

SZAKDOLGOZAT

Földvári Csenge

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak**

**Irodai dolgozók motivációjának vizsgálata generációs
hovatartozás szerint**

Belső konzulens:	Dr. habil. Varga Erika habil. egyetemi docens
intézete/tanszéke:	Idegen Nyelvi Tanszék
Készítette:	Földvári Csenge

**Gödöllő
2024**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
A szakdolgozat célja	3
2. Szakirodalmi háttér áttekintése	5
2.1 Munkahelyi motiváció általános megközelítése	5
2.2 Herzberg és a motivációs tényezők	9
2.3 Motiváció 3.0	11
2.4 Munkahelyi motiváció és teljesítmény kapcsolata, bér szerepe	13
2.5 A generációelmélet általános megközelítése	14
2.6 Generációk csoportjai Magyarországon.....	21
3. Saját vizsgálat.....	26
3.1. A vállalatnál jelenleg használt béren kívüli juttatások, mint motivációs eszközök	26
3.2. Kutatás körülményei.....	28
3.3. Minta.....	28
3.4. Kutatási kérdések, hipotézisek, eredmények	30
4. Következtetések és javaslatok.....	41
5. Összefoglalás.....	44
Irodalomjegyzék.....	46
Ábrajegyzék.....	49
Táblázatok jegyzéke.....	50

1. Bevezetés

Azt vallom, hogy egy vállalat sikeres működését tekintve minden egyes alkalmazott és vezető munkája hozzáadott értéknek számít, ezáltal a modern, dinamikusan fejlődő nagyvállalatok esetében egyre nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni a munkavállalók motivációjának és ösztönzési lehetőségeinek feltérképezésére, optimalizálására. Egy olyan multinacionális, nagy dolgozói létszámmal rendelkező vállalatnál, ahol az értékláncok különböző pontjain mindennapi feladataikat végző alkalmazottak sok esetben csak névről ismerik egymást, és számos olyan feladat merül fel, ami például nagy monotonitástűrést vagy épp a magas problémamegoldókészséget követel, mindez elengedhetetlen. Ezáltal a vállalatok optimális szintre tudják emelni versenyképességüket és a munkavállalók megfelelő ösztönzésével képesek lesznek megtartani a napról-napra egyre értékesebb munkaerőt.

Azonban a munkahelyi motiváció komplex téma, aminek mélységét tarkítja még az emberi természet különbözősége és sokszínűsége. Ezért is tartom úgy, hogy nagy létszámú vállalatnál a foglalkoztatottak motivációjának feltérképezésénél érdemes egy adott szempontból választott csoportokat vizsgálni, hiszen szinte lehetetlen minden egyes alkalmazottra saját, egyénre szabott ösztönzési stratégiát kifejleszteni. A generációs szempontból történő csoportosítás lehetővé teszi, hogy több különböző csoportot vizsgáljunk, ahol minden egyén az életkora alapján egy adott csoportba sorolható, továbbá a generációs különbségek megfelelően formálhatják, szűkíthetik a munkahelyi motiváció komplexitását, terjedelmét, lehetővé téve a specifikus szükségletek és elvárások magasabb szintű megértését.

A szakdolgozat célja

A szakdolgozat célja a munkahelyi motiváció és az azt befolyásoló generációs különbségek mélyebb megértése, fókuszálva egy multinacionális cég magyarországi telephelyén dolgozó munkavállalókra. Az elektronikai alkatrészeket gyártó vállalat mintegy ötezer alkalmazottat foglalkoztat, és bár a legtöbb munkavállaló a gyártási folyamatokban vesz részt, szakdolgozatom fő hangsúlyát a támogató csoportokra helyezem. Ezek a foglalkoztatottak - mint például mérnökök, terméktervezők, minőség- vagy pénzügyi munkatársak, valamint a különféle projektek koordinálásáért felelős munkaerő és vezetőik - általában olyan

tevékenységeket látnak el, amelyek szellemi erőforrást, szervezést és kommunikációt igényelnek, napi feladataikat irodai környezetben, főként elektronikus programok és eszközök segítségével végzik el. Az irodai munkakörök magukba foglalhatják az adminisztratív feladatokat, az adatelemzést, a dokumentáció kezelését, valamint a csapatok és az értékláncok különböző pontjai közötti koordinációt és együttműködést. Az irodai dolgozók szerepe és felelősségei változatosak lehetnek, és úgy vélem, sok esetben a vállalatok sikerességének, adatkezelésének, és produktívitasának meghatározó részét képezik.

A vizsgálat során ez a specifikus csoport segíthet abban, hogy feltérképezsem a támogató munkakörökben dolgozó munkavállalók motivációját, és megvizsgáljam, hogy a vállalatnál dolgozó generációk tagjait milyen tényezőkkel érdemes ösztönözni, ezáltal tanulságot levonni és, ha szükséges, jövőbeni javaslatokat kidolgozni az aktuálisan használt ösztönző tényezők értékelésével, leginkább motiváló tényezők azonosításával, és a generációk közötti különbségek feltárásával, hozzájárulva ezzel a vállalati szintű motivációs stratégia optimalizálásához. Mindeközben feltéve azokat a kérdéseket, hogy ...

- Milyen különbségek figyelhetők meg a béren kívüli juttatások értékelésében a különböző generációk között?
- Befolyásolják-e a generációs különbségek az indirekt dolgozók együttműködését?

És beigazolást keresve azokra a feltételezéseimre, hogy...

- Az Y és Z generáció jobban motiválható a munka-magánélet egyensúlyának támogatásával, mint az idősebb X és Baby Boomer generáció.
- A külföldi munkavállalás lehetősége a Z generációt motiválja legjobban a szakmai fejlődésre.

2. Szakirodalmi háttér áttekintése

Ebben az első hallásra talán teljesen hétköznapi hangzó témakörben igyekeztem minél több területről forrásokat keresni, hogy a szakdolgozatom olvasóival minél mélyebben megértessem, hogy mennyire sokrétű az emberi motiváció - különösen, ha munkahelyi környezetben, karrier-szempontról vizsgáljuk - és hogy milyen kölcsönhatások miként érvényesülnek a munkahely sajátos mikrotársadalmában. Ennek vizsgálata során széles körű segítséget nyújt a szervezetpszichológia, a vezetési tanulmányok, a munka- és szervezetpszichológia, az üzleti és gazdasági tudományok területe. Mindezek mellett szintén kiemelt szerepe van a vizsgálandó vállalat belső forrásainak, melyek segítségével mélyebb betekintést nyerhetünk a konkrét munkakörnyezet sajátosságaiba és az ottani motivációs dinamikákba. Ezen keresztül szeretném bemutatni, hogy hogyan formálja a motivációt a szervezetpszichológia, a vezetési tanulmányok és más szakterületek kölcsönös hatása, és milyen összefüggések fedezhetők fel a konkrét vállalati környezetben és szokásokban.

2.1 Munkahelyi motiváció általános megközelítése

„Motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthetünk.” (Bakacsi, 2015, p. 73)

Ez alapján a munkahelyi motiváció akkor érvényesül igazán, ha az egyén nem csak megismeri és megérti a szervezeti célokat, hanem hajlandó erőfeszítéseket tenni azok eléréséért. Ugyanakkor érezhetően kihangsúlyozza a definíció azt is, hogy a motiváció nem csak a szervezeti célokról szól, hanem az egyén saját szükségleteit is kielégítheti, hiszen elvégre minden munkavállaló mégis egy saját, egyedi, kialakult személyiséggel rendelkező ember. Ez azt jelenti, hogy a motiváció nem csupán a munkahelyi kötelességek és feladatok felelős teljesítésének hajlandóságáról szól, hanem az egyén személyes szükségleteit is magába foglalja, legtipikusabb esetben az önmegvalósítást. Ehhez kapcsolódóan az egyik legelterjedtebb elmélet Abraham Maslow-tól származik, aki az 1940-es években dolgozta ki szükségletelméletét, ami azóta minden motivációhoz kapcsolódó kutatás alapelmélete lett. (Pink, 2009)

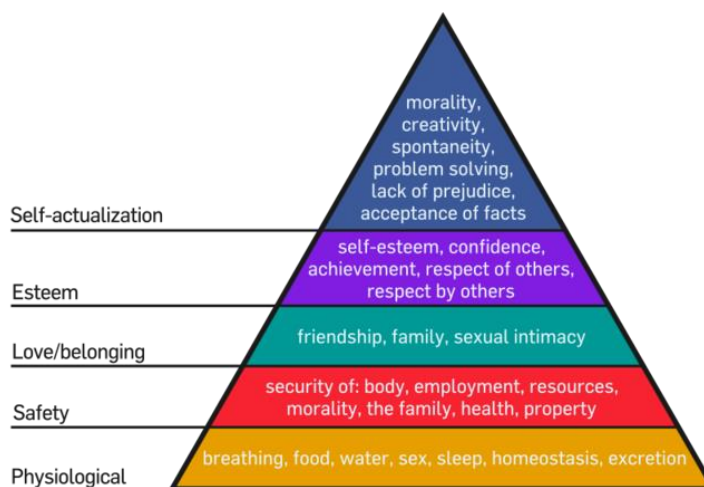
Az 1. ábra: látható szükséglethierarchia piramis egyes szintjei alulról fölfelé, vagyis a megvalósulás irányában a következők, melyet számos forrás foglal össze, viszont mind az A Theory of Human Motivation (1943) tanulmányra alapszik:

Biológiai vagy fiziológiai szükségletek

Létfenntartás szükségletei, mint az éhség, szomjúság, hőérzet,

szexualitás, alvásigény, salakanyagok ürítése, védekező mechanizmusok, sőt, a kíváncsiság is. Értelemszerű, hogy az egyénnek először a túléléshez kapcsolódó szükségleteit kell kielégítenie, mielőtt a magasabb rendű igényeket kielégítheti. Ezek a szükségletek a fiziológiai szükségleteken belül nem hierarchikusak, az emberi biológiának köszönhetően aszerint lehet őket rangsorolni, hogy adott pillanatban az egyénnek melyik igénye az erősebb – hiszen például egyszerre tud az ember fájni és éhséget érezni. (Maslow, 1943)

A munkavállaló biológiai szükségleteinek kielégítésére a munkahely biztosíthat például étkezési lehetőséget, szabályozható fűtési rendszert.



1. ábra: Maslow-féle szükséglethierarchia piramis (Forrás: https://index.hu/tudomany/2013/07/01/hetveneves_a_maslow-piramis/)

- **Biztonsági szükségletek**

A biztonsági szükségletek is a hiányszükségletek körében játszanak fontos szerepet, ide tartozik például a testi, anyagi, vagyoni, vagy egészségügyi biztonság, sőt, még a jogi biztonság is. Ezek a szükségletek az alapvető fizikai szükségletek kielégülése után jönnek és az egyént arra ösztönzik, hogy keresse az olyan feltételeket, amelyek biztonságot, stabilitást, kiszámíthatóságot és védelmet nyújtanak. (Maslow, 1943) „A munkavállalók biztonság iránti igényeit azáltal lehet kielégíteni, hogy a vezetők nem hoznak elhamarkodott döntéseket, hogy a dolgozók számára világos és érthető, mi az, amit elvárnak tőlük, és tisztában vannak a teljesítményüket illető szabályokkal.” (Hofmeister-Tóth, 2017)

- **A közösséghez való tartozás szükséglete**

Elterjedt axióma, hogy az ember extrovertált vagy introvertált személyiségétől függetlenül egy társas lény, így közérzetéhez nagyban hozzájárul, hogy az őt nap-mint-nap körülvevő emberekkel milyen kapcsolatban áll, hogy érzi magát velük egy légtérben, befogadták-e. Szükségünk van a valahová tartozás érzésére. Sok fejlődő cég nagy hangsúlyt fektet az új belépő munkatársak beilleszkedésének segítésére és a már állományban lévő dolgozók közötti összetartozás-érzés növelésére. (Maslow, 1943)

- **A megbecsülés szükséglete**

Az ember alapvetően igényli a mások általi elismerést, tiszteletet és megbecsülést. Még ha nem is fogalmazódik meg mindenkiben, fontos, hogy a társadalomban, munkahelyünkön vagy más közösségekben értékeljék a képességeinket és az értékteremtéshez való hozzájárulásunkat. A megbecsülés szükségletei hozzájárulnak az egyén érzelmi stabilitásához és társadalmi berendezkedésének minőségéhez. (Maslow, 1943)

Az elismerés, megbecsülés érzése megjelenhet a foglalkoztatott személyben, ha például stabil, kitartó munkájának eredményeként előléptetést kap, vagy akár csak egy vezetői meetingen kiemelkedőnek véli felettese a munkáját.

- **Önmegvalósítási szükségletek**

A Maslow-piramis csúcsán található az önmegvalósítás szükséglete, amely a személyes potenciál kibontakoztatásának és a kitűzött célok elérésének vágyát foglalja magába. (Maslow, 1943)

A munkahelyi motiváció vizsgálatának szempontjából azért nagyon fontos az önmegvalósítás, mint hajtóerő, mert általánosságban az emberek összekötik a karrierjüket az önmegvalósítással. Ha egy munkavállaló a saját munkakörét érdekesnek találja, megegyezik az értékrendjével, és érzi, hogy egyéni adottságait megfelelően kihasználhatja feladatainak teljesítése közben, motivált lesz a munkája produktív és precíz elvégzésére. Ezen szükséglet kielégítésére az

1. táblázatban láthatunk megfelelő példaul szolgáló eszközöket.

Szükségletek	Munkahelyi motiváció
Önmegvalósítás	Kreativitást igénylő feladatok Fejlődési lehetőségek Munkakör gazdagítása Önálló munkavégzés Önellenőrzés
Elismertség	Kinevezés, előléptetés Felelősség Munkakörszélesítés Kitüntetés és egyéb elismerések Státuszszimbólumok (szolgálati autó)
Közösséghez tartozás	Összetartó munkacsoportok Szakmai közösségek Jó csoportlétkör Közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Biztonság	Munkavégzés biztonsága Hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely Juttatások (orvosi ellátás, nyugdíjpénztár)
Fiziológiai	Munkahelyi étkező Munkafeltételek (fűtés, világítás, áram, víz)

1. táblázat: A Maslow-féle motivációs szükségletek kielégítésére szolgáló eszközök a munkahelyen

(Forrás: (Bakcsi, 2004), 3.1. táblázat alapján saját szerkesztés)

Ezzel az elmélettel, és az ennek ábrázolására szolgáló piramissal minden menedzsmenthallgató találkozhat egyetemi tanulmányai során. Fontos megjegyezni, hogy Maslow egyébként sosem készített piramist a szükségletek hierarchiájának ábrázolására, (Bridgman, et al., 2019) azonban úgy vélem, a piramis tökéletesen be tudja mutatni a Maslow-féle motivációelmélet lényegét, az egyéni szükségletek egymása épülését. Lényege, hogy az emberi szükségletek hierarchiában léteznek, és az emberek egymás után, fokozatosan törekszenek ezeket kielégíteni. Miután a szükségletek egy csoportja kielégítést nyert, az ember természetéből fakadóan a következő

kategóriába tartozó igényeit igyekszik kielégíteni.

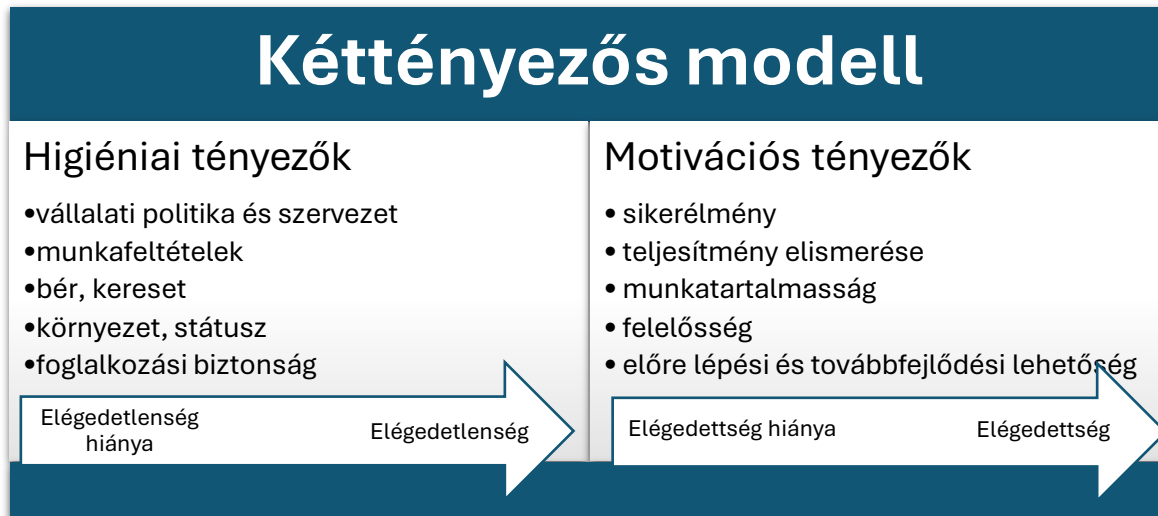
„Például az egyén, aki kielégítette a fedél, illetve biztonság iránti fiziológiai szükségletét azáltal, hogy talált valahol egy helyet, ahol lakhat, elkezdhet gondolkodni azon, hogy társadalmi elismerés iránti szükségletét is kielégítse. Így foglalkoztatni kezdik olyan kérdések, mint a ház típusa, elhelyezkedése, és következetesen vágnyi fog arra, hogy jobb háza legyen, jobb helyen legyen.” (Hofmeister-Tóth, 2017, p. 141.)

Az utóbbi évtizedekben sok kritika érte a szükséglet-hierarchia-elméletet, melyekkel nagy mértékben egyet értek, azonban nem vitatom azt, hogy a szükségletek egymásra épülésének van igazságalapja. Én úgy látom, hogy Maslow elmélete inkább általánosságban, adott személy fejlődése, életútja során mérvadó, mint specifikus vagy jelenetszerű szituációkban. Hiszen, ahogy Ed Diener is megállapította egy 2005-2010-ig tartó kutatása alapján, *tudjuk élvezni a barátainkkal töltött időt akkor is, ha közben éhesek vagyunk.* (Villarica, 2011)

A szervezeti menedzsment szempontjából szintén vitás lehet az elmélet, mivel a munkavállalók különböző elvárásokkal és élményekkel rendelkeznek, ami eltérő szükségleteket generálhat. A szükségletek kialakulását továbbá befolyásolhatják a környezeti tényezők, technológiai változások, szociokulturális struktúrák és értékítéletek, ahogyan azt a kutatások is igazolják. (Durmuş, 2024)

2.2 Herzberg és a motivációs tényezők

Frederick Herzberg 1968-ban megfogalmazott kéttényezős elmélete a munkahelyi elégedettség és elégedetlenség forrásainak megkülönböztetésére épül. A higiéniai tényezőket - melyek az elégedetlenséget hivatottak megszüntetni, de önmagukban nem motiválnak - különíti el a motivációs tényezőktől, azaz a motivátoroktól, amelyek aktívan elősegítik a munkahelyi elégedettséget. Ezt munkahelyre vonatkozóan összegzi a 2. ábra. Higiéniai tényezők közé tartozik például a munkahelyi biztonság és a bérezés, vagy éppen a társadalmi helyzet megőrzése, míg a motivátorok között szerepel az elismerés, maga a munka által nyújtott érdeklődés, a felelősség és a személyes fejlődési lehetőségek. Az elmélet szerint a motivátorok fejlesztése jelentősen növelheti a munkavállalók motivációját és elégedettségét.



2. ábra: A Herzberg-féle kéttényezős modell - forrás: saját szerkesztés Dobák-Antal: Vezetés és szervezés c. könyve alapján

Ezek a tényezők összhangban vannak Maslow elismertségi és önmegvalósítási szintjeivel, és úgy tartják, hogy ezek szorosan kapcsolódnak a hosszú távú motivációhoz, a munkával való elégedettséghez, valamint a teljesítmény növekedéséhez. (Bauer & Mitev, 2016)

Herzberg elmélete szerint a higiéniai tényezők, mint a fizetés, munkakörülmények, és a vállalati politika, képesek csökkenteni az alkalmazottak elégedetlenségét, ami növelheti az elkötelezettségüket és csökkentheti a munkahely elhagyásának esélyét. Azonban mindenképp érdemes szem előtt tartani azt a tényt, hogy ezek a tényezők önmagukban nem növelik jelentősen a motivációt vagy a teljesítményt, mivel a magasabb rendű szükségletek kielégítése szükséges a valódi motivációhoz. Ide tartozik példaként az elismerés és a személyes fejlődés lehetősége. Ezek hiánya alapvetően nem okoz elégedetlenséget, viszont semlegességet eredményez. A Herzberg-féle elmélet alapján a fizetésemelés önmagában nem képes jelentős teljesítménynövekedést elérni, csupán az alkalmazottak távozásának vagy elégedetlenségének kockázatát – adott esetben sztrájkok lehetőségét - csökkenti. A valódi motivációhoz és teljesítménynövekedéshez szükséges a munkakörök kihívást és felelősséget tartalmazóvá tételével kapcsolatos intézkedések, mint például a munkakörök átszervezése, a döntéshozatali lehetőségek bővítése vagy a személyes fejlődési és előre lépési lehetőségek nyújtása. Ezek az intézkedések hozzájárulnak az alkalmazottak elismeréséhez és szakmai növekedéséhez, amelyek közvetlenül ösztönzik a magasabb teljesítményt (Dobák & Antal, 2016).

A nagyvállalatok számára számos eszköz áll rendelkezésre a motivátorok megerősítésére a munkavállalókban a tréningektől kezdve, egyénre szabott teljesítményértékelésen át a tehetséggondozó és -bővítő rendszerekig. Úgy vélem, fontos azonban megérteni, hogy a motiváció komplex jelenség és egyetlen módszer vagy eszköz nem elegendő a munkavállalók hosszú távú elkötelezettségének és motivációjának biztosításához. A vállalatoknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a munkavállalók igényeit és motivációs tényezőit, és rugalmasan alkalmazkodniuk kell a változó körülményekhez és elvárásokhoz. Ennek részeként kiemelten fontos a kommunikáció és az együttműködés erősítése, valamint az olyan munkahelyi kultúra kialakítása, amely támogatja az egyéni fejlődést és teljesítményt.

2.3 Motiváció 3.0

Daniel H. Pink "Motivation 3.0" (2009) című művében a motiváció három különböző fokozatát körvonalazza, amelyek elérésekor a hagyományos jutalomrendszer már nem elegendő a motiváció fenntartásához. Ahogy a „Motivation 1.0”-ról tovább lépünk a következő szintekre, egyre magasabbra emelkedünk a motiváció létráján, végül elérve a csúcspontot: a motiváció 3.0 szintjét. Ám ezt két szint megelőzi:

- A Motiváció 1.0 a Maslow-féle szükséglet hierarchiáján alapuló motivációs elmélet, azt állítja, hogy az egyének elsősorban belső, biológiai tényezők motiválják őket, például az éhség, szomjúság, biztonság iránti vágy stb. Eszerint az alapvető fiziológiai szükségletek és ezek kielégítése szolgál az emberek viselkedésének alapjául.
- A Motiváció 2.0 egy továbbfejlesztett motivációs elmélet, amely kiegészíti és finomítja a Motiváció 1.0 alapelveit. A Motiváció 2.0 azt sugallja, hogy az emberek motivációját nemcsak belső tényezők, például az alapvető szükségletek kielégítése, hanem külső ösztönzők, például jutalmak és büntetések is befolyásolják. Ez az elmélet a gazdasági fejlődés és az ipari forradalom idején vált népszerűvé, amikor a munkavállalókat főként külső jutalmazások és büntetések motiválták. Azaz, míg a Motiváció 1.0 arra összpontosított, hogy az emberek belső, főként biológiai szükségleteiket elérjék és kielégítsék, addig a Motiváció 2.0 hangsúlyozza a külső jutalmak és büntetések fontosságát a viselkedés szabályozásában és motiválásában. (Pink, 2009)

Daniel Pink "Motivation 3.0" elmélete pedig egy forradalmi megközelítést kínál a motiváció megértéséhez és alkalmazásához a modern munkahelyeken, és amely szerint a korábbi motivációs elméletek – amelyek elsősorban a külső jutalmak és büntetések hatékonyságára összpontosítottak – már nem felelnek meg a jelenkor kihívásainak és lehetőségeinek.

A tanulmány három fő alapelvre épül: az önállóságra, a mesterségbeli fejlődésre és a célra. Ezek mindegyike alapvető fontosságú a munkavállalók belső motivációjának támogatásában. Pink szerint az önállóság, vagyis a munkavégzés módszerének, időzítésének, csapatnak és feladatoknak való szabad választása, létfontosságú a belső motiváció fenntartásához. Az önállóság elősegíti a kreativitást és az elkötelezettséget, mivel az emberek úgy érzik, hogy ők irányítják saját tevékenységeiket, ami növeli az elégedettségüket és produktivitásukat. A mesterségbeli fejlődés vagy a személyes és szakmai növekedés iránti törekvés szintén központi elem a Motivation 3.0-ban. Az emberek belső motivációja nő, amikor látják, hogy képességeik fejlődnek, és hogy haladnak céljaik felé. A mesterségbeli fejlődés érzése erősíti az elkötelezettséget és ösztönzi a folyamatos tanulást és fejlődést. Végül, de nem utolsósorban, a cél, vagyis az a meggyőződés, hogy a munkánk nagyobb jóhoz járul hozzá, elengedhetetlen az emberi motiváció szempontjából. Amikor az emberek úgy érzik, hogy tevékenységüknek van értelme és célja, ez fokozza a motivációjukat és növeli a munkával töltött idő értékét.

Összességében Daniel Pink "Motivation 3.0" elmélete rávilágít arra, hogy a modern munkahelyi motivációnak túl kell lépnie a hagyományos jutalom és büntetés alapú rendszereken. A belső motiváció előmozdítása az önállóság, a mesterségbeli fejlődés és a célra való összpontosítás által nem csupán a munkavállalók elégedettségét és produktivitását növeli, hanem hozzájárul a szervezetek hosszú távú sikeréhez is. A "Motivation 3.0" alapjainak integrálása a szervezeti struktúrába és kultúrába lehetőséget teremt egy olyan munkakörnyezet kialakítására, ahol az alkalmazottak értékelik, élvezik a munkájukat és hozzájárulnak a társadalom fejlődéséhez. Fontos megjegyezni azonban, hogy a "Motivation 3.0" megvalósítása nem mentes a kihívásoktól. A szervezeteknek rugalmasnak kell lenniük, hogy támogathassák az egyéni önállóságot, miközben fenntartják a csoportos összhangot és a szervezeti célokat, ezzel olyan munkahelyet teremtve, ahol az emberek nem csak hogy dolgoznak, de inspirálódnak és növekednek is – mind személyesen, mind professzionálisan.

2.4 Munkahelyi motiváció és teljesítmény kapcsolata, bér szerepe

A munkahelyi motiváció és teljesítmény közötti kapcsolat rendkívül fontos és összetett terület a szervezeti pszichológiában és a humán erőforrás menedzsmentben. A motiváció azt a belső vagy külső ösztönzöt jelenti, ami egy személyt arra ösztönöz, hogy valamilyen célt vagy viselkedést hajtson végre. Azonban nem összetévesztendő a motiválás és az ösztönzés fogalma.

Elsőéves felsőoktatási szakképzéses hallgatóként a Vezetés és szervezés tárgy keretein belül volt lehetőségünk megismerni, hogy mi a különbség a motiváció és az ösztönzés között. A legnagyobb különbség külső vagy belső mivoltunkban van. A tanultak szerint a motiváció „az emberekben ható belső hajtóerő, amely tettekre mozgósít. Ebben az értelemben a motivációnak alapja lehet bármely típusú szükséglet.” Ezzel szemben az ösztönzés „olyan külső hatóerő, amely képes egy már meglévő tevékenységet, vagy irányultságot, motiváltságot fokozni, vagy beindítani.” Szakdolgozatom kutatás része során az egyik tudatosan használt feltétel az lesz, hogy a pénz és anyagi juttatások a munkahelyi teljesítményben nem motiváló, hanem ösztönző hajtóerő, ezért az adott dolgozók jövedelemhez viszonyuló motiváltságát nem fogom vizsgálni, hiszen más tanulmányok is megállapították már, hogy az anyagi juttatások, mint motivációs eszközök, nem mindig hatékonyak, csak folyamatos biztosítás mellett működhetnek. Ha korlátozottan állnak rendelkezésre vagy teljesítménnyel arányos mértékben osztják ki, versengést szülhetnek a munkatársak között, ami megmérgezi a munkatársak közötti együttműködést. Az ilyen bónuszokból fakadó egyenlőtlenségek irigységet és elégedetlenséget generálhatnak, ami rontja a teljesítményt és növeli a fluktuációt. (Székely, et al., 2023)

Emellett, vegyük azt a gondolat kísérletet, hogy egy alkalmazott havi jövedelmét minden hónapban a duplájára emeli a cég, a teljesítményével való elégedettségükre hivatkozva. Az alkalmazott talán az első hónapokban javítani fog teljesítményén, ám egy bizonyos pont után sem a fizetésemeléseket nem fogja értékelni, és a munkahelyi teljesítménye sem fog tovább és tovább javulni. Ha pedig folytatjuk a gondolatmenetet, megjeleníthetjük a gondolat kísérletben azt a feltételt is, hogy a foglalkoztatott munkatárs bérének havi megduplázása mellett minden nap teljes munkaidejében egy szűk, szürke irodában kell feladatait elvégeznie egyedül, vagy olyan kollégák között, akik nem fogadják el, és teljesen semleges visszajelzéseket kap a

munkájára. Ebben az esetben úgy vélem, hogy hiába a nagy léptékben és gyakran növekvő jövedelem, az alkalmazott fel fog mondani. A munkaszerződésében elvégzett feladataiért mindenki megkapja a jövedelmét, de mégis mik azok a tényezők, amik arra motiválják a dolgozót, hogy a keze közül kiadott munka jó minőségű legyen, és mindennapi feladatait gördülékenyen végezze? Munkahelyi motivációról csak akkor beszélhetünk, ha az egyén maga akar cselekedni, van egy belső hajtóerő, ami mozgatja és készteti arra, hogy teljesítménye megfelelő legyen a munkahelyi környezetben.

„Amikor New Yorkban esik az eső, délutánonként sokkal kevesebb taxit látni az utcákon, mint derült napokon; az esős napokon délután szinte lehetetlen taxit kapni. Az ember azt gondolná, hogy ilyenkor boldogan megy ki minden taxis dolgozni, hiszen rengeteg fuvart bonyolíthat le, és sokat kereshet. A taxisok többsége azonban nem így gondolkodik. Mivel nagy a forgalma, már délelőtt megkeresi az aznapi pénzét, és szép nyugodtan hazamegy, hogy élvezze a szabad délutánját. A pénz csak addig bizonyul számára motivátornak, amíg a napi szükségletet meg nem kereste, utána már a szabad délután erősebb motivátor — akkor már az inkább boldogít, mint a pénz.” (Mérő, 2010, pp. 281-282.)

A munkahelyi teljesítmény pedig a munkavégzés minőségét és hatékonyságát jelöli egy adott szervezeten belül. A termelésben kiszámítható, egységnyi idő alatt elvégzett munkaként szokták még definiálni, ám támogató munkakörben nem egészen lehet számszerűsíteni a feladatok sokrétűsége és komplexitása miatt. A munkahelyi teljesítményt általában a munkáltatók és vezetők értékelik, és az azonosított célok eléréséhez, illetve az elvárt eredmények eléréséhez viszonyítják. „Értékelhető teljesítményről akkor beszélhetünk, ha ezen tényezők a szervezeti célok megvalósításának érdekében működnek, mobilizálódnak, hoznak létre szervezeti eredményt” (Baracsi, 2008, p. 30).

2.5 A generációelmélet általános megközelítése

A szülők és utódaik születése közötti intervallumot generációnak nevezzük (Mannheim, 1969), egy generációba hasonló korú egyéneket sorolunk (Lyons & Kuron, 2013). A legtöbb elmélet szerint az egy adott generációhoz való tartozást nemcsak az azonos időszakban történt születés határozza meg, hanem a közösen megélt történelmi, gazdasági, szociális és kulturális

események is befolyásolják (Kupperschmidt, 2013). Minden generáció más szokásokkal, és más szemléletmóddal rendelkezik, a generációelmélet célja pedig megérteni, hogy az egyes életszakaszokban és történelmi időszakokban felnövő emberek milyen jegyek, tulajdonságok alapján alkotnak közösséget, milyen általános értékrendet képviselnek és hogyan alakítják a társadalomra gyakorolt hatásaikat. Az egyes generációk közötti különbségek és az ezekből adódó kihívások napjainkban meghatározó tényezők a munkahelyi ösztönzési rendszerek tervezése és végrehajtása során így egy szervezet esetében figyelembe kell vennünk, hogy a különböző életkorú munkavállalók hogyan viszonyulnak a munkához, milyen elvárásaik vannak a munkahelyi teljesítménnyel, elégedettséggel és értékeléssel kapcsolatban. Ez azért fontos, mert az eltérő generációk eltérő élettapasztalatokkal és értékekkel rendelkeznek, amelyek hatással vannak a munkahelyi viselkedésre és motivációra. Éppen ezért, a generációs megközelítésnek egyre nagyobb jelentősége van az akadémiai körök mellett a vállalatok számára, (Pál, et al., 2017) hiszen a munkaerőpiac heterogenitása és az egyre változatosabb munkavállalói összetétel azt eredményezi, hogy egy vállalatban belül egyszerre lehet jelen több generáció is. (Németi & Matkó, 2018)

Az eltérő igények és motivációk generációs konfliktusokhoz vezethetnek a munkahelyeken. Például a különböző generációk közötti kommunikációs stílusok eltérései, vagy az idősebb munkavállalók érzése, hogy kevésbé értékelik őket a fiatalabb generációkhoz képest, mind olyan tényezők, amelyek feszültséget és konfliktusokat eredményezhetnek. Az ilyen eredetű konfliktusok elkerülésére, kezelésére, és a generációk tagjainak tehetségének legnagyobb mértékű kiaknázásához kulcsfontosságú tényező az emberi erőforrás menedzsment. A legtöbbször előforduló javaslat, hogy a generációk közötti hasonlóságokra kell összpontosítani, miközben tiszteletben tartjuk az esetleges különbségeket, hiszen a generációs különbségeket nem lehet megszüntetni. Például az ösztönző csomagokat úgy lehet kialakítani, hogy azok a generációk eltérő igényeit és motivációit vegyék figyelembe, így személyre szabottan tudják motiválni és ösztönözni munkavállalóinkat. Ezáltal megteremthetjük a generációk közötti szinergiát és javíthatjuk a munkahelyi együttműködést és teljesítményt (Jakab, et al., 2021).

Mint említettem, a generációk csoportosításával kapcsolatos kutatások, tanulmányok számos kisebb eltérést is tartalmazhatnak, de az általánosan elterjedt felosztás, amit szakdolgozatom során én is alkalmazok, a következő:

- Veteránok/Építők (1925–1945)
- Baby Boomerek (1946–1964)
- X generáció (1965–1979)
- Y generáció (1980–1994)
- Z generáció (1995–2009)
- Alfa generáció (2010–)

(Gösi & Bárdos, 2020)

Mivel a veterán generáció már nem képviselteti számottevően magát az aktív munkavállalók világában, részletes ismertetésükre nem térnek ki.

2.5.1 Baby Boomerek (1946–1964)

A baby boomer generáció elnevezése főként az Egyesült Államok, továbbá más, második világháború sújtotta országok robbanásszerű népességnövekedéséből ered, a második világegyet követően, és az elnevezés csak akkor terjedt el, miután a „betűs generációk” (X, Y, Z) beszivárgott a köztudatba. Azelőtt lényegében nem léteztek generációk címkék (Nemes, 2019). Érdekesség továbbá, hogy a baby-boomerek nemzedéke az egyetlen, amelyet az Egyesült Államok népesség-nyilvántartási hivatala (U.S. Census Bureau) hivatalosan is nyilvántart. (Colby & Ortman, 2014) Ám mégis milyen jegyekkel szokták jellemezni a baby boomerek generációját?

Ez a nemzedék olyan időszakban nőtt fel, amikor a gazdasági növekedés és az optimizmus korszakát élte a társadalom. Az elkötelezettség az értékek és célok iránt számukra, ebből fakadóan gyakran tartják magukat a hagyományokhoz és a konzervatív értékrendhez, ami részben a korábbi generációk értékeiből és tapasztalataiból fakad. A női jogokat felvetve meg kell jegyezni, hogy a baby boomerek gyermekei elsőként tartozhattak azok közé, akik két keresettel rendelkező háztartásokba születtek, hiszen szüleik törekedtek arra, hogy gyermekeik jobb körülmények között nevelkedjenek, mint ők maguk, Steigervald szerint pedig ez is egy olyan tényező volt, amivel az 1946-64 közötti generáció „felszabadította” gyermekeit, mert „nem akarták azt adni nekik, amit ők kaptak, és ezzel bizony elindították az individualizmus forradalmát. (...) A baby boomereké az utolsó generáció, amelynek a tagjai még magázták a szüleiket, és az elsők, akiket tegeztek a gyerekeik”. (Steigervald, 2020)

A stabilitás és a munkahelyi lojalitás iránti törekvésük nem csupán egy eszmény volt, hanem életük egyik meghatározó vonása. A baby boomerek közül sokan egyetlen munkahelyen töltötték pályafutásuk nagy részét, ami a hűségüket és hosszú távú elköteleződésüket tükrözte. Ezek a munkavállalási szokások és értékrendek alapvetően befolyásolták a munka és a lojalitás kapcsolatát, ahol a munkát nem csupán megélhetési eszközként, hanem életük fontos és értékes részének tekintették. Ennek a generációnak a hozzáállását és értékeit megérteni kulcsfontosságú ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogyan alakították azokat az életkörülmények, amelyek között felnőttek és életüket leélték. (Steigervald, 2020)

2.5.2 X generáció (1965–1979)

Douglas Coupland, a kanadai regényíró akaratán kívül vált azoknak a generációknak a névadójává, akik a baby boom után következtek. 1987-ben egy Vancouver Magazine nevű lapban megjelent „Generation X” című cikke a mellőzött, semmibe vett nemzedékről, akiket semmibe vesz a náluk idősebb korosztály. 1991-ben ugyan ezzel a címmel regény is született három ilyen fiatalról, akiknek „elegük lett a fogyasztói társadalomból, az értelmetlen munkából, a juppikból, a marketingből, az erőszakos reklámokból, az idióta főnökökből, a nagy cégek és a politika gögjéből, a szépség- és fiatalságkultuszból, s most többnyire azzal töltik napjaikat, hogy történeteket mesélnek egymásnak” (Coupland, 1991).

Ahogy korábban is említettem, az X-esek gyermekkorában már az volt döntően a jellemző, hogy édesanyjuk dolgozni járt, így már életük első éveiben bölcsődékben, óvodákban kezdték meg korai szocializációjukat. Talán az anyáról való, addigi generációkhoz képest korábbi leválás eredményezi az X generációt rendkívül jellemző bizonytalanságot és azt, hogy a szakirodalom előszeretettel hívja ezt a nemzedéket „az első magára hagyott generációnak.” (Steigervald, 2020) Továbbá az X generáció tagjai a változó társadalmi környezetben nőttek fel, felcseperedésük közben mind a válások, mind a karrierorientáltság elterjedt szüleik életében, és ennek eredményeként az X generáció tagjai gyakran kifejezik a pragmatikus hozzáállást és az alkalmazkodóképességet az élet különböző területein. Ez utóbbi tényezők arra sarkallták őket, hogy az egyéni életútjukat és kapcsolataikat alaposan megvizsgálják. Ebből fakadóan az X generáció értékrendjében már előkelőbb helyet foglal el az érzelmi intelligencia, az empátia és a személyes felelősségvállalás a kapcsolatokban, mint a baby boomereknél. A szüleik karrierorientáltsága szintén hatással volt a generációra. Az X generáció tagjai szemtanúi voltak

a munkaerőpiaci változásoknak, és az elvárásoknak való folyamatos alkalmazkodásnak. Ennek eredményeként sokan fejlesztették ki a hajlandóságot a karrierjük dinamikus irányítására – akár saját vállalkozás indításával is -, továbbá átvették a rendkívüli alkalmazkodóképességet és rugalmasságot a munkájukban, azonban „míg a szülők ismerték a fizetett túlóra fogalmát, az X-esek a korlátlan munkaidőt tartották „normálisnak” – hiszen ez kellett a sikerhez, az elismeréshez, az előrejutáshoz” (Steigervald, 2020) . Azonban ez általában nehézségekbe ütközött, nem volt akkora előre jutási lehetőség a karrierükben, mint a baby boomereknél – ráadásul úgy vélem, egy népes generáció meg tudja nehezíteni az új nemzedék elhelyezkedését – a Generációk harca leírja azt is, hogy az X generáció elkezdett bezárkózni, magába fordulni, és megtalálni a számára értékes részét az életben. Ez vezethetett a munka-magánélet egyensúlyának fontosságának elterjedéséhez is az X-ek 1980-hoz közeli születésű tagjai szemében és az őket követő generációkban. Az X generáció híres a "munkahelyi lojalitás újradefiniálásáról", elősegítve a rugalmas munkakörülmények és a távmunka népszerűsítését, ami alapozta meg a jövőbeli generációk munkavállalási elvárásait. (Steigervald, 2020)

2.5.3 Y generáció (1980–1994)

Az Y generáció, más néven millenniumi generáció, a technológiai forradalom közepén nőtt fel, és az internet és a digitális eszközök elterjedése markánsan meghatározta tagjai életét. A technológiai forradalom miatt ezt a generációt gyakran a változások iránti nyitottság, az innovációk iránti érdeklődés és a sokszínűség támogatása jellemzi, továbbá hozzászokott a gyors információeléréshez és -feldolgozáshoz és az online kommunikációhoz. Ehhez köthető az Y generáció által elterjesztett globális látásmód, amelyet az utazások, a kulturális cserék és az internet lehetővé tesz. Ez a generáció nemzetközi kapcsolatokat épít és együttműködik, ezáltal segítve a globális összefonódást és a kulturális sokszínűség elismerését.

Az Y generáció az első individuális nemzedék (Steigervald, 2020), akiknek a technológia és főként az internet lehetőséget adott arra, hogy szó szerint azt tegye, amit szeretne. Steigervald azt a példát is hozza, hogy az új generáció tagjai első walkmanek megjelenésével azt a zenét hallgathatták egyedül, amit szeretnének, pedig egészen addig a zenehallgatás a közösségi élmények alappilléreinek számított. Az első számítógépes játékok elterjedésével az együtt sok időt töltő, közösségi élményekben jellemzően részt vevő X-esekkel ellentétben a millenniálisok képesek voltak egyedül játszani, elzárva ezzel magukat másoktól és a külvilágtól.

Fontos generációs élmény még az internet megjelenése is, azonban fontos megjegyezni, hogy az Y generáció az utolsó generáció, melynek minden egyes tagja olyan időszakban látott napvilágot, ahol az internet és a digitális technológiák még nem domináltak és az online világ még nem volt mindennapos része az életünknek. Ez a generáció az a híd, ami összeköti az analóg és a digitális kor közötti átmenetet, mivel ők maguk is részesei voltak ennek a nagymértékű változásnak. (Steigervald, 2020)

Meglátásaim szerint munkaerőpiacon az Y generáció tagjai általánosságban értékelik a rugalmas munkaidő, a személyes fejlődés lehetőségeit és - a baby boomerek és X-ek hibájából tanulva – a munka és magánélet egyensúlyát. Az életüket nagymértékben meghatározza az élményekre való vágy, és gyakran választják az utazásokra, szórakozásra való pénzköltés előnyben részesítését a materiális javak felett. Emellett az Y generáció igényli a változatos és értelmes munkalehetőségeket, amelyek lehetővé teszik számukra a szakmai fejlődést és érdekessé teszik a mindennapi munkát. Az önfejlesztés és az új kihívások vállalása motiválja őket, és szívesen alkalmazzák a rugalmas munkaidő és a távmunka lehetőségeit. „Önálló döntések, információéhség, igény a csapatjátékra, magas elvárások a munkaadó felé, magabiztosság, ambíciózusság, sikerorientáltság: az Y generációról szóló amerikai cikkek alapján ezek a (...) jellemző tulajdonságai”. (Tari, 2010, p. 28)

2.5.4 Z generáció (1995–2009)

A Z generáció tagjai általában az X generáció gyerekei, de a szülők között fiatalabb baby boomerek és idősebb Y generációsok is lehetnek. Ez a generációs sokrétűség új keletű feszültségeket és konfliktusokat hoz magával. (Tari, 2023)

Ez a generáció a technológia szoros integrációjával és az információs társadalom jellegzetességeivel nőtt fel, gyakran emlegetik „digitális bennszülötteknek” a nemzedék tagjait. A Z generáció a technológiai fejlődés által kialakult rövid figyelmi időtartamok ellenére jól alkalmazkodik a multitaskinghoz. Több feladatot egyidejűleg végeznek el, például közben böngészik, chatelnek és tartalmakat fogyasztanak. Az online tartalmak könnyű elérhetősége lehetővé teszi a Z generáció számára, hogy kreatív módon kifejezze magát. Rendkívül elterjedt tevékenységek a nemzedék tagjai között a saját tartalmak létrehozása, vlogolás és más digitális kifejezési formák.

Munkaerejüket tekintve a Z generáció tagjai már nem „engedelmes munkaerők”, hanem sokszor öntörvényű személyiségek, akiknek a munkahely csak egy a sok közül, amin változtatni lehet. Bár csapatmunkára is képesek, szeretik, ha lehetőségük van önállóan dolgozni és saját ötleteiket megvalósítani (Schäffer, 2015).

Nem szívesen maradnak olyan helyen, ahol túl erős a céges lojalitás elvárása. A munka, a hivatás iránti alázat számukra sokszor a „rabszolgaélet” szinonimájaként jelenik meg, s ezzel gyakran negatív érzelmeket váltanak ki pár évvel idősebb kollégáikból – tartozzanak ők akár az X, Y vagy háború utáni generációhoz -, akik még emlékeznek arra, hogy a tanulás és karrierépítés érdekében sokszor maradtak bent estig a munkahelyen (Tari, 2023). Elterjedt sztereotípiák a generáció képviselőiről az előbb említett könnyedebb munkához viszonyulás mellett az, hogy rendkívül magas elvárásokkal rendelkeznek munkaadójuk iránt, egyre kevesebb energiabefektetéssel vagy munkaidővel egyre magasabb alaphét vagy juttatásokat szeretnének kapni. Azonban véleményem szerint a Z generációba tartozó munkavállalók egészen újszerű kompetenciákkal rendelkeznek, mint más generációk, és ahhoz, hogy a cégek lépést tudjanak tartani a trendekkel és a megfelelő nyitott világnézettel rendelkezzenek, elengedhetetlen, hogy az alaphét tekintetében „megalkudjanak”, és beintegrálják a jelenleg legkevesebb tapasztalattal, de alapvető technológiai ismeretekkel és újszerű nézetekkel rendelkező generációt szervezetükbe. A kompetenciáikat nem teljesen lefedő magas alaphét mellett jellemzően a home office a generáció szülötteinek elvárása (Győri-Lovász, 2023). Az előbb felsoroltak mellett a felelősségvállalás sem a Z generáció asztala az előítéletek szerint. A Z generáció szülei, amit tudnak, magukra vállalnak gyermekeik helyett, és „a Z ennek megfelelően nem tud hibázni. Részben nincs rá módja, mert folyton figyelik, és közbelépnek, részben pedig azért, mert akkor sem ő a hibás, amikor esetleg mégiscsak ő a hibás.” (Steigervald, 2020, p. 93). Ám úgy vélem, hogy ez minden új munkaerőpiacra lépő nemzedékre igaz a munkába állásuk első éveiben, és ez érvényes lesz a jövőben is.

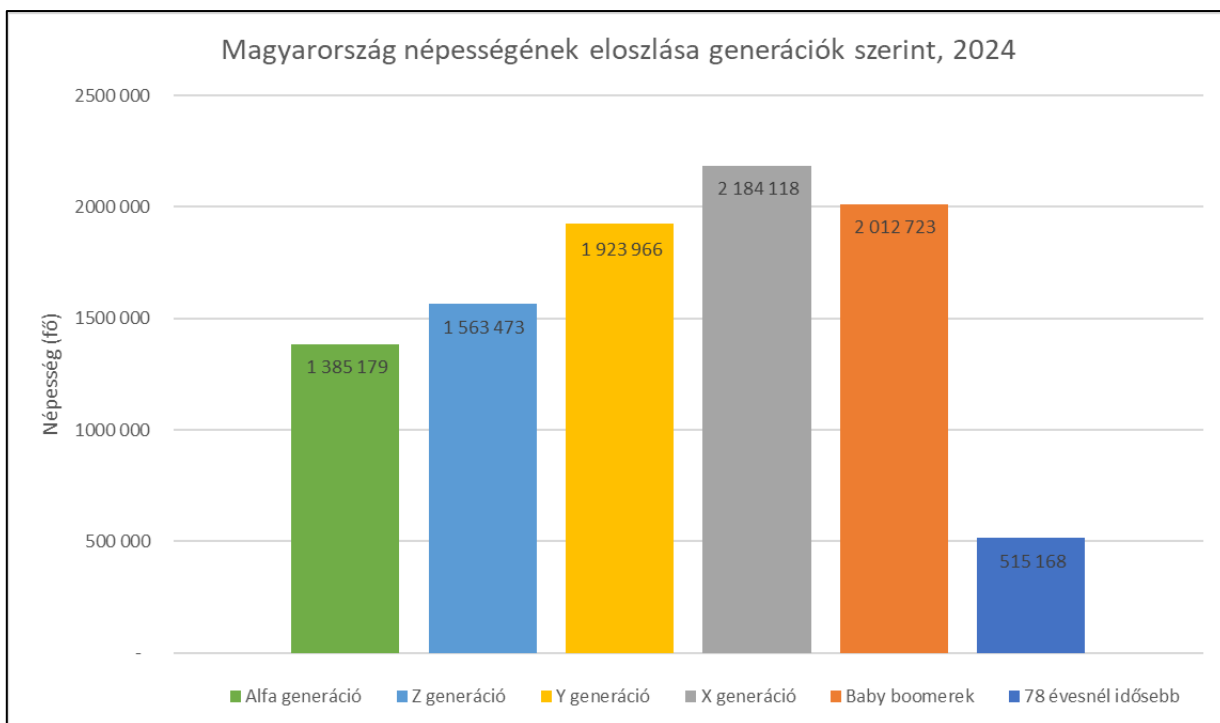
2.5.5 Alfa generáció (2010–)

Bár a mai alfa generáció legidősebb tagjai is még csak általános iskolások, így generációs fejlődésük még javában zajlik, formálódnak a generációs jegyeik, de „annyit máris leszögezhetünk, hogy ők az első olyan generáció, amely nem elsősorban az interneten, hanem azon belül is az okostelefonon, azaz az érintőképernyőn szocializálódott, olyan szülők mellett,

akik maguk is rabjai a telefonjuknak és a saját érintőképernyőjüknek.” (Steigervald, 2020, p. 113) Ez azt sugallja, hogy az érintőképernyős eszközök, különösen az okostelefonok, meghatározóak az Alfák életében és a kommunikációjukban. Emellett úgy gondolom, nem kérdés az, hogy az említett szülői példaadás hatással lehet a generáció tagjainak technológiai szokásaira és viselkedésére, sőt formálhatja azt, hiszen ennek a nemzedéknek az esetében nem feltétlenül fog érvénybe lépni az, hogy a szüleiknél jobban ismernék az okostelefonok és közösségi média által nyújtott lehetőségeket és online szocializációt. A digitális eszközökkel való ilyen mértékű integráció egyaránt jelenthet lehetőségeket és kihívásokat. A pozitív oldalon az okostelefonok és az érintőképernyők lehetőséget nyújthatnak a gyors információhoz jutásra és a széleskörű kommunikációra. Ugyanakkor a túlzott függés vagy az online túlzott jelenlét is kihívásokat jelenthet, de Steigervald a Generációk harcában azt is taglalja, hogy az alfa generáció tagjai számára az online jelenlét és technológia már nem fog akkora rácsodálkozást és újdonságot nyújtani, mint az Y-os és Z-s elődjeinek – „ezek is ugyanolyan földi adottságok, mint a hegyek, a folyók, az erdők és a madarak.” Ez a perspektíva új szemszögből mutatja be az alfákat, akiknek fejlődését az előző generációk nagy érdeklődéssel követik, figyelemmel kísérve, hogy ez a korai digitális befolyás hogyan alakítja majd ki személyiségüket, értékeiket és viselkedésüket a jövőben. „Ők még igen messze vannak attól, hogy munkába álljanak, de biztosak lehetünk abban, hogy felbukkanásuk új kihívásokat jelent majd az akkori vezetők számára.” (Schäffer, 2015, p. 24.)

2.6 Generációk csoportjai Magyarországon

A 3. ábra az általánosan elterjedt generációs elmélet csoportjainak magyarországi eloszlását mutatja be. Ahogyan korábban is említésre került, a generációs elméletek a születési évüktől, ennél fogva életkoruktól és az időbeli történelmi eseményektől függően különböző csoportokba sorolják a népesség tagjait. Az X tengely azt mutatja, mely generációs csoportokat vizsgáljuk, az Y tengely címkéi pedig azt mutathatják, hogy 2024 január 1-jén pontosan hány fő tartozott Magyarországon a különböző generációkba.

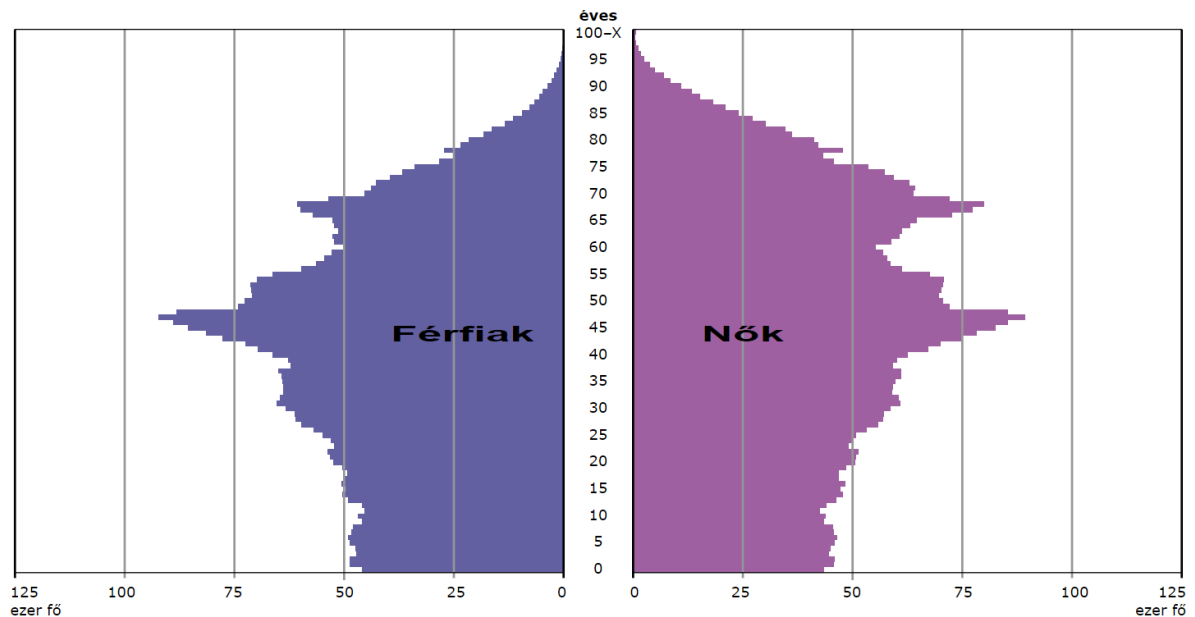


3. ábra: Magyarország népességének eloszlása generációk szerint, 2024 (Forrás: Központi Statisztikai Hivatal)

Ahogy az ábrán is látható, az ismertén népes generációnak tekinthető baby boomerek számát meghaladja az X generáció tagjainak száma. A legnagyobb létszámú csoport, körülbelül 2,2 millió fővel jelenleg a társadalom és a munkaerőpiac vezető szereplői közé tartozik. Ezt úgy vélem, hogy a „Ratkó-gyermekek” gyermekeihez köthetjük, akiknek nagy létszáma a 4. ábra is megtekinthető a 65. és 70. életévüket betöltött magyar állampolgárok esetében.

A Ratkó-korszakkal minden gimnazista, történelmet tanuló diák találkozhat tanulmányai során, hiszen a magyar demográfiai történelem egyik meghatározó időszak, amely a népességpolitika radikális változásait és azok társadalmi következményeit foglalja magában. A máig emlegetett népességrobbanás az 1950-es évek elejéhez és Ratkó Anna, Magyarország első női miniszterének nevéhez köthető, aki 1948-tól népjóléti, majd 1950-től 1953. áprilisáig egészségügyi miniszter volt. Ratkó intézkedése alapján ebben az időszakban bevezették az abortusztilalmat és a gyermektelenségi adót, ami pozitív hatással volt a természetes szaporodás ütemére. A terhességmegszakítás tilalmát 1956 júniusában feloldották, a gyermektelenségi adót pedig az 1956-os forradalom után szüntették meg. Az 1950 és 1956 közötti fél évtizedben született generációt Ratkó-gyerekeknek nevezik. (Szabó A., 2011)

„Ha a második világháború utáni magyarországi élve-születések havi számát vizsgáljuk, egyértelműen megállapíthatjuk, hogy a „rekorder” hónapok a Ratkó-korszakhoz köthetők. Az év egyes hónapjaiban bekövetkező születések számának csúcsa 9 hónap esetében 1954-re, két hónap esetében 1955-re, míg egy hónap esetében 1953-ra esik. Az abszolút rekordot a második világháború utáni korszakban 1954 májusa jelentette, ekkor egyetlen hónap alatt 20 344-en születtek Magyarországon” (Pongrácz, 2013, p. 4.). Bár a Ratkó-korszakot általánosságban az 1950-56 közötti évekre datálják, a Pongrácz-féle elemzés is mutatja, hogy főleg 1953-54-55 esetében voltak jellemzően kiugróan magas értékek a születésekben, a népességszaporodás gyermekei egyértelműen a baby boomer generációba tartoznak. A korfán látható, hogy a Ratkó-gyermekek száma az időskori halálozás miatt csökken, miközben gyermekeik, az X generáció utolsó tagjai, már jelentős mértékben képviseltetik magukat a magyar népességben és a társadalomban is egyaránt. A 4. ábra korfáján megfigyelhető "kidomborulások", amelyek az 1975 és 1980 között született X generáció utolsó tagjait jelzik, arra utalnak, hogy ez a generáció - amely a '80-as és '90-es években lépett a felnőttkorba - a magyar társadalomban nagyobb arányban van jelen, mint a korábbi generációk. Az X generáció a munkaerőpiac és a társadalom meghatározó ereje, akik a Ratkó-korszak gyermekeiként a szocialista rendszer oktatási és társadalmi értékeinek hatására nőttek fel, de már a nyugati típusú piacgazdaság és a demokrácia keretei között kezdték meg felnőtt életüket. Ez a generáció híres arról, hogy képes volt alkalmazkodni a gyorsan változó világhoz, a technológia fejlődéséhez és a munka világának új kihívásaihoz. Mindeközben a baby boomerek gyermekei, az Y generáció szintén fontos részét képezi a társadalomnak. Ők már egy teljesen más világban nőttek fel elődjekhez képest, ahol a digitalizáció és a globalizáció alapvető elemei az életüknek. Szüleikhez hasonlóan ők is szembesülnek az átalakuló társadalmi és gazdasági környezettel, de a technológiai változások még nagyobb mértékben formálják az életüket.



4. ábra: Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint, 2023. január 1. (Forrás: Központi Statisztikai Hivatal)

Az X generáció a kommunista rendszer éveiben született, és a hidegháború idején nőtt fel. Az ebben az időszakban zajló politikai változások, valamint az európai kontextusban a szovjet blokk összeomlásának kezdete mind befolyásolhatta ennek a generációnak a népességi arányát. Az Y és Z generációk már olyan időszakban születtek, amikor a kommunista rendszer összeomlóban volt, vagy már összeomlott, és Magyarország demokratikus állammá vált. A gazdasági liberalizáció és a technológiai forradalom hatására ezek a generációk más társadalmi és gazdasági környezetben nőttek fel, amely befolyásolta a népességszámukat. Az alfa generáció tekintetében az új nemzedék belépésére pedig már teljesen kialakultak az európai demokratikus intézmények Magyarországon is.

Az előbb felsorolt a történelmi tényezők hozzájárulhattak a különböző generációk méretének és demográfiai sajátosságainak kialakulásához Magyarországon. A politikai, gazdasági és társadalmi változások mind befolyásolják a születésszámokat és a demográfiai mintázatokat, és ezek a változások hosszú távon is kihatnak az egyes generációk népességére.

Összességében a 3. ábra és 4. ábra adatai jelentős betekintést nyújtanak a magyar társadalom generációs szerkezetébe. Az X generáció tagjainak magas száma azt jelzi, hogy ők azok, akik jelenleg a legnagyobb befolyással bírnak a gazdasági és társadalmi döntéshozatalban, ám a baby boomerek létszáma is igen jelentős, ami azt sugallja, hogy Magyarországon a demográfiai szerkezet egyre idősödik. Ez tapasztalható kihívásokat jelent a társadalombiztosítási rendszerek

számára. A Y és Z generációk mérete biztosítja, hogy van elég fiatal munkaképes korú ember, aki képes lehet támogatni a gazdaság dinamizmusát és adaptációját a változó világban.

3. Saját vizsgálat

3.1. A vállalatnál jelenleg használt béren kívüli juttatások, mint motivációs eszközök

A cég irodai dolgozóit számos motivációs eszközzel ösztönzik és támogatják, hogy inspiráltan és elégedetten végezzék munkájukat. Ezek az eszközök nemcsak a munkahelyi teljesítményt, hanem a munkavállalók, sőt, a családtagjaik kapcsolatát, jóllétét is támogatják. Jó példa erre a Családi nap, vagy a dolgozók hozzátartozóinak szervezett gyárlátogatás. Ezek az általában évente egyszer szervezett események lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy bemutassák családjuknak munkahelyüket, valamint betekintést nyerjenek a cég működésébe és termékeibe. Mindez erősíti a családi köteleket, a dolgozók közötti kapcsolatépítést, ezáltal a munkahelyi közösséget. Ha pedig a családról van szó, a motivációs eszközök közé tartozik még a dolgozók gyermekeinek saját óvodai és iskolai csoportok biztosítása, a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása és a kismamák visszafoglalkoztatásának megkönnyítése érdekében. A felügyelet biztosításának lehetőségét kibővítik a vállalati nyári gyermektáborok, amik lehetőséget kínálnak a dolgozók gyermekeinek arra, hogy aktívan és szórakozva töltse el a nyári szünetet. Vállalaton belül pedig a dolgozóknak szervezett tematikus napok színesítik a munkahelyi környezetet és elősegítik a kultúrák és érdeklődési területek találkozását. Ezek az események lehetőséget adnak a munkavállalóknak arra, hogy együtt ünnepeljenek és megismerjék egymás hagyományait és érdeklődési köreit. A közösség építésére még az önkéntes események is megfelelőek, hiszen lehetőséget kínálnak a dolgozóknak, hogy részt vehessenek különböző társadalmi kezdeményezésekben, mint például egy közintézmény felújításában vagy a helyi kórház gyermekosztályán való felolvasásban, adománygyűjtő akciókban. Az eddig felsoroltak bizonyítják, hogy a vállalat nemcsak egyénekre, hanem a munkahelyi közösségre is nagy hangsúlyt fektet.

Ha az egyéni és közösségi jóllét határait vizsgáljuk, a BeFit program a munkavállalók egészségének támogatását szolgálja. Különböző sport- és egészségmegőrző kezdeményezéseket kínál - mint például a speciális étkezési lehetőségek, szűrővizsgálatok és véradás lehetőségek,

sportcsapatok és egyéb mozgási lehetőségek - segítve ezzel a dolgozók fizikai és mentális egészségének javulását, és az előbbiekhöz hasonlóan a közösségépítést.

Hogy ne csak a testi, hanem mentális egészség támogatása is fókuszba kerüljön, az Számíthatunk rá! program ingyenes külső tanácsadást biztosít a dolgozók számára különböző témákban, segítve őket jogi, egészségügyi, életmódbeli, pszichológiai, pénzügyi vagy egyéb problémák megoldásában. Ez az anonimitást és az elérhetőséget biztosító program segíti a munkavállalók egészségének és jólétének megőrzését. További mindennapi béren kívüli juttatás az ingyenes buszjáratok biztosítása megkönnyíti az ingázást, csökkentve ezzel az autóval történő közlekedés stresszét és a környezetszennyezést. Az indirekt dolgozók hétköznapijainak megkönnyítéséhez és munka-magánélet egyensúly fenntartásához a vállalat még hozzájárul a rugalmas munkaidővel és otthoni munkavégzés lehetőségével, a cég épületein belül pedig pihenősarkokkal, teakonyhákkal és ingyenes kávé- és tea lehetőséggel, fedett dohányzókkal.

A béren kívüli juttatások közé sorolható még a különböző vállalatok által kínált szállásra, vendéglátásra, kereskedelemre, egészségügyre, sportra és egyéb szolgáltatásokra vonatkozó munkatársi kedvezmények és karácsonyi ajándékok, és nem lehet figyelmen kívül hagyni a dolgozók egyéni jubileumainak ünneplését – a munkavégzés kezdetétől számolva ötévente kapnak a dolgozók egy nap bónusz fizetett szabadnapot és más juttatásokat is egy átadóesemény keretében.

Szakmai fejlődésre vállalaton belüli tréningek és tanulmányi szerződések, és előre lépésre pedig a karrierprogramok adnak lehetőséget, melyek személyre szabottak a vállalat HR munkatársai és az adott dolgozó közvetlen vezetői által – legyen a dolgozó direkt, vagy indirekt állományban, férfi vagy nő, magyar vagy külföldi állampolgár, sosem érezheti azt, hogy a vállalaton belül nincs számára feljebb lépési lehetőség, vagy nem próbálhatja ki magát egy új területen, esetleg másik országban. Ha a szakmai fejlődésről, más karrierkérdésekről, esetleg problémákról szeretne egy adott munkatárs beszélni, bármikor kérhet a felettesével és HR business partnerükkel egy beszélgetést, tanácsadást, jelenlegi helyzetének felmérését.

Ezek az eszközök és programok együttesen segítik a cég munkavállalóit abban, hogy elégedettek egészségesek és motiváltak legyenek, támogatva ezzel a vállalat sikeres működését és hosszú távú fejlődését.

3.2. Kutatás körülményei

Kutatásomat egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatának telephelyén, 2024. június negyedik és tizennegyedik között végeztem, Microsoft Forms online kérdőív segítségével. Úgy gondoltam, hogy a kérdőív segítségével pontos válaszokat kaphatok kutatási kérdéseimre és beigazolgom hipotéziseimet.

3.3. Minta

A Microsoft Forms kérdőívet 197, a vállalatnál dolgozó munkavállaló töltötte ki, egyaránt gyártáshoz köthető indirekt munkavállalók és támogató osztályok. Ennek biztosítására a kérdőívet csak vállalati e-mail címmel lehetett kitölteni, ám a válaszadás teljesen anonim volt.

A kérdőív tizenhat kérdésből állt, átlagos kitöltési ideje 12 perc 34 másodperc volt.

Az első szakasza a válaszadó személyére és munkavégzésének módjára, beosztására kérdezett rá, a második szakaszban pedig egyaránt vonatkoztak kérdések a más generációkkal való együttműködésre és a cégnél használt, és a cégnél nem használt motivációs tényezőkre is. Alkalmaztam egy és több válaszlehetőséggel bíró feleletválasztós, lineáris skálás és tényezők rangsorolását kérő kérdéseket is. A 197 kitöltő 40%-a nő volt, 60%-a férfi, akiket az általuk megadott születési évük szerint generációs csoportokra osztottam.

A kérdőív kitöltőinek jellemzése alapján a táblázat a különböző generációk férfi és női arányát mutatja. Az generációk és nemek megoszlását a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat: A vizsgált minta összetétele nemek és generációk szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

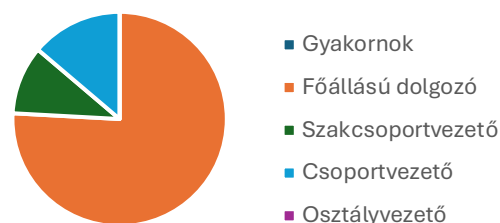
	Generáció megnevezése			
	Baby boomer (1946-1964 között születtek)	X (1965- 1979 között születtek)	Y (1980-1994 között születtek)	Z (1995 -2009 között születtek)
nő	1	15	23	40
férfi	2 2%	14 15%	39 33%	63 52%

A Baby Boomerek korcsoportjában 1 nő és 2 férfi válaszadói volt, ami összesen 3 főt, az összes kitöltő 2%-át jelenti. Az X generációban kiegyenlített a nemek aránya, 15 nő és 14 férfi töltötte ki a kérdőívet, a kitöltők 15%-a. A kitöltők egyharmadát képviselő Y generációnál már nagyobb eltérés figyelhető meg a nemek arányában, ahol 23 nő és 39 férfi vett részt, összesen 62 fő. A Z generáció kitöltői a legnagyobb létszámú csoport, ahol 40 nő és 63 férfi töltötte ki a kérdőívet, ami összesen 103 főt jelent. Látható, hogy az Y és Z generációk jelentős többséget alkotnak a kitöltők között (85%), azonban ez egyáltalán nem meglepő, hiszen jellemzően a Z generációba tartoznak a vállalat gyakornokai is, akik a 103 kitöltőből 66 főt tesznek ki.

Beosztásukat tekintve a Baby boomerek mindannyian főállású dolgozók, ám az 5. ábra és 6. ábra mutatja, hogy az X és Y generációs indirektek között már fellelhetők magas arányban csoportvezetők és szakcsoportvezetők, a három osztályvezető pedig mind az Y generációba tartozik, ezzel ezt a generációt téve a legvegyesebb generációnak a beosztásokat tekintve, amit jól reprezentál a 7. ábra is. Mint már említettem, a Z generációs kitöltők 64%-a gyakornok, ám mellettük nem csak főállású dolgozók, hanem 4 szakcsoportvezetői beosztással rendelkező egyén is feltűnik az említett ábrán.

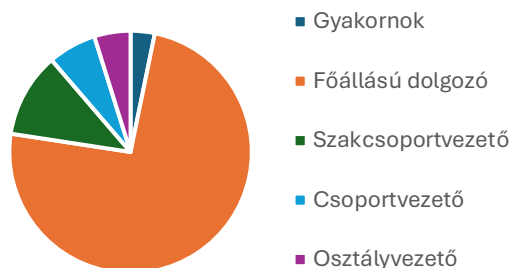
A vállalatnál indirekt munkavállalóként eltöltött időt tekintve a baby boomerek

X generációs munkavállalók beosztása



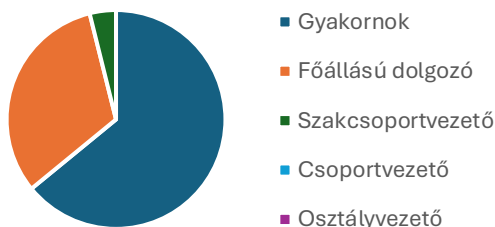
6. ábra: Az X generációs munkavállalók megoszlása beosztás szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

Y generációs munkavállalók beosztása



5. ábra: Az Y generációs munkavállalók megoszlása beosztás szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

Z generációs munkavállalók beosztása



7. ábra: A Z generációs munkavállalók megoszlása beosztás szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

munkaviszonyának kezdetének időtartama változó, de leginkább a hosszabb munkaviszony jellemző rájuk. Az X generációs kitöltők széles skálán szóródnak a munkaviszony kezdetének időtartama szerint, de jelentős részük 10-25 éve van indirekt állományban. Az Y generációs kitöltők többsége 7-10 éve kezdte munkaviszonyát, de jelentős számú kitöltő van 0-3 és 5-7 éves munkaviszonnyal is. A Z generáció kitöltői főként frissen, 0-3 éve kezdtek munkaviszonyt, ez adódik korukból és a gyakornokok nagy arányából is.

A kérdőívben rákérdeztem arra is, hogy a kitöltők milyen rendszerességgel dolgoznak otthonukból. A Baby Boomerek képviselői leginkább telephelyen belül dolgoznak, csak havonta 1-2 napot otthonról, így megállapítható, hogy nem dolgoznak rendszeresen otthonról. Az X generáció tagjai között van némi változatosság. Legtöbben havonta 1-2 napot dolgoznak otthonról, de jelentős számban dolgoznak heti 1-2 és 3-4 napot is otthonról. A Y generáció tagjai közül sokan havonta 1-2 napot dolgoznak otthonról, de nagy számú kitöltő dolgozik heti 1-2 napot is otthonról. Kevésbé gyakori a heti 3-4 nap otthoni munkavégzés, és egy fő teljesen otthonról dolgozik. A Z generáció tagjai közül sokan dolgoznak otthonról, különösen heti 1-2 napot, de jelentősebb részük telephelyen belül dolgozik – ez utóbbi is betudható a gyakornokok nagy arányának a Z generációs kitöltők között, mivel a gyakornokok a munkába állás első három hónapjában nem dolgozhatnak otthonról, továbbá a gyártást közvetlenül érintő osztályokon jellemzően telephelyen belül van szükség a segítségükre.

Az általános kérdések után a motivációs tényezőkre és generációkkal való együttműködésre vonatkozó kérdések következtek az online kérdőívben, amit úgy vélek, a kutatási kérdésekre és hipotézisekre reflektálva érdemes kiértékelni.

3.4. Kutatási kérdések, hipotézisek, eredmények

Szakedolgozatom második felében szeretném megvizsgálni, hogy a cég irodai dolgozóinak elégedettsége milyen mértékben fakad a jelenleg használt motivációs eszközökből és vállalat által kínált munkavégzési feltételekből, és szeretném megtudni, hogy ez mennyire áll összefüggésben a dolgozók generációs hovatartozásával.

Kutatási céljaimnak megfelelően két olyan kérdést fogalmaztam meg, melyekre keresem a válaszokat a kutatásom eredményei alapján:

- Milyen különbségek figyelhetők meg a béren kívüli juttatások értékelésében a különböző generációk között?
- Befolyásolják-e a generációs különbségek az indirekt dolgozók együttműködését?

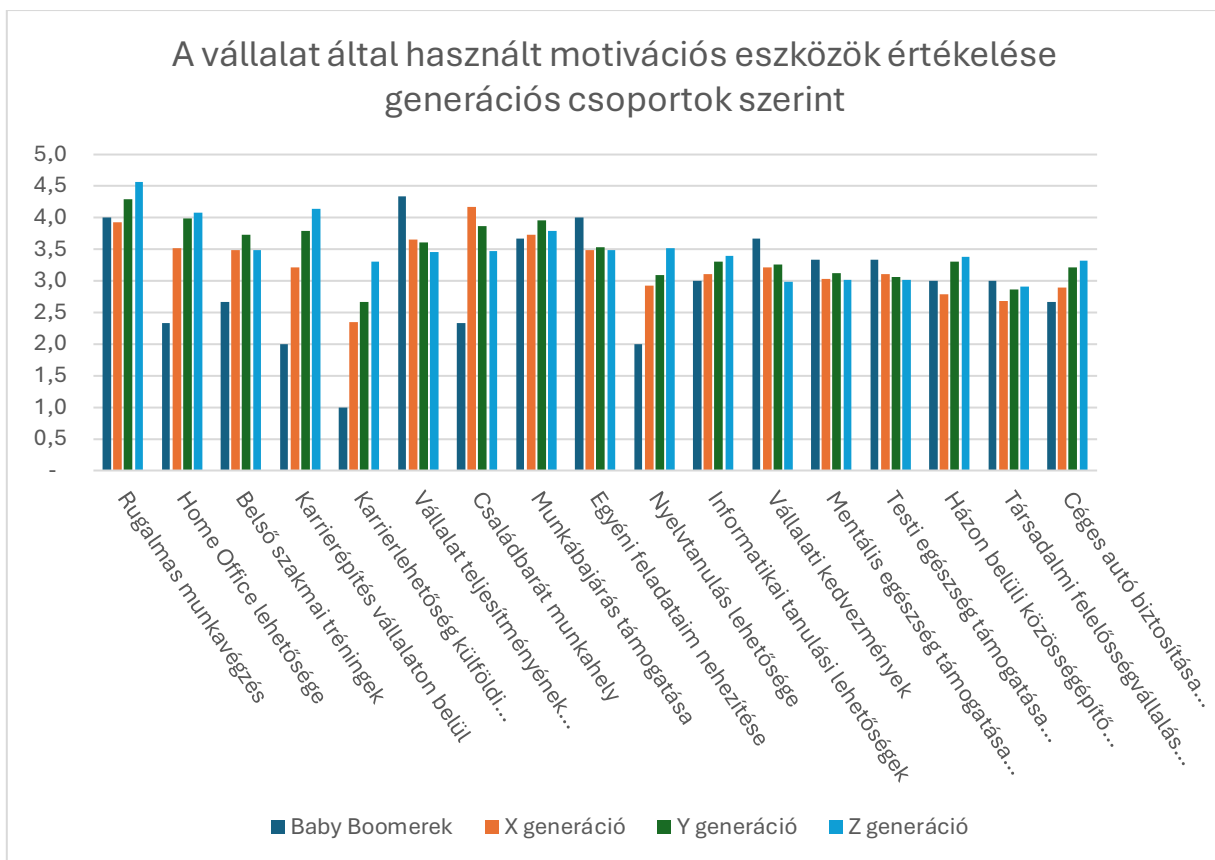
Továbbá az alábbi két hipotézist fogom dolgozatom végén megcáfolni, vagy igazságukat bebizonyítani:

- H1: Hipotézis1: Feltételezem, hogy az Y és Z generáció jobban motiválható a munkamagánélet egyensúlyának támogatásával, mint az idősebb X és Baby Boomer generáció.
- H2: Hipotézis: Feltételezem, hogy a külföldi munkavállalás lehetősége a Z generációt motiválja legjobban a szakmai fejlődésre.

Milyen különbségek figyelhetők meg a béren kívüli juttatások értékelésében a különböző generációk között?

Az első kutatási kérdésre több kérdést is intéztem a kérdőívben, hogy ne csak a vállalat által használt motivációs eszközök értékelését, hanem a nem használt eszközökre vonatkozó igényeket is felmérjem.

Arra, hogy a kitöltők vállalathoz való elkötelezettségét milyen mértékben befolyásolják a különböző motivációs tényezők, egy ötfokú Likert-skálát használtam, ahol a legkisebbtől (1) a legnagyobb mértékig (5) értékelhették a kitöltők a vállalat által használt motivációs tényezőket. A fiatalabb generációk, különösen a Z generáció, nagyra értékeli a rugalmas munkavégzést, a home office lehetőségét, és a karrierépítési lehetőségeket, emellett nyitottabbak a tanulási és fejlődési lehetőségekre, különösen a nyelvtanulásra és az informatikai képzésekre. Az idősebb generációk, nagyra értékeli a vállalat stabilitását, a vállalati kedvezményeket, és a testi/mentális egészség támogatását szolgáló programokat (8. ábra).



8. ábra: A vállalat által használt motivációs eszközök értékelése generációs csoportok szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

Arra pedig, hogy ezeket a tényezőket szűkítsem, megfogalmaztam a generációk általános preferenciára vonatkozóan is egy kérdést, mi szerint, ha új munkahelyet kellene választaniuk, milyen szempontokat részesítenének előnyben.

Az alábbi tényezőket kellett a kitöltőknek rangsorolni:

- Hangsúly a munka-magánélet egyensúlyán

Az X generáció és a Z generáció számára kiemelten fontos, a Baby Boomerek számára kevésbé fontos, de még mindig szerepel a rangsorolásuk harmadik és negyedik helyein.

- Stabil háttérrel és jövővel rendelkező vállalat

Különösen a Baby Boomer és X generációnak fontos, az X generációnak különösen, akiknél a legtöbbet szerepel a rangsorolás első helyén. Az Y generáció kitöltőinek is több mint negyede, 26%-a az első helyre tette ezt a tényezőt, mindezek ismeretében annál meglepőbb, hogy a Z generációból a legtöbben, a kitöltők 31%-a az utolsó helyre tette a rangsorban. Ez azt mutatja, hogy a munkahely biztonsága és a hosszú távú

jövőkép értékelése univerzális szempont, ami mind a Baby Boomerek, mind az X és Y generációk számára jelentős tényező a munkahely-választás során.

- Szakmai fejlődési lehetőség, karrierprogramok

Az Y és Z generációk számára fontosak, de nem a legelső helyen, a Baby Boomerek és az X generáció számára kevésbé fontos, gyakran a harmadik és negyedik helyre sorolják.

- Otthoni munkavégzés lehetősége

A Z és X generáció számára jelentős, második és harmadik helyen szerepel, kevésbé dominál az első helyen. A Baby Boomerek még kevésbé értékelik fontosnak az otthoni munkavégzést, amit az is mutat, hogy 67%-uk az utolsó helyre sorolja ezt a szempontot.

- Rugalmas munkarend

A Z generáció és az Y generáció számára kiemelkedően fontos, ahol az első helyen szerepel, a Baby Boomerek számára is jelentős, de nem a legfontosabb. Így kimondhatjuk, hogy a rugalmas munkarend minden generáció számára fontos tényező, bár különböző mértékben. Ez arra utal, hogy az egyensúly megteremtése a munka és a magánélet között univerzális igény.

- Béren kívüli juttatások

Az Y generáció számára fontos, különösen a második helyen szerepelnek 27%-kal, az X generáció és a Z generáció számára kevésbé fontos, gyakran az ötödik és hatodik helyre sorolják.

Azt is vizsgáltam egy külön, szintén tényezőket rangsorolandó kérdéssel, hogy csak a vállalat által használt, nem anyagi jellegű eszközök mennyire fontosak, szimpatikusak a kitöltőknek.

Az alábbi tényezők voltak rangsorolandóak:

- Szakmai tréningek
- Jubileumi jutalmak
- Egészségmegőrző programok
- EAP: Számíthatsz Ránk! tanácsadás
- Tematikus napok
- Önkéntes programok
- Munkahelyi környezet (teakonyha, pihenősarok)
- Ingyenes buszjáratok

Bár vannak közös preferenciák minden generáció között, mint például a szakmai tréningek és az egészségmegőrző programok, jelentős különbségek is vannak, a kitöltők közötti különbségek pedig három tényezőben figyelhetők meg leginkább. A munkahelyi környezet a Z generáció számára a legfontosabb, míg a Baby Boomerek számára kevésbé jelentős. Ez alátámasztja, hogy a fiatalabb generációk nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkahelyi komfort és kényelem kérdéseire. Az ingyenes buszjáratok lehetősége a Z generáció és az Y generáció számára fontos, míg a Baby Boomerek és az X generáció kevésbé értékeli ezt a juttatást. Ezzel ellentétben az X generáció értékeli legtöbbször a tanácsadói programot, míg a többi generáció számára kevésbé fontos, tehát a mentális egészség támogatása az X generáció számára nagyobb jelentőséggel bír.

A generációkat tekintve a következőképpen alakultak a preferenciák az alapján, hogy a tényezőket a kitöltők hány százaléka rangsorolta az első helyre. A 10% alatt első helyre sorolt tényezők nem kerülnek kimutatásra.

Z generáció

A 3. táblázatban látható, Z generáció által preferált tényezők alapján megállapítható, hogy az általuk legmagasabbra értékelt tényezők a munkahelyi környezet, a szakmai tréningek és az ingyenes buszjáratok. Ezek a preferenciák azt mutatják, hogy a Z generáció nagy hangsúlyt fektet a munkahelyi komfortra és közérzetre, a folyamatos tanulásra és fejlődésre, valamint a költséghatékony és környezetbarát munkába járásra. Ez utóbbira véleményem szerint hatással van az is, hogy ebben a generációban kevesen rendelkeznek még saját gépjárművel.

*3. táblázat: A Z generáció által legjobban preferált motivációs eszközök
(forrás: saját kutatás, 2024)*

1.	Munkahelyi környezet (teakonyha, pihenősarok)	33%
2.	Szakmai tréningek	26%
3.	Ingyenes buszjáratok	21%

Y generáció

A 4. táblázatban látható Y generáció preferenciái alapján megállapítható, hogy számukra a legfontosabb tényezők a szakmai tréningek, a jubileumi jutalmak, a munkahelyi környezet, az egészségmegőrző programok és az ingyenes buszjáratok. Ezek azt mutatják, hogy az Y

generáció nagy hangsúlyt fektet a folyamatos tanulásra és fejlődésre, a hűség és elismerés formájában megnyilvánuló juttatásokra, a munkahelyi komfortra és kényelemre, az egészség megőrzésére, valamint a kényelmes és költséghatékony munkába járásra.

4. táblázat: Az Y generáció által legjobban preferált motivációs eszközök (Forrás: saját kutatás, 2024)

1.	Szakmai tréningek	34%
2.	Jubileumi jutalmak	23%
3.	Munkahelyi környezet (teakonyha, pihenősarok)	19%
4.	Egészségmegőrző programok	13%
5.	Ingyenes buszjáratok	10%

X generáció

Az X generáció preferenciái szinte ugyan úgy alakulnak, mint az Y generációnak, azzal a különbséggel, hogy a munkahelyi környezet nem szerepel a kitöltők több mint 10%-a által első helyre rangsorolt tényezők között, ahogy az 5. táblázatban is láthatjuk.

5. táblázat: Az X generáció által legjobban preferált motivációs eszközök (Forrás: saját kutatás, 2024)

1.	Szakmai tréningek	34%
2.	Jubileumi jutalmak	28%
3.	Egészségmegőrző programok	17%
4.	Ingyenes buszjáratok	10%

Baby boomerek

A 6. táblázat világosan mutatja, hogy az egészségmegőrző programok a legfontosabbak a Baby Boomerek számára. 67%-uk az első helyre, 33%-uk a harmadik helyre sorolta ezt a tényezőt. Ez azt mutatja, hogy az egészség és jólét prioritást élvez az idősebb generációk körében. A szakmai tréningek szintén fontosak, mivel lehetőséget biztosítanak a készségek fejlesztésére és karrier előmozdítására.

6. táblázat: A baby boomer generáció által preferált motivációs eszközök (Forrás: saját kutatás, 2024)

1.	Egészségmegőrző programok	67%
2.	Szakmai tréningek	33%

Befolyásolják-e a generációs különbségek az indirekt dolgozók együttműködését?

Erre a kutatási kérdésre a kérdőív két kérdésében kerestem a választ.

Az első kérdés arra összpontosult, hogy a kitöltők melyik generációs csoportokba tartozó egyénekkel élvezték együtt az együttműködést munkájuk során.

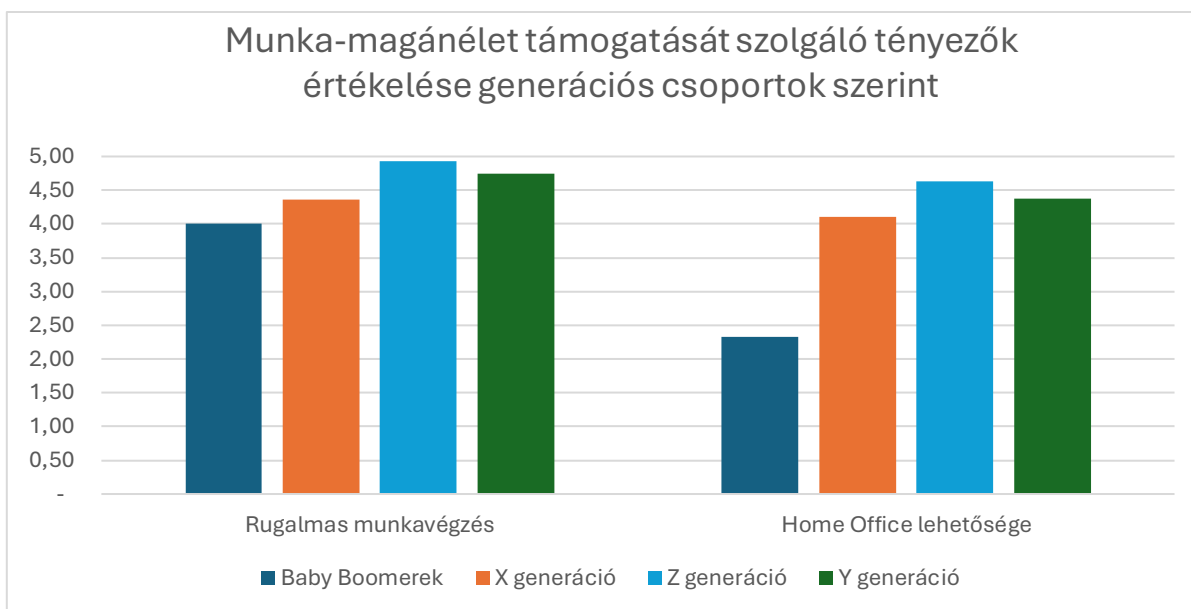
A Baby boomerek leginkább a Y generációval élvezik az együttműködést (3 fő). Az X generáció egyénei az Y generációval való együttműködést élvezik a legjobban (24 fő) ám saját generációjukkal is magas az együttműködés élvezete (22 fő). Az Y generációs munkavállalók a saját generációval való együttműködést élvezik a legjobban (54 fő), ám a fiatalabb Z generációval való együttműködés is pozitív (22 fő). Ez kölcsönös a Z generáció képviselőitől is, 76 Z-s kitöltő élvezi az együttműködést az Y generáció tagjaival, de ebben az esetben is az a jellemző, hogy a saját generációjukkal élvezik legjobban a közös munkát.

Ezek alapján a legtöbb generáció a saját generációjával való együttműködést élvezi a leginkább. Az X és Y generációk közötti együttműködés is pozitív, míg a Baby boomerek és a Z generáció kevésbé élvezik a más generációkkal való együttműködést.

A második kérdésben megkérdeztem a kitöltőket arról is, hogy más generációkkal való együttműködés során milyen nehézségekkel szembesülnek. A 197 kitöltőből 4 válaszolta csak azt, hogy nincs nehezítő tényező a közös munkában.

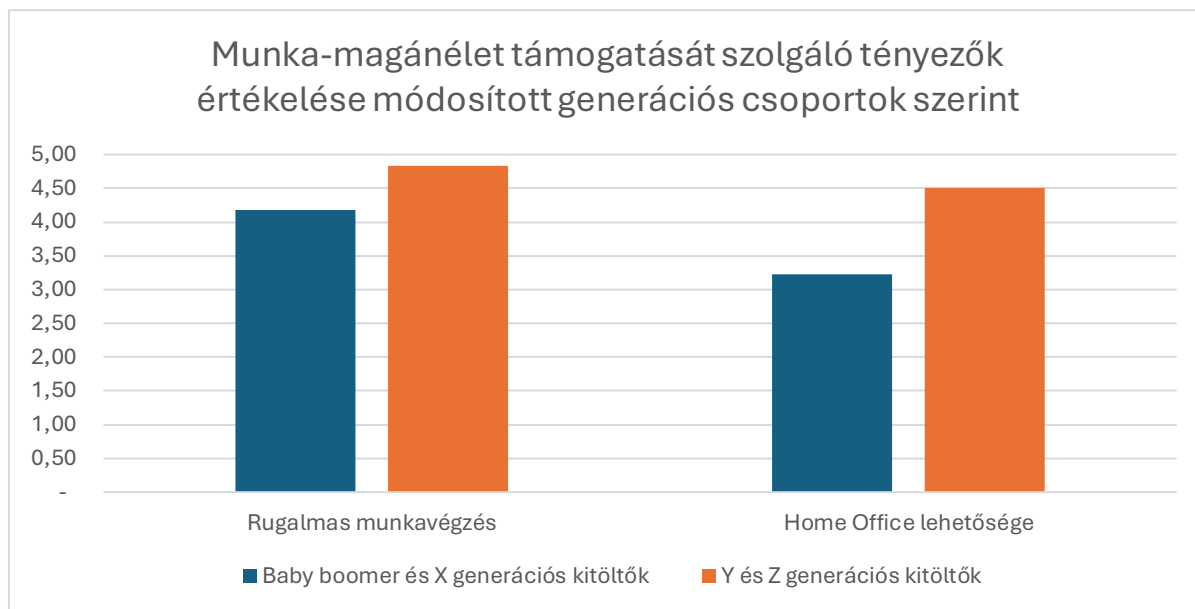
A kitöltők 74%-a szerint a legnagyobb nehézséget minden generáció számára a hozzáállásbeli és gondolkodásmódbeli különbségek jelentik. A technológiai ismeretek különbségei főként az Y (44%) és Z (59%) generációk számára okoznak kihívást. A munkamódszerek különbségei szintén jelentős akadályt jelentenek az X és Z generációk számára. A kommunikációs stílusbeli különbségek minden generáció számára kihívást jelentenek, különösen a Baby boomerek és X generáció számára.

Hipotézis1: Feltételezem, hogy az Y és Z generáció jobban motiválható a munka-magánélet egyensúlyának támogatásával, mint az idősebb X és Baby Boomer generáció. Úgy ítélt meg, hogy a munka-magánélet egyensúlyát támogató motivációs tényezők közé legfőképp a rugalmas munkavégzés és a home office lehetősége sorolható. A 9. ábra mutatja is, hogy az Y és Z generációk átlagosan magasabb értékelést adtak erre a két tényezőre, ám nem lehet teljesen kimondani, hogy a másik két generáció csoportjának ne lennének fontosak.



9. ábra: Munka-magánélet támogatását szolgáló tényezők értékelése generációs csoportok szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

A rugalmas munkavégzést minden generáció egyaránt legalább 4-re értékelte az ötfokú skálán, az otthoni munkavégzés lehetőségét pedig az X generáció is fontosnak értékeli. Így módosítanom kell a vizsgált mintát a 10. ábra szerint. Ha összehasonlításként egy csoportba vesszük a Baby boomer és X, és az Y és Z generációkba tartozó kitöltőket, válaszaik átlagolásával a következőképpen alakul az eredmény:



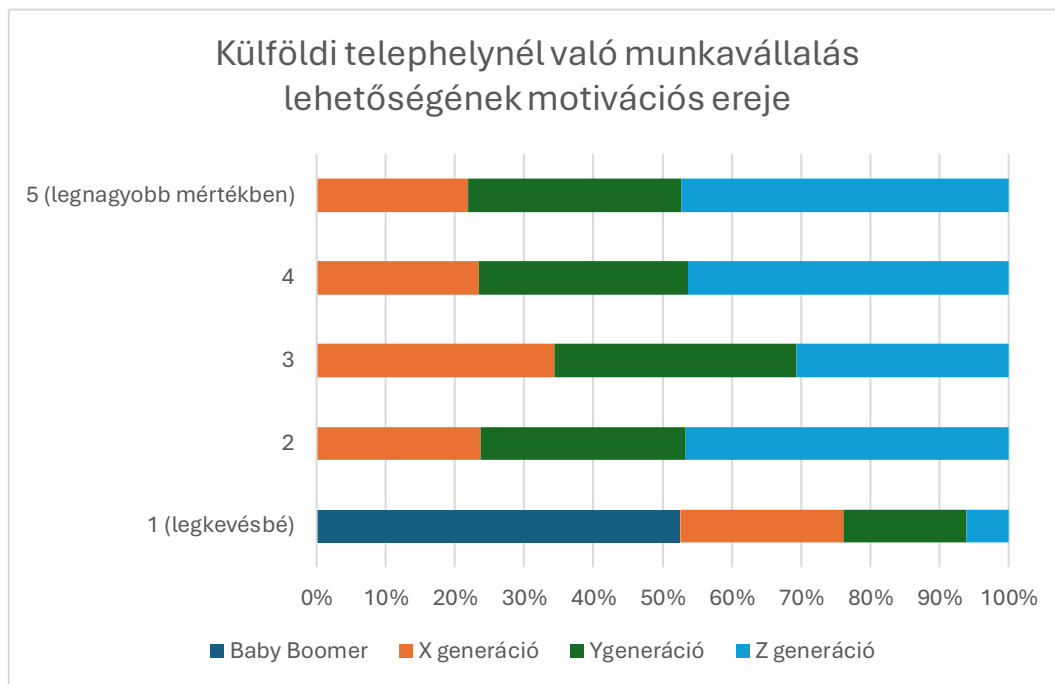
10. ábra: Munka-magánélet támogatását szolgáló tényezők értékelése módosított generációs csoportok szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)

Így, az idősebb és fiatalabb generációk értékelésének átlagolása után, már mondhatjuk, hogy a fenti hipotézis beigazolódott, az Y és Z generációk valóban nagyobb mértékben motiválhatók a munka-magánélet egyensúlyának támogatásával, mint az idősebb X és Baby Boomer generációk.

Hipotézis: Feltételezem, hogy a külföldi munkavállalás lehetősége a Z generációt motiválja legjobban a szakmai fejlődésre.

A külföldi munkavállalás lehetősége két kérdésben is megjelent a kérdőívben, az egyikben több tényező értékelése között, a másik kérdés pedig célzottan erre irányult.

Azt, hogy a külföldi telephelyen való munkavállalás lehetősége milyen mértékben motiválja a különböző generációs csoportokat, az alábbi, 11. ábra alapján vizsgálhatjuk:

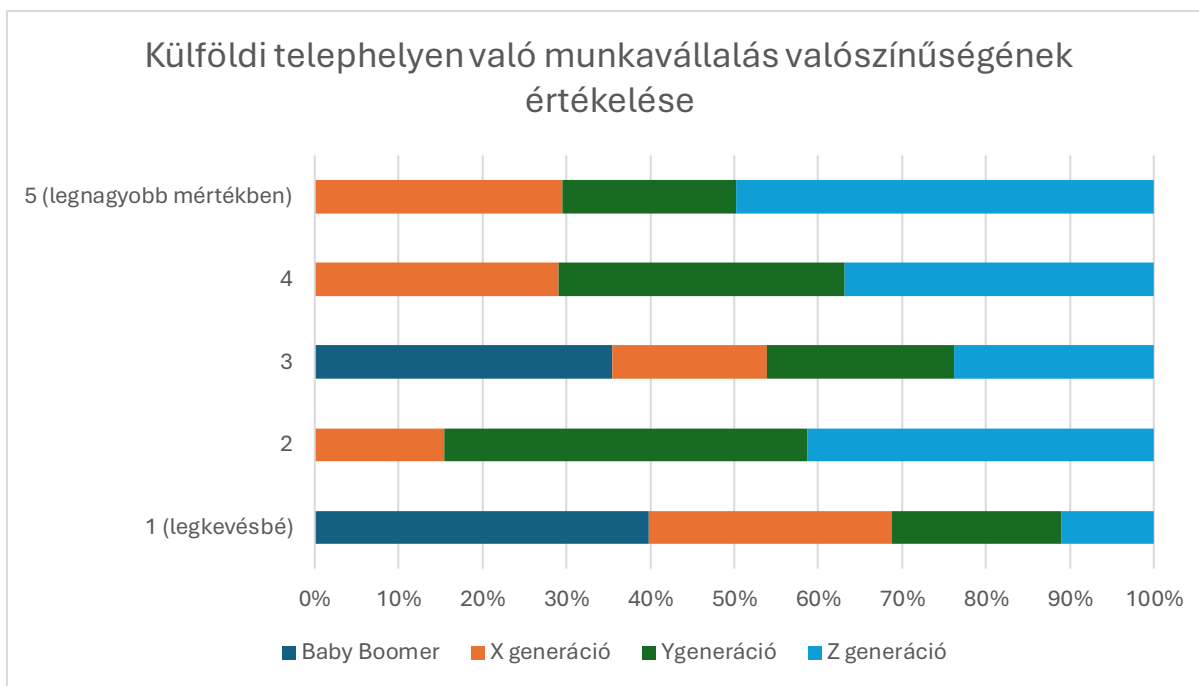


11. ábra: Külföldi telephelynél való munkavállalás lehetőségének motivációs ereje (Forrás: saját kutatás, 2024)

A Baby boomer generáció számára a külföldi telephelyre való áthelyezés egyáltalán nem motiváló tényező, 100%-uk a legkevésbé motiválónak értékelte ezt a lehetőséget. Az X generáció tekintetében vegyesebb a megítélés, de a legnagyobb csoport (45%) még mindig a legkevésbé motiválónak találja ezt a tényezőt. Ugyanakkor már van némi érdeklődés a skála közepén és végén is. Ezt a tendenciát követi az Y generáció, aki már nyitottabb a külföldi telephely lehetőségére, bár itt is a legnagyobb arány (34%) a legkevésbé motiváló kategóriába sorolta. Azonban már magasabb az érdeklődés a skála magasabb értékein is. A Z legnyitottabb generáció ebben a tekintetben. Bár 12%-uk a legkevésbé motiválónak tartja ezt a tényezőt, jelentős arányban vannak azok is, akik a legmagasabb (22%), vagy második legmagasabb értékelést adták (27%).

Egy célzottabb kérdésben azonban arra is válaszolhattak a kitöltők, hogy ha lenne lehetőségük külföldi telephelyen dolgozni, egy 1-5-ig terjedő skálán mekkora a valószínűsége annak, hogy elvállalnák a felajánlott pozíciót.

Ahogy reprezentálja a 12. ábra, a Baby Boomer generáció számára a külföldi telephelyen való munkavállalás legkevésbé valószínű, amit az is mutat, hogy 67%-uk a legkevésbé valószínű kategóriába sorolta, és 33%-uk közepes valószínűséget adott. Szintén kevésbé valószínű az X generáció esetében, hogy vállalnák a külföldi munkát, mivel a legnagyobb csoport (48%) a legkevésbé valószínű kategóriába sorolta. Azonban nem elhanyagolható az érdeklődés mértéke a magasabb valószínűségi kategóriákban is. Az Y generáció vegyesen ítéli meg a külföldi munkalehetőséget, de nyitottabb rá, mint az idősebb generációk. Bár 34%-uk a legkevésbé



12. ábra: Külföldi telephelyen való munkavállalás valószínűségének értékelése (Forrás: saját kutatás, 2024)

valószínű kategóriába sorolta, jelentős arányban vannak azok is, akik közepes és magas valószínűséget adtak. Ebben a tekintetben is a Z generáció a legnyitottabb a külföldi munkavállalásra. Bár 18%-uk a legkevésbé valószínűnek tartja ezt a lehetőséget, jelentős arányban vannak azok is, akik magas valószínűséget adtak (23% a legmagasabb kategóriában, 17% a második legmagasabb kategóriában).

Ezek alapján a hipotézist igazoltam: a külföldi munkavállalás lehetősége valóban a Z generációt motiválja legjobban a szakmai fejlődésre. A Z generáció nagyobb arányban értékelte a külföldi munkavállalást magas motivációs tényezőnek, és nagyobb valószínűséggel vállalnák ezt a lehetőséget, mint a többi generáció.

Következtetések és javaslatok

7. táblázat: Kutatási kérdések, hipotézisek és eredmények összefoglalva

Kutatási cél	Kutatási kérdés	Hipotézis	Módszer	Eredmény
A vizsgált vállalat irodai dolgozói által preferált motivációs eszközök és generációs hovatartozásuk összefüggésének vizsgálata.	Milyen különbségek figyelhetők meg a béren kívüli juttatások értékelésében a különböző generációk között a vizsgált vállalatnál?		Kérdőíves kutatás; Likert-skála alkalmazása motivációs tényezők értékelésére	Minden generáció értékeli a szakmai tréningeket, amelyek a fejlődést és karrierépítést segítik. A fiatalabb generációk számára a munkahelyi komfort, béren kívüli juttatások fontosabbak, míg az idősebb generációk nagyobb hangsúlyt fektetnek az egészségmegőrzésre és stabilitásra
		Az Y és Z generáció jobban motiválható a munkamagánélet egyensúlyának támogatásával, mint az X és Baby Boomer generáció.		Igazolt: az Y és Z generáció nagyobb mértékben értékelte a munkamagánélet egyensúlyát támogató eszközöket.
A generációs különbségek befolyásának együttműködésre gyakorolt hatásának vizsgálata az indirekt dolgozók között.	Befolyásolják-e a generációs különbségek az indirekt dolgozók együttműködését?		Kérdőíves kutatás: generációk közötti együttműködés élvezetének mérése és a nehézségek feltárása	A generációk leginkább saját generációjukkal élvezik az együttműködést. A legnagyobb kihívást a hozzáállásbeli és kommunikációs különbségek jelentik.
A külföldi munkavállalás lehetősége és motivációs hatása a Z generációra.		A külföldi munkavállalás lehetősége a Z generációt motiválja legjobban a szakmai fejlődésre.	Kérdőíves kutatás: külföldi munkavállalás lehetőségének értékelése különböző generációk által.	Igazolt: a Z generációt motiválja leginkább a külföldi munkavállalás, és nagyobb valószínűséggel vállalják ezt a lehetőséget.

Következtetések

A kutatásom során számos fontos megállapítás igazolta a szakirodalmat a munkahelyi motivációk és generációs különbségek tekintetében. A kutatás és az eredmények (7. táblázat) alapján egyértelműen látszik, hogy a fiatalabb generációk, mint az Y és Z generációk, nagyra értékelik a rugalmas munkavégzést és a home office lehetőségét. Számukra különösen fontosak a karrierépítési lehetőségek, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy folyamatosan fejlődjenek és előre lépjenek szakmai pályafutásuk során. Ezen túlmenően a fiatalabb generációk nyitottabbak a tanulási és fejlődési lehetőségekre, különösen a nyelvtanulásra és az informatikai képzésekre, amelyek elősegítik a globális munkaerőpiacon való versenyképességüket. Ezzel szemben az idősebb generációk, mint a baby boomer és X generációk, számára a vállalat

stabilitása és a hosszú távú jövőkép kiemelt fontossággal bír. Számukra a vállalati kedvezmények és a testi/mentális egészség támogatását szolgáló programok jelentik a legfontosabb motivációs tényezőket. Az idősebb generációk tagjai nagyra értékelik azokat a juttatásokat és kezdeményezéseket, amelyek hozzájárulnak fizikai jólétükhöz és pszichológiai komfortérzetükhöz, valamint biztosítják számukra a munkahelyi biztonságot és stabilitást.

A generációk közötti együttműködés tekintetében megfigyelhető, hogy a legtöbb generáció elsősorban a saját generációjával való együttműködést élvezi a leginkább. Ez különösen igaz az X és Y generációkra, akik között pozitívabb együttműködési tapasztalatokat regisztráltunk. Ugyanakkor a Baby Boomerek és a Z generáció kevésbé élvezik a más generációkkal való együttműködést, ami részben a hozzáállásbeli és gondolkodásmódbeli különbségekből fakad. Ezek a különbségek jelentik a legnagyobb nehézséget a generációk közötti együttműködés során, hiszen a különböző generációk eltérő értékrenddel, kommunikációs stílussal és munkamódszerekkel rendelkeznek.

Összességében tehát a kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a munkahelyi motivációk és preferenciák generációk szerinti eltérései jelentős hatással vannak a munkahelyi együttműködésre és a munkavállalói elégedettségre. A fiatalabb generációk rugalmasságot, fejlődési lehetőségeket és modern munkakörnyezetet igényelnek, míg az idősebb generációk stabilitást, biztonságot és testi/mentális jólétet elősegítő programokat értékelnek nagyra. Az ezekre az eltérő igényekre való odafigyelés és a megfelelő motivációs eszközök alkalmazása kulcsfontosságú lehet a generációk közötti szinergia megteremtésében és a munkahelyi elégedettség növelésében.

Javaslatok

A vállalat motivációs stratégiáinak optimalizálása érdekében számos javaslatot lehet megfogalmazni, amelyek hosszú távon hozzájárulhatnak a munkavállalói elégedettség és teljesítmény növeléséhez.

Elsőként, ha a cég foglalkozni szeretne az indirekt dolgozók motivációjával, a további kutatási irányok kijelölése rendkívül fontos. Érdekes lenne alaposabban vizsgálni, hogy a különböző motivációs tényezők hosszú távon milyen hatással vannak a munkavállalók elégedettségére és teljesítményére. Ennek megértése segíthet a vállalatnak abban, hogy olyan ösztönző

programokat alakítson ki, amelyek valóban hozzájárulnak a munkahelyi környezet javításához. Továbbá javasolnám felmérni a generációk közötti együttműködés javításának lehetőségeit és módszereit, mivel a generációs különbségek egyértelműen akadályozhatják a hatékony együttműködést. Az ilyen kutatások eredményei alapján konkrét intézkedéseket lehetne kidolgozni a kommunikáció és a közös munka javítására.

Gyakorlati megoldások terén a rugalmas munkarend és a home office lehetőségek bővítése minden generáció számára hasznos lenne. Az ilyen intézkedések nemcsak a fiatalabb generációk igényeit szolgálnák ki, hanem hozzájárulnának az idősebb munkavállalók munkakörülményeinek javításához is, hiszen úgy vélem, hogy attól, hogy a kutatások során nem mutattak jelentős igényt a munka-magánélet egyensúly fenntartására, a huszonegyedik században ennek már egy oszlopos témának kellene lennie a dolgozók jólétének fenntartásában.

A generációk közötti együttműködés és kommunikáció javítása érdekében a közösségi és csapatépítő programok szervezése elősegítheti a generációk közötti kapcsolatok erősödését és a közös munka hatékonyságát. Ezt támogatná még például a mentorprogramok implementálása, ahol az idősebb munkavállalók segítenek a fiatalabb generációknak a szakmai fejlődésben és a vállalati kultúra megismerésében. Ez nemcsak a tudás és tapasztalat átadását segítené elő, hanem erősítené a generációk közötti kapcsolatokat is.

A mentálhigiénés támogatási programok erősítése különösen az idősebb generációk számára fontos, de ezek népszerűsítése a fiatalabbak körében is szükséges, hogy minden dolgozó részesüljön a mentális jólétet elősegítő intézkedésekből – hiszen láthatóan elérhetőek ezek a programok, de hasonlóan, mint a rugalmas munkavégzéssel és otthoni munkavégzéssel, nem minden generáció ismerte még fel előnyeiket.

Összességében ezek a javaslatok, ha megvalósulnak, jelentős mértékben hozzájárulhatnak a vizsgált cég motivációs stratégiáinak optimalizálásához, az indirekt munkavállalói elégedettségének és teljesítményének növeléséhez. A különböző generációk igényeinek és preferenciáinak figyelembevétele, a rugalmas munkavégzési lehetőségek bővítése, a személyre szabott karrierfejlesztés, valamint az új módszerek és programok bevezetése mind-mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalat egy még vonzóbb és produktívabb munkahellyé váljon.

5. Összefoglalás

A szakdolgozatom célja a munkahelyi motiváció és az azt befolyásoló generációs különbségek mélyebb megértése volt egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatának irodai alkalmazottjaira szűkítve. A kutatás fókuszában a támogató csoportok, például mérnökök, terméktervezők, minőség- és pénzügyi munkatársak, valamint a projektek koordinálásáért felelős munkaerő és vezetők motivációs tényezőinek feltárása állt. Az irodai környezetben dolgozók szerepének és felelősségeinek vizsgálata segített megérteni, milyen tényezők befolyásolják motivációjukat, és hogyan különböznek ezek a generációk között.

A szakirodalmi áttekintés során a szervezetpszichológia, vezetési tanulmányok, munka- és szervezetpszichológia, valamint üzleti és gazdasági tudományok területeiről származó forrásokat felhasználva mutattam be, hogyan formálják a motivációt a különböző tudományágak. Emellett a vizsgált vállalat belső forrásai is mélyebb betekintést nyújtottak a konkrét munkakörnyezet sajátosságaiba és az ottani motivációs dinamikákba. A munkahelyi motiváció általános megközelítését a Maslow-féle szükségletelmélet, Herzberg kéttényezős elmélete és Daniel H. Pink "Motivation 3.0" elmélete alapján vizsgáltam. Ezek az elméletek segítettek megérteni, hogyan alakulnak a motivációs tényezők hierarchiai és milyen belső és külső ösztönzők befolyásolják a munkavállalók teljesítményét és elégedettségét.

A kutatás során a legnagyobb konklúzióm az, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) nagyra értékelik a rugalmas munkavégzést, a home office lehetőségét és a karrierépítési lehetőségeket. Emellett nyitottabbak a tanulási és fejlődési lehetőségekre, különösen a nyelvtanulásra és az informatikai képzésekre. Az idősebb generációk (Baby Boomer és X) számára fontosabb a vállalat stabilitása, a vállalati kedvezmények és a testi/mentális egészség támogatását szolgáló programok. A generációk közötti együttműködés vizsgálata során kiderült, hogy a legtöbb generáció a saját generációjával való együttműködést élvezi a leginkább, és a legnagyobb nehézséget a hozzáállásbeli és gondolkodásmódbeli különbségek jelentik. Az X és Y generációk közötti együttműködés pozitívabb, míg a Baby Boomerek és a Z generáció kevésbé élvezik a más generációkkal való együttműködést.

A dolgozat végén javaslatokat fogalmaztam meg a motivációs stratégiák optimalizálására. A javaslatok közé tartozik a motivációs tényezők hosszú távú hatásának vizsgálata, valamint a

generációk közötti együttműködés javításának lehetőségei is. Gyakorlati megoldásként a rugalmas munkarend és home office lehetőségek bővítését, személyre szabott karrierfejlesztési programok és tréningek bevezetését, valamint közösségi és csapatépítő programok szervezését javasoltam. Módszertani változtatásként a mentorprogramok implementálása is fontos szerepet kapott.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi, G., 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, G., 2015. *A szervezeti magatartás alapjai*. első szerk. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Baracsi, M., 2008. *Stresszel vagy nélküle – a munkahelyi teljesítmény titka*, Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet.
- Bauer, A. & Mitev, A. Z., 2016. *Eladásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bridgman, T., Cummings, S. & Ballard, J., 2019. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education. 29. március.18(1).
- Colby, S. L. & Ortman, J. M., 2014. *The Baby Boom Cohort in the United States 2012 to 2060*, U.S.A: s.n.
- Coupland, D., 1991. *X Generáció*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Dobák, M. & Antal, Z., 2016. *Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó: ismeretlen szerző
- Durmuş, İ., 2024. Organizational Overview of Maslow and Management Research. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 14(72), pp. 137-152.
- Gösi, Z. & Bárdos, G., 2020. *SOKSZÍNŰ REKREÁCIÓ II. - Egészségmegőrzés–Életkorok–Képzés*. első szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Győri-Lovász, P., 2023. *A Z generáció munkahelyi elvárásainak és motivációjának bemutatása, hely nélkül*. Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Hofmeister-Tóth, Á., 2017. *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Jakab, N., Mélypataki, G., Solymosi-Szekeres, B. & Berényi, L., 2021. A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolc Jogi Szemle*, 16(4), pp. 55-78.

- Kupperschmidt, B. R., 2013. Multigeneration employees: strategies for effective management. *International Journal of Academic Research*, pp. 184-188.
- Lyoins, S., Kuron, L., 2013. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), pp. 139-157.
- Mannheim, K., 1969. *Ifjúságszociológia*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Maslow, A., 1943. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, hely nélk.: American Psychological Association.
- Mérő, L., 2010. *Az érzelmek logikája*. hely nélk.: Tericum Kiadó.
- Nemes, O., 2019. *Generációs mítoszok*. Budapest: HVG Könyvek.
- Németi, A. Matkó, A., 2018. Egy hazai vállalat szervezeti magatartásának vizsgálata, különös tekintettel a motivációra. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, pp. 206-216.
- Pál, E., Töröcsik, M. & Jakopánecz, E., 2017. Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 51(3), pp. 18-32..
- Pink, D. H., 2009. *Motiváció 3.0 - Ösztönzés másképp*. Budapest: HVG Könyvek.
- Pongrácz, T., 2013. A Ratkó-korszak. *KorFa – népesedési hírlevél*, március.pp. 1-4..
- Schäffer, B., 2015. *A legifjabb titánok*, Magyarország: Boook Kiadó Kft..
- Steigervald, K., 2020. *Generációk harca - Hogyan értsük meg egymást?*. Budapest: Partvonal Könyvkiadó.
- Szabó A., F., 2011. A Ratkó-korszak mítosza. *Rubicon Történelmi Folyóirat*, 2011/9-10.. kötet.
- Székely, B., Naárné Tóth, Z. & Erdeiné Késmárki-Gally, S., 2023. Motiváció az egyén és a szervezet szintjén. *Gazdálkodás- és szervezésudományi folyóirat*, 2.. kötet, pp. 200-238.
- Tari, A., 2010. *Y generáció - Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.

Tari, A., 2023. *Z generáció - Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalmi-lélektani szempontok az Információs Korban*. Budapest: Tericum Kiadó Kft..

Villarica, H., 2011. *Maslow 2.0: A New and Improved Recipe for Happiness*. [Online] Available at: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2011/08/maslow-20-a-new-and-improved-recipe-for-happiness/243486/>

[Hozzáférés dátuma: 2024.].

Ábrajegyzék

1. ábra: Maslow-féle szükséglethierarchia piramis (Forrás: https://index.hu/tudomany/2013/07/01/hetveneves_a_maslow-piramis/).....	6
2. ábra: A Herzberg-féle kéttényezős modell - forrás: saját szerkesztés Dobák-Antal: Vezetés és szervezés c. könyve alapján.....	10
3. ábra: Magyarország népességének eloszlása generációk szerint, 2024 (Forrás: Központi Statisztikai Hivatal).....	22
4. ábra: Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint, 2023. január 1. (Forrás: Központi Statisztikai Hivatal)	24
5. ábra: Az Y generációs munkavállalók megoszlása beosztás szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)	29
6. ábra: Az X generációs munkavállalók megoszlása beosztás szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)	29
7. ábra: A Z generációs munkavállalók megoszlása beosztás szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)	29
8. ábra: A vállalat által használt motivációs eszközök értékelése generációs csoportok szerint (Forrás: saját kutatás, 2024).....	32
9. ábra: Munka-magánélet támogatását szolgáló tényezők értékelése generációs csoportok szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)	37
10. ábra: Munka-magánélet támogatását szolgáló tényezők értékelése módosított generációs csoportok szerint (Forrás: saját kutatás, 2024).....	38
11. ábra: Külföldi telephelynél való munkavállalás lehetőségének motivációs ereje (Forrás: saját kutatás, 2024)	39
12. ábra: Külföldi telephelyen való munkavállalás valószínűségének értékelése (Forrás: saját kutatás, 2024)	40

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A Maslow-féle motivációs szükségletek kielégítésére szolgáló eszközök a munkahelyen (Forrás: (Bakacsi, 2004), 3.1. táblázat alapján saját szerkesztés).....	8
2. táblázat: A vizsgált minta összetétele nemek és generációk szerint (Forrás: saját kutatás, 2024)	28
3. táblázat: A Z generáció által legjobban preferált motivációs eszközök (forrás: saját kutatás, 2024)	34
4. táblázat: Az Y generáció által legjobban preferált motivációs eszközök (Forrás: saját kutatás, 2024)	35
5. táblázat: Az X generáció által legjobban preferált motivációs eszközök (Forrás: saját kutatás, 2024)	35
6. táblázat: A baby boomer generáció által preferált motivációs eszközök (Forrás: saját kutatás, 2024)	35
7. táblázat: Kutatási kérdések, hipotézisek és eredmények összefoglalva	41

Felhasznált kutatási kérdőív kérdéssora:

1. Mi a nemed?
2. A születési éved:
3. Milyen pozícióban dolgozol vállalatunknál?
4. Mennyi ideje dolgozol indirekt állományban vállalatunknál?
5. Átlagosan milyen gyakran dolgozol home officeban?
6. Kérlek rangsorold, mely kommunikációs csatornákat használod legszívesebben mindennapi munkavégzésed során?
7. Melyik tényezővel van személyes tapasztalatod az alábbiak közül?
8. A szakmai fejlődésedhez milyen mértékben járultak hozzá az alábbi, cégen belüli tanulási lehetőségek?
9. Melyik munkavégzési rend felel meg leginkább az igényeidnek?
10. Milyen mértékben befolyásolják a vállalathoz való elkötelezettségedet az alábbi tényezők?
11. Melyik generációs csoportba tartozó emberekkel élvezted eddigi karriered során az együttműködést?
12. Milyen kihívásokkal szembesülsz a különböző generációkkal való együttműködés során?
13. Hogyan reagálsz a Téged is érintő szervezeti változásokra?
14. Egy 1-5 skálán mekkora a valószínűsége annak, hogy vállalnál a vállalaton belül külföldi pozíciót?
15. Kérlek rangsorold, hogy milyen szempontok alapján választanál új munkahelyet!
16. Kérlek rangsorold az alábbi motivációs tényezőket az alapján, hogy mennyire fontosak, szimpatikusak Számodra!

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Földvári Csenge
A Hallgató Neptun kódja: HS5WCR
A dolgozat címe: Irodai dolgozók motivációjának vizsgálata generációs hovatartozás szerint
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Idegen Nyelvi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ 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 állítottam, 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.

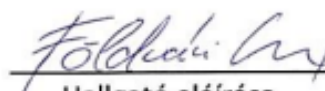
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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. október 24.


Hallgató aláírása

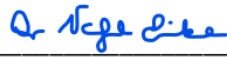
NYILATKOZAT

Földvári Csenge (HS5WCR) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024 év 10 hó 21 nap



Dr. habil. Varga Erika
habil. egyetemi docens

Irodai dolgozók motivációjának vizsgálata generációs hovatartozás szerint

Földvári Csenge

Gazdálkodási és menedzsment BSc levelező tagozat

Agrár- és élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. habil. Varga Erika (habil. egyetemi docens)

A szakdolgozat célja a munkahelyi motiváció és a generációs különbségek vizsgálata, különös tekintettel egy multinacionális cég magyarországi telephelyén dolgozó támogató munkavállalók motivációs tényezőire. A vizsgált csoportok az irodai környezetben dolgozó mérnökök, terméktervezők, minőség- és pénzügyi munkatársak, valamint projektek koordinálásáért felelős munkavállalók és vezetők, akik feladatai szellemi erőforrásokat, szervezést és kommunikációt igényelnek. A kutatás során a munkahelyi motiváció és a generációs különbségek összefüggéseinek mélyebb megértésére törekedtem, kiemelve a különböző generációk motivációját befolyásoló tényezőket.

A szakirodalmi áttekintésben a motiváció elméleti hátterét a Maslow-féle szükségletelmélet, Herzberg kéttényezős elmélete és Daniel H. Pink "Motivation 3.0" elmélete alapján tárgyaltam. Ezek az elméletek segítettek megvilágítani, hogy milyen belső és külső ösztönzők játszanak szerepet a munkavállalók teljesítményének és elégedettségének növelésében. A vizsgálat során arra a következtetésre jutottam, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) számára kiemelten fontos a rugalmas munkavégzés és a szakmai fejlődési lehetőségek, míg az idősebb generációk (Baby Boomer és X) számára a vállalati stabilitás és a jóléti programok jelentősége nagyobb.

A generációk közötti együttműködés vizsgálata azt mutatta, hogy a saját generációval való együttműködés élvezetesebb, és a legnagyobb kihívást a hozzáállásbeli különbségek jelentik. Az Y és Z generáció jobban motiválható a munka-magánélet egyensúlyának támogatásával, míg a Z generáció számára a külföldi munkavállalás lehetősége a legfontosabb ösztönző tényező.

A dolgozat végén gyakorlati javaslatokat fogalmaztam meg a motivációs stratégiák optimalizálására, mint például a rugalmas munkarend bővítése, személyre szabott karrierfejlesztési programok bevezetése, és a generációk közötti együttműködés fejlesztését célzó programok kialakítása.