

DIPLOMADOLGOZAT

Dajka Petra

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

Ösztöndíjs formák a szervezeti gyakorlatban

Belső konzulens: Dr. Tóth Katalin
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet / Agrármenedzsment
és Vezetéstudományi
Tanszék

Készítette: Dajka Petra

**Budapest
2024**

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	3
2.	Az emberi erőforrás menedzsment kialakulásának rövid történelmi áttekintése	5
3.	A motiváció.....	7
3.1.	Motivációs tartalomelméletek.....	7
3.1.1	Maslow-piramis	7
3.1.2	Herzberg féle kéttényezős modell	10
3.1.3	McClelland féle kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélet	11
3.2.	Motivációs folyamatelméletek.....	13
3.2.1	Skinner féle megerősítéselmélet.....	13
3.2.2	Vroom féle célkitűzés-elmélet	14
3.3.	Motiváció modern megközelítései.....	15
3.3.1	Motiváció 3.0.....	15
3.3.2	9M modell	16
4.	Ösztönzés	18
4.1.	Ösztönzésmenedzsment	18
4.1.1	Anyagi ösztönzők.....	20
4.1.2	Nem anyagi ösztönzők	21
4.1.3	Ösztönző rendszerek	23
5.	Generációk	25
6.	Alkalmazott módszerek.....	29
6.1.	Hipotéziseim.....	29
7.	Eredmények.....	31
7.1.	Hipotézis vizsgálatok	32
7.2.	A kérdőív további elemzése	36
8.	Következtetések és javaslatok.....	46

9. Összefoglalás	48
10. Irodalomjegyzék	50
11. Ábrák és táblázatok jegyzéke	55
12. Mellékletek.....	56

1. Bevezetés

Jelen diplomadolgozat fő témája az ösztönzési formák megjelenése a szervezeti gyakorlatban. Ezen belül pedig az egyes generációk vizsgálata és elemzése, valamint a közöttük lévő különbségek kimutatása. Továbbá a különböző motivációs és ösztönzési formák kutatása és ezek hatása az egyes generációkra.

Életünk nagy százalékát a húszas éveink elejétől kezdve a munka teszi ki, ebből kifolyólag elengedhetetlennek tartom, hogy foglalkozzunk a munkahelyünket érintő kérdésekkel. Mindemellett, a világunk gyorsan változik, felgyorsult munkatempót és figyelmet kíván, melyhez, mint mindenkinek, a munkáltatóknak is alkalmazkodnia kell.

Fontosnak tartom azt is megemlíteni, hogy a jelenlegi technikai és technológiai változásaink is óriási befolyással és ráhatással bírnak, melyek változása is szintúgy felgyorsult a korábbi évtizedekhez képest, melyeket még egy fiatalabb generációnak is nehezebb követni. Jelenleg a társadalmunkban hat generációt is megkülönböztetünk, melyből három generáció kik aktív szerves részei a foglalkoztatás világának. Ebből kifolyólag a generációk közötti különbségek is közbeszólnak, melyhez mindenki igyekszik a legjobban alkalmazkodni.

A megfelelő munkakörülmények kialakításához és megteremtéséhez a munkaadók és munkaügyi szakemberek tudása elengedhetetlen, ugyanakkor ők is rengeteg kihívással néznek szembe.

A fentebb említett gondolatok okán, a dolgozatom első felében szeretném tanulmányozni a motiváció és az ösztönzésmentedzsment fontosabb tudnivalóit, valamint bemutatni a generációk főbb jellemzőit. Ezen fogalmi tisztázások elengedhetetlenek annak érdekében, hogy a dolgozat további részeit megfelelő aspektusba helyezzük.

Dolgozatom második felében szeretném megvizsgálni, hogy a generációk preferált ösztönzési formái között van-e eltérés, valamint, ha igen, akkor milyen különbségek figyelhetők meg, illetve ezen generációk, milyen ösztönzési formát/formákat találnak a legmegfelelőbbnek, melyek számukra a legfontosabbak.

Ezt követően összegezni fogom az elemzéseket, valamint következtetéseket fogok levonni ezekkel kapcsolatban, továbbá személyes véleményemet is hozzá fogom tenni a témához.

Ezen dolgozat fő célja tehát összegezve, önmagukban a különböző generációk, illetve az egyes generációk közötti különbségek részletes vizsgálata mind irodalomkutatási oldalról,

mind pedig majd a saját szerkesztésű kérdőív elemzése folyamán. A mai felgyorsult világban az egyes generációk között sokkal nagyobb különbségek figyelhetők meg, mint korábban, így véleményem szerint egy sok érdekességet tartogató és nagy létjogosultsággal rendelkező témának nézhetünk elébe.

2. Az emberi erőforrás menedzsment kialakulásának rövid történelmi áttekintése

A jutalmazás története visszanyúlik egészen a Kr. előtti időkig, viszont a munka területén ennek a fogalomnak a létjogosultsága az iparosodás időszakában jelent meg. Kezdetben a munkabérek felüli díjazással és értékeléssel nem foglalkoztak az olcsó munkaerő miatt, viszont ahogy felismerték, hogy szükség van a szakképzett munkaerőre, akkor már elkezdtek értékelni és figyelmet szentelni rá (Bárdos, 2017). A vállalatok könnyedén kihasználhatták a munkavállalókat, mivel számukra nem állt rendelkezésre más munkalehetőség, így erős függőség jellemezte ezt az időszakot. Azok a szereplők, akik a dolgozók jogait képviselték, főként jóléti támogatásokat és egyéb juttatásokat biztosítottak a vállalat megbízásából. Ezzel bizonyos mértékben növelni lehetett a munkavállalók elégedettségét a szervezeten belül. Tulajdonképpen ez tekinthető a személyügyi menedzsment kezdetleges formájának (Németh, 2021).

A 20. századra a személyügyi feladatok fokozatosan bővültek. A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy a munkaerő toborzása és beillesztése is a napi teendők közé került. Emellett egyre nagyobb figyelmet kapott a bérezés és a teljesítmény közötti kapcsolat elemzése, valamint a megfelelő motivációs rendszerek kialakítása a munkavállalók számára. A vezetők és beosztottak közötti viszony fontossága is nőtt, miközben a csoportmunka és az egyéni készségek fejlesztése is kiemelkedőbb szerepet kapott. Ez a személyügyi feladatkör jelentős bővülését eredményezte, így az 1920-as évekre a vállalatoknál létrejöttek a személyzeti osztályok, míg a bürokratikus szervezetekben megjelentek a személyügyi adminisztrátorok, akik főként a kapcsolattartásért és az adatrögzítésért voltak felelősek a fizikai munkát végző dolgozókkal (Karoliny, 2008).

A II. világháborút követően ez a terület ismét tovább fejlődött. Az egyik legfontosabb változás az volt, hogy a munkavállalók helyzete jelentősen átalakult. A háború utáni helyreállítási munkálatok közel teljes foglalkoztatottságot eredményeztek, ami lehetőséget adott a munkavállalóknak, hogy válogathassanak a munkáltatók között. Ezzel szemben a munkáltatók tárgyalási pozíciója gyengült, mivel elkezdtek versenyezni a munkaerőért. Ennek következtében a személyügyi feladatok tovább bővültek: megjelentek a szakszervezetekkel folytatott tárgyalások, a munkajogi szerződések, és a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektettek a konszenzuserősítésre a dolgozókkal kapcsolatban (Németh, 2021).

Az 1960-as és 70-es években a szegmens tovább alakult, és a beosztott munkavállalók mellett már a vezetők fejlesztésére is nagyobb hangsúlyt fektettek. Megjelent a menedzsment fejlesztés és a szervezetfejlesztés. Ekkor léptek színre a hivatásos munkaerő-elemzők, akik feladatuk részeként számszerűen értékelték a munkaerő teljesítményét, és vizsgálták, hogyan járul hozzá a szervezet céljainak megvalósításához (Németh, 2021).

A munkakör a 80-as évekre nyerte el mai nevét, ekkor terjedt el az "emberi erőforrás menedzsment" (HR) kifejezés, amely főként az Egyesült Államokban váltotta fel a személyügyi menedzsmentet. Ettől az időszaktól kezdve a HR tevékenység két fő irányzatra, „soft” – puha – és „hard” – kemény – megközelítésekre oszlott. A „soft” módszerek a személyzetfejlesztés különféle technikáit foglalták magukba, míg a „hard” módszerek a konkrét számításokra és értékelésekre, különösen a HR kontrollingra összpontosítottak (Karoliny, 2008).

Összefoglalva, az emberi erőforrás menedzsment mai formája csak az elmúlt néhány évtizedben alakult ki, noha elődje, a személyügyi menedzsment már évszázadokon át fejlődött. A 21. században pedig újabb kihívások elé néz, különösen a globalizáció következtében fokozódó nemzetközi vállalati verseny miatt (Németh, 2021).

3. A motiváció

Ebben a fejezetben első körben magáról a motivációról és annak értelmezéséről fogok beszélni, ezt követően pedig szakirodalmi áttekintésemet a motivációs elméletekkel folytatom majd. Ezen áttekintés során kutatásom témaköre a motivációs elméletek két fő csoportjával a tartalom- és a folyamatelméletekkel lesz kapcsolatos. Ezt követően pedig az újabb megközelítéseket fogom megvizsgálni, melyek a motiváció 3.0 és a 9M elv lesznek.

A motiváció a latin eredetű „movere” kifejezésből ered, melynek a jelentése: mozgatni, mozgató erő. Bakacsi Gyula (2004) megfogalmazásában a motiváció jelentése a következő: „a téma szempontjából motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthetünk.” Vezetői szempontból a motiváció egy olyan ciklikus folyamat, amely hatást gyakorol azokra a belső szükségletekre és hajtóerőkre, amelyek elindítják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményére irányuló erőfeszítéseit (Dobák-Antal, 2016).

3.1. Motivációs tartalomelméletek

A tartalomelméleteken belül a három fő modellt fogom majd részletesen megvizsgálni. Az áttekintés megkezdése előtt még a tartalomelméletet mint fogalom szeretném körülírni. Ezen elméletek lényege, azon tényezők kutatása, amelyek cselekvésre ösztönzik az egyéneket, tehát azt vizsgálják, hogy egyénre jellemzően hogyan lehet motiválni. Ebből adódóan egyes emberek között jelentős eltérések figyelhetők meg az egyes személyiségjellemzők és kulturális hatások függvényében (Dobák-Antal, 2016).

3.1.1 Maslow-piramis

Az egyik talán leghíresebb ilyen elmélet az Abraham Maslow nevéhez fűződő szükséglet-hierarchiára alapozott motivációs elmélet. Két fő alapja, hogy az emberek életében a motiváció az mindig összefügg és visszavezethető az emberi szükségletre, ugyanis bizonyos cselekvések megtételére az egyéneket a különböző hozzájuk kapcsolódó szükségletek serkentik (Bakacsi, 2004).

Továbbá Maslow ezeket a szükségleteket hierarchiai sorrendbe állítva ábrázolja, amelyet Maslow piramisnak hívunk, ami az 1. ábrán látható.

1. ábra: Maslow piramos

Forrás: (Bencsik, n.d.)



A piramis alakban ábrázolt egymásra épülő hierarchikus szükségletek sorrendje és jelentése a következőképpen alakul alulról felfelé haladva (Bakacsi, 2004):

1. Fiziológiai szükségletek

Ezen szükségletek jelentik a piramis legalsó pillérét, ebből adódóan a legalapvetőbb emberi szükségletek tartoznak ide, mint például az éhség, szomjúság stb., tehát elmondhatjuk, hogy gyakorlatilag az emberi életben maradáshoz szükséges tényezőkről van itt szó, amelyek szükségletek megfelelő szinten tartására az emberi szervezet gyakorlatilag automatikusan törekszik.

2. Biztonság és védelem

A jelen szint, az ember biztonságos környezet (mind fizikai mind érzelmi tekintetben) iránti igényére vonatkozik, amelybe, ha logikusan belegondolunk csak azután merül fel, ha már az alapvető létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek kielégítésre kerültek.

3. Szeretet és összetartozás

A harmadik pillér a szeretetet és a másokkal való összetartozás igényét testesíti meg. Ide sorolható a család, barátságok, baráti társaságok stb.

4. Önbecsülés – elismerés iránti szükséglet

Ezen pillér legfontosabb eleme a különböző forrásokból származó elismeréseknek köszönhető pozitív önkép, illetve önbizalom kialakulása. Ez abban az emberi tulajdonságban jelenik meg, hogy egyrészt bennünk van az a törekvés vágy, hogy a környezetünk elismerje a teljesítményünket, az elért eredményeinket, valamint a hatalmunkat. Ezeket hívjuk belső tényezőknek. Ezek mellett pedig megjelennek külső tényezők, mint a valamilyen szintű hírnév, presztízs elérésére vonatkozó törekvés vágy nyilvánul még meg itt.

Amennyiben ezen szükségletünk kielégülésre kerül, akkor elégedettebbek leszünk, megnő az önbizalmunk és a társadalom vagy adott esetben valamilyen közösség értékes, hasznos tagjaként tekintünk magunkra. Ellenkező esetben azonban elesettség, kisebb rendűség érzése generálódik bennünk, amely negatív hatást fejt ki a mindennapjainkban.

5. Önmegvalósítás

Ez a szükséglet hierarchia legmagasabb szintje, az önmegvalósítás iránti szükséglet. Lényege, hogy saját képességeinket felhasználva megvalósítsuk lehetőségeinket és kiteljesítsük magunkat.

Véleményem szerint talán ez az a rész, ami egyénenként a legkülönbözőbb formákban nyilvánul meg, ugyanis például valaki ezalatt utazásokat vagy gyermekvállalást vagy munkahelyi előrelépést ért (Bakacsi, 2004).

A Maslow féle piramis rendszer lényege, hogy a következő szintű szükséglet csak abban az esetben jelenik meg, ha már az alatta lévő valamilyen szinten kielégítésre került. Azt is nagyon fontos megjegyezni, hogy a már elért szükségleteink továbbá már nem töltenek be motiváló szerepet az ember életében. A piramis azonban nem egy zárt rendszert jelenít meg, a felső szintet sosem lehet teljes mértékben kielégíteni (Saul, 2024).

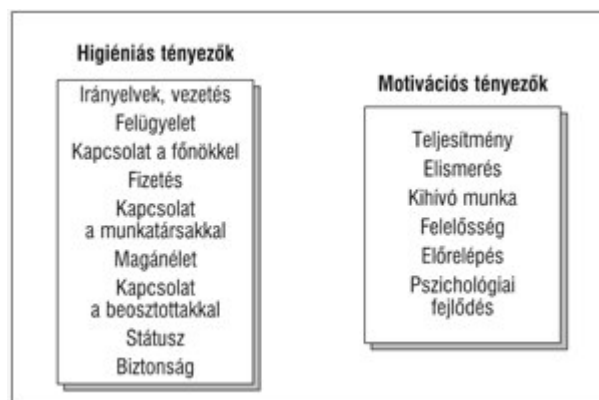
A vállalati életre levetítve is egyre nagyobb hangsúly helyeződik a szükségletek kielégülésére, ugyanis a 21. században már jóval hamarabb váltanak munkahelyet az emberek, mint pár évtizeddel korábban, így a vezetőknek sokkal több energiát kell fordítaniuk arra, hogy felmérjék, megértsék és kielégítsék a szervezet hasznos embereinek ezen szükségleteit, ezzel motiválva őket a jobb és eredményesebb munkavégzésre.

3.1.2 Herzberg féle kéttényezős modell

A tartalomelméleti modellek közül a Maslow féle szükséglet piramis mellett a másik legnépszerűbb, a Herzberg féle kéttényezős modell. Maslow-val ellentétben ez a modell nem a motivációt elősegítő szükségletekre, hanem magával a munkával való elégedettségre fókuszál. A modell nevében is benne lévő két tényező közül az egyik az elégedetlenség megszüntetését előidéző tényezők, a másik pedig az elégedettséget kiváltó tényezők, amelyek között különbséget kell tenni. Ezt a két tényezőt nevezzük higiénias és motivációs tényezőknek (2. ábra), amelyeket empirikus vizsgálatok alapján határozott meg Herzberg (Dobák-Antal, 2016).

2. ábra: Herzberg féle kéttényezős modell

Forrás: (Dobák-Antal, 2016)



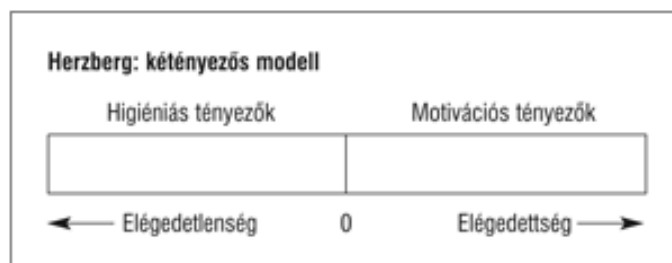
Véleménye szerint az alkalmazottak elégedetlenségét csökkenti vagy bizonyos esetekben akár meg is szünteti a higiénias tényezők megléte. Ezen tényezők tulajdonképpen a legrelevánsabb munkahelyi tényezők, amelyek megléte hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezettebbek legyenek a cég iránt és ne lépjenek ki rövid távon azonban önmagukban ezen tényezők még nem váltanak ki erősebb motiváltságot, továbbá teljesítmény növelő hatásuk sem mondható jelentősnek (Dobák-Antal, 2016).

Ahhoz, hogy a motiváltság és a teljesítmény is szignifikánsan nőjön már szükség van a magasabb szintű szükségletek kielégülésére is. Személyes véleményem szerint a mai világban ezen 6 motivációs tényező közül az elismerés, a kihívó munka és az előrelépés a legfontosabbak. Jelen társadalmunkban egyre nagyobb hangsúly helyeződik arra, hogy ki-kí az adott munkahelyi szervezeti egységén (ranglétrán) belül milyen és mennyire jelentős pozíciót tölt be.

Herzberg szerint, ahogy ez a 3. ábrán látható, ezen motivációs tényezők hiánya önmagában még nem okoz elégedetlenséget maximum semlegességet.

3. ábra: Herzberg féle kétféle tényezős modell az elégedettség függvényében

Forrás: (Dobák-Antal, 2016)



Összefoglalva és lezárva a Herzberg modell elemzését az egyik legérdekesebb tényező a higiéniai tényezők között megtalálható fizetés, ami elhelyezkedésénél fogva azt jelenti, hogy csupán a fizetés emelésével még nem fog jelentősen nőni a munkavállalók teljesítménye és nem fog jelentősen nőni a motivációjuk sem. Ezért is nagyon fontos, hogy a vezetők ismerjék, megtudják különböztetni és alkalmazzák ezen tényezőket, ugyanis hosszú távon jelentősen befolyásolják majd a munkahelyi légkört és az egyének teljesítményét, motivációját annak függvényében, hogy mennyire tesznek lehetővé és vonzóvá nem csak higiéniai, hanem motivációs tényezőket is (Dobák-Antal, 2016).

3.1.3 McClelland féle kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélet

A diplomadolgozatomban bemutatott tartalomelméletek elemzését a McClelland féle kapcsolat-teljesítmény-hatalom elméletével fogom lezárni. A nevéből is adódóan ez az elmélet három különböző szükségletet jelenít meg.

1. Kapcsolatmotiváció

Ebbe a kategóriába tartozik a szeretettség és elfogadottság iránti vágyunk. Az ilyen motívumokkal rendelkező emberek könnyebben barátkoznak és társaskapcsolataik során sokkal inkább törekszenek megértésre és együttműködésre mintsem konfrontációra. Nem csak a kapcsolataik kialakulására hanem azok ápolására, fenntartására is nagy hangsúlyt fektetnek.

2. Teljesítménymotiváció

Lényege a sikerre való törekvés, a magunk elé állított célok és elvárások teljesítése. Ez a motiváció típus hajt minket előre a kitűzött célok elérésére és felülmúlására is. Az ilyen személyiségjeggyel rendelkező egyének esetében már maga a siker, a siker vágy, ami a meghatározó és nem feltétlenül a vele járó előny, díjazás stb. Előnyben részesítik

a kihívó feladatokat, amelyek leküzdése és magas szinten való teljesítése ugyancsak sikerélményt jelent számukra. A magas teljesítményt nem csak hullámszóan érik el, hanem fenn is tartják.

A teljesítmény motivált emberek nagyon taktikusak a feladatok megválasztásával kapcsolatban ugyanis nem szeretik sem a túl könnyű sem pedig a túl nehéz feladatokat, ezek helyett azokat részesítik előnyben, amik kihívást jelentenek azonban megtudnak vele birkózni és tisztán látszik az egyéni teljesítményük az adott feladat, problémakör megoldása után.

3. Hatalmi motiváció

Az elmélet utolsó egységének a lényege a mások feletti irányítás, kontroll szükséglete. Az ilyen típusú emberek az első kategóriával ellentétben nem riadnak vissza, éppen ellenkezőleg sokszor keresik a konfrontáló, verseng helyzeteket, illetve esetenként hajlamosabbak az agresszív megnyilvánulásra is. Viselkedésükkel arra törekcsenek, hogy másokból erős érzelmi hatásokat váltsanak ki. Különösképpen fontos az ilyen személyiségi jeggyel rendelkező egyének számára az elismertség, a presztízs, a tisztelet és ugyancsak nagyon nagy jelentőségű számukra a másik fölötti kontroll, hatalom.

Ez a motiváció ellentétben azzal, amit lehet elsőre gondolnánk róla McClelland szerint nem negatív irányú, sőt kutatások kimutatták, hogy számos vezető esetében ez az erősebb még a teljesítmény motivációval szemben is, és ez a hatalmi motiváció mindenképpen szükséges a jó vezetővé váláshoz (Bakacsi, 2004).

Az elmélet elemzése során kitértem és részletesen bemutattam mind a motivációt, személyiségjegyet. Nagyon fontos megállapítás, hogy ezek egyike sem az egyénnel vele született képesség, mindegyik tanulható, amelyhez a különböző élet és társadalmi helyzet is jelentősen hozzájárul. Ebből adódóan a tanult szükségletek elvének is szokták nevezni. Maslowal ellentétben egyáltalán nem foglalkozik és tárgyalja az alapvető, velünk született szükségletek a jellegükből adódóan, illetve hierarchikus kapcsolatot sem feltételez. Lényeges gondolat még, hogy mivel ahogy már arra az előbbiekben kitértem, a McClelland által felsorolt képességek nem velünk születettek, hanem tanulhatóak, így azok további képzésekkel, tréningekkel befolyásolhatóak és fejleszthetőek (Bakacsi, 2004).

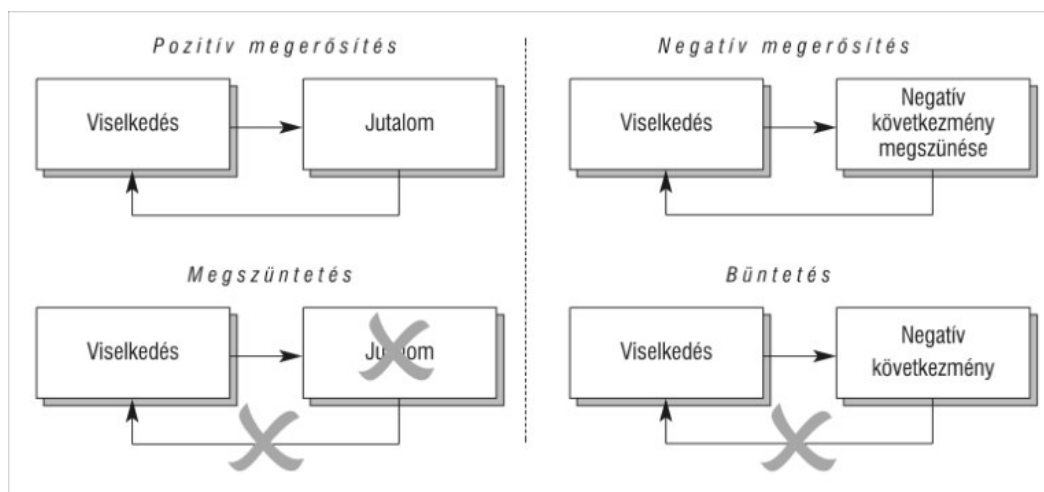
3.2. Motivációs folyamatelméletek

3.2.1 Skinner féle megerősítésemélet

Az előző alfejezetben bemutatott és elemzés alá vett tartalomelméletek után, diplomadolgozatom motivációhoz kapcsolódó irodalomkutatás részét a folyamatelméletek részletes elemzésével fogom folytatni. Ezek közül az első és talán a legismertebb a Skinner nevéhez köthető megerősítésemélet lesz. Lényege, hogy az egyén magatartására, viselkedésére az adott személlyel kapcsolatos környezetnek befolyásoló hatása van. Továbbá az adott cselekvést akkor ismétlik meg nagyobb valószínűséggel, ha annak következményei pozitív irányultságúak. Ezen következményeknek az alábbi 4 alapvető fajtája van (4. ábra) (Dobák-Antal, 2016).

4. ábra: Skinner féle megerősítésemélet

Forrás: (Dobák-Antal, 2016)



1. Pozitív megerősítés

Erről akkor beszélünk, ha egy adott cselekvéshez kapcsolódó következmények pozitívak. Ahogy ezt az előbb részleteztem, pozitív megerősítés hatására nagyobb eséllyel ismétlődik meg egy adott cselekvés.

2. Negatív megerősítés

A viselkedés megismétlődésének valószínűségét az is növeli, ha valamilyen negatív, kellemetlen helyzet megszűnik. A negatív megerősítésnek azonban nemcsak pozitív hanem negatív hatásai is vannak, ilyen például az állandó stresszhelyzet az adott szituációtól.

3. Büntetés

Ilyen esetben, tehát a büntetésen alapuló megerősítés csökkenti az ismétlődés valószínűségét. Két fajtája létezik ezek közül az első amikor valamilyen negatív következmények érik az adott egyént, a másik pedig a pozitív következmény elmaradása.

A büntetések hatása sokkal kiszámíthatatlanabb, mint a jutalmazásé, különböző személyiségek máshogyan reagálnak rájuk, melynek hatására nagyon erős negatív következményt is képesek lehetnek kiváltani, így érdemes kerülni őket.

4. Megszüntetés

A legutolsó kategória a megszüntetés, mely gyakorlatilag a pozitív megerősítés fordítottja. Lényege azon következmények megvonása, amelyek hatására az adott cselekvés eddig ismétlődött (Bakacsi, 2004).

A Skinner elméletet a mai szervezeti kultúrára kivetítve az irányzat egyértelműen a pozitív megerősítés, melynek hatására a dolgozóban el tudnak indulni a viselkedése és hozzáállása fejlődésére irányuló folyamatok. Továbbá a beosztottak viselkedését az is erősen befolyásolja, hogy a visszacsatolás milyen formában és mennyi idő elteltével érkezik meg.

3.2.2 Vroom féle célkitűzés-elmélet

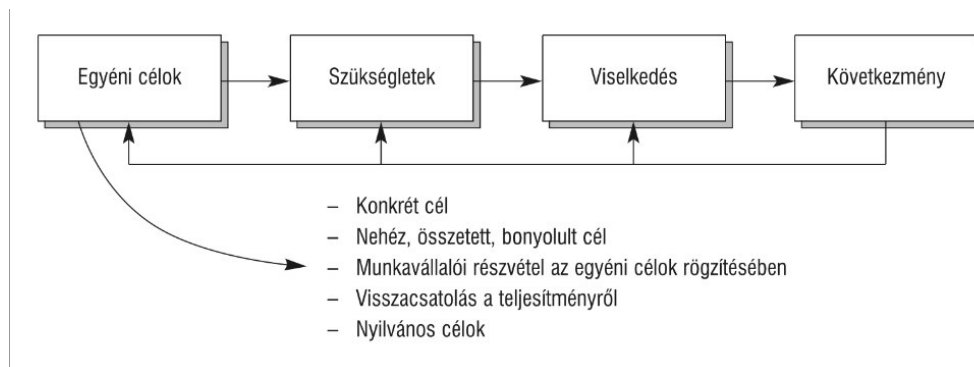
A következő és egyben utolsó folyamatelmélet, amit diplomadolgozatomban keretein belül szeretnék vizsgálni az a Vroom féle célkitűzés-elmélet. Kiindulási pontja teljesen más, mint az előző megerősítés elméleté. Ezen elmélet kiindulási pontját az jelenti, hogy maga az alkalmazott, a munkavállaló mit szeretne elérni. Ugyanis amennyiben az adott személynek konkrétan meghatározott és nagyobb kihívást jelentő, a komfort zónájából kimozduló céljai vannak, akkor ennek elérése érdekében nagyobb erőfeszítéseket és magasabb szintű teljesítményt képes megtenni (Vroom, 1964).

A dolgozó annál nagyobb teljesítményre képes, minél (5. ábra):

- konkrétabb a kitűzött cél,
- összetettebb, nehezebb az a cél,
- minél inkább az adott munkavállaló is részt vesz magában a célkitűzésnek a folyamatában,
- több és gyakori visszacsatolást kap a teljesítményét illetően,
- nagyobb nyilvánosságot kap a projekt és a cél (Dobák-Antal, 2016).

5. ábra: Vroom féle célkitűzés-elmélet

Forrás: (Dobák-Antal, 2016)



3.3. Motiváció modern megközelítései

3.3.1 Motiváció 3.0

A diplomadolgozatomban leírt eddigi kutatások alapján bemutatott motivációs elméleteknek az idő előrehaladtával csökkent a létjogosultsága a felgyorsult világi és ezzel együtt társadalmi fejlődés hatására. Daniel H. Pink nevéhez fűződik ez az új fajta motivációs elmélet megalkotása. Lényege, hogy a mai világra vonatkozóan a szervezeten belüli büntetés már rég elavult, mint motivációs módszer, a vezetőknek a jutalmazás felé kellett mindenképpen nyitni, ám önmagában már az sem elegendő. Egyre több múlik azon, hogy a munkavállalónak milyen célkitűzései vannak a jövőjét tekintve, valamint, hogy akar-e jobban teljesíteni az adott pozíciójában vagy nem (Pink, 2009).

Az egész lényege, hogy ma már az ember nem a külső ösztönzési módszerekből adódóan találja meg a magában lévő motivációt, hanem sokkal inkább a cél kitűzése és azok elérésével járó elégedettség kapcsán. Ugyanúgy, ahogy jutalmazás és büntetés, úgy a pénz sem motiváló hatású hosszútávon. Miután már rendelkezik a munkavállaló azzal a havi juttatással, amivel az életszínvonalát meg tudja tartani, a családját fenn tudja tartani, hiába próbálja őt a vezetője további emelésekkel motiválni, ha nincsenek meg számára az egyéni célok és az egyre fontosabb önállóság akkor ez már nem fog benne motivációt ébreszteni (Pink, 2009).

Pink hét pontban foglalta össze a jutalmazás és büntetés negatív hatását a motivációra nézve:

1. A belső motiváció elnyomása
2. A teljesítmény csökkentése
3. A kreativitás rombolása

4. A jóra törekvés háttérbe szorítása
5. Rossz útra, erkölcstelen magatartásra csábít
6. Függőséget okoz
7. A rövidtávú gondolkodást támogatja (Pink, 2009)

Ami a jutalmazás terén pozitívan hat az emberekre az a nem várt jutalmazás, mert ebben az esetben serkentő hatása van a teljesítményre és a motiváltságra.

Ahogy már egy-egy szóban említettem az önállóságot, egyre inkább ez a fontos jellemző a mai generációknak, szemben a jutalmazással. Az önállóság, szabadság rendkívül fontos szerepet tölt be, melynek a legáltalánosabb példája a rugalmas vagy pedig az otthonról való munkavégzés.

Saját élettapasztalatom alapján is számos olyan embert ismertem meg, aki akár jelentősebb béremelés vagy jutalmazás ellenére sem mondana le az állandó vagy nagyobb mennyiségű otthoni munkavégzés lehetőségéről. Ebben az esetben maguk a munkavállalók sokkal rugalmasabban oszthatják be számukra a munkavégzés idejét vagy helyét, amely növeli számukra a munkával járó elégedettséget, ami rendkívül fontos manapság és gyakorlatilag egyenesarányosságban áll a motivációval.

Még azonban sok cégnél nincs meg ennek a rendszernek a modellje és sokan ódzkodnak is tőle, félnek attól, hogy vajon mennyire marad meg a munkavállalók teljesítménye a csak jóval kevésbé kontrollált környezetbe való átkerülés után, de egyre több cég nyit efelé az irányzat felé.

3.3.2 9M modell

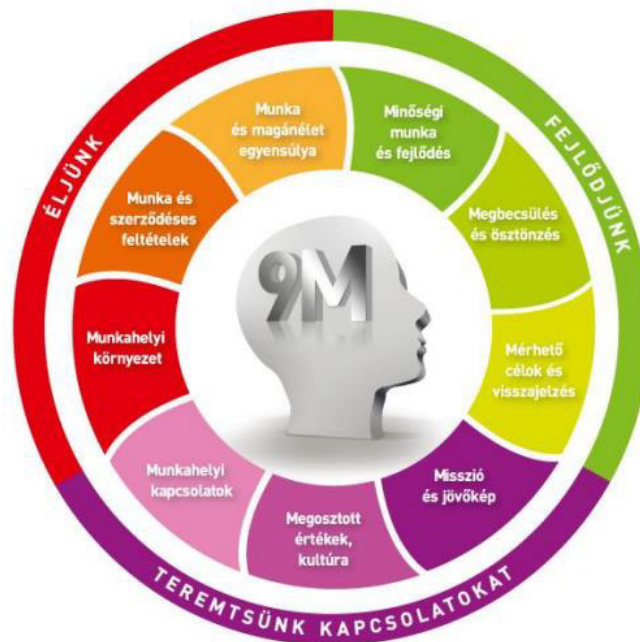
A 9M elnevezésű modell a munkavállalók motivációjának felbontását mutatja és vizualizálja. A modell három fő kategóriát fogalmaz meg, amelyeken belül 3-3 tényező hat a motiváltságra (6. ábra).

Az említett három fő kategória az élet, fejlődés és kapcsolatteremtés hármasa, amelyek az ábrán látható módon 3-3 alkategóriát foglalnak magukban.

Az éljünk kategória a munkahelyen belül és kívül töltött idővel kapcsolatos, mai szóhasználattal a munka és a magánélet kapcsolata. Nagyon sok multinacionális cég hirdeti a pozícióit azzal a szlogennel, hogy a munka és a magán élet egyensúlyát tudják nyújtani az alkalmazottaknak, mert a mai generációknak ez egy sarkalatos tényező az önállóság tekintetében (Farkas-Jarjabka-Lóránd-Bálint, 2013).

6. ábra: 9M modell

Forrás: (Szórádi, 2015)



A fejlődés szekció a munkahelyen történő fejlődéssel, előléptetésével és ezek alapjával a már korábban is részletezett önálló célok felállításával és teljesítésével kapcsolatos. Ez a rész kapcsolódik össze azzal a gondolattal, hogy a mai generációk számára nagyon fontos a sikerélmény, fejlődés és megbecsülés az elért eredmények következtében (Farkas-Jarjabka-Lóránd-Bálint, 2013).

A harmadik és egyben utolsó szegmens a kapcsolatteremtés úgyszintén a munkahelyi légkörben lévő kapcsolatépítést, illetve a vállalatok által képviselt értékek, kultúra és maga a vállalat jövőképevel való azonosulást jelenti (Farkas-Jarjabka-Lóránd-Bálint, 2013).

Véleményem szerint is a 9M módszer foglalja össze leginkább a 21. századi motivációt, hogy milyen szegmenseknek kell teljesülni ahhoz, hogy a dolgozók teljesítménye és motiváltsága magas szinten legyen.

4. Ösztönzés

Az ösztönzés alapja az, hogy az ember folyamatosan különféle szükségletekkel rendelkezik, amelyeket egyre magasabb szinten szeretne kielégíteni. Ezt a folyamatot a motiváció vezérli, amely az egyének célkitűzéseinek háttérében áll (HR Portál, n.d./a).

Manapság rendkívül nehéz megfelelő munkaerőt találni, mivel a versenytársak gyakran igyekeznek elcsábítani egymás alkalmazottait. A munkaerő toborzása, kiválasztása, képzése és betanítása jelentős költségekkel jár a munkáltatók számára, ezért elengedhetetlen a tehetséges dolgozók megtartása. Ehhez kulcsfontosságú, hogy a vállalatok felismerjék, mi motiválja a munkavállalókat, és olyan stratégiát dolgozzanak ki, amely hűségessé teszi őket a céghez. Amennyiben sikerül ösztönözni a munkavállalókat arra, hogy hatékonyabban és eredményesebben végezzék feladataikat, ez kevés befektetéssel is látványos sikereket hozhat. A motiváció egy olyan mentális és érzelmi állapot, amely külső és belső tényezők hatására alakul ki. A belső tényezők az egyén személyes mozgatórugóit foglalják magukban, míg a külső tényezők közé sorolhatók az ösztönzés, a teljesítményértékelés és a javadalmazás. A fő cél az, hogy olyan ösztönző rendszert alakítsunk ki, amely támogatja a szervezet célkitűzéseit, és biztosítja a megfelelő munkavállalók megszerzését és motiválását (Pénzügy Sziget, 2007).

A teljesítményértékelés a modern emberi erőforrás menedzsment egyik kiemelt területe, mivel a szervezetek számára fontos, hogy objektíven felmérjék az egyes munkavállalók hozzájárulását. Ez alapján dönthetnek arról, hogy az adott teljesítményt érdemes-e jutalmazni, fejleszteni, vagy megőrizni. Továbbá, a teljesítményértékelés segít megállapítani, hogy egy adott munkakörben jól teljesítő alkalmazott hogyan boldogulna más, esetleg magasabb rangú pozíciókban, valamint szükséges-e fejlődnie ahhoz, hogy ezt a lépést megtehesse, és ha igen, milyen irányban és mértékben (Matiscsákné, 2016).

4.1. Ösztönzésmenedzsment

Az ösztönzésmenedzsment azon tevékenységek és stratégiák összessége, amelyek a munkavállalók motiválására, megtartására és teljesítményük javítására irányulnak. Ide tartoznak mind az anyagi, mind a nem anyagi ösztönzők, amelyek célja, hogy a dolgozók elkötelezettek és elégedettek legyenek, ezzel segítve a szervezet célkitűzéseinek megvalósítását (Kun, 2018).

Főbb elemei a következők:

1. Ösztönzési politika

Az alapelvek és irányelvek meghatározása, amelyek alapján a szervezet díjazza az alkalmazottak teljesítményét.

Általában a következő területekre terjed ki:

- az ösztönzési csomag versenyképessége a piacon,
- szervezeten belüli méltányosság,
- átláthatóság mértéke,
- fizetési kategóriák közti lépések, a fizetési struktúra változtatásainak hatásai a dolgozókra,
- a munkavállalói bérek összehangolása az egyének teljesítményével (Kun, 2018).

2. Ösztönzési stratégia

Lényege az olyan ösztönzési célok és módszerek kidolgozása, amelyek hozzájárulnak az adott szervezet hosszú távú céljainak eléréséhez. Továbbá fontos szerepet tölt be a szervezet stratégiai és operatív céljainak elérését szolgáló egységes bér- és ösztönzési politika kialakítása, valamint annak hatékony működtetése, amely elősegíti a mindennapi feladatok ellátása szempontjából nélkülözhetetlen személyi állomány nem csak megszerzését, hanem megtartását és folyamatos motiválását is (Szakács, 2016).

Egy jól működő és hosszútávú jövőképpel rendelkező szervezetnek létfontosságú, hogy ne csak megszerezze, megtartsa a fontos embereket, hanem motiválni is tudja azokat, mivel megfelelő belső készítés hiányában idővel eltűnik az egykori lelkesedés, amelynek következtében lecsökken az egyén teljesítménye (HR Portál, n.d./b).

A célkitűzés és a stratégiaalkotás folyamata során szükséges meghatározni, hogy milyen szervezeti struktúra és működés szükséges a kitűzött célok eléréséhez. Fontos eldönteni, hogy milyen humánpolitikát (mely magában foglalja az ösztönzési, motivációs és képzési aspektusokat) kell alkalmazni ahhoz, hogy a célok és stratégiák sikeresen megvalósuljanak. Emellett figyelembe kell venni a munkatársak közötti kapcsolatrendszer átalakítását is, amely magába foglalja a formális és az informális kapcsolatok dinamikáját is. Továbbá, a célkitűzési és stratégiai tervezési szakaszban meg kell határozni a vállalat egységes arculatát és imázsát is (Dobák-Antal, 2016).

3. Ösztönzési eszközök

Ide sorolhatóak az anyagi és nem anyagi juttatások, mint például a bónuszok, elismerések, képzési lehetőségek és a rugalmas munkaidő.

Összességében megállapítható, hogy az ösztönzésmenedzsment egy komplex rendszer, amely a munkavállalók motivációját és elégedettségét helyezi középpontba, ezzel hozzájárulva a szervezet hatékonyságának és eredményességének növeléséhez.

Az ösztönzésmenedzsment alapvető célja a munkavállalók motivációjának növelése és elégedettségük fokozása, amely által javul a vállalat hatékonysága és eredményessége. Az ösztönzési elemek két fő csoportba sorolhatók: anyagi ösztönzők és nem anyagi ösztönzők (Dobák-Antal, 2016).

4.1.1 Anyagi ösztönzők

1. Alapbér: Az a munkavállalóknak járó alapfizetés, amelyet a betöltött munkakör és az egyéni teljesítmény alapján határoznak meg. Az alapbér, szerződésben rögzített juttatás, amely az adott egyénhez vagy munkakörhöz kapcsolódik, és rendszerint tartalmazza a szokásos kiegészítő elemeket is, mint például a pótlékokat és támogatásokat. Az alapbér általában a munkavállalók összjövedelmének legnagyobb részét képezi (Kun. A. I., 2018).
2. Bónuszok: Olyan teljesítményalapú jutalmak, amelyeket a meghatározott célok teljesítéséhez kötnek. A teljesítménybónusz olyan ösztönző juttatás, amelyet a munkavállalók a kitűzött teljesítménycélok elérése esetén kapnak. Ez a bónusz pénzbeli formát ölthet, de lehet nem anyagi jellegű is, és elsődleges célja, hogy a munkavállalókat magasabb szintű teljesítmény elérésére motiválja (Matiscsákné, 2016).

A teljesítményalapú ösztönző rendszerek célja az, hogy mind a szervezeteket, mind az egyéneket és munkavállalói csoportokat a hatékonyság növelésére sarkallják. Az ösztönző rendszer akkor bizonyul eredményesnek, ha a javadalmazást közvetlenül a teljesítményhez és az elért célokhoz kötik (Matiscsákné, 2016).

3. Cafeteria rendszer: Olyan rugalmas juttatási csomagok, amelyek a munkavállalók igényeihez igazodnak.
4. Részvényopciók: Lehetőség van ilyen esetben a vállalat részvényeinek kedvezményes vásárlására, ami hosszú távú elköteleződésre ösztönözi az ilyen módon befektetőket.

4.1.2 Nem anyagi ösztönzők

1. Elismerés és dicséret: A nyilvános vagy személyes formában megnyilvánuló elismerés növeli a munkavállalók önbizalmát és motivációját. A munkatársak elismerése – legyen az vezetői dicséret vagy hivatalos elismerési programok keretében megvalósuló – megerősíti az egyének erőfeszítéseit, és elősegíti az elismerés kultúrájának kiépítését a szervezetben (Dobák-Antal, 2016).

Az a munkavállaló, aki számára biztosítottak a megfelelő munkakörülmények, hatékonyabban és eredményesebben végezheti feladatait. A magas szintű termelékenység pedig előmozdítja a munkahelyi előmenetelt. Ha a HR és a motiváció kapcsolatát vizsgáljuk, világossá válik, hogy a munkahelyi sajátosságok:

- a szervezethez kell húznia és meg kell tartania a dolgozókat,
 - lehetővé kell tenni, azt, hogy a dolgozók elvégezzék azt a feladatot, ami miatt felvették őket,
 - a munkavállalókat arra kell motiválni, hogy ne csupán a rutinszerű feladatokat végezzék el, hanem kreativitásukkal és innovatív megoldásokkal is hozzájáruljanak a munkafolyamatokhoz. Az innováció előmozdítása és a kreatív gondolkodás ösztönzése a szervezeti fejlődés és versenyképesség alapvető tényezői (Benke, 2018).
2. Képzési és fejlődési lehetőségek: Olyan tanfolyamok, tréningek és karrierfejlesztési programok, amelyek célja a munkavállalók szakmai előmenetelének elősegítése. A humántőke szerepe egyre hangsúlyosabb a vállalatok piaci értékének meghatározásában, és a folyamatos képzés, valamint az egész életen át tartó tanulás koncepciója fokozatosan beépül a szervezetek napi működésébe (Dajnoki-Héder, 2017).
 3. Rugalmas munkaidő: Lehetőség a munkaidő és a munkavégzés helyének rugalmas meghatározására, amely nagyban hozzájárul a munka és a magánélet egyensúlyához. A munkavállalók körében a rugalmas munkarend, a flexibilis munkaidő, valamint az otthoni munkavégzés lehetősége egyre fontosabb szerepet játszik. Bizonyos szakmák esetében különösen előnyös, ha a vállalat lehetőséget biztosít a távmunka végzésére, mivel ez hozzájárulhat a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtéséhez (HR Portál, n.d./c). A rugalmas munkaidő, a távmunka, valamint a részmunkaidős foglalkoztatás különösen motiváló lehetőségként jelentkezik a családok nők számára. Felmérések szerint a nők szerepéről kérdezett válaszadók döntő többsége

hangsúlyozza, hogy a munka fontos számukra, azonban a női munkavállalók többsége számára az otthoni feladatok és a gyermeknevelés élvez prioritást. Továbbá, a vélemények szerint a férfiak feladata, hogy keresetükkel biztosítsák a család megélhetését, míg a nők szerepe az otthoni teendők ellátására korlátozódik. Jelenleg a nők jelentős része kénytelen dolgozni, hogy a család megélhetését garantálni tudja (Lear, 2020).

4. **Csapatépítő programok:** Olyan közös események és tevékenységek, amelyek célja a csapatszellem erősítése és a munkavállalók közötti kapcsolatok javítása. Ezek az ösztönzési elemek hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezettebbek és motiváltabbak legyenek, ami végső soron a vállalat sikeréhez vezet.

Az ösztönzés menedzsmentében általánosan elterjedt nézet, hogy a juttatások kiegészítik a hagyományos bérstruktúrát, és olyan speciális funkciókat töltenek be, amelyeket a bér nem tud megoldani. Ezen juttatások olyan kiegészítő elemeket jelentenek, amelyek segítségével motiválhatjuk és ösztönözhetjük a munkavállalókat a feladataik magasabb színvonalú elvégzésére (Bárdos, 2017).

Fontos kiemelni, hogy a pénz mellett más tényezők is jelentős szerepet játszanak. A vállalatok folyamatosan azon munkálkodnak, hogy különféle béren kívüli motivációs eszközök révén növeljék a munkavállalók elégedettségét, valamint vonzóbbá tegyék magukat a potenciális munkaerő számára (HR Portál, n.d./c).

Napjainkban az ösztönzésmentés és a családbarát munkahelyek fejlesztése szoros kapcsolatban áll egymással, mivel mindkettő célja a munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének fokozása. A családbarát munkahelyek olyan intézkedéseket és programokat kínálnak, amelyek segítik a munkavállalókat a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtésében.

Családbarát munkahelyi intézkedések:

1. **Rugalmas munkaidő:** A munkaidő és a munkavégzés helyének rugalmas megválasztásának lehetősége, amely elősegíti a munka és a magánélet harmonizálását.
2. **Táv munka lehetősége:** Az otthoni munkavégzés lehetősége, amely különösen előnyös a kisgyermekes szülők számára.
3. **Gyermekefelügyelet:** A munkahelyen elérhető gyermekefelügyeleti szolgáltatások, mint például bölcsőde vagy óvoda biztosítása.

4. **Szülési szabadság és támogatás:** Kiterjesztett szülési szabadság és anyagi támogatás a szülők részére.
5. **Családi programok:** Közösségi események és programok szervezése, amelyek erősítik a család és a munkahely közötti kapcsolatokat (Trademagazin, 2023).

Összefoglalva megállapítható, hogy a motiváció és az ösztönzési rendszerek szoros összefüggésben állnak egymással. Az ösztönzési rendszerek elsődleges célja a munkavállalók motivációjának növelése, amely közvetlenül hozzájárul a szervezeti teljesítmény javulásához. A munkáltatók számára elengedhetetlen fontosságú, hogy megtartsák a magas szinten teljesítő munkavállalókat, és folyamatosan ösztönözzék őket a hatékonyabb munkavégzés érdekében.

4.1.3 Ösztönző rendszerek

Az utóbbi években, a globális vállalatok megjelenésének köszönhetően, egyre nagyobb hangsúlyt kapott a munkavállalói ösztönző rendszerek kialakítása. Ezzel párhuzamosan, a jövő munkahelyeinél kiemelt figyelmet kell fordítani a mentorálásra, valamint az új, a munkavállalók egyéni igényeire szabott képzési rendszerek bevezetésére. Emellett alapvető lesz a szervezeti változásokra való felkészítés, valamint az egész életen át tartó tanulás ösztönzése, amely a munkavállalók folyamatos fejlődésének biztosítója (Németh, 2021).

Egy jól megtervezett ösztönzési rendszer jelentős motiváló hatással bír, míg egy gyengén kialakított rendszer demoralizáló hatást válthat ki. E ponton érhető tetten a motiváció és az ösztönzési rendszer közötti szoros összefüggés. Az ösztönző rendszer által generált motiváció, valamint az egyéni és szervezeti képességek együttesen befolyásolják a szervezeti teljesítményt. Minél erősebbek ezek az elemek, annál magasabb szintű eredmények érhetők el a szervezet szempontjából (Fábián, 2008).

Fontos kiemelni, hogy az ösztönző javadalmazási rendszerek kialakítása a tulajdonosok és a vezetők érdekeinek összehangolását célozza. A hatékonyság elérése érdekében a vezetők számára alapvető, hogy tisztában legyenek az alábbiakkal:

1. a munkájukhoz kapcsolódó teljesítménymutatók meghatározása,
2. annak megértése, hogy viselkedésük miként befolyásolja a mért teljesítménymutatókat,

3. valamint a teljesítménymutatók egyéni jutalmakra történő átalakításának mechanizmusa. Amennyiben a vezetők számára nem egyértelmű ez az ok-okozati láncolat, az ösztönző javadalmazási rendszer hatása csökken, így nem lesz képes motiválni vagy befolyásolni a vezetői döntéshozatalt (Juhász, 2012).

5. Generációk

Az emberi erőforrás menedzsment területén tevékenykedő szakértők számára az ösztönzési és motivációs kérdések bonyolultabbá és kihívásokkal telibbé válnak az új generációk fokozódó jelenlétével a munkaerőpiacon (Pálffy, 2020).

Az elmúlt években az emberi erőforrás-gazdálkodás menedzsment, valamint tanácsadás szakirodalma egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a generációk közötti eltérések vizsgálatára. Ez nem véletlen, hiszen a különböző generációk munkához való hozzáállása, elvárásai, ösztönzési preferenciái és menedzselési módjai lényegesen különböznek. A vezetők, különösen a HR szakemberek feladata, hogy megfelelően kezeljék ezeket a különbségeket, az együttműködési lehetőségeket és a potenciális konfliktusokat. Mindezt úgy kell megtenniük, hogy összhangban legyenek a szervezet stratégiai célkitűzéseivel és azok gyakorlati megvalósításával (Szlávicz-Szretykó, 2013).

Az emberi erőforrás menedzsment szempontjából a generációs különbségek témája kiemelt jelentőséggel bír, különösen a globalizált világban, ahol egyre gyakoribb, hogy több nemzedék dolgozik együtt egy vállalatban belül. Ezek a különbségek nem csupán korosztályi eltéréseket jelentenek, hanem különböző szocializációs háttérből fakadó különbségeket is, amelyek a munkához való hozzáállásban, az elvárásokban és az ösztönzési igényekben is megnyilvánulnak. A humán erőforrás szakemberek számára tehát kihívást jelent olyan ösztönzési rendszerek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik a különböző generációk szükségleteit, és lehetővé teszik a többnemzedékes munkahelyi közösségek hatékony együttműködését (Bárdos, 2017).

A generációk felosztásával kapcsolatosan több különböző megközelítés létezik, jelenleg a következő generációinkra osztják a kutatók a társadalmunkat (7. ábra);

- Veteránok generációját a II. világháború előtt születettek alkotják
- 1946 és 1960 között születetteket szokás a baby boom generáció tagjainak nevezni
- X generációhoz tartoznak az 1960 és az 1979 között születettek
- Y generáció megnevezés az 1980 és 1994 között született fiatalok
- Z generációhoz pedig a 1995 év után születettek tartoznak (Szlávicz-Szretykó, 2013).

A fiatalabb generáció tagjai az internet világában szocializálódtak, ahol a demokratikus viszonyok és az információkhoz való széleskörű hozzáférés meghatározóvá váltak. Ennek eredményeképpen a munkahely jelentősége és értelmezése számukra eltér a hagyományos

felfogástól. A munkavégzés nem csupán feladatok elvégzését jelenti, hanem inkább egy közös gondolkodási és együttműködési folyamatot. A munkahely így egyre inkább az önmegvalósítás színterévé válik, ahol a szervezeti siker kulcsa a kollégák közötti kölcsönös megértés, a közös célok mentén történő gondolkodás és a problémák iránti érzékenység (Bencsik, 2024).

7. ábra: Generációk jellemzői

Forrás: (Bencsik, 2024)

	Baby boom	X generáció	Y generáció	Z generáció
Ösztönzés/ motiváció	előrelépési lehetőség, új utak, fix munkahely	státusz, anyagiak	nagy mozgástér, döntési lehetőség, verseny, önmegvalósítás	azonnali jutalom, szabadság, kötetlenség
Teljesítmény-értékelés	tényszerű, korrekt, a múlton alapul	jövőorientált, aktív részvétellel, célkitűzés, karriertervezés	jövőorientált, közvetlen visszacsatolás, megvitát, talentmenedzsment	nem ismerik a korlátaikat, magabiztosak, torzult az értékrend és az önkép
Képzés, tanulás, fejlesztés	hagyományos iskolarendszerű, tapasztalat, holisztikus	rugalmas, rövidebb képzési idő, tréningek, utánpótlás, interaktív, alkalmazkodó, just in case	gyors, egyéni, IT-alapú, interaktív, alternatív, just in time	érdeklődésalapú, informális tanulás
Konfliktus-kezelés	kerüli vagy kezeli	kompromisszumkész	szembemegy	könnyen vált ki konfliktust, de nem vállalja fel, vagy agresszív

Az Y és Z generáció közötti eltérések egyre nyilvánvalóbbak, még akkor is, ha viszonylag közel állnak egymáshoz időben. Az Y generáció gyakran értetlenül szemléli, hogy a Z generáció tagjai miért preferálják a virtuális, felületes kommunikációt, még akkor is, ha lehetőségük van a közvetlen, személyes kapcsolatteremtésre. Valószínűsíthető, hogy a munkahelyi környezetben is ezt a digitális érintkezési formát fogják előnyben részesíteni. A két generáció eltérő vezetési stílust és szervezeti kultúrát igényel, melyek alkalmazkodást követelnek a vezetőség részéről. Ez a helyzet különös figyelmet igényel az egyéni karriertervezésnél, hiszen az egyéni különbségeket és preferenciákat figyelembe kell venni a hatékony menedzsment érdekében (Bencsik, 2024).

Az Y és Z generációk számára a munka és magánélet egyensúlya meghatározó tényező a munkahely választásában. Ennek megfelelően nem meglepő, hogy a 20 és 35 év közötti szakemberek többsége gyakran, akár két évente is munkahelyet vált. Az okos vállalatvezetés felismeri, hogy a munkavégzés eredményessége nem az időhöz kötött jelenlétben, hanem a feladatok határidőre és megfelelő minőségben történő elvégzésében mérhető. Ezért egyre inkább teret nyer az a szemlélet, amely kevesebb figyelmet fordít arra, hogy a munkavállaló mikor és hogyan dolgozik, amennyiben a teljesítmény eléri az elvárt szintet (Euan, 2023).

Az elmúlt időszakban a munkaerőpiac generációk szerinti csoportosítása vált az egyik legelterjedtebb megközelítéssé, mivel a vezetők egyre inkább felismerik, hogy különböző

generációkhoz tartozó munkavállalók motivációs igényei eltérőek. A magyar munkaerőpiac legaktívabb szereplői jelenleg az X és Y generációk, akik a munkaerő jelentős részét képviselik, miközben a veterán és baby boomer generáció fokozatosan kivonul a munkából, a Z generáció pedig még nagyrészt a tanulmányait folytatja. A következő fejezetekben tárgyalt szempontok alapján egyértelművé válik, hogy jelentős különbségek mutatkoznak az egyes generációk között, így az eltérő értékeik és preferenciáik figyelembevétele kulcsfontosságú a megfelelő ösztönzési és motivációs stratégiák kialakításában (Visontai-Szabó, 2020).

A jelenlegi és jövőbeli munkaerőpiac meghatározó szereplőit gyakran átmeneti generációként emlegetik, számos sajátos tulajdonságuk miatt. Jól képzettek, sokan több diplomával rendelkeznek, magas szintű szakértelemmel végzik munkájukat, és általában több nyelvet is beszélnek. Munkájukban igényesség és professzionalizmus jellemzi őket, míg az informatikai eszközök alkalmazásában magabiztosak, és ezeket széles körben használják a mindennapi munkafolyamatok során (Besenyei, 2016).

A generációs konfliktusok gyökerei elsősorban abban rejlenek, hogy az eltérő korszakokban született emberek különböző társadalmi, gazdasági és technológiai környezetben nevelkedtek. Az egyes generációk szocializációs folyamatait alapvetően meghatározták a korukban rendelkezésre álló lehetőségek, jogi keretek és technológiai feltételek. Például az idősebb, érett generáció számára egyetlen munkahelyen vagy városban eltöltött életforma volt a norma, sokszor történelmi körülmények és a helyi társadalmi viszonyok miatt is. Ezzel szemben a mai fiatalok számára, főként a globalizáció révén, a világ teljesen nyitott, ami rugalmasságot biztosít a karrierváltásban és mobilitásban. Míg az idősebb generációk korlátozottabb lehetőségekkel rendelkeztek, és így más hozzáállást alakítottak ki a munkához és fogyasztáshoz, a fiatalabbaknak szélesebb perspektíva áll rendelkezésükre, ami szabadabb döntéshozatalt és nagyobb mozgásteret eredményez számukra (Kocsis, 2017).

A generációk közötti különbségek megértése és figyelembevétele kulcsfontosságú a munkahelyi harmónia és a hatékony együttműködés kialakításában. Az ösztönzési formák testre szabása lehetőséget nyújt arra, hogy minden generáció a számára legmegfelelőbb motivációs eszközöket találja meg, ami növeli az elkötelezettségüket és teljesítményüket. Az alábbiakban bemutatjuk az egyes generációk számára releváns ösztönzési formákat (Kocsis, 2017):

- X generáció:
 - Munka–magánélet egyensúly: A rugalmas munkaidő és az otthoni munkavégzés lehetősége elősegíti a munka és a családi élet közötti egyensúly megteremtését.
 - Pénzügyi ösztönzők: Bónuszok, részvényopciók és egyéb pénzügyi jutalmak, amelyek a stabilitást és a hosszú távú elköteleződést támogatják.
- Y generáció:
 - Karrierfejlesztés: Gyors előrelépési lehetőségek és szakmai tréningek biztosítása, amelyek lehetővé teszik a folyamatos fejlődést és karrierépítést.
 - Technológiai eszközök: Innovatív, modern munkaeszközök és technológiai megoldások, amelyek segítik a hatékony és dinamikus munkavégzést.
- Z generáció:
 - Azonnali visszajelzés: Gyakori, közvetlen visszajelzések a teljesítményükről, amelyeket gyors és konkrét visszacsatolás formájában várnak el.
 - Közösségi élmények: Csapatépítő programok, közösségi események, amelyek hozzájárulnak a munkahelyi kapcsolatok erősítéséhez és a közösségi élmények megéléséhez (Kocsis, 2017).

Ezek az ösztönzési formák figyelembe veszik az egyes generációk sajátos elvárásait, igényeit, és megfelelően alkalmazva hozzájárulhatnak a vállalatok sikeréhez.

Az ebben a fejezetben bemutatott generációk és a közöttük lévő különbségek nagyon nagy jelentőséggel fognak bírni diplomadolgozatom további részében, azaz kérdőívem során. Számos kérdéskör lett kihegyezve arra, hogy vizsgálja milyen területeken és mekkora különbségek vannak a kitöltő csoport generációi között. Ezen eltéréseket részleteiben fogom majd megvizsgálni az eredmények részben, majd pedig személyes következtetéseimet fogom levonni az eredményekkel kapcsolatban.

6. Alkalmazott módszerek

Kutatásomhoz rendelt hipotézisek vizsgálata érdekében primer kutatás mellett döntöttem, hogy minél szélesebb körben gyűjthessem össze az adatokat. A Google Kérdőív segítségével hoztam létre kérdőívemet, mely 13 kérdést tartalmaz. Az elkészült kérdőív megosztásakor fontos szerepet töltött be, hogy olyan személyek töltsék ki, akik már aktív munkavállalók egy szervezetnél. Ezzel a kritériummal kezdtem el megosztani az ismerőseimmel, barátaimmal és a kollégáimmal a kérdőívet, valamint megkértem őket, hogy továbbítsák ők is ezzel a feltétellel ismerőseik számára, így még több emberhez eljuttatva. Az egyik legnagyobb közösségi oldalon is elérhetővé tettem egy hétig a kérdőívet, annak érdekében, hogy szélesebb körben is kitöltéseket gyűjtsék. Összességében a kérdőívet 3 hétig volt elérhető, és ez alatt az idő alatt 101 fő nyitotta meg és osztotta meg álláspontját. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim módon történt, valamint az adatok csak a diplomadolgozathoz kerültek felhasználásra.

Szándékosan nem fókuszáltam egyetlen korosztályra vagy munkakörre a megkérdezés alkalmával, mert így a feldolgozás során össze tudtam hasonlítani a különböző korcsoportok és foglalkozástípusok eredményeit, melyeket későbbi fejezetben részletesebben bemutatok.

A kérdőív első felében a kitöltők demográfiai adataikat (neme, kora, végzettsége, foglalkoztatási formája) a továbbiakban pedig a munkahelyükkel kapcsolatban, valamint a munkahelyi ösztönzési rendszerekkel kapcsolatos elégedettségre vonatkozó kérdéseket tettem fel. A felmérés egyszeres és többszörös választást megjelölendő, valamint skálán értékelendő kérdéseket tartalmaz, a pontosabb válaszok összegyűjtése végett.

A kérdőíves eredményeket az SPSS program segítségével elemeztem, a három hipotézisemet pedig a Spearman féle rangkorreláció és keresztábra-elemzés révén vizsgáltam, melynek eredményeit a következő fejezetben ismertetem.

6.1. Hipotéziseim

Az eredmények rész első felében az általam felállított hipotéziseimet fogom vizsgálni a kitöltött kérdőív alapján, meggyőződve arról, hogy helyesek voltak-e ezen feltevések vagy pedig az ellenkezőjük igazolódik majd be a kitöltők válaszai alapján. A kérdőívvel kapcsolatban három hipotézist állítottam fel:

H1: Az 1995 után született munkavállalók számára nagyobb eséllyel hozzájárul a rugalmas munkaidő a hatékonyabb munkavégzéshez, mint az 1960-1979 között született munkavállalók számára.

H2: A nagy vállalatoknál (több mint 250 fő foglalkoztatott) dolgozó munkavállalók elégedettebbek a felettesüktől kapott visszajelzésekkel kapcsolatban, mint a mikro, kis vagy közép vállalatoknál dolgozók.

H3: Minél több ideje dolgozik a munkavállaló, annál elégedettebb az anyagi jellegű juttatásaival.

A hipotézis vizsgálatokat és kiértékeléseket követően különböző kapcsolatokat fogok vizsgálni a generációk és különböző tényezők között melyeket a hipotézis elemzéshez hasonlóan, diagramokkal fogok szemléltetni.

Az eredmények elemzése során a diagram készítésének alapja az, hogy 1-től 4-ig válaszhatták ki a dolgozók, hogy a rugalmas munkaidő mennyire járul hozzá a teljesítményükhöz. A válaszok alapján ezeket a pontszámokat generációkra bontva átlagoltam és oszlop diagramot készítettem belőlük, a vizuális megjelenítés érdekében. A későbbiekben még számos diagram lesz bemutatva ezen módszer alapján.

7. Eredmények

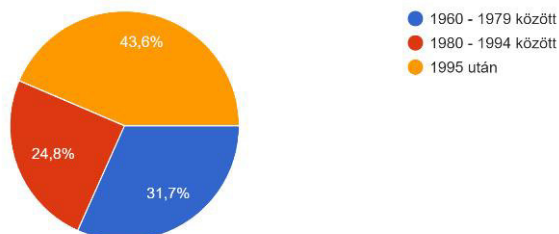
Diplomadolgozatom ezen fejezete az előző fejezetben ismertetett általam készített kérdőív részletes kiértékeléséről szól. Számos különböző kérdéskört vizsgáltam ebben a kérdőívben, amelyek eredményeire magam is nagyon kíváncsi leszek. A legérdekesebb vizsgálati szempont véleményem szerint a generációkhoz fog kapcsolódni, hogy vajon milyen mértékű generációs különbségek mutathatóak majd ki ezen kérdőív alapján.

A kérdőív demográfiai adatokat tartalmazó részének első kérdése a születési évre vonatkozott, melyben generációs csoportokra osztottam a válaszlehetőségeket. A kitöltők 31,7% százaléka 1960 – 1979 között született, ők az X-generációhoz tartoznak. Az 1980 – 1994 között született munkavállalók 24,8%-ot képviselnek a kitöltők közül, akik az Y-generációt erősítik. A fennmaradó 43,6% pedig az 1995 után született, Z generáció tagjai, melyet alább a diagram vizuálisan is szemléltet.

8. ábra: A születési év eloszlása

(Forrás: Saját szerkesztés, saját kérdőív alapján)

1. Az Ön születési éve:
101 válasz



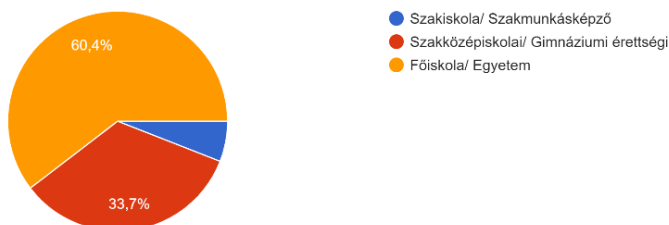
A megkérdezettek között a nemek közötti eloszlás a következőképp alakult; a férfiak kitöltési hajlandósága jóval alacsonyabb volt, csak 31%, a nőké viszont jóval magasabb, 70%.

A következő kérdésem a demográfiai adataik vizsgálata során a legmagasabb iskolai végzettségükre irányult, ahogy az alábbi diagram is szemlélteti, 6 munkavállaló szakiskolai vagy szakmunkásképző iskolai végzettséggel rendelkezik, 34 kitöltő legmagasabb végzettsége szakközépiskolai vagy gimnáziumi és 61 munkavállaló rendelkezik főiskolai vagy egyetemi diplomával.

9. ábra: Munkavállalók legmagasabb iskolai végzettsége

(Forrás: Saját szerkesztés, saját kérdőív alapján)

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:
101 válasz



7.1. Hipotézis vizsgálatok

H1: Az 1995 után született munkavállalók számára nagyobb eséllyel hozzájárul a rugalmas munkaidő a hatékonyabb munkavégzéshez, mint az 1960-1979 között született munkavállalók számára.

Hipotézisem felállításában jelentős szerepet játszott a hazánkban jelenleg is folyamatban lévő vállalati átalakulás miszerint a cégek egyre inkább bevezetik az otthonról való munkavégzést és a rugalmas munkaidőt, mely változások felgyorsulásához a COVID is nagyban hozzájárult. Különösen a nagy vállalatoknál egyre inkább szempont a munkavállalók munka és magánélet egyensúlyának megteremtése (work-life balance), melyet különböző kampányokkal, szlogenekkel, plakátokkal is próbálnak erősíteni, illetve manapság már álláshirdetésekből is kiemelik. Mindezek miatt tartottam fontosnak és aktuálisnak ezen hipotézis felállítását és vizsgálatát.

Ezen hipotézis vizsgálatához a Spearman féle rangkorreláció alkalmazását választottam, mivel két ordinális változóval rendelkezik a feltevésem.

1. táblázat: Első hipotézis eredménye SPSS rendszerben

(Forrás: SPSS program, saját elemzés alapján)

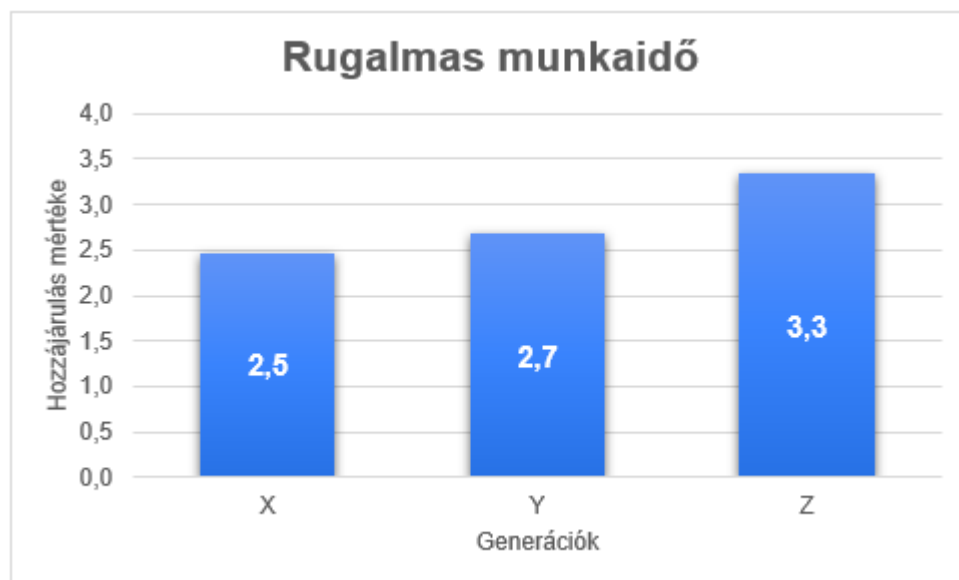
Correlations			Az Ön születési éve:	Rugalmas munkaidő
Spearman's rho	Az Ön születési éve:	Correlation Coefficient	1,000	,306**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	101	101
	Rugalmas munkaidő	Correlation Coefficient	,306**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A fenti táblázatban látható eredmény értelmezése a következő; mivel a Sig. (2 tailed) vagyis p (p= 0,002) kisebb, mint 0,05, ezért van statisztikailag igazolható (szignifikáns) összefüggés a két változó között, tehát a munkavállalók életkora és a rugalmas munkaidő között van összefüggés.

10. ábra: Rugalmas munkaidő hozzájárulása a teljesítményhez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



A generációk közötti különbség vizsgálatához és szemléltetésére az 10. ábrát készítettem. Ezen a diagramon az látható, hogy az egyes generációk átlagosan hány pontra értékelték a rugalmas munkaidő hozzájárulását a hatékonyabb munkavégzéshez.

Amint az leolvasható: generációról generációra nő a hozzájárulás mértéke, amely az Y (1980-1994) és Z (1995 után) generációk között jelentősen megugrik.

Következő hipotézisem, melyet megvizsgáltam, az alábbi:

H2: A nagy vállalatoknál (több mint 250 fő foglalkoztatott) dolgozó munkavállalók elégedettebbek a felettesüktől kapott visszajelzésekkel kapcsolatban, mint a mikro, kis vagy közép vállalatoknál dolgozók.

Ezen hipotézisemet arra alapoztam, hogy a nagy, például multinacionális vállalatoknál egyre több figyelmet fektetnek arra, hogy a felettesek ne főnökként viselkedjenek, hanem vezetők legyenek, akik folyamatosan nyomon követik a hozzájuk tartozó beosztottak tevékenységét és rendszeresen visszajeleznek nekik, valamint fejlesztik is őket az adott területhez tartozó plusz szaktudás megadásával.

2. táblázat: Második hipotézis eredménye SPSS rendszerben

(Forrás: SPSS program, saját elemzés alapján)

Correlations				
			Az Ön munkahelye mely vállalati méretbe sorolható be az alábbiak közül	Mennyire elégedett Ön a teljesítményével kapcsolatos visszajelzésekkel, melyet a felettesétől kap
Spearman's rho	Az Ön munkahelye mely vállalati méretbe sorolható be az alábbiak közül	Correlation Coefficient	1,000	,209*
		Sig. (2-tailed)	.	,036
		N	101	101
	Mennyire elégedett Ön a teljesítményével kapcsolatos visszajelzésekkel, melyet a felettesétől kap	Correlation Coefficient	,209*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,036	.
		N	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

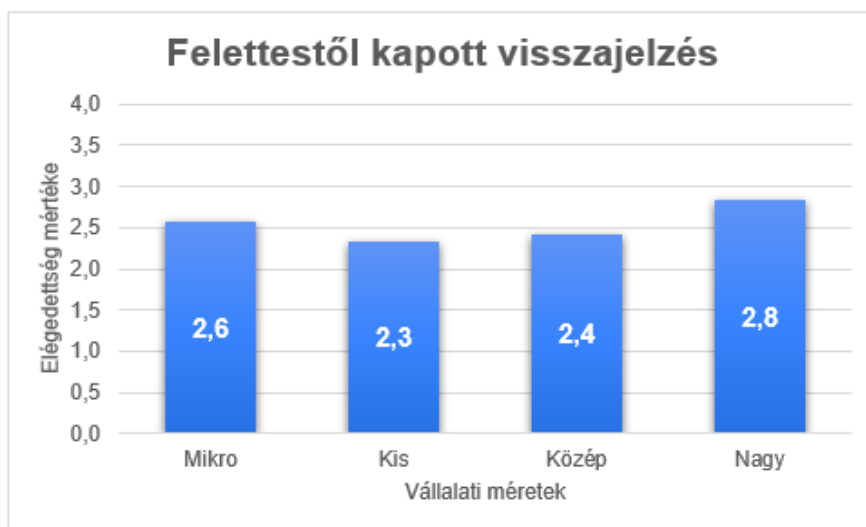
A fenti táblázatban látható eredmény értelmezése a következő:

Mivel a Sig. (2 tailed) vagyis p ($p = 0,036$) kisebb, mint 0,05, ezért van statisztikailag igazolható (szignifikáns) összefüggés a két változó között.

Ahogy az a 11. ábrán látszik, a kérdőív alapján a hipotézis beigazolódottnak tekinthető ugyanis legnagyobb arányban a nagy vállaltok munkavállalói vannak megelégedve a felettesüktől kapott visszajelzésekkel.

11. ábra: Felettestől kapott visszajelzés hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



A harmadik hipotézisem, melyet megvizsgáltam;

H3: Minél több ideje dolgozik a munkavállaló, annál elégedettebb az anyagi jellegű juttatásaival.

A harmadik és egyben utolsó hipotézisem felállítását arra alapoztam, hogy azon munkavállalók, akik akár már több évtizede dolgoznak különböző cégeknél az esetleges előléptetések, illetve számos évi akár 1-2 fizetésemelésük során jelentős alaphérré tettek szert pályafutásuk során.

3. táblázat: Harmadik hipotézis eredménye SPSS rendszerben

(Forrás: SPSS program, saját elemzés alapján)

Correlations				
			Ön hány éve munkavállaló	Ön mennyire elégedett a munkahelye által nyújtott anyagi elismerésben
Spearman's rho	Ön hány éve munkavállaló	Correlation Coefficient	1,000	-,152
		Sig. (2-tailed)	.	,129
		N	101	101
	Ön mennyire elégedett a munkahelye által nyújtott anyagi elismerésben	Correlation Coefficient	-,152	1,000
		Sig. (2-tailed)	,129	.
		N	101	101

A 12. ábrán látható kiértékelés alapján ezen hipotézis az előzőekhez képest nem igazolódott be, ugyanis a hipotézissel ellentétben pont fordított kapcsolat van a kitöltők között az anyagi juttatásokkal való megelégedettség, illetve a ledolgozott munkaévek között.

12. ábra: Anyagi juttatás hozzájárulásának mértéke a hatékonysághoz

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



Összegezve a hipotéziseket, az általam felállított három hipotézisből kettőt alátámasztott a kérdőívet kitöltők véleménye.

7.2. A kérdőív további elemzése

Ahogy a hipotézis vizsgálatok rész elején felvezettem, ezen vizsgálatokat követően további kapcsolatokat fogok vizsgálni a generációk és a kérdőív különböző pontjai között.

A generációk egymással történő összehasonlítása, személyes véleményem alapján egy nagyon izgalmas és aktuális téma, ugyanis gyakorlatilag szinte minden nap megjelenő téma az ember életében barátokkal-ismerősökkel-kollégákkal történő beszélgetések, cikkek olvasása, rádió vagy podcastek hallgatása, televízió nézése során a generációk közötti egyre nagyobb különbség a felgyorsult világszintű fejlődésnek és ezen fejlődés hétköznapi életre gyakorolt egyre jelentősebb hatásainak köszönhetően.

Ezen mindennapi életre való kihatás jelentősen befolyásolta a generációk egyes nézeteit, véleményét, hozzáállását a munkahelyi kultúrához, illetve elvárásokhoz. Ettől is lesz nagyon aktuális ez a rész, hogy egy véletlenszerűen 101 fő által kitöltött kérdőívből az említett

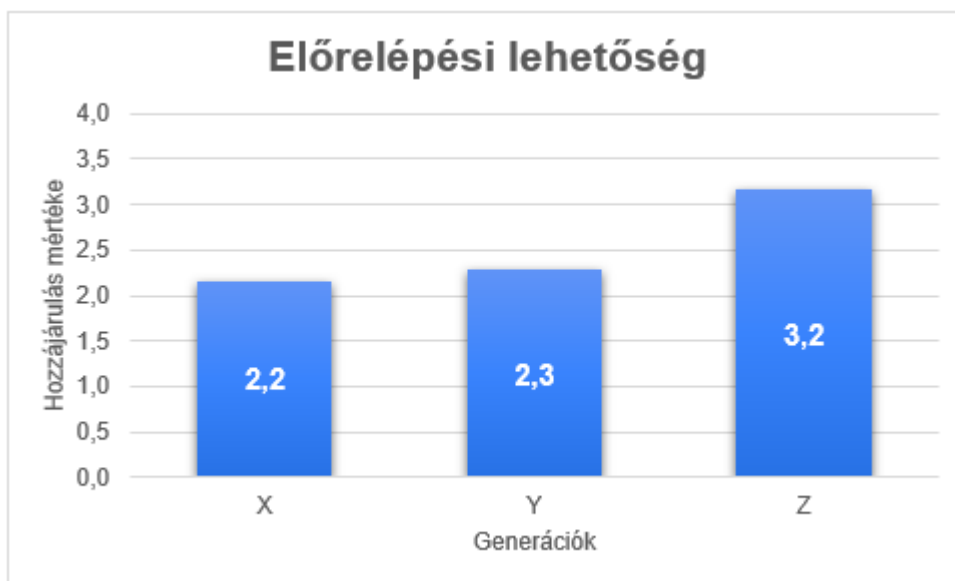
különbségek mennyire fognak majd jelentősen kitűnni az egyes különböző tételekkel való összehasonlítás során.

1. Generációk előrelépésének ösztönzése

Első ilyen témakör az előrelépési lehetőség teljesítény növelő hatásának vizsgálata lesz (13. ábra).

13. ábra: Előrelépési lehetőség hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



Amint az az ábráról leolvasható, jelentős különbség van ezzel a kérdéssel kapcsolatban a két idősebb és a legfiatalabb generáció között. Ahogy szakirodalmi kutatásom során a motiváció fejezetben bemutattam, a fiatalabb generációra egyre inkább az önmegvalósítás, a karrier és az ezekkel kapcsolatos előrelépés a hajtó erő. Ezt a helyzetet az is fokozza, hogy jelenleg hazánkban számos új nagy beruházás érkezik multinacionális vállalatok által, amelynek köszönhetően, ha valaki az elején belép, megnyílik az út a gyorsabb előrelépés felé.

2. Vezetővel való kapcsolat

A vezetővel való kapcsolatot vizsgálva is azonos volt az elképzelésem az előző kérdéskörhöz hasonlóan. Véleményem szerint különösen az idősebb generáció esetében a felettes és beosztott viszony sokkal inkább főnök jellegű volt mintsem vezető jellegű, amikor a felettes nem csak számonkéri, leszidja, megdorgálja a beosztottat, hanem elősegíti annak fejlődését.

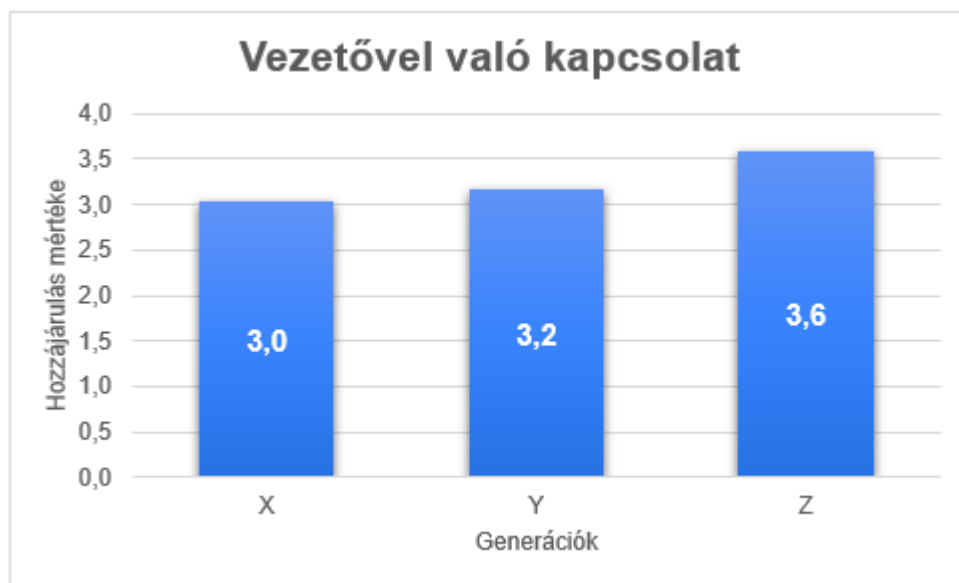
Ahogy már beszéltem róla, a jelenlegi helyzetben egyre inkább gyakorivá válik különösen a nagyobb cégeknél, hogy a vezető rendszeres elbeszélgetés tart a beosztottakkal,

kiemelve azok jó ötleteit, feladatmegoldásukat és próbálja fejleszteni is őket a jövőbeni még hatékonyabb és professzionálisabb munkavégzés érdekében.

A fiatalabb generáció mivel ebben a környezetben nő fel ezáltal jobban is értékeli és igényli az ilyen megbeszélések általi közelebbi kapcsolat kialakulását, továbbá ez is fokozza az előző pontban is említett önmegvalósítással kapcsolatos törekvéseiket.

14. ábra: Vezetővel való kapcsolat hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



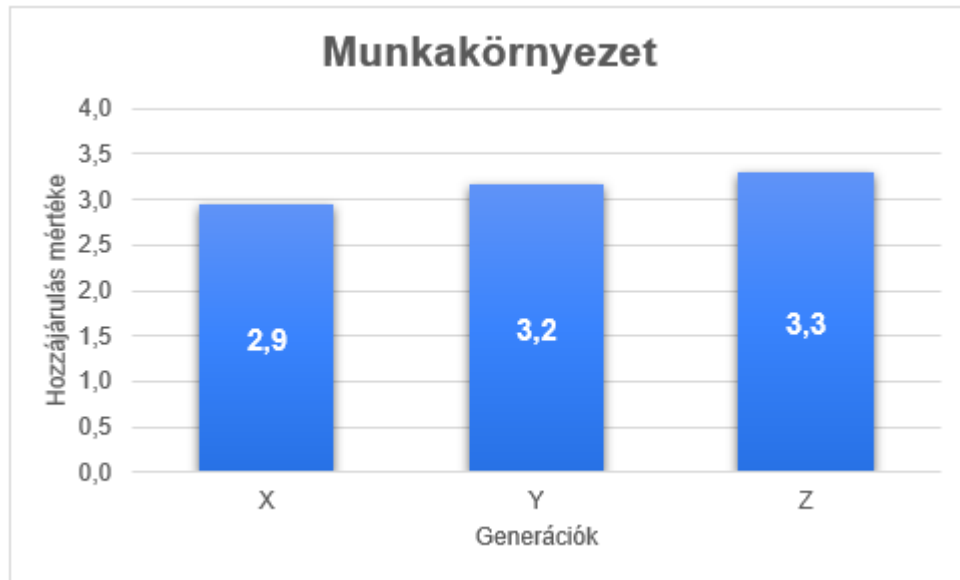
Ahogy az látható (14. ábra) magasan az 1995 után születetteket jobban motiválja az, ha jó kapcsolatot ápol a vezetőjével.

3. Munkakörnyezet

Munkakörnyezet tekintetében is érdekes a kérdés a generációk közötti különbségek terén.

15. ábra: Munkakörnyezet hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



A 15. ábrán látható módon itt is az 1995 utáni generáció az, akiknél leginkább hozzájárul a munkakörnyezet a hatékonyságukhoz. A korábbi generációk főleg a szocializmus alatt jóval puritánabb környezetben dolgoztak, mint az elmúlt 1-2 évtizedben munkába álló emberek, így ő számukra nyilván valamilyen szinten meghatározó, de jelentősen nem ez a tényező járul hozzá az egyéni hatékonyságukhoz.

Továbbá ez is az elmúlt évtizedekre jellemző irányzat, amely szintén a multinacionális vállalatok megjelenésével van összefüggésben, hogy a dolgozó jobban, otthonosabban érezze magát a munkahelyén.

Irodában dolgozó munkavállalókra különösen érvényes és érezhető ez, ugyanis nagyon igyekeznek a cégek komfortossá tenni a munkakörnyezetet, ugyanakkor fejlettebb cégek esetében a fizikai (pl. gyártósori) munkásoknak is jóval jobb körülményeik vannak, mint régen. Manapság már monitorok mutatják a pontos tennivalókat, szerelési lépéseket, illetve nagy hangsúly van a munkakörnyezet ergonómiai kialakításán is.

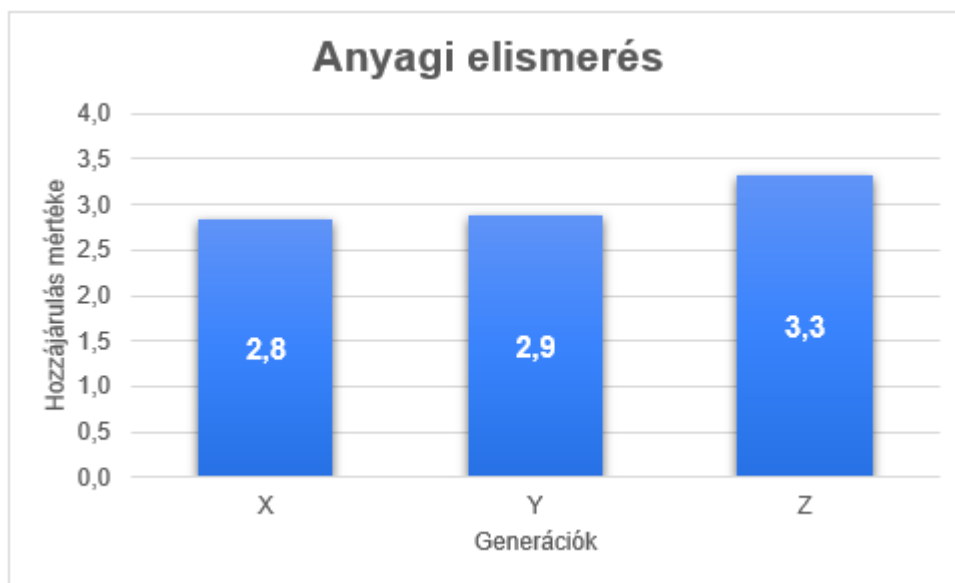
4. Anyagi elismerés

Az anyagi elismerés természetesen mindenki számára biztosan eléggé felsőbbrendű helyen van egy munkahellyel kapcsolatban, mivel onnan kapja a fizetést, amelyből fenntartják

az emberek a családjukat és finanszírozzák a mindennapi kiadásait. Ebből adódóan kíváncsi voltam arra, hogy ezen kérdéskör tekintetében hogyan fognak alakulni majd a kitöltők által kapott válaszok.

16. ábra: Anyagi elismerés hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



Amint az a 16. ábrán látható meglepő módon toronymagasan, 81,8%-kal nyert a legfiatalabb generáció míg a másik két generációba tartozó emberek kb. hasonlóan értékelték az anyagi elismerés hozzájárulását a hatékonyságukhoz.

Meglátásom szerint ennek egyik erős oka a már jó párszor megemlített önmegvalósítás, elégedettség mértéke az oka mivel a mai már nagyon anyagiassá vált világban akár egy főleg fiatalabb társaságon belül még versenyhelyzet, illetve „menősségi” tényező is lehet az, hogyha valaki sokat keres.

Másik oka lehet pedig a közösségi médiás platformokon töltött idejük és ezen idő alatt megnézett tartalmak befolyása a személyes életükre. Ha valamilyen híres vagy ismertebb emberen látnak valamilyen márkájú ruhát, vagy reklámban parfümöt, vagy valamilyen használati eszközt, akkor, ha ők is megtudják azt engedni maguknak, hogy megvegyék az pillanatnyi nagy örömet jelent a számukra és növeli az életükkel való megelégedettség érzését.

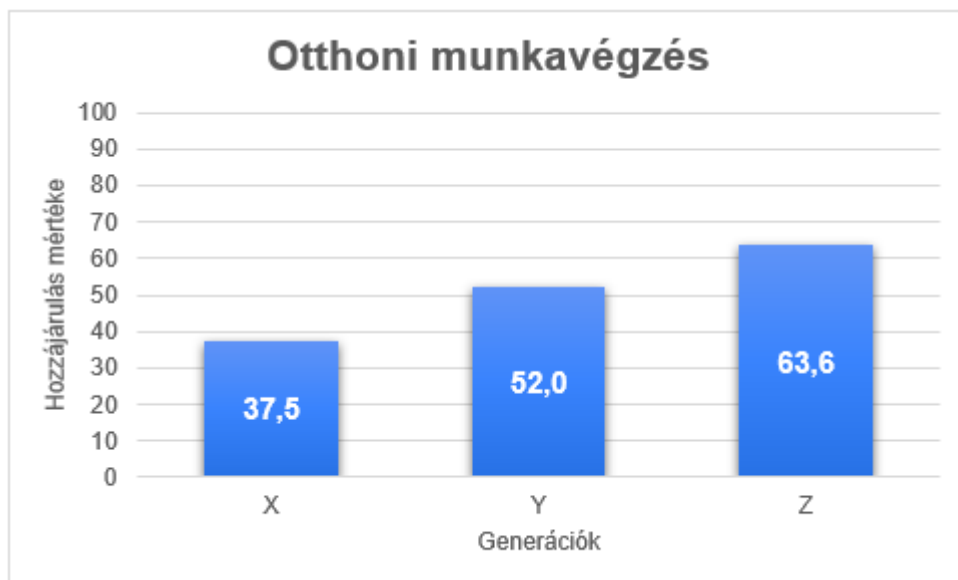
5. Otthoni munkavégzés

Az otthoni munkavégzés széleskörben való elterjedése az utóbbi pár évben gyorsult fel nagyon érezhetően a világjárvány kitörése után. A sok korlátozás közepette a vállalatok annak érdekében, hogy munkavállalóik továbbra is aktívan tudjanak dolgozni, szellemi munkát végzők esetén kénytelenek voltak legalább részlegesen bevezetni az otthonról való munkavégzést, hogy ne egyszerre legyenek bent az irodában a munkavállalóik nagy része, különösen nagy légtérű irodák esetében.

Az idősebb generációk számára erre régen abszolút nem, vagy csak nagyon ritkán volt lehetőség, a legfiatalabb generáció tekintetében már több helyen volt erre lehetőség, de még mindig nem volt hazánkban annyira elterjedt. Ám a széleskörű bevezetés következtében különösen a fiatalabb munkavállalók esetében egyre nagyobb az igény az ilyen fajta munkavégzésre legalább heti 1-2 nap keretében.

17. ábra: Otthoni munkavégzés hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



Amint ez a 17. ábrán is látszik itt is toronymagasan 63,6%-kal az 1995 utáni generáció vallja azt, hogy hozzájárul a hatékonyságához, ha a munkahely lehetőséget biztosít az otthoni munkavégzésre. A legidősebb generáció pedig a várakozásoknak megfelelően jóval kisebb arányban 37,5% mondja ugyanezt.

A vállalatok számára nagy kihívást jelent ezen rendszer működtetése és szabályozása ugyanis, így a dolgozókat sokkal nehezebben tudják nyomon követni egy nap során, hogy a munkaidejük mennyi hányadát töltik tényleges munkavégzéssel és nem az otthoni teendőik

elvégzésével. Az eredmény eddig még nagyon megosztó, vannak cégek, akik nem tapasztaltak teljesítmény kiesést a munkavállalók oldaláról, ugyanakkor vannak olyanok is, ahol olyannyira nem vált be ennek a rendszernek az alkalmazása, hogy teljesen meg is szüntették azt. Napokban megjelent hír számos világvezető vállalattal kapcsolatban, hogy teljesen megszüntetik ezen lehetőséget és minden ilyen munkarendben dolgozó munkavállalókat visszahívják az irodába.

6. Díjak, kitüntetések

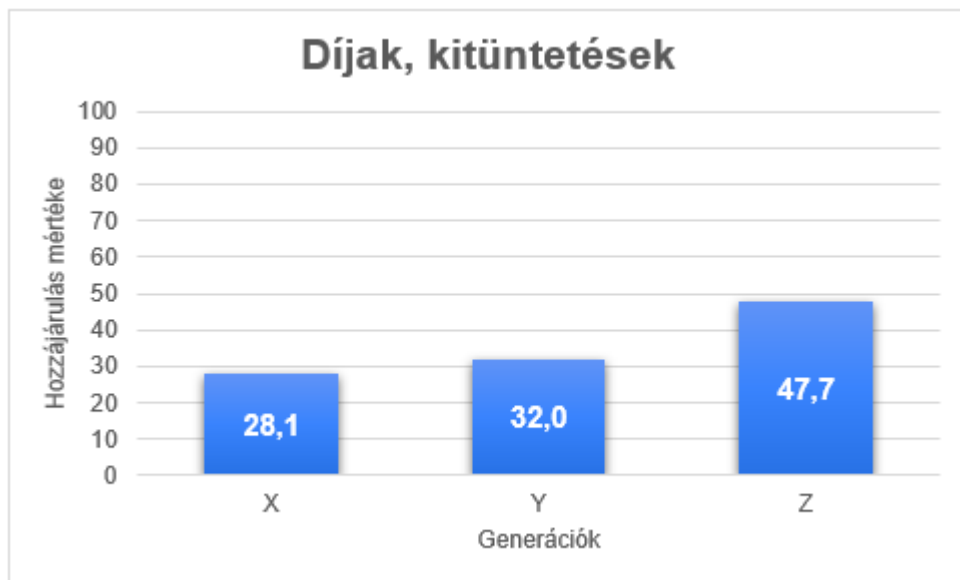
Ezzel a kérdés körrel kapcsolatban, ismét egy különösen érdekes témakörhöz érkeztünk el, amellyel véleményem szerint jelentős különbséget tapasztalhatunk az egyes generációk között.

Jó pár évtizeddel ezelőtt ez még hazánkban nem volt ennyire gyakori, illetve nem volt ekkora létjogosultsága, azonban a nagy nyugati cégek megjelenésével mára már ez is egyre inkább megjelenik a mindennapi élet során.

A multinacionális nagyvállalatok a munkavállalók ezen igényeinek kielégítésére egyre inkább próbálják behozni a különböző díjazású eseményeket pl. hónap dolgozója cím, vagy egy nagyobb projekt utáni elismerés.

18. ábra: Díjak, kitüntetések hozzájárulása az elégedettséghez

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



Ahogy az a 18. ábrán látható míg a két idősebb generáció nagyon közel van egymáshoz a válaszok tekintetében, addig az 1995 után született generáció majdnem másfélszer fontosabbnak gondolja a díjak és kitüntetések hozzájárulását a hatékonyságukhoz.

Ez számukra sokkal fontosabb, mint a régebbi munkavállalóknak és nagyon nagy mértékben hozzájárul az önmaguk általi megítélésük javulása érdekében, valamint az önmegvalósítás érzetét is nagyban növeli.

7. Elégedettségi kérdőív

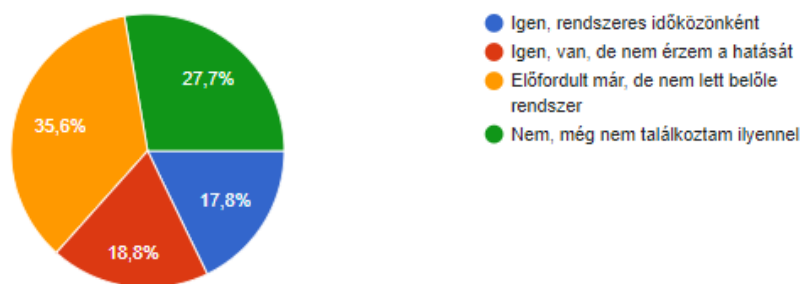
A legutolsó elemzés az elégedettségi kérdőívre vonatkozik, amivel azt szerettem volna felmérni, hogy mennyire népszerű és elterjedt ezen vélemény kutató módszer a kitöltők munkahelyén.

A 19. ábra alapján arra lehet következtetni, hogy hazánkban ez még közel sem annyira elterjedt dolog, ugyanis a válaszadók mintegy több mint 60%-a nyilatkozta azt, hogy még sosem találkozott ilyennel vagy, hogy előfordult már, de rendszer nem lett belőle.

19. ábra: Elégedettségi kérdőív

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)

101 válasz

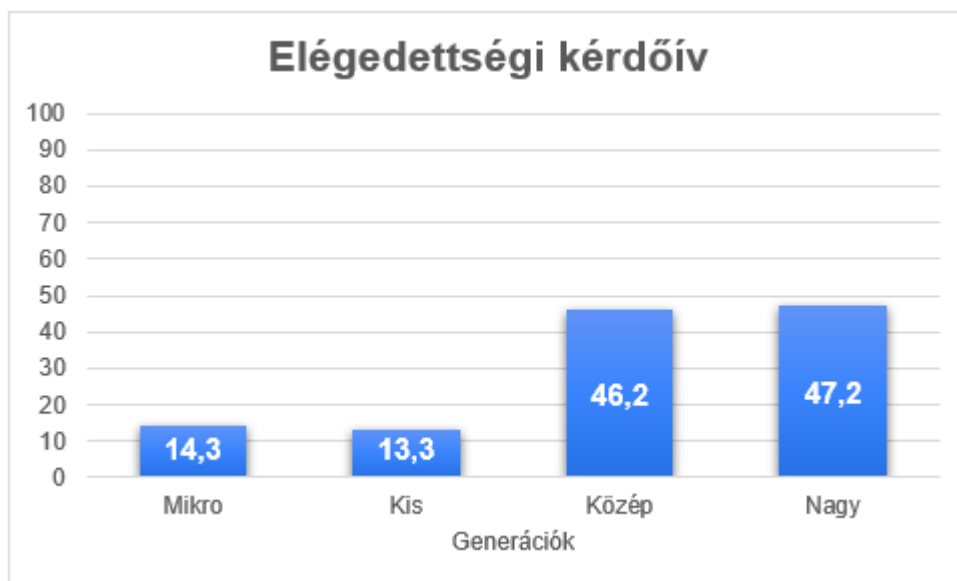


Itt is csakúgy, mint már jó pár kérdéskör esetén, megítélésem szerint minél nagyobb cégről beszélünk annál inkább van jelen az elégedettségi kérdőív. Valamint véleményem szerint multinacionális cégek esetén elterjedtebb is.

Ezen feltételezésemet vizsgálva készítettem egy analízist arra vonatkozóan, hogy vajon azon válaszadók, akik közepes vagy nagy cégnél dolgoznak, nagyobb arányban találkoztak-e már ilyen típusú felmérésekkel, mint a mikro és kis vállalatoknál dolgozó munkavállalók vagy sem.

20. ábra: Elégedettségi kérdőív gyakorisága

(Forrás: saját kérdőív alapján, saját szerkesztés)



Ahogy az a 20. ábráról leolvasható, nagyon látványosan elkülönül két csoportba a mikro és kis, illetve a közép és nagy vállalatoknál dolgozók tapasztalata erről a témáról. Míg a két kisebb vállalati méretbe sorolható kitöltőknek kevesebb mint 15%-a kap rendszeresen ilyen felmérési lehetőséget, addig a két nagyobb vállalat típusba tartozó kitöltők majdnem 50-50%-a nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen tud kitölteni ilyen munkavállalói elégedettséget monitorozó kérdőívet.

Saját meglátásom az, hogy mindenképp fontos az ilyen elégedettségi felmérés a munkahelyek részéről, ugyanis, ha még annak hatása rövid távon nem is látszik, a dolgozóknak pozitív benyomást tehet annak érzete, hogy a vezetőség kíváncsi a céggel és a munkájukkal való megelégedettségükre.

Sajnos ez itthon még nagyon gyerekcipőben jár, amint az előző elemzésből is látható a mikro és kis vállalatoknál gyakorlatilag csak nagyon minimális cég esetében alkalmazzák, továbbá ahol alkalmazzák ott sem biztos, hogy van is annak a munkavállalók részére érezhető hatása, vannak olyan esetek, ahol csak azért hoz létre ilyet a felső vezetés, hogy belehessen mutatni, hogy náluk is van ilyen.

Előző bekezdésben ismertetett álláspontomat arra alapozom, hogy a válaszadóknak csak mintegy kevesebb mint 18%-a mondta azt, hogy rendszeresen találkozik ilyen kérdőívvel és a kitöltés után nem csak elfelejtődik mindenki számára, hanem érzi annak hatásait is.

Véleményem szerint az idő előrehaladtával egyre több helyen fog ez a fajta közvéleménykutató kérdőív megjelenni és egyre jobban figyelembe fogják venni a cégek ezek részletes kiértékelését, valamint a sokak számára negatívumként megjelenő pontoknak a valamilyen szintű kijavítását, fejlesztését, a munkavállalói elégedettség javítása érdekében, illetve ez mellett a versenytársak hatására is, hogy lépést tudjanak tartani velük és ne veszítsék el a jó munkavállalóikat.

Jelen dolgozatom eredmények részét ezzel a kérdőívemben is utolsóként szereplő kérdés kiértékelésével zárom. Ezen részben számos kérdéskört vizsgáltam és elemeztem, főként a generációk összehasonlítására kihegyezve az egyes témakörök során. Érdekes volt látni, hogy ezek a különbségek milyen gyakran és milyen mértékben jelentek meg a kitöltők között.

Ezen kérdőívet nagyon hasznosnak és érdekesnek gondolom, a kérdések többségénél az előzetes feltételezéseim igazolódtak be, ám voltak, ahol engem is meglepetésként ért az eredmény. Ezen fejezetzáró gondolatokon felül, a kérdőívvel kapcsolatos részletes következtetéseimet a következő fejezetben fogom ismertetni.

8. Következtetések és javaslatok

Diplomadolgozatom eredményeinek bemutatása után, ebben a fejezetben szeretném ismertetni a kérdőív kiértékelése során levont következtetéseket és a jövőre irányuló esetleges fejlesztési javaslatokat.

Az eredmények során bemutatott saját készítésű ábrák egyértelműen látszik, hogy a generációk között számos különbség mutatkozik nagyjából minden vizsgált kérdés tekintetében. Ami szintén nagyon látható, hogy a két idősebb (1960-1979 és 1980-1994) generációk tekintetében a kérdésekre adott válaszok alapján van különbség, ám nem annyira jelentős. Meglátásom szerint, amit majd a következőkben részletesebben is lefogok írni, a fő különbség a technológiai fejlődéssel kapcsolatos. Az általánosabb témáknál maradván a kiértékelte pontok vagy százalékok alapján alapvetően hasonlóan vélekednek a két generáció tagjai, a különbség pár pont vagy pár százalék volt általában.

Azonban, amikor már olyan témakört vizsgáltam, ahol a technológia is jelentős szerepet játszott, mint például az otthoni munkavégzés, akkor már köztük is megjelent egy jelentősebb különbség.

Teljesen más volt azonban a helyzet az 1995 utáni és az 1980-1994 generációs csoportba tartozó kitöltők között. Míg az előbb részletezett módon a két idősebb generáció között főként halvány különbségek voltak az esetek nagy többségében addig hozzájuk viszonyítva a legfiatalabb generáció már teljesen más válaszokat adott az egyes kérdésekre, a diagramokból is látszik a lényeges különbség. Nagyon látványos az, hogy mennyire másképp gondolkoznak ebben a generációban dolgozók és mennyire más azon tényezők sora is, amely hozzájárul például a hatékonyabb munkavégzésükhöz, mint a másik két generáció. Ennek fő okaként a technológiát tudom felhozni, ugyanis korábban ezen fejlődés sokkal lassabb volt a világban, melynek hatására két generáció között nem volt akkora különbség, mint manapság, ahol a két generáció már teljesen máshogy, más körülmények között és más eszközök befolyása által nevelkednek és merőben más ingereket és impulzusokat kapnak, mint korábbi generációkban nevelkedett társaik. Mind magánélet, mind a munka szempontjából ugyanúgy teljesen más igényeik vannak, más dolgok és más mértékben befolyásolják a munkahelyi teljesítményüket, illetve ébresztenek bennük motivációt vagy pedig hatnak rájuk ösztönzően.

Saját tapasztalatom alapján is kijelenthetem, hogy a Z generációnál már nem csak hozzájárul a rugalmas munkaidő a hatékonyabb munkavégzéshez, de már egyre inkább kezd

feltétel lenni az álláskeresés során. Ezen lehetőség biztosítása pedig egyre nagyobb kihívást jelent a cégeknek. Például már gyártástámogató irodás munkarendű szakemberek (gyártásvezetők, folyamatmérnökök, karbantartó mérnökök) számára is egyre több helyen teszik lehetővé ezt a munkarendet, hogy lépést tudjanak tartani más gyárakkal a munkaerő megtartása érdekében.

A második hipotézissel kapcsolatos következtetésem szerint fontos, hogy a munkavállalók ne csak ritkán kapjanak direkt visszajelzést a felettesüktől, esetenként csak akkor, amikor félreértenek vagy elrontanak valamit, hanem folyamatosan (adott esetben akár heti rendszerességgű, rövid teljesítmény értékelő elbeszélgetés során), ezzel elősegítve a fejlődésüket és az időről időre történő visszajelzések pozitív hatását. Mivel, ha valaki rendszeresen, minél több feladatával kapcsolatban kap visszajelzést, akkor egyrészt magabiztosabbá válik a pozíciójában, illetve adott esetben még ha hibázik is, az a hiba nem lesz olyan súlyos mintha a visszajelzés hiányában huzamosabb ideig rosszul csinál valamit a munkavállaló, ami esetleg már csak valamilyen nagyobb volumenű dolog esetén derül ki.

A korábbi bekezdésben már említett gyakori, fejlesztő jellegű visszajelzés egyre fontosabbá válnak a fiatalabb generáció számára. Ezen generációra általában véve elmondható, hogy már sokkal inkább igényli a visszajelzést és lehetőleg a minél sűrűbben történő visszajelzést gyakorlatilag mindennel kapcsolatban. Ők már ugyanis ebben a nagyon fejlett számítástechnikai környezetben nőttek fel, amelynek keretein belül a virtuális térben gyakorlatilag mindenről azonnali visszajelzést kapnak és ez beleivódott az életükbe.

A kutatás még átfogóbbá tételéhez fejlesztési javaslatom a különböző foglalkoztatási szférák vizsgálata lenne. Jelen kutatás során ezen a téren annyit különböztettem meg, hogy szellemi vagy fizikai munkavállalókról beszélünk, ám az is érdekes kérdéseket vetne fel, hogy milyen és mennyire jelentős különbségek mutatkoznak például állami és magánszférában dolgozó munkavállalók között az egyes kérdésekkel kapcsolatosan.

Véleményem szerint a generációk közötti különbségek egy nagyon aktuális és összetett témakör a 21. században, amely számos kihívást ad a munkáltatói szektornak is, mivel a különböző cégeknek és azok vezetőiknek a csapat méretétől függően, de általában mind a három generációs csoportba tartozó dolgozókkal meg kell találniuk a közös hangot, kommunikációt, továbbá a megfelelő motivációs és ösztönzési lehetőségeket annak érdekében, hogy az adott részleg és vállalat hatékonyan és eredményesen tudjon működni.

9. Összefoglalás

Diplomadolgozatom első felében felvezetésképpen történelmileg mutattam be az emberi erőforrás menedzsment kialakulásának rövid történetét a kezdetektől fogva napjainkig. Érdekes látni, hogy kialakulása milyen régre vezethető vissza és hogy a történelem során mennyit változtak az egyes eszközei és formái.

A történelmi áttekintést követően, dolgozatomat az irodalomkutatás résszel folytattam, ahol három fő témakört vizsgáltam meg részletesen. Ezek közül az első kettő az ösztönzés és a motiváció nagyon szoros kapcsolatban áll egymással, amely két fő tényezőt sokan össze is vonnak ez miatt, ám ha valaki kutatómunkát végez akkor részletesen láthatja, hogy mennyi gyakorlati különbség áll emögött a két szó között. Míg a motiváció a külső impulzusok bennünk elinduló és kialakuló folyamatokat jelenti, amely idővel majd hosszabb távú motivációt ébreszt bennünk, addig az ösztönzés azt jelenti, hogy mások hogyan, milyen eszközökkel és milyen mértékben tudnak minket pillanatnyilag vagy relatíve rövid távon ösztönözni. A motiváció tekintetében a tartalom és folyamatelméleteket vizsgáltam, majd a modernebb megközelítésű elveket vettem sorra, mint például a motiváció 3.0 vagy a 9M. Az ösztönzést vizsgáló témakör során pedig az ösztönzésmenedzsment által az egyénekre ösztönzően ható tényezők hosszú sorát vizsgáltam meg.

Ezeket követően a másik fejezet a kutatómunkámon belül a generációkra vonatkozott. Itt ismertettem a különböző generációk jellemzőit különös tekintettel azokat, akiket a kérdőívemmel megszólítottam. Bemutattam a különböző nehézségeket is a különböző generációkkal kapcsolatban, illetve az igényeiket, elvárásaikat, amelyekben különböznek egymástól.

Az irodalomkutatást követően a kérdőívem bemutatása majd részletes elemzése következett. Szerencsére a kérdőívet kitöltők nagyon vegyes képet mutattak sok kardinális elem tekintetében. Itt arra gondolok, hogy nagyon szépen megoszlottak a kitöltők generációk, ledolgozott munkaévek és a vállalat méret szerinti típus között. Ennek köszönhetően a kérdőív elemzése jól elvégezhető volt, mivel volt megfelelő összehasonlítási alap, melynek köszönhetően a különbségek is látványosan kimutathatóak voltak az egyes vizsgálati szempontokon belül.

Számos érdekes és ugyancsak meglepő eredmény született főként a különböző generációk véleményének és gondolkodásának az összehasonlításából adódóan, amelyeket

részletesen kiértékeltem és személyes meglátásomat, véleményemet is hozzáfűztem ezekhez magyarázatként.

A kiértékelés végezetéül levontam a kérdőívből és annak elemzéséből számomra kapott következtetéseket, valamint fejlesztési javaslatokat is eszközöltem, amelyekkel még részletesebb képet lehetne kapni a vizsgált fő témakörrel, a generációk közötti eltérésekkel kapcsolatban.

Ezen témakör abszolút nagyon aktuális a 21. században, a bemutatott munkám során én is számos új ismerettel gazdagodtam. Ebből adódóan ugyancsak nagy létjogosultsága van még további a téma további vizsgálatának, plusz szempontok bevonásával, illetve nagyobb kitöltői csoporttal.

10. Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó, Budapesti

Corvinus Egyetem. Letöltés dátuma: 2024.09.15. forrás:

<http://www.sze.hu/fk/jegyzet/Szervezeti%20magatart%20E1s%20E9s%20vezet%20E9s.pdf>

Bárdos I. (2017): *Vállalati ösztönzési technikák: A munkahelyi jutalmazás és javadalmazás, Az*

Északkelet-Magyarországi régióban. [PhD-értekezés] Gödöllő: Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. forrás: [https://real-](https://real-phd.mtak.hu/1444/1/Bardos_Ilona_ertekezes_DOI.pdf)

[phd.mtak.hu/1444/1/Bardos_Ilona_ertekezes_DOI.pdf](https://real-phd.mtak.hu/1444/1/Bardos_Ilona_ertekezes_DOI.pdf)

Bencsik A. (2024). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. [Elektronikus kiad.]

Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024.10.01. forrás:

<https://mersz.hu/bencsik-tudasmenedzsment-elmeletben-es-gyakorlatban/>

Bencsik A. (n.d.): Abraham Maslow. Letöltés dátuma: 2024.09.15. forrás:

[https://www.bencsikandrea.hu/pszichol%C3%B3giai-](https://www.bencsikandrea.hu/pszichol%C3%B3giai-mag%C3%A1nszem%C3%A9lyeknek/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok-abraham-maslow)

[mag%C3%A1nszem%C3%A9lyeknek/pszichol%C3%B3giai-](https://www.bencsikandrea.hu/pszichol%C3%B3giai-mag%C3%A1nszem%C3%A9lyeknek/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok-abraham-maslow)

[ir%C3%A1nyzatok/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok-abraham-maslow](https://www.bencsikandrea.hu/pszichol%C3%B3giai-mag%C3%A1nszem%C3%A9lyeknek/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok/pszichol%C3%B3giai-ir%C3%A1nyzatok-abraham-maslow)

Benke M. (2018): *A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az*

önmeghatározás elmélet. [Doktori értekezés] Pécs: Pécsi Tudományegyetem

Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola. Letöltés dátuma:

2024.09.15. forrás: [https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23465/benke-](https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23465/benke-mariann-phd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[mariann-phd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23465/benke-mariann-phd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Besenyei L. (2016): *A generáció váltás forradalma*. In: *Opus et Educatio*. 3. évfolyam, 4.

szám. pp. 371-378. Letöltés dátuma: 2024.10.05. forrás:

https://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_04_371-378.pdf

[371-378.pdf](https://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_04_371-378.pdf)

Dajnoki K., Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – A HR válasza a globalizáció és a változás

kihívásaira. *Hadtudomány, 2017. évi elektronikus lapszám* pp. 84–93. Letöltés dátuma:

2024.09.24. forrás: <https://real.mtak.hu/72149/1/dajnoki.pdf>

Dobák M., Antal Zs. (2016). *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. [Elektronikus

kiad.] Budapest: Akadémia Kiadó, 2016. Letöltés dátuma: 2024.09.08. forrás:

<https://mersz.hu/kiadvany/147/info/>

- Euan B. (2023): Gen Z aren't lazy. They just don't want to 'live to work'. In: Financial Review.
Letöltés dátuma: 2024.10.05. forrás: <https://www.afr.com/work-and-careers/workplace/gen-z-aren-t-lazy-they-just-don-t-want-to-live-to-work-20230829-p5e09m>
- Farkas F.-Jarjabka Á. -Lóránd B.-Bálint B. (2013): Munkahelyi Motivációk Magyarországon 2013-BAN. In: Vezetéstudomány. XLIV Évf., 2013. 10. szám. pp. 12–23. Letöltés dátuma: 2024. 09. 20. forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2121/1/vt2013n10p12.pdf>
- Fábián E. (2008): A motiváció és az ösztönzésmenedzsment. *Magyar Grafika*, 2008/4, 78.
Letöltés dátuma: 2024.09.25. forrás: <https://www.epa.hu/00800/00892/00031/pdf/21.pdf>
- HR Portál, (n.d./a): Ösztönzés. Letöltés dátuma: 2024.09.20. forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/osztonzes.html>
- HR Portál, (n.d./b): Az ösztönzésmenedzsment fogalma, célja. Letöltés dátuma: 2024.09.21.
forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/az-osztonzesmenedzsment-fogalma--celja.html>
- HR Portál, (n.d./c): Dolgozói motiváció 2024 – top 10 nem pénzbeli motivációs eszköz.
Letöltés dátuma: 2024.09.23. forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/dolgozoi-motivacio-2024-top-10-nem-penzbeli-motivacios-eszkoz-20240403.html>
- Juhász Cs. (2012): Ösztönzésmenedzsment. In: *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*. 139–147. Letöltés dátuma: 2024.09.25. forrás: https://acta.bibl.u-szeged.hu/30226/1/vikek_010_139-147.pdf
- Karoliny M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Konceptiók, elvek, módszerek, gyakorlati példák. Letöltés dátuma: 2024.08.31. forrás: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/34448>
- Kocsis A. (2017): *Z-generáció társadalmi kihívásai, avagy hogyan alkalmazkod(j)unk a jövő fiataljaihoz?* In: Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola. pp. 151–159. Letöltés dátuma: 2024.10.05. forrás: <https://www.irisro.org/tarstud2017junius/31KocsisAnett.pdf>
- Kun A. I. (2018): Javadalmazás és ösztönzés. In: Dajnoki K. – Kun A. I. (szerk.): *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. Debreceni Egyetem. pp. 58–67. Letöltés dátuma: 2024.09.21. forrás:

<https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13704/Dr.%20Dajnoki%20Krisztina%20-%20Dr.%20Kun%20Andr%C3%A1s%20-%20Bevezet%C3%A9s%20az%20emberi%20er%C5%91forr%C3%A1s%20menedzsmentb e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lear C., (2020): *A munka és magánélet egyensúly összehangolását segítő megoldások Magyarországon*. Lear Corporation Hungary Kft. munkavállalóinak szakszervezete.

Letöltés dátuma: 2024.09.22. forrás:

<https://www.liganet.hu/images/a11378/Online%20kiadv%C3%A1ny%20-%20A%20munka%20%C3%A9s%20a%20mag%C3%A1n%C3%A9let%20egyens%C3%BAly a.pdf>

Matiscsákné L. M. (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.

[Elektronikus kiad.] Budapest: Wolters Kluwer Kft, 2016. Letöltés dátuma: 2024.09.20.

forrás: https://mersz.hu/dokumentum/wk44_133/

Németh B. (2021): *Munkaerőbiztosítás, Integrálás és Motiválás Szerepe az Emberi Erőforrás Menedzsment Területén*. [Szakdolgozat] Zalaegerszeg: Pannon Egyetem Gazdálkodási

Kar Zalaegerszeg. Letöltés dátuma: 2024.09.11. forrás: https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/25832/1/n%C3%A9meth_benj%C3%A1min_csaba_2021m%C3%A1j_publikus.pdf

Pálffy Zs. (2020): *A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?* XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Széchenyi István Egyetem, Győr. Letöltés dátuma: 2024.09.25. forrás: https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf

Pénzügy Sziget (2007): *Ösztönzésmentedzsment célja, az ösztönzésmentedzsmentet meghatározó legfontosabb tényezők (stratégia, kulturális környezet, vállalati kultúra, törvényi szabályozás), ösztönzés menedzsment alapfogalmai*. Letöltés dátum:

2024.09.25. forrás:

https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2260:10tetel&catid=284&Itemid=78

Pink D.H. (2009): *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. Riverhead Books, Penguin Group. pp.

48–76. Letöltés dátuma: 2024.09.18. forrás: <https://adoc.pub/mot1vacio-30-sztnzes-maskepp.html>

Robbins S. P. (1993): Organizational behaviour. Prentice Hall, London, 1993. pp. 224-226.

Letöltés dátuma: 2024.09.15. forrás:

https://books.google.hu/books/about/Organizational_Behavior.html?id=fmhaAAAAAYAAJ&redir_esc=y

Saul M. (2024): Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Letöltés dátuma:

2024.09.15. forrás: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Szakács G. (2016): Az ösztönzésmenedzsment humán folyamatának kapcsolódása az

integrált rendszermodell egyéb elemeihez. In: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.):

Közszolgálati stratégiai embererőforrás-menedzsment. Budapest, NKE Szolgáltató

Nonprofit Kft. p. 226. Letöltés dátuma: 2024.09.21. forrás: [https://nkerepo.uni-](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15473/kozszolgalmati_strategiai_menedzsm)

[nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15473/kozszolgalmati_strategiai_menedzsm](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15473/kozszolgalmati_strategiai_menedzsm)
[ent.pdf;jsessionid=4082ECF18731CB4414216493BF67EB38?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15473/kozszolgalmati_strategiai_menedzsm)

Szlávicz Á. – Szretykó Gy. (2013): Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek

EEM-rendszereinek új kihívásai. In: Tér – Gazdaság – Ember, A Széchenyi István Egyetem

Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának tudományos folyóirata, Győr. 1. évfolyam,

1.szám. pp.69-72 Letöltés dátuma: 2024.09.28. forrás:

https://tge.sze.hu/images/dokumentumok/Foly%C3%B3irat/TGE_I_evf_01.pdf#page=69

Szórádi R. (2015): *A nem anyagi ösztönzők jelentősége a munkavállalói motivációban*.

[Diplomamunka] Pécs: Emberi erőforrás tanácsadó (MA) szak. Letöltés dátuma:

2024.09.10. forrás:

https://www.hrportal.hu/download/Diplomamunka_Szoradi%20Regina_2015.pdf

Trademagazin (2023): *Itt a lista, hogy mitől lesz családbarát egy munkahely*. Letöltés

dátuma: 2024.09.24. forrás: [https://trademagazin.hu/hu/itt-a-lista-hogy-mitol-lesz-](https://trademagazin.hu/hu/itt-a-lista-hogy-mitol-lesz-csaladbarat-egy-munkahely/)

[csaladbarat-egy-munkahely/](https://trademagazin.hu/hu/itt-a-lista-hogy-mitol-lesz-csaladbarat-egy-munkahely/)

Visontai-Szabó K. (2020): *Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a*

munkahelyeken. In: Acta Universitatis Szegediensis : forum : acta juridica et politica. pp.

289-310. Letöltés dátuma: 2024.10.03. forrás: [https://acta.bibl.u-](https://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/1/juridpol_forum_010_002_289-310.pdf)

[szeged.hu/70799/1/juridpol_forum_010_002_289-310.pdf](https://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/1/juridpol_forum_010_002_289-310.pdf)

Vroom V.H. (1964): Work and Motivation, John Willey & Sons, New York. pp. 23–25 Letöltés dátuma: 2024.09.15. forrás: <https://www.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>

11. Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: Maslow piramos.....	8
2. ábra: Herzberg féle kéttényezős modell	10
3. ábra: Herzberg féle kéttényezős modell az elégedettség függvényében	11
4. ábra: Skinner féle megerősítéselmélet	13
5. ábra: Vroom féle célkitűzés-elmélet	15
6. ábra: 9M modell	17
7. ábra: Generációk jellemzői.....	26
8. ábra: A születési év eloszlása	31
9. ábra: Munkavállalók legmagasabb iskolai végzettsége	32
10. ábra: Rugalmas munkaidő hozzájárulása a teljesítményhez	33
11. ábra: Felettestől kapott visszajelzés hozzájárulása az elégedettséghez.....	35
12. ábra: Anyagi juttatás hozzájárulásának mértéke a hatékonysághoz	36
13. ábra: Előrelépési lehetőség hozzájárulása az elégedettséghez	37
14. ábra: Vezetővel való kapcsolat hozzájárulása az elégedettséghez	38
15. ábra: Munkakörnyezet hozzájárulása az elégedettséghez	39
16. ábra: Anyagi elismerés hozzájárulása az elégedettséghez	40
17. ábra: Otthoni munkavégzés hozzájárulása az elégedettséghez	41
18. ábra: Díjak, kitüntetések hozzájárulása az elégedettséghez.....	42
19. ábra: Elégedettségi kérdőív.....	43
20. ábra: Elégedettségi kérdőív gyakorisága.....	44
1. táblázat: Első hipotézis eredménye SPSS rendszerben.....	33
2. táblázat: Második hipotézis eredménye SPSS rendszerben	34
3. táblázat: Harmadik hipotézis eredménye SPSS rendszerben.....	35

12. Mellékletek

Kérdőív:

Kedves Kitöltő!

Dajka Petra vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mesterszakos hallgatója és diplomadolgozatomban a munkahelyi ösztönzési lehetőségeket vizsgálom generációs különbségek tekintetében.

A kérdőív kitöltése teljesen anonim módon történik és az adatokat csak a diplomadolgozatomban kerülnek felhasználásra.

A kérdőív kitöltése maximum 10 percet vesz igénybe.

Köszönöm szépen, hogy válaszaival hozzájárul diplomadolgozatom elkészüléséhez!

1. Az Ön születési éve:

- 1960 – 1979 között
- 1980 – 1994 között
- 1995 után

2. Az Ön neme:

- Nő
- Férfi

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Szakiskola/ Szakmunkásképző
- Szakközépiskolai/ Gimnáziumi érettségi
- Főiskola/Egyetem

4. Az Ön foglalkoztatási formája:

- Szellemi foglalkozású
- Fizikai munkát végző

5. Ön hány éve munkavállaló?

- kevesebb mint 2 éve
- 2 – 10
- 11 – 20
- 21 fölött

6. Az Ön munkahelye mely vállalati méretbe sorolható be az alábbiak közül?

- mikro (kevesebb mint 10 foglalkoztatott fő)
- kis (kevesebb mint 50 foglalkoztatott fő)
- közép (kevesebb mint 250 foglalkoztatott fő)
- nagy (több mint 250 foglalkoztatott fő)

7. Kérem az alább felsorolt ösztönzési formákat állítsa sorrendbe, aszerint, hogy mennyire járulnak hozzá az ön hatékonyabb munkavégzéséhez. Kérem a választ 1-től 4-ig terjedő skálán értékelje.

- 1 – egyáltalán nem járul hozzá
 - 2 – inkább nem járul hozzá
 - 3 – inkább hozzájárul
 - 4 – teljes mértékben hozzájárul
-
- Fejlődési lehetőség
 - Jó együttműködés a munkatársakkal, munkatársi kapcsolat
 - Jó kapcsolat a vezetővel, megfelelő vezetői stílus
 - Anyagi elismerés (pl.: fizetés, juttatás, bónusz)
 - Egyéb juttatások pénzübeli formában (pl.: albérlet támogatás, SZÉP)
 - Rugalmas munkaidő
 - Otthonról való munkavégzés lehetősége
 - Előrelépési lehetőségek
 - Szóbeli elismerés
 - Díjak, kitüntetések
 - Megfelelő munkakörnyezet

- Hosszú távú biztos munkalehetőség
- A cég presztízse, megítélése

8. Mennyire elégedett Ön a teljesítményével kapcsolatos visszajelzésekkel, melyet a felettesétől kap?

- egyáltalán nem elégedett
- nem elégedett
- elégedett
- nagyon elégedett

9. Ön milyen jellegű visszajelzést kap felettesétől általában teljesítményével kapcsolatban?

- pozitív visszajelzést, dicséretet
- negatív visszajelzést, kritikát
- pozitív és negatív visszajelzést egyaránt
- semmilyen visszajelzést nem szoktam kapni

10. Ön mennyire elégedett a munkahelye által nyújtott anyagi elismerésben?

- egyáltalán nem elégedett
- nem elégedett
- elégedett
- nagyon elégedett

11. Ön szerint megfelelő nem anyagi – erkölcsi jellegű elismerésben részesül a munkahelyén?

- egyáltalán nem megfelelő
- nem megfelelő
- megfelelő
- nagyon megfelelő

12. Ön mely két tényező miatt váltana leginkább munkahelyet? Maximum két válasz megjelölése lehetséges.

- magasabb fizetés
- jobb munkaközösség
- jobb munkakörnyezet
- előrelépési lehetőség
- felettes személye
- új kihívások
- egyéb:

13. Jellemző-e az Ön munkahelyén az elégedettségi felmérés (pl. kérdőív)?

- igen, rendszeres időközönként
- igen, van, de nem érzem a hatását
- előfordult már, de nem lett belőle rendszer
- nem, még nem találkoztam ilyennel

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Dajka Petra
A Hallgató Neptun kódja: VSEABH
A dolgozat címe: Ösztönzési formák a szervezeti gyakorlatban
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottnak tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024 év 10 hó 30 nap

Dajka Petra

Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Dajka Petra (hallgató Neptun azonosítója: VSEABH) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2024. október 30.



Dr. Tóth Katalin
belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.