

DIPLOMADOLGOZAT

Fülöp Beáta

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

Vezetői stílusok és motivációs tényezők hatása a különböző generációkra – Empirikus vizsgálat a Penny Market Kft. központi munkavállalói körében.

Belső konzulens: **Dr. habil. Varga Erika**
habil. egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és
Fenntartható Gazdaság
Intézet, Idegennyelvi
Tanszék

Külső konzulens: **Bátori Tekla**
Munkaügyi és Bérszámfejtési
Csoportvezető

Készítette: **Fülöp Beáta**
JH1E3J
levelező tagozat

Budai Campus

2025

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	3
1.1. Kutatás célja	3
1.2. Kutatási kérdések	3
1.3. Hipotézisek bemutatása.....	4
2. Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1. Motiváció és ösztönzés.....	6
2.1.1. Motiváció	6
2.1.2. Ösztönzés	7
2.2. Motivációs elméletek	8
2.2.1. Hedonista elméletek	8
2.2.2. Drive-elméletek.....	8
2.2.3. Tanuláselméletek.....	9
2.2.4. Énhatékonyság-elmélete.....	11
2.2.5. Klasszikus motivációs elméletek	12
2.3. Motiváló és ösztönző rendszerek	18
2.3.1. Elsődleges homeosztatikus motivációs rendszerek.....	18
2.3.2. Elsődleges nem-homeosztatikus motivációs rendszerek.....	19
2.3.3. Kognitív motiváció.....	19
2.3.4. Az emberre jellemző (humánspecifikus) motiváció.....	20
2.3.5. Az emberi motívumok rendszerei	21
2.4. Generációs különbségek.....	21
2.5. Vezetői stílusok és motivációs eszközei.....	23
2.5.1. Klasszikus vezetési stílus	23
2.5.2. Modern vezetési stílusok.....	25
2.6. Teljesítményértékelés, teljesítmény-menedzsment a szervezetben.....	27
2.7. Penny-Market Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság bemutatása	28
3. Alkalmazott módszerek	30
3.1. Hipotézisek.....	30
3.2. Alkalmazott módszertan.....	30
3.3. Kérdőív és interjú kérdések bemutatása.....	31
3.3.1. Kérdőív kérdések ismertetése.....	31
3.3.2. Interjú kérdések ismertetése	32
4. Kutatási eredmények és értékelésük	33
4.1. Kitöltők és interjú alanyok demográfiai jellemzői.....	33

4.1.1.	Kérdőív kitöltők	33
4.1.2.	Interjú alanyok.....	35
4.2.	Hipotézis vizsgálatok	37
4.2.1.	Első hipotézis vizsgálata	39
4.2.2.	Második hipotézis vizsgálata	43
4.2.3.	Harmadik hipotézis vizsgálata	49
5.	Következtetések és javaslatok.....	52
6.	Összefoglalás	56
7.	Irodalomjegyzék	57
8.	Ábrajegyzék	60
9.	Táblázatjegyzék	60
10.	Melléletek.....	61
11.	Nyilatkozatok	

1. Bevezetés és célkitűzések

Diplomadolgozatomat a „Motiváció és ösztönzés a vállalati szférában” témakörében írom. Számomra sokat jelent ez a téma, mivel napjainkban a munkahelyi motiváció és ösztönzés minden korábbinál nagyobb jelentőséggel bír. Ahogy mindenki mást is, engem is érint és nagy szükségét érzem annak, hogy nagyobb hangsúlyt fektessen minden munkáltató a motivációra és ösztönzésre egy személyre szabottabb formában. A folyamatos gazdasági és társadalmi környezet átalakulása, a generációs különbségek, ezen felül a munkavállalói elvárások mentén a megfelelő motivációs stratégia kialakítása ma már kulcsfontosságú. Nemcsak a munkavállalók érdeke, hogy munkájukban motiváltak legyenek és elvégezzék feladataikat a lehető legjobb módon, hanem a cégé is. A cégek esetében a vállalati siker szempontjából elengedhetetlen, hiszen megfelelő ösztönző eszközök alkalmazásával a munkavállalók teljesítményét, hosszútávon pedig az elköteleződésüket növelhetik. Mindez pedig hozzájárul a vállalat hosszútávú sikerességéhez és vonzóbbá teszi a munkaerőpiacon, mint munkáltató. Mindezek mellett fontos azt is kihangsúlyozni, hogy a hagyományos motivációs eszközök önmagukban, már nem elegendőek. Ennek oka az, hogy folyamatos gazdasági kihívásoknak vagyunk kitéve, a digitalizáció folyamatosan teret nyer és a munkaerőpiaci trendek is változnak.

1.1. Kutatás célja

A kutatásaimnak megfelelő alapot biztosít a jelenlegi munkahelyem a Penny Market Kft. (továbbiakban PENNY), amely egy kiskereskedelmi cég. Diplomadolgozatom célja feltárni a PENNY esetében, hogy milyen motivációs és ösztönző eszközök járulhatnak hozzá a hatékonyabb teljesítményhez, és milyen tényezők befolyásolják ezek sikerességét. Megvizsgálom, hogy milyen különbségek fedezhetőek fel a generációk között. Ezen felül pedig vezetőik interjúztatásával feltárom, hogy mely vezető milyen vezetési stílust és motivációs eszközöket alkalmaz, amelynek függvényében feltárhatom, hogy a különböző típusú vezetők alá tartozó személyek milyenek érzik motivációjukat. A következőkben pedig át is tekintem hipotéziseimet és azok alapjára teszek utalást, amelyeket a szakirodalmi részben is fejtek.

1.2. Kutatási kérdések

Kutatásomban több kérdésre is választ keresek, amely nem csak a motivációs elemeket kutatja, hanem a generációkat is bevonja. Sok esetben a társadalom különböző sztereotípiákat fogalmaz meg a generációkról, ahogy ez a munkavilágában sincsen másképp, így valamilyen szintű érintettség miatt is az első kutatási kérdésem: „Mely motivációs tényezők hatnak a legerősebben a Z generációs munkavállalókra?”. A következő kutatási kérdésem: „A higiénés

tényezők erősebben csökkentik az elégedettséget, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációknál?”. Ennek a kérdésnek az alap gondolata az volt, hogy véleményem szerint a vezetők bevethetnek jobbnál jobb motivációs eszközöket, de sokkal fontosabb, hogy megfelelő bért kapjanak a dolgozók és mindezt egy olyan környezetben végezhessék, ahol jól érzik magukat. Végül pedig az érzelmi intelligenciájának témáját is fontosnak éreztem ebben a kutatásban. Úgy gondolom egy vezetőnek fontos, hogy magas érzelmi intelligenciája legyen, mivel számos dologra hatással van. Például pozitív megerősítéssel nagy mértékben befolyásolhatja a dolgozókat, így erre építettem fel a kutatási kérdésem is: „Az érzelmi intelligenciában erős vezetők csapata magasabb szintű pozitív megerősítést tapasztal, mint az alacsony EI-vel rendelkező vezetőknél?”. Mindezeket egy-egy hipotézis felállítását követően, majd ezek vizsgálatával szeretném megválaszolni.

1.3. Hipotézisek bemutatása

A dolgozat célja, hogy gyakorlati oldalról is megvizsgálja az elméleti áttekintés során bemutatott motivációs megközelítéseket. Ennek érdekében négy hipotézist fogalmaztam meg, melyek empirikus vizsgálatát a Penny Market Kft. központi munkavállalóinak körében tervezem elvégezni. Az alábbiakban ezek rövid elméleti megalapozása olvasható, amely részletes képet ad a hipotézis vizsgálatához:

1. Hipotézis:

- A Penny Market Kft. központi dolgozói esetében az elismerés személyre szabott formái, különösen az elismerő szavak és minőségi idő nagyobb motivációs hatással bírnak a Z generációs munkavállalókra, mint az egységes, mindenki számára azonos módon alkalmazott jutalmazási eszközök.

A munkahelyi elismerés jelentősége az utóbbi években új megvilágításba került, különösen a fiatalabb generációk elvárásainak és értékrendjének változása miatt. Gary Chapman és Paul White „A munkahelyi elismerés 5 nyelve” elmélete hangsúlyozza, hogy az elismerés akkor fejt ki igazán hatását, ha a munkavállaló személyes preferenciáival összhangban történik. Például egyeseket inkább az elismerő szavak motiválnak, míg másokat a minőségi idő vagy a gyakorlati segítségnyújtás. A későbbiekben részletesen be is mutatom a modell fő elemeit, valamint azok kapcsolódását a Z generáció sajátosságaihoz. (Csenge, 2019.), (Repka, 2022.)

2. Hipotézis:

- A Penny Market Kft. központi munkavállalói esetében a higiéniés tényezők (pl. fizetés, munkakörülmények) elégedettség csökkentő hatása erősebb, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációk esetében.

Amely azért egy érdekes téma, mivel a munkahelyi elégedettség és a motiváció közötti különbségtételhez az egyik legismertebb támpontot Herzberg kétfaktoros elmélete adja. Az elmélet szerint a higiénés tényezők, mint a fizetés, munkakörülmények, vezetői stílus hiánya elégedetlenséget okoz, viszont önmagukban nem elegendők a motiváció fenntartásához. Ugyanakkor ezek meglehetősen fontosak lehet az idősebb generációk számára, akik stabilitásra és kiszámíthatóságra törekednek. A dolgozat későbbi részében részletesen bemutatom Herzberg modelljét és annak gyakorlati alkalmazhatóságát a generációs sajátosságok fényében. (Armstrong & Taylor, 2020.), (Paczári, 2017.), (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023)

Végül pedig az utolsó hipotézisem:

3. Hipotézis:

- Az érzelmi intelligenciában erős vezetők (Penny Market Kft. központi vezetők) által vezetett csapatok tagjai magasabb szintű pozitív megerősítéssel való motiválásról számolnak be, mint azok, akik autokratikus, alacsony érzelmi intelligenciájú vezető alatt dolgoznak.

A vezetői hatékonyság egyik kulcstényezője a vezető érzelmi intelligenciája. Daniel Goleman modellje alapján az empátia, az önszabályozás, a motiváció és a szociális készségek nemcsak a vezetői működés színvonalát, hanem a beosztottak motiváltságát és elégedettségét is alapvetően befolyásolják. Különösen fontos ez azokban a csapatokban, ahol a pszichológiai biztonság és a kölcsönös bizalom alapvető értéknek jelenik meg. A dolgozatban részletesen kitérek Goleman modelljére és annak hatására a szervezeti motivációs légkörre. (Payer, 2020; Drosztmér, 2021; Filep, 2025.)

A témám megalapozása, indoklása, jelenlegi helyzetére és a hipotézisek ismertetése után pedig rátérek a dolgozatom egyik fő szakaszára a szakirodalmi részre.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Motiváció és ösztönzés

A bevezetésem után elsődlegesen szeretném tisztázni magát a motiváció és ösztönzés definícióját. Sok esetben szinonimaként használjuk a két fogalmat, de valójában van eltérés a kettő között. Így megvizsgálom a következő alfejezetekben azt, hogy mi is a különbség a két fogalom között.

2.1.1. Motiváció

A motiváció olyan összetett, több tényező által befolyásolt belső és külső erő, amely az egyén viselkedését és cselekedeteit ösztönzi egy adott cél elérése érdekében. Ezek a hajtóerők biztosítják, hogy az egyén ne csak megkezdje, hanem fenn is tartsa a tevékenységét, miközben a cselekvés irányát és intenzitását is meghatározzák. (Mészáros & Csiszárík-Kocsir, 2025.) Tehát a motiváció az egyén hajtóereje, amely cselekvésre ösztönzi, ami lehet tudatos vagy tudattalan és különböző tényezők befolyásolják, mint például a szükségletek, vágyak, értékek és célok. (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023) Ennek függvényében elmondhatjuk, hogy eredhet belső indíttatásból, amelyet belső, azaz intrinzik motivációnak hívunk. Ebben az esetben az egyén számára maga a tevékenység válik értékessé, örömforrássá és a cselekvés belső elégedettséget eredményez. Munkakörnyezetben ez a fajta belső motiváció olyan tényezőkben nyilvánulhat meg, mint a szakmai fejlődés iránti igény, a kihívást jelentő feladatok megoldásából fakadó sikerélmény, a kreativitás kibontakoztatásának lehetősége, valamint az a tudat, hogy a munkavégzésnek értelme és haszna van. Ezek a tényezők hosszú távon elősegítik az elköteleződést és a teljesítmény fenntartását. Másrészt pedig eredhet külső indíttatásból, amit pedig külső, azaz extrinzik motivációnak nevezünk. Ebben az esetben a cselekvés mozgatórugója nem maga a tevékenység öröme, hanem az érte kapott jutalom, elismerés vagy anyagi ösztönző. A munka világában ezek az extrinzik tényezők többek között a pénzbeli juttatások, bónuszok, előléptetések, valamint a vezetői visszajelzések és külső elismerések formájában jelenhetnek meg. Bár ezek rövid távon hatékonyan ösztönözhetik a teljesítményt, hosszú távon csak akkor eredményeznek tartós elköteleződést, ha kiegészülnek belső motivációs elemekkel is. (Mészáros & Csiszárík-Kocsir, 2025.)

A belső motiváció modern megközelítésében Daniel H. Pinket is szükséges megemlítenem. A művében azt hangsúlyozza, hogy a hosszú távon fenntartható teljesítményt és elköteleződést nem a külső jutalmak, hanem három alapvető belső tényező biztosítja. Ez a három tényező az autonomy-autonómia, a mastery-fejlődés és a purpose-cél. Az autonómia azt foglalja magában, hogy az egyén maga dönt a munkája módjáról, idejéről és eszközeiről. Míg a fejlődés, tanulás

és a kompetencia iránti vágyat fejezi ki. A cél pedig a munkában rejlő értelem és társadalmi hasznosság fontosságát hangsúlyozza. A modern munkahelyeken azok a szervezetek képesek tartós motivációt és innovációt fenntartani, amelyek nem kizárólag jutalmazással próbálják ösztönözni munkavállalóikat, hanem teret adnak az önállóságnak és fejlődésnek is. (Pink, 2009.)

Több szakirodalom vitatja, hogy a külső ösztönzők mennyire hatékonyak. Egyszeri jutalom vagy béremelés, nem elegendő a tartós motiváció fenntartásához, folyamatosan szükséges biztosítani számukra ezeket. Valójában a belső motivátorok hatása kitartóbb és sikeresebb, viszont mindez nagyban függ az egyéntől. Mivel az egyén céljairól és törekvéseiről szól maga a motiváció, így nem valós az a hiedelem, ami azt mondja ki, hogy ez a szervezeti célok megvalósításának hajlandósága a motiváltság. Inkább arról szól, hogy oly módon motiválják a vezetők a beosztottjaikat, hogy azokat a szervezeti célokhoz lehessen kötni, ami pedig ezeknek a megvalósítását mozdítja előre. Sok esetben úgy értelmezzük a motivációt, mint egy tulajdonságot, ami nem helyes, hiszen a motiváció nem tekinthető állandó, stabil személyiségvonásnak, hanem sokkal inkább egy dinamikus, változó jelenségnek, ami függ az adott helyzettől, időponttól és a személy aktuális helyzetétől. Ezen felül nem csak a motivációtól függ a szervezet teljesítménye, hanem egyéb más befolyásoló tényező is hat rá viszont, ha áttekintjük azt, hogy milyen szerepe van a szervezeten belül az egyén motiváltságának, akkor mondhatjuk azt, hogy hajlandó az egyén a szervezeti célokra elérésére erőfeszítéseket tenni, az egyéni szükségleteinek kielégítésével párhuzamban. (Bakacsi, A szervezeti magatartás alapjai, 2015.)

Az alap definíciót tisztázva ki kell emelni, hogy a motiváció nem pusztán belső hajtóerő, hanem a környezet és a személyiség kölcsönhatása is. Így a szervezeti struktúra, kultúra és a vezetői magatartás is jelentősen befolyásolja a motivációt. Mindemellett az intrinzik és extrinzik motiváció sok esetben valóban tartósabbak, viszont bizonyos helyzetekben az extrinzik motiváció rövid távon is rendkívül hatékony lehet. Például célorientált projektek esetén nagyon jól alkalmazható. Így a szakirodalmakat tekintetbe véve sok esetben inkább az belső motivációkat emelik ki ezáltal alulértékelve a külső motivációs eszközök szerepét.

2.1.2. Ösztönzés

A következő nagy fogalom az ösztönzés. Sokan szinonimaként használják az ösztönzést és a motivációt, ami valóban szorosan összefügg, de van különbség a kettő között. Ebben a fejezetben arra térek ki, hogy mi is azaz ösztönzés és mi a különbség a két definíció között. Míg a motiváció egy belső késztetés, addig az ösztönzés egy külső befolyásolás. Ösztönözni külső

eszközök, módszerek alkalmazásával lehet, amelynek célja, hogy a munkavállalók viselkedését, teljesítményét a szervezet céljaival összhangban befolyásolja. Ilyen ösztönzők lehetnek már a motiváció esetén is említett bónuszok, jutalmak, tehát anyagi ösztönzők. Melyek közvetlen és könnyen mérhetően hatnak a magatartásra, viszont csak rövid távon van hatásuk. Ezen felül lehetnek nem anyagi ösztönzők is, mint különböző elismerési és megbecsülési formák például előléptetés, elismerés, dicséret. Amivel már tartósabb hatást lehet elérni a belső motivációra. Tehát valójában az ösztönzés nem magát a motivációt jelenti, hanem olyan eszközök összességét, amelyeken keresztül a vezetés hatni szeretne a munkatársak belső késztetéseire. Az ösztönzés abban az esetben eredményes, ha a szervezet nem csak ösztönző rendszerek bevezetésén dolgozik, hanem átgondoltan és tudatosan próbálja a munkatársak pszichológiai igényeihez és a vállalati kultúrához illeszteni. (Mohácsi, 2015.)

A szakirodalommal teljes mértékben egyetértek, hogy az ösztönzés hatékonysága a szervezet kultúrájához való illeszkedéstől függ. Viszont az ösztönző rendszerek gyakran túlságosan mechanikusak és figyelmen kívül hagyják az egyéni különbségeket. Így elmondható, hogy ösztönzés önmagában nem garantál motivációt, elengedhetetlen, hogy azokat a vezetők személyre szabják és ennek megfelelően alkalmazzák.

2.2. Motivációs elméletek

A motivációra számos elmélet született. Ezek az elméletek mind valamilyen megközelítésből vizsgálják a motivációt. Ilyen megközelítések például az evolúciós, biológiai megközelítések, valamint az emberi szükségletek elmélete. Motivációs elméletek közé sorolhatjuk a hedonista elméleteket, a drive-elméleteket, a tanuláselméleteket és a kognitív elméleteket is. Ezeket az elméleteket a következőkben röviden áttekinthetjük.

2.2.1. Hedonista elméletek

Először is egy korai elméletre szeretnék hangsúlyt fektetni. A motivációs elméletek történetében az egyik legkorábbi megközelítés a hedonista elmélet, amely szerint az emberek cselekedeteit alapvetően a kellemes élmények keresése és a fájdalom elkerülése vezérli. A pszichológiai hedonizmus elmélete szerint minden emberi viselkedés a kellemes élmények megszerzésére és a fájdalom elkerülésére irányul, mind tudatos, mind tudattalan szinten. (Van Halem, Van Roekel, & Denissen, 2024.)

2.2.2. Drive-elméletek

A drive-elmélet szerint, szükségletek kialakulása motiválja a cselekedetre az egyéneket. Ez a drive arra ösztönzi a személyt, hogy csökkentse a feszültséget és adott esetben a fiziológiai

egyensúlyt helyreállítsa. Az elmélet alapján elmondható, hogy ezek a szükségletek a fiziológiai egyensúly felborulása miatt alakulnak ki. Viszont valójában ez nem csak ebben az esetben történhet, hiszen vannak olyan esetek, mikor az egyensúly felborul, mégsem készlet vagy motivál cselekedetekre. (Oláh, Pszichológiai alapismeretek, 2006)

A drive-elméletek, mint a korábban említett hedonista elméletekről is elmondható, hogy mindkettő figyelmen kívül hagyja a kognitív és szociális tényezőket, amelyek véleményem szerint elengedhetetlen tényezők.

2.2.3. Tanuláselméletek

A tanuláselméleteknek is nagy szerepe van a motivációban, mivel úgy vélik, hogy a motivációs-elméletek alapjául a tanuláselméleti megközelítések szolgálnak. Megkülönböztethetünk a tanuláselméleteken belül behaviorista, kognitív és konstruktivista tanuláselméleteket.

2.2.3.1. Behaviorista elméletek

A behaviorista elméletek nem veszik figyelembe a belső lelki folyamatokat, inkább mérhető és megfigyelhető viselkedésre fókuszálnak. Az elmélet szerint minden viselkedést a külső környezet befolyásol és az ezáltal ösztönök szerint viselkedünk. Ilyen elméletek a következők:

Watson tanuláselmélete: Ez az elmélet szerint az emberek tanulása az összetett külső környezeti ingerek és a válaszok közötti kapcsolaton alapul. Így elmondható, hogy a pozitív és a negatív megerősítés kiemelkedő szerepet kap a viselkedés formálásában. (Oláh, 2006)

De hogyan is kapcsolható ez a munkahelyi motivációhoz? Egészen szorosan hozzá kapcsolható, hiszen a dicséret és elismerés adott esetben a büntetés és következmények mind érkezhettek a felettesünktől. Éppúgy, mint a visszajelzés és korrekció is. A dicsérettel motiválhatóak az alkalmazottak, mivel ez egy pozitív megerősítés, amely után a munkavállaló törekedhet arra, hogy a továbbiakban is így végezze a munkáját. Ezek a munkateljesítményt is növelhetik. Ezzel ellentétben a negatív megerősítés igazolást adhat a munkavállalónak arra, hogy nem megfelelően végezte a munkáját és ezen változtatnia kell. Habár ez az elmélet inkább a reflex szerű reakciókra fókuszál, így a következő elmélettel sokkal inkább magyarázható bármilyen munkahelyi motivációs eset. (Wright, King, & Berg, 2008.)

Thorndike tanuláselmélete: Thorndike elmélete szerint minden élőlény úgy tanul, hogy több dolgot/cselekvést kipróbál egy adott szituációban. Ezen kipróbált cselekvések következményei után pedig levonhatnak egy következtetést. Úgymond kap egy pozitív vagy negatív visszajelzést. Ha ez a visszajelzés pozitív, akkor valószínűsíthető, hogy

legközelebb is hasonlóan fog cselekedni, viszont, ha negatív, akkor várhatóan változtatni fog a következő ilyen helyzetben. Tehát az elmélet szerint szoros kapcsolat van a cselekvés és a következmények között. (Oláh, 2006) Mindez pedig a Watson féle tanuláselmélethez hasonlóan kapcsolható a munkahelyi motivációhoz is. Thorndike szerint a pozitív viselkedést erősíti meg leginkább, mint például a megfelelő teljesítményt és csapatmunkát. Ellentétes esetben pedig tanulhat az egyén belőle. Ez szinte azonos Watson meglátásaival, viszont a különbség az, amit a korábbiakban is hangsúlyoztam, hogy Thorndike jobban hangsúlyozza a viselkedés és a következmények közötti kapcsolatot. Emiatt is vonható sokkal inkább bele munkahelyi motiváció alakulásába is. (Muhammad, 2015.)

Guthrie tanuláselmélete: Ez az elmélet már egy egészen más gondolatmenetet követett, mint a korábbiak. Guthrie az események közötti egyértelmű kapcsolatokra fókuszál. Így nincs szükség a jutalmazásra és büntetésre sem. (Benke, 2020.) Mindezt pedig a munkahelyünkön is akarva, akaratlanul alkalmazzuk. Különböző viselkedési mintázatokat veszünk át környezetünktől, mint például a munkahelyünkön, hogy hogyan viselkedjünk egyes esetekben. Mindezeket korábbi ingereink vagy környezetünk során tapasztalunk/tanultunk meg. Például a munkahelyi kommunikációnkat, amelyeket adott helyzetekre, információkra adunk. Ez a jelenség összhangban áll Albert Bandura szociális tanuláselméletével, amely szerint az emberek mások viselkedésének megfigyelése és utánzása alapján tanulnak. (Forgács, 2017.)

A behaviorista modelleket összegezve elmondható, hogy Watson és Thorndike tanuláselméletének előnye az, hogy nemcsak könnyen mérhető, hanem könnyen alkalmazható is munkahelyi környezetben, viszont hátránya az, hogy a belső motivációt figyelmen kívül hagyják. Ezzel szemben Guthrie komplexebb képet ad a szociális tanulásról, viszont gyakorlati alkalmazása jóval nehezebb. Mivel a munkahelyi motiváció nehéz feladat, így érdemes nemcsak behaviorista megközelítést alkalmazni, hanem kognitív társaikat is alkalmazni, amelyet a következőkben fejtek ki.

2.2.3.2. Kognitív tanuláselméletek

A behaviorista elméletekkel szemben a kognitív tanuláselmélet áll, amelyek esetében a viselkedést belső lelki folyamatokkal hozzák párhuzamba. A kognitív elméleteket nevezhetjük információfeldolgozással foglalkozó elméleteknek is. Ezek az elméletek képzik leginkább a motivációs-elméletek alapját. Az információ feldolgozó elméletek azt vallják, hogy a tanulás során egy mentális struktúrát/sémát tanulunk. A következő elméletek sorolhatók ebbe a kategóriába: (Benke, 2020.)

Festinger kognitív disszonancia-elmélete: Az elmélet alapját az egyének belső feszültséget élnek át, amikor cselekedeteik és meggyőződéseik között ellentmondás alakul ki. Ezt a disszonanciát két fő módon oldhatjuk fel, vagy megváltoztatjuk a viselkedésünket, vagy módosítjuk a véleményünket/hitünket. (Forgács, 2017.) Ilyesfajta kognitív disszonanciával találkozhatunk munkahelyünkön is, például nem érezzük jól a munkahelyünkön magunkat, mégis ebben a helyzetben, pozícióban maradunk. Ahhoz, hogy feloldódjon ez a disszonancia, vagy munkát kellene váltunk, vagy elfogadni és megelégedni a jelenlegivel. (Xiaolei, Xiaoxi, Fengling, Chuxin, & Hongyan, 2020)

Bandura társas tanulási elmélet: A viselkedés változásának vizsgálatát emelte ki. Mégpedig azon az alapon, hogy a viselkedésünk és készségeink változhatnak azért, hogy másoktól látjuk, esetlegesen utánozzuk őket. Ha látjuk más esetében, hogy pozitív hozadékkal jár, hajlamosak vagyunk arra, hogy másoljuk a viselkedését, és ez ellentétes, negatív esetben is igaz, ebben az esetben elkerüljük a hasonló cselekedeteket. Sőt, Bandura úgy észlelte, nem csak a modellezés és imitálás során tanulunk, de mások tapasztalásaiból is. (Benke, 2020.)

2.2.3.3. Konstruktív tanuláselméletek

A harmadik tanuláselméleti csoport a konstruktív tanuláselméletek alkotják. Ezek az elméletek azon a feltételezésen alapulnak, hogy a tanulás aktív folyamat, amelynek során a tanuló saját tapasztalataira, előzetes tudására és értelmezésére építve hozza létre az új tudást. A tudás forrása tehát nem kizárólag a tanár vagy a tananyag, hanem maga a tanuló értelmezi és belső rendszerébe illeszti az új információkat miközben ezek az értelmezések nem feltétlenül egyeznek meg az objektív igazsággal. A tanulás így nem csupán információszerzés, hanem egy konstruktív tudásépítési folyamat, amelyet az egyéni meggyőzések, értelmezések és tapasztalatok befolyásolnak. (Falusi & Szűcs, 2022.)

2.2.4. Énhatékonyság-elmélete

Térjünk vissza egy már említett pszichológushoz, Albert Bandurához, akinek kiemelném az énhatékonyság-elméletét is. Ez az elmélet az, amely magyarázza a motivált viselkedést. Az énhatékonyság, azt a belső meggyőződést jelenti, hogy képesek vagyunk olyan erőfeszítéseket tenni, amely révén sikerrel birkózunk meg a ránk váró kihívásokkal. Tehát az abba vett hit, hogy el tudjuk a kitűzött céljainkat érni és befolyással vagyunk saját életünkre. (Bandura, 1977.) Úgy gondolom, ez az elmélet már igen kiemelkedő, hiszen egy igen fontos tényezőt helyez a középpontba. Magyarozatot ad arra, hogyan hat a sikerélmény a motivációra, viszont mint

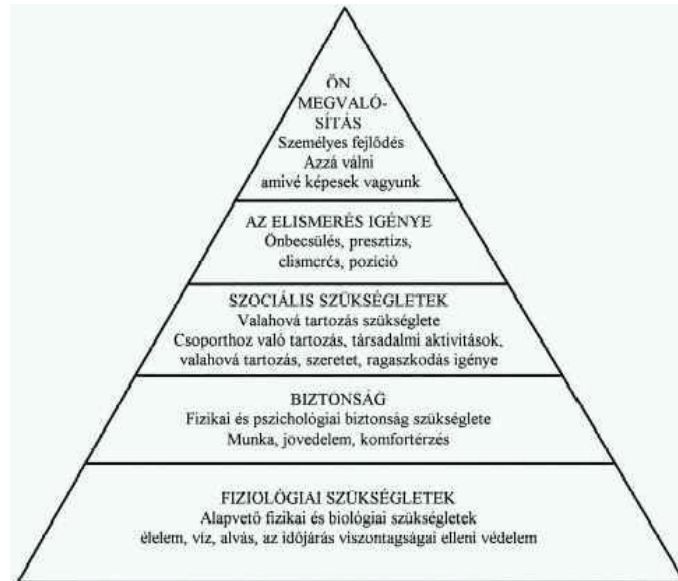
mindenben, ebben is lehet hátrányt találni, mivel ez az elmélet nem veszi figyelembe a szervezeti korlátokat.

2.2.5. Klasszikus motivációs elméletek

2.2.5.1. Maslow piramis

A motivációs elméletek keretein belül végül kiemelném Abraham Maslow szükséglethierarchia elméletét. Cselekedeteink alapját sokszor biológiai, pszichés vagy társas szükségletek adják. Erre építette fel Maslow az elméletét, amelyben hierarchikusan építette fel ezeket a szükségleteket, amelyek kielégítésre várnak. Mindezt pedig egy piramisban ábrázolta, amely lentől felfelé haladva értelmezendő. Az első, egyben legalsó szükséglet a fiziológiai szükségletek. Ezek olyan alapszükségletek, mint például az evés, ivás, levegővétel. A következő egy szinttel fennebbi szükséglet, a biztonsági szükségletek. Ilyenek a biztonság, stabilitás, kiszámíthatóság és törvények. A harmadik szintje a piramisnak a szociális szükségletek, mint társas kapcsolatok, elfogadás stb. A következő szintje az elismerés igénye, ami a mások szemében való elismerést reméli. Végül pedig a legfelső és legmagasabb rendű szükséglet az önmegvalósítás, amely a kiteljesedés érzetét adja az embernek, a tökéletességet. Később ezt a piramist kibővítették a kognitív és esztétikai szükségletekkel, amelyek az elismerés szintje alatt helyezkednek el. Valamint a legfelső szintre bekerült a transzcendencia szükséglete is, az önmegvalósítást „megelőzve”. Ezeken a szinteken haladva fölfelé motivációt érzünk, hogy minél magasabb szinteket elérhessünk. A szükségletek első felében a hiányszükségletek pótlására törekszünk, míg a másik felében már a növekedés a cél. (Oláh, 2006) Valójában a szükségletek nem hierarchikusak és nem is sorolható be minden szükséglet ezekbe a szintekbe. Mindezek mellett nem ugyanazok az egyének szükségletei, így nagymértékű eltérés lehet egyénenként, főként a magasabb rendű szükségleteik között. Maslow elméletére számos egyéb modell is rácsáfolt, de mégis az egyik legismertebb és legfontosabb alapköve a motiváció tartalomelméleteinek. Mindemellett a különböző folyamatelméletek az egyéni célok, erőfeszítések, teljesítmény és következmények között próbálnak párhuzamot húzni. (Bakacsi, A szervezeti magatartás alapja, 2015.)

1. ábra: Maslow piramis



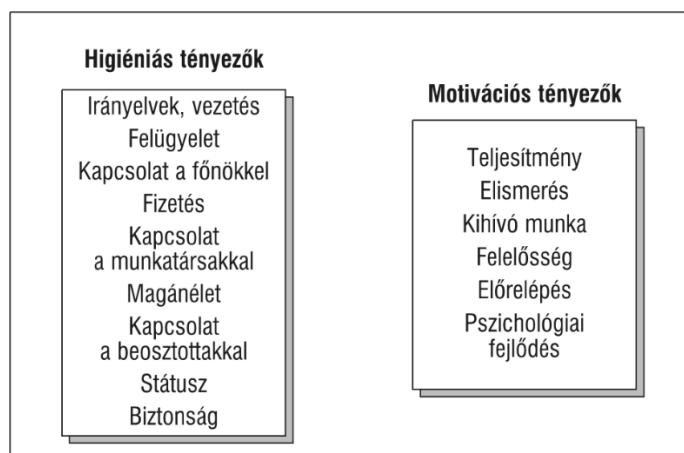
(Forrás: internet)

Maslow piramisa összeköthető a munkahelyi motivációval is. Az emberek sok esetben szükségleteiket a munkájukkal összekapcsolva fogalmazzák meg. A munkáltatónak sok esetben biztosítani kell azon szükségletek kielégítését, amelyet a munkavállaló szeretne. Ennek oka az, hogy a munkavállalók ezzel maradnak motiváltak és elkötelezettek, amely elégedettséghez és hatékony munkához vezet. Fontos felhívni a figyelmet arra is, hogy a munkáltatók csak külső motivációs eszközökkel tudják motiválni dolgozóikat. (Bakacsi, A szervezeti magatartás alapja, 2015.)

2.2.5.2. Herzberg két faktoros elmélet

Mivel motivációs elméletekről van szó így fontos szót említenek Herzberg kétfaktoros-elméletéről is. Ez a modell a belső motivátorokat és a külső higiénés tényezőket, motivációs forrásokat különíti el. A motivátorok tartós elégedettséget generálnak például elismerés, felelősségvállalás, szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség. Míg a higiénés tényezők hiánya kellemetlenséget, rossz érzést okozhat, ilyenek a fizetés, munkakörülmények, vezetési stílus, munkabiztonság, munkatársi kapcsolatok. (Gitman, és mtsai., 2024.) Mindezek a következő ábrán is jól láthatóak:

2. ábra: Herzberg motivációs modellje-tényezők



Forrás: Dobák Miklós és Antal Zsuzsa Vezetés és szervezés c. könyvéből

Mint ahogyan korábban is említettem a higiénias tényezők hatással vannak az elégedettségre. Ezeknek a tényezőknek a hozzájárulnak ahhoz, hogy munkavállalók ne váljanak elégedetlenné, tehát minimalizálja az elégedetlenség érzését, közben pedig támogatja az elköteleződést, csökkentve az önkéntes fluktuációt. Azonban fontos azt is tisztázni, hogy ezek önmagukban nem képesek a motiváció szintjének növelésére vagy a teljesítmény növelésére. Ehhez elengedhetetlen, hogy a dolgozók magasabb szintű szükségletei is kielégüljenek. Ezek a motivációs tényezők közt felsorolt elemek, amelyeknek a hiánya nem idéz elő elégedetlenséget, csak szimplán közömbös, semleges attitűdöt eredményez. (Dobák & Antal, 2016.)

2.2.5.3. Clayton ERG-elmélet

Clayton P. Alderfer ERG elmélete sem kihagyható. Igazából ez az elmélet Maslow elméletét egyszerűsítette le és gondolta újra. Clayton három szükséglet-szintet fogalmazott meg, amelyek az:

- **Existence - megélhetési/dologi szükségletek:** Ez a kategória Maslow fiziológiai és biztonsági szükségleteinek összevonásából áll. Ide tartoznak az alapvető megélhetési igények, mint a fizikai túléléshez szükséges tényezők, tehát élelem, lakhatás, biztonság, valamint a testi és lelki épség fenntartásához szükséges körülmények. Ezek a szükségletek kielégítése tipikusan anyagi ösztönzők révén történik, mint például a fizetés vagy stabil munkakörülmény.
- **Relatedness - kapcsolatok és társas igények:** Ezek a szükségletek, viszont Maslow szociális és elismerési szükségleteinek feleltethető meg. Az ember társas lény, így fontos számára az elfogadás, a másokkal való kapcsolódás, a megbecsülés és az interakció is. A kapcsolati igények kielégítése történhet baráti, munkahelyi vagy családi kapcsolatokon keresztül, valamint a munkahelyi közösség részévé válása által.

- **Growth - személyes fejlődés:** Ez pedig a Maslow önmegvalósítási szintjének felel meg. A fejlődési szükségletek magukban foglalják az egyén szakmai és személyes kiteljesedését, kreatív képességeinek kibontakoztatását és a folyamatos tanulás, előrelépés iránti igényt. Az ilyen szükségletek csak akkor elégíthetők ki, ha az egyén aktívan részt vesz a szervezet életében, új kihívásokat keres és önként fejlődik. (Alderfer, 1969.)

Az ERG-modell szerint ezek a szükségletek párhuzamosan is működhetnek, nem feltétlenül egymásután, mint Maslow esetében. Az ember egyszerre többféle szükségletet is megélhet. Mindemellett, ha magasabb szintű igények nem teljesülnek az egyén visszanyúlhat az alacsonyabb szintű igényekhez és azok kielégítésére helyezheti a hangsúlyt. (Alderfer, 1969.)

2.2.5.4. Skinner operáns kondicionálás és motiváció

Skinner, aki egy amerikai pszichológus és író, egyik jelentős művében leírta, hogy az operáns viselkedés nem előre meghatározott, hanem a környezet megerősítései alakítják pozitív vagy éppen negatív következmények révén. Az operáns kondicionálásnak lényege, hogy a viselkedés feltételekhez kötött módosulása milyen a környezeti válaszok függvényében. Skinner úgy gondolja, hogy a viselkedés nem velünk születik, hanem utólagos következmények hatására formálódik. Ilyen következmények lehetnek a pozitív megerősítés, negatív megerősítés, büntetés és extinkció, azaz megerősítés hiánya. (Vinney, 2024.) Ezeket az alapmechanizmusokat részletesen is érdemes áttekinteni példákkal is:

- **Pozitív megerősítés:** olyan következmény, amely jutalmazó ingerekkel növeli annak a valószínűségét, hogy a viselkedés újra megjelenik. Például, ha egy dolgozó munkáját plusz egy nap szabadsággal jutalmazunk, akkor ez a szabadság pozitív megerősítésként funkcionál, amely erősíti a kívánt viselkedést. Tehát nő annak az esélye, hogy a következő hónapokban is hasonlóan szorgalmasan dolgozik majd.
- **Negatív megerősítés:** ez egy olyan inger eltávolítása, amely a viselkedés után pozitív kimenetelt eredményez. Erre egy egyszerű példa lehet az, hogy a vezető heti rendszerességgel kéri a beosztottját, hogy számoljon be a határidőre nem elkészült feladatokról. Amikor pedig ez javulni fog a vezető felmenti a rendszeres beszámolótól.
- **Pozitív büntetés:** az alapja az, hogy valamilyen negatív ingert hozzáadnak a nem kívánt viselkedés után, ami csökkenti annak előfordulási esélyét. Ilyen eset lehet, ha egy munkavállaló megszeg egy szabályt, emiatt esetleg újra oktatást kap a szabályokról és figyelmeztetést is kap.

- **Negatív büntetés:** ebben az esetben viszont egy pozitív ingert von meg a nem kívánt viselkedés után, amely szintén csökkenti annak ismétlődését. Ez lehet például egy olyan eset, amikor egy alkalmazott, esetleg vezető nem küldi el a havi riportot a vezetőségnek, ami alapján döntést hoznának, emiatt megvonják tőle az előléptetési lehetőségeket egy kis időre. (Scott, Jain, & Cogburn, 2023.)

A gyakorlatot tekintve elmondható, hogy ez nemcsak a nem kívánt viselkedés büntetésére fókuszál, hanem előtérbe helyezi a pozitív viselkedés megerősítését is. A pozitív megerősítés általában gyorsabban és hatékonyabban vezet kívánt eredményhez, mint a büntetés, ennek ellenére sokszor a büntetésre koncentrál a munkáltató és elhanyagolja a pozitív visszacsatolást. (Johnson, Johnson, & Dave, 2023.)

2.2.5.5. Gary Chapman – A munkahelyi elismerés 5 nyelve

Gary Chapman egészen másképpen közelítette meg a motivációt, mint társai. Eredetileg elméletét párkapcsolati kontextusban alkotta meg az öt szeretetnyelv elvén. De ezt Dr. Paul White-al közösen adaptálták át munkahelyi környezetbe is, így született meg a munkahelyi elismerés 5 nyelve modell. Ez az öt elismerő nyelv az elismerő szavak, minőségi idő, ajándékozás, szívességek és fizikai érintés. (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023.) Ezeket sorra véve:

- **Elismerő szavak:** Talán ez az egyik legegyszerűbb és leggyakrabban alkalmazott elismerési forma, amely történhet szóban vagy írásban is. Fontos, hogy a vezető időben és konkrét eredményhez kötötten adja a visszajelzést, ezzel hitelessé és motiválóvá téve az üzenetet. Viszont, nemcsak a teljesítmény, hanem az adott helyzet tanúsított magatartást, hozzáállást is érdemes elismerni, mivel ez is erősíti a munkavállaló pozitív viselkedésmintáit. (Repka, 2022.)
- **Minőségi idő:** Azoknak a munkatársaknak, akik számára a személyes jelenlét és figyelem fontos, a vezetővel való egyéni, zavartalan beszélgetés motiváló hatású lehet. Maga a szemkontaktus, testbeszéd és az aktív hallgatás kulcsfontosságú elemei ennek az elismerési formának. Mindemellett pedig elengedhetetlen az érzelmek elfogadása, még akkor is, ha a vezető nem ért egyet, hiszen ez erősíti a bizalmi kapcsolatot. (Csenge, 2019.)
- **Szívességek:** Az elismerés egyik gyakorlati és gyakran alábecsült formája az, amikor a vezető valamilyen apró segítséggel támogatja a dolgozót. Ezek a gesztusok az empátia és megbecsülés jelei, amelyek hozzájárulnak a stressz csökkentéséhez és a lojalitás növeléséhez. (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023)

- **Ajándékozás:** A fizikai vagy szimbolikus ajándék itt nem a tárgyi érték, hanem a figyelmesség és személyre szabottság révén hat motiválóan. Ezek a z apróságok azt jelzik munkavállaló felé, hogy a vezető észrevette és értékeli a munkáját. (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023)
- **Elismerő érintés:** Bár a testi érintés munkahelyi környezetben egy érzékeny terület, mégis lehetnek olyan kultúrák vagy szituációk, ahol egy kézfogás, vállveregetés vagy barátságos gesztus elfogadott, sőt megerősítő hatású. Ugyanakkor figyelni kell az egyéni különbségekre, hiszen ha valaki elhúzódik az érintéstől azt tiszteletben kell tartani. Az ilyen típusú elismerés csak akkor lehet hatékony, ha a munkatársa komfortosan viszonyul hozzá. (Csenge, 2019.)

Chapman és White féle elismerési nyelvek alkalmazása a szervezeti gyakorlatban lehetőséget ad arra, hogy a vezetők személyre szabott motivációs stratégiákat alkalmazzanak. A jól kiválasztott elismerési forma nemcsak a munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget növeli, hanem megelőzi a kiégést és csökkenti a fluktuációt is. (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023)

2.2.5.6. McClelland szükségletelmélet

David McClelland elmélete három alapvető és tanult motívum köré épül, amelyek meghatározzák, mi mozgat egyes személyeket a szervezeti környezetben:

- **Teljesítményszükséglet (nAch-need for Achievement):** McClelland elmélete szerint a teljesítménymotiváció az a belső hatjőerő, amely túlmutat az anyagi jutalmakon, helyette saját kompetencia, sikerélmény és felelősségérzet iránti vágyat hordoz. A magas teljesítményszükségletű egyének közepes nehézségű feladatokat választanak, mert ezek hoznak sikerélményt számukra. Emellett az elismerés motiválja őket, főként konkrét visszajelzések formájában, nem pedig általános bókokkal. Sőt, még személyes felelősséget is képesek vállalni és nem hátrálnak meg a kihívásoktól sem. (Visontai-Szabó, 2020.)
- **Kapcsolatszükséglet (nAff-need for Affiliation):** A kapcsolatszükséglet azokban jelenik meg legmarkánsabban, akik számára az emberi kapcsolatok, együttműködés és közösségi elfogadás fontosabbak, mint az egyéni teljesítmény. Ezek a személyek jól alkalmazkodnak a csapatmunkához, barátságokat alakítanak ki és konfliktuskerülők. Sok esetben a cselekedeteiket a társadalmi elismerés motiválja nem a presztízs vagy az anyagi siker. (Székely, Naárné Tóth, & Erdeiné Késmárki-Gally, 2023.)

- **Hatalomszükséglet (nPow-need for Power):** A hatami motívum azokat a személyeket jellemzi, akik befolyásra, vezetői szerepre, döntéshozásra vágnak. Számukra fontos a hozzájuk fűződő státusz, presztízs és tekintély. Szeretik az irányítói vagy vezetői pozíciókat, ahol hatással lehetnek másokra. Viszont az erős motivációjuknak köszönhetően vezetői feladatokra alkalmasak. (Menedzsment Fórum, 2020.)

McClelland modellje jól bemutatja, hogy a motiváció nem csak a Maslow hierarchikus modellje szerint értelmezhető. Mivel a domináns motívumok, mint teljesítmény, kapcsolat, hatalom alapján dinamikusan és egyénileg eltérő súllyal jelenik meg. Ez hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetek személyre szabott ösztönzési rendszereket dolgozzanak ki, amelyek elősegítik a munkatársak hatékonyabb bevonását, elégedettségét és a vállalati célokkal való összehangolását. (Gyökér, 2012.)

A klasszikus elméleteket tisztázva fontos kiemelni azt, hogy Maslow és Herzberg elmélete jól kiegészítik egymást, a Herzberg féle elméletből hiányzik a hierarchikus kényszer és az egyéni eltérések, míg ez az elmélet inkább a higiénés és motiváló tényezőket különíti el. Az ERG-elméletek Maslow-val szemben sokkal rugalmasabbak, de megjegyezhető, hogy a gyakorlati alkalmazásban nehéz a szükségleteket dinamikus visszacsatolással mérni. Végül pedig Skinner operáns kondicionálása nem ad magyarázatot a belső motiváció kialakulására, viszont a viselkedést formálásában igen erős. A személyre szabott motivációk, mint Chapman és McClelland elmélete hatékonyabbak lehetnek különösen a különböző személyiségtípusú csapatokban. Viszont ezeknek alkalmazása idő és erőforrás igényes. Úgy gondolom érdemes összességébe venni az elméleteket és azokat logikusan átgondolva és felépítve alkalmazni. Sok esetben több elmélet kombinálása sokkal célravezetőbb, mint egy elméletet kiválasztva motiválni.

2.3. Motiváló és ösztönző rendszerek

2.3.1. Elsődleges homeosztatisz motivációs rendszerek

Az elsődleges homeosztatisz motivációs rendszerek az egyén életben maradásának szükségleteit mutatja. Amelyek különböző biológiai szükségleteknek is hívhatunk, ilyenek például a légzés, a testhőmérséklet szabályozása, folyadékfelvétel szabályozása, táplálékfelvétel szabályozása és a menekülő és támadó viselkedés szabályozása. Ebben az esetben inkább csak élettani szabályozásról van szó, nem motivált viselkedésről. Úgymond akaratlanul ad reakciókat a testünk, különböző élettani helyzetekre. (Oláh, 2006) Természetesen ezeket is összeköthetjük a munkahelyi motivációval. Egyes kutatások szerint a munkahelyen is

szükséges a munkáltatónak, ilyen alapvető szükségletek kielégíteni, odafigyelni ahhoz, hogy motiváltan és hatékonyan végezzék a munkavállalók a munkájukat. Mint például a megfelelő pihenőidő biztosítása, a megfelelő hőmérséklet-szabályozása, a megfelelő és egészséges ételek és italok biztosítása és stresszkezelés segítése. Mindezek biztosítása alapvető és fontos lenne minden munkáltatónak a munkavállalók számára. (Fényszárosi, Sallay, Matuszka, & Martos, 2018.)

2.3.2. Elsődleges nem-homeosztatiszikus motivációs rendszerek

Ezek a rendszerek is elsődlegesek, viszont ebben az esetben maga a szervezet nem törekszik a megfelelő helyzet fenntartására. Ebbe a kategóriába is biológiai szükségletek sorolhatók, mint a szexualitás, az utógondozás, a társas kapcsolatokra irányuló motiváció és a proszociális viselkedés motivációja. Ezek a motivációs esetek pedig leginkább a faj fenntartására szolgálnak, közvetlen és közvetett módon. (Oláh, 2006) Ezen felül a kíváncsiság, elismerési vágy és a szakmai fejlődés is idesorolható. Ezzel már párhuzam is húzható a munkahelyi motiváció és a rendszer között. Említhetjük itt a munkahelyi kihívásokat, amelyek a kreativitás kiélésében és a szakmai fejlődésben is segítenek. Habár személyenként változó ez a vágy, de ha a vezetők, munkáltatók biztosítják a szakmai fejlődés lehetőségét, sokszor motiváló lehet a munkavállalóknak. Sőt, még az önállóság is egy ilyen tényező lehet, amikor a dolgozó saját maga hozhat kisebb döntéseket, felelősséget vállalva munkájáért. Ezáltal is elkötelezettebbé válnak és motiváltak lesznek, amely segíti a munkavállalók megtartását és akár az újak bevonását is. (TeamGuide, dátum nélk.)

2.3.3. Kognitív motiváció

„A szervezetnek a környezet felé irányuló megismerő, információszerző viselkedését kiváltó motivációt kognitív motivációnak nevezzük”. A kognitív motiváció elmélete is elsődlegesnek mondható és a korábbiakhoz hasonlóan biológiai eredetű. Emiatt a homeosztatiszikus egyensúly fenntartásának szerepét is betöltheti. Hiszen olykor, olyan változásokat is okozhat a tudatállapotban, amelyek eltérhetnek az optimálistól. Igazából a belső késztetések és a külső ingerek együtt motiválják az egyéneket. Kognitív motiváció lehet az ingeréhség, amely személyenként eltérő lehet, de a szokatlan és izgalmas élmények keresésére fókuszálnak különböző szinteken. Tehát a cél az élményigény kielégítése. A kutatások szerint ezek is biológiai eredetűek lehetnek, mint ahogyan a kíváncsiság, a manipulációs késztetés, babrálás és a tudásszükséglet is ide tartoznak. (Oláh, 2006) A kognitív motivációt ezeken felül össze lehet kapcsolni a munkahelyi motivációval is. A munkahelyi viselkedésünket és teljesítményünket befolyásolják a saját egyéni hiedelmeink, az attitűdünk és céljaink is.

Egyrészt a célok kitűzésével és azokban való haladásnak értékelésével motiválhatjuk magunkat. Ezáltal elkötelezettebbek és produktívabbak leszünk, ezzel is a teljesítményünket növelve. Másrészt, ha hiszünk abban, hogy kemény munkával tudunk sikert elérni, akkor kitartóbban fogjuk munkánkat végezni. Valamint, ha elhisszük és tudjuk, hogy képesek vagyunk megbirkózni adott helyzetekkel és feladatokkal, akkor valószínűleg jobban is teljesítünk. Mindezek az ingerek és saját belső hajtóerők összekötve a környezeti külső ingerekkel, kiváltják a motiváltságot. (Fényszárosi, Sallay, Matuszka, & Martos, 2018.)

A kognitív motiváció segít megérteni, hogy a belső hiedelmek, célok és környezeti ingerek együttesen alakítják a motivációt, viszont meglátásom szerint a gyakorlatban már nem mérhetőek.

2.3.4. Az emberre jellemző (humánspecifikus) motiváció

Az embereket nem csak biológiai szükségletek motiválják, hanem egyéb más humánspecifikus motívumok is. Ezek olyan késztetések, amelyek a környezet emberhez illesztését, új lehetőségek felkutatását és kialakítását szolgálják. Mentális igények, amelyek kielégítése pozitív eredményt szül. Pozitív érzelmeket és az önértékelés javulását is magával vonhatja, amelyre elmondható, hogy szükséges az egészséges élethez, egészségünk megőrzéséhez. Természetesen ebben az esetben is felsorolható számos példa. Mint a kompetenciamotívum, autonómia, teljesítménymotiváció, önmegvalósítás szükséglete, transzcendencia motívuma, affiliáció és intimitás szükséglete. Hogy mit is foglalnak ezek magukba, a kompetenciamotívum esetében elmondható, hogy a kíváncsiság alapozza meg és valamilyen szinten a tapasztalat szerzés a célja. Az egyénnek abban segíthet, hogy hogyan tudja hatékonyabban kezelni a tárgyi és társas környezetét. Ez egy folyamatosan változó szükséglet, a korunk változásával és a személyiségünk változásával más és más célokat tűzünk ki, amelyeket, mint kompetencia szeretnénk elsajátítani. Az autonómia egy olyan függetlenségi lehetőség, amikor az egyén hatással van, választási lehetősége van cselekedetei kezdeményezésében és szabályozásában. Az egyén azt teheti és úgy dönthet, ahogyan ő szeretné. A teljesítménymotiváció, mint ahogyan a neve is utal rá, célja az, hogy elérjen egy adott teljesítményt és elkerülje a kudarcot. Különböző személyeknél, kultúráknál és különböző korban, más és más adja a célt. Az önmegvalósítás a már említett Maslow piramisban is előkerült. Ez a szükséglet, amely a piramis csúcán áll. Tehát az egyén a lehetőségeit és vágyait teljesítette. Viszont az elmélet nem teljesen jól kialakított, mivel ezt a szükségleti fázist el lehet érni abban az esetben, ha a lennebb elhelyezkedő szinteken nem is teljesítették. A transzcendencia motívuma esetében a jelentés keresése áll a középpontban. Az egyén szeretné megérteni a létezés értelmét, nem csak a világot,

amiben él, hanem a világmindenséget. Végül pedig az affiliáció és intimitás szükséglete esetében is elmondható az, hogy egyénenként változó és sajátos szükséglet. Intim kapcsolatok kiépítésére való törekvés, amely biztonságos környezetet ad az embernek. Míg az affiliációs szükségletek esetében pedig, az intimitáshoz hasonlóan, de egy apró dologban eltérő szükségletéről beszélhetünk. Az affiliációnál megjelenik az elvesztéstől való félelem. Ezek a motivációk is összetettek és sok esetben személyenként eltérőek is, de mindenkiben megtalálható motivációs erők. (Oláh, 2006)

Maga a motiváció rendszere nagyon komplex, személyenként változó, ezért mindenkire érvényes ösztönzők ritkán működő képesek. Ahogy a szakirodalom is kiemeli, hogy a személyre szabott, rugalmas motivációs stratégiák a leghatékonyabbak.

2.3.5. Az emberi motívumok rendszerei

A motivációs rendszereket többféleképpen is rendszerezhetjük. Egyik rendszerezési mód, amikor a motívumokat úgy csoportosítjuk, hogy megfigyeljük, milyen mértékben vannak belső és külső szabályozás alatt. Ebből Ryan és Deci három csoportot alkotott: motivációmentesség, külső motiváció és belső motiváció. A neveik pedig érthetően utalnak arra, hogy honnan ered a motiváció. A rangsorolással is rendszerezhetőek a motívumok, amelynek lényege az, hogy sorrendbe tesszük az emberek számára legfontosabb pszichológiai motívumokat. Vizsgálatok eredményei pedig azt mutatják, hogy a legfontosabbak az autonómia, a kompetencia, a társas kapcsolatok és az önértékelés. A következő rendszerezés, egy elméleti alapú osztályozás, ami szabályozás szintjei szerint különíti el a szükségleteket. A szükségleteket három csoportba sorolja, melyek a következők: élettani, pszichológiai és társas szükségletek. Mindezek nem teljesen fedik a valóságot, természetesen a fontos részek értelmezhetőek, de nem teljesek. (Oláh, 2006)

2.4. Generációs különbségek

A szervezetben belüli motivációval kapcsolatban elengedhetetlen a generációkról is szót ejteni. Jelenleg a munkaerőpiacon négy fő generáció van jelen egyidejűleg. Ezek mind eltérő életkorral, értékkel, motivációs igényekkel és munkához való hozzáállással rendelkeznek. A szervezetnek mindezeket érdemes figyelembe venniük az ösztönzési rendszerek kialakításakor. A következő táblában látható, hogy mely generációk vannak jelen a munkaerőpiacon és milyen munkahelyi attitűdöket, értékeket képviselnek, milyen motivációs tényezőkkel lehet őket motiválni, valamint megvizsgálom a Super-féle munkaértékek szempontjából is az egyes generációkat. (Mészáros & Lestány, 2017)

1. táblázat: Generációk összehasonlítása munkapiaci szempontból

Generációk	Időszak	Munkahelyi attitűd	Motivációs tényezők	Super-féle munkaérték
Baby Boomer	1946-1964	Lojalitás Stabilitás Hierarchia	Munkahelyi biztonság Anyagi juttatások Lojalitás elismerése Strukturált munkakörnyezet	Anyagi juttatás Munkahelyi biztonság Fizikai környezet Önérvényesítés
X	1965-1980	Önállóság Munkamagánélet egyensúly Hatékonyság	Autonóm munkavégzés Visszajelzés Rugalmas munkakörnyezet	Autonómia Visszajelzés Változatosság Önérvényesítés Biztonság
Y	1981-1996	Fejlesztési lehetőségek Élményalapú munka Kreatív közeg Közösségi élmények	Azonnali visszacsatolás Világos célok Szakmai előrelépés Tréningek Szervezeti kultúra	Önérvényesítése Társas kapcsolatok Kreativitás Presztízs
Z	1997-2012	Multitasking Gyors alkalmazkodás Technológiai jártasság Azonnali eredmények	Élményközpontúság Gyors előrelépés Digitális munkakörnyezet Értelmes munka Társadalmi felelősségvállalás	Anyagi elismerés Önérvényesítés Presztízs Altruizmus Kreativitás

Forrás: Saját szerkesztésű Mészáros Aranka, Lestyán Katalin-Generációso(k) könyve alapján

A táblázatot kifejtve elmondható, hogy a négy fő generáció a Baby Boomer, X, Y és a Z generáció. A Baby Boomerbe azok tartoznak, akik 1946 és 1964 között születtek, tehát 61-79 év közötti az életkoruk. Ennek a korosztálynak nagy része már nem dolgozik, de még mindig találkozhatunk velük a munkaerőpiacon. Ők azok, akik értéként a lojalitást, stabilitást, hierarchikus vezetés iránti igényt képviselik. Motiváció szempontjából a munkahelyi biztonság, az anyagi juttatás, a lojalitás elismerése és a strukturált munkakörnyezet motiválhatja őket. Ennél a fejezetnél pedig Super-féle munkaértékeket is bevonom, ami ennél a generációnál a legfontosabb értékek az anyagi juttatás, munkahelyi biztonság, fizikai környezet és az önérvényesítés. Az ő estükben a legalacsonyabb értékek a szellemi ösztönzés és az irányítás. A következő általam vizsgált generáció az X generáció, akik 1965 és 1980 között születtek, tehát a 45-60 év közötti korosztály. Az ebben az időszakban született munkavállalók inkább az önállóságra, munkamagánéleti egyensúlyra és a lehető legnagyobb hatékonyságra törekcsenek. Motivációs tényezői közé sorolhatjuk az autonóm munkavégzést, visszajelzés igényét és a rugalmas munkakörnyezetet is. Mindezek megléte nagyban motiválja ezt a generációt a szakirodalom szerint. Ennél a generációnál is a Super-féle munkaértékeket megvizsgálva elmondható, hogy kiemelt értéként tarthatjuk számon az autonómiát, visszajelzést, változatosságot, önérvényesítést és a biztonságot, míg az alacsonyabb értéknek a szellemi ösztönzést és az esztétikumot tartják számon. Az Y generáció már egy egészen más

megközelítést, értékeket képvisel. Az Y generáció az 1981 és 1996 közötti születésűek, tehát 29-44 év közöttiek. Számukra már a fejlődési lehetőség, az élményalapú munka, a kreatív közeg és a közösségi élmény az, ami érték. Motiválni már sokkal inkább az azonnali visszacsatolásokkal, a világos célok megfogalmazásával, szakmai előrelépési lehetőséggel, tréningekkel és a rugalmas szervezeti kultúrával lehet. Super-féle munkaértéket vizsgálva pedig kiemelkedik az önérvényesítés, a társas kapcsolatok, kreativitás és a presztízs jelentősége. Végül pedig a Z generációt tekintve egy teljesen más érték és motivációs igények jelennek meg. A generációba tartozók egy része nem munkavállaló még, hiszen ez az 1997 és 2012 között születettek generációja, ami azt jelenti, hogy 13-28 év közöttiek. Ez a generáció már inkább a multitaskingot helyezi előtérbe, a gyors alkalmazkodást, technológiai jártasságot és azonnal eredményekre való igényt képviselnek, mint munkahelyi attitűdöt, értéket. Motiválni pedig egészen más metódusokkal lehet, mint eddig bármelyik generációt. Motivációs tényező lehet náluk az élményközpontúság, gyors előrelépés, digitális munkakörnyezet, értelmes munka és a társadalmi felelősségvállalás. Super-féle munkaértékek pedig az anyagi elismerés, önérvényesítés és a presztízs jelentősége, de már egy magasabb szinten, mint az Y generációnál. Nálunk már az altruizmus és a kreativitás is egyre fontosabbá válik. (Mészáros & Lestány, 2017; Hargitai, 2022.)

2.5. Vezetői stílusok és motivációs eszközei

2.5.1. Klasszikus vezetési stílus

A vezetői stílusok jelentős mértékben meghatározza, hogy egy szervezetben milyen módon lehet hatékonyan alkalmazni a különféle motivációs eszközöket. A vezető magatartása, kommunikációja és döntéshozatali módja hatással van arra, hogy a munkatársak milyen szinten érzik magukat elkötelezettnek, elégedettnek és produktívnak.

Az egyik legismertebb vezetői stílus meghatározás Lewin nevéhez fűződik, aki három vezetési stílust különböztetett meg. Ez a három az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire. Az autokratikus vezetők többségében központosított döntéseket hoznak, kevés visszajelzést adnak, míg a demokratikus vezetők aktívan bevonják a munkavállalókat a döntéshozatalba. A laissez-faire stílus esetében pedig a vezető minimális beavatkozással irányít. (Robbins & Judge, 2024.)

- **Autokratikus vezetési stílus:** Az autokratikus vezető jellemzően centralizált döntéshozatalra épít, azaz maga határozza meg a célokat, elvárásokat és a megvalósítási módokat is. A beosztottak véleményét ritkán kéri ki, az információáramlás egyirányú szituációkban, azonban hosszú távon ez csökkentheti a dolgozói elköteleződést és belső motivációt. (Bakacsi, 2004.) Ezt a vezetési stílust alkalmazó vezetők jellemzően

extrinzik ösztönzőket alkalmaznak, ilyenek a teljesítménybónuszok, határidő prémiumok, szankciók és jutalmazási rendszerek. A vezető világos elvárásokat közvetít, de kevésbé támogatja az egyéni fejlődést vagy a visszajelzési kultúrát. (Keczer & Szente, 2018.)

- **Demokratikus vezetési stílus:** Ebben a stílusban a vezető a döntéshozatal során aktívan bevonja a munkatársakat, nyitott a véleményekre és elősegíti a közös felelősségvállalást. Az információk kétirányúan áramlanak, a vezető nem irányítóként lép fel. A demokratikus vezetés növeli az autonómiát és a munka iránti elkötelezettséget, különösen a magasabb kompetenciaszintű munkavállalók esetében. (Drosztmér, 2021.) A demokratikus vezető már inkább intrinzik eszközökkel motivál, például a felelősségvállalás lehetőségével, döntéshozatalba való bevonással, személyes elismeréssel, rendszeres visszajelzéssel. (Imran, Li, Bano, & Rashid, 2025.)
- **Laissez-faire vezetési stílus:** A laissez-faire stílus lényege, hogy a vezető a lehető legkevesebb beavatkozással működtesse a szervezetet. Minimális kontrollt gyakorol, a munkavállalók szabadon szervezhetik feladataikat, önálló döntéseket hozhatnak. Ez a stílus magas szintű önállóságot feltételez és főként tapasztalt, erősen kompetens munkatársak esetén működőképes. Ugyanakkor, ha a munkatársak nem kellően érettek, ez a stílus teljesítménycsökkenést és demotivációt is okozhat. (Bakacsi, 2004.) Ezzel a vezetési stílussal rendelkező vezetők leginkább önirányító eszközökkel motiválnak, mint önálló munkavégzés, rugalmas munkaidő, home office, egyéni felelősségvállalás, projektalapú munka. A vezető ritkán avatkozik be, de elérhető háttértámogatásként, ha szükséges. (Keczer & Szente, 2018.)

Vezetői modelleket kihangsúlyozva pedig fontosnak tartom Goleman elméletét is kiemelni. Goleman elmélete szerint az érzelmi intelligencia öt fő készségkategóriára osztható. Ezek az öntudatosság, önszabályozás, motiváció, empátia és szociális készségek:

Az **öntudatosság** olyan képesség, amely segítségével valaki képes felismerni a saját érzelmi állapotait, motivációit, valamint ezek másokra gyakorolt hatását. A magas fokú érzelmi tudatossággal rendelkező vezetők figyelnek megérzéseikre és tudják, hogyan befolyásolják érzelmeiket. Az ilyen vezetők nyitottak az építő jellegű kritikákra, képesek felismerni hiányosságaikat és nem zárkóznak el a fejlődéstől, olyan területeken, ahol támogatásra van szükségük.

Az **önszabályozás** az érzelmek tudatos kontrollját jelenti, valamint azt a képességet, hogy valaki cselekvés előtt megfontolja döntéseit. Az érzelmeik felett uralkodni képes vezetők

még stresszes helyzetekben is képesek higgadtak maradni és az esetleges negatív érzelmeket is hasznukra tudják fordítani. Az önuralom, a kezdeményezőkészség és az optimizmus olyan tulajdonságok, amelyek révén a vezetők képesek felismerni és megragadni a lehetőségeket, és a kihívásokban is a fejlődés lehetőségét látják.

Társas kapcsolatok kezeléséhez kapcsolódó képességeket szociális kompetenciáknak nevezzük. Ezek közé tartozik a motiváció, az empátia és a szociális készségek is:

A **motiváció** olyan belső hajtóerő, amely a célok elérésére ösztönöz és amely munkaszenvedéllyel párosul. A motiváló vezető példát mutat saját lelkesedésével, képes lelkesíteni a munkatársait/beosztottjait, új irányokat kijelölni és változásokat kezdeményezni.

Az **empátia** azt a képességet jelenti, hogy a vezető képes felismerni mások érzéseit és megfelelő módon reagálni rájuk. Az empatikus vezetők hatékonyabban tudnak kapcsolatot teremteni különböző személyiségű kollégáikkal és eredményesebben kezelik a konfliktusokat, mivel képesek elősegíteni az együttműködést és elsimítani az ellentéteket.

A **szociális készségek** pedig a kapcsolatok kialakításának és fenntartásának képessége. Az ilyen vezetők erős kapcsolati hálót építenek, jó csapatjátékosként támogatják az együttműködést és kiemelten fontos számukra a bizalomra épülő, stabil munkahelyi kapcsolatok nem csak kialakítása, de fenntartása is. (Payer, 2020; Allen, Porter, & Angle, 2003.)

A motivációs eszközök kiválasztása vezetői döntés kérdése. A pénzbeli juttatások, bónuszok, előléptetés, elismerés, tréningek és rugalmasság biztosítása csak akkor működnek hatékonyan, ha összhangban vannak a vezető által is képviselt szemlélettel. (Bass & Avolio, 1994.)

Összegzésként elmondható, hogy nincs ideális vezetői stílus. A hatékonyság kulcsa a helyzetfüggő, rugalmas alkalmazkodás, valamint a munkatársak szükségleteinek és értékrendjeinek ismerete.

2.5.2. Modern vezetési stílusok

A korábbi klasszikus és inkább érzelmi intelligencián alapuló megközelítések mellett napjaink vezetői gyakorlatában több olyan modern vezetési stílus is megjelenik, amely közvetlenül befolyásolja a munkavállalók motivációját. Ezek nem kizárólag személyiség vagy viselkedéstípusokhoz köthetőek, hanem gyakran a helyzet függvényében alakulnak ki és meghatározó szerepet játszanak abban, hogy milyen ösztönző eszközöket alkalmazhat a vezető hatékonyan.

Ide sorolhatjuk a transzformációs vezetést. A transzformációs vezetők hosszú távú víziót közvetítenek és céljuk a munkavállalók belső motivációjának mozgósítása. Az ilyen vezetők nemcsak irányítanak, hanem inspirálnak, támogatják a személyes fejlődést és példaként szolgálnak a csapatuk számára. A motivációs eszközeik az értelmet adó, jövőorientált célkitűzések, belső fejlődési lehetőségek biztosítása, folyamatos visszajelzések és munkatársak egyéni figyelembe részesítése, személyes elismerése. (Bakacsi, Szervezeti magatartás és vezetés, 2004.) A transzformációs vezetés lényege, hogy a vezető olyan eszközöket és magatartásformákat alkalmaz, amelyek pozitív irányba formálják a beosztottak gondolkodását és viselkedését. A vezető világos, inspiráló jövőképet vázol fel, amely egyesíti a szervezeti célokat az egyéni értékekkel, ezáltal elősegítve, hogy a munkatársak azonosuljanak a közös irányvonalakkal. A fejlesztő szemlélet keretében a vezető feladatokat delegál és ösztönzi a beosztottakat arra, hogy saját kompetenciáik fejlesztésére törekedjenek. Ez a bizalomra épülő vezetői magatartás hozzájárul az önállóság, a felelősségvállalás és a szakmai fejlődés erősödéséhez. A folyamatos támogatás, elismerés és megerősítés nemcsak a munkahelyi elégedettséget növeli, hanem hosszútávon fokozza a szervezeti lojalitást és elköteleződést is. A döntéshozatalba való aktív bevonás lehetőséget ad a munkavállalóknak arra, hogy fejlesszék problémamegoldó készségeiket, valamint növelje a feladatokkal kapcsolatos felelősségtudatukat. Ezzel párhuzamosan a vezető tudatosan ösztönzi az újító gondolkodást, támogatja a kreatív ötletek kibontakozását és hajlandó kockázatokat vállalni a fejlődés érdekében. Ez a vezetői megközelítés tehát nemcsak a teljesítmény fokozására törekszik, hanem a munkatársak személyes és szakmai kibontakozását is elősegíti, miközben egy támogató értékközpontú szervezeti kultúrát épít ki. (Filep, 2025.)

A karizmatikus vezető a korábbival ellentétesen a személyiségével hat beosztottjaira. Kiemelkedő személyiségével, magabiztosságával és hatásos kommunikációjával képes hatni a munkatársaira. Olyan példaképként jelenik meg, aki érzelmileg inspirálja követőit és világos, erőteljes jövőképet kínál. Ez a vezetési stílus különösen hatékony válsághelyzetekben, változások idején vagy akkor, amikor a munkatársak biztonságérzete meginog. A karizmatikus vezető ereje abban rejlik, hogy érzelmi kapcsolatot épít, bizalmat kelt és motivációt generál a közös célok eléréséhez. Motivációs eszközei a személyes jelenlét, érzelmi hatás, megerősítő kommunikáció, nyilvános elismerés és a bizalomépítés is. (Bakacsi, 2004.)

Végül pedig a szolgáló vezetésről is érdemes szót ejteni. A szolgáló vezetés a hatalomgyakorlás helyett az együttműködésre, a munkatársak támogatására és fejlesztésére fókuszál. A vezető elsősorban mondhatni szolgálja a csapat érdekeit és elsődleges szerepe, hogy a munkatársak szükségleteit helyezze előtérbe, ezáltal építve ki a bizalmat és elköteleződést. Ez a stílus

hatékony az érzékeny, közösség-orientált szervezetekben, valamint azokban a vállalatokban, amelyek a munkavállalók elégedettségét és hosszú távú megtartását célozzák. Motiválni pedig aktív hallgatással, személyes törődéssel, egyéni igények figyelembevételével, közös döntéshozattal és pszichológiai biztonsággal tud. (Hóka, 2024.)

2.6. Teljesítményértékelés, teljesítmény-menedzsment a szervezetben

A modern szervezetek számára a munkavállalók teljesítménye nemcsak a napi működés, hanem a hosszú távú versenyképesség is kulcseleme. Ennek hatékony kezelésére és fejlesztésére szolgál a teljesítménymenedzsment rendszere, amely nem csupán a dolgozók teljesítményének mérését, hanem annak értékelését, visszacsatolását és fejlesztését is célul tűzi ki. Ezen rendszerek célja, hogy összehangolják az egyéni és a szervezeti célokat, miközben a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét is fenntartják.

A teljesítménymenedzsment lényegi eleme a rendszeres visszajelzés, amely nemcsak a munka eredményességét javítja, hanem pszichológiai szempontból is komoly hatással bír. A konstruktív visszajelzés növeli az egyén önhatékonyt és megerősíti a kompetenciaérzését, amely a belső motiváció egyik legfontosabb forrása. (Matiscsákné Lizák, 2012.) A világos célkitűzések, különösen a SMART célok segítenek a dolgozóknak megérteni, mit várnak el tőlük és mi számít sikernek. A SMART elvű célkitűzés segít olyan célokat megfogalmazni, amelyek „Specific”, tehát konkrét, egyértelmű; „Measurable”, tehát mérhető és számszerűsíthető; „Achievable”, azaz elérhető és reális; „Relevant”, a munkakörhöz és szervezeti célokhoz illeszkedő és végül pedig „Time-bound”, határidőhöz kötött. Ez pedig fokozza a célorientáltságot és a belső motivációt (Deák, 2023.). A célok kitűzése mellett a visszajelzés is fontos, amelyre sokszor a 360 fokos visszajelzést alkalmazzák. Ebben a visszajelzésben a közvetlen felettesek mellett a munkatársak és akár ügyfelek is értékelnek. Amely elősegítheti a szélesebb körű önismeretet és hozzájárul a társas motivációk kielégítéséhez. A rendszeres teljesítmény-beszélgetés pedig nemcsak a múltbéli történetek értékelésére, hanem a jövőre vonatkozó célok és fejlesztési irányok meghatározására is lehetőséget adnak. Ezek a beszélgetések megfelelő alapot adnak a karriertervezéshez is, amely hosszú távon a lojalitást és az elkötelezettséget erősíti (Horváth, 2020.).

A teljesítményértékelés folyamatának áttekintése is elengedhetetlen a téma kifejtésénél. Az első lépés maga a célok kitűzése az informatikai rendszerben. Az értékelési időszak elején a vezető és a munkavállaló közösen kijelöli, rögzíti a célokat a digitális platformon. Ezeknek SMART céloknak kell lenniük. A következő lépés a folyamatos teljesítménykövetés. A digitális rendszer

automatikusan gyűjti az adatokat a munkavállaló teljesítményéről, például projektek státuszai, ügyfél visszajelzések által vagy határidők betartásával. A harmadik lépés a 360 fokos visszajelzésének bekérése. A rendszer automatikusan kiküldi a kérdőívet a kollégáknak, közvetlen vezetőknek és ha szükséges, akkor az ügyfeleknek is, hogy minél több szempontból értékeljék a munkavállalót. A kérdőívek kitöltése után a negyedik lépés az év végi önértékelés. Amikor a munkavállaló a rendszerben elvégzi a saját teljesítményének értékelését a korábban kitűzött célok függvényében. Majd ezek után a vezetői értékelés és teljesítménybeszélgetés következik. A vezető a begyűjtött adatok, a 360 fokos visszajelzések és az önértékelés alapján készít egy összefoglaló értékelést a rendszerben. Amelyet egy személyes beszélgetés keretében oszt meg a munkavállalóval. A beszélgetés során fejlődési javaslatok és karriertervek is megfogalmazódnak. Végül pedig a dokumentálás és az után követés következik. Ennél a lépésnél magának a beszélgetésnek az eredményeit rögzítik a rendszerben, ami után a rendszer emlékeztetőket küld a következő időszak célkitűzéseinek meghatározására. Innen pedig újra kezdődik az elejétől a folyamat. (ORINA, 2023.)

A teljesítménymenedzsment nem csupán egy kontrollmechanizmus, hanem egy olyan szervezeti eszköz, amely képes összekapcsolni az egyéni szükségleteket és a szervezeti célokat. (Matiscsákné Lizák, 2012.) A jól felépített és következetesen működtetett teljesítményértékelési rendszer nemcsak a munka eredményességét növeli, hanem a munkavállalók motivációját, elégedettségét és megtartását is elősegíti. Ez nagyon fontos a mai munkaerőpiaci környezetben, ahol a megtartás és az elköteleződés stratégiai jelentőséggel bír. (Pasinszki, 2023.)

2.7. Penny-Market Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság bemutatása

Kutatásom középpontjában a Penny-Market Kft. (továbbiakban PENNY) áll, így ebben a fejezetben röviden bemutatom a céget és a területet is, amelyben vizsgáltam. A cég a REWE Group tulajdonában van, 1994-ben alapították Magyarországon és a fő tevékenysége élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem. A PENNY egy a versenyszférában elhelyezkedő for-profit kereskedelmi szervezet. A szervezet három nagy területből áll, amelyek az üzlethálózat, a raktárak és a központ. Körülbelül 5100 főt foglalkoztat aktívan a cég. Diplomadolgozatomban ebből a három nagy területből a központot emelem ki. Ezen a területen összesen 14 osztály, plusz az ügyvezetés található, amelyben majdnem 350 főt foglalkoztatnak. Minden osztály élén egy osztályvezető áll, alattuk pedig osztályvezető helyettesek és csoportvezetők helyezkednek el. Számszakilag tekintve ez 14 fő osztályvezető és 24 fő csoportvezetőt jelent. (2025.

szeptemberi adatok) Mindemellett fontos kiemelni annak fontosságát, hogy a PENNY a versenyszférában helyezkedik el. Azoknak a vezetőknek, akik a versenyszférában helyezkednek el egészen másképp kell vezetniük, hiszen elvárt tőlük a kreativitás és az innovatív gondolkodás. Van elég szabad terük arra, hogy saját képükre formálják az osztályaikat/csoportjaikat és lehetőségük nyílik a szervezeten belüli véleményeik szabad kifejtésére is. Így elmondhatjuk azt, hogy a cégen belül egészen eltérő vezetői stílusok és egészen más osztályokon belüli működések jelenhetnek meg. Ebben a helyzetben pedig az alkalmazottak pedig már csak egy kis része a gépezetnek, akik hozzávetőlegesen segítenek a szervezet működésében, emiatt nagyobb figyelmet is igényelnek, mint a közszférában dolgozók. (Kajtar, és mtsai., 2019.) Fontos a vezetők hozzáállása és az is, hogy odafigyeljenek a beosztottjaik motiválására is. A kutatásomban a központban vezetői pozícióban elhelyezkedő 10 vezetőt mélyinterjúval, valamint a beosztott pozícióban lévőket kérdőívvel céloztam meg annak érdekében, hogy belelássak milyen motivációs erők hajtják a különböző generációkat, különböző szempontokból vizsgálva és mely vezetői stílus sikeresebb.

3. Alkalmazott módszerek

Kutatásomban a PENNY központi dolgozóit vizsgálom. A kutatás a cégen belül magára a vezetőkre és beosztottakra fókuszál. A kutatásban a központ teljes egészét vizsgálom, amelyben főként a generációk közötti különbségeket helyeztem. Elsősorban megvizsgálom, hogy valóban jobban motiválja-e a Z generációs munkavállalókat az elismerés személyre szabott formái, mint a juttatási eszközökkel való motiválás. Majd arra is fényt derítek, hogy a PENNY központi munkavállalói körében a higiénés tényezők vagy a motivátorok hiánya befolyásolja jobban az elégedettséget. Végül pedig megvizsgálom, hogy az érzelmileg intelligensebb vezetők beosztottjai motiváltabbak, mint az autokratikus vezetők. Mindegyik kutatásrésznél az interjú és a kérdőív között húzok párhuzamot és így elemzem hipotéziseim.

3.1. Hipotézisek

Kutatásomban három hipotézist vizsgálok meg, amelyek a következők:

H1: A Penny Market Kft. központi dolgozói esetében az elismerés személyre szabott formái, különösen az elismerő szavak és minőségi idő nagyobb motivációs hatással bírnak a Z generációs munkavállalókra, mint az egyéges, mindenki számára azonos módon alkalmazott jutalmazási eszközök.

H2: A Penny Market Kft. központi munkavállalói esetében a higiénés tényezők (pl. fizetés, munkakörülmények) elégedettség csökkentő hatása erősebb, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációk esetében.

H3: Az érzelmi intelligenciában erős vezetők (Penny Market Kft. központi vezetők) által vezetett csapatok tagjai magasabb szintű pozitív megerősítéssel való motiválásról számolnak be, mint azok, akik autokratikus, alacsony érzelmi intelligenciájú vezető alatt dolgoznak.

3.2. Alkalmazott módszertan

A szekunder kutatás után két primer kutatásra is hangsúlyt fektettem. Kutatásomat egy kvantitatív és egy kvalitatív vizsgálattal végeztem el.

Kvantitatív vizsgálatot kérdőíves formában végeztem (lásd: 1.számú melléklet), egy Google Űrlappal, amelyet a központi munkavállalók közvetlen e-mailes formában kaptak meg. A kérdőív leírásában felhívtam az anonimitásra is a figyelmet, annak reményében, hogy őszintébben mernek a munkavállalók válaszolni. A kérdőívet összesen 138 fő töltötte ki, amelynek válaszait az SPSS rendszer segítségével fogom kiértékelni.

Kvalitatív vizsgálaton belül pedig a mélyinterjú formának a lehetőségével éltem (lásd: 2.számú melléklet). Összesen 10 vezetővel volt alkalmam személyesen, egy általam

összeállított kérdéssor segítségével irányított beszélgetést levezényelni. Ebből a 10 főből 5 osztályvezetővel és 5 csoportvezetővel készítettem el a mélyinterjút, amelyeket hangrögzítővel felvettem az utólagos kiértékelés érdekében, kivétel egy személy esetén, aki nem járult hozzá a hanganyag készítéséhez így az interjú során jegyzetet készítettem hozzá. Az interjú alanyok kérésére a nevük nem lesz feltüntetve a diplomadolgozatban, de a kutatás kiértékeléséhez és a hipotézisek megválaszolásához minden szükséges információt meg fogok adni.

Ezt a két kutatási részt pedig összevetve és elemezve fogom megvizsgálni majd elfogadni vagy elutasítani a hipotéziseimet.

3.3. Kérdőív és interjú kérdések bemutatása

3.3.1. Kérdőív kérdések ismertetése

A kérdőív során minden esetben 6-os Likert Skálát alkalmaztam. Ennek oka, hogy a válaszok sokkal árnyaltabbak legyenek, valamint szerettem volna kivédeni azt, hogy mindenki a középső értéket válassza emiatt esett egy páros számú skálára a döntésem. A kérdőívet több részre bontottam, pontosan 5 részből áll, amelyet a továbbiakban ismertetek.

A legelső rész az alap demográfiai adatokra kérdezz rá, hogy egyes kategóriák szerint besorolhatóak legyenek a kitöltők. Ilyen kategóriákra feltett kérdések a következők voltak:

- nem,
- generáció,
- PENNY-n belül mely csoportban foglalkoztatják,
- PENNY-nél eltöltött évek,
- vezetőjével a kapcsolatának rendszeressége.

A második rész az elismerés és személyre szabottság motivációs tényezőkkel kapcsolatos kérdéseket fogta keretek közé. Ez az első hipotézishez kapcsolódó kérdéseket tartalmaz. Ezek a kérdések a kitöltők motivációs elemeit ragadja meg, segít rávilágítani arra, hogy mennyire fontos számukra, hogy a vezetőik személyesen elismerjék az eredményeiket és visszajelzéseket adjanak. Ezen felül pedig, hogy mennyi időt szán vezetőjük rájuk és hogy mi motiválja őket a mindennapi munkájukban.

A harmadik rész a higiénés tényezők és az elégedettség témakörére fókuszál, amely a második hipotézissel köthető össze. Így sorra vettem az egyes higiénés tényezőket, mint fizetés, munkakörülmény, stabilitás, alapfeltételek a munkavégzéséhez, és rákérdeztem a kitöltőknél arra, hogy mennyire befolyásolják ezek a tényezők a motiváltságukat. Ezeket összevetve az elméleti háttérrel pedig tökéletesen választ fog tudni adni a hipotézisemre.

A negyedik része a kérdőívnek a pozitív megerősítés és visszajelzésre fókuszál. Ebben a részben arra fektettem hangsúlyt, hogy kiderítsem milyen rendszerességgel ismerik el a vezetők a kitöltők munkáját. Mindemellett pedig mennyire fontos motivátor a dicséret és pozitív visszajelzés, valamint mennyire visszahatóerő a kritika és a hibák kiemelése.

Végül pedig az ötödik része, amely az érzelmi intelligenciára és a vezetői hatásra fókuszál. Az itt szereplő kérdések a kitöltő vezetőjének empátiájára, a segítség nyújtására, támogatására és kommunikációjára kérdeznék rá. Valamint ennek függvényében, hogy milyen hatással bír a kitöltőre azok jelenléte vagy hiánya. Ezen felül röviden, de még érintem a munkahelyi konfliktust is, hiszen az általános közérzet nagyban befolyásolja, így ezek vezetői kezelésére is figyelmet fordítottam a kérdésekben.

3.3.2. Interjú kérdések ismertetése

A másik kutatásom a korábban említett mélyinterjú volt. Az interjú kérdéseket is a kérdőívhez hasonlóan 5 kis részre bontottam. Az alap téma ismertető és az interjú alany bemutatkozása után az első rész a vezetői stílus volt. Ebben a részben megkértem, hogy jellemezzék saját magukat, mint vezetőt, így tudtam alkotni én is egy képet arról, hogy mely vezetői stílusba tartozik az interjú alanyom és milyen módszerrel végzi vezetői feladatait.

A második részben a motivációs módszereik és elismeri gyakorlataik kerültek előtérbe. Ebben a részben felmerült a generációk közötti különbségek kérdése is, ezzel megtudva, hogy mint vezetők éreznek-e különbséget a generációk közötti motiválási igényekben.

A harmadik részben a beosztottnak történő visszajelzésekre és megerősítésre kérdeztem rá. Milyen formában, gyakoriságban és helyzetben alkalmazzák ezeket a tényezőket.

A negyedik részben pedig az érzelmi intelligenciájuk mértékét vizsgáló kérdéseket tettem fel. Valamint arra is rákérdeztem, hogy kaptak-e már visszajelzést beosztottaiktól kommunikációjukra és empátiájukra.

Végül pedig az ötödik részben csak egy összefoglaló kérdést fogalmaztam meg feléjük, amely a következő volt: „Véleményed szerint mi az a vezetői hozzáállás vagy módszer, ami hosszú távon a legerősebben hat a munkatársak motivációjára?”.

4. Kutatási eredmények és értékelésük

A kérdőívet kitöltő PENNY központi dolgozók létszámán nem szűkítettem, mivel minden kérdés kötelező volt és a megadott opciók közül választhattak, ezáltal nem tudtak technikailag helytelen választ adni. Így a 138 kitöltésből eredő válaszokkal dolgozok a továbbiakban, amely a kitöltés időpontjában adott válaszokat tartalmazza

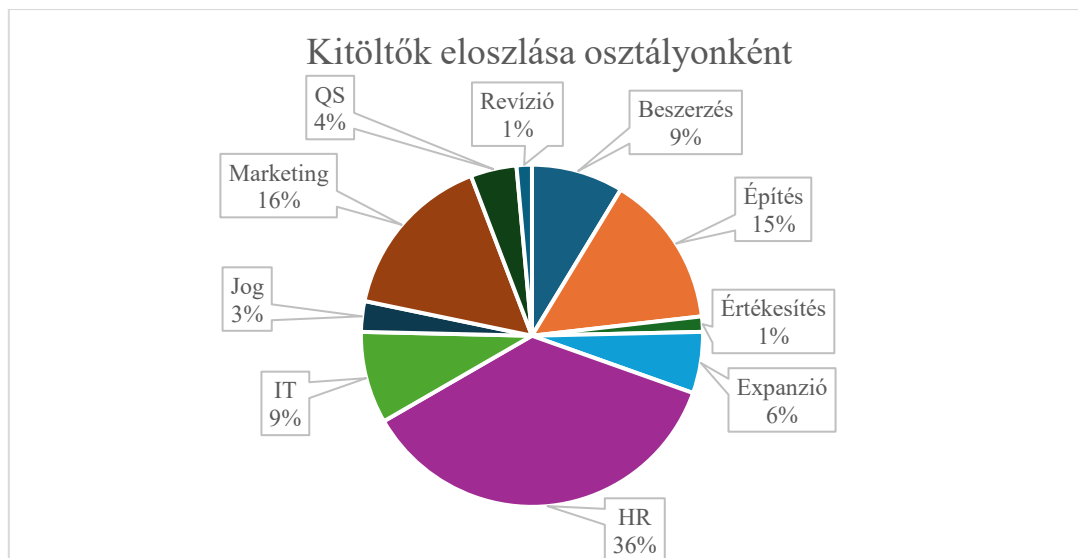
Ennek tartalma az idő múlásával személyenként változhat. A kitöltés önkéntes volt, így egyes osztályokról nem rendelkezek adatokkal, emiatt a megállapítások a kitöltő osztályokra vonatkoztathatóak. A mélyinterjú során az alanyok anonimitást kértek, emiatt az elemzésben az osztályvezetők OV-„szám”-ként fogom jelölni, valamint a csoportvezetőket CSV-„szám”-ként jelölöm. A „Kitöltők és interjú alanyok demográfiai jellemzők” alrészben minden szükséges információt közölni fogok az adott osztályvezetőkről és csoportvezetőkről.

4.1. Kitöltők és interjú alanyok demográfiai jellemzői

4.1.1. Kérdőív kitöltők

A kérdőíves kitöltést tekintve elmondható, hogy a 14+1 osztályból összesen 10 osztályról érkezett kitöltés. A HR osztályról vettek részt a legtöbben ez összesen 36,23%-ot jelent, míg a legkevesebben az értékesítési és revíziós osztályokról töltötték ki. Az alábbi 3. ábra jól szemlélteti a kitöltői arányt.

3. ábra: Kérdőív kitöltők eloszlása osztályonként



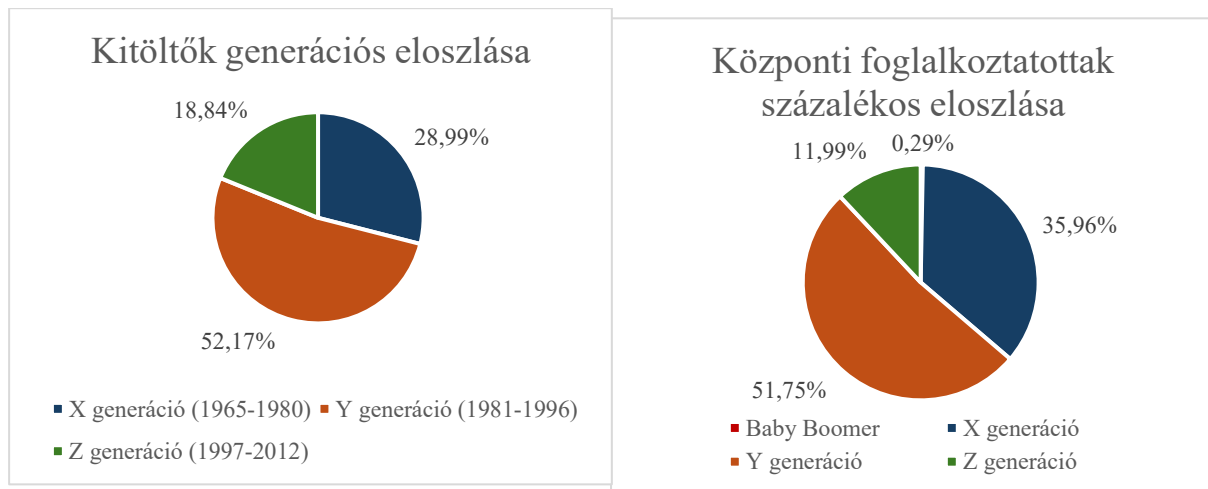
Forrás: Saját kutatás, 2025

A nagy arányingadozások oka az is, hogy osztályonként eltérő a létszám, míg a HR-en és marketingen jóval több alkalmazott dolgozik, addig más területeken csak néhány fővel viszik

az egész osztályt. Nemek arányait megvizsgálva pedig megállapítható, hogy a 138 kitöltőnek a 34,78%-a férfi, míg 65,22%-a nő volt.

Mivel a diplomadolgozatomban nagy hangsúlyt fektetek a generációs eloszlások között is, így ennek a kérdésnek a válaszait is kördiagrammal a 4. ábrával szemléltetem, valamint mellé tettem az egész központi foglalkoztatottak generáció szerinti eloszlását is.

4. ábra: Kérdőív kitöltők generációs eloszlása és a központi foglalkoztatottak generációnkénti százalékos eloszlása

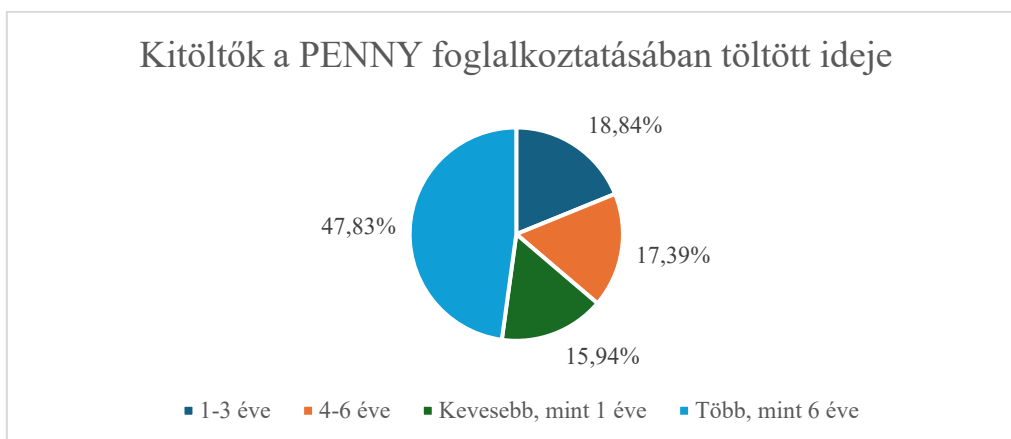


Forrás: Saját kutatás, 2025

A bal oldali ábrán is látható, hogy Baby Boomer generációba eső munkavállaló nem töltötte ki a kérdőívet, viszont ez a tényleges létszámot tekintve is igen elenyésző, 0,29%-a (1 fő). A többi generációt tekintve pedig jól látható, hogy a kitöltő személyek generációja követi a teljes létszám arányát. Mindemellett jelenleg az Y generációban van abban az életkorban, hogy dolgozzanak. Az X generációból még kevesen, de elkezdtek a visszavonulást és nyugdíjba vonulást, míg a Z generáció még csak most lép be a munkaerő piacára vagy még éppen iskolás éveiket töltik. Tehát elmondható, hogy követi a valós arányokat és igen jól visszatükrözi, hogy valóban mely generációk milyen mértékben vannak jelen a munka világában.

Megvizsgáltam azt is, hogy a kitöltők mennyi ideje vannak a PENNY-nél ennek arányait a következő 5. ábrán láthatjuk:

5. ábra: Kérdőív kitöltők a PENNY foglalkoztatásában töltött ideje



Forrás: Saját kutatás, 2025

A kitöltők 47,83%-a több, mint 6 éve van a PENNY-vel munkaviszonyban. A többi kategóriában: kevesebb mint 1 éve (15,94%), 1-3 éve (18,84%) és 4-6 éve (17,39%); hasonló mennyiségű kitöltő látható.

Ezen felül még rákérdeztem a közvetlen vezetőjükkel való kapcsolattartásuk rendszerességére, amit örömmel láttam, hogy egyik kitöltő sem jelölt heti szintű kapcsolatnál ritkábbat, ami biztosítja azt, hogy valóban releváns válaszokat tud adni a kérdésekkel kapcsolatban a kitöltő, hiszen folyamatos kapcsolat esetén jobban érezhető és átlátható, hogy mit nyújt a vezető és hogyan viselkedik beosztottaival. Az adatokat tekintve a kitöltők 28,99%-a heti szintű kapcsolatban áll közvetlen felettesével, míg 71,01%-ban pedig napi szintű kapcsolatban.

4.1.2. Interjú alanyok

Fontosnak tartom az interjú alanyokat is bemutatni, főleg az anonimitás miatt az egyszerűbb kezelhetőség miatt is. Mint ahogyan korábban is említettem 10 mélyinterjút bonyolítottam le, ebből 5 fő osztályvezetővel (OV-„szám”) és 5 fő csoportvezetővel (CSV-„szám”), akiket a továbbiakban a zárójelben látható módon rövidítve fogok nevezni. Az interjúk átlagosan fél órát vettek igénybe, amelyben válaszoltak feltett kérdéseimre és még meséltek személyes megéléseikről is. A következő 2. táblázatban láthatóak lesznek a vezetők „megnevezése”, hogy mióta dolgoznak a PENNY-ben vezetői pozícióban, hány fő tartozik beosztásuk alá és azok mely generációhoz tartoznak.

2. táblázat: interjú alanyok ismertetése

Vezető	Mióta?	Baby Boomer (1946-1964)	X generáció (1965-1980)	Y generáció (1981-1996)	Z generáció (1997-2012)	Összesen
CSV-1	2013	0	3	6	3	12
CSV-2	2020	0	3	6	0	9
CSV-3	2017	0	3	0	0	3

CSV-4	2017	0	4	3	2	9
CSV-5	2024	0	0	0	2	2
OV-1	2023	0	7	6	5	18
OV-2	2024	0	5	2	1	8
OV-3	2023	0	7	20	6	33
OV-4	2021	0	10	18	4	32
OV-5	2022	0	2	15	4	21

Forrás: Saját kutatás, 2025

Az interjúztatott osztályvezetők, természetesen 4 különböző osztály élén állnak, viszont az öt csoportvezető esetében fontosnak tartom kihangsúlyozni azt, hogy CSV-1 és CSV-5, az OV-3 alá, valamint CSV-2 pedig az OV-4 alá tartozik. Így az elemzés során előfordulhatnak összevonások és összehasonlítások ezekben az esetekben.

Összefoglalva a mélyinterjú első részének kérdéseire adott válaszait a következőkben megállapításokat teszek az alanyokkal kapcsolatban. Jól látható, hogy a vezetők átlagosan 5 éve vannak vezetői pozícióban a PENNY-nél. Természetesen vannak, akik több éve és vannak, akik még csak 1 éve. Elsősorban a csoportvezetőket sorra véve láthatjuk a fennebbi táblázatban, hogy CSV-1 esetében főként Y generációs beosztottjai vannak, míg kevesebb, de előfordul X és Z generációs is. CS-2 csoportja 6 fő Y, míg 3 fő X generációs munkavállalóból áll. CSV-3 alatt csak 3 fő helyezkedik el, akik mind az X generációba esnek. CSV-4 esetében szépen eloszlik a 9 munkavállaló, hiszen 4 X generációs, 3 Y generációs és 2 Z generációs beosztottja van. Az ő esetében viszont fontos kiemelnem, hogy hivatalosan a 4 X generációs személy vezetője, míg a fennmaradt 5 fő esetében inkább társvezetőként van jelen a beosztottak életében. Ez a feladatoktól és érintettektől függ, mivel szorosan összekapcsolódik az ő és a másik csoport munkája. CSV-5 alá pedig csak kettő Z generációs személy tartozik. Az osztályvezetőket tekintve magasabb létszámokat vehetünk észre egy kivételével, az pedig az OV-2 interjú alanyom, hiszen az ő esetében csak 8 fő tartozik alá. Viszont sorra véve itt is az OV-1-es alany esetében 7 X, 6 Y és 5 Z generációs munkavállalóért felel, míg a már említett OV-2-es 5 X, 2 Y és 1 Z generációsért. OV-3 interjú alany összesen 7 X generációs, 20 Y generációs és 6 Z generációs irányít. OV-4 alatt 10 fő X, 18 fő Y és 4 fő Z generációs alkalmazott helyezkedik el. Végül pedig OV-5 esetében csak 2 fő X generációs, míg 15 fő Y és 4 fő Z generációs beosztottja van. Ezekben az esetekben is jól látható, hogy többségében Y generációs munkavállalókat foglalkoztatnak, de igen szépen eloszlik osztályonként és csoportonként, hogy milyen mennyiségben vannak jelen a generációk.

Az alanyok vezetői stílusát is be kategorizáltam. Kurt Lewin által meghatározott Lewin féle vezetési stílusokat tekintve elmondható, hogy szinte mindegyik vezető inkább a demokratikus

vezetési stílusnak a híve és valóban így is cselekszenek az interjú kérdések válaszai alapján. Egy vezető kivétel, mivel az ő esetében egyértelműen a Laissez-faire stílusú vezetők közé sorolható, még pedig ez a személy a CSV-4-es interjú alany.

4.2. Hipotézis vizsgálatok

Ahhoz, hogy a kutatásom során a hipotéziseket be tudjam bizonyítani, ahhoz az SPSS rendszer segítségét használtam. Így a meglévő adatok előkészítésre szorultak, amelyeket a következőképpen hajtottam végre:

- **Nem:** Férfi=1, Nő=2
- **Generációk:** Baby Boom=1, X generáció=2, Y generáció=3, Z generáció=4
- **Osztályok:** Beszerzés=1, CCM=2, Ellátásilánc menedzsment=3, Építés=4, Értékesítés=5, Expanzió=6, HR=7, IT=8, Jog=9, Kontrolling=10, Könyvelés=11, Marketing=12, Projektmenedzsment=13, QS=14, Revízió=15
- **Igen/nem kérdések:** Igen=1, Nem=0
- **Cégnél töltött idő:** kevesebb, mint 1 éve=1, 1-3 éve=2, 4-6 éve=3, több, mint 6 éve=4
- **Kapcsolat a vezetővel:** napi=1, heti=2, ritkább=3
- **Egyéb1:** egyáltalán nem=0, részben=1, teljes mértékben=2
- **Egyéb2:** Nem=0, Igen=1, részben=2

Ennek végrehajtása után pedig szükségem volt kompozit változókra is a kutatásomhoz. Ennek szükségességének oka az is, hogy egy-egy kérdésre adott válasz lehet pillanatnyi hangulat miatt vagy félreértés miatt torz, így több azonos tartalmú kérdés átlagolása csökkenti a véletlen hiba lehetőségét és így megbízhatóbb mérőszámokat ad. Mindemellett a kérdések elméleti alapokra épülnek, így logikusan összevonhatóak a releváns kérdések. Mindezek felül pedig az elemzés során lehetőségem lesz olyan módszereket is alkalmazni, amelyeket ennek hiányában nem tudnék például, mint átlagösszehasonlítást, korrelációt vagy regressziót. Ezekkel a módszerekkel pedig a hipotézisekhez illeszkedő, erősebb statisztikai bizonyítékokat tudok kinyerni. A létrehozott indexeket az alábbiakban fejtem ki:

Élismerés és személyre szabottság indexe: Az első hipotézishez szükségem lesz az SPSS segítségével egy indexet létrehoznom. Ennek magyarázata pedig az, hogy maga a személyre szabott elismerést vizsgáló kérdések, amelyek önmagukban is értelmezhetőek, de együttesen adják vissza a kutatás szempontjából lényeges konstrukciót. Ezért az egyes kérdéseket egy Elismerés és személyre szabottság indexbe vontam össze. Ez az index pontosan tükrözni fogja, hogy mennyire jelent motivációt a dolgozók számára a vezető személyes figyelme.

Higiénés tényezők index: A második hipotézisem esetén lesz erre az indexre szükségem, hiszem a fizetés, a munkakörülmények, a stabilitás és az alapfeltételek megléte Herzberg kétfaktoros modellje szerint mind a higiénés tényezők körébe tartoznak. Ezek hiánya elégedetlenséget okozhat, de meglétük önmagában nem feltétlenül motivál. A kutatásban ezért egy Higiénés tényezők indexet készítette, amely összevontan jelzi a dolgozók alapvető elégedettségét, és lehetőséget ad a különböző generációk közötti összehasonlításra.

Motivátor index: A második hipotézisen belül szükségem volt egy motivátor indexre is ahhoz, hogy össze tudjam hasonlítani a higiénés tényezők és a motivátorok hatását. Ez az index összegzi a kérdőív azon elemeit, amelyek a motivációt növelik. Ehhez a 8. kérdés több elemét is felhasználtam: személyre szabott visszajelzés, előrelépési lehetőség, rugalmas munkarend.

Diff_index: A második hipotézis vizsgálatához szerettem volna meghatározni, hogy a dolgozók mely tényezőket tartják fontosnak a higiénés tényezőket vagy a motivátorokat. Egyértelmű összehasonlítás érdekében célszerű volt egy egyesített, összehasonlító változót létrehozni, ami megmutatja a különbséget a két tényező fontossága között.

Érzelmi intelligencia index: A harmadik hipotézis során lesz szükségem erre az indexre, mivel a vezető érzelmi intelligenciáját mérő kérdések Goleman modelljének dimenzióit fedi le így egybe vonhatóak. Ezeket egyetlen mutatóban az Érzelmi intelligencia indexbe vontam össze, mivel így átfogóbban értelmezhető, hogy a vezetők mennyire rendelkeznek érzelmi intelligencia-kompetenciákkal és hogyan hat ez a munkavállalók belső motivációjára. Majd ezek után az értelmezés könnyítése végett csoportokat hoztam létre. Mivel 1-6-ig terjedő értékeket lehetett megadni és azt átlagoltam be az index létrehozás esetén. A csoportokat pedig úgy alakítottam ki, hogy az 1-3-ig terjedő értékek az alacsony érzelmi intelligencia kategóriába került, a 3-4,5 között közepes érzelmi intelligenciában határoztam meg és e fölött 4,5-6-ig magas érzelmi intelligenciát jelent.

Pozitív visszajelzés index: Szintén a harmadik hipotézis során lesz szükségem rá. A pozitív visszajelzés a motiváció egyik legerősebb fenntartható tényezője. A kérdések a rendszeres elismerést, a dicséret motiváló erejét, a sikerek kiemelését és az elkötelezettség növelését vizsgálták. Ezekből egy pozitív visszajelzés indexet készítettem, amely megmutatja mennyire élnek a vezetők ezzel az eszközzel a kitöltők szerint. Ennek az indexnek viszont szüksége van egy fordított értékre, így átkódoljuk magát a kritika visszatartó erejének az értékeit, így a mutató kiegyensúlyozott képet ad a visszajelzésről.

Az indexek létrehozásához szükséges kérdéseket a következő 3. táblázatban szemléltetem, amely jól mutatja melyik index, melyik hipotézishez szükséges, valamint mely kérdések tartoznak bele:

3. táblázat: adatokból létrehozott indexek ismertetése

Index	Hipotézis	Kérdések
Elismerés és személyre szabottság index	H1	6,7,9,10,8a,8d
Higiénés tényezők index	H2	12,13,14,15
Motivátor index	H2	8
Diff_index	H2	higiénés-motivátor indexek
Érzelmi intelligencia index	H3	22,23,24
Pozitív visszajelzés index	H3	17,18,19_rev,20,21

Forrás: Saját kutatás, 2025

4.2.1. Első hipotézis vizsgálata

A Penny Market Kft. központi dolgozói esetében az elismerés személyre szabott formái, különösen az elismerő szavak és minőségi idő nagyobb motivációs hatással bírnak a Z generációs munkavállalókra, mint az egyéges, mindenki számára azonos módon alkalmazott jutalmazási eszközök.

Elsősorban megvizsgáltam azt a felét a hipotézisnek miszerint, a Z generáció tagjait jobban motiválja a személyre szabott elismerés, mint az egységes jutalmazási eszközök. Ebben a vizsgálatban függő változóm volt a kérdőív válaszokból létrehozott elismerés és személyre szabottság átlagpontszáma és maga a bónuszra vonatkozó 8-as számú kérdés. Ezzel szemben a független változó ugyan azon dolgozói voltak generációt tekintve. Az első vizsgálatot elvégezve pedig a következő 4. táblázatban a párosított t-próba eredményei láthatóak:

4. táblázat: Párosított t-próba eredmények (Z generáció, N=26)

Változó	Átlag	Szórás	t	df	p
Elismerés és személyre szabottság index	5,0128	0,64105			
Jutalom, bónusz	5,31	0,838	-1,241	25	0,226

Forrás: Saját kutatás, 2025

A fentebb látható táblázat jól szemlélteti az alap és fontosabb adatokat. Összesen 26 fő Z generációs töltötte ki a kérdőívet ezeket az adatokat vizsgálva a következő eredmények jöttek ki. Az átlagokat tekintve az elismerés és személyre szabottság indexnek 5,013 az átlaga, míg a jutalom és bónusznak 5,31. Ami azt jelenti, hogy az 1-6 skálát tekintve igen magas mértékben tartják motiválónak mindkettő elemét a kitöltők, sőt egészen kis mértékben motiválóbbnak

tartják a jutalom és bónuszt. Amelyben a szórás is megerősít hiszen igen csekély értékűek elismerés esetén 0,64, míg jutalom tekintetében 0,84 az átlagtól való átlagos eltérés.

A t érték megmutatja, hogy mekkora a különbség a két átlag között a szóráshoz képest és ebben az esetben a t értéke -1,241, ami azt jelenti, hogy a két átlag különbsége nem jelentős. Szignifikanciát tekintve pedig $p=0,226$ ami nagyobb, mint 0,05, így nincs szignifikáns különbség az elismerés és a bónusz között.

Összességében a párosított t-próba eredményei azt mutatják, hogy a Z generációs válaszadók átlagosan kissé magasabbra értékelték a bónuszt, mint a személyre szabott elismerést. a különbség azonban statisztikailag nem bizonyult szignifikánsnak, $t= -1,241$, $p=0,226$. Ez alapján a hipotézist, miszerint a Z generációt jobban motiválja a személyre szabott elismerés, mint a bónusz, a vizsgálat nem támasztja alá

Ez a vizsgálat rész viszont önmagában nem elegendő, hogy elutasítsam a hipotézist, hiszen maga a hipotézis azt állítja, hogy a többi generációhoz képest. Ehhez képest a vizsgálat csak a Z generáció álláspontját mutatta meg, amitől függetlenül még lehet rájuk nagyobb hatással az elismerő szavak és minőségi idő, mint a többi generációra. Emiatt további vizsgálatokra lesz szükségem.

A következő vizsgálatom, így a variancia elemzés lett, amiben összehasonlítom a különböző generációk átlagos értékeit. A függő változó az elkészített diff index, tehát a higiénés tényezők és a motivátor tényezők különbsége, ennek mentén vizsgálom a generációkat, amely pedig a független változója a vizsgálatomnak, aminek eredményeit a lent látható 5. táblázatban foglalok össze:

5. táblázat: Varianciaanalízis fő táblázata (H1)

Varianciaanalízis fő táblázat					
Elismerés és személyre szabottság index					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,524	2	0,762	1,213	0,300
Within Groups	84,753	135	0,628		
Total	86,277	137			

Forrás: Saját kutatás, 2025

A varianciaelemzés táblázatában látható, hogy 3 csoportot hasonlítottam össze ($df=k-1$), amelyek a generációk. Elmondható, hogy a generációk közötti eltérés és a személyre szabottság index tekintetében nem bizonyul szignifikánsnak. A csoportok közötti variancia 1,524, ami azt

mutatja, hogy ennyi eltérés magyarázható a generációs csoporthoz tartozással, míg a csoportátlagok közötti átlagos variancia, ami 0,762 az F-próba számlálójában szerepel. A csoportokon belüli véletlenszerűség 84,753 és az átlagos csoporton belüli eltérés 0,628 az F próba nevezőjét adja. Így az F-érték 1,213 lett, a p-érték pedig 0,300, ami nagyobb, mint az általánosan elfogadott 0,05-ös szignifikancia szint.

Az ANOVA hatásmértékeit vizsgálva látható, hogy a generációs csoporthoz tartozás mindössze 1,8%-ban (Eta-squared) magyarázza az elismerés és személyre szabottság index változását. Így áttekintettem a páronkénti generáció összehasonlítást is, amit a következő 6. táblázat szemléltet:

6. táblázat: Páronkénti generációs összehasonlítás

Melyik generációhoz tartozol?		Mean Difference	Sig.
X generáció	Z generáció	-0,13782	0,769
Y generáció	Z generáció	-0,27208	0,294
Z generáció	X generáció	0,13782	0,769
	Y generáció	0,27208	0,294

Forrás: Saját kutatás, 2025

A hipotézishez releváns eredményeket megvizsgálva elsősorban látjuk, hogy az X és Z generációt összevetve a különbség -0,138, tehát a Z generáció ebben az esetben, valamivel magasabbra értékelte az elismerést, viszont nem jelentősen, szignifikancia=0,769. Az Y és Z generációt összevetve is szintén azt tapasztalhatjuk, hogy a fiatalabb generáció jobban értékeli az elismerést, mint idősebb generációs társaik. Viszont szintén nem szignifikánsak (sig.=0,294) az eredmények. Bár az adatok szépen mutatják, hogy a Z generáció egészen kis mértékben magasabb értéket adott az elismerési tényezőknek, mint az Y vagy X generáció, viszont ezek az eltérések nem szignifikánsak. Emiatt nincs statisztikailag bizonyítható különbség a generációk között.

Ezáltal elmondható, hogy a varianciaanalízis eredményei alapján az elismerés és személyre szabottság index esetében nem találok szignifikáns különbséget a generációk között. A variancia magyarázott hányada mindössze 1,8%, ami kismértékű hatásnak számít. A további tesztek során pedig az is tisztázódott, hogy a generáció átlagait tekintve a Z generáció értékeli a legmagasabbra az elismerést (átlag=5,01), míg az Y generáció a legalacsonyabbra (átlag=4,88) és az X generáció pedig a köztes helyzetet vette fel (átlag=4,88), viszont nem mutatható ki szignifikáns eltérés. Ezek alapján elmondható, hogy a generációs hovatartozás nem befolyásolja érdemben az elismerés és személyre szabottság megítélését.

A harmadik fajta vizsgálat pedig maga az interjúk értékelése a hipotézisnek a függvényében. Ennek megvizsgálásához a következő interjú kérdéseket vettem figyelembe:

7. Milyen módszereket alkalmazol a munkatársak motiválására?
8. Alkalmazol személyre szabott elismerési formákat? Ha igen, milyeneket?
9. Milyen visszajelzést kapsz arról, hogy mi motiválja leginkább a beosztottjaidat?
10. Tapasztalsz különbséget abban, hogy a különböző generációk mit tartanak motiválónak?
11. Milyen gyakran adsz visszajelzést beosztottjaidnak?
12. Mely visszajelzési formákat alkalmazol leggyakrabban és miért? (pl.: írásba, szóban)

Áttekintve az interjú alanyok válaszait, többen is említették (CS-1,CS-3,CS-5,OV-1,OV-5) hogy a személyre szabott elismerési formákat alkalmazzák, mint motivációs eszközt. Habár ezt kifejezetten semelyik vezetőnek se erősítették, meg a beosztottjai, hogy ez motiválná őket leginkább, de itt visszaigazol a kérdőív, hogy amúgy valójában fontos számukra. Ezen felül van olyan vezető, CSV-5, aki kifejezetten úgy gondolja, hogy a fiataloknak nagyon nagy szüksége van az elismerésre, míg CSV-3-as alany úgy gondolja, hogy inkább a személyükre szeretnének a Z generációsok visszajelzést kapni. Ebben az esetben pedig szeretném idézni OV-4 szavait, hiszen az első hipotézisem vizsgálata során talán egyik leginkább a vizsgálati eredményekkel összefüggő mondatok voltak: „Generációs szinten nagyon nagy különbségek vannak. Ha a nagy általánosságot nézed, közben meg van itt egy ilyen nálunk nagyon erős értékrend és az például megfigyelhető, hogy azok a diákok kerülnek kiválasztásra, azok a diákok mennek potenciálként tovább, akik valahol mégiscsak a régi értékrendet hozzák...”. Több vezető is felhozta a fizetést mit motivátort, amire kevés ráhatásuk van, de igen nagy erővel bír. Végül pedig mindazok, akik alkalmazzák az elismerést, mint motivációs formát, mind úgy gondolják nem lehet elegendő visszajelzést és ezáltal elismerést adni. Viszont az egyik vezető (OV-5) felhívta arra a figyelmet, hogy nagyon könnyen túl lehet lépni egyes határokat és már túl elbízhatja magát az, aki túl sok elismerést kap.

Összefoglalva, mind a t-próba, mind a varianciaanalízis eredményei alapján a Penny Market Kft. központban dolgozó Z generációs tagjait nem motiválja szignifikánsan jobban a személyre szabott elismerés, mint az egységes jutalmazási eszközök. Bár az átlagok alapján a Z generáció értékelése magas, a különbségek statisztikailag nem bizonyíthatóak. A mélyinterjút is megvizsgálva pedig szintén nem kapott visszaigazolást a hipotézis. Bár sokan használják és fontosnak tartják az elismerést, ami vissza is igazolódott, hogy valóban fontos, úgy mint az anyagi motivációs eszközök. Ezen felül úgy gondolják, hogy nem a generáció befolyásolja ennek szükségességét. Sok esetben inkább a szituáció és az élethelyzet. Ezeket mind összevetve az első hipotézist el kell utasítani.

4.2.2. Második hipotézis vizsgálata

A Penny Market Kft. központi munkavállalói esetében a higiénés tényezők (pl. fizetés, munkakörülmények) elégedettség csökkentő hatása erősebb, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációk esetében.

A második hipotézis esetében is szükségét éreztem a varianciaanalízis elvégzésnek, hiszen ezzel a módszerrel meg tudom vizsgálni, a különböző generációk átlagai között van-e szignifikáns eltérés a motivátorok és higiénés tényezők különbség mutató alapján. Ezen felül Mann-Whitney próbát végeztem és az interjúk eredményeit sem hagyhattam figyelmen kívül. Ezek összessége segít a felállított hipotézis megvizsgálásában. Először is a varianciaanalízis vizsgálatával kezdtem, amelynek az eredményeiről a 7. táblázattal szemléltetek és a továbbiakban számolok be.

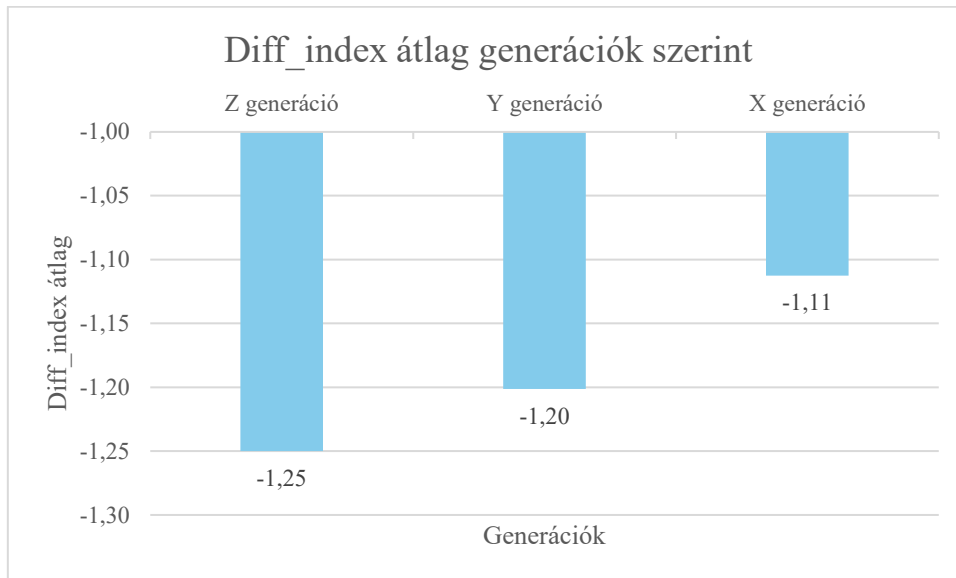
7. táblázat: Varianciaanalízis fő táblázat (H2)

Varianciaanalízis fő táblázat				
diff_index	Sum of Squares	df	F	Sig.
Between Groups	0,339	2	0,222	0,801
Within Groups	103,324	135		
Total	103,663	137		

Forrás: Saját kutatás, 2025

A fentebbi táblázatot áttekintve elmondható, hogy a generációk közti eltérés 0,339, míg az azon belüli eltérés 103,324. Ezen felül a varianciaanalízis eredménye azt mutatja, hogy a generációs csoportok között nincs szignifikáns különbség a higiénés és motivátor tényezők közötti különbség alapján ($F=0,222$, $p=0,801$). Ennek hatásméretét megvizsgálva az eta négyzet= $0,003$ értéket ad, tehát a generációs hovatartozás, a motivátorok és higiénés tényezők varianciájának mindössze 0,3%-át magyarázza, tehát nincs gyakorlati jelentősége. A következő 6. ábrán pedig a motivátor indexek átlagát mutatom be a generációk függvényében:

6. ábra: Higiénés - motivátor indexek átlaga generációk szerint

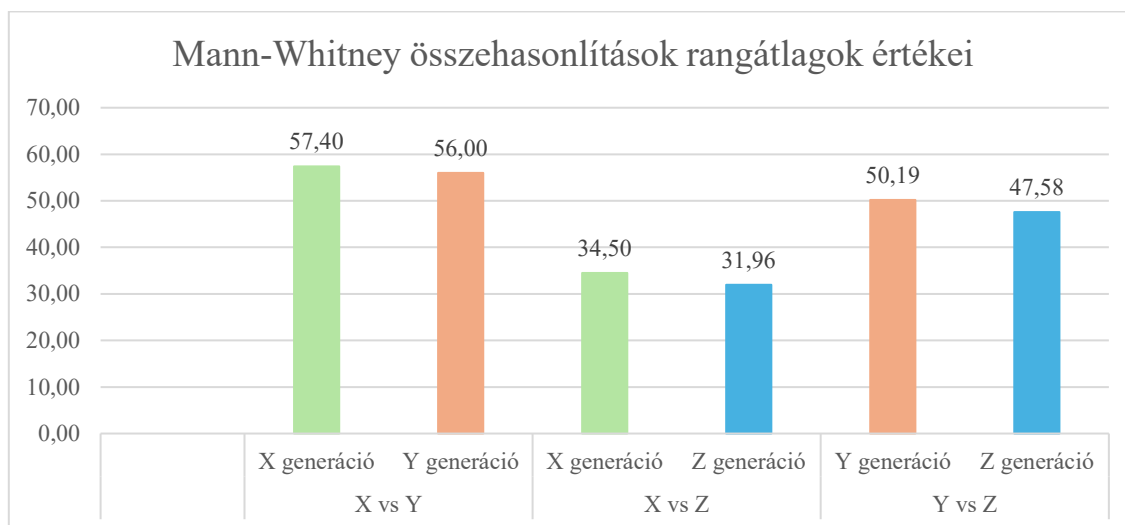


Forrás: Saját kutatás, 2025

Az átlagokon látható, hogy igen csekély különbségek vannak, nagyon közel vannak egymáshoz, tehát a generációk hasonlóan ítélték meg, hogy a higiénés tényezők kevésbé motiválóak lennének, mint a klasszikus motivátorok. Így a hipotézis részben támogatást nyer, bár a higiénés tényezők hiánya csökkenti az elégedettséget, a generációs különbség nem jelentős. A vizsgálat arra utal, hogy a motivátorok és a higiénés tényezők hatása viszonylag hasonló minden generáció számára és az idősebb generációk esetében sem látható markáns eltérés.

A következő elemzési módszer, amit alkalmaztam az a Man-Whitney próba generációs páronként. Azért ezt a módszert választottam, mivel nem paraméteres ellenőrzést szerettem volna végezni. Elsősorban összehasonlítottam generációnként a rangátlagokat motivátorok és higiénés tényezők különbségét alapul véve, amelynek eredményét a lentebbi 7. ábrán, grafikonon láthatjuk.

7. ábra: Mann-Whitney próba (H2)



Forrás: Saját kutatás, 2025

Mindegyik generációs összehasonlítás esetében az tapasztalható, hogy csak minimális eltérések vannak, vagyis generációk nagyon hasonlóan értékelték a higiénés tényezők és a motivátorok különbségét. Emellett megvizsgáltam további részeit is, amit a 8.táblázat mutat:

8. táblázat: Higiénés - motivátor indexek generációs összehasonlítása

Diff_index	Mann-Whitey U	Z	p
X vs Y	1404,000	-0,220	0,826
X vs Z	480,000	-0,530	0,596
Y vs Z	480,000	-0,530	0,596

Forrás: Saját kutatás, 2025

Összevetve az U értéket, a standardizált értéket (Z) és a szignifikanciát. Mindegyik esetben látható, hogy kis eltérések vannak, gyakorlatilag nincsenek is különbségek (Z= -0,220;-0,530;-0,530). Sőt annak a valószínűségét vizsgálva, hogy a két csoport közti különbség pusztán a véletlen eredménye, kirajzolódik az is, hogy a szignifikancia magasan a 0,05 érték fölött van, szintén mindhárom esetben. Ezáltal megállapítható, hogy nincs szignifikáns különbség egyik generáció között sem. Valószínűsíthető ez alapján is, hogy a kitöltők valószínűleg nagyon hasonló értékeket választottak a higiénés tényezők és a motivátorok kérdéseinél.

A statisztikailag vizsgált adatok szerint a második hipotézis nem igazolódott. Bár Herzberg modellje szerint a higiénés tényezők hiánya valóban elégedetlenséget okoz, az empirikus vizsgálatban nem mutatható ki, hogy a Penny Market Kft. központi dolgozói között az idősebb generációk erősebben reagálnának erre, mint a fiatalabbak. A dolgozók generációtól függetlenül

hasonlóan vélekednek. Szerintük a higiénés tényezők kevésbé motiválnak, mint a klasszikus motivátorok, de ezek közti különbség minden csoportban közel azonos mértékű.

De nem hagyhatjuk figyelmen kívül a mélyintejüket sem, hiszen ez is sokkal szebben árnyalja a valóság történéseit. Az interjú kérdésekből, amelyek relevánsak ennél a hipotézisnél a következők:

- 9. Milyen visszajelzést kapsz arról, hogy mi motiválja leginkább a beosztottjaidat?
- 10. Tapasztalsz különbséget abban, hogy a különböző generációk mit tartanak motiválónak?
- 18. Véleményed szerint mi az a vezetői hozzáállás vagy módszer, ami hosszú távon a legerősebben hat a munkatársak motivációjára?

Valamilyen szinten láthatunk átfedést az első hipotézissel, hiszen hasonló kérdések relevánsak viszont most egészen más szempontból vizsgáljuk meg. Herzberg-féle kétfaktoros elmélete szerint higiénés tényezők, amelyeket említhetnek: fizetés, javadalmazás és juttatások; munkakörülmények, mint a biztonság, stabilitás és kiszámíthatóság; vállalati kultúra; vezetői stílus, vezetőkkel való kapcsolat; munkatársakkal való kapcsolat; munkahelyi szabályok, hierarchia és kontroll. Ezeknek a hiánya elégedetlenséget okoz, de meglétünk önmagában nem biztosít hosszú távú motivációt. Ezzel szemben a motivátoroknak nevezhetjük az elismerést és visszajelzést a teljesítményt, a munka tartalmának és önmegvalósításnak lehetőségét, a felelősség vállalás növekedését, az előrelépés és karrierlehetőségeket, szakmai fejlődés lehetőségét és az önálló döntéshozatal lehetőségét. Így a következőkben 9. táblázatban látható lesz, hogy mely interjú alanyom mely kategóriába sorolható elemeket mondta:

9. táblázat: Interjú alanyok válaszai a higiénés tényezőkre és a motivátorokra

Interjú alanyok	Higiénés-tényezők	Motivátorok
CSV-1	fizetés rugalmasság elérhető célok	visszajelzés vezetői empátia önálló feladat megoldás bizalom
CSV-2	fizetés munka-magánélet egyensúly	szabadság (inkább Z) döntési beleszólás önálló feladat megoldás bizalom visszajelzés
CSV-3	vezetői jelenlét	visszajelzés vezetői támogatás (empátia)
CSV-4	kiszámíthatatlanság (kiszámíthatóság hiánya)	önálló feladat megoldás

CSV-5	rugalmasság stabilitás	visszajelzés bizalom pozitív megerősítés (főként Z) karrierlehetőség/fejlődési lehetőség bevonás a döntésekbe
OV-1	-	elismerés bevonás a döntésekbe személyre szabott elismerés nyitottság motiváló szavak kifejezése pozitív megerősítés vezetői támogatás (empátia)
OV-2	korrekt bérezés céges csapatépítőre lehetőség home office (Z) rugalmas munkavégzés (Z)	nyitottság őszinteség fejlődési lehetőség vezetői támogatás (empátia) emberközpontúság fejlődési lehetőségek elismerés kihívások
OV-3	-	önmegvalósítás fejlődési lehetőség elismerés pozitív megerősítés vezetői támogatás (empátia) nyitottság emberközpontúság csapathoz tartozás élménye bizalom jó hangulat, pszichológiai biztonság
OV-4	juttatás rugalmasság biztonság (50+) (30-40)	karrierlehetőség (30-40) felhatalmazás
OV-5	tiszta feladatok priorizálás keretek kiszámíthatóság fizetés elérhető célok	visszajelzés bevonás a döntésekbe

Forrás: Saját kutatás, 2025

Valójában sok mindent említettek az alanyok és teljes mértékben lefedték ezáltal a vezetői lehetőségeket is. Higiénés tényezőket tekintve gyakoriság alapján főként a fizetés és korrekt bérezés, a rugalmasság, home office lehetőség, kiszámíthatóság, valamint a stabilitás, biztonság és kiszámíthatóság emelték ki a legtöbben. A biztonságot leginkább az idősebb generációkra utalva említették, ennek oka egyrészt az, hogy az idősebb már nyugdíjhoz közelítő kollégák sokkal inkább a biztos helyüket tartják fontosnak, hogy innen nyugdíjba tudjanak menni. Y

generáció esetén pedig az OV-4-es felhívta a figyelmet arra, hogy ez erősen inkább attól függ, hogy milyen élethelyzetben vannak a beosztottak. Ha családalapítás, családi érdekek a szempont, akkor inkább a biztonság felé húznak ezek a kollégák míg, ha a karrierépítés akkor inkább a karrierben való fejlődést tartják ösztönzőnek. Mindemellett pedig néhányan a Z generációra tekintve is tettek megállapításokat, ami alapján összefoglalva azt lehet mondanom, hogy szerintük a fiatalabbaknak sokkal fontosabb a rugalmasság és a home office lehetősége. Ezzel szemben érzékelhetően több motivátort soroltak fel az interjú alanyok, sőt volt olyan, aki csak motivátort említett (OV-1, OV-3). Ezek között a leggyakrabban említett elemek a visszajelzés, vezetői támogatás, empátia, bizalom, elismerés és pozitív megerősítés, fejlődési és karrierlehetőség, valamint a bevonás a döntésekbe. A vezetők meglátása alapján ezek a legerősebb motivátorok.

A vezetői interjúkat tekintve is érzékelhető, hogy a higiénés tényezők inkább az alapvető elégedettség biztosításának tekintik, de önmagukban nem elegendőek a hosszútávú motiváció fenntartásához. Ezzel szemben a felsorolt motivátorok sokkal hangsúlyosabban jelentek meg, ami a munkavállalók elköteleződésének, lojalitásának és belső motivációjának kulcstényezői. Amit alátámaszt kettő vezető is a következő mondatokkal: OV-1: személyre szabott elismerés segít a lojalitás növelésében „A lojalitás a hosszútávú elköteleződésnek egy alapja”. Valamint OV-4-es alanyom pedig a pozitív megerősítéssel kapcsolatban fejtette ki a véleményét: „én azt látom, hogy a pozitív megerősítéssel nagyon jól fejleszthetőek az emberek, mert hogy sokszor saját magunk vagyunk a gát, az, hogy elhisszük meg tudom-e csinálni, vagy nem, vagy mondják-e, hogy ez jó volt vagy sem.”

Az interjúk elemzése alapján megállapítható, hogy a motivátorok súlya erőteljesebb, mint a higiénés tényezőké, hiszen alap tényezőknak gondolják, amit egy munkahelyen meg kell teremteni. Tehát nem mondható az egyértelműen, hogy a motivátorok hiánya nem csökkenti kevésbé az elégedettséget, hanem annak szerves része, úgy ahogy a higiénés tényezők is. A statisztikai vizsgálatok eredményei szintén alátámasztja, hogy a hipotézisben megfogalmazott állítás nem igazolható. A varianciaanalízis nem mutatott szignifikáns különbséget a generációk között a higiénés tényezők és a motivátorok megítélésében, vagyis a különböző generációk hasonlóan vélekedtek ezek ezekről a tényezőkről. A Mann-Whitney próbák eredményei szintén ezt igazolják, hogy nincs szignifikáns eltérés.

Összességében megállapítható, hogy a második hipotézis, miszerint a higiénés tényezők elégedettségcsökkentő hatása erősebb lenne, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációk körében, nem nyert igazolást. Eredményeim éppen ellenkező irányba mutatnak,

azaz a motivátorok szerepe mind a fiatalabb, mind az idősebb generációk körében meghatározóbbnak bizonyult a munkahelyi motiváció fenntartásában. Tehát a második hipotézist is el kell utasítanom.

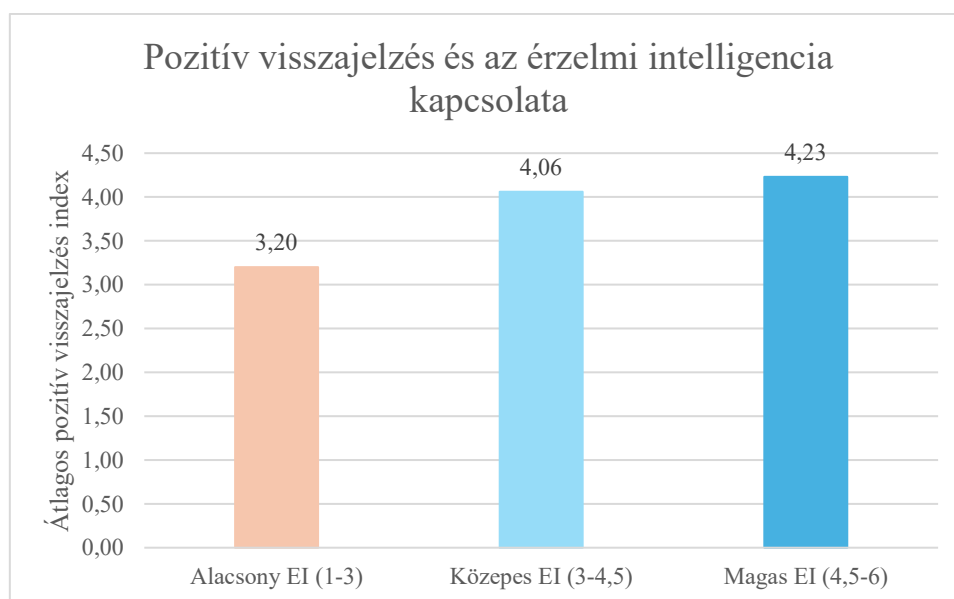
4.2.3. Harmadik hipotézis vizsgálata

Az érzelmi intelligenciában erős vezetők (Penny Market Kft. központi vezetők) által vezetett csapatok tagjai magasabb szintű pozitív megerősítéssel való motiválásról számolnak be, mint azok, akik autokratikus, alacsony érzelmi intelligenciájú vezető alatt dolgoznak.

A harmadik egyben utolsó hipotézisem vizsgálatában is megvizsgálom varianciaanalízissel az állítást, valamint párosított t-próbát is elvégzek, végül pedig, ebben az esetben a korrelációra is hangsúlyt fektetek. A vizsgálatokban a függő változó maga a pozitív visszajelzés indexe, valamint a független változója pedig az érzelmi intelligencia indexe és annak csoportosítása.

A varianciaanalízis vizsgálatából kiderült, hogy a csoportok közötti variancia értéke $F=18,817$, valamint a szignifikancia vizsgálat esetén pedig $p<0,001$ érték jött ki. Ezek az értékek alapján elmondható, hogy nagyon erős szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a három érzelmi intelligencia csoport között. Mindemellett közepes erős hatása van ($\eta^2=0,218$), vagyis az érzelmi intelligencia szint a pozitív visszajelzés index varianciájának majdnem 22%-át magyarázza. A pozitív visszajelzés és az érzelmi intelligencia kapcsolatának átlagainak szemléltetése érdekében a 8-as táblázatban látható, hogy milyen eredmények jöttek ki az SPSS rendszer segítségével:

8. ábra: Pozitív visszajelzés és az érzelmi intelligencia kapcsolata



Forrás: Saját kutatás, 2025

A diagramon láthatjuk, hogy az alacsony érzelmi intelligencia (EI) (átlag=3,20) jelentősen alacsonyabb értéket vett fel, mint a közepes EI (átlag=4,06) és magas EI (átlag=4,23), amely szignifikáns különbségnek mutat. Emellett a közepes és magas EI között nincs szignifikáns különbség ($p=0,267$). Ezeket az eredményeket áttekintve arra a következtetésre jutottam, hogy az alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők számottevően kevésbé adnak vagy közvetítenek pozitív visszajelzést, mint a közepes vagy magas EI-vel rendelkezők. A közepes és maga EI-szintű vezetők hasonlóan magas szinten adnak visszajelzést. Ezek azt sugallják, hogy a kritikus határ a közepes EI szintnél van. Ha a vezető legalább ezen a szinten áll, akkor a visszajelzéshez kapcsolódó motivációs tényezők is erősebben jelennek meg. Ez az egy vizsgálat alapján tudjuk, hogy jelentős befolyással bír az érzelmi intelligencia szintje a visszajelzéshez kapcsolódó motivációs tényezőkre. De nem hagyatkozok ez az egyetlen egy vizsgálatra, így a következő vizsgálat, amit elvégeztem az a korrelációs vizsgálat az érzelmi intelligencia index és pozitív visszajelzés indexe között, amelyhez a Pearson-féle lineáris korrelációs elemzést alkalmaztam, aminek eredményeit a következő 10. ábra mutatja.

10. táblázat: Korrelációs elemzés ($N=138$ elemszámú; $H3$)

Korreláció		Érzelmi intelligencia index	Pozitív visszajelzés index
Érzelmi intelligencia index	Pearson Correlation	1	0,459
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	138	138
Pozitív visszajelzés index	Pearson Correlation	0,459	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	138	138

Forrás: Saját kutatás, 2025

Ez a táblázatban jól ábrázolja a hipotézishez szükséges adatokat. Leolvasható, hogy a Pearson-korrelációs együttható $r=0,459$ eredmény lett. Az érték mivel pozitív, így a két index között pozitív, emellett pedig közepesen erős kapcsolat van közöttük. A szignifikanciaszintet tekintve pedig $p<0,001$ értéket adott, így nem véletlen eredményről van szó, hanem valóban szignifikáns a kapcsolat.

Mindezek után a mély interjú eredményeit sem lehet figyelmen kívül hagyni, amelyhez releváns kérdések a következők voltak:

11. Milyen gyakran adsz visszajelzést beosztottjaidnak?
12. Mely visszajelzési formákat alkalmazol leggyakrabban és miért? (pl: írásba, szóban)
13. Milyen tapasztalatod van a pozitív megerősítés hatásáról?
15. Mennyire tartod fontosnak, hogy emberi oldalról is támogasd a kollégáidat?

16. Hogyan kezeled a munkahelyi konfliktusokat és stresszhelyzeteket?

17. Kaptál már visszajelzést vezetői kommunikációról, empátiáról? Ha igen, mit?

Elsősorban az érzelmi intelligenciát felmérő kérdéseket tekintem át, amelyek a 15,16 és 17-es kérdések. A legtöbb vezető kiemelte az empátiát, a nyitottságot, a megértést és a helyzetfüggő kommunikáció fontosságát. Sokan hangsúlyozták, hogy konfliktushelyzetben törekednek higgadtan kezelni a szituációt, illetve figyelembe venni a másik fél vagy mindkét fél érzéseit. Az empátiával kapcsolatban számomra nagyon szép mondatok is elhangoztak, amik tükrözik vezetői hozzáállásukat és empátiájukat: CSV-3 szerint az emberi oldalról való támogatás talán még fontosabb, mint a szakmai, " ha emberileg érzi, hogy ott állsz mögötte vezetőként, akkor bármit meg fog tenni neked szakmailag, legalábbis ez az én tapasztalatom". CSV-5 szerint pedig az emberi oldalról való támogatás: " az a tényező, amit semmiképpen, semmilyen körülmények között nem lehet kihagyni". Ez mind-mind a magas érzelmi intelligenciára utal. Egy interjú alany esetében (CSV-4) érzékelttem alacsonyabb érzelmi intelligenciát, aki szerint a munkatársak, dolgozni járnak ide és nincs helye magas szinten az empátiának és a konfliktusokat is próbálja kerülni.

A visszajelzésre vonatkozó kérdéseket tekintve pedig, a vezetők többsége szerint a folyamatos, rendszeres visszajelzés motiváló. Emellett kiemelték az elismerés, a pozitív megerősítés és a dicséret szerepét is. Ugyanakkor több válaszból az is látszik, hogy néha a visszajelzés gyakorisága vagy formája még nem elégséges, akármilyen fontosnak is tartják. A vezető (CSV-4), akinek érzelmi intelligenciája alacsonyabb, mint vezető társaié úgy vélekedett, hogy „a dicséret, magas elvárással jár”, míg egyes vezetők úgy gondolják határokkal, de nagyon nagy szükség van a több dicsérő, elismerő szavakra, mondatokra.

Összefoglalva az SPSS-es elemzéseket, a varianciaanalízis eredményei azt mutatták, hogy az érzelmi intelligencia szintje alapján kialakított csoportok között szignifikáns különbség van a pozitív visszajelzés index értékében. A Pearson- korreláció pedig megerősítette, hogy az érzelmi intelligencia és a visszajelzés között közepesen erős, pozitív és szignifikáns kapcsolat áll fenn. Ez azt jelenti, hogy minél magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezik a vezető, annál inkább biztosít rendszeres és minőségi visszajelzést a munkavállalóknak, ami erősíti a belső motivációt. Így ez alapján a harmadik hipotézist elfogadom, a vezető érzelmi intelligenciája jelentős hatással van a dolgozók motivációjára a pozitív visszajelzésen keresztül. Mindemellett az interjú válaszok is összhangban vannak ezzel, hiszen ebben az esetben is kirajzolódik, hogy a magasabb érzelmi intelligenciájú vezetők jellemzően gyakoribb, empatikusabb és motiválóbb visszajelzést adnak beosztottjaiknak.

5. Következtetések és javaslatok

Diplomadolgozatom végéhez érve fontosnak tartom, hogy újra áttekintsem a dolgozatom elemeit és összetételét, valamint magát a kutatást és azok kimenetelét. Az elején természetesen megalapoztam a munkám és a kutatásom a megfelelő szakirodalmi háttérrel. Mivel maga a motiváció áll a dolgozatom központjában, így elengedhetetlen volt elsődlegesen az alapfogalmakat tisztázni, mint a motiváció és ösztönzést. Ezt követően pedig szót ejtettem több motivációs elméletről, amelyek közül néhányra az általam készített kérdőív és interjú kérdésekben támaszkodtam. Ezen felül a motiváló és ösztönző rendszerek sem maradhettek el, sőt mivel a hipotézisemben érintettem a generációs különbözőségeket, így ezek áttekintése sem hagyhattam figyelmen kívül. Végül pedig említésre kerültek még a vezetői stílusok és motivációs eszközeik, valamint a teljesítményértékelés és teljesítmény menedzsment is. Ezek szilárd alapot tudtam nyújtani a Penny Market Kft. központi dolgozóinak vezetői és alkalmazottjai vizsgálatában. A dolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a központi munkavállalói körében mely tényezők gyakorolnak meghatározó hatást a motivációra, valamint, hogy a generációs hovatartozás és a vezetői kompetenciák milyen összefüggésben állnak a dolgozói elégedettséggel. Mindemellett pedig a vezetők motivációs stratégiákat sem hagytam figyelmen kívül. A vizsgálat három hipotézis mentén került megvalósításra, amelyekhez kvantitatív, azon belül kérdőíves adatfelvétel és kvalitatív, azon belül pedig vezetői interjú módszerek egyaránt alkalmazásra kerültek. A három hipotézisben pedig a továbbiakat vizsgáltam.

Az első hipotézis azt feltételezte, hogy a Z generációs munkavállalók esetében nagyobb motiváló erővel bír a személyre szabott elismerés, mint az egységes jutalmazási eszközök. Az elvégzett statisztikai vizsgálatok alapján azonban nem mutatkozott szignifikáns különbség a generációs csoportok között. Bár a Z generáció átlagosan magasabb értékeket rendelt a személyre szabott elismeréshez, a különbség mértéke nem tekinthető statisztikailag megalapozottnak. Az interjúk szintén azt erősítették meg, hogy az elismerés motiváló ereje inkább az egyéni élethelyzettől és a kontextustól függ, mintsem a generációs hovatartozástól. Ennek alapján az első hipotézis nem nyert igazolást, emiatt el kellett utasítanom.

A második hipotézis arra irányult, hogy a higiénés tényezők hiánya erősebb elégedettségcsökkentő hatással bír-e, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációk körében. A statisztikai elemzések ebben az esetben sem mutattak szignifikáns eltérést a generációs csoportok között. Az interjúk alapján ugyanakkor kirajzolódott, hogy a higiénés tényezők, mint fizetés, stabil munkakörnyezet valóban alapvető feltételként jelennek meg, de hosszabb távon a motivátorok, mint elismerés, fejlődési lehetőség, visszajelzés, bírnak

meghatározóbb szereppel a dolgozói elégedettség és lojalitás fenntartásában. Ebből következően a második hipotézis sem igazolódott, a kvalitatív eredmények inkább a motivátorok erősebb hatását támasztották alá.

A harmadik hipotézis, pedig azt vizsgálta, hogy a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők csapataiban nagyobb arányban fordul-e elő pozitív visszajelzés. A kutatásaim alapján szignifikáns összefüggést mutatott az érzelmi intelligencia és a visszajelzés mértéke között. Az alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők lényegesen kevesebb pozitív visszajelzés gyakoribb és hatékonyabb formában jelenik meg. Az interjúk szintén megerősítették, hogy az empátia, a nyitottság és a bizalom a motivációt közvetlenül támogató tényezőként kapcsolódnak a vezetői stílushoz. A harmadik hipotézis tehát alátámasztást nyert. Minderre egy összefoglaló táblázatban is összeszedtem az eredményeimet, amit a következő 11. ábrában láthatunk:

11. táblázat: Kutatás összefoglalása

Kutatási kérdés	Kutatási cél	Hipotézis	Módszer	Hipotézis igazolódott?	Indok
Mely motivációs tényezők hatnak a legerősebben a Z generációs munkavállalókra?	Feltárni, hogy a személyre szabott elismerés vagy az egységes jutalmazási eszközök motiválják-e jobban a Z generációt.	A Penny Market Kft. központi dolgozói esetében az elismerés személyre szabott formái, különösen az elismerő szavak és minőségi idő nagyobb motivációs hatással bírnak a Z generációs munkavállalókra, mint az egységes, mindenki számára azonos módon alkalmazott jutalmazási eszközök.	Kvantitatív: párosított t-próba, varianciaanalízis Kvalitatív: interjú	Nem	Az eredmények alapján nem mutatható ki szignifikáns különbség a generációk között az elismerés értékelésében
A higiénés tényezők erősebben csökkentik az elégedettséget, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációknál?	Megvizsgálni, hogy a higiénés tényezők hiánya nagyobb elégedettséget okoz-e az idősebb generációknál.	A Penny Market Kft. központi munkavállalói esetében a higiénés tényezők (pl. fizetés, munkakörülmények) elégedettség csökkentő hatása erősebb, mint a motivátorok hiánya, különösen az idősebb generációk esetében.	Kvantitatív: varianciaanalízis, Mann-Whitney próba Kvalitatív: interjú	Nem	A generációk közti eltérés nem szignifikáns, a dolgozók hasonlóan értékelik a higiénés tényezők és motivátorok hatását.
Az értelmi intelligenciában erős vezetők csapata magasabb szintű pozitív megerősítést tapasztal, mint az alacsony EI-vel rendelkező vezetőknél?	Feltárni, az érzelmi intelligencia és a pozitív visszajelzés kapcsolatát a vezető és csapata között.	Az érzelmi intelligenciában erős vezetők (Penny Market Kft. központi vezetők) által vezetett csapatok tagjai magasabb szintű pozitív megerősítéssel való motiválásról számolnak be, mint azok, akik autokratikus, alacsony érzelmi intelligenciájú vezető alatt dolgoznak.	Kvantitatív: varianciaanalízis, korreláció-elemzés Kvalitatív: interjú	Igen	Érzelmi intelligencia csoportok és a visszajelzési indexek között szignifikáns különbség van.

Forrás: Saját kutatás, 2025

A kutatás eredményei alapján a Penny Market Kft. központi dolgozóinak és vezetőinek motivációja, elismerése és vezetői gyakorlata több szempontból is fejlesztési lehetősége van. Az elemzés során megfigyelhető, hogy a különböző generációk, bár eltérő helyzetben vannak,

motivációs preferenciáikban meglepően hasonlóak. A Z generációt nem motiválja statisztikailag jelentősen jobban a személyre szabott elismerés, mint a pénzügyi ösztönzők, viszont emellett mind a munkavállalóknak, mind a vezetőknek fontos az elismerés és visszajelzés. Ebből következően javaslom azt, hogy a vállalatnak érdemes olyan motivációs rendszert kialakítani, amely ötvözi a pénzügyi és nem anyagi jellegű ösztönzőket. A személyre szabott elismerés és a rendszeres visszajelzés a mindennapi vezetői gyakorlat részévé kellene, hogy váljon, ezzel növelve a dolgozók belső motivációját és elégedettségét.

A higiénés tényezők, mint a fizetés, munkakörülmények és stabilitás, bár nem képesek önmagukban motiválni, alapvető elvárásként jelennek meg a munkavállalók körében. Ezért a Penny Market számára kiemelten fontos, hogy ezek folyamatosan biztosítottak legyenek, hiszen hiányuk jelentős elégedetlenséget okozna. Ezzel párhuzamosan a motivátorok, mint szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség, önálló döntéshozatal hangsúlyozása elősegítheti a dolgozók elköteleződését és teljesítményét. A vállalatnak érdemes rendszeres elégedettség-felméréseket végezni, hogy nyomon követhesse a higiénés tényezők és motivátorok hatását és időben reagálhasson a változó igényekre.

A vezetői gyakorlat területén az érzelmi intelligencia kiemelt szerepet kap. A kutatás során feltárt eredmények alapján az érzelmileg intelligens vezetők pozitívan befolyásolják a munkavállalók motivációját és elősegítik a visszajelzés kultúráját. A vezetők számára érdemes érzelmi intelligenciát fejlesztő tréninget biztosítani, amely az empátia, a konfliktuskezelés és a hatékony kommunikáció készségeit erősítik. Emellett a rendszeres coaching és mentorálás hozzájárulhat ahhoz, hogy a vezetők tudatosan alkalmazzák a motivációs eszközöket és ezzel párhuzamban fokozzák a dolgozók elkötelezettségét.

Bár a generációk között nincs statisztikailag jelentős különbség a motivációs preferenciákban, a Z generáció érzékenyebb a visszajelzésre, ezért a vállalatnak nem szabad kizárólag generációs sztereotípiákra építeni a motivációs stratégiát. A hangsúlyt az egyéni igények feltérképezésére kell helyezni, például rendszeres vezető-beosztott beszélgetések keretében, hogy minden dolgozó számára releváns és személyre szabott motivációt nyújthassanak. Emellett a generációk közötti együttműködés erősítése érdekében érdemes mentorprogramokat indítani, amelyek tapogattják a tapasztalatok átadását és a munkahelyi kohéziót.

Az eredmények és javaslataim után, pedig úgy gondolom, hogy számos lehetőség lenne a további kutatásokra. Például a vizsgálatot kiterjeszthetnék szélesebb mintákra és akár más szervezeti egységekre is, amely értékes eredményekkel járhatna. A motivációs tényezők időbeli

változásának elemzése, valamint a vezető érzelmi intelligencia fejlesztésének hatásvizsgálata szintén releváns irányt jelenthet a további kutatásokban.

6. Összefoglalás

Dolgozatom célja a munkavállalói motivációt befolyásoló tényezők feltárása volt a Penny Market Kft. központi dolgozói körében, különös tekintettel a generációs különbségekre, a vezetői kompetenciákra és az érzelmi intelligencia szerepére. A kutatás elméleti alapját a motivációs elméletek, a higiénés és motivátor tényezők, valamint a vezetői stílusok és teljesítménymenedzsment-rendszerek áttekintése adta. A vizsgálat három hipotézis mentén valósult meg, kvantitatív, kérdőíves és kvalitatív, interjúk módszerek alkalmazásával. Az eredmények alapján az első két hipotézis, miszerint a Z generáció személyre szabott elismerés iránti nagyobb igényre, illetve a higiénés tényezők erősebb elégedettség csökkentő hatására vonatkozó feltevések nem nyertek megerősítést, mivel nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség a generációs csoportok között. Ugyanakkor az interjú rávilágított arra, hogy az elismerés, a fejlődési lehetőség és a visszajelzés kulcsszerepet játszanak a dolgozói elégedettség és lojalitás fenntartásában. A harmadik hipotézis viszont igazolást nyert, miszerint a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők csapataiban gyakoribb és hatékonyabb a pozitív visszajelzés, ami közvetlenül hozzájárul a motiváció és elégedettség növeléséhez. Ez alátámasztja, hogy az empátia, a vizalom és a nyitottság a vezetői hatékonyság és a motivációs légkör alapvető elemei.

A kutatás alapján javasolt, hogy a Penny Market Kft. olyan motivációs rendszert alakítson ki, amely egyensúlyt teremt a pénzügyi és nem pénzügyi ösztönzők között. A személyre szabott elismerés és a rendszeres visszajelzés beépítése a vezetői gyakorlatba erősítheti a dolgozók belső motivációját. Emellett fontos a higiénés tényezők stabil fenntartása, valamint a fejlődési és előrelépési lehetőségek biztosítása. A vezetői fejlesztés terén az érzelmi intelligencia tréningek, coachig és mentorálás bevezetése segítheti a motivációt támogató vezetői kultúra kialakítását. A jövőbeni kutatások számára releváns irányt jelenthet a vizsgálat kiterjesztése más szervezeti egységekre, valamint a motivációs tényezők időbeli változásának és a vezetői érzelmi intelligencia fejlesztésének vizsgálata.

7. Irodalomjegyzék

- Alderfer, C. (1969.). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 142-175.
- Allen, R., Porter, L., & Angle, H. (2003.). *Organizational influence processes*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020.). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bakacsi, G. (2004.). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, G. (2015.). *A szervezeti magatartás alapja*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994.). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Benke, M. (2020.). Tanulásméletek és összehasonlításuk. *Közép-Európai Közlemények*, 181-215.
- Csenge, V. (2019.). A munkahelyi elismerés 5 nyelve. *Legacy: A szervezetfejlesztés és mi*.
- Deák, C. (2023.). *Innovációs módszertan*. Akadémiai Kiadó.
- Dobák, M., & Antal, Z. (2016.). *Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Drosztmér, A. (2021.). Motiváció és szervezeti hatékonyság vezetői stílusváltással. *Munkaügyi Szemle*, 32-37.
- Falusi, I., & Szűcs, I. (2022.). *A didaktika kézikönyve - Elméleti alapok a tanítás tanulásához*. Akadémiai Kiadó.
- Filep, R. (2025.). A transzformációs vezetés kihívásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 25-33.
- Forgács, A. (2017.). *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából*. Akadémiai Kiadó.
- Gitman, L., McDaniel, C., Shah, A., Reece, M., Koffel, L., Talsma, B., & Hyatt, J. (2024.). *Introduction to Business*.
- Gyökér, I. (2012.). *Menedzsment alapjai*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdástudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.
- Hargitai, E. (2022.). *A munkahelyi motiváció különbségei az X, Y és Z generáció között a szellemi foglalkoztatottak körében*. Budapest.
- Hóka, L. (2024.. november 8.). *A servant leadership, vagyis a szolgáló vezetés lehet az üzleti siker kulcsa*. Forrás: HRPower: <https://hrpwr.hu/cikk/a-servant-leadership-vagyis-a-szolgalo-vezetes-lehet-az-uzleti-siker-kulcsa>
- Horváth, H. (2020.). *A teljesítményértékelés hatása a munkavállalók teljesítményére, motiváltságára és a vállalati eredményre*.
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025.). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *MDPI-Sustainability*.

- Johnson, D., Johnson, C., & Dave, P. (2023.). Performance Feedback in Organizations: Understanding. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT*, 64-89.
- Kajtár, E., Korpics, M., Kriskó, E., Méhes, T., Robert, É., & Ruzsa, D. (2019.). *Vezető és vezetés a közszolgálatban*. Budapest: Nemzeti Közszerológálati Egyetem.
- Keczer, G., & Szente, B. (2018.). *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi*. Nemzeti Múvelődési Intézet.
- Matiscsákné Lizák, M. (2012.). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Matkó, A., & Takács, T. (2016.. június 20.). A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, old.: 1-9.
- Menedzsment Fórum. (2020.. szeptember 24.). *Menedzsment Fórum*. Forrás: Menedzsment Fórum:
https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_teljesitmeny_hatalom_kapcsolat_elmelete.html
- Mészáros, Á., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2025.). *A csapaton belüli motiváció hajtóereje a tanulásban és a munkavégzésben*. Gradus.
- Mészáros, A., & Lestány, K. (2017). *Generációso(k)k - Tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft.
- Mohácsi, R. (2015.). Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle, VIII. évf. 1. szám*.
- Muhammad, H. I. (2015.). Thorndike Theory and It's Application in Learning.
- Oláh, A. (2006). *Pszichológiai alapismeretek*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- ORINA. (2023.. június 26.). *ORINA*. Forrás: Orinasoftware.com:
<https://orinasoftware.com/hu/360-fokos-teljesitmenyertekelessel-a-hatekony-vallalati-mukodesert/>
- Paczári, A. (2017.). Motivációs elméletek a gyakorlatban. *Hadtudományi Szemle*, 553-568.
- Pasinszki, A. (2023.). *A teljesítményértékelés hatása a munkavállalói motivációra*.
- Payer, F. (2020.. Október 26.). *A sikeres vezetői attitűd a kompetenciák, a vezetési stílusok és az érzelmi intelligencia tükrében*. Forrás: Budapesti Corvinus Egyetem TDK és szadolgozat gyűjtemény: <https://szd.lib.uni-corvinus.hu/13654/>
- Pink, D. (2009.). *Drive: Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Repka, Á. (2022.). Az 5 munkahelyi szeretetnyelv, amivel megbecsülik a dolgozót. *HVG Pszichológia Magazin*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2024.). *Organizational behavior - nineteenth edition*. Pearson Education Limited.

- Scott, H., Jain, A., & Cogburn, M. (2023.). *Behavior Modification*. Luisiana State University HSC.
- Székely, B., Naárné Tóth, Z., & Erdeiné Késmárki-Gallay, S. (2023.). Motiváció az egyén és a szervezet szintjén. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 201-238.
- Ternovszky, F. (2003). Az emberi természet szerepe döntéseinkben, a vezetési stílus kialakításában. *Budapesti Gazdasági Főiskola - Magyar Tudomány Napja*, 1-7.
- Tóthné Sikora, G., Dabasi Halász, Z., Maticsákné Lizák, M., Csordás, T., Kádek, I., Juhász, I., . . . Tóth, A. (2016.). *Emberi Erőforrás Gazdálkodás*. Wolters Kluwe Kft.
- Van Halem, S., Van Roekel, E., & Denissen, J. (2024.). Understanding the Dynamics of Hedonic and Eudaimonic Motivation in Daily Well-Being: Insights from Experience Sampling Data. *Journal of Happiness Studies*.
- Vinney, C. (2024.). Behavior Modification: Techniques for Positive Behavior Change. *verywellmind*.
- Visontai-Szabó, K. (2020.). Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. *Acta Juridica et Politica*, 289-310.
- Wright, R., King, S., & Berg, W. (2008.). Job satisfaction in the workplace: A study of Black females in management positions. *Journal of Social Service Research*, 65-79.
- Xiaolei, Z., Xiaoxi, C., Fengling, C., Chuxin, L., & Hongyan, L. (2020). The Influence of Negative Workplace Gossip on Knowledge Sharing: Insight from the Cognitive Dissonance Perspective. *Economic and Business Aspects of Sustainability*.

8. Ábrajegyzék

1. ábra: Maslow piramis	13
2. ábra: Herzberg motivációs modellje-tényezők	14
3. ábra: Kérdőív kitöltők eloszlása osztályonként	33
4. ábra: Kérdőív kitöltők generációs eloszlása és a központi foglalkoztatottak generációnkénti százalékos eloszlása	34
5. ábra: Kérdőív kitöltők a PENNY foglalkoztatásában töltött ideje	35
6. ábra: Higiénés - motivátor indexek átlaga generációk szerint	44
7. ábra: Mann-Whitney próba (H2)	45
8. ábra: Pozitív visszajelzés és az érzelmi intelligencia kapcsolata	49

9. Táblázatjegyzék

1. táblázat: Generációk összehasonlítása munkapiaci szempontból	22
2. táblázat: interjú alanyok ismertetése	35
3. táblázat: adatokból létrehozott indexek ismertetése	39
4. táblázat: Párosított t-próba eredmények (Z generáció, N=26)	39
5. táblázat: Varianciaanalízis fő táblázata (H1)	40
6. táblázat: Páronkénti generációs összehasonlítás	41
7. táblázat: Varianciaanalízis fő táblázat (H2)	43
8. táblázat: Higiénés - motivátor indexek generációs összehasonlítása	45
9. táblázat: Interjú alanyok válasza a higiénés tényezőkre és a motivátorokra	46
10. táblázat: Korrelációs elemzés (N=138 elemszámú; H3)	50
11. táblázat: Kutatás összefoglalása	53

10. Mellékletek

1. melléklet: Saját összeállítású kérdőív

Munkavállalói motivációs tényezők vizsgálata

1.szakasz: Demográfiai kérdések:

1. Nemed: (felelválasztós)
 - Nő
 - Férfi
2. Melyik generációhoz tartozol? (felelválasztós)
 - Baby Boomer (1946-1964)
 - X generáció (1965-1980)
 - Y generáció (1981-1996)
 - Z generáció (1997-2012)
3. Melyik osztályon dolgozol? (felelválasztós)
 - Beszerzés
 - CCM
 - Ellátásilánc menedzsment
 - Építés
 - Értékesítés
 - Expanzió
 - HR
 - IT
 - Jog
 - Kontrolling
 - Könyvelés
 - Marketing
 - Projektmenedzsment
 - QS
 - Revízió
4. Míóta dolgozol a cégnél? (felelválasztós)
 - Kevesebb, mint 1 éve
 - 1-3 éve

- 4-6 éve
 - Több, mint 6 éve
5. Milyen kapcsolatban vagy a közvetlen vezetőddel? (feleltválasztós)
- Napi szintű kapcsolat
 - Heti szintű kapcsolat
 - Ritkább kapcsolat

2.szakasz: Elismerés és személyre szabottság

6. Fontos számomra, hogy a közvetlen vezetőm személyesen is elismerje eredményeimet. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
7. Számomra motiváló, ha a közvetlen vezetőm időt szán a velem való egyéni beszélgetésekre. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
8. Mennyire tartja motiválónak az alábbi ösztönzőket a mindennapi munkája során? (1- egyáltalán nem motivál, 6-nagyon motivál) (lineáris skála)
- Személyre szabott visszajelzés
 - Jutalom, bónusz
 - Jól felszerelt, modern munkahelyi légkör
 - Érzelmi támogatás a vezetőtől
 - Csapaton belüli közös programok, csapatépítés
 - Előrelépési lehetőség
 - Rugalmas munkarend
9. A személyre szabott visszajelzés jobban ösztönöz, mint egy általános jutalom vagy bónusz. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
10. Az elismerő szavak és a közvetlen figyelem növeli a munkakedvem. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
11. Úgy értem, hogy a közvetlen vezetőm ismeri azt, hogyan lehet engem leginkább motiválni. (feleltválasztós)
- Teljes mértékben
 - Egyáltalán nem
 - Részben

3.szakasz: Higiénés tényezők és elégedettség

12. A fizetés mértéke alapvetően meghatározza, hogy mennyire érzem magam elégedettnak a munkahelyemen. (feleletválasztós)
- Igen
 - Nem
13. Ha nem lennének biztosítva a megfelelő munkakörülmények, kevésbé lennék motivált. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
14. A stabil, kiszámítható munkakörnyezet számomra fontosabb, mint az előrelépés lehetősége. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
15. Úgy érzem, hogy a szervezet biztosítja számomra az alapvető feltételeket a munkavégzéshez. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
16. A közvetlen vezetőm figyelmet fordít a munkafeltételeim javítására. (feleletválasztós)
- Igen
 - Nem

4.szakasz: Pozitív megerősítés és visszajelzés

17. A közvetlen vezetőm rendszeresen elismeri a munkámat. (feleletválasztós)
- Igen
 - Nem
18. A dicséret és a pozitív visszajelzés motivál, hogy még jobban teljesítsek. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
19. A kritika inkább visszatart, mint ösztönöz. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
20. Fontosnak érzem, hogy a hibáim mellett a sikereimet is szóvá tegyék. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
21. A pozitív visszajelzések hozzájárulnak a munkahelyi elkötelezettségemhez. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)

5.szakasz: Érzelmi intelligencia és vezetői hatás

22. A közvetlen vezetőm empátiás és figyelmes a munkatársak iránt. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
23. Úgy érzem, hogy emberileg is számíthatok a közvetlen vezetőm támogatására. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)

24. A közvetlen vezetőm jól kezeli a munkahelyi konfliktusokat. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
25. Jobban motivál, ha a közvetlen vezetőm nyitott és támogató a mindennapokban. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)
26. A jó vezetői kommunikáció növeli a munkakedvet. (1-Egyáltalán nem értek egyet – 6-Teljesen egyetértek) (lineáris skála)

2. melléklet: Saját összeállítású interjú kérdések

Interjú kérdések

Célom: feltárni, hogy Te, mint vezető milyen vezetési stílust és motivációs eszközöket alkalmazol és hogyan vélekedsz ezek hatásáról.

1. Mutasd be röviden, milyen munkakört töltesz be és azon belül milyen feladatokat látsz el.
2. Mióta dolgozol vezetői pozícióban a Penny Market Kft.-nél?
3. A lent felsorolt generációkat tekintetbe véve, mely generációba, hány beosztottad van?
 - Baby Boomer (1946-1964): Fő
 - X generáció (1965-1980): Fő
 - Y generáció (1981-1996): Fő
 - Z generáció (1997-2012): Fő

Vezetői stílus:

4. Hogyan jellemeznéd a saját vezetői stílusodat?
5. Mennyire tartod fontosnak a munkatársak bevonását a döntéshozatalba?
6. Inkább formális vagy informális vezetőnek érzed magad?

Motiváció és elismerés:

7. Milyen módszereket alkalmazol a munkatársak motiválására?
8. Alkalmazol személyre szabott elismerési formákat? Ha igen, milyeneket?
9. Milyen visszajelzést kapsz arról, hogy mi motiválja leginkább a beosztottjaidat?
10. Tapasztalsz különbséget abban, hogy a különböző generációk mit tartanak motiválónak?

Visszajelzés és megerősítés

11. Milyen gyakran adsz visszajelzést beosztottjaidnak?
12. Mely visszajelzési formákat alkalmazol leggyakrabban és miért? (pl: írásba, szóban)
13. Milyen tapasztalatod van a pozitív megerősítés hatásáról?

14. Milyen helyzetben alkalmazol kritikát vagy negatív visszajelzést?

Érzelmi intelligencia és kapcsolódás:

15. Mennyire tartod fontosnak, hogy emberi oldalról is támogasd a kollégáidat?

16. Hogyan kezeled a munkahelyi konfliktusokat és stresszhelyzeteket?

17. Kaptál már visszajelzést vezetői kommunikációról, empátiáról? Ha igen, mit?

Összegző

18. Véleményed szerint mi az a vezetői hozzáállás vagy módszer, ami hosszú távon a legerősebben hat a munkatársak motivációjára?

11. Nyilatkozatok

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Fülöp Beáta
A Hallgató Neptun kódja: JH1E3J
A dolgozat címe: Vezetői stílusok és motivációs tényezők hatása a különböző generációkra – Empirikus vizsgálat a Penny Market Kft. központi munkavállalói körében.
A megjelenés éve: 2025.
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Idegennyelvi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

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 mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

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

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2025 év 10 hó 27 nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Fülöp Beáta (név) (hallgató Neptun azonosítója: JH1E3J konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: 2025 év 10 hó 27 nap



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Fülöp Beáta
Neptun-kódja:	JH1E3J
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input type="checkbox"/> BSc/BA <input checked="" type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	GAZDT062L
A munka címe:	Vezetői stílusok és motivációs tényezők hatása a különböző generációkra – Empirikus vizsgálat a Penny Market Kft. központi munkavállalói körében

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

- A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)
- B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Ötletelés, nyelvi korrekció	ChatGPT	

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve, Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Budapest, 2025.10.27.



Hallgató aláírása



Konzulens/Témavezető aláírása