

OTDK-dolgozat

2023

UNIVERZITA J. SELYEHO – SELYE JÁNOS EGYETEM
FAKULTA EKONÓMIE A INFORMATIKY
GAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS INFORMATIKAI KAR



MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK NEMZEDÉKEK KÖZT
WORKPLACE MOTIVATIONAL FACTORS BETWEEN
GENERATIONS

Bc. Szabó Ádám

Mgr. Dávid Szabó, PhD.

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 09. 29.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
1.1. A TÉMAKÖR HAZAI ÉS NEMZETKÖZI IRÁNYVONALAI.....	4
1.1.1. A motiváció fogalma	4
1.1.2. Extrinzik és intrinzik motiváció	5
1.1.3. Abraham Maslow – Szükséglethierarchia elmélet	6
1.1.4. Herzberg kéttényezős elmélete.....	7
1.1.5. Hunt célkitűzés elmélete	7
1.1.6. Adams méltányosság elmélete	8
1.1.7. Generációk jellemzései és felosztásuk	9
2. A DOLGOZAT CÉLJA.....	10
3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS MÓDSZERE	11
4. KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	12
4.1. JASP STATISZTIKAI EREDMÉNYEK.....	65
5. KÖVETKEZTETÉSEK	69
BEFEJEZÉS	74
IRODALOMJEGYZÉK.....	75

1. BEVEZETÉS

A munkánkban a munkahelyi motivációt fogjuk kutatni a generációk közt. A világban egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a különböző generációk megfigyelésével, mint motivációs téren, mint marketing vagy szociológiai szempontból. Mi azért választottuk ezt a témát mivel kíváncsiak voltunk, hogy mik azok a motivációs eszközök, amelyek érvényesek több generációra is és egyaránt lehet őket vele motiválni. Ez azért fontos, mivel, ha ismerjük az alap motivációs eszközöket, amivel egy munkavállalót motiválhatunk, akkor időt nyerhet a munkáltató arra, hogy megismerje és személyi motiváltságának megfelelően ösztönözze az alkalmazottat. Továbbá célunk, hogy megismerjük a leghatékonyabb motivációs tényezőket a munkavállalók számára.

A munkához első sorban egy elméleti háttérrel fogunk gyűjteni, amivel kiterjesszük ismereteinket a témában és ezeket az első fejezetben fogjuk feltüntetni. Ezt követően a második fejezetben a dolgozat célját fogjuk tisztázni majd a harmadik részben a dolgozat adatgyűjtési módszertanát és eljárásait vázoljuk fel, amivel kutatni fogunk a témában. A negyedik részben elemezni fogjuk a visszajelzéseket és az adatokat táblázatokba és ábrákba rendezzük az egyszerűbb értelmezés érdekében, majd ezeket az adatokat összevetve hasonlóságokat és következtetéseket vonunk, le melyek magyarázatot adnak majd céljainkra. Végezetül a dolgozatot befejezettnek tekintjük és lezárjuk a kutatást.

1.1. A TÉMAKÖR HAZAI ÉS NEMZETKÖZI IRÁNYVONALAI

1.1.1. A motiváció fogalma

A motiváció egy nagyon fontos tényező a különböző kis-, közép- és nagy vállalatoknál egyaránt. A motiváció egy latin eredetű szó (movere), melynek jelentése mozgást, mozgatót jelent.

Az emberek motivációjáról alkotott első gondolatok visszanyúlnak egész a 19. századig. Kutatók, filozófusok és teológusok kísérelték meg létrehozni az első elméleteket e téren. Ekkor jött létre a dualizmus, ami a kettősség teóriája. A klasszikus vagy más néven karteziánus dualizmus az ember fizikális és szervezeti szükségleteire, valamint a szellemi, tudat-, akarat szükségleteire fókuszált. (Berryová, 2009)

A motivációval kapcsolatosan, olyan egyéb kifejezéseket alkalmazunk, mint például a késztetés, drive, energia, ösztönzés, cél, vágy, akarat, szükséglet.

Észrevehetjük, hogy az említett kifejezések egy belső készletre, belső hajlamra utalnak, amik aztán meghatározzák cselekedeteinket. (Zimbardo és társ., 2017)

Ahhoz, hogy értelmezhessük a motiváció folyamatát, ahhoz ismernünk kell a három szakaszát:

- a) A szükséglet érése. A kezdő pont, ahonnan a cselekedni vágyás ered.
- b) A test irányítása a szükséglet elmulasztásához, beteljesítéséhez.
- c) A szükséglet érzésének csökkenése és megszűnése.

Ha például szeretnénk élni, akkor, képzeljünk el egy szituációt, melyben egy téli hideg napon fázunk a lakásunkban. Azt szeretnénk elérni, hogy megszűnjön a kellemetlen hideg és felmelegedhessünk. Ez az első szakasz tehát a szükségét érezzük annak, hogy felmelegedjünk. Ez után úgy irányítjuk testünket, hogy ezt a szükségletet kielégítsük és elindulunk a radiátor, termosztát, kandalló felé, hogy felmelegítsük a szobát. Ez a második szakasza a motivációnak. Miután a szoba hőmérséklete emelkedni kezd, és egyre kevésbé fázunk, a szükségérzet is csökken, végül megszűnik.

A motiváció viszont nem csak a testi szükségletek kielégítésekor alakulhat, ki hanem más célból is létrejöhet. „A motiváció problémájának egy másik részét képezi az a kérdés, hogy miként lehetséges másokat motiválni. Ha például valakinek beosztottjai vannak, nyilván szeretné serényen munkára ösztönözni őket, hogy a cég több bevételt termelhesen. Az edző kemény edzésre akarja motiválni a játékosait, mert így nyerhet a csapat. Aki pedig egyetemre jár, bizonyára szeretné magát rávenni egy kicsit elszántabb tanulásra, hogy jobban teljesítsen a vizsgákon.” (Zimbardo és társ., 2017, 11old.)

1.1.2. Extrinzik és intrinzik motiváció

Az emberek motivációját több hatás is befolyásolja. De mivel mindnyájan mások vagyunk ezért mindenkit más különböző célok fognak motiválni és különböző ingerek fognak ösztönözni minket vágyaink felé. Ezeket a hatásokat két fő nagy csoportra oszthatjuk fel:

Extrinzik hatások: Az extrinzik motivációt külső hatások hívják elő. Más néven anyagi motivációnak is hívják mivel a személyt kézzel fogható dolgok fogják érdekelni és motiválni azok megszerzéséig. Ilyen motivátor lehet a pénz, az étel, az ital, egy jobb jegy, a dicséret vagy akár a szex is. (Martos Tamás, 2016, online, Zimbardo és társ., 2017)

Intrinzik hatások: Az extrinzikkel szemben az intrinzik hatások nem a külső befolyásolóktól fognak függeni, hanem a belsőktől. A belülről fakadó motivátorok olyan emberekre jellemzőek, akik például élvezik a munkájukat.

Nem csak a munkáért kapott pénz, hanem a munkája gyümölcse is motiválja őt abban, hogy teljesítsen. Akik belülről motiváltak azokat továbbá motiválja maga a munka kihívása is, veszélyessége, a fejlődési lehetőségek, a társasági kapcsolatok vagy az, ha tehet a saját közösségeért. (Zimbardo és társ.,, 2017)

1.1.3. Abraham Maslow – Szükségletshierarchia elmélet

Abraham Maslow szükséglet elmélete (1970) az egyik legmeghatározóbb elképzelés az emberi motivációs feltevések és teóriák körében (Maddock és Fulton 1996, Wahab és Bridwell 1976). Maslow elméletének feltételezése, hogy az ember leggyakrabban a sürgős szükségletei alapján határozza meg cselekedeteit. Ezek a szükségletek egy hierarchia rendszerbe foglalhatók és közülük a testi vagy biológiai szükségletek, azok, melyek a legfontosabbnak bizonyulnak. A hierarchia rendszert leggyakrabban piramis formában ábrázolják és öt egymásra épülő szintje van. A piramis szintjei: Biológiai szükséglet, biztonság, kötődés és valahova tartozás, önbecsülés és végül az önmegvalósítás szintje. Az elmélet alapján az egyén első sorban az alap szintű vágyait elégíti ki és majd csak ez után halad a következő szintre. Tehát addig nem elégítheti ki a biztonság érzetét, amíg nem látta el a biológiai szükségleteit (Maslow, 1943).



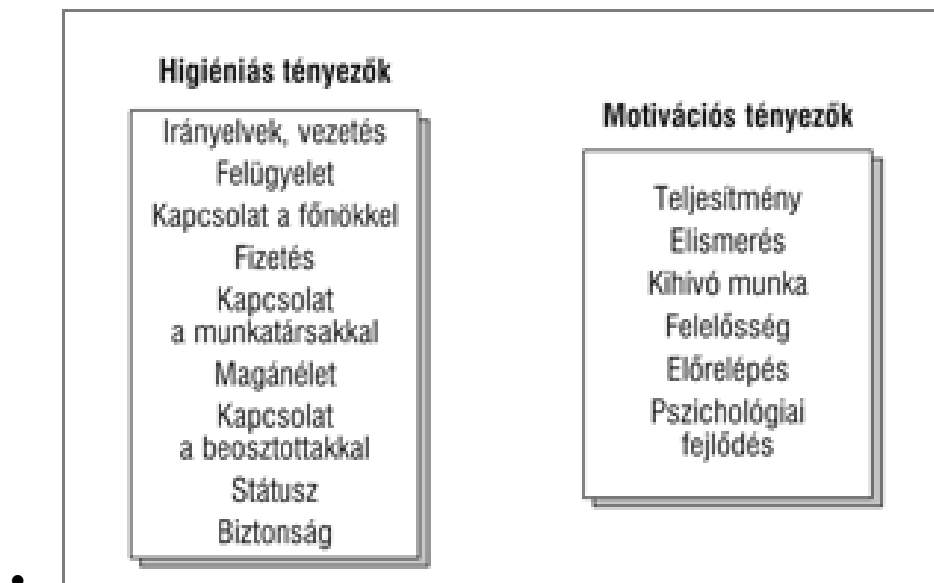
1. ábra Maslow szükségletshierarchiája

(Forrás: Maslow, http://centroszet.hu/tananyag/minoseg%20jo/341_motivci.html)

1.1.4. Herzberg kéttényezős elmélete

Frederick Herzberg amerikai pszichológus kéttényezős modellje a legismertebb motivációs elméletek közé tartozik. Herzberg a munkahelyi motivációt figyelve modelljében két tényezőt határozott meg, melyek véleménye szerint a legnagyobb hatást gyakorolják a munkásokra. Az egyik a motivátorok a másik pedig a higiénias tényezők. A higiénias tényezők lényegében az alapfeltételei a motivációs tényezőknek. (Latham, 2007)

- Higiénias tényezők: Ezen tényezők közé sorolhatjuk a bérezés, a biztonság, a felügyelet, a vállalati interperszonális kapcsolatok, adminisztráció. Az elképzelés alapján a higiéniai tényezők nem eredményeznek, munkahelyi teljesítménynövekedést csupán alátámasztja a munkások elvárásait. Tehát az alkalmazottak nem lesznek elégedetlenek és ezek után már motiválhatóak lesznek.
- Motivátorok: Ezek a tényezők segítségével tudják a vállalat vezetői jobb, hatékonyabb és gyorsabb munkára bírni az alkalmazottakat. Ezek megnyilvánulhatnak előléptetés, elismertség, nagyobb felelősség, nagyobb befolyás formájában.



- 2. ábra Herzberg Kéttényezős elméletének csoportjai

- (Forrás: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz__187)

1.1.5. Hunt célkitűzés elmélete

John Hunt motivációs elmélete kimondottan az egyén sajátos céljaira fókuszál. Az elmélet szerint az egyént olyan célok fogják vezérelni az életben amelyek, kielégítik sajátos vágyait. Az egyén céljai természetesen az idő múlásával folyamatosan módosulnak vagy teljesen megváltoznak.

A célok átalakulása kihathat a motivációs erejükre és fontossági sorrendjükre (Bakacsi, 2004). John Hunt a következő hat motivációs alap célt határozta meg elméletében melyek további célokra bonthatók:

1. Komfort, anyagi jólét: ez a cél azt foglalja magába, hogy az egyén kerülje a különböző stresszorokat és stresszhelyzeteket és őrizze meg komfortját. A cél ezen kívül még azt kívánja az egyéntől, hogy javítson anyagi helyzetén és növelje életszínvonalát.
2. Strukturáltság: a célkategória a munkahelyi stabilitást kívánja meg. Óvakodik a kockázattól és a tisztázott munkahelyi szabályokra törekszik.
3. Kapcsolat: ez a cél a kapcsolattartáson alapszik. A csoport által kínált biztonságra és együttműködésre fókuszál. Fontosnak tartják az elfogadottságot.
4. Elismertség: azok az egyének, akiket az elismertség hajt azok számára nagyon lényeges a pozitív én-kép. Szükségük van a dicséretre, az elismerésre és teljesítményük megjutalmazására.
5. Hatalom: azok az egyének, akik számára a hatalom az elsődleges cél azok a kontrollálásban érzik magukat kiteljesültnek. Nélkülözhetetlen számukra az előre törés az irányítás és hogy kifejezhessék dominanciájukat.
6. Autonómia, kreativitás, fejlődés: nagy hangsúlyt fektetnek az önmegvalósításba és a kitűnésbe. Új kihívásokat keresve vágnak a fejlődésre, tanulásra.

Hunt és Alderfer (Clayton Paul Alderfer, 1940-2015, kibővítette Maslow szükséglet-hierarchia modelljét) megállapodtak abban, hogy a különböző célok erőssége folyamatosan változik. Az erősségük függ a nemtől, az egyén életkorától, a kultúrától vagy a munkahelyen betöltött pozíciójától (Bakacsi, 2004).

1.1.6. Adams méltányosság elmélete

John Stacey Adams amerikai pszichológus alkotta meg a méltányosság elméletet (Equity theory) 1960-ban. A teória szerint az egyének nem kizárólag a munka vonzatával törődnek, hanem az elvégzett feladat juttatásainak aránya is foglalkoztatja őket. Más szóval a szimmetriát kell teremtenünk a bemenetek (erőfeszítés) és a munka kimenetei (juttatás, jutalom) közt. Ezen felül egy harmadik faktort is tartalmaz az elmélet, amely az egyének közti referenciára mutat.

Az egyének "referenseket" keresnek, akiknek véleményük szerint egy szinten vagy rangon kell elhelyezkedniük. Ha az alkalmazott kételkedik jutalmazása felől, akkor ezekkel a referensekkel hasonlítja össze magát.

Amennyiben valamelyik egyén úgy érzi, hogy az ő díjazása egyenlőtlen a referenséhez képest (ő többet dolgozott vagy a másik kevesebbet és a jutalmazás egyforma) akkor megborul a méltányosság érzete. Ez úgy nyilvánul meg, hogy vissza fogják a munkájukba fektetett energiát, illetve fizetésemelést vagy előre leptetést követelnek. Ugyanakkor az is megtörténhet, hogy az egyén a referens személyt ösztönözni több vagy épp kevesebb munkára. Tehát a munkatársak jutalmazásának is egyensúlyban kell lennie mivel ez is kihat az egyéni motiváltságra. (Adams, 1965)

1.1.7. Generációk jellemzései és felosztásuk

A generációk, avagy nemzedékek az egymással rokoni kapcsolatban álló személyeket jelöli. A nagyszülőktől, a szülőkön át a gyermekekig mind-mind saját generációjuk megtestesítője. A generációk képviselői más szellemi adottságokkal, más világnézettel és más szociális képességekkel rendelkeznek. Hat generációt különböztetünk meg, de mi ezek közül csak négygel fogunk foglalkozni mivel a legöregebb a veteránok (II. VH -1946) közül már minden tag nyugdíjas vagy csak elenyésző mennyiségben vannak jelen a munkapiacon, a legfiatalabb alfa (2010 – 20..) generáció tagjai pedig még túl fiatalok ahhoz, hogy dolgozzanak. (Komár Zita, 2017)

Baby boom (1946 – 1964) – A baby boom nemzedékének képviselői már elkezdték elhagyni a munkaerőpiacot és számuk egyre csökken. Tagjai a háborúk után születtek és ifjú korukat a társadalmi mozgalmak határozták meg, mint például a hippikorszak.

Lázadó természetük segített szakítani az előző generáció világnézetével és mertek szabadabban gondolkodni elődjeiknél.

X generáció (1965 – 1979) – A képviselőinek legnagyobb hányada még dolgozik. Elődjeikhez mérten felszabadultabb a gondolkodásuk és karrier orientáltabbak, mint szüleik. Nagy céljuk, hogy előbbre jussanak a társadalmi ranglétrán, és hogy státusszal rendelkezzenek. Ennek a generációnak már jelentős része nő és a nemek egymással szállnak szembe a jobb pozíciókért. A technika még nem befolyásolta jelentősen életüket, de már nekik is szükségük van arra, hogy elsajátítsák a különböző technikai termékek és munkaeszközök kezelését.

Y generáció (1980 – 1995) – A digitális bennszülöttek első generációja. E nemzedék már fiatal korától kezdve egy megfelelési játékot játszanak a társadalommal. Számukra fontos, hogy minden gondot legyűrjenek, ami az útjukba kerül így egy erőteljes és tehetséges korosztálynak mondhatók. Jelmondatuk lehetne „a tudás hatalom” hiszen ahhoz, hogy céljaikat elérhessék képzettnek és rátermettnek kell lenniük.

A nemzedék együtt cseperedett a technológiával és ők az elsők, akik szívesebben ápolnak néha baráti kapcsolatot egy szociális platformon, mint élőben. A képviselők rugalmasok, szívesen dolgoznak csapatban nagyravágyók, de gyakran cél tudatlanok és kiszámíthatatlanok.

Z generáció (1996 – 2010) – A Z generáció tagjai vannak a legkevesebben a munkapiacon és ők azok, akik „beleszülettek az internet világába”. Számukra a telefon, a számítógép, és egyéb eszközök már teljesen normálisak és nehezen képzelik el nélküle az életüket. Életüket „bedrótozva” élik. Az interneten töltött idejük végett és az online szabadságnak köszönhetően az életben szemtől szembeni kommunikációban nehézségekbe ütközhetnek. Felszabadult gondolkodásmódjuk alapján valószínűbb, hogy saját vágyaikat és álmaikat fogják követni ahelyett, hogy olyan munkahelyen, dolgozzanak, ahol nem érzik, jól magukat vagy nem érzik magukénak a céget (McCrindle, 2018).

2. A DOLGOZAT CÉLJA

A munkapiacon több nemzedék képviselői is jelen vannak és feltehetőleg más motivációs eszközök fogják motiválni az egyik csoportot és más az e csoporton kívül esőket. Mivel ezek a csoportok nem csak korban, világszemléletben, gondolkodásban, neveltetésben, behatásokban, célokban stb. térnek el, ezért feltételezzük, hogy más lesz a személyek motiválódásának tárgya is. Viszont vannak olyan dolgok, amik motiválnak mindenkit, időset, fiataalt egyaránt. Ezáltal akár egy vagy két motivációs eszközzel több generáció tagjait is eredményesen lehet ösztönözni munkája elvégzésére. Azért, hogy megfelelően tudjuk alkalmazni több generáció képviselőit is egyszerre, ahhoz tisztában kell lennünk azzal, ami számukra előnyös és fontos.

Gyakran lehet hallani arról, hogy a vezetőség nem tudja, hogyan kell beszélni a személyzettel és ez szüli a munkahelyi feszültségeket és ez által nézeteltérések alakulhatnak ki. Ha a munkások nincsenek megelégedve már az alap környezettel sem akkor nehéz elvárni a pontos, hatékony munkát. Ez természetesen hátrány a munkáltató és a cég számára mivel lényeges profittól maradhat el a cég vagy akár szélsőséges esetben a munkások felmondanak és a cég csődbe megy. A munkánk kérdéssora alapján meg szeretnék figyelni, hogy milyen jellemző válaszokat adtak és milyen elvárásokkal rendelkeznek a munkáltatók felé.

Munkánknak személyes eredete is van, ugyanis a jövőben majd saját vállalkozást szeretnék indítani melynek sikerességében nagy szerepet fog játszani az, hogy az alkalmazottjainkat megfelelően tudom-e motiválni. A felmérés alapján tisztább képpel

rendelkezhetünk majd arról melyek, azok az eszközök, amikkel releváns hatást tudunk majd elérni az alkalmazott teljesítményében.

Munkánk során 3 hipotézist (H) szeretnénk megvizsgálni:

H1: Az Y generációt jobban motiválja a munkahelyi légkör, mint a Baby Boomereket.

H2: A generációk tagjai elégedettek a fizetésük mértékével.

H3: Az önálló munkavégzés a motiválóbb az Y generációnak, mint a Baby Boomereknek.

3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS MÓDSZERE

A kutatásunk gyakorlati részében bemutatjuk, hogy a Szlovákia területén élő generációk milyen véleménnyel vannak munkahelyükről és mik azok a hatások, amik pozitívan, illetve negatívan hatnak motiváltságukra.

Munkánkban primér mintavételezési formát alkalmaztunk, tehát saját adatokat gyűjtöttünk a megkérdezettektől, amelyekből kiértékelés után levonhatjuk a konklúziót. Az adatokat a Google Forms felületen egy kvantitatív kérdéssorral gyűjthettük be. A kérdőívet ezután Facebookon és egyéb szociális platformokon keresztül terjesztettük és a rendszer fogadta a visszajelzéseket. A kérdőívet egy hullámban bocsájtottuk ki az internetre, aminek a kezdeti időpontja 2020.04.20 volt. A kérdőívet 10 napig hagytuk szabadon majd a csökkenő válaszadások végett 2020.04.30-án lezártuk a kérdőívet. A kérdőívet második körben 2021.08.01-2021.09.01-ig volt nyitva. Azáltal, hogy a kérdőív szabad volt az internetes és az emberek megoszthatták egymásnak, elérhettük a véletlenszerűséget és az anonimitást. A kérdőívre 219 válasz érkezett.

A kérdőívet bárki szabadon kitölthette, aki beletartozott bármelyik generációs csoportba és volt már munkatapasztalata.

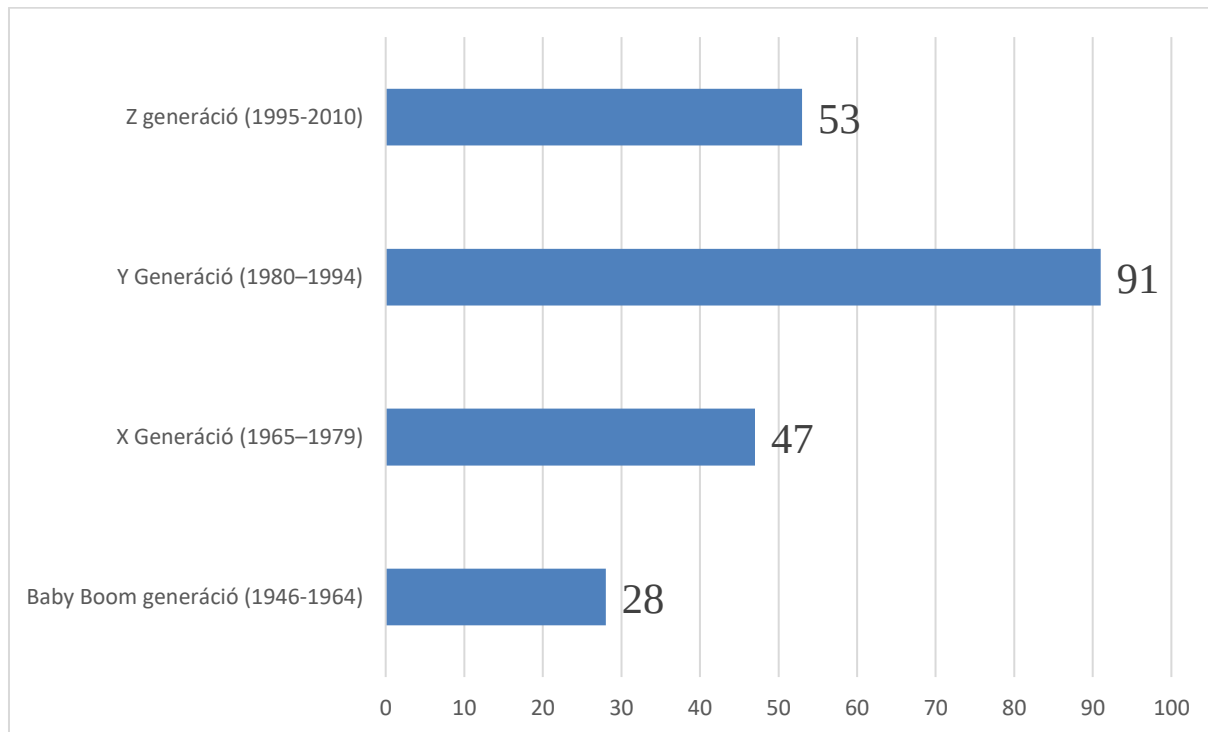
A kérdéssor tartalmaz zárt kérdéseket, több válasz megadására nyitott kérdéseket, skálákat és egyéb lehetőséget is kínál. A kérdőív első sorban az alap információkat gyűjti be a kitöltőről. Az illető generációs csoportját, beosztását. Ezek után a kitöltőnek választ kell adnia rá, hogy szereti-e jelenlegi munkahelyét, avagy nem. A következő kérdések Likert skálás felmérést végeznek, ahol egy 1-től 9-ig terjedő skálán jelölheti meg a kitöltő, hogy hogyan érez az adott állítások iránt, ahol az 1 a teljes mértékben nem egyetértés és a 9 a teljes mértékben egyetértés. A befejező kérdések arról érdeklődnek, hogy van-e visszajelzési rendszer a vállalatnál, és hogy az egyén hogyan reagál a pozitívra, illetve a negatívra. Végezetül utolsó két kérdésünk arra tér ki, hogy milyenek a legnegatívabban ható tényezők

egy munkahelyen és milyen munkahelyi motivációs eszközöket alkalmaznak a válaszadók munkahelyén. A kérdőíveket átvittük az Excel programba és az adatokat könnyen értelmezhető diagramokká formáltuk. A kvantitatív kérdéssornak hála a kutatásunk könnyedén számszerűsíthető és egyszerűen szemléltethető, értelmezhető. A hipotézisek tesztelésére alkalmaztuk a JASP statisztikai programot, mely az SPSS-hez hasonlóan az adatokból többféle statisztikai tesztet is el tud végezni. A JASP programból kiemeltük a táblázatokat és eredményeket, hogy szemléltessük eredményeinket.

4. KUTATÁS EREDMÉNYEI

Harmadik ábránk szemlélteti a generációk szerinti feloszlást. Ebben az esetben 4 lehetőség közül választhattak a kitöltők.

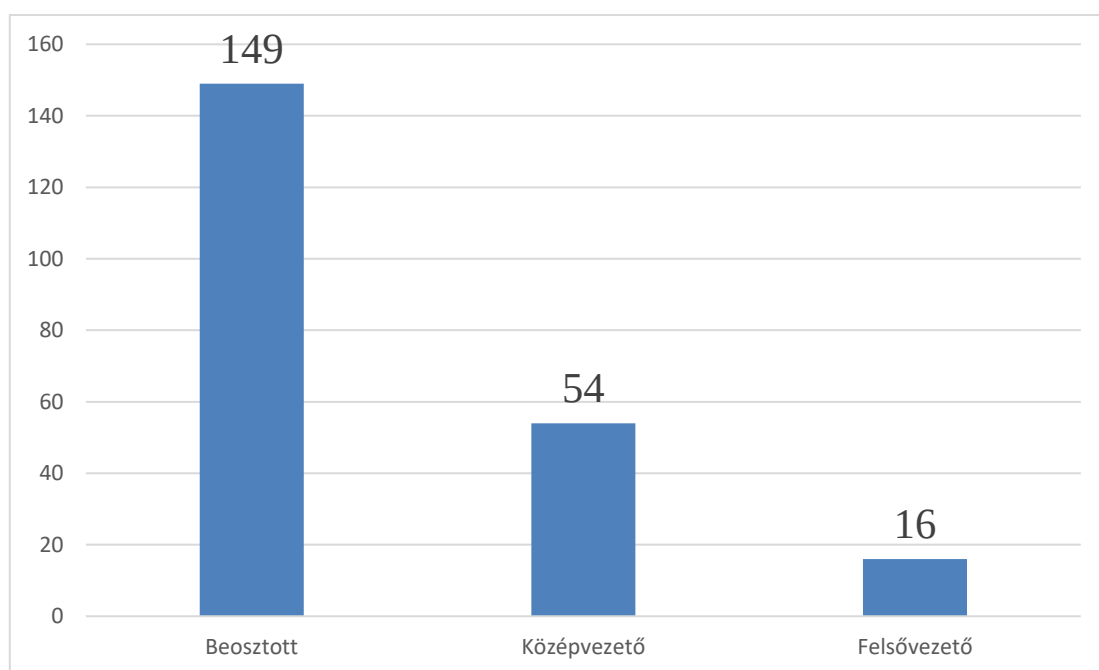
- A legöregebb Baby Boomer generációból (1946 – 1964): 28 (12,79%)
- X generációból (1965 – 1979): 47 (21,46%)
- Y generációból (1980 – 1995): 91 (41,55%)
- A legfiatalabb Z generációból (1996 – 2010): 53 tag (24,20%) töltötte ki kérdőívünket.



3. ábra: Korcsoportok szerinti felosztás.

Forrás: Saját Szerkesztés

Fontos volt számunkra, hogy megbizonyosodjunk róla milyen mennyiségben oszlik meg a munkapiacon foglalkoztatottak közt a magasabb pozíciók betöltése és az egyszerű beosztotti szerep. Mivel általában több évet kell dolgozni egy munkahelyen azért, hogy feljebb lehessen jutni a hierarchiás ranglétrán ezért azt vártuk, hogy a közép- és felsővezetői pozíciókat betöltők jóval kevesebben lesznek, mint a beosztottak, ami teljesült is. Kutatásunk negyedik ábrája szemlélteti, hogy a válaszadók 68,04%-a (149) beosztottként, 24,66%-a (54) középvezetőként és 7,31%-a (16) felsővezetőként dolgozik. A munkavállalók közel kétharmada beosztott és harmada rendelkezik csak magasabb beosztással.

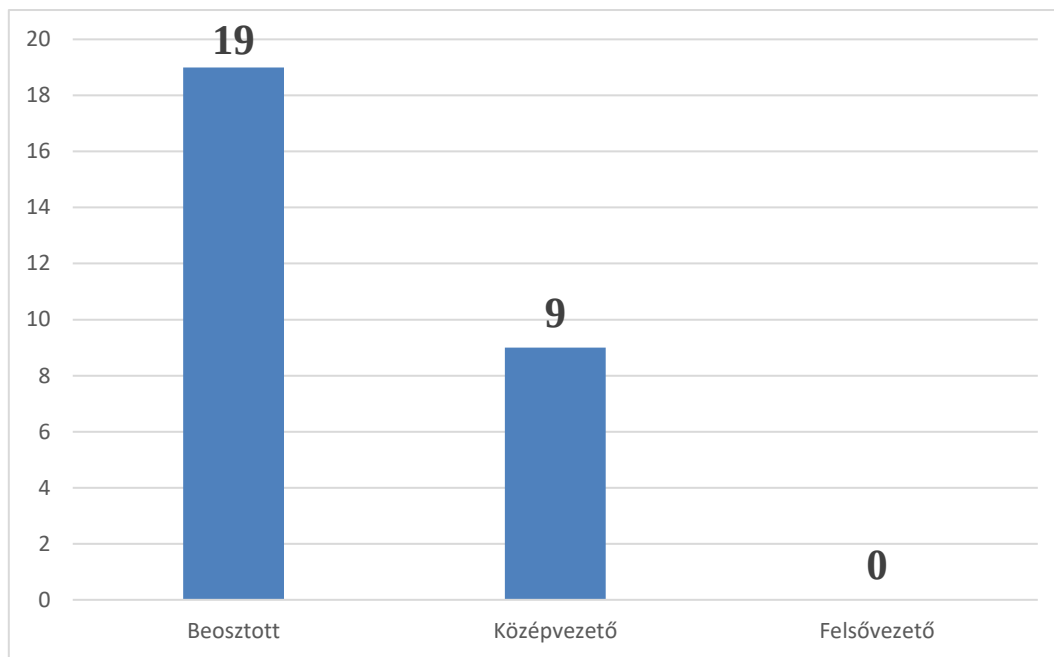


4. ábra: Munka beosztottsági megoszlás.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- Beosztottak: 19 (67,86%)
- Középvezetők: 9 (32,14%)
- Felsővezetők: 0 (0%)

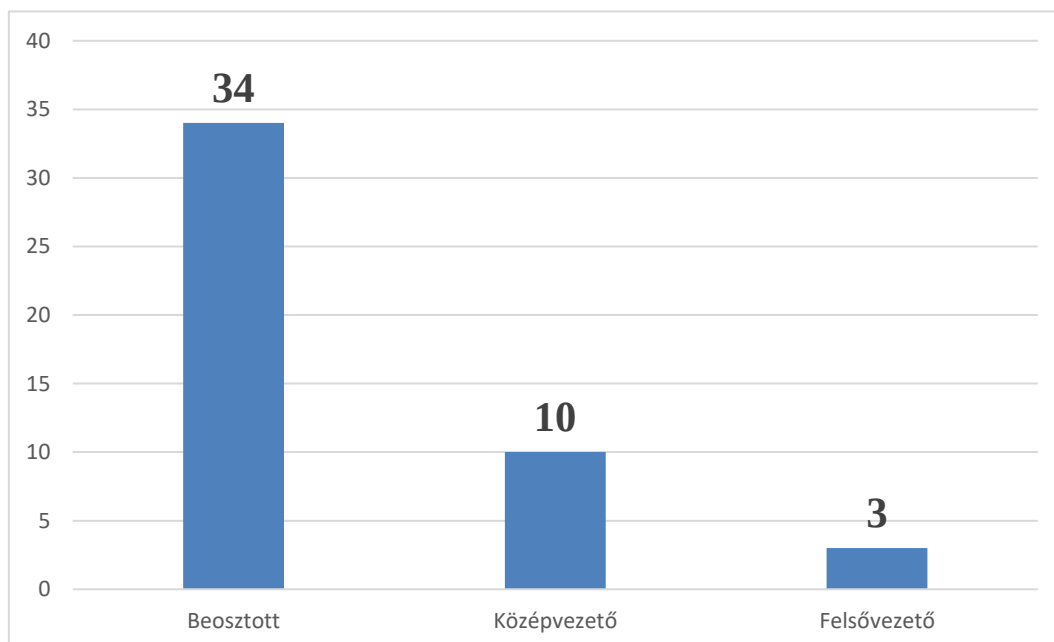


5. ábra: Munka beosztottsági megoszlása a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- Beosztottak: 34 (72,34%)
- Középvezetők: 10 (21,28%)
- Felsővezetők: 3 (6,38%)

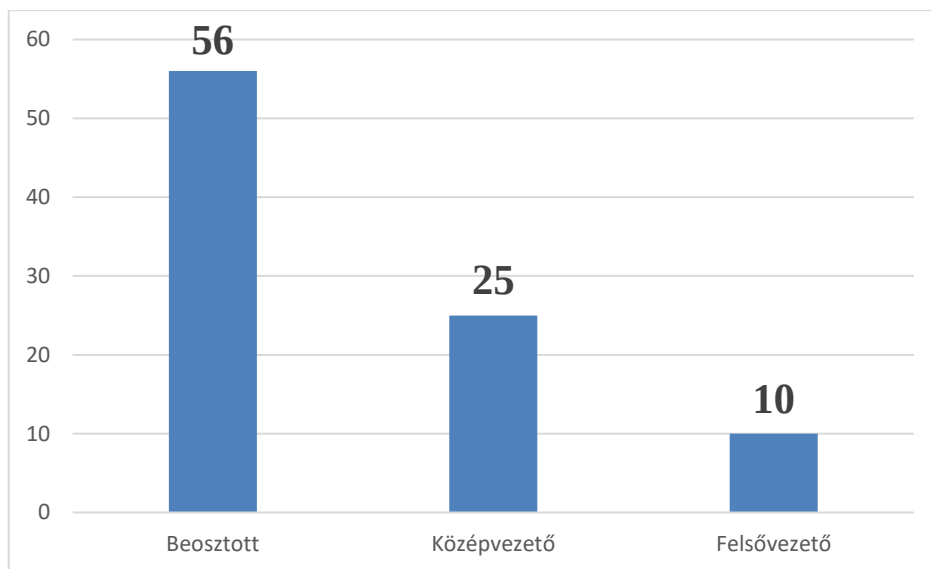


6. ábra: Munka beosztottsági megoszlása az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- Beosztottak: 56 (61,54%)
- Középvezetők: 25 (27,47%)
- Felsővezetők: 10 (10,99%)

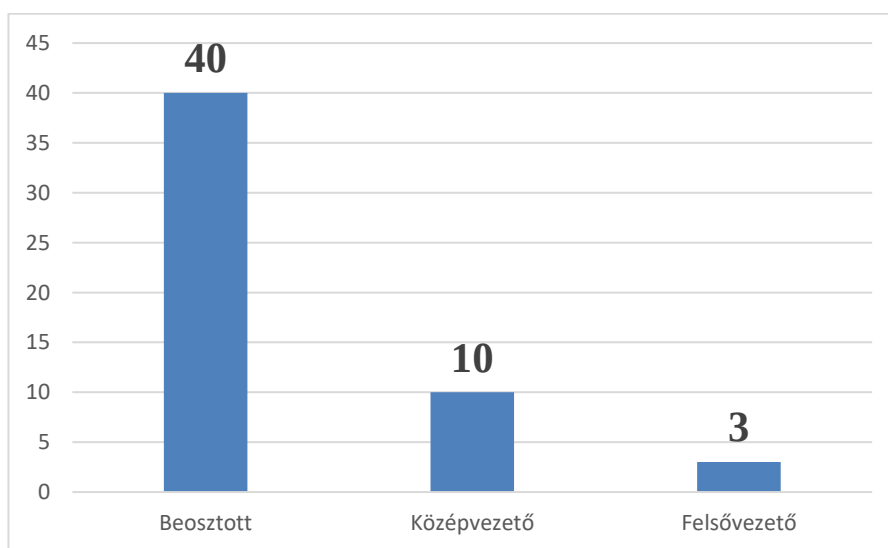


7. ábra: Munka beosztottsági megoszlása az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

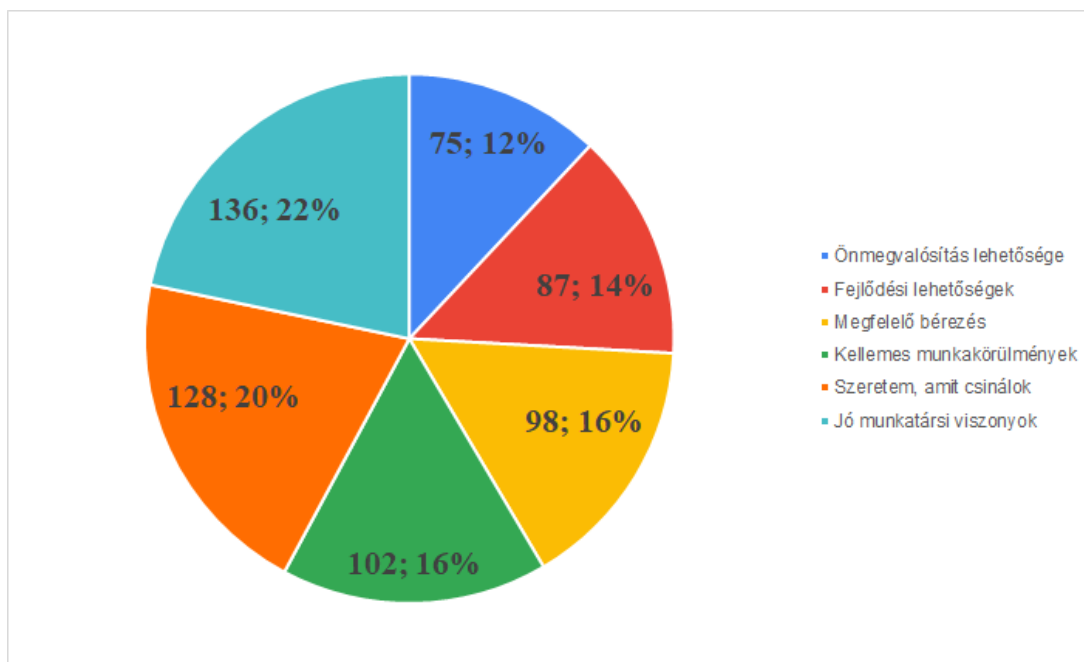
- Beosztottak: 40 (75,47%)
- Középvezetők: 10 (18,87%)
- Felsővezetők: 3 (5,66%)



8. ábra: Munka beosztottsági megoszlása a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A következő két kérdésre több választ megadható lehetőséget adtunk, hogy jobban fel tudjuk mérni az okait annak, mitől lesz jó egy munkahely és mitől lesz taszító. Az alábbi kilencedik diagramban találhatók meg a válaszok arra, miért szeretik az emberek jelenlegi munkahelyüket. A legnagyobb számban a jó munkatársi viszonyok 21,73% (136), az adott munka iránti szeretet 20,45% (128) és a kellemes munkakörnyezet dominált 16,29% (102), míg legkevésbé az önmegvalósítás lehetősége 11,98% (75) a fejlődési lehetőség 13,90% (87) és a megfelelő bérezés volt 15,65% (98).

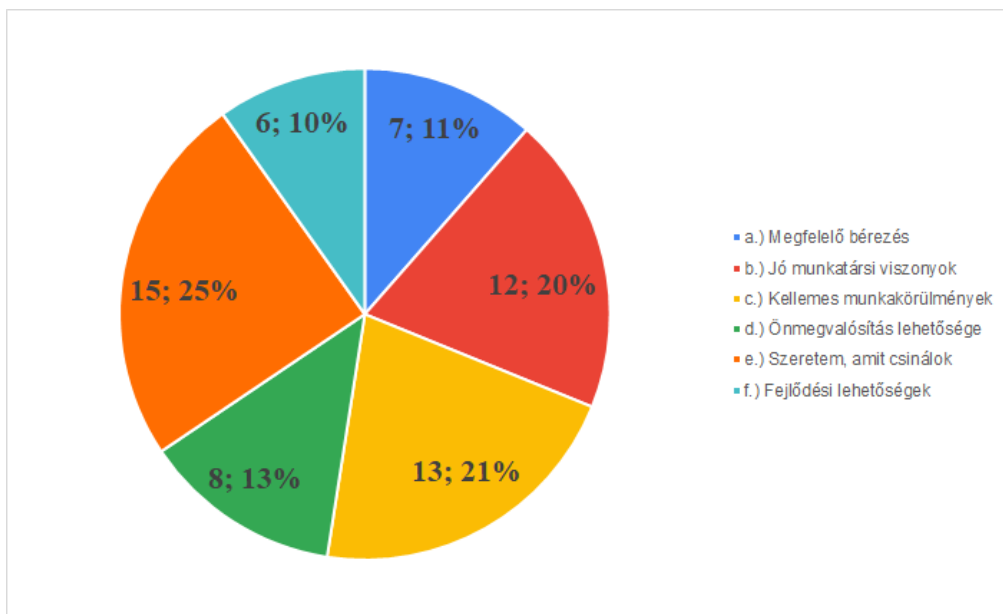


9. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (pozitív okok).

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Megfelelő bérezés: 7 (11,48%)
- b.) Jó munkatársi viszonyok: 12 (19,67%)
- c.) Kellemes munkakörnyelmények: 13 (21,31%)
- d.) Önmegvalósítás lehetősége: 8 (13,11%)
- e.) Szeretem, amit csinálók: 15 (24,59%)
- f.) Fejlődési lehetőségek: 6 (9,84%)

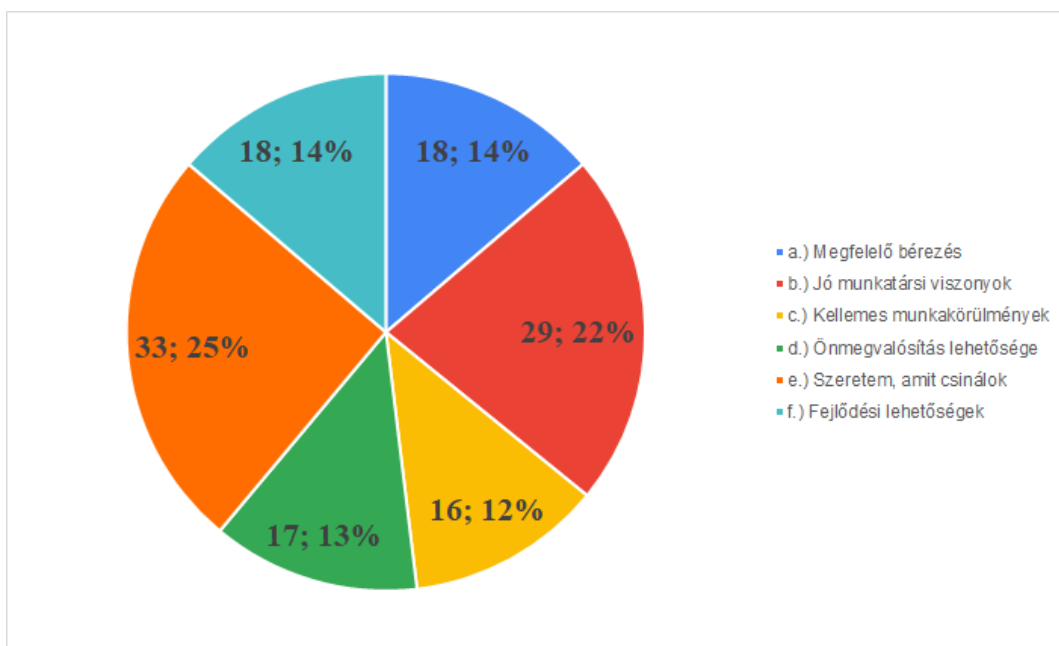


10. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (pozitív okok) a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Megfelelő bérezés: 18 (13,74%)
- b.) Jó munkatársi viszonyok: 29 (22,14%)
- c.) Kellemes munkakörülmények: 16 (12,21%)
- d.) Önmegvalósítás lehetősége: 17 (12,98%)
- e.) Szeretem, amit csinálok: 33 (25,19%)
- f.) Fejlődési lehetőségek: 18 (13,74%)

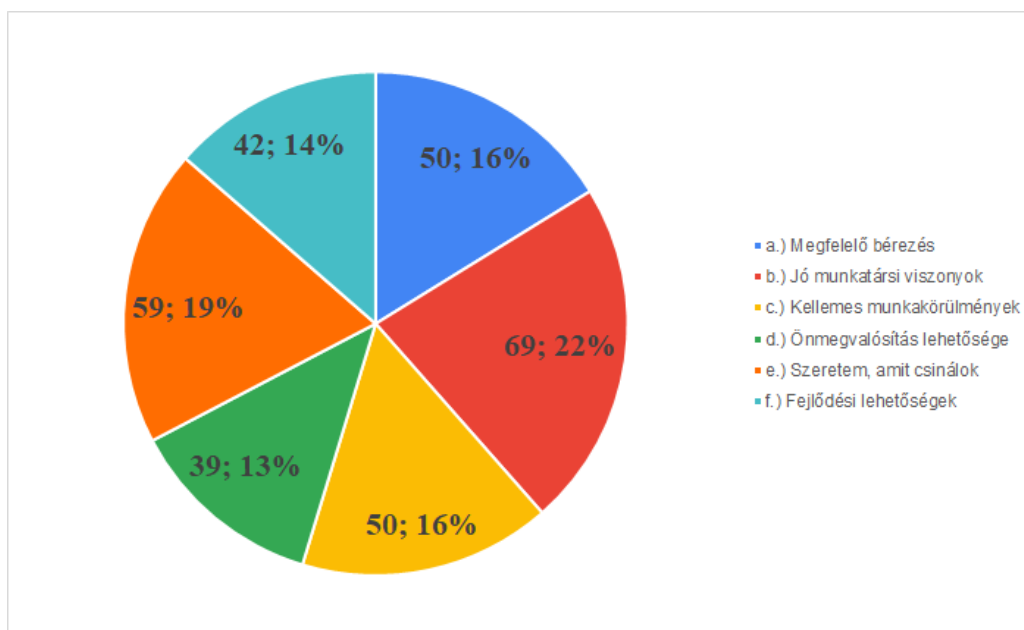


11. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (pozitív okok) az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Megfelelő bérezés: 50 (16,18%)
- b.) Jó munkatársi viszonyok: 69 (22,33%)
- c.) Kellemes munkakörülmények: 50 (16,18%)
- d.) Önmegvalósítás lehetősége: 39 (12,62%)
- e.) Szeretem, amit csinálok: 59 (19,09%)
- f.) Fejlődési lehetőségek: 42 (13,59%)

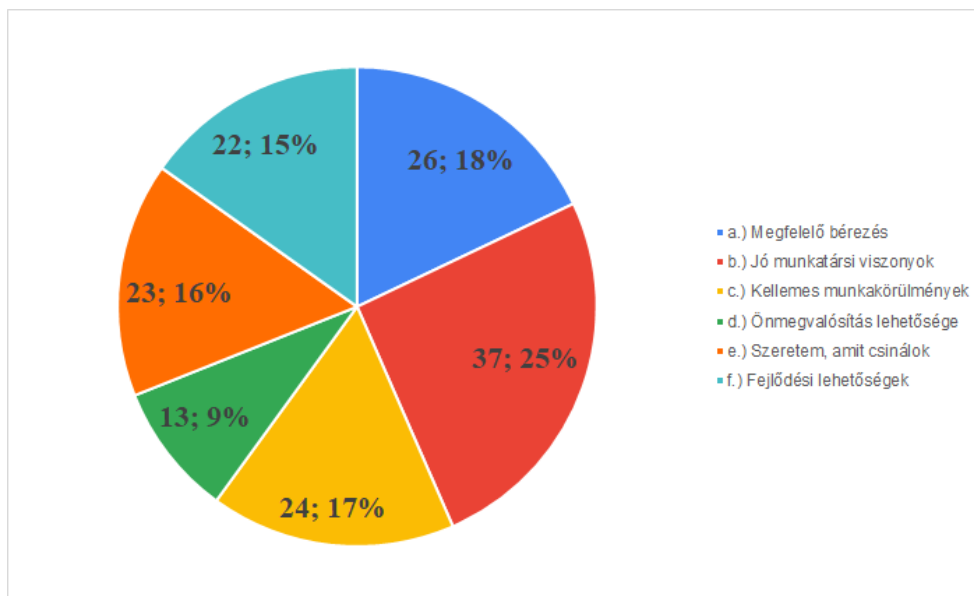


12. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (pozitív okok) az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

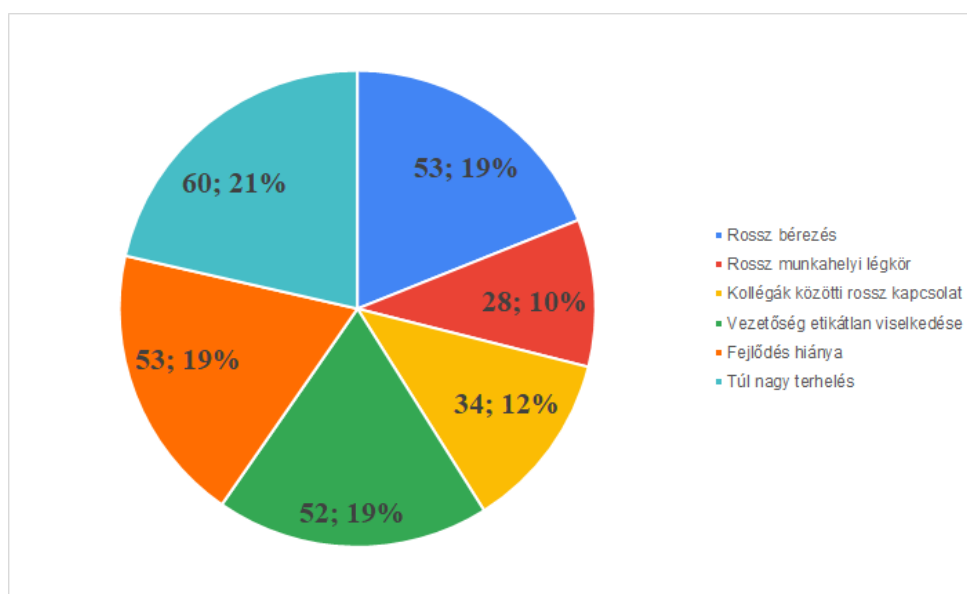
- a.) Megfelelő bérezés: 26 (17,93%)
- b.) Jó munkatársi viszonyok: 37 (25,52%)
- c.) Kellemes munkakörülmények: 24 (16,55%)
- d.) Önmegvalósítás lehetősége: 13 (8,97%)
- e.) Szeretem, amit csinálok: 23 (15,86%)
- f.) Fejlődési lehetőségek: 22 (15,17%)



13. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (pozitív okok) a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Amellett, hogy mi az oka annak, hogy valaki szereti-e a munkáját, azt is meg kell vizsgálunk, hogy miért nem szeretik a munkájukat az emberek. Az alábbi diagram összesíti az adatokat. Magas a túl nagy terhelésre adott válaszok száma, ami összesen 21,43% (60), emellett a fejlődés hiánya és a rossz bérezés egyforma eredményt mutat 18,93% (53), és a vezetőség etikátlan viselkedése a negyedik legmagasabb értékünk 18,57%-os (52) válasszal. A legkevésbé befolyásolja az embereket az, hogy milyen a munkahely légköre 10% (28), vagy a munkatársak közti rossz kapcsolat, amely 12,14% (34).

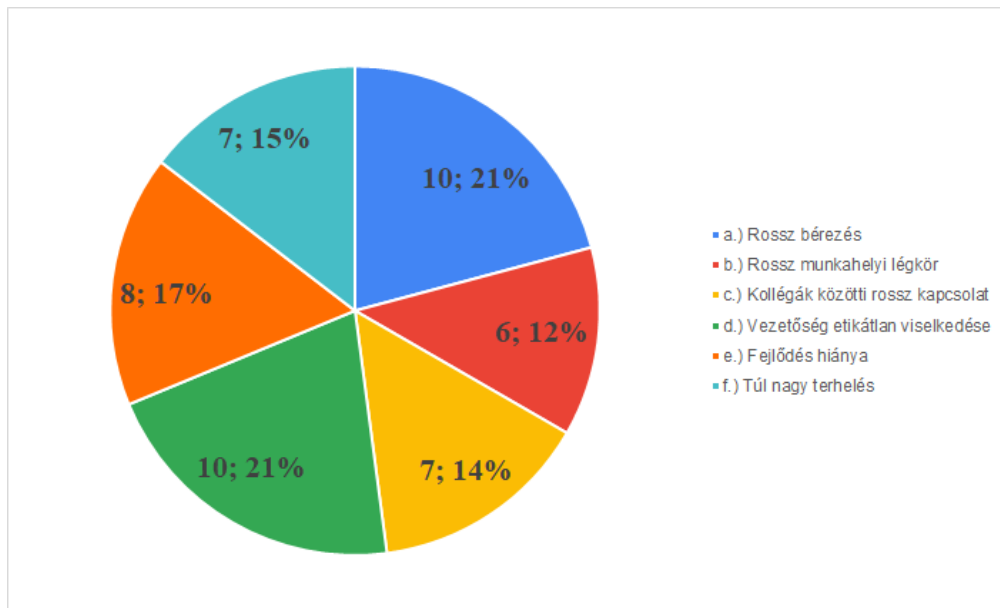


14. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (negatív okok).

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Rossz bérezés: 10 (20,83%)
- b.) Rossz munkahelyi légkör: 6 (12,50%)
- c.) Kollegák közötti rossz kapcsolat: 7 (14,58%)
- d.) Vezetőség etikátlan viselkedése: 10 (20,83%)
- e.) Fejlődés hiánya: 8 (16,67 %)
- f.) Túl nagy terhelés: 7 (14,58%)

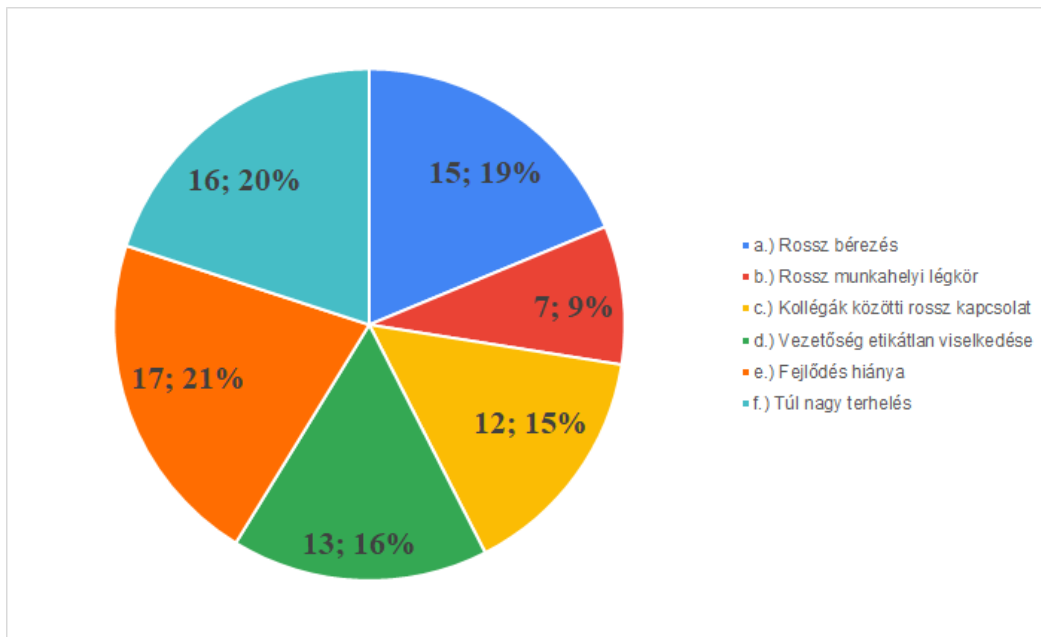


15. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (negatív okok) a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Rossz bérezés: 15 (18,75%)
- b.) Rossz munkahelyi légkör: 7 (8,75%)
- c.) Kollegák közötti rossz kapcsolat: 12 (15,00%)
- d.) Vezetőség etikátlan viselkedése: 13 (16,25%)
- e.) Fejlődés hiánya: 17 (21,25 %)
- f.) Túl nagy terhelés: 16 (20,00%)

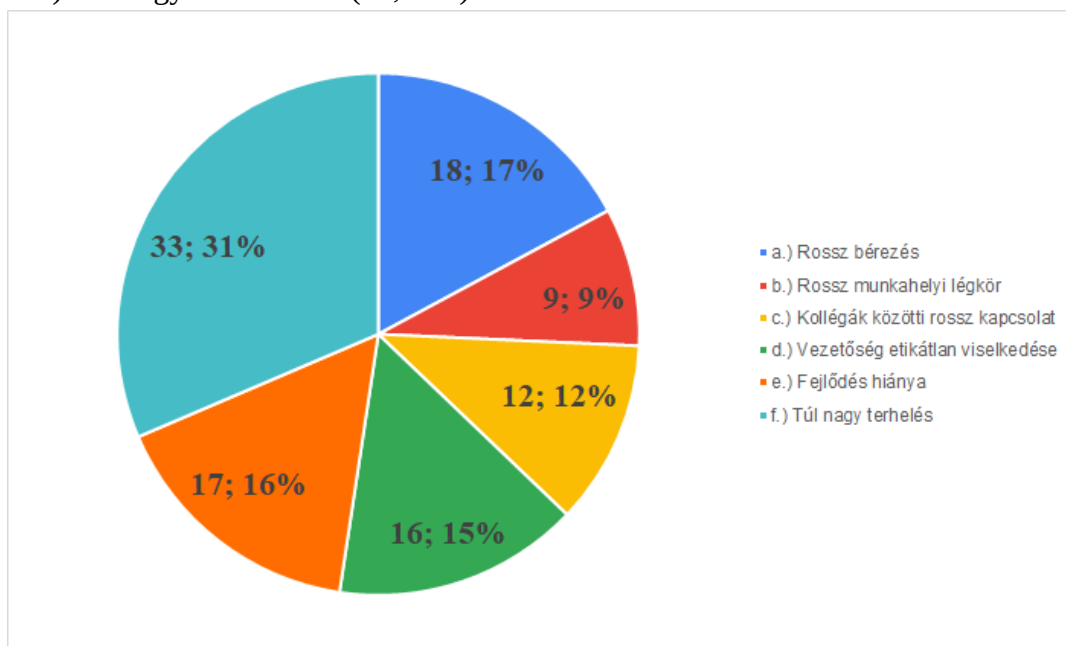


16. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (negatív okok) az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Rossz bérezés: 18 (17,14%)
- b.) Rossz munkahelyi légkör: 9 (8,57%)
- c.) Kollégák közötti rossz kapcsolat: 12 (11,43%)
- d.) Vezetőség etikátlan viselkedése: 16 (15,24%)
- e.) Fejlődés hiánya: 17 (16,19 %)
- f.) Túl nagy terhelés: 33 (31,43%)

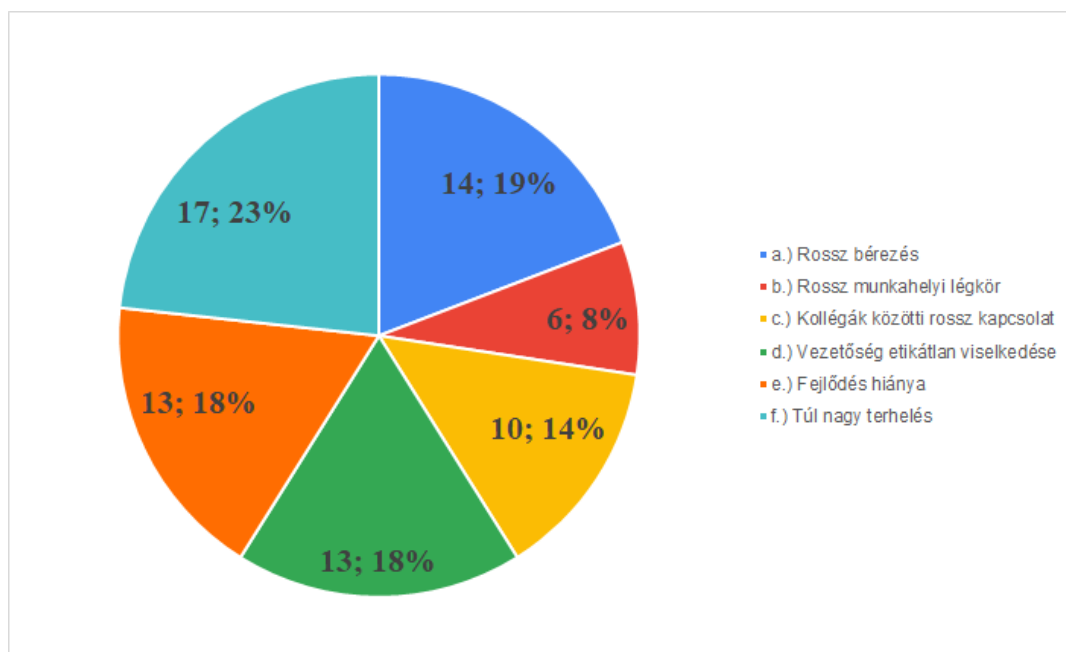


17. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (negatív okok) az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Rossz bérezés: 14 (19,18%)
- b.) Rossz munkahelyi légkör: 6 (8,22%)
- c.) Kollegák közötti rossz kapcsolat: 10 (13,70%)
- d.) Vezetőség etikátlan viselkedése: 13 (17,81%)
- e.) Fejlődés hiánya: 13 (17,81 %)
- f.) Túl nagy terhelés: 17 (23,29%)



18. ábra: Munkahelyi elégedettség megoszlása (negatív okok) a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az egyes táblázatban a válaszadók válaszait csoportosítottuk, melyekben Likert skálán keresztül adhattak pontot a következő állításokra. A Likert skála 1-től 9-ig terjedő skála volt, ahol az 1 az egyáltalán nem vagyok elégedett és a 9 a teljes mértékben elégedett vagyok. A válaszokat három csoportba fogjuk sorolni, ahol az 1-től 3-ig terjedő pontok a nem megelégedett csoport, a 4-től 6-ig terjedő rész a közepesen elégedett, a 7-től 9-ig terjedő skála pedig a teljes mértékben elégedett csoport. A számok összegzésén kívül egy színiskálás formátumot is alkalmaztunk a táblázatra, amely megmutatja, hogy milyen mennyiségben adtak választ az adott pontra. Egy mező minél vörösebb annál kevesebben és minél inkább élénkzöld annál többen adtak választ arra a pontra.

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
munkaterhelésem mértékével	10	16	15	14	24	25	40	33	42
a munkaszervezéssel	13	13	19	17	28	27	44	30	28
az önálló munkavégzés lehetőségével	3	7	9	8	17	29	41	55	50
a munka erkölcsi elismerésével	4	13	14	24	22	27	45	37	33
a munka jellegével	5	7	15	11	15	19	43	53	51
fizetéssel	8	14	12	9	34	33	35	42	32
a szakmai fejlődés lehetőségével	15	15	16	12	23	34	28	36	40
a vezetési stílussal	13	13	17	16	23	34	44	25	34
a munkahelyi légkörrel	6	9	13	8	21	31	45	38	48
a technikai felszereltséggel	6	10	12	9	24	32	36	46	44
szóbeli kommunikációval	8	11	10	13	24	36	37	38	42
írásbeli kommunikációval	8	11	20	11	22	26	45	35	41
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	11	10	12	14	22	27	46	31	46
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	15	11	12	16	24	34	44	26	37

1. táblázat: Likert skálás megelégedettségi megoszlás.

Forrás: Saját Szerkesztés

Munkaterhelésem mértékével: A munkavállalók közel fele elégedett munkahelye terhelési mértékével (53%). 29%-ban közepesen vannak megelégedve munkájuk megterhelésével, míg 19%-ban egyáltalán nincsenek megelégedve.

A munkaszervezéssel: A munkaszervezéssel kapcsolatos válaszok között nem túl nagy a szórás. A teljes mértékben megelégedett csoportra 102 válasz érkezett. Ez 47%-a a válaszoknak, ami az egyik legkisebb ebben a táblázatban. Közepesen megelégedett válaszok száma 72 ami a válaszok 33%-a és a kevésbé megelégedett válaszok száma 45 ami 21%. Az adatokból kiolvasható, hogy a munkaszervezés az egyik olyan pont, amivel legkevésbé voltak megelégedve a válaszadók ugyanis a nem megelégedett csoport százalékos értéke itt a legmagasabb.

Az önálló munkavégzés lehetőségével: Ennél a kérdésnél erősen dominál a teljes mértékben megelégedett csoport. A szavazatok 67%-a ebbe a csoportba tartozik, ami azt mutatja, hogy az esetek kétharmadában a munkavállalók nyugodtan tudnak dolgozni a rájuk kiszabott feladaton. A közepesen megelégedett a válaszok 25%-a és a nem megelégedett

csoportba a válaszok 9%-a tartozik, ami elenyésző a másik kettőhöz képest és a legkisebb érték ebben a táblázatban.

A munka erkölcsi elismerésével: A munka erkölcsi elismerésével kapcsolatos kérdésnél a válaszadók 53%-a van teljesen megelégedve az elismerésekkel, 33% van közepesen és 14% nincs megelégedve az elismerésekkel.

A munka jellegével: Ennél a kérdésnél teljes mértékben dominál a megelégedettség. Ebben az esetben a válaszadók 67%-ban voltak megelégedve munkájuk jellegével, ami a legmagasabb érték a többi kérdéshez viszonyítva egy előbbi kivételével. Ezáltal a közepesen elégedettek száma (21%) és a nem megelégedettek száma (12%) elenyésző.

Fizetéssel: A fizetéssel kapcsolatban gyakran hallhatók panaszok és megelégedetlenség. A mi esetünkben a válaszadók 50 százaléka úgy érezte, hogy az ő fizetése megfelelő és teljesen meg van vele elégedve. 35% közepesen megelégedett a fizetésével, ami azt jelenti, hogy többet is elfogadna, de nem okoz számára problémát a fizetése nagysága. 16% jelezte vissza, hogy egyáltalán nincs megelégedve fizetése mértékével.

A szakmai fejlődés lehetőségével: A válaszok 47%-a megelégedett a munkahelye által kínált szakmai fejlődési lehetőségekkel. Ez az egyik legalacsonyabb érték a teljesen megelégedett oszlopban. 32% közepesen és 21% nincs megelégedve ezzel. Ez a második legmagasabb érték a nem megelégedett csoportnál.

A vezetési stílussal: A vezetési stílussal való megelégedettség majdnem teljesen megegyezik a szakmai fejlődés lehetőségeivel. A válaszadók 47%-a van megelégedve vezetősége stílusával, míg 33%-uk közepesen és 20% nincs megelégedve vele.

A munkahelyi légkörrel: A válaszadók java azt válaszolta, hogy meg van elégedve a munkahelye légkörével (60%). 27% az, amely csak közepesen és 13%, amely nem tudja elfogadni a munkahelyi légkört.

A technikai felszereltséggel: A munkahelyi dolgozók 58%-a van megelégedve a technikai felszereltséggel munkahelyén, ez biztató abból az okból, hogy ezáltal valószínűleg nincsenek korlátozva munkájuk elvégzésében. E mellett 30% van közepesen megelégedve. Tehát megfelelő, de lehetne jobb is, amely arra ad következtetni, hogy a munkavégzés színvonalán könnyen javíthatnak és a kettő együtt már a válaszadók 88%-át lefoglalja. Azon válaszadók, akik nincsenek megelégedve a válaszok 12%-át képviselik.

Szóbeli kommunikáció: A szóbeli kommunikáció minősége elhanyagolhatatlan fontosságú egy vállalatnál. Ennek ellenére épp, hogy csak a fele a válaszadóknak jelezte,

hogy meg van elégedve a munkahelyi kommunikációval (53%). Egyharmaduk (33%) közepesen van megelégedve vele és 13%-uk nincs megelégedve.

Írásbeli kommunikáció: Az írásbeli kommunikáció opción, esetén 55% volt a teljesen elégedettek mennyisége, míg 27% a közepesen elégedettek és 18% a teljesen nem megelégedettek.

A munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával: A munkahely kiszámíthatósága és stabilitása lényegében tükrözi a munkahely biztonságát. Mennyire érzik magukat az alkalmazottak biztonságban a napi feladatoktól és a gazdaság változásaival szemben. A válaszadóink 56%-a megelégedett munkahelye stabilitásával. A közepesen megelégedettek 29%-ot képviselnek és akik nincsenek megelégedve azok a válaszadók 15%-a.

Az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással: Az adatok alapján a legmagasabb szintet itt is a megelégedett csoport érte el, ami a válaszok 49%-a. A közepesen elégedettek ezzel szemben 34%-ot képviselnek, és akik nem elégedettek azok a maradék 17%.

1. táblázat korcsoportok szerint:

Baby Boomer generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok										
Baby Boomer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
munkaterhelésem mértékével	2	2	0	0	1	4	2	4	13	
a munkaszervezéssel	2	3	0	0	1	5	5	7	5	
az önálló munkavégzés lehetőségével	1	3	0	0	5	3	4	6	6	
a munka erkölcsi elismerésével	1	3	1	3	1	6	3	6	4	
a munka jellegével	2	2	2	1	0	4	4	6	7	
fizetéssel	2	2	3	1	3	3	5	4	5	
a szakmai fejlődés lehetőségével	1	2	1	1	4	7	2	3	7	
a vezetési stílussal	3	1	1	2	2	4	7	3	5	
a munkahelyi légkörrel	2	2	1	1	4	3	4	2	9	
a technikai felszereltséggel	1	3	1	1	2	3	2	6	9	
szóbeli kommunikációval	4	1	3	1	1	2	5	7	4	
írásbeli kommunikációval	2	1	4	1	3	2	5	5	5	
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	2	2	2	2	2	2	5	4	7	
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	4	1	2	3	3	1	5	2	7	

1.1.1 Táblázat: Baby Boomer generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok			
Baby Boomer	1-3	4-6	7-9
munkaterhelésem mértékével	14,29%	17,86%	67,86%
a munkaszervezéssel	17,86%	21,43%	60,71%
az önálló munkavégzés lehetőségével	14,29%	28,57%	57,14%
a munka erkölcsi elismerésével	17,86%	35,71%	46,43%
a munka jellegével	21,43%	17,86%	60,71%
fizetéssel	25,00%	25,00%	50,00%
a szakmai fejlődés lehetőségével	14,29%	42,86%	42,86%
a vezetési stílussal	17,86%	28,57%	53,57%
a munkahelyi légkörrel	17,86%	28,57%	53,57%
a technikai felszereltséggel	17,86%	21,43%	60,71%
szóbeli kommunikációval	28,57%	14,29%	57,14%
írásbeli kommunikációval	25,00%	21,43%	53,57%
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	21,43%	21,43%	57,14%
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	25,00%	25,00%	50,00%

1.1.2 Táblázat: Baby Boomer generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

X generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok									
X generáció	1	2	3	4	5	6	7	8	9
munkaterhelésem mértékével	3	3	4	2	7	2	9	7	10
a munkaszervezéssel	2	2	4	2	7	4	13	7	6
az önálló munkavégzés lehetőségével	1	1	1	1	6	7	7	13	10
a munka erkölcsi elismerésével	1	2	4	5	7	8	10	3	7
a munka jellegével	1	0	3	3	8	3	8	9	12
fizetéssel	3	6	1	1	9	6	9	5	7
a szakmai fejlődés lehetőségével	4	3	2	4	6	10	4	6	8
a vezetési stílussal	3	3	3	7	9	5	8	4	5
a munkahelyi légkörrel	1	0	3	2	7	7	12	8	7
a technikai felszereltséggel	1	1	3	6	9	6	7	9	5
szóbeli kommunikációval	2	2	0	6	8	5	11	5	8
írásbeli kommunikációval	2	3	1	3	6	7	12	8	5
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	2	2	4	2	4	6	16	6	5
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	2	2	3	5	7	7	11	6	4

1.2.1 Táblázat: X generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok			
X generáció	1-3	4-6	7-9
munkaterhelésem mértékével	21,28%	23,40%	55,32%
a munkaszervezéssel	17,02%	27,66%	55,32%
az önálló munkavégzés lehetőségével	6,38%	29,79%	63,83%
a munka erkölcsi elismerésével	14,89%	42,55%	42,55%
a munka jellegével	8,51%	29,79%	61,70%
fizetéssel	21,28%	34,04%	44,68%
a szakmai fejlődés lehetőségével	19,15%	42,55%	38,30%
a vezetési stílussal	19,15%	44,68%	36,17%
a munkahelyi légkörrel	8,51%	34,04%	57,45%
a technikai felszereltséggel	10,64%	44,68%	44,68%
szóbeli kommunikációval	8,51%	40,43%	51,06%
írásbeli kommunikációval	12,77%	34,04%	53,19%
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	17,02%	25,53%	57,45%
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	14,89%	40,43%	44,68%

1.2.2 Táblázat: X generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

Y generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok										
Y generáció	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
munkaterhelésem mértékével	2	7	5	7	14	12	18	16	10	
a munkaszervezéssel	3	5	9	11	13	11	17	12	10	
az önálló munkavégzés lehetőségével	0	1	2	3	4	12	24	21	24	
a munka erkölcsi elismerésével	2	3	3	10	10	9	21	16	17	
a munka jellegével	0	2	1	2	4	11	23	23	25	
fizetéssel	2	0	4	3	15	16	15	20	16	
a szakmai fejlődés lehetőségével	3	4	8	3	8	12	17	16	20	
a vezetési stílussal	5	2	7	2	8	18	17	12	20	
a munkahelyi légkörrel	1	4	4	3	6	11	18	20	24	
a technikai felszereltséggel	0	1	6	1	7	16	18	19	23	
szóbeli kommunikációval	1	2	5	4	10	20	13	17	19	
írásbeli kommunikációval	2	4	7	5	9	14	17	12	21	
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	3	2	4	6	10	11	15	12	28	
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	6	2	5	4	9	16	18	11	20	

1.3.1 Táblázat: Y generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok			
Y generáció	1-3	4-6	7-9
munkaterhelésem mértékével	15,38%	36,26%	48,35%
a munkaszervezéssel	18,68%	38,46%	42,86%
az önálló munkavégzés lehetőségével	3,30%	20,88%	75,82%
a munka erkölcsi elismerésével	8,79%	31,87%	59,34%
a munka jellegével	3,30%	18,68%	78,02%
fizetéssel	6,59%	37,36%	56,04%
a szakmai fejlődés lehetőségével	16,48%	25,27%	58,24%
a vezetési stílussal	15,38%	30,77%	53,85%
a munkahelyi légkörrel	9,89%	21,98%	68,13%
a technikai felszereltséggel	7,69%	26,37%	65,93%
szóbeli kommunikációval	8,79%	37,36%	53,85%
írásbeli kommunikációval	14,29%	30,77%	54,95%
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	9,89%	29,67%	60,44%
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	14,29%	31,87%	53,85%

1.3.2 Táblázat: Y generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

Z generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok										
Z generáció	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
munkaterhelésem mértékével	3	4	6	5	2	7	11	6	9	
a munkaszervezéssel	6	3	6	4	7	7	9	4	7	
az önálló munkavégzés lehetőségével	1	2	6	4	2	7	6	15	10	
a munka erkölcsi elismerésével	0	5	6	6	4	4	11	12	5	
a munka jellegével	2	3	9	5	3	1	8	15	7	
fizetéssel	1	6	4	4	7	8	6	13	4	
a szakmai fejlődés lehetőségével	7	6	5	4	5	5	5	11	5	
a vezetési stílussal	2	7	6	5	4	7	12	6	4	
a munkahelyi légkörrel	2	3	5	2	4	10	11	8	8	
a technikai felszereltséggel	4	5	2	1	6	7	9	12	7	
szóbeli kommunikációval	1	6	2	2	5	9	8	9	11	
írásbeli kommunikációval	2	3	8	2	4	3	11	10	10	
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	4	4	2	4	6	8	10	9	6	
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	3	6	2	4	5	10	10	7	6	

1.4.1 Táblázat: Z generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem vagyok elégedett - 9 - teljes mértékben elégedett vagyok			
Z generáció	1-3	4-6	7-9
munkaterhelésem mértékével	24,53%	26,42%	49,06%
a munkaszervezéssel	28,30%	33,96%	37,74%
az önálló munkavégzés lehetőségével	16,98%	24,53%	58,49%
a munka erkölcsi elismerésével	20,75%	26,42%	52,83%
a munka jellegével	26,42%	16,98%	56,60%
fizetéssel	20,75%	35,85%	43,40%
a szakmai fejlődés lehetőségével	33,96%	26,42%	39,62%
a vezetési stílussal	28,30%	30,19%	41,51%
a munkahelyi légkörrel	18,87%	30,19%	50,94%
a technikai felszereltséggel	20,75%	26,42%	52,83%
szóbeli kommunikációval	16,98%	30,19%	52,83%
írásbeli kommunikációval	24,53%	16,98%	58,49%
a munkahely stabilitásával, kiszámíthatóságával	18,87%	33,96%	47,17%
az elvégzett feladatokról érkező visszacsatolással	20,75%	35,85%	43,40%

1.4.2 Táblázat: Z generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

A kettes táblázatban a válaszadók válaszait csoportosítottuk, melyekben Likert skálán keresztül adhattak pontot a következő állításokra. A Likert skála 1-től 9-ig terjedő skála volt, ahol az 1 az egyáltalán nem motivál és a 9 a teljes mértékben motivál. A választható pontokat három csoportba fogjuk sorolni, ahol az 1-től 3-ig terjedő pontok a nem megelégedett csoport lesz, a 4-től 6-ig terjedő rész a közepesen elégedett, a 7-től 9-ig terjedő skála pedig a teljes mértékben elégedett csoport lesz. A számok összegzésén kívül egy színskálás formátumot is alkalmaztunk a táblázatra, amely megmutatja, hogy milyen mennyiségben adtak választ az adott pontra. Egy mező minél vörösebb annál kevesebben és minél inkább élénkzöld, annál többen adtak választ arra a pontra.

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a fizetés mértéke	13	6	8	6	16	27	44	41	58
megbecsülés, erkölcsi elismerés	5	12	6	12	17	16	37	57	57
a cég stabilitása	3	7	11	13	21	24	46	48	46
a munkahely légköre, hangulata	5	5	10	11	9	19	51	56	53
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	7	6	12	10	19	19	42	56	48
az önálló munkavégzés lehetősége	5	5	9	10	17	16	55	48	54
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	10	8	12	14	19	36	36	44	40
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	3	12	5	8	23	23	43	60	42
a fizetésen túli juttatások	14	9	5	10	24	27	41	43	46
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	6	12	7	13	17	28	44	44	48
a családbarát szemlélet	12	9	9	12	25	32	43	37	40
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	7	7	9	13	21	19	46	40	57
a vállalat ismertsége, imázsa	11	12	14	22	29	27	41	35	28
karrierlehetőségek	7	8	22	10	22	30	37	37	46
a munkám, pozícióm presztízse	11	8	15	11	33	23	51	30	37
rugalmas munkaidő	11	8	9	7	18	29	40	43	54
a vezetők személyisége	7	10	11	7	18	33	47	39	47
csapatmunka lehetősége	13	11	10	15	17	36	50	26	41
home office-ban is végezhető a munka	36	17	14	13	15	20	28	30	46
nemzetközi lehetőségek	25	13	8	18	33	23	31	31	37
kihívások, innováció a munkámban	17	10	11	11	27	25	40	30	48
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	15	11	5	13	21	37	38	37	42

2. táblázat: Likert skálás motivációs megoszlás.

Forrás: Saját Szerkesztés

A fizetés mértékével: A fizetés nagyságát sokan a legnagyobb motivációs erőnek hiszik. A pénz rövidtávon lehet motivációs eszköz, de hosszú távon nem, mivel az ember lelkesedése egy fizetésemelés után idővel lecsökken. A válaszadók 65% azt válaszolta, hogy teljes mértékben motiválja őt a munkájáért kapott pénz. 22% válaszolta, hogy csak közepesen és csupán 12% azt, hogy egyáltalán nem.

Megbecsülés, erkölcsi elismerés: A szép szavak ereje hatalmas tud lenni egy munkahelyen. A boldog munkások jobban is teljesítenek, mint akik nem érzik jól magukat munkahelyükön. Ezért ez egy elengedhetetlen motivációs eszköz. A válaszokból is jól látni,

hogy 69%-át teljes mértékben motiválja a megbecsülés, emellett 21%-át közepesen és 11% nem motiválja az, ha erkölcsileg elismerik.

A cég stabilitása: A cég stabilitása sok ember szemében nagyon fontos mivel ez alapján tudhatják az emberek biztonságban megélhetésüket és családjukat. Ezért nem meglepő, hogy a válaszadók 64%-a nagyon motiválónak hat, ha egy cég biztos lábakon áll. Ez mellett 26%-ot közepesen motivál és 10%-ot egyáltalán nem.

A munkahely légköre, hangulata: A munkahelyi légkör egy nagyon fontos szempont az emberek mindennapi motivációjában. Ha egy személy nem szeret bejárni a munkahelyére, azért, mert nem képes megtalálni a közös hangnemet a munkatársaival és rosszul érzi magát köztük, akkor valószínűleg a teljesítménye is csökkenni fog. A kutatásunkból leolvasható, hogy a válaszadók 73%-át motiválja az munkahelyén, ha jó a munkahelyi légkör. Ez az érték az egyik legnagyobb egy későbbi 72%-kal. 18%-ot közepesen motivál és elenyészően kevés 9%-ot egyáltalán nem motivál. Három helyen fordul elő a 9% mint legalacsonyabb érték.

Szakmai fejlődés lehetősége, tudásszerzés: A szakmai fejlődés szükséges a mindennapokban, mivel ezáltal tudnak fejlődni a munkavállalók és szembenézni nehezebb feladatokkal és problémákkal. A válaszok 67%-a teljes mértékben motiváltnak érzi magát attól, ha munkahelye szakmájának fejlődésével kecsegtet. Ezzel szemben 22% érezte úgy, hogy közepesen motivált ettől és 11% egyáltalán nem.

Az önálló munkavégzés lehetősége: Az önálló munkavégzés által az emberek belemélyedhetnek feladataikba és jobban tudnak koncentrálni azok elvégzésére. Az, ha egy munkahelyen lehetőség van önálló munkavégzésre az a válaszadók 72%-át teljes mértékben motiválja. Ez a második legmagasabb értékünk, ami közel megegyezik a munka légkörének és hangulatának értékével. Ezen kívül 20% vélte közepesen motiválónak és 9%-ot egyáltalán nem motivált.

A munkahely közelsége, megközelíthetősége: A munkahely közelsége gyakori motivációs tényező akkor, amikor egy személy munkahelyet választ. Az emberek gyakorta választanak olyan munkahelyet, ami közel van lakhelyükhöz, vagy gyermekük iskolájukhoz, hogy könnyebb legyen az utazás. 55%-a a válaszoknak arról tanúskodik, hogy teljes mértékben motiválja az embereket az, hogy mennyire van közel a munkahelyük. 32%-ot közepesen motivál és 12% véli úgy, hogy egyáltalán nem motiválja őt.

Kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség: A rendezett vagy kulturált munkakörnyezet esetében a válaszok 66%-a a teljes mértékben motivált csoportba

tartozik, emellett 25%-kal rendelkezik az a csoport, melyet csak közepesen motivál, és 9% a teljes mértékben nem motivált csoport.

A fizetésen túli juttatások: A fizetésen túli juttatások sok ember számára fontos lehet, hogy a fizetése mellett legyen valami extra kiegészítés, de ha a fizetés magában elég nagy, akkor ezek a juttatások másodlagosak lesznek. A válaszok 59%-ban tartják teljes mértékben motiválónak a plusz juttatásokat a fizetés mellé. A közepesen motivált csoport (28%) és a teljes mértékben nem motivált csoport (13%).

A feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások: A munkahely repetitivitása gyakran vezethet kiégyezéshez, vagy akár ahhoz, hogy valaki elhagyja, munkahelyét mivel a munka unalmassá válik számára. A munkavállalók a monotonitástól elvesztik motivációjukat és új élmények iránti vágyuk kielégítetlen marad. Jól látható is, hogy a válaszok majdnem háromnegyede azt mutatja, hogy a kihívásokkal teli munka, ami érdekes és izgalmas 62%-ban teljes mértékben motiváló. 26%-ban közepesen motiváló és csak 11%-ban nem motiváló, ami egy elenyésző mennyiség.

A családbarát szemlélet: A családbarát szemlélet opcióban a válaszok 55% teljes mértékben motiválónak tartja, 32% közepesen motiváló és 14% egyáltalán nem motiváló.

Demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”): Rengetegszer lehet hallani, hogy a vezetőség nem megfelelően bánik a munkavállalókkal és ezáltal csökken a morál egy munkahelyen. Ezt mutatja kutatásunk is, hogy javarészt olyan visszajelzések érkeztek, hogy motiváló az, ha a vezetőség demokratikus (65%). 24% úgy véli, hogy ez közepesen motiváló számára, míg csak 11% gondolja úgy, hogy ez egyáltalán nem motiválja.

A vállalat ismertsége, imázsa: Egy ismertebb vagy nevesebb vállalatnál dolgozni motiváló lehet, mivel az emberek számára jól mutat az önéletrajzban vagy pályafutásában. Ennél az esetnél a válaszadókat 47%-át motiválta teljesen egy vállalat neve, 36% szerint közepesen motiváló és 17% szerint egyáltalán nem motiváló.

Karrierlehetőségek: Az, ha egy munkakör szerteágazóbb és ezáltal kellő tapasztalatszerzés után több karrierlehetőséggel kecsegtet, nagyban motiválhatja a munkavállalókat a munkapiacra. Az, ha egy munka további karrierlehetőségekkel dukál az 55%-ban teljesen motiválja az embereket. 28%-ban érzik, úgy, hogy ez csak közepesen motiváló számukra és 17%-ban egyáltalán nem motiváló.

A munkám, pozícióm presztízse: A presztízs nem minden esetben fontos az embereknek. Az emberek nem feltétlenül akarnak magasabb presztízsű pozíciót maguknak, mert azok általában nagyobb felelősséggel is járnak. A válaszadók 54%-ban érzik

motiválónak egy munka presztízst, 31%-ban közepesen motiváló és 16%-ban nem motiválja őket.

Rugalmas munkaidő: A rugalmas munkaidővel flexibilitást nyerhet magának az ember saját ideje felett. Tud magával foglalkozni és úgy alakíthatja, hogy optimális legyen számára, de nem mindenki számára fontos ez. Valaki csak úgy van vele, hogy adják, meg neki mikortól meddig kell dolgoznia és ez elég számára. A válaszadók 63% véli motiválónak azt, ha egy munkahely rugalmas munkaidővel rendelkezik. 25% közepesen motiválónak találja és 13% nem tartja motiválónak.

A vezetők személyisége: A vezetők személyisége épp olyan fontos tud lenni, mint az, hogy mennyire bánnak jól a beosztottakkal. Az, hogy a vezetőnek milyen a személyisége 61%-ban teljes mértékben motiváló a kitöltők számára, 26% közepesen fontos és 13%-ban nem motiváló a vezető személyisége.

Csapatmunka lehetősége: Csapatmunka lehetősége megosztó tud lenni, mivel nem mindenki kedveli a csapatmunkát, hanem jobb szeret maga dolgozni és megoldani a problémákat. Ez kiolvasható a válaszokból is mivel a válaszok 53%-át motiválja a csapatmunka, 31% akit közepesen és 16% akit egyáltalán nem motivál a csapatmunka.

Home office-ban is végezhető a munka: A home office lehetősége egy igen izgalmas eredményt hozott, mivel ennél a lehetőségnél a legmagasabb annak a száma, hogy nem motiválja az embert, hogy feladatait végezhesse akár otthonról is. A válaszadók 47%-a úgy gondolta, hogy motiváló számukra az, ha egy munka home office-ból is végezhető, de csak 22% azoknak a száma, akik közepesen motiválónak találják és 31% azok száma, akiket nem motivál ez a lehetőség. Ez az adatok között az egyetlen eset, amikor a nem motivál, és a közepesen motivál csoport közt a nem motivál csoport százalékos száma magasabb, mint a közepesen motivál csoporté.

Nemzetközi lehetőségek: A nemzetközi lehetőségeket 45%-ban tartják a kitöltők motiválónak, 34%-ban közepesen motiválónak és 21%-ban nem motiváló. Ez a második legmagasabb érték az egyáltalán nem motiváló csoportban és a 45% a legalacsonyabb a motivált csoportban.

Kihívások, innováció a munkában: A kihívások és innováció elősegíti egy cég fejlődését és problémamegoldó képességét. Minél több ilyen kihívást gyűr le egy cég, annál tapasztaltabbá válik és alkalmazkodóbb lesz az újabbak ellen. Ezáltal a munkahely is érdekes marad és a munkavállalók is fejlődnek a céggel együtt. 54% érezte úgy, hogy a kihívások motiválják őt mindennapi munkájában, míg 29% gondolta közepesen motiválónak. 17% számára az innováció nem motiváló.

Folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról: A folyamatos visszacsatolás és véleménynyilvánítás az elvégzett munkáról egy nagyon fontos pont a cégek életében. Azzal, hogy építően kritizáljuk egy munkavállaló munkáját, fejlődését segíthetjük elő a jövőben és ezáltal minőségibb, vagy gyorsabb munkavégzést folytathat. Az, ha az emberek tudják, hogy milyen munkát végeztek 53%-ban volt teljesen motiváló, 32%-ban közepesen és csak 14%-ban egyáltalán nem motiváló.

2. táblázat korcsoportok szerint:

Baby Boomer:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál									
Baby Boomer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a fizetés mértéke	5	3	0	1	0	4	4	4	7
megbecsülés, erkölcsi elismerés	1	5	0	3	3	0	4	6	6
a cég stabilitása	2	2	1	3	0	2	6	4	8
a munkahely légköre, hangulata	3	1	0	4	1	2	8	2	7
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	1	1	4	2	2	6	2	5	5
az önálló munkavégzés lehetősége	2	2	3	2	2	2	5	2	8
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	1	3	2	2	1	4	2	6	7
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	1	1	3	1	5	1	4	5	7
a fizetésen túli juttatások	2	2	1	2	5	3	4	4	5
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	1	3	1	1	3	6	2	6	5
a családbarát szemlélet	1	2	2	1	5	4	3	6	4
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	1	2	3	3	2	0	5	7	5
a vállalat ismertsége, imázsa	1	1	4	4	1	2	5	5	5
karrierlehetőségek	1	2	3	1	2	3	6	3	7
a munkám, pozícióm presztízse	1	4	0	1	5	1	6	4	6
rugalmas munkaidő	2	2	2	2	2	4	6	2	6
a vezetők személyisége	1	2	3	2	1	4	4	4	7
csapatmunka lehetősége	2	3	2	3	2	4	5	2	5
home office-ban is végezhető a munka	4	4	1	2	3	2	4	4	4
nemzetközi lehetőségek	5	2	1	1	4	4	2	4	5
kihívások, innováció a munkámban	3	1	2	4	2	3	4	1	8
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	3	2	2	3	1	3	6	3	5

2.1.1 Táblázat: Baby Boomer generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál			
Baby Boomer	1-3	4-6	7-9
a fizetés mértéke	28,57%	17,86%	53,57%
megbecsülés, erkölcsi elismerés	21,43%	21,43%	57,14%
a cég stabilitása	17,86%	17,86%	64,29%
a munkahely légköre, hangulata	14,29%	25,00%	60,71%
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	21,43%	35,71%	42,86%
az önálló munkavégzés lehetősége	25,00%	21,43%	53,57%
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	21,43%	25,00%	53,57%
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	17,86%	25,00%	57,14%
a fizetésen túli juttatások	17,86%	35,71%	46,43%
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	17,86%	35,71%	46,43%
a családbarát szemlélet	17,86%	35,71%	46,43%
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	21,43%	17,86%	60,71%
a vállalat ismertsége, imázsa	21,43%	25,00%	53,57%
karrierlehetőségek	21,43%	21,43%	57,14%
a munkám, pozícióm presztízse	17,86%	25,00%	57,14%
rugalmas munkaidő	21,43%	28,57%	50,00%
a vezetők személyisége	21,43%	25,00%	53,57%
csapatmunka lehetősége	25,00%	32,14%	42,86%
home office-ban is végezhető a munka	32,14%	25,00%	42,86%
nemzetközi lehetőségek	28,57%	32,14%	39,29%
kihívások, innováció a munkámban	21,43%	32,14%	46,43%
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	25,00%	25,00%	50,00%

2.1.2 Táblázat: Baby Boomer generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

X generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál									
X generáció	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a fizetés mértéke	1	2	0	2	6	9	10	3	14
megbecsülés, erkölcsi elismerés	1	2	1	3	7	5	9	11	8
a cég stabilitása	1	1	1	3	6	7	9	11	8
a munkahely légköre, hangulata	1	0	5	2	4	4	9	14	8
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	2	2	2	1	11	3	9	10	7
az önálló munkavégzés lehetősége	1	0	3	4	3	5	12	11	8
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	5	2	0	5	5	7	5	12	6
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	1	4	0	3	4	9	7	11	8
a fizetésen túli juttatások	6	1	1	2	7	9	7	8	6
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	1	5	3	3	3	7	7	10	8
a családbarát szemlélet	4	1	1	3	6	5	9	10	8
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	3	1	1	5	8	4	7	10	8
a vállalat ismertsége, imázsa	2	1	2	6	8	9	5	8	6
karrierlehetőségek	1	2	8	3	5	8	9	4	7
a munkám, pozícióm presztízse	2	2	6	2	8	8	9	5	5
rugalmas munkaidő	3	1	2	3	4	6	8	12	8
a vezetők személyisége	1	3	2	1	6	8	10	9	7
csapatmunka lehetősége	1	2	2	6	4	8	13	3	8
home office-ban is végezhető a munka	8	5	5	3	4	5	5	4	8
nemzetközi lehetőségek	8	1	0	4	10	6	6	5	7
kihívások, innováció a munkámban	6	2	2	3	5	8	8	4	9
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	5	1	0	3	6	10	9	6	7

2.2.1 Táblázat: X generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál			
X generáció	1-3	4-6	7-9
a fizetés mértéke	6,38%	36,17%	57,45%
megbecsülés, erkölcsi elismerés	8,51%	31,91%	59,57%
a cég stabilitása	6,38%	34,04%	59,57%
a munkahely légköre, hangulata	12,77%	21,28%	65,96%
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	12,77%	31,91%	55,32%
az önálló munkavégzés lehetősége	8,51%	25,53%	65,96%
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	14,89%	36,17%	48,94%
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	10,64%	34,04%	55,32%
a fizetésen túli juttatások	17,02%	38,30%	44,68%
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	19,15%	27,66%	53,19%
a családbarát szemlélet	12,77%	29,79%	57,45%
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	10,64%	36,17%	53,19%
a vállalat ismertsége, imázsa	10,64%	48,94%	40,43%
karrierlehetőségek	23,40%	34,04%	42,55%
a munkám, pozícióm presztízse	21,28%	38,30%	40,43%
rugalmas munkaidő	12,77%	27,66%	59,57%
a vezetők személyisége	12,77%	31,91%	55,32%
csapatmunka lehetősége	10,64%	38,30%	51,06%
home office-ban is végezhető a munka	38,30%	25,53%	36,17%
nemzetközi lehetőségek	19,15%	42,55%	38,30%
kihívások, innováció a munkámban	21,28%	34,04%	44,68%
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	12,77%	40,43%	46,81%

2.2.2 Táblázat: X generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

Y generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál									
Y generáció	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a fizetés mértéke	3	1	2	0	6	12	20	25	22
megbecsülés, erkölcsi elismerés	1	1	1	2	3	7	15	29	32
a cég stabilitása	0	0	4	7	7	12	17	21	23
a munkahely légköre, hangulata	0	0	1	5	1	9	26	23	26
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	1	0	2	6	3	7	20	24	28
az önálló munkavégzés lehetősége	1	0	1	3	5	5	27	20	29
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	2	2	4	5	9	12	19	17	21
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	0	2	0	2	8	9	21	29	20
a fizetésen túli juttatások	1	1	1	2	6	10	24	21	25
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	0	0	1	6	8	8	20	20	28
a családbarát szemlélet	0	1	1	8	8	15	23	16	19
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	0	1	1	3	5	11	24	15	31
a vállalat ismertsége, imázsa	5	5	5	9	9	10	20	15	13
karrierlehetőségek	1	0	5	4	7	15	15	23	21
a munkám, pozícióm presztízse	2	0	4	6	9	12	24	17	17
rugalmas munkaidő	3	2	1	1	6	10	19	20	29
a vezetők személyisége	0	0	4	3	6	12	19	20	27
csapatmunka lehetősége	5	2	1	4	7	16	24	12	20
home office-ban is végezhető a munka	8	2	4	5	4	9	13	17	29
nemzetközi lehetőségek	5	4	2	8	14	9	15	14	20
kihívások, innováció a munkámban	2	1	3	3	15	10	20	11	26
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	2	2	0	5	6	17	19	18	22

2.3.1 Táblázat: Y generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál			
Y generáció	1-3	4-6	7-9
a fizetés mértéke	6,59%	19,78%	73,63%
megbecsülés, erkölcsi elismerés	3,30%	13,19%	83,52%
a cég stabilitása	4,40%	28,57%	67,03%
a munkahely légköre, hangulata	1,10%	16,48%	82,42%
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	3,30%	17,58%	79,12%
az önálló munkavégzés lehetősége	2,20%	14,29%	83,52%
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	8,79%	28,57%	62,64%
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	2,20%	20,88%	76,92%
a fizetésen túli juttatások	3,30%	19,78%	76,92%
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	1,10%	24,18%	74,73%
a családbarát szemlélet	2,20%	34,07%	63,74%
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	2,20%	20,88%	76,92%
a vállalat ismertsége, imázsa	16,48%	30,77%	52,75%
karrierlehetőségek	6,59%	28,57%	64,84%
a munkám, pozícióm presztízse	6,59%	29,67%	63,74%
rugalmas munkaidő	6,59%	18,68%	74,73%
a vezetők személyisége	4,40%	23,08%	72,53%
csapatmunka lehetősége	8,79%	29,67%	61,54%
home office-ban is végezhető a munka	15,38%	19,78%	64,84%
nemzetközi lehetőségek	12,09%	34,07%	53,85%
kihívások, innováció a munkámban	6,59%	30,77%	62,64%
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	4,40%	30,77%	64,84%

2.3.2 Táblázat: Y generáció válaszainak százalékos megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

Z generáció:

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál									
Z generáció	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a fizetés mértéke	4	0	6	3	4	2	10	9	15
megbecsülés, erkölcsi elismerés	2	4	4	4	4	4	9	11	11
a cég stabilitása	0	4	5	0	8	3	14	12	7
a munkahely légköre, hangulata	1	4	4	0	3	4	8	17	12
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	3	3	4	1	3	3	11	17	8
az önálló munkavégzés lehetősége	1	3	2	1	7	4	11	15	9
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	2	1	6	2	4	13	10	9	6
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	1	5	2	2	6	4	11	15	7
a fizetésen túli juttatások	5	5	2	4	6	5	6	10	10
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	4	4	2	3	3	7	15	8	7
a családbarát szemlélet	7	5	5	0	6	8	8	5	9
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	3	3	4	2	6	4	10	8	13
a vállalat ismertsége, imázsa	3	5	3	3	11	6	11	7	4
karrierlehetőségek	4	4	6	2	8	4	7	7	11
a munkám, pozícióm presztízse	6	2	5	2	11	2	12	4	9
rugalmas munkaidő	3	3	4	1	6	9	7	9	11
a vezetők személyisége	5	5	2	1	5	9	14	6	6
csapatmunka lehetősége	5	4	5	2	4	8	8	9	8
home office-ban is végezhető a munka	16	6	4	3	4	4	6	5	5
nemzetközi lehetőségek	7	6	5	5	5	4	8	8	5
kihívások, innováció a munkámban	6	6	4	1	5	4	8	14	5
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	5	6	3	2	8	7	4	10	8

2.4.1 Táblázat: Z generáció válaszai.

Forrás: Saját Szerkesztés

Likert skála: 1 - egyáltalán nem motivál - 9 - teljes mértékben motivál			
Z generáció	1-3	4-6	7-9
a fizetés mértéke	18,87%	16,98%	64,15%
megbecsülés, erkölcsi elismerés	18,87%	22,64%	58,49%
a cég stabilitása	16,98%	20,75%	62,26%
a munkahely légköre, hangulata	16,98%	13,21%	69,81%
szakmai fejlődési lehetőségek, tudásszerzés	18,87%	13,21%	67,92%
az önálló munkavégzés lehetősége	11,32%	22,64%	66,04%
a munkahely közelsége, megközelíthetősége	16,98%	35,85%	47,17%
kulturált munkakörnyezet, infrastruktúra, felszereltség	15,09%	22,64%	62,26%
a fizetésen túli juttatások	22,64%	28,30%	49,06%
a feladatok izgalmassága, érdekessége, szakmai kihívások	18,87%	24,53%	56,60%
a családbarát szemlélet	32,08%	26,42%	41,51%
demokratikus vezetési stílus („korrekt vezetés”)	18,87%	22,64%	58,49%
a vállalat ismertsége, imázsa	20,75%	37,74%	41,51%
karrierlehetőségek	26,42%	26,42%	47,17%
a munkám, pozícióm presztízse	24,53%	28,30%	47,17%
rugalmas munkaidő	18,87%	30,19%	50,94%
a vezetők személyisége	22,64%	28,30%	49,06%
csapatmunka lehetősége	26,42%	26,42%	47,17%
home office-ban is végezhető a munka	49,06%	20,75%	30,19%
nemzetközi lehetőségek	33,96%	26,42%	39,62%
kihívások, innováció a munkámban	30,19%	18,87%	50,94%
folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról	26,42%	32,08%	41,51%

2.4.2 Táblázat: Z generáció válaszainak százalékos megoszlása.

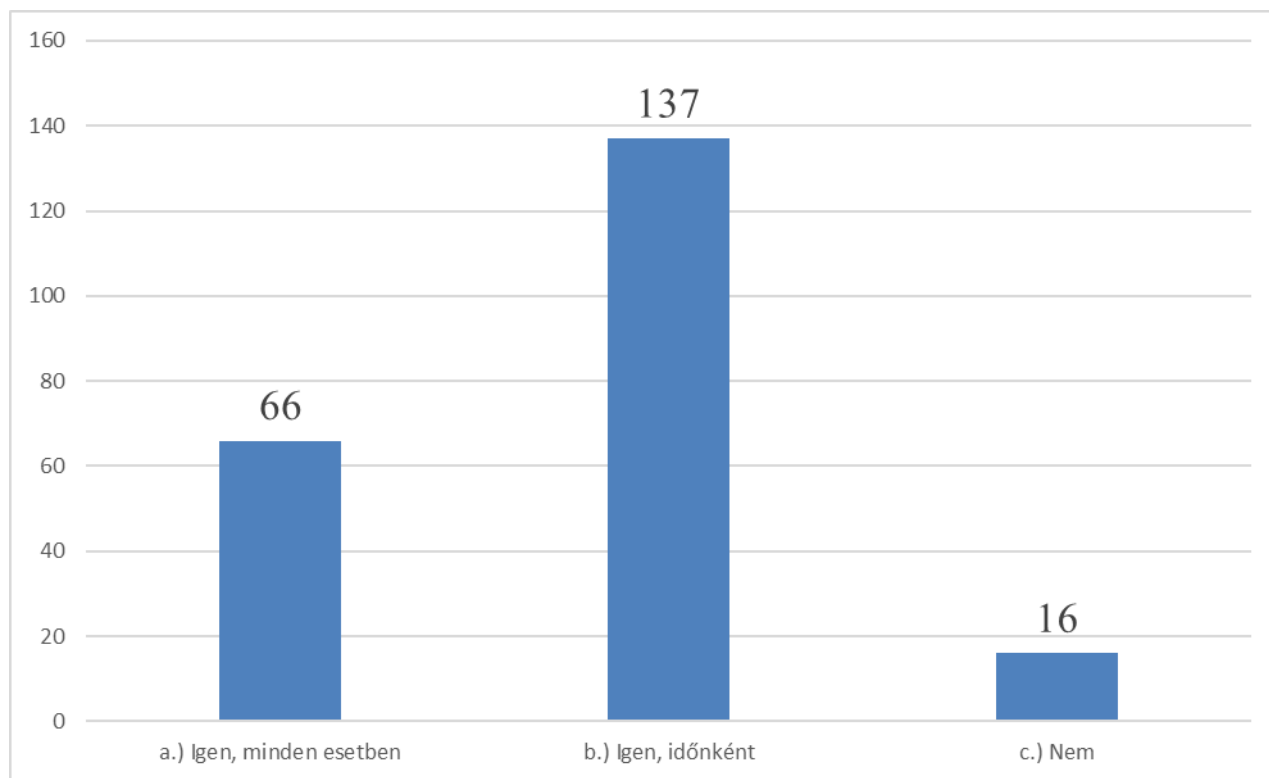
Forrás: Saját Szerkesztés

Tizenkilencedik ábránk azt mutatja, hogy kapnak-e a munkavállalók visszajelzést munkájukról. Három lehetőség közül választhattak:

- a) Igen, minden esetben: 66 (30,14%)
- b) Igen, időnként: 137 (62,56%)
- c) Nem: 16 (7,31%)

Az ábra azt mutatja, hogy a munkavállalók többségében kapnak visszajelzést munkáltatójuktól, de nem minden egyes alkalommal. Ez egy teljes mértékben normális eredmény mivel nem tehet mindent szóvá a munkáltató.

Vagy elfelejti, vagy csak nem találja szóra érdemesnek, de más hasonló okokból is elmaradhat a visszajelzés. Természetesen az, ha teljesen elmarad a visszajelzés az problémákat szülhet a későbbiekben, mivel nem jut vissza az emberekhez, hogy jó az, amit csinál, vagy nem, de ez csak nagyon kis százalékban fordul elő.

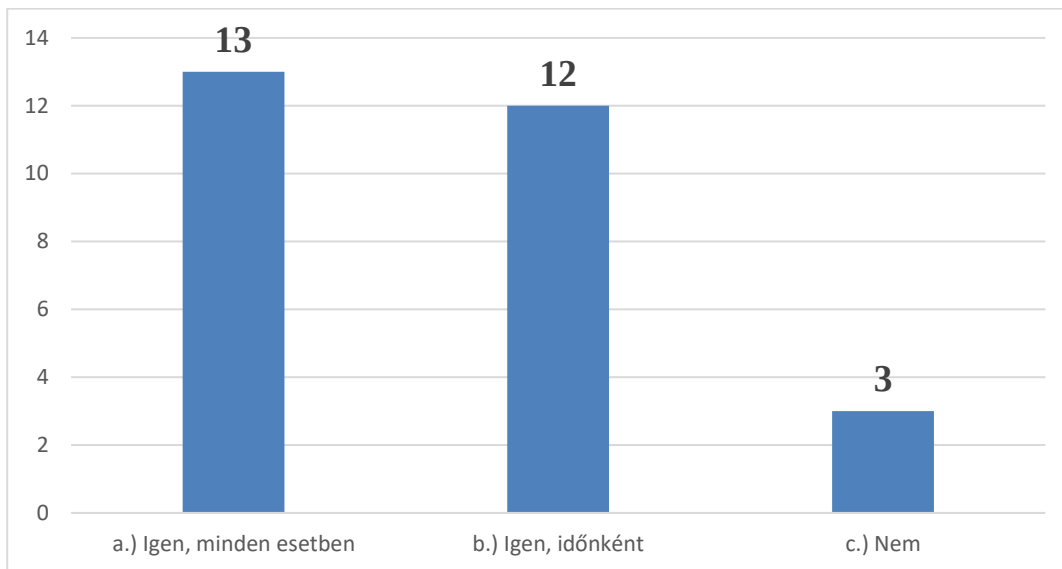


19. ábra: Munkával kapcsolatos visszajelzés megoszlás.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igen, minden esetben: 13 (46,43%)
- b.) Igen, időnként: 12 (42,86%)
- c.) Nem: 3 (10,71%)

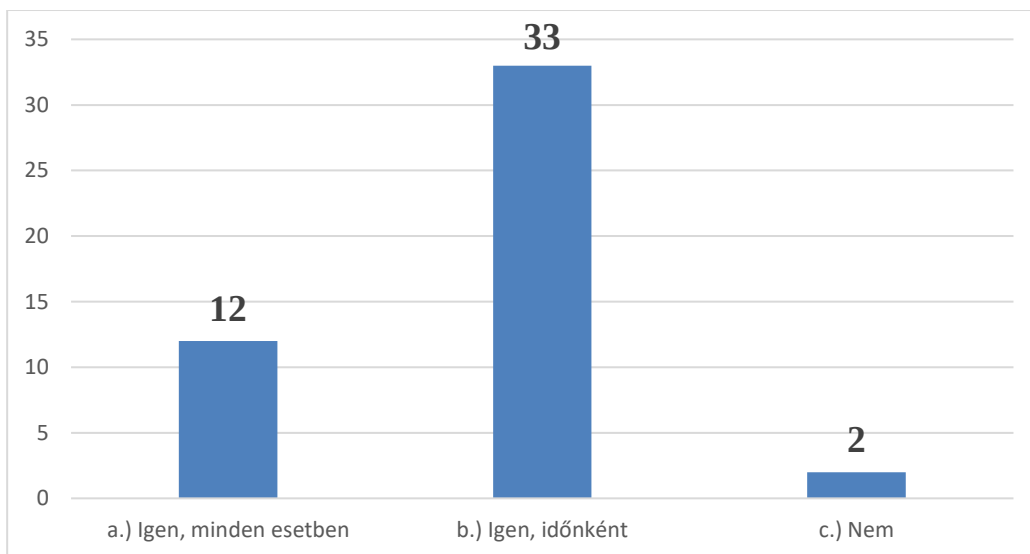


20. ábra: Munkával kapcsolatos visszajelzés megoszlás a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igen, minden esetben: 12 (25,53%)
- b.) Igen, időnként: 33 (70,21%)
- c.) Nem: 2 (4,26%)

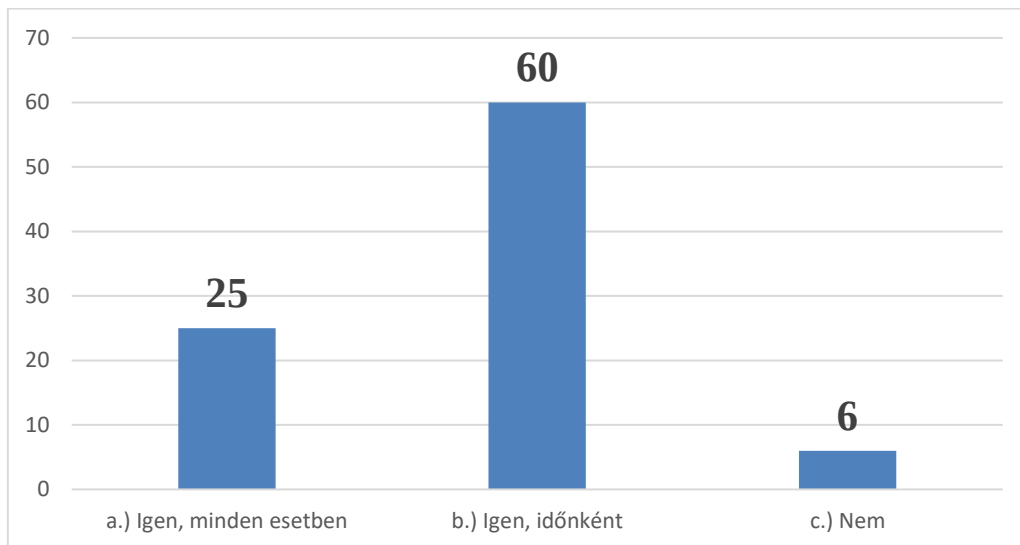


21. ábra: Munkával kapcsolatos visszajelzés megoszlás az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igen, minden esetben: 25 (27,47%)
- b.) Igen, időnként: 60 (65,93%)
- c.) Nem: 6 (6,59%)

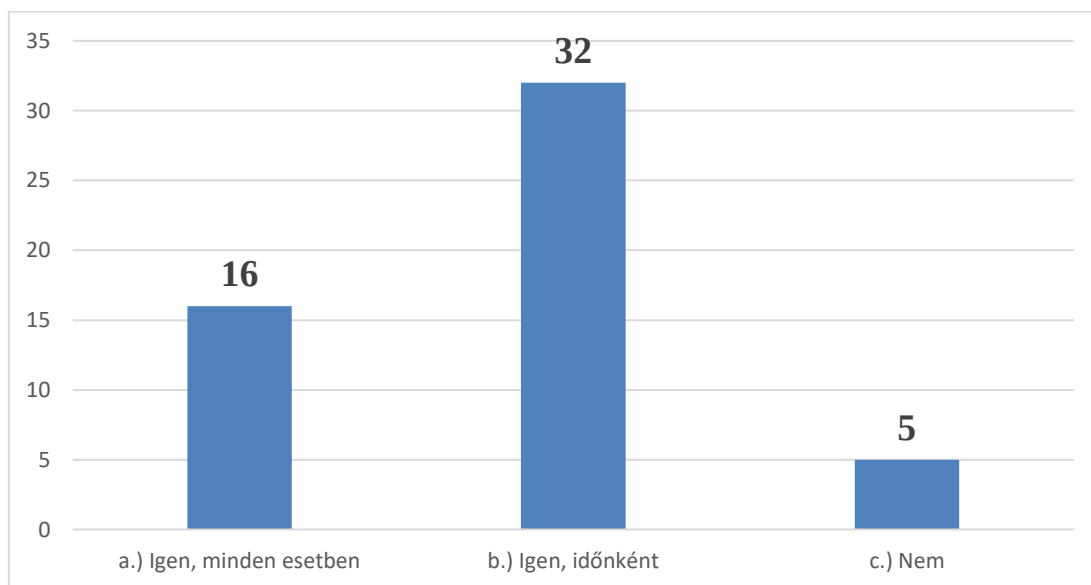


22. ábra: Munkával kapcsolatos visszajelzés megoszlás az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igen, minden esetben: 16 (30,19%)
- b.) Igen, időnként: 32 (60,38%)
- c.) Nem: 5 (9,43%)



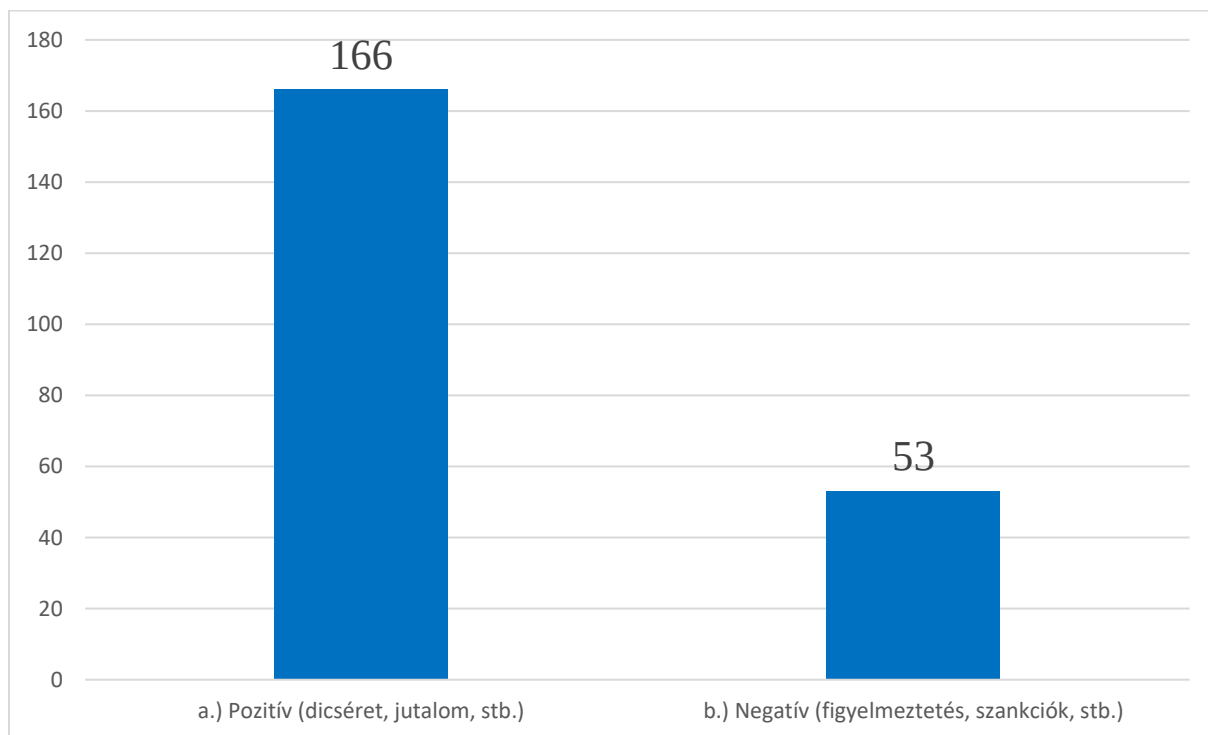
23. ábra: Munkával kapcsolatos visszajelzés megoszlás a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Huszonnegyedik ábránk azt mutatja, hogy javarészt milyen visszajelzéseket kapnak az emberek munkahelyeiken. A válaszadók két lehetőség közül választhattak:

- a) Pozitív (dicséret, jutalom stb.): 166 (75,80%)
- b) Negatív (figyelmeztetés, szankciók stb.): 53 (24,20%)

Az ábráról leolvasható, hogy háromszor annyian jelezték vissza a pozitív lehetőséget, mint a negatívát. Ez megnyugtató arra nézve, hogy javarészt a válaszadók olyan munkahelyeken dolgoznak, ahol dicsérik az embert, nem pedig leszidják.

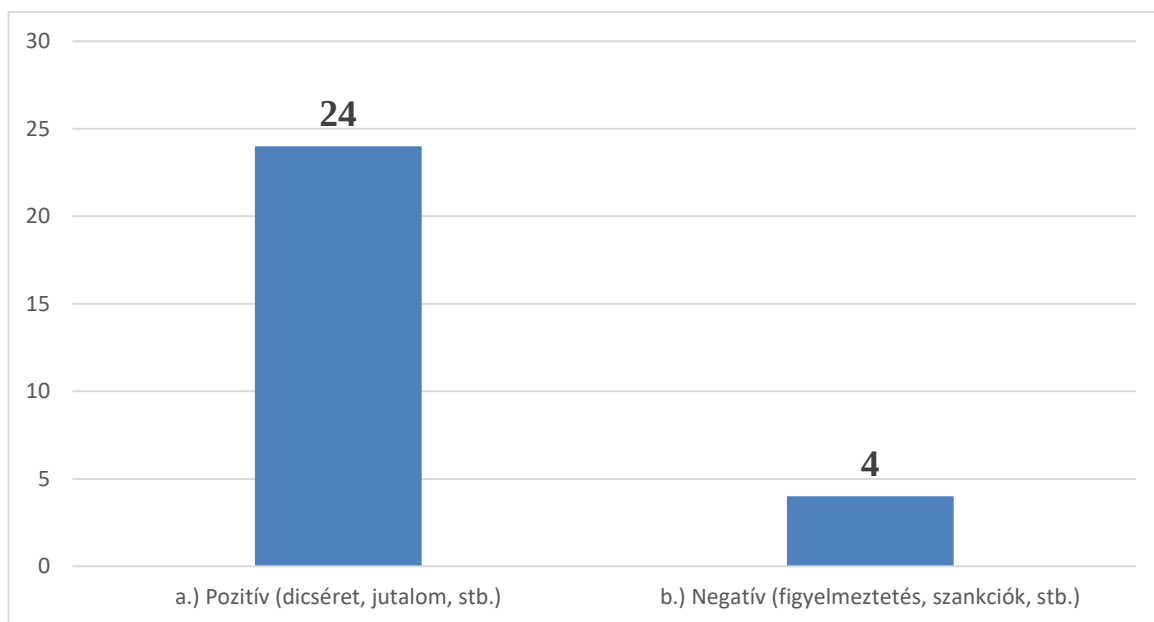


24. ábra: Pozitív és negatív visszajelzések megoszlása.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Pozitív (dicséret, jutalom stb.): 24 (85,71%)
- b.) Negatív (figyelmeztetés, szankciók stb.): 4 (14,29%)

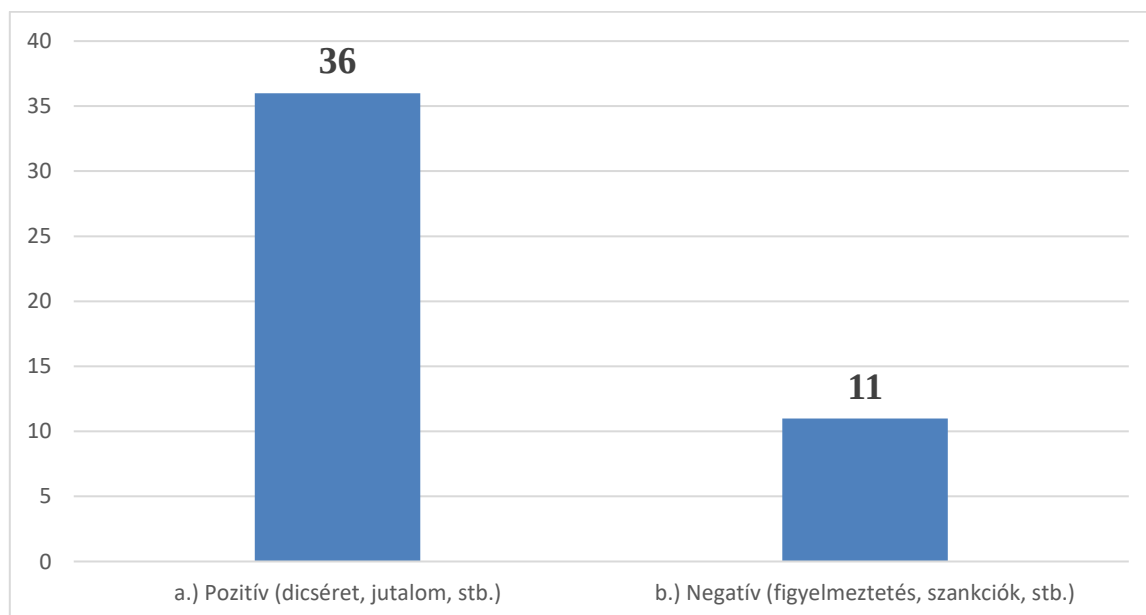


25. ábra: Pozitív és negatív visszajelzések megoszlása a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Pozitív (dicséret, jutalom stb.): 36 (76,60%)
- b.) Negatív (figyelmeztetés, szankciók stb.): 11 (23,40%)

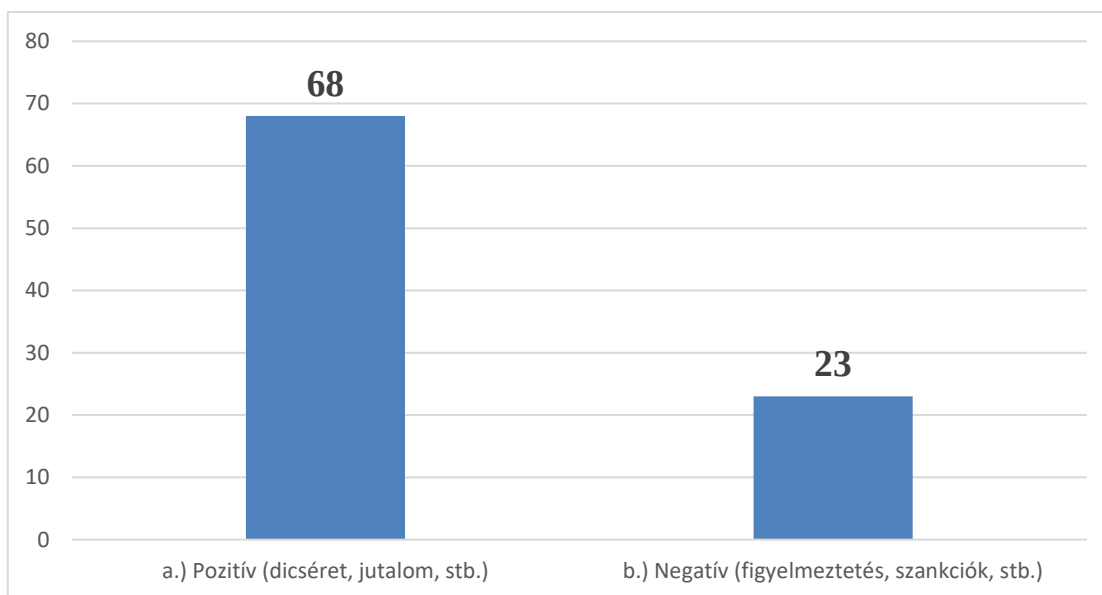


26. ábra: Pozitív és negatív visszajelzések megoszlása az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Pozitív (dicséret, jutalom stb.): 68 (74,73%)
- b.) Negatív (figyelmeztetés, szankciók stb.): 23 (25,27%)

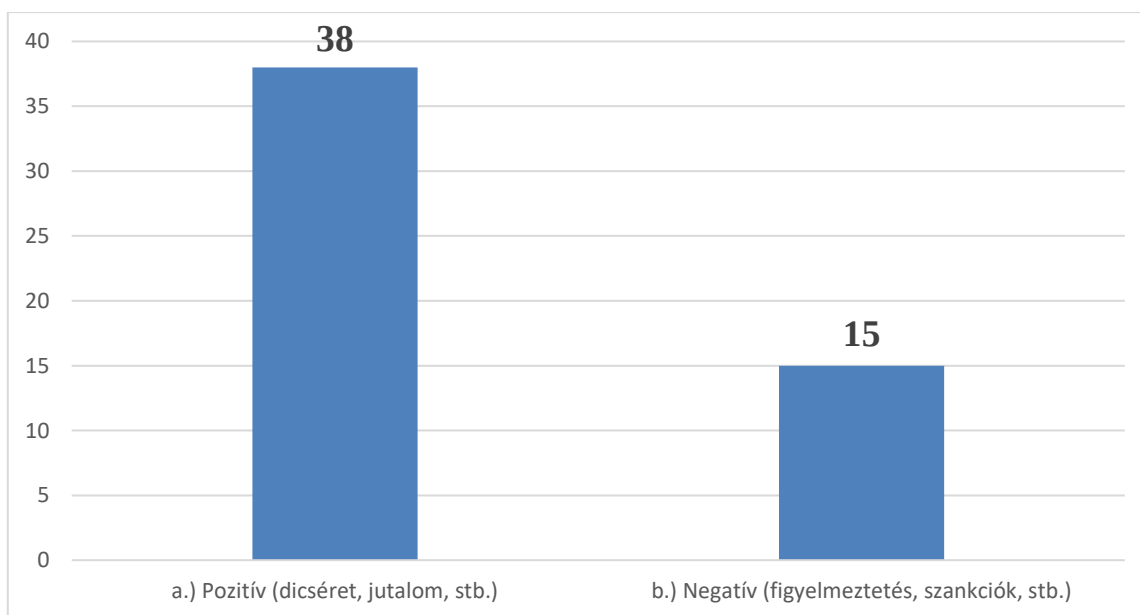


27. ábra: Pozitív és negatív visszajelzések megoszlása az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Pozitív (dicséret, jutalom stb.): 38 (71,70%)
- b.) Negatív (figyelmeztetés, szankciók stb.): 15 (28,30%)



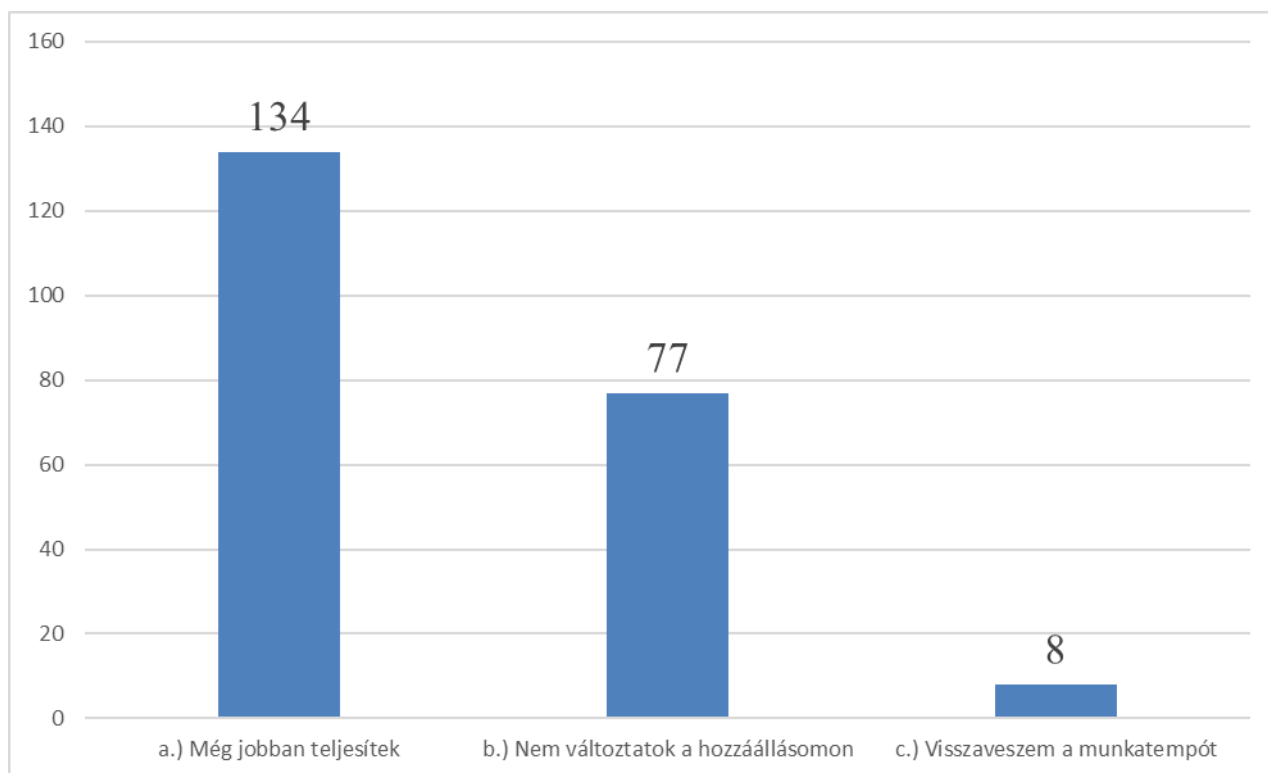
28. ábra: Pozitív és negatív visszajelzések megoszlása a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Huszonkilencedik ábránk rácsatlakozik az előző tizenhatodik ábrára és mélyebbre és a munkahelyi visszajelzések között. Ez az ábra a pozitív visszajelzésekre irányul és azt mutatja milyen hatással van az emberekre a pozitív visszajelzés. Három lehetőség közül választhattak:

- a) Még jobban teljesítek: 134 (61,19%)
- b) Nem változtatok a hozzáállásomon: 77 (35,16%)
- c) Visszaveszem a munkatempót: 8 (3,65%)

Az ábra jól mutatja, hogy a pozitív visszajelzés lendít az emberek munkavégzésén, vagy ugyanúgy teljesítenek. Káros hatása nincs a munkamorálra.

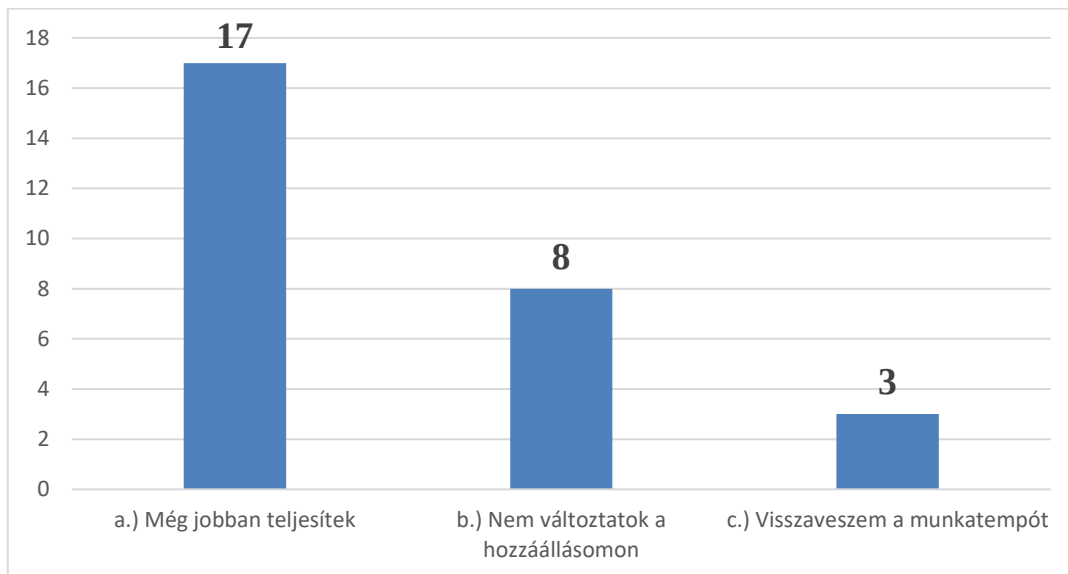


29. ábra: Pozitív visszajelzés eredményei a munkára.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Még jobban teljesítek: 17 (60,71%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 8 (28,57%)
- c.) Visszaveszem a munkatempót: 3 (10,71%)

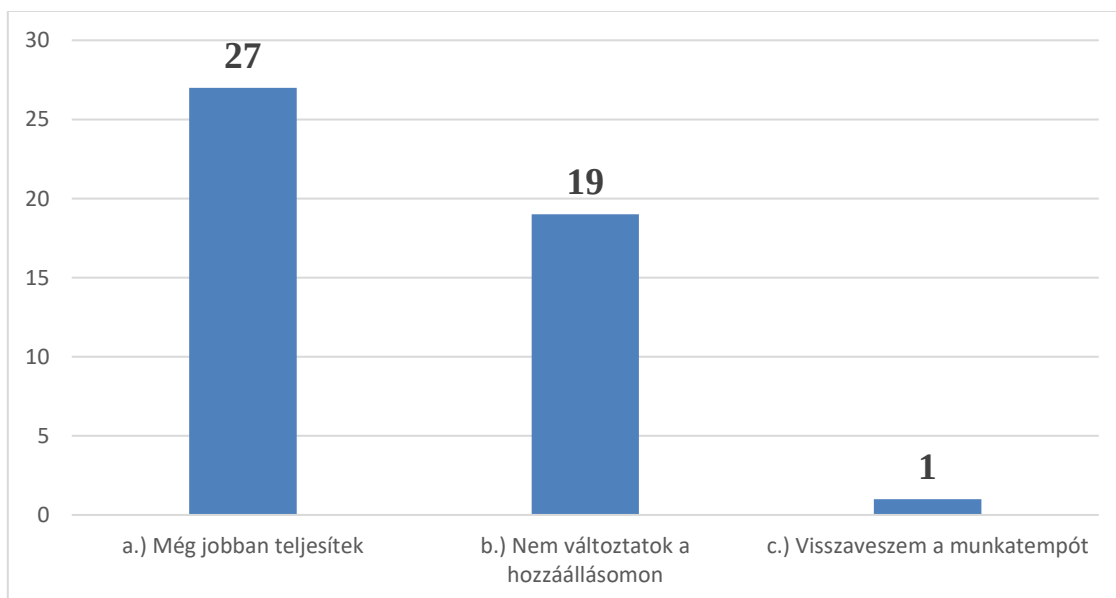


30. ábra: Pozitív visszajelzés eredményei a munkára a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Még jobban teljesítek: 27 (57,45%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 19 (40,43%)
- c.) Visszaveszem a munkatempót: 1 (2,13%)

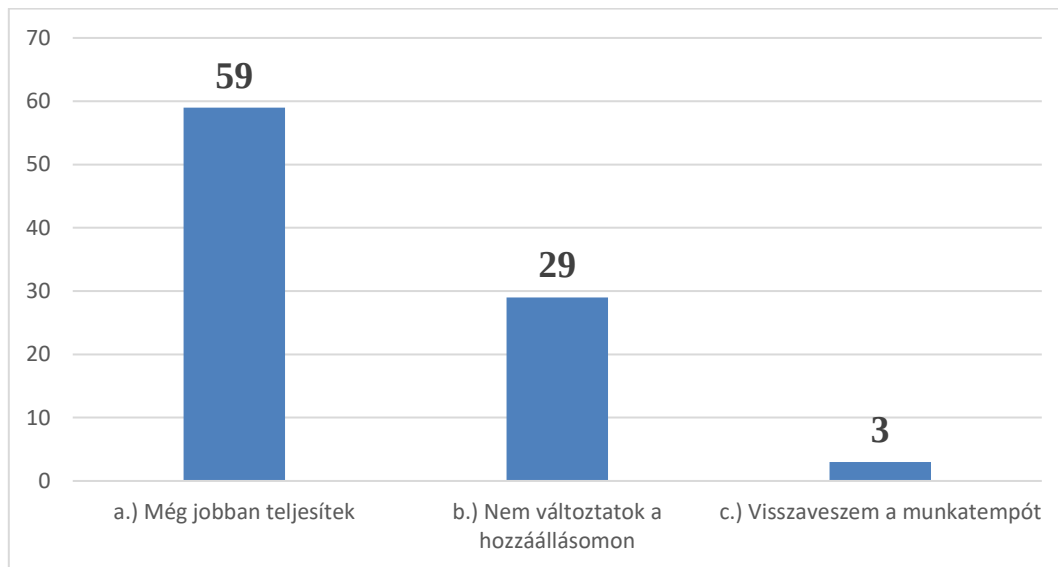


31. ábra: Pozitív visszajelzés eredményei a munkára az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Még jobban teljesítek: 59 (64,84%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 29 (31,87%)
- c.) Visszaveszem a munkatempót: 3 (3,30%)

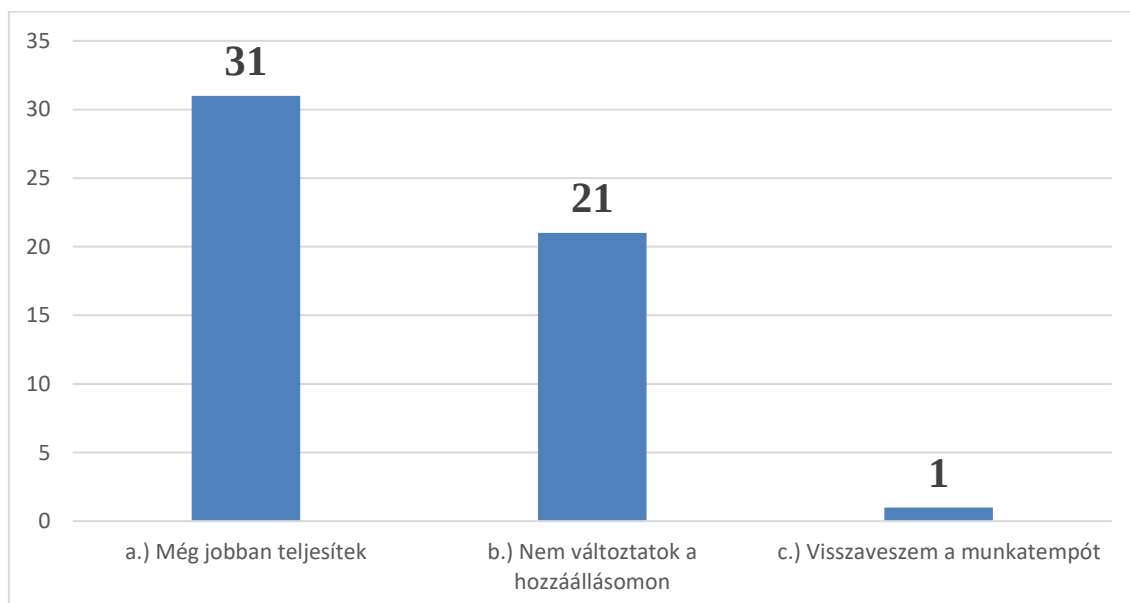


32. ábra: Pozitív visszajelzés eredményei a munkára az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Még jobban teljesítek: 31 (58,49%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 21 (39,62%)
- c.) Visszaveszem a munkatempót: 1 (1,89%)



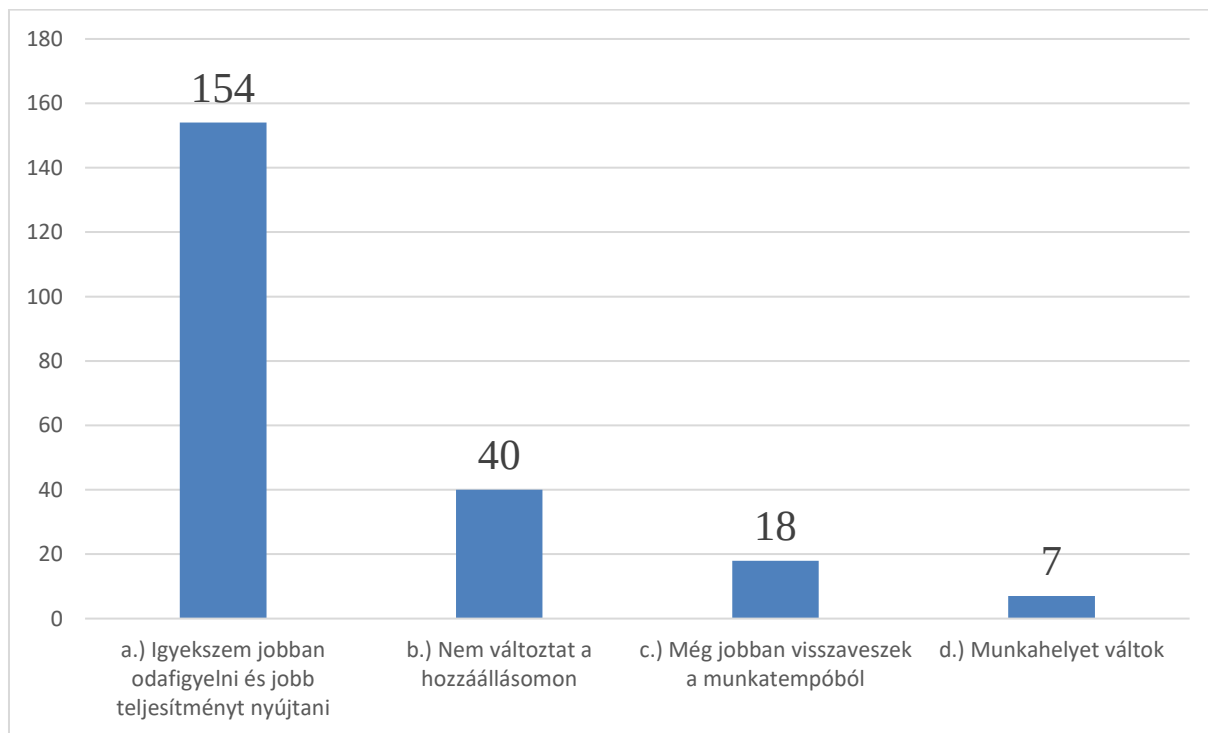
33. ábra: Pozitív visszajelzés eredményei a munkára a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Harmincnegyedik ábránk a harmincadik ábrára kapcsolódik rá a negatív visszajelzések szempontjából. A negatív visszajelzésnek ugyanúgy megvan az építő ereje, mint a pozitívnek, csak függhet a mennyiségtől, vagy a hangnemtől, hogy tud-e javítani a munkavégzésen vagy nem. Ennél a kérdésnél négy lehetőség közül választhattak a kitöltők:

- a) Igyekszem jobban odafigyelni és jobb teljesítményt nyújtani: 154 (70,32%)
- b) Nem változtattam a hozzáállásomon: 40 (18,26%)
- c) Még jobban visszaveszek a munkatempómból: 18 (8,22%)
- d) Munkahelyet váltok: 7 (3,20%)

A válaszok számottevő részénél, olyan eredményt kaptunk, amely szerint egy szidás vagy kritika arra ösztönöz, hogy jobban teljesítsen a munkavállaló. Ettől lényegesen kevesebben válaszoltak úgy, hogy nem változtattak hozzáállásukon és nagyon kis százalékban az emberek visszavesznek teljesítményükből. 3,20%-ban az emberek munkahelyet váltanak.

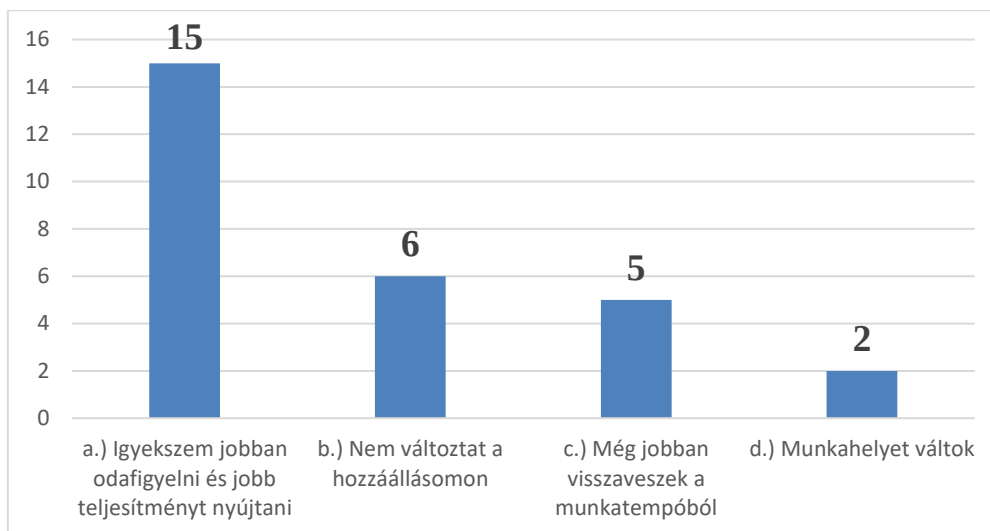


34. ábra: Negatív visszajelzés eredményei a munkára.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igyekszem jobban odafigyelni és jobb teljesítményt nyújtani: 15 (53,57%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 6 (21,43%)
- c.) Még jobban visszaveszek a munkatempómból: 5 (17,86%)
- d.) Munkahelyet váltok: 2 (7,14%)

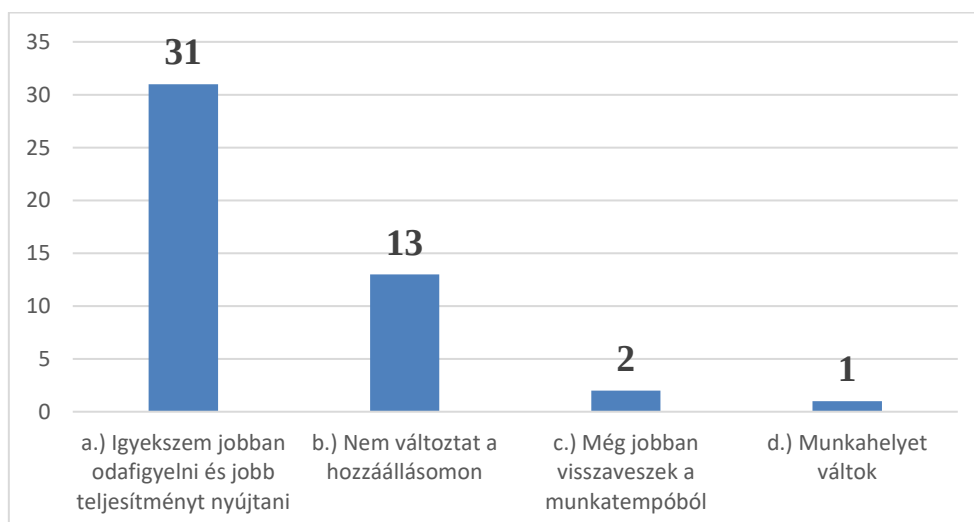


35. ábra: Negatív visszajelzés eredményei a munkára a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igyekszem jobban odafigyelni és jobb teljesítményt nyújtani: 31 (65,96%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 13 (27,66%)
- c.) Még jobban visszaveszek a munkatempómból: 2 (4,26%)
- d.) Munkahelyet váltok: 1 (2,13%)

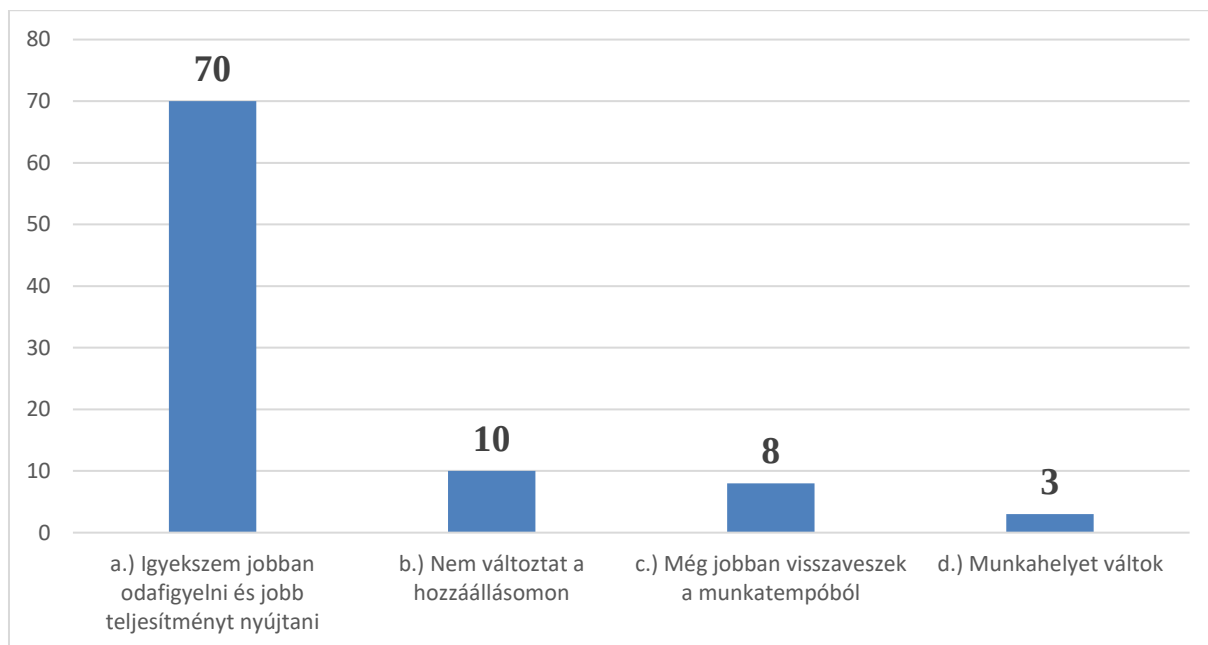


36. ábra: Negatív visszajelzés eredményei a munkára az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igyekszem jobban odafigyelni és jobb teljesítményt nyújtani: 70 (76,92%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 10 (10,99%)
- c.) Még jobban visszaveszek a munkatempómból: 8 (8,79%)
- d.) Munkahelyet váltok: 3 (3,30%)

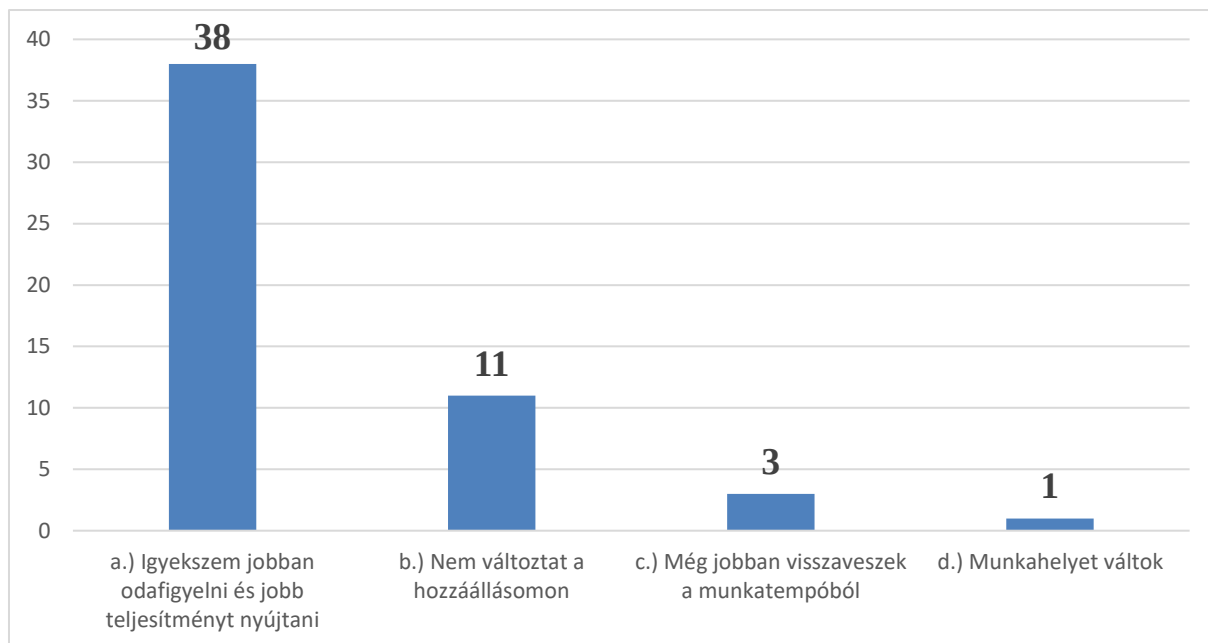


37. ábra: Negatív visszajelzés eredményei a munkára az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

- a.) Igyekszem jobban odafigyelni és jobb teljesítményt nyújtani: 38 (71,70%)
- b.) Nem változtatok a hozzáállásomon: 11 (20,75%)
- c.) Még jobban visszaveszek a munkatempómból: 3 (5,66%)
- d.) Munkahelyet váltok: 1 (1,89%)



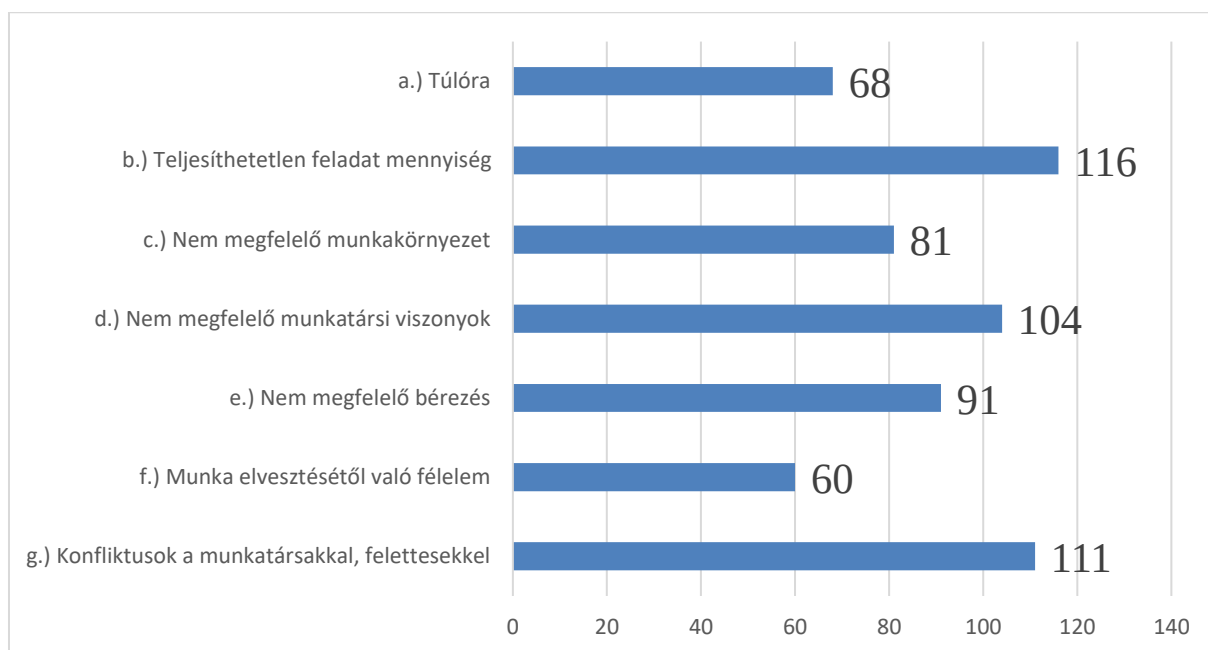
38. ábra: Negatív visszajelzés eredményei a munkára a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A harminckilencedik ábránk azt mutatja, hogy melyek azok a tényezők, amik a legnagyobb negatív hatással vannak a munkavállalókra. Ennél a lehetőségnél több választ is meg lehetett jelölni:

- a) Túlóra: 68 (10,78%)
- b) Teljesíthetetlen feladatmennyiség: 116 (18,38%)
- c) Nem megfelelő munkakörnyezet: 81 (12,84%)
- d) Nem megfelelő munkatársi viszonyok: 104 (16,48%)
- e) Nem megfelelő bérezés: 91 (14,42%)
- f) Munka elvesztésétől való félelem: 60 (9,51%)
- g) Konfliktusok a munkatársakkal, felettesekkel: 111 (17,59%)

Az ábráról leolvasható, hogy a leginkább negatív tényező egy munkahelyen a munkatársakkal való konfliktusok, a teljesíthetetlen feladatmennyiség, a nem megfelelő munkatársi viszony és a nem megfelelő bérezés. Kevésbé negatív tényezők például a nem megfelelő munkakörnyezet, a túlóra vagy a munka elvesztésétől való félelem.

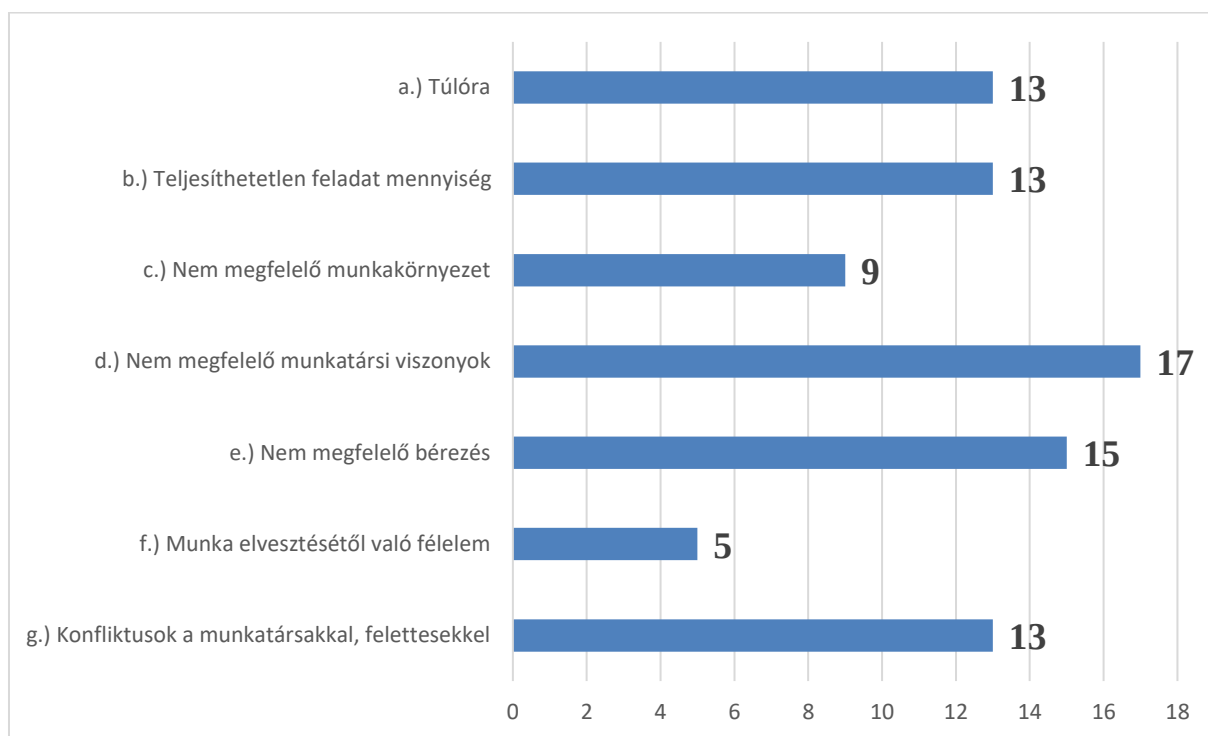


39. ábra: Negatív munkahelyi tényezők.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a) Túlóra: 13 (15,29%)
- b) Teljesíthetetlen feladatmennyiség: 13 (15,29%)
- c) Nem megfelelő munkakörnyezet: 9 (10,59%)
- d) Nem megfelelő munkatársi viszonyok: 17 (20,00%)
- e) Nem megfelelő bérezés: 15 (17,65%)
- f) Munka elvesztésétől való félelem: 5 (5,88%)
- g) Konfliktusok a munkatársakkal, felettesekkel: 13 (15,29%)

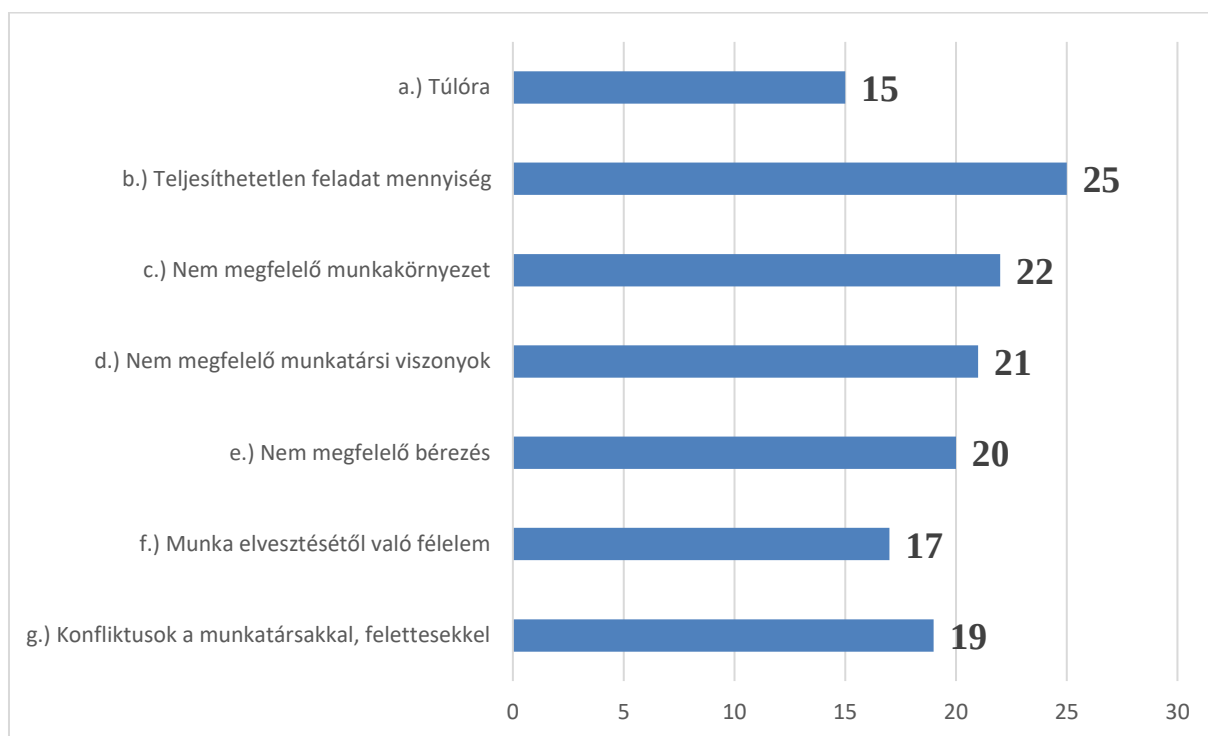


40. ábra: Negatív munkahelyi tényezők a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a) Túlóra: 15 (10,79%)
- b) Teljesíthetetlen feladatmennyiség: 25 (17,99%)
- c) Nem megfelelő munkakörnyezet: 22 (15,83%)
- d) Nem megfelelő munkatársi viszonyok: 21 (15,11%)
- e) Nem megfelelő bérezés: 20 (14,39%)
- f) Munka elvesztésétől való félelem: 17 (12,23%)
- g) Konfliktusok a munkatársakkal, felettesekkel: 19 (13,67%)

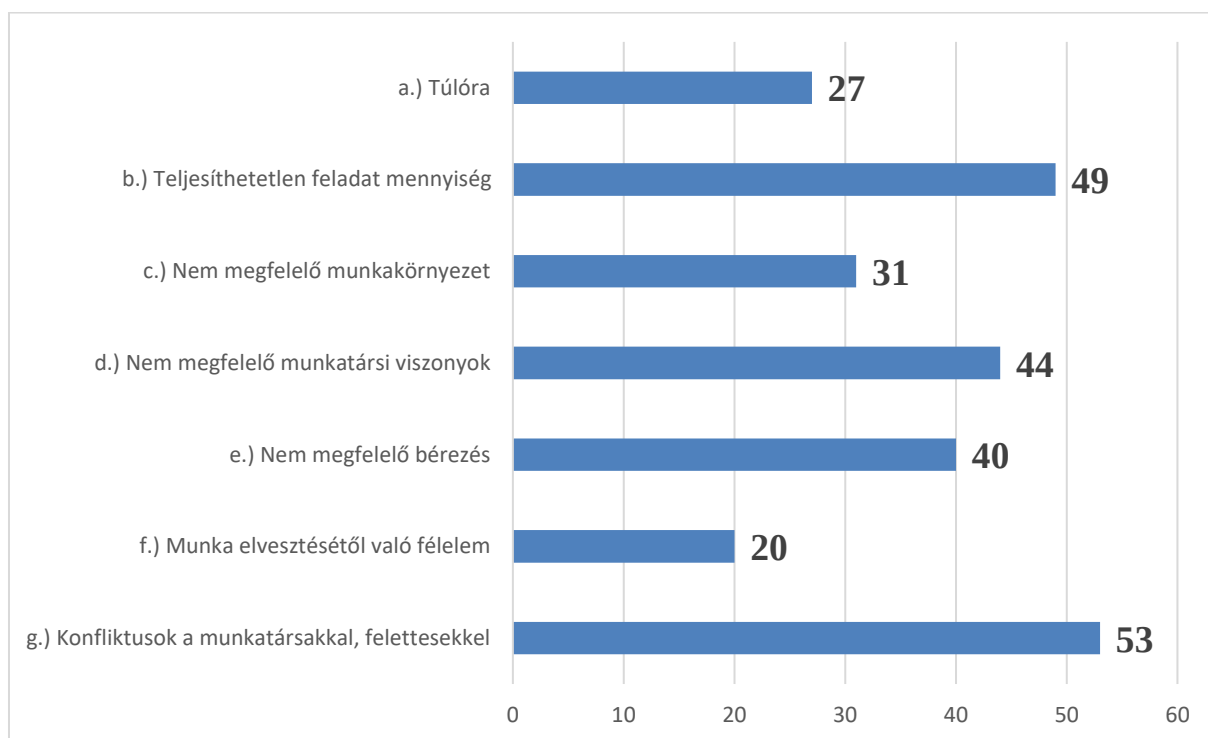


41. ábra: Negatív munkahelyi tényezők az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a) Túlóra: 27 (10,23%)
- b) Teljesíthetetlen feladatmennyiség: 49 (18,56%)
- c) Nem megfelelő munkakörnyezet: 31 (11,74%)
- d) Nem megfelelő munkatársi viszonyok: 44 (16,67%)
- e) Nem megfelelő bérezés: 40 (15,15%)
- f) Munka elvesztésétől való félelem: 20 (7,58%)
- g) Konfliktusok a munkatársakkal, felettesekkel: 53 (20,08%)

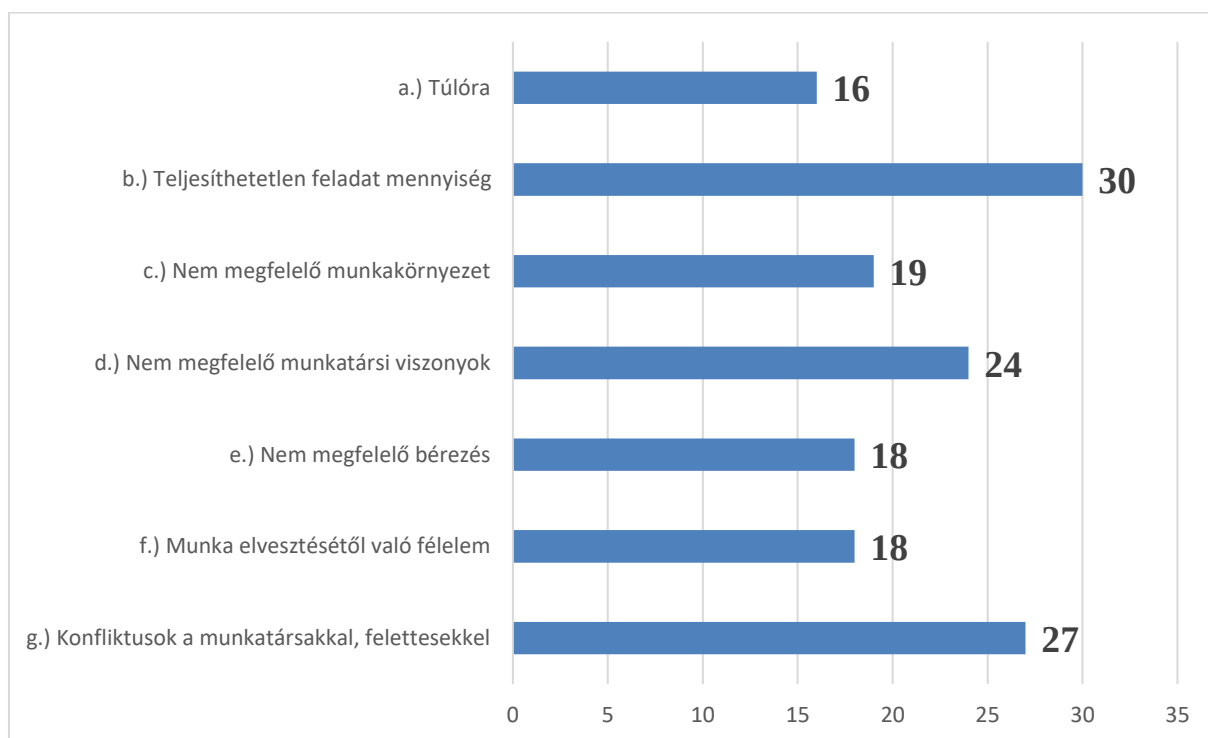


42. ábra: Negatív munkahelyi tényezők az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Z generációnál a megoszlás a következő:

- a) Túlóra: 16 (10,53%)
- b) Teljesíthetetlen feladatmennyiség: 30 (19,74%)
- c) Nem megfelelő munkakörnyezet: 19 (12,50%)
- d) Nem megfelelő munkatársi viszonyok: 24 (15,79%)
- e) Nem megfelelő bérezés: 18 (11,84%)
- f) Munka elvesztésétől való félelem: 18 (11,84%)
- g) Konfliktusok a munkatársakkal, felettesekkel: 27 (17,76%)



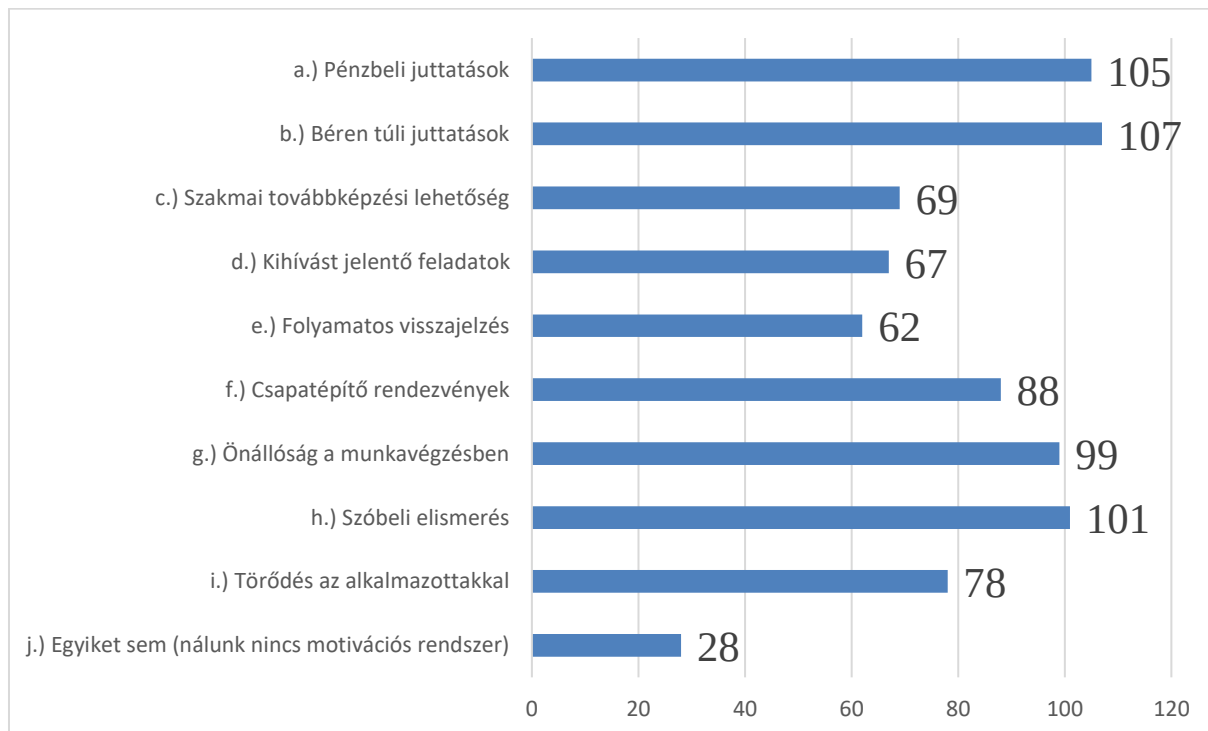
43. ábra: Negatív munkahelyi tényezők a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A negyvennegyedik ábránk azt ábrázolja, hogy mely motivációs eszközöket használják a munkavállalók munkahelyén.

- a) Pénzbeli juttatások: 105 (13,06%)
- b) Béren túli juttatások: 107 (13,31%)
- c) Szakmai továbbképzési lehetőség: 69 (8,58%)
- d) Kihívást jelentő feladatok: 67 (8,33%)
- e) Folyamatos visszajelzés: 62 (7,71%)
- f) Csapatépítő rendezvények: 88 (10,95%)
- g) Önállóság a munkavégzésben: 99 (12,31%)
- h) Szóbeli elismerés: 101 (12,56%)
- i) Törődés az alkalmazottakkal: 78 (9,70%)
- j) Egyik sem (nálunk nincs motivációs rendszer): 28 (3,48%)

Az ábráról leolvasható, hogy leginkább a pénzbeli juttatásokat alkalmazzák és a béren túli juttatásokat. Ezen kívül még nagyon nagy számban fordult elő, hogy szóbeli elismerést, munkahelyi önállóságot, vagy csapatépítő rendezvényt alkalmaznak a munkahelyeken. Kevésbé elterjedt motivációs eszköz a munkahelyeken a törődés az alkalmazottakkal, szakmai továbbképzés lehetősége, folyamatos visszajelzés és a kihívást jelentő feladatok.

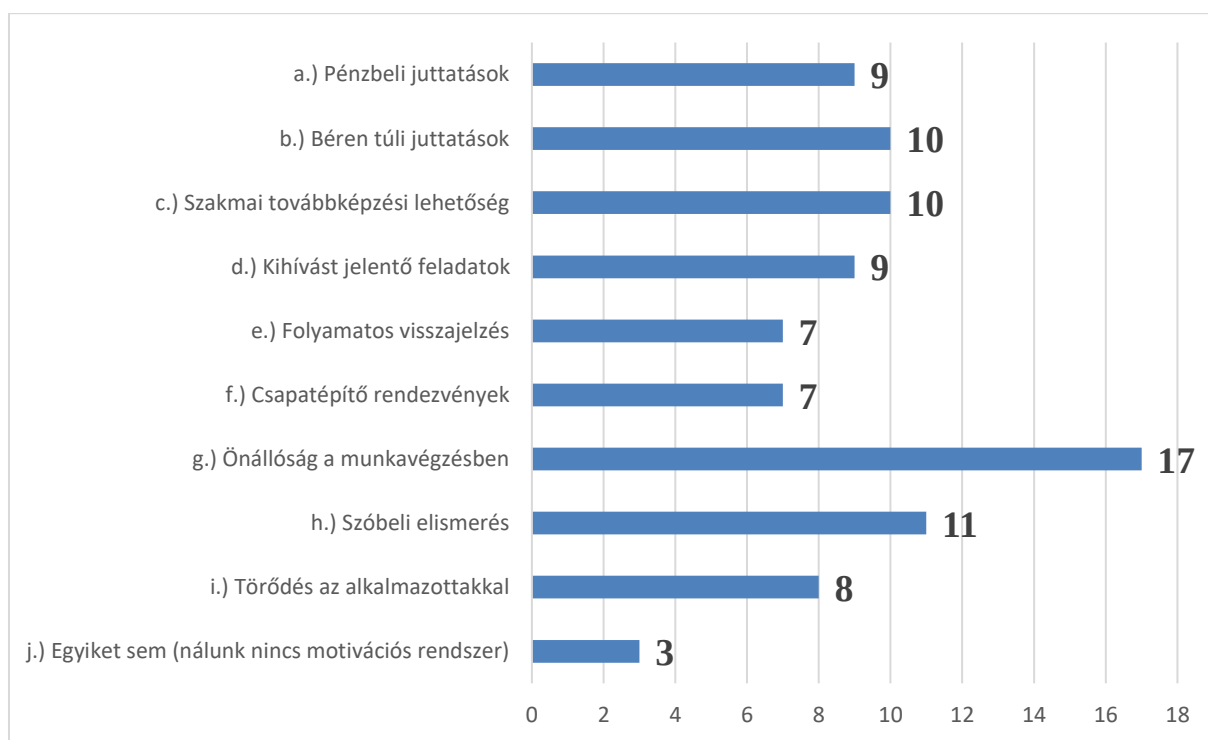


44. ábra: Alkalmazott motivációs eszközök a munkahelyeken.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Baby Boomer generációnál a megoszlás a következő:

- a) Pénzbeli juttatások: 9 (10,98%)
- b) Béren túli juttatások: 10 (12,20%)
- c) Szakmai továbbképzési lehetőség: 10 (12,20%)
- d) Kihívást jelentő feladatok: 9 (10,98%)
- e) Folyamatos visszajelzés: 7 (8,54%)
- f) Csapatépítő rendezvények: 7 (8,54%)
- g) Önállóság a munkavégzésben: 17 (20,73%)
- h) Szóbeli elismerés: 11 (13,41%)
- i) Törődés az alkalmazottakkal: 8 (9,76%)
- j) Egyiket sem (nálunk nincs motivációs rendszer): 3 (3,66%)

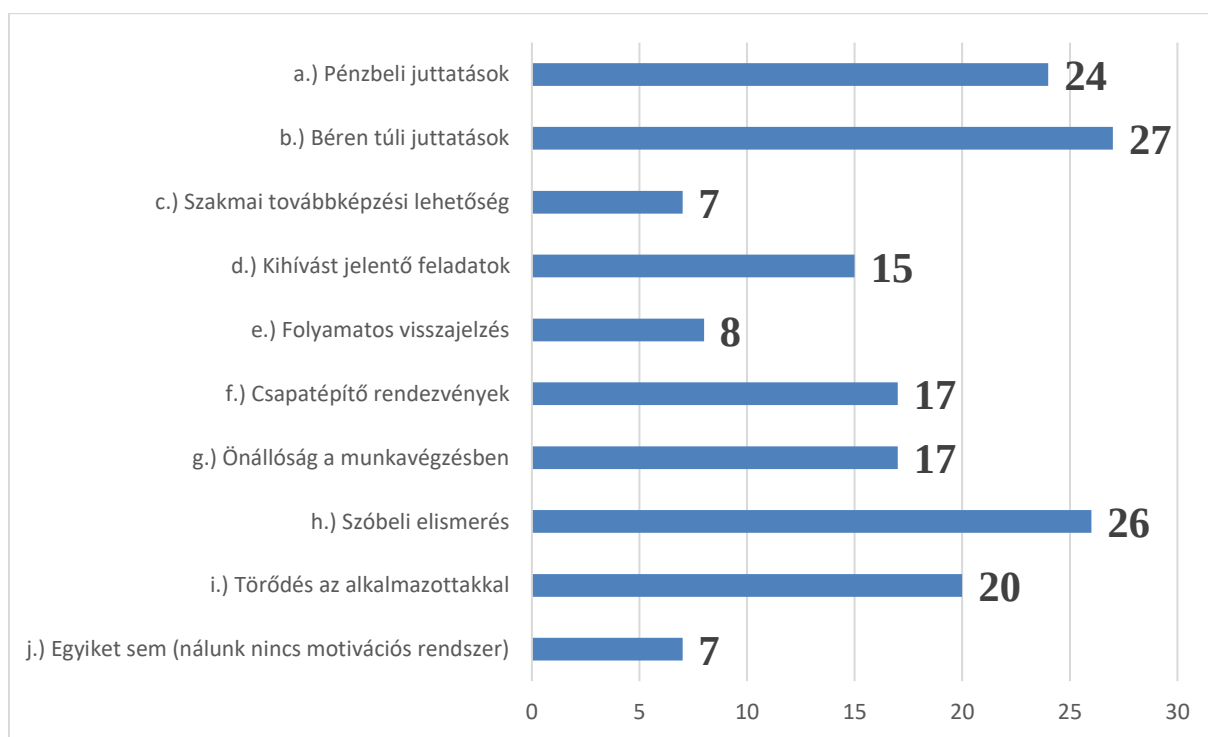


45. ábra: Alkalmazott motivációs eszközök a munkahelyeken a Baby Boomer generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az X generációnál a megoszlás a következő:

- a) Pénzbeli juttatások: 24 (16,67%)
- b) Béren túli juttatások: 27 (18,75%)
- c) Szakmai továbbképzési lehetőség: 7 (4,86%)
- d) Kihívást jelentő feladatok: 15 (10,42%)
- e) Folyamatos visszajelzés: 8 (5,56%)
- f) Csapatépítő rendezvények: 17 (11,81%)
- g) Önállóság a munkavégzésben: 17 (11,81%)
- h) Szóbeli elismerés: 26 (18,06%)
- i) Törődés az alkalmazottakkal: 20 (13,89%)
- j) Egyik sem (nálunk nincs motivációs rendszer): 7 (4,86%)

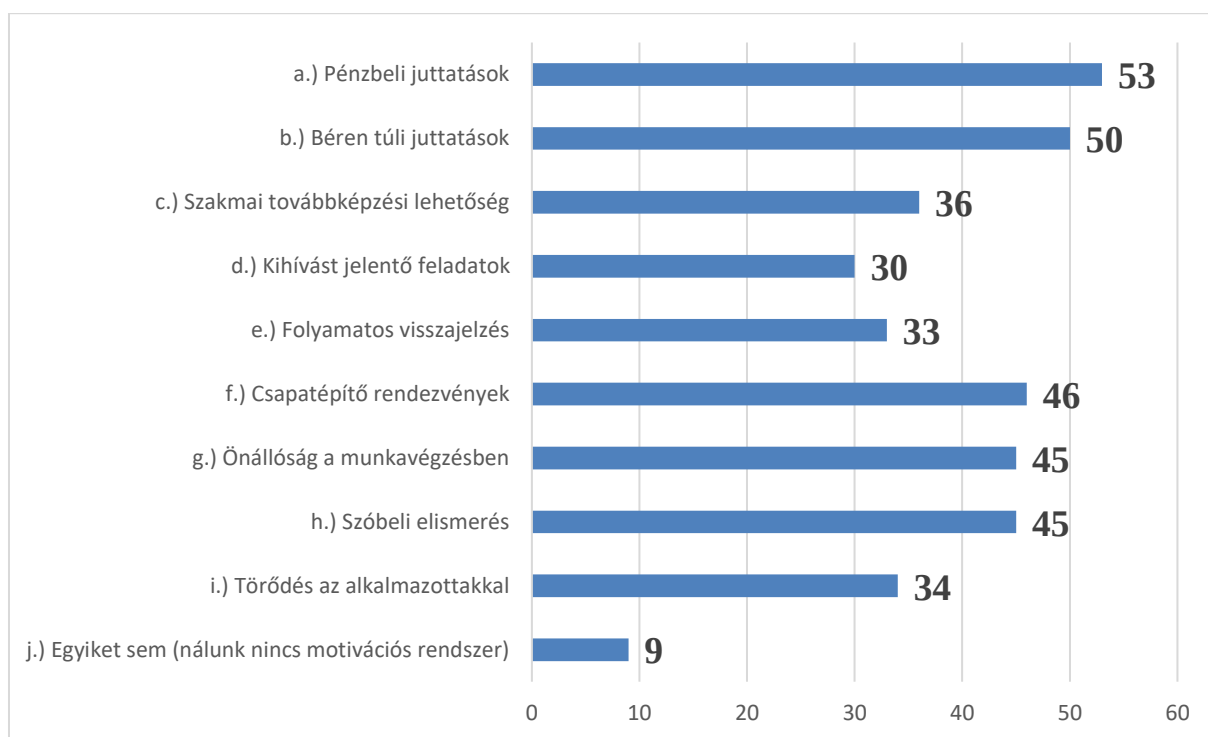


46. ábra: Alkalmazott motivációs eszközök a munkahelyeken az X generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

Az Y generációnál a megoszlás a következő:

- a) Pénzbeli juttatások: 53 (16,16%)
- b) Béren túli juttatások: 50 (15,24%)
- c) Szakmai továbbképzési lehetőség: 36 (10,98%)
- d) Kihívást jelentő feladatok: 30 (9,15%)
- e) Folyamatos visszajelzés: 33 (10,06%)
- f) Csapatépítő rendezvények: 46 (14,02%)
- g) Önállóság a munkavégzésben: 45 (13,72%)
- h) Szóbeli elismerés: 45 (13,72%)
- i) Törődés az alkalmazottakkal: 34 (10,37%)
- j) Egyik sem (nálunk nincs motivációs rendszer): 9 (2,74%)

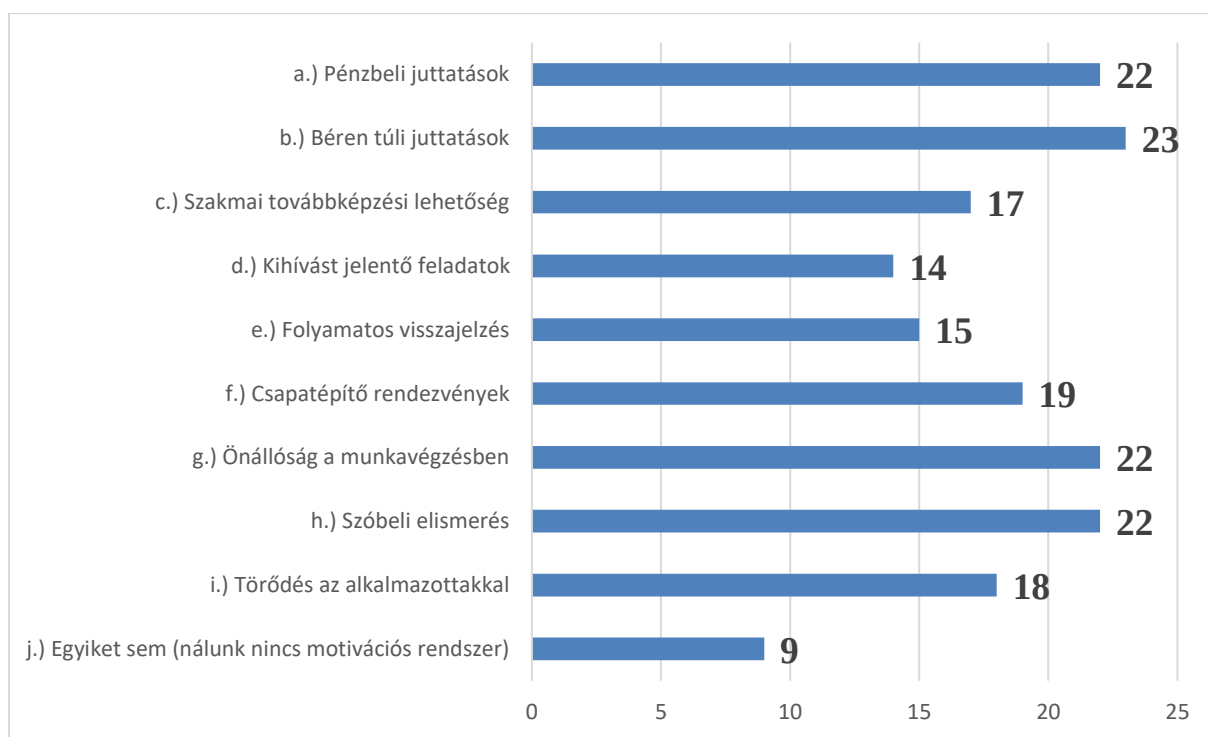


47. ábra: Alkalmazott motivációs eszközök a munkahelyeken az Y generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

A Z generációnál a megoszlás a következő:

- a) Pénzbeli juttatások: 22 (13,84%)
- b) Béren túli juttatások: 23 (14,47%)
- c) Szakmai továbbképzési lehetőség: 17 (10,69%)
- d) Kihívást jelentő feladatok: 14 (8,81%)
- e) Folyamatos visszajelzés: 15 (9,43%)
- f) Csapatépítő rendezvények: 19 (11,95%)
- g) Önállóság a munkavégzésben: 22 (13,84%)
- h) Szóbeli elismerés: 22 (13,84%)
- i) Törődés az alkalmazottakkal: 18 (11,32%)
- j) Egyik sem (nálunk nincs motivációs rendszer): 9 (5,66%)



48. ábra: Alkalmazott motivációs eszközök a munkahelyeken a Z generációnál.

Forrás: Saját Szerkesztés

4.1. JASP STATISZTIKAI EREDMÉNYEK

A JASP program segítségével visszajelzéseink alapján statisztikai próbákat tudunk végrehajtani és ezzel tesztelni, hipotéziseinket. A program megtudja mutatni nekünk, hogy a feltételezésink mögött áll-e szignifikáns korreláció, illetve azt is, ha nincs.

H1: Az Y generációt jobban motiválja a munkahelyi légkör, mint a Baby Boomereket.

Első hipotézisünk tesztelését úgy kezdtük meg, hogy a generációkat és a munkahelyi légkörre és hangulatra vonatkozó válaszokat egy leíró statisztikai táblába foglaltuk (3.1. táblázat). Ezután elvégeztünk egy ANOVA tesztet (3.2. táblázat) és a p változó alapján (0,008) szignifikáns eredményt mutatott az átlagok eltérése között. Ezek után Post Hoc tesztet (3.3. táblázat) a generációkat összevetettük egymással és az első (Baby Boomer) és a harmadik (Y generáció) szignifikáns eredményt kaptunk.

Descriptive Statistics for H1

Descriptive Statistics

		12.4 Motivál a munkahely légköre, hangulata			
		1	2	3	4
Valid		28	47	91	53
Missing		0	0	0	0
Mode	^a	7.000	8.000	7.000	8.000
Median		7.000	7.000	8.000	8.000
Mean		6.179	6.702	7.495	6.792
Std. Deviation		2.625	2.063	1.409	2.315
Skewness		-0.791	-0.961	-1.060	-1.148
Std. Error of Skewness		0.441	0.347	0.253	0.327
Kurtosis		-0.420	0.075	1.034	0.137
Std. Error of Kurtosis		0.858	0.681	0.500	0.644
Shapiro-Wilk		0.867	0.872	0.858	0.814
P-value of Shapiro-Wilk		0.002	< .001	< .001	< .001

^a More than one mode exists, only the first is reported

3.1. táblázat: Leíró statisztikai tábla az egyes hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

ANOVA for H1

ANOVA - 12.4 Motivál a munkahely légköre, hangulata

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
2. Melyik generációnak a tagja?	47.558	3	15.853	4.060	0.008
Residuals	839.401	215	3.904		

Note. Type III Sum of Squares

3.2. táblázat: ANOVA az első hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

Post Hoc Tests for H1

Standard

Post Hoc Comparisons - 2. Melyik generációnak a tagja?

	Mean Difference	SE	t	p _{tukey}	p _{bonf}
1 2	-0.524	0.472	-1.110	0.684	1.000
3	-1.316	0.427	-3.082	0.012	0.014
4	-0.614	0.462	-1.330	0.545	1.000
2 3	-0.792	0.355	-2.233	0.118	0.160
4	-0.090	0.396	-0.228	0.996	1.000
3 4	0.702	0.341	2.056	0.171	0.246

Note. P-value adjusted for comparing a family of 4

3.3. táblázat: Post Hoc teszt generációk közt az egyes hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

H2: A generációk tagjai elégedettek a fizetésük mértékével.

Második hipotézisünk során azt szeretnénk volna vizsgálni, hogy a generációk elégedettek a fizetésük mértékével. Ennek kiderítésére egy kereszttáblás megközelítésre volt szükségünk, hogy lássuk amint a két változó szignifikáns eredményt hoz-e.

Az adatokat kereszttáblába foglaltuk (4.1. táblázat) és erre egy Khi-négyzet tesztet futtattunk le (4.2. táblázat). A Khi-négyzet p értéke 0,271-es eredményt adott, ami nem szignifikáns eredmény. Ezt megfigyeltük egy Ordinális Gamma kapcsolati tesztel (4.3. táblázat) is, aminél a Gamma értéke 0,008-as értéket vett fel, ami gyenge kapcsolatot jelent.

Contingency Tables for H2

Contingency Tables

11.5 Elégedett vagyok fizetéssel	2. Melyik generációnak a tagja?				Total
	1	2	3	4	
1	2	3	2	1	8
2	2	6	0	6	14
3	3	1	4	4	12
4	1	1	3	4	9
5	3	9	15	7	34
6	3	6	16	8	33
7	5	9	15	6	35
8	4	5	20	13	42
9	5	7	16	4	32
Total	28	47	91	53	219

4.1. táblázat: Keresztábra a kettes hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

Chi-Squared Tests

	Value	df	p
X ²	27.733	24	0.271
X ² continuity correction	27.733	24	0.271
N	219		

4.2. táblázat: Khi-négyzet a kettes hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

Ordinal Gamma

		95% Confidence Intervals	
Gamma	Standard Error	Lower	Upper
0.008	0.074	-0.137	0.152

4.3. táblázat: Gamma összefüggési teszt a kettes hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

H3: Az önálló munkavégzés a motiválódóbb az Y generációnak, mint a Baby Boomereknek.

Az önálló munkavégzés szoros kapcsolatban áll az önmegvalósítással, mivel ilyenkor senki nem felügyel minket és saját belátásunk szerint cselekedhetünk. Ez a Maslow piramis legfelső foka és csak akkor teljesülhet, ha az alatta levő szintek már kielégültek.

Harmadik hipotézisünk vizsgálatát azzal kezdtük, hogy egy ANOVA-t futtattunk le változóinkra. A függő változónk az önálló munkavégzés motivációja volt és a független pedig a generációs csoportok. 5.1. táblázatunk reprezentálja az eredményeket és látható, hogy a teljes táblázat p értéke 0,002-es eredményt adott. Ezt követően ismét a Post Hoc tesztet (5.2. táblázat) alkalmaztuk, hogy láthassuk csoportokra lebontva melyik két csoport között található a szignifikáns eltérés. Az eredmény az egyes (Baby Boomer) és a hármás (Y generáció) csoport között van és a p értéke 0,003.

ANOVA for H3

ANOVA - 12.6 Motivál az önálló munkavégzés lehetősége

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
2. Melyik generációnak a tagja?	57.870	3	19.290	5.008	0.002
Residuals	828.102	215	3.852		

Note. Type III Sum of Squares

5.1. táblázat: ANOVA a harmadik hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

Post Hoc Tests

Standard

Post Hoc Comparisons - 2. Melyik generációnak a tagja?

	Mean Difference	SE	t	p _{tukey}	p _{bonf}
1 2	-0.702	0.469	-1.499	0.440	0.813
3	-1.484	0.424	-3.498	0.003	0.003
4	-0.679	0.459	-1.481	0.451	0.840
2 3	-0.781	0.353	-2.217	0.122	0.166
4	0.023	0.393	0.058	1.000	1.000
3 4	0.804	0.339	2.372	0.086	0.112

Note. P-value adjusted for comparing a family of 4

5.2. táblázat: Post Hoc teszt generációk közt a harmadik hipotézishez

Forrás: Saját szerkesztés

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Mint már feljebb is említettük minden generáció felfogása, motivációja, szemlélete és világnézete más a többihez képest. Ahogy az idősebb generáció folyamatosan kivonul a munkaerőpiacról a fiatalabbak átveszik helyüket, így tartva frissen a vállalkozásokat és a cégeket, hiszen behozzák ötleteiket, nézeteiket és motivációjukat.

De ahhoz, hogy a munkavállalók kibontakoztathassák kreativitásukat munkahelyükön szükség van arra, hogy munkáltatójuk megteremtse számukra a megfelelő munkakörnyezetet. Kutatásunkban arra lettünk figyelmesek, hogy az összesített második táblázatban a munkahely légköre, hangulata érte el a legmagasabb értéket. 73%-ban érezték úgy a kitöltők, hogy számukra a munkahely légköre teljes mértékben motiváló. Ez az érték a Baby Boomereknél 60,71%, az X generáció esetében 65,96%, az Y generáció eseténben 82,42%, ami szinte a legmagasabb érték, és a Z generációnál 69,81%. Ezek alapján két generációnál is ez az érték a legmagasabb a saját táblázatukon belül. Ellenben a Baby Boomer és az Y generáció esetében, nem ez volt a legmagasabb érték. Annak ellenére, hogy nem a legmagasabb érték az Y generációnak **H1** hipotézisünket még is megtarthatjuk, mivel szignifikáns különbség van a két csoport között és Y generációt jobban motiválja a légkör, mint a Baby Boomereket. Azzal, hogy egy alkalmazott jól érzi magát a munkahelyén és nem ódzkodik, az már nagyban tudja javítani kedélyállapotát és motivációját. Ha az egyéneknek nap, mint nap egy olyan helyre kéne járniuk, amit nem szeretnek látni és nem érzik jól magukat a kollegákkal, akkor a folyamatos negatív behatástól romlik kedélyállapotuk és teljesítményük is ezt fogja követni, ami újabb problémákat fog szülni. A munkáltatók fordítsanak energiát arra, hogy az emberek jól érezzék magukat a munkahelyükön és ismertessék és barátkoztassák össze a kollegákkal egymást, mivel így sokkal jobb lesz a közérzetük. Ezt könnyedén el lehet érni team buildingekkel vagy csapatmunka kiosztásával, hogy az emberek ismerkedjenek és összeszokjanak egymással.

A második táblázat összesített adatai alapján láthatóvá vált, hogy a második legmagasabb értéket az önálló munkavégzés lehetősége produkálta. 72%-ban érezték úgy a kitöltők, hogy a szabad önálló munkavégzés motiváló számukra. A Baby Boomer generációnál ez a szám 53,57%, X generációnál 65,96%, Y generációnál 83,52% és a Z generációnál 66,04%. Ezen adatok alapján láthatóvá válik, hogy az önálló munkavégzés lehetősége két generációnál is a legmagasabb értékek között van. Az X és Y generáció tagjai esetén kimagaslóan nagy az érték, míg a Baby Boomer és a Z generációnál nem a legmagasabb az érték. Ezekre a

változókra futtattuk le második hipotézisünket (**H2**) is, amelyben arra voltunk kíváncsiak, hogy van-e szignifikáns eltérés a Baby Boomer és az Y generáció közt. Az 5.2. táblázat erre választ is ad, mivel p-értéke 0,003 lett és ezáltal H3 hipotézisünket megtartjuk. Ennek tudatában következtethetünk arra, hogy a munkavállalók számára a munkahely hangulata és légköre, valamint az önálló munkavégzés szinte minden generációnál a legmotiválóbbról a legkevésbé lehet. Kivételt képez a Baby Boomer generáció, akik számára egyik esetben sem volt a legmagasabb az érték, mivel ő számukra a cég stabilitása a legmotiválóbbról (64,29%). Ez véleményünk szerint meg is érthető, mivel a lassan nyugdíjba vonuló személyek már nem szeretnék sokszor munkahelyet váltani és új környezetet, munkatársakat megszokni.

Kutatásunk további kimutatásai közé tartozik az, hogy a válaszadók kevesebb, mint fele volt teljesen megelégedve a szakmai fejlődés lehetőségével (47%) (1. táblázat) és emellett a munkaszervezés és a vezetési stílus is csupán 47%-ot (1. táblázat) ért el, míg a munka jellege és az önálló munkavégzés lehetősége pedig 67%-os (1. táblázat) magasságban a legmagasabb értékek.

Ezek az értékek nemzedékre lebontva így alakultak:

Munkaszervezés:

Baby Boomer: 60,71% megelégedett, 21,43% közepesen elégedett, 17,86% nem elégedett.

X generáció: 55,32% megelégedett, 27,66% közepesen elégedett, 17,02% nem elégedett.

Y generáció: 42,86% megelégedett, 38,46% közepesen elégedett, 18,68% nem elégedett.

Z generáció: 37,74% megelégedett, 33,96% közepesen elégedett, 28,30% nem elégedett.

Szakmai fejlődés lehetősége:

Baby Boomer: 42,86% megelégedett, 42,86% közepesen elégedett, 14,29% nem elégedett.

X generáció: 38,30% megelégedett, 42,55% közepesen elégedett, 19,15% nem elégedett.

Y generáció: 58,24% megelégedett, 25,27% közepesen elégedett, 16,48% nem elégedett.

Z generáció: 39,62% megelégedett, 26,42% közepesen elégedett, 33,96% nem elégedett.

Vezetési stílus:

Baby Boomer: 53,57% megelégedett, 28,57% közepesen elégedett, 17,86% nem elégedett.

X generáció: 36,17% megelégedett, 44,68% közepesen elégedett, 19,15% nem elégedett.

Y generáció: 53,58% megelégedett, 30,77% közepesen elégedett, 15,38% nem elégedett.

Z generáció: 41,51% megelégedett, 30,19% közepesen elégedett, 28,30% nem elégedett.

Munka jellege:

Baby Boomer: 60,71% megelégedett, 17,86% közepesen elégedett, 21,43% nem elégedett.

X generáció: 61,70% megelégedett, 29,79% közepesen elégedett, 8,51% nem elégedett.

Y generáció: 78,02% megelégedett, 18,68% közepesen elégedett, 3,30% nem elégedett.

Z generáció: 56,60% megelégedett, 16,98% közepesen elégedett, 26,42% nem elégedett.

Önálló munkavégzés lehetősége:

Baby Boomer: 57,14% megelégedett, 28,57% közepesen elégedett, 17,86% nem elégedett.

X generáció: 63,83% megelégedett, 29,79% közepesen elégedett, 6,38% nem elégedett.

Y generáció: 75,82% megelégedett, 20,88% közepesen elégedett, 3,30% nem elégedett.

Z generáció: 58,49% megelégedett, 24,53% közepesen elégedett, 16,98% nem elégedett.

A százalékos adatokból leolvasható, hogy a Baby Boomer generáció van a legjobban megelégedve a munkaszervezéssel és a Z generáció esetében fordul elő az, hogy az értékek a legközelebb állnak egymáshoz. Mindössze 37,74% ami teljesen meg van elégedve és 33,96% akik közepesen, ez máris a Z generáció több mint kétharmada (71,70%) és a nem elégedett csoport 28,30%.

A szakmai fejlődés lehetősége esetén a legelégedettebb az Y generáció 58,24%-al és a legkevésbé a Z.

A vezetési stílussal holtversenyben a Baby Boomer és az Y generáció van a legjobban megelégedve 53,58% és 53,57%-al. A legkevésbé megelégedett csoport ismét a Z generáció.

A munka jellegével az Y generáció van 78,02%-ban megelégedve és a Z generáció van a legkevésbé.

Az önálló munkavégzéssel az Y generáció van megelégedve a legjobban és legkevésbé a Baby Boomer generáció.

Látható, hogy öt esetből négy alkalommal a Z generáció van a legkevésbé megelégedve az állításokkal. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy a Z generáció a legfiatalabb, ami kint van a munkaerőpiacon és jelenleg még nem tudták megtalálni a számukra megfelelő munkahelyet, vagy esetleg nincs meg a kellő munkatapasztalatuk ahhoz, hogy egy kényelmesebb pozícióra jogosultak legyenek és jelenleg csak a ranglétra alján helyezkednek el. A 8. ábrán látható amint náluk a legmagasabb a beosztottak százalékos értéke (75,47%), de van 3 felsővezető is, akik lehetnek akár cégtulajdonosok is. Az első táblázat adatai alapján a generációk csoportjai a szakmai fejlődéssel nincsenek megelégedve és ez valószínűleg annak tudható be, hogy míg a Baby Boomer és az X generáció tagjai már javarészt berendezkedtek életükbe és már nem ugyanúgy hajtanak, mint a fiatalabb generációk. A szakmai fejlődéssel legjobban az Y generáció tagjai voltak megelégedve, hiszen ők egy törtető generáció tagjai és még elég fiatalok és energikusak ahhoz, hogy gyorsan mozogjanak a ranglétrán és volt idejük megszerezni a kellő munkatapasztalatot is. Az X generáció fiatalsága árán még nem sajátíthatott el annyi szakmai tudást, mint az idősebb generációk, de előttük áll a lehetőség a feljebb jutásra, vagy saját cég alapítására.

Nem tértünk még ki második **H2** hipotézisünk eredményére. Ebben azt szeretnénk volna látni, hogy a generációs csoportok megvannak-e elégedve fizetésük mértékével. Erre felhasznált keresztábrázolás módszerünk (4.1. táblázat) összevetette a generációs csoportokat és az adott válaszokat, de sajnos nem tudtunk szignifikáns eredményt kapni a Khi-négyzet (4.2. táblázat) próbánkából, tehát nincs kapcsolat az eredmények között és a Gamma teszt (4.3. táblázat) is 0,008-as értékével gyenge összefüggésnek bizonyul így **H2** hipotézisünk elvetjük.

Lényegesen magas értéket ért el a megbecsülés és erkölcsi elismerés a második táblázatban. Az emberek 69%-át motiválja teljesen, ha megbecsülik őt munkahelyén. Ezt továbbá alátámasztja az is, hogy a 29. ábrából leolvasható, hogy a pozitív visszajelzés 61,19%-ban vált ki teljesítménynövekedést a válaszadókból. A nem változtatok a hozzáállásomon egy generációnál sem haladja meg a teljesítmény növekedés szintjét, de az X és Z generáció esetén a „Nem változtatok a hozzáállásomon” visszajelzések száma eléri a 40%-ot. Ezáltal azt lehet feltételezni, hogy a szóbeli dicséret és visszajelzés az egyik leghatásosabb motivációs eszköz, amivel egy felettes a legtöbb esetben növelheti munkavállalója morálját. Azért véljük ezt jobb motivációs eszköznek és azért javasolnánk inkább a pozitív visszajelzések használatát, mivel a negatív visszajelzéseknél lehet, hogy a teljesítménynövekedésre többen adtak választ (154 válasz, 70,32%, 34. ábra), de ezzel egy időben megfigyelhető, hogy a negatív visszajelzésnek negatív teljesítmény hatása is van a munkavállalókra. 8,22%-ban az emberek jobban visszavesznek a teljesítményükből vagy 3,20%-ban új munkahelyet keresnek (34. ábra). Ezen kívül arra lettünk figyelmesek, hogy a 19. és 24. ábrában jól látható, hogy a munkáltatók többnyire próbálnak minden alkalommal visszajelzést adni a munkavállalójuknak munkájukról és azokon az eseteken belül is java részt a pozitív visszajelzési stílust alkalmazzák. Ez arra adhat következtetést, hogy a munkáltatók már ismerik mi működik egy adott munkakörnyezetben és mire van szüksége az alkalmazottainak ahhoz, hogy motiváltak maradjanak.

Az egyik legérdekesebb eredményünket produkálta az, hogy mennyire motiválja az embereket a home office lehetősége egy adott munkánál. Ez az opció a legmagasabb értékben 31%-ban (2. táblázat) nem motiválta az embereket és a motivált csoport is csak 47%. Ez azt jelenti, hogy az emberek közel harmada nem érdekelt abban, hogy egy munkát lehet-e home officeban végezni vagy sem. Ez egy részből azért érdekes mivel a kérdőívet 41,55%-ban Y és 24,20%-ban Z generációs (3. ábra) személyek töltötték ki, akik nem, hogy már a technológiával együtt fejlődő generációk közé tartoznak, de a kitöltők többségét is képzik. Annak ellenére, hogy ők azok, akik beleszülettek az internet világába továbbra sem tartják túl fontosnak a home office lehetőségét. A technika és a világ fejlődésével valószínűsíthetőleg ez

az érték változni fog és egyre több irodai munkát fognak végezni otthonról, hogy spóroljanak a hellyel, az erőforrásokkal.

A 39. ábra arra hivatkozik, hogy a munkahelyeken a legdemotiválóbb tényezők azok, amikor teljesíthetetlen a feladatok mennyisége, nem megfelelő a munkatársi viszony és konfliktusok lépnek fel a munkatársak és felettesek között. Ebből kettő a munkahelyi hangulat alá tartozik, és úgy látszik, ha a munkahelyi hangulat megromlik, az nagyban befolyásolja a munkavállalókat. Ahogy Abraham Maslow szükséglethierarchiája is mutatja, az ember magasabb szükségletei közé tartozik a szociális és az elismerés szükséglete. Ez a kettő visszavetíthető oda, hogy az embereknek kapcsolatokra, barátokra, szeretetre, sikerre, tiszteletre, elismerésre van szüksége. Ha egy munkahelyen, ahol nincs meg a kellő szociális szint és nem elégül ki a szükséglet a munkavállaló rosszul érzi magát. Ha konfliktusok lépnek fel a kollegák és a felettesek között, akkor az megfojtja a munkavállalót a saját munkahelyén. Ha nem megfelelő a kapcsolata a többi emberrel és kellemetlenül érzi magát embertársaival, akkor teljesítménye romolhat és ez további problémákat teremthet és még több konfliktushoz vezethet. Mint például az, ahogy Adams méltányosság elmélete is kimondja, a munkahelyi kollegák referenseket keresnek maguknak. Valakihez hasonlítani fogják magukat, és ha a referens kevesebbet dolgozik, mint ők, azért, mert rosszul érzi magát a szociális környezetben, de mégis megkapja a hasonló fizetséget, akkor ez konfliktust szülhet a két munkavállaló között, vagy akár egy felettest is bevonhatnak azzal, hogy panaszt tesznek a másokra.

Az eddigi észrevételeink alapján azt tudjuk javasolni, hogy a munkáltatók kövessék Abraham Maslow és Frederick Herzberg elméleteit a munkahelyeken. Herzberg elméletét azért, mert nagyon fontos megteremteni az alap munkakörnyezetet az alkalmazottak számára, amiben biztonságban érezhetik magukat és nem akadályozza semmi a munkavégzést. Amint ez a feltétel megvan, életbe léphetnek a motivátorok, mint az elismerés, előre leptetés, megbecsülés és innentől már életbe is lép Maslow hierarchia rendszere, amelyben a szociális, elismerés és az önmegvalósítás szükségletek állnak a legmagasabb szinten. A kutatásban többször is észrevehetők, hogy az elismerés, a hangulat és légkör, a tisztelet, a kapcsolatok és végül az önálló munka milyen magas szinteken áll. A 2. táblázatban a legmagasabb értékekkel (73% és 72%) a Maslow piramis két szintje köszön vissza a munkahelyi légkör és az önálló munka lehetősége tehát az önmegvalósítás. Ez jól mutatja, hogy Maslow 1970-ben felállított elmélete még a mai világban is jól megállja a helyét. Emellett még szeretném megemlíteni Hunt és Alderfer munkálatát, akik kibővítették Maslow modelljét azzal, hogy a különböző célok változnak nemtől, kortól, kultúrától függően. Tehát az idő múlásával a munkáltatóknak

alkalmanként meg kell győződnie arról, hogy mik is az alkalmazottjainak éppen aktuális vágyai az életben. Ezt a három motivációs elméletet ötvözve javasolnánk minden munkaadónak és felettesnek.

BEFEJEZÉS

Munkánk témája a munkahelyi motivációs tényezők nemzedékek közt. Kutatásunk első feladata az volt, hogy kellő elméleti háttérrel biztosítsunk a munkánknak. Első sorban ismertettük, hogy mi is a motiváció alap definíciója és milyen szóból ered. Felkutattuk a motivációs elméletek legismertebb és legnagyobb teóriáit. Először Maslow-féle hierarchiaszükséglet elméletével foglalkoztunk, amiben az egyének lépcsőzetesen haladva érik el a motivációs piramis csúcsát az önmegvalósítást, majd áttértünk Herzberg kéttényezős elméletére, ahol tisztáztuk a higiénias tényezőket és a motivátorok jelentését. Következőnek megemlítettük Hunt célkitűzés elméletét és annak hat motivációs célcsoportját, majd pedig közös munkáját Alderferrel akivel kibővítették Maslow elméletét. A soron következő elméletünk Adams méltányossági elmélete volt, amely szerint az egyének nem csak a munkával, hanem a jutatásokkal is törődnek és az őket körülvevő referensekkel is, akikhez hasonlítják magukat. A motivációs elméletek után rátértünk a generációk jellemzéseire és felosztására. A mai világban egyre nagyobb figyelmet fordítanak a generációk közti különbségekre és sajátosságaikra. A világon élő hat generációból mi csak négygel foglalkoztunk, amelyek a: Baby boomer, X generáció, Y generáció és a Z generáció. Ezt követően rátértünk a dolgozat céljára. A dolgozat céljában kitértünk arra, hogy minden generáció valamilyen szinten eltér a másiktól, de alap szinten biztosan lehet találni egy közös pontot, ami egyaránt mindenki számára motiváló. Tehát fő célunknak azt tűztük ki, hogy találhassunk egy olyan motivációs eszközt vagy eszközöket, amik a lehető leghatékonyabban motiválják minden nemzedék résztvevőit a munkájában. Emellett felállítottunk három hipotézist, amelyeket kutatásunk alatt fontosnak véltünk megvizsgálni. Céljaink megfogalmazása után rátértünk a munkánk kutatásának módszertanára és módszerére. A kérdéssor többféle kérdést is tartalmazott, mint például zárt kérdések, több válaszlehetőséges kérdések, vagy pedig Likert skálán kellett értékelést adni. A gyakorlati részben elemeztük a beérkezett válaszokat és könnyen értelmezhető táblázatokba vagy ábrákba rendeztük őket. Végezetül levontuk az adatokból következtetéseinket. További adatok megfigyeléséből rájöttünk arra, hogy a munkaterhelés és a munkaszervezéssel nincsenek túlságosan megelégedve az emberek így arra következtettünk, hogy a munkáltatóknak ezeken javítania

kell a jövőben. Továbbá kiderült az is, hogy az emberek számára mennyire fontos a megbecsülés, a dicséret vagy a pozitív visszajelzés és a munkakörnyezet hangulata és az önálló munkavégzés lehetősége. Ezeket az észrevételeinket is alátámasztottuk a kinyert adatokkal és szemléltettük, hogy melyik forrásból származnak az adatok. A konklúzió végén összevetettük az elméletet az adatokkal és javaslatot tettünk arra, milyen motivációs eszközöket és motivációs elméleteket érdemes szem előtt tartaniuk a munkavállalók motiválására.

A befejezés végére kimondható, hogy sikerült megfelelni céljainknak, mivel találtunk olyan motivációs eszközöket, amelyek több generációt lefedve is motiválhatják munkájukban a munkavállalókat és serkenthetik a teljesítményüket mindennapjaikban.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek és cikkek:

1. ADAMS, J. S., *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz, E., *Advances in experimental social psychology*. 1965. ISSN 00652601. Vol.:2 pp. 267-299.
2. ARIELY, D., *Motiváció: Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?*, Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2017. 27-31 old. ISBN: 978-963-304-534-3
3. BAKACSI. GY., *Szervezeti magatartás és vezetés*, Budapest: Aula Kiadó, 2004, 94 old. ISBN 9639585491
4. CARNEGIE, D., *Hogyan szerezzünk barátokat és befolyásoljuk az embereket*, Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó Kft. 2008. 34-38 old. ISBN: 978-963-9730-80-9
5. FOWLER, S., *Motiváció magasabb szinten*, Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2015. 84-110 old. ISBN: 978-963-304-297-7
6. GORDON, J. R., MONDY, R., SHARPLIN, A., PREMEAUX, S. R., 1990. *Management and Organisational Behavior*, Boston, MA: Allyn & Bacon. ISBN 9780205120567
7. KARÁCSONY, P. *Szervezeti ismeretek*, Komárno Univerzita J. Selyeho, 2016. 111 old. ISBN 9788081221835
8. LATHAM, G. P. *Work motivation*. Thousand Oaks, CA, 2007. 337 old. ISBN 076192017X
9. L. M. BERRYOVÁ. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, 2009. 693 str. ISBN 978-80-551-1842-0

10. MADDOCK, R. C., FULTON, R. L. 1996. *Marketing to the mind: Right brain strategies for advertising and marketing*. Westport, CT: Greenwood. ISBN: 9781567200317
11. MASLOW, A. H. 1943. *A theory of human motivation*. In: Psychological Review, ISSN: 0033-295X .Vol.: 50.,pp. 370–396.
12. MCCRINDLE. M., *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, Lexington Drive: Bella Vista NSW 2153. 2014. 8-14 pp. ISBN 9780992483906
13. P. ZIMBARDO – R. JOHNSON – V. MCCANN. *Pszichológia mindenkinek*. 2. kiad. Gyomaendrőd: Gyomai Kner Nyomda Zrt., 2019. 11 old. ISBN 978-963-433-197-1
14. PINK, H. P., *Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp*, Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2010. 39-42 old. ISBN: 978-963-304-020-1
15. ROBBINS, S., *Organizational Behavior*, 6th edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993, ISBN 9781442528550
16. T. MARTOS. *Emberközpontú gazdaság*. Budapest: KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány. 2016. 242 old. ISBN 978-615-80618-0-3
17. VROOM, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964, ISBN 9780471912057
18. WAHBA, M. A., BRIDWELL, L. G. 1976. *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. In: Organizational Behavior and Human Performance, ISSN: 0030-5073. Vol 15, No 2. pp. 212–240

Internetes források:

1. KOMÁR. Z., *Generációelméletek* [online] 2017
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>
2. MÜLLER. ZS., *Fogyasztói mozgatóerők: Mi irányítja a sokoldalú fogyasztót?* KPMG in Hungary, 2018.
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hu/pdf/KPMG_Fogyasztói_mozgatoerok.pdf?fclid=IwAR21n_qzIMULB_krVNqqAYkHpLN41azkoqkizLUVm91lv-eyz8TQRdnOuZM
3. FARKAS és társ., *Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban.*, 2021
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2121/>
4. HORVÁTH, ZS., HOLLÓSY, G., *Közzolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel*, [online] 2019
<http://real.mtak.hu/91965/>

5. GERGELY, É., PIEROG, A., *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél*, [online] 2016
<http://real.mtak.hu/110388/>
6. MARTOS, T., *Motiváció, értékek és társas kapcsolatok: az öndetermináció elméletének alapjai*, [online] 2016
<http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/13361/>