

DIPLOMADOLGOZAT

ZSEBE ANETT

Vezetés és szervezés MSc

Gödöllő

2023.



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Vezetés és szervezés MSc**

**SZERVEZETFEJLESZTÉS A MOTIVÁCIÓ ÉS A
MUNKAELÉGEDETTSÉG TEKINTETÉBEN**

Az X, Y és a Z generáció motivációjának vizsgálata a munkahelyi környezetben

Belső konzulens:	Dr. Vinogradov Szergej egyetemi docens
Külső konzulens:	
Készítette:	Zsebe Anett CP8L25 levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Gödöllő

2023.

Tartalom

1. Bevezetés.....	4
2. Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1 Bevezetés a munka világába	6
2.2 Tudományos és pszichológiai megközelítések.....	8
2.2.1 Tudományos megközelítések	8
2.2.2 Pszichológiai megközelítések	10
2.3 Motivációelméletek.....	12
2.3.1 Tartalomelméletek.....	12
2.3.2 Folyamatelméletek.....	16
2.4 Motiváció	18
2.4.1 Elméleti megközelítései	18
2.4.2 Általános gyakorlat.....	23
2.5 Az emberi erőforrás gazdálkodás	25
2.5.1 Emberi erőforrás	25
2.5.2 Szervezeti kultúra	26
2.5.3 Vízió és misszió, stratégiai célok.....	27
2.5.4 Vezetési stílus	28
2.5.5 „Jövőbe vezetés”	31
2.6 Teljesítménymenedzsment és tanuló szervezet	32
2.6.1 Teljesítménymenedzsment.....	33
2.6.2 Tanuló szervezet	37
2.7 Generációk	38
2.7.1 Általános jellemzőik	38
2.7.2 Y és Z generáció a munkahelyen.....	42
2.8 Új motivációs elméletek nyomában	46
2.8.1 Motiváció 3.0	48
3. Saját vizsgálat háttérének bemutatása	51
3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása.....	52
3.2 A vizsgálat körülményeinek bemutatása.....	53
3.2.1 Vizsgálat általános háttérének bemutatása	53
3.3 A vizsgálati minta bemutatása	57
3.4 A vizsgálat módszereinek bemutatása	64
3.5.1 Főkomponens elemzés	66

3.5.2. Keresztábrák elemzése	75
4. Következtetések és javaslatok	85
4.1 Hipotézis (H1)	85
4.2 Hipotézis (H2)	87
4.3 Javaslatok.....	88
5. Összefoglalás	91
Irodalomjegyzék	94
Mellékletek	96
Függelék.....	105

1. Bevezetés

A 21. századra egyre több vállalat ismerte és ismeri fel, hogy az emberi erőforrásuk a legértékesebb vagyonuk. Alapvető fontosságú kérdéssé vált, hogy mennyire képes egy adott szervezet a kiváló munkaerő megszerzésére és megtartására. A vállalat stratégiai céljainak elérésében nagy jelentőséggel bír, hogy motiválttá és elkötelezetté tudják tenni a dolgozókat. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő vezetési stílus megválasztása, a szervezeti célok, a jövőkép és a küldetés pontos meghatározása és széles körű ismertetése a dolgozók körében. Nélkülözhetetlen eleme a motiváló környezetnek a vállalati kultúra, mellyel, ha azonosulni tudnak a dolgozók és megegyeznek személyes céljaikkal és értékeikkel, az komoly belső motivációs erővel bír.

A vállalatok új stratégiák alkalmazásával próbálják alakítani és átalakítani működésüket egy folyamatosan változó világban. Egyre több vállalat alkalmazza, hogy stratégiai eszköznek tekinti a dolgozók tanulásába történő befektetést, és lehetőséget biztosítanak számukra a folyamatos fejlődésre, mely kölcsönös előnyt jelent, hiszen hosszú távon is értékes munkaerővel rendelkezhetnek ezáltal a vállalatok. A motivált, a vállalat felé elkötelezett munkavállaló pedig egyértelműen fontos versenyelőnyt jelenthet az adott szervezet számára. Már nem az a kérdés, motiváltak-e az emberek, hanem az a kérdés, mi motiválja őket valójában. Az új generációk esetében pedig minden eddiginél nagyobb kihívással néznek szembe a vállalatok. Eltérően szocializálódott generációk dolgoznak együtt, és a hatékony együttműködés érdekében a szervezeti kultúrában is létre kell hozni ennek a feltételeit. Azért fontos vizsgálni ezt a témakört, mert a munkaerőpiacon minden eddiginél nagyobb a különbség a generációk között, így fontos tudni, hogy mi a jellemző rájuk, hogyan viselkednek, mi a fontos nekik ahhoz, hogy kooperációban, hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, áthidalva a generációs szakadékot, hiszen az egyes korosztályoknak más-más a nézőpontja, a kommunikációs stílusa, másfajta prioritásokkal rendelkeznek és legfőképpen más motiválja őket.

Dolgozatom középpontjában a munkavállalók motiválásának és ösztönzésének vizsgálata áll. Alapvető célom, hogy a motivációt és a munkaelégedettséget vizsgáljam a szellemi dolgozók körében. Arra vagyok kíváncsi, mennyire motiváltak a dolgozók, milyen elvárásaik vannak a munkahelyükkel kapcsolatban, mennyiben befolyásolja a nemük, az életkoruk vagy a pozíciójuk ezt.

Arra szeretnék választ kapni, valóban van-e különbség az X, Y és Z generáció motivációjában, hogyan, mivel lehet őket motiváltabbá tenni és hogyan lehet mindezt támogatni a szervezetfejlesztés segítségével. Kíváncsi vagyok, hogy a külső jutalom lehetősége, vagy a belső motiváció a meghatározó inkább, illetve, hogy ezt mi befolyásolja. Ez is generációs kérdés? Azt gondolom, ez számtalan tényezőtől függ, mivel mások a prioritások pályakezdőként vagy nyugdíj előtt, beosztottként vagy vezetőként, de akár a nemek között is megfigyelhetünk különbségeket ebben a tekintetben is. Feltételezésem szerint a kutatás során jelentős különbségek fognak mutatkozni annak tekintetében, hogy a megkérdezett alanyok mely generációhoz tartoznak.

Két kérdéskört fogok a kérdőíves kutatásom során vizsgálni. Az egyik állításom szerint generációtól függetlenül elmondható, hogy az anyagi biztonság megteremtése után már nem bír valódi motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása, vagyis akik anyagilag biztonságban érzik magukat, őket már inkább más módon lehet motiválni. A másik kérdéskör, amit vizsgálni fogok az, hogy véleményem szerint az Y és a Z generáció esetében a motiváció jellege markáns eltérést fog mutatni a korábbi generációk, vagyis a Baby boom és az X generáció motivációjához képest.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Bevezetés a munka világába

Valójában mit is értünk munka alatt? „Mentális és fizikai erőfeszítés kifejtését kívánó feladatok végrehajtása, melynek célja az emberi igények kielégítését célzó javak és szolgáltatások létrehozása.” (Giddens, 2008, 571.o) Több olyan típusú munka létezik, ami nem illeszthető bele a szó leggyakrabban használt jelentésébe, ilyen például a jótékonyági vagy önkéntes munka, mely társadalmilag fontos szerepet tölt be, de tágabb értelmezésben a házimunka is ide érthető. Életünk negyedét viszont a szó hagyományos értelemben vett jelentése szerinti munkával töltjük. Emiatt fontos, hogy örömmel leljük abban, amit csinálunk, ne csupán kényszernek érezzük, amit a megélhetésünk miatt vagyunk kénytelenek nap, mint nap tenni. „A munka egyike a legjellegzetesebb emberi tevékenységnek, mellyel céljaink megvalósítását igyekszünk elérni.” (Klein, 2011. 197.o) Miért is dolgozunk? A munka elősegíti a legfontosabb emberi szükségletek kielégítését, az emberek a munkahelyükön kapcsolódnak be leginkább a társadalmi életbe. Az egyén számára fontos, hogy megtalálja, mi az, ami motiválja, ami rendkívüli teljesítményre ösztönzi. Viszont elképzelhető, hogy a dolgozók úgy értékelik, elegendő külső jutalmat, fizetést kapnak az adott munkáért a munkán kívüli igényeik kielégítésére, emiatt akkor is hajlandók az adott pozícióban, vagy munkahelyen maradni, ha az valójában nem elégíti ki őket. (Klein-Klein, 2012) Legtöbbször ilyenkor az önmegvalósításra törekvés nem a munkahelyen valósul meg, érdeklődése a hobbijában, családjában körében teljesedik ki.

Előfordulhat természetesen, sőt gyakran elő is fordul, hogy nem azért dolgoznak az emberek adott munkahelyen, vagy pozícióban, mert motiváltak benne, hanem mert egyszerűen rákényszerülnek a külső körülmények miatt. A gazdasági válság, az infláció emelkedése, a munkahelyek megszűnése abba az irányba tereli az embereket, hogy a megélhetésük biztosítása érdekében esetleg olyan munkát végezzenek, amely nem kielégítő a számukra. Ez pedig a vállalat számára sem előnyös, mert legtöbbször csekély munkahelyi elégedettséggel és magas fluktuációval jár. Ilyenkor a külső ösztönzők, a juttatások fognak a legfőbb motivációs erővel bírni.

Nem kényszerhelyzetben viszont jobban megválogatják a dolgozók, hol is vállalnak munkát, mennyit fizetnek érte, mennyire van távol a lakóhelyüktől, – ezek még Maslow elméletére előre utalva alsóbb rendű szükségletek - milyen fejlődési lehetőségek vannak, vagy mennyire tud azonosulni az adott szervezet céljaival, értékeivel. „(...) a munka jóval többször nyújt számunkra áramlatélményt, mint más szabadidős tevékenységek. (...) A jó munka koncentrációra készítet, megakadályozza gondolataink szétszóródását, kezünkbe adja az irányítást és megfelel a képességeinknek: tehát rendelkezik mindazon tulajdonságokkal, amelyek a nagy belső jutalomértékű, s így áramlatot nyújtó tevékenységeket (...) jellemzik.” (Csíkszentmihályi, 1998. 63.o)

A modern szervezeti társadalom kialakulása az ipari forradalomig vezethető vissza. Az új technikai vívmányoknak köszönhetően számos munkás egyidejű foglalkoztatása és irányítása vált lehetségessé. Kialakultak a gyárak, az otthoni munkavégzés nagyrészt megszűnt vagy átalakult. Az ipari társadalomban a munkára általánosságban nem úgy tekintettek, mint ma, csupán egy eszköz volt, a megélhetés eszköze. A gazdasági termelés globalizálódása, az információs technológiák elterjedése megváltoztatta a munkáról eddig szőtt elképzeléseket és új, rugalmasabb munkamódszerek kialakítását tette és teszi lehetővé. Manuel Castells szociológus szerint a 20. század végén történt óriási léptékű haladás létrehozta az általa „internet-galaxisnak” nevezett új társadalmi környezetet. A világ „összement”, sok szervezet számára ez tette lehetővé, hogy teljesen átalakítsák a szervezeti struktúrájukat. (Giddens, 2008)

A vállalatok új stratégiák alkalmazásával próbálják alakítani és átalakítani működésüket egy folyamatosan változó világban. Megjelent a tudásgazdaság kifejezése, melyben az innováció és a gazdasági növekedés a tudásra és nem az anyagi javak előállítására épül már. Egyre több vállalat ismeri fel és alkalmazza, hogy stratégiai eszköznek tekintsi a dolgozók tanulásába történő befektetést, mely révén hosszú távon is értékes munkaerővel rendelkeznek. Amíg a dolgozók felvétele korábban a képzettségüktől függött, ma már sokkal inkább az alkalmazkodó és tanulási készség az, ami meghatározó. Ezzel együtt a személyes készségek is felértékelődtek, mint az önálló munkavégzés képessége, az együttműködési készség vagy a problémamegoldás.

2.2 Tudományos és pszichológiai megközelítések

2.2.1 Tudományos megközelítések

A modern gazdasági rendszerek legfontosabb jellegzetessége a munkamegosztás lett. Karl Marx filozófus szerint a modern ipar fejlődésével kialakult munkamegosztás elidegeníti az embereket a munkájuktól. Azt az elvet vallotta, hogy a munkások szemében a munka a megélhetéshez szükséges, de nem kielégítő folyamat. Ezt a későbbiekben látni fogjuk, hogy a modern elméletek már megcáfolják.

Frederick Winslow Taylor az általa kidolgozott módszernek a „tudományos munkaszervezés” elnevezést adta, mely a későbbiekben taylorizmus néven vált ismertté. A lényege, hogy egyszerű, időben és térben összehangolható műveletekre bontotta le a munkafolyamatokat. Minden egyes műveletnek meghatározta a normaidejét, mely idő betartására a munkabér szabályozásával kényszerítette rá a dolgozókat. Módszerét idő- és mozdulatelemzésnek nevezik. A cél az ipari termelés maximalizálása volt, a teljesítmény növelése bármi áron. Az embert gazdasági lényként, homo oeconomicusként kezelte. A munkás a gép meghosszabbított karjává vált szinte a szabványosított munkafeltételek között. Kivették tehát a munkás kezéből a termelési folyamat feletti ellenőrzést és a vezetés kezébe helyezték. Taylor ideálja egy szinte gépies, feltételek nélkül engedelmeskedő munkás volt, akit a jutalmazás és büntetés eszközeivel lehet motiválni. Úgy vélte, hogy az ellenőrzés és nyomás enyhülésével pedig csökkenne a teljesítmény. (Jávor-Rozgonyi, 2007)

Rendszerét rengeteg bírálat érte, mely szerint a taylorizmus elidegeníti a dolgozót a munkájától.

A pszichológusok rámutattak, hogy a munkafolyamat standardizálása egy bizonyos határon túl már súlyos pszichés fáradtságot eredményez, amely pedig visszasan hat a teljesítményre. Vagyis miközben a termelés hatékonyságának növelésére helyezték a hangsúlyt, figyelmen kívül hagyták a legfontosabb tényezőt, magát a dolgozó embert. (Klein, 2004) A taylori filozófia fontos alaptétele volt tehát azoknak az ösztönző módszereknek a kidolgozása, mellyel maximális teljesítmény elérésére tudták sarkallni a munkavállalókat. A kiemelkedő dolgozók kiemelkedő bért kaptak, vagyis minél nagyobb teljesítményt tudtak elérni, annál nagyobb bért kaphattak. Ez a jutalmazás-büntetés alapvető tétele. (Jávor-Rozgonyi, 2007)

A taylorizmus elveit követte később Henry Ford iparmágnás, aki a Ford T-modell gyártásával és annak folyamatával szerzett hírnevet. Legnagyobb újítása a futószalag bevezetése volt, mellyel megteremtette a tömegtermelés alapjait. A futószalag mellett minden munkásnak egy bizonyos részfeladatot kellett ellátnia, melyet szigorúan ellenőriztek. A rendszer meglehetősen merev volt és szabályozott, a munkások munkatempóját össze kellett hangolni a futószalag ütemével. Ezt pedig a végletekig lehetett fokozni. A munka mind monotonabbá és intenzívebbé vált, miközben nem igényelt szakértelmet. A magas munkabér ígérete pedig hatalmas túljelentkezést indukált, mellyel sakkban tudta tartani az alkalmazottakat, hiszen bármikor pótolhatóvá váltak. A magas elvárások pedig nem csak a gyárban, hanem a munkaidőn kívül is megjelentek. Az ösztönzési rendszerben pedig a büntetés és a megfélemlítés is megjelent. (Jávor-Rozgonyi,2007)

A taylorizmus és a fordizmus is az alacsony bizalmi szintű rendszert képviselik. Az állandó felügyelet alatt azonban a dolgozók elkötelezettsége, ha van is, csökken, mivel nem rendelkeznek önállósággal sem feladataik jellegének, sem végrehajtási módszereinek meghatározásában. Ezzel szemben az úgynevezett magas bizalmi szintű rendszerekben a dolgozóknak lehetőségük van a munka mennyiségi és minőségi jellemzőinek alakítására. (Giddens, 2008) Az utóbbi évtizedekben ezek a rendszerek terjedtek el egyfajta szemléletváltást hozva a munka világába, melyekre a későbbiekben kitérek még.

Míg Taylor és követői a munkafeladatra összpontosítottak, Henri Fayol kidolgozta a vezetés elméletét és 1916-ban elsőként megfogalmazta a vezetőképzés szükségességét. „Vezetni Fayol szerint annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni.” (Klein, 2004. 69.o)

Elméletének hibája, hogy túlságosan statikus szemléletű és nem veszi figyelembe a vezetés dinamikus, folyton változó aspektusait, azonban munkásságának a vezetés tudományos megközelítésére a mai napig nagy hatása van. (Klein, 2004)

Az ipari forradalommal egyidejűleg elkezdtek kialakulni a modern bürokratikus szervezetek is. Ezek átfogó elemzésével Max Weber kezdett el foglalkozni, szervezetelméleti szempontból legfontosabb műve a Gazdaság és társadalom, mely a szervezetszociológia és a szervezetelméleti kutatások alapművévé vált.

Úgy gondolta, ez a „szervezeti forma biztosítja a legnagyobb lehetőséget az ésszerű, racionális alkotó tevékenységhez, (...) alkalmas arra, hogy megbízhatóságban, fegyelemben, kiszámíthatóságban stabilitásban felülmúljon minden más szervezeti formációt.” (Jávor-Rozgonyi, 2007. 27.o)

Láthatjuk, hogy amit akkor a lehető legjobb szervezeti formának nevezett, ma már a változó társadalmi és gazdasági körülmények között nem a leghatékonyabb forma, ha a munkavállalói motivációt és elégedettséget nézzük. A hierarchia, a munkamegosztás, a szabályozottság és a túlzott személytelenség ma már kevésbé vágyott szervezeti forma.

Vezetélméleti szempontból megkülönböztethetünk tehát klasszikus, és úgynevezett emberközpontú irányzatot. Míg a klasszikus irányzatok nem veszik figyelembe az emberi érzéseket, képességeket, az egyének szociológiai és pszichológiai eltéréseit, az emberközpontú irányzatnál ezek a tényezők állnak a középpontban. A human relations irányzat létrejött a taylorizmus tagadásából alakult ki. A kutatások az emberi viszonyok megismerésére irányultak, az embert már nem csak gazdasági, hanem társadalmi lénynek tekintették. Fontos alakja Elton Mayo, akinek leghíresebb munkája a Hawthorne vizsgálat volt. A munka szervezésében az emberi tényező szerepét először Mayo bizonyította. Az ő munkája mutatott rá, hogy az emberek munkahelyi viselkedését jelentősen befolyásolja, milyen mértékben elégíthetik ki szociális igényeiket. A kutatás során azt vizsgálták, milyen tényezők vannak hatással az emberi teljesítményre. Arra jöttek rá, hogy az egyéneknek a csoport tagjaihoz való viszonya meghatározza a csoporton belüli viselkedését. (Jávor-Rozgonyi, 2007)

2.2.2 Pszichológiai megközelítések

A témának pszichológiai vonatkozása is van, hiszen alapvető emberi tényező a szükségletek kielégítése mögött húzódó motiváció. Pszichológiai megközelítése szerint az emberi tevékenységek ösztönzését értjük alatta. A kiindulási pontokat a szükségletek testesítik meg és amennyiben ezek a szükségletek elég erőssé válnak, az egyének ezek kielégítésére törekednek. Vezetélméleti szempontból az ösztönzés egy olyan szinonimájaként használták, melyben a vezető a dolgozókat a szervezeti célok elérésére készíti. Sigmund Freud a 20. században arra a következtetésre jutott, hogy gondolatainkat és tetteinket nagyrészt tudattalan folyamatok irányítják.

Megkülönböztette az ösztönét, az ént és a felettes ént, mely teóriát sokan alapul vették vagy épp cáfolták a későbbiekben.

A pszichoanalitikus elmélet szerint a személyiségünkre a velünk született hajtóerők és az első néhány évünkben megélt környezeti események vannak hatással. A behaviorista megközelítés szerint a viselkedés a személyiségbeli és a környezeti változók kölcsönhatásának az eredménye, mely folyamatosan változhat. Vagyis a környezet megváltoztatásával lehetőség van megváltoztatni az emberi viselkedést is.

A kognitív megközelítés már más aspektusból közelít. Albert Bandura, a szociális-kognitív elmélet kidolgozója „rendszerében olyan kölcsönös meghatározottságot hangsúlyoz, amelyben a viselkedés külső meghatározói (jutalom, büntetés) és belső meghatározói (vélekedések, gondolatok, elvárások) egymással összefonódó (...) együttest alkotnak.” (Atkinson-Hilgard, 2005, 500.o) Vagyis a belső kognitív folyamatok a külső környezeti hatásokkal együttesen vannak befolyással a viselkedésre. Itt már láthatjuk, hogy megjelentek a külső és belső tényezők, a jutalom és büntetés fogalmai, amelyekre a későbbiekben még ki fogok térni.

A humanisztikus pszichológia a pszichoanalízisre és a behaviorizmusra válaszként létrejövő pszichológiai irányzat. Meglátásuk szerint az emberi választás, a kreativitás és az önmegvalósítás a legfontosabbak. Úgy gondolták, hogy nemcsak olyan alapvető hajtóerők motiválják az embereket, mint a fiziológiai szükségletek, vagy a környezethez való alkalmazkodás, hanem a pszichológiai egészség kritériuma az önmegvalósítás. Hangsúlyozzák, hogy minden egyén szerepet játszik saját sorsának alakításában. A humanisztikus mozgalom középpontjában Carl Rogers és Abraham Maslow elméletei állnak, utóbbira a későbbiekben még kitérek. Carl Rogers úgy vélte, az ember törekszik a növekedésre, fejlődésre, melyet önmegvalósító tendenciának nevezett. (Atkinson-Hilgard, 2005.)

A fentiekén kívül több más elmélet is született még, de a dolgozatnak nem témája ennek további részletes kifejtése.

2.3 Motivációelméletek

A motiváció kérdése évtizedek óta áll a menedzsmentkutatások középpontjában. Az elmúlt évtizedekben számos elmélet látott napvilágot, melyek folyamatosan változtak, sokszor egymásra épültek, egymást alakították. Mégsem beszélhetünk egy végső, kiforrott elméletről, ami mindenkire nézve igaz lenne. A motivációelméletek a viselkedés okait próbálják feltárni, melyeken belül beszélhetünk tartalomelméletekről és folyamatelméletekről.

A tartalomelméletek a viselkedést kiváltó okokra keresik a választ, a fő kérdés, hogy mi motiválja a dolgozókat. A folyamatelméletek a motivációt kialakító folyamatokra összpontosítanak, milyen eszközökkel befolyásolható az emberek viselkedése.

2.3.1 Tartalomelméletek

2.3.1.1 Maslow szükséglethierarchia modellje

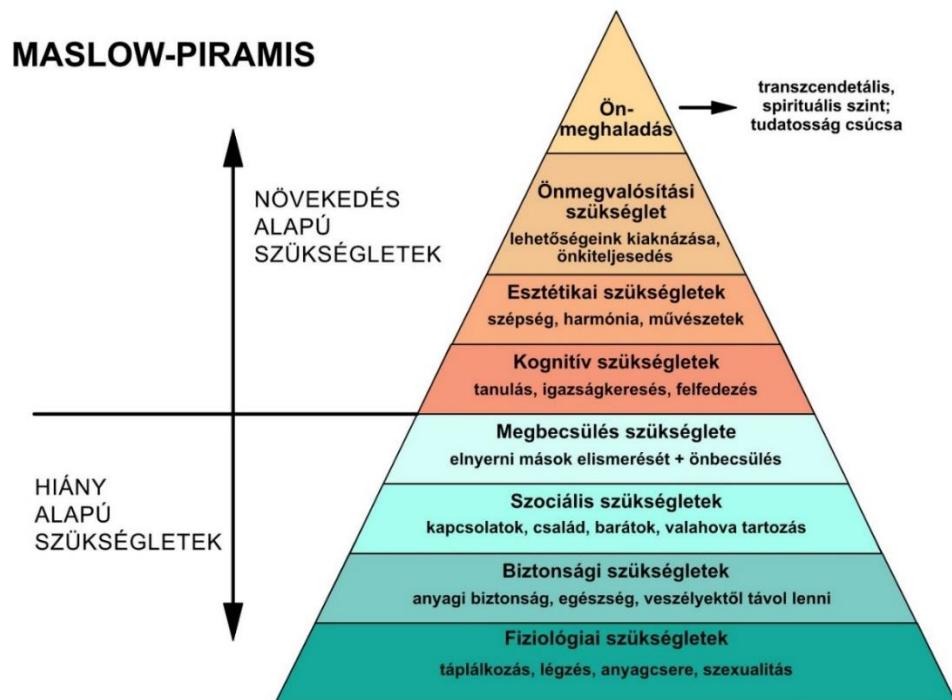
A legismertebb motivációs elmélet Abraham Maslow nevéhez fűződik, aki modelljében az emberi szükségletekből állított fel egy hierarchikus rendszert. Úgy vélte, létezik egy úgynevezett szükséglethierarchia, mely meghatározza az emberek alapvető szükségleteit. Öt egymásra épülő szükséglet csoportot különböztetett meg, amely motiválja az embereket. Véleménye szerint ezeket hierarchikus sorrendbe állíthatjuk. Az alacsonyabban álló szükségleteket legalább részben ki kell elégíteni ahhoz, hogy a magasabban elhelyezkedő szükségletek motiváció forrásává válhassanak. A kielégített szükséglet tehát nem motiválja a viselkedést, ha már kielégítésre kerültek, elvesztik motivációs jellegüket a továbbiakban.

Az öt lépcső az alábbi:

- Fiziológiai szükségletek: a legerőteljesebben jelentkező szükségletek, melyek a létfenntartáshoz kapcsolódnak, ide tartozik az éhség, a szomjúság és egyéb testi szükségletek
- Biztonsági szükségletek: a biztonság, egészség, az állandóság, kiszámíthatóság
- Szociális szükségletek: társas kapcsolatok iránti igény
- Megbecsülés szükséglete: önbecsülés és mások megbecsülésének kivívása
- Önmegvalósítás: legmagasabb cél, lehetőségink és képességeink kihasználása

A modellt később három további elemmel bővítette:

- Tudás, megismerés iránti vágy: tudásvágy a világ felfedezésére és megismerésére
- Esztétikai szükségletek: rendezettség, szimmetria iránti igény
- Transzcendens önmegvalósítás: mások önkiteljesedésének segítése (Bakacsi, 1998.)



1. ábra Maslow-piramis

(Forrás: <https://motivatormagazin.hu/pszichologia/a-maslow-piramis-es-az-onmegvalositas/>)

A vezetőknek figyelembe kell venniük, hogy a dolgozó a munkahelyi viszonyok közé leképezve a piramis melyik fokán áll és ez alapján szükséges motiválni őket a továbbiakban. Ennek értelmében a fiziológiai szükségletek szintjén a megélhetést biztosító jövedelem, a biztonsági szükséglet fokán a hosszútávú munkalehetőség és a megfelelő munkakörülmények állnak. A közösség iránti szociális szükségletet a jó munkahelyi légkör és a megfelelő vezető-beosztott kapcsolat teremti meg. Ezen kívül még a valahová tartozás igénye, a jó kollegiális kapcsolatok a meghatározóak.

A megbecsülés és elismerés iránti szükséglet a munkahelyi viszonyok között is nagy jelentőséggel bír, az önállóság, a felelősségvállalás és az előmenetel lehetősége pedig önértékelésünk fontos pillére. Az önmegvalósítás szükséglete, mint a hierarchia magas foka az elérendő cél ebben a tekintetben. (Jávor-Rozgonyi, 2007)

Az önmegvalósítás szükséglete, miszerint a képességeinket és tehetségünket teljes mértékben ki tudjuk használni, kapcsolódik Csíkszentmihályi Mihály flow elméletéhez, melyre a későbbiekben még kitérek.

Maslow elméletének kritikusai azonban azt fogalmazták meg, hogy egy cselekedet ritkán vezethető vissza egyetlen szükségletre csak, azonos szükséglet viszont nem feltétlenül váltja ki ugyanazt a cselekvést az emberekből, ahogy az sem egyértelmű, hogy egy szükséglet valóban veszítene a jelentőségéből, miután kielégítésre került, vagy épp ellenkezőleg, annál fontosabbá válik.

„Az egyén által választott cél négy fő tényezőtől függ: az egyén norma és értékrendszerétől; öröklött szellemi és fizikai képességeitől; személyes tapasztalataitól és tanulékonyágától; fizikai és társadalmi környezetben való mobilitásától. A négy tényező kölcsönhatása határozza meg azt a keretet, amelyen belül az egyén céljait szükségleteinek kielégítésére megválasztja (...)”. (Chikán, 2008. 38.o)

2.3.1.2 Herzberg kéttényezős elmélete

Frederick Herzberg úgy vélte, Maslow elmélete túl merev, hiszen a szükségleti hierarchiák alakulását több minden befolyásolhatja. Kutatásai során a munkával való elégedettséget vizsgálta és egy kéttényezős megközelítést dolgozott ki. Arra a következtetésre jutott, hogy az elégedettség és az elégedetlenség összetett jelenségekre épül. Megkülönböztette a higiénés tényezőket és a motivátorokat, melyeket két egymástól független tényezőként képzelt el.

Higiénés tényezők olyan külső motivációs tényezők, mint a munkakörnyezet, a munkafeltételek, a tisztességes fizetés, a biztonság, melyek leginkább a szervezeten belüli közérzetet befolyásolják. Hiányuk elégedetlenséget okoz, de meglétük még nem okoz elégedettséget.

A motivátoroktól függ a munkával való elégedettség, ilyen tényezők például a munka érdekessége, az elismerés, a felelősség, az önállóság, a tanulási és fejlődési lehetőségek, valamint az előrelépési lehetőségek. Ha ezek hiányoznak, a dolgozók nem elégedetlenek, csupán nem elégedettek, viszont kielégülésük elégedettséggel jár. (Nemes, 2007; Jávor-Rozgonyi, 2007) És Herzberg vizsgálata szerint ez lényeges különbség, viszont sokan cáfolják az elméletnek azt az elképzelését, miszerint a kétfajta tényező valóban független egymástól.

2.3.1.3 McClelland elmélete

David McClelland szerint az emberek igényei három csoportba sorolhatók, melyek között nincs hierarchikus rendszer. Ezek olyan, jórészt tanult szükségletek, melyek képzésekkel, tréninggel fejleszthetők.

- **Kapcsolatmotiváció:** azok, akiknél ez a szükséglet domináns, a valahová tartozás érzését tartják a legfontosabbnak, szeretnek másokkal együtt dolgozni
- **Teljesítménymotiváció:** a magas teljesítménymotivációval rendelkező emberek a teljesítményt, az eredményeket tartják a legösztönzőbbnek, állandó visszacsatolást igényelnek, miközben önállóságra, felelősségvállalásra törekszenek
- **Hatalmi motiváció:** az ellenőrzés, irányítás szükséglete magas náluk, szeretnek befolyással lenni másokra, irányítani őket, fontos számára a presztízs és az elismertség (Nemes, 2007.)

Ennek alapján az adott kategóriákba tartozó egyéneket más-más módszerekkel lehet motiválni. Fontos megemlíteni azonban, hogy egy emberben változhat egy-egy típus mértéke az idő folyamán.

2.3.2 *Folyamatelméletek*

2.3.2.1 *Skinner megerősítés elmélete*

Abból a feltevésből indul ki Burrhus Frederic Skinner, hogy az egyén cselekedeteit a környezeti befolyások nagy mértékben alakítják. Úgy vélte, mindent megérthetünk az egyén viselkedéséről, ha tudjuk, mely viselkedését jutalmazta vagy büntette a környezete korábban, vagyis a tapasztalt következmények befolyásolják a viselkedést. Ha az adott magatartást jutalmazzák, valószínűleg a jövőben is így járnak el, viszont, ha negatív következményei vannak, más magatartást fognak valószínűleg követni. Ennek értelmében megkülönböztet négy módozatot:

- Pozitív megerősítés: egy cselekvéshez pozitív hatásokat társítunk és arra számítunk, a következő alkalomkor is ez meg fog ismétlődni, a dolgozó például folytatja a tőle megszokott jó minőségű munkát
- Negatív megerősítés/elkerülés: a pozitív hatás elérése érdekében szüntetünk meg egy negatív következményt
- Megszüntetés: hatására megszűnik a cselekvés ismétlődése
- Büntetés: alkalmazása kockázatos lehet, megszűnnek a pozitív hatások vagy negatív következmények érik az egyént

(Dobák-Antal, 2016)

2.3.2.2 *Célkitűzéselmélet*

Edwin A. Locke elméletének alapja az, hogy a munkavállalók milyen személyes célokkal rendelkeznek, mit szeretne elérni maga a munkavállaló. Meglátása szerint folyamatosan célokat tűzünk ki magunk elé, de az elérendő céloknak bizonyos sajátosságoknak kell megfelelniük ahhoz, hogy valóban motiváló hatással bírjanak. Fontos, a cél legyen minél világosabb, valamint, hogy olyan célok legyenek, amik bár kihívást jelentenek, mégis elérhetőek. Ha a kitűzött céllal azonosulni tudunk, elkötelezetté válunk iránta. De pusztán a cél nem garantálja a nagyobb teljesítményt, szükséges hozzá az elkötelezettség és a meggyőződés, hogy valóban képesek vagyunk a feladatot végrehajtani. (Dobák-Antal, 2010)

2.3.2.3 *Elváráselmélet*

Az első olyan elmélet volt, mely a motivált személyt már aktív szereplőnek ábrázolta, aki alkalmazkodik a szervezeti változásokhoz és jövőbeni lehetőségeihez. Az elmélet Victor Vroom nevéhez fűződik, mely szerint a viselkedés az alternatívák közötti tudatos választás eredménye. Minél inkább képesnek érzi magát valaki a kívánt eredmény elérésére, annál erősebb lesz a motivációja. (Bakacsi, 1998) Azt fejezi ki tehát az elmélet, mennyire szeretnénk valamit és mennyire valószínű, hogy el is érjük azt. Különbséget tesz az egyéni motivációk erőssége között, így egy dinamikus motivációs elméletet alapol meg, vagyis a körülmények megváltozása esetén a magatartását szükség esetén az egyén megváltoztatja. (Jávor-Rozgonyi, 2007; Bakacsi et al., 2000)

Meghatározó szempontja, hogy milyen vonzerővel rendelkezik az adott cél, mennyire elégítené ki az egyén igényeit. A vonzerő ezáltal lehet pozitív, negatív és semleges. A dolgozók motivált állapotának eléréséhez az alábbi feltételeknek kell teljesülniük: a munkavállalók képesnek érzik magukat a kitűzött cél előérésére, hisznek abban, hogy az elérést követően jutalomban részesülnek, a jutalmak pedig motiválók a dolgozók számára és cselekvésre ösztönzik őket. (Bakacsi, 1998)

2.3.2.4 *Méltányosságelmélet*

J. Stacy Adams elmélete szerint a munkavállalók motiváltságának alapjául az összehasonlítás szolgál. Az egyén motivációja a feladat elvégzésére akkor nagyobb, ha az erőfeszítés és az érte kapott jutalom arányos egymással. „Képzettségünkkel, tapasztalatunkkal, szakértelmünkkel, időnkkel és erőfeszítésünkkel hozzájárulunk a vállalat sikeréhez és cserébe fizetést, biztonságot, elismerést kapunk. (...) hozzájárulásainkat és jutalmainkat összehasonlítjuk másokéval. Ennek eredményeképpen érzünk méltányosságot vagy méltánytalanságot.” (Nemes, 2007. 249.o) Az elmélet értelmében a ráfordítás és a várható eredmény arányát kell figyelembe venni. Vagyis megéri-e számunkra a befektetésért kapott eredmény.

A fenti elméletekbe rövid bepillantást nyerhettünk, viszont egyre több hiányosság merül fel az elméletekkel kapcsolatban, melyekre a későbbiekben még visszatérek.

2.4 Motiváció

2.4.1 Elméleti megközelítései

Maga a motiváció szó a latin „movere”, mozgás szóból ered. Jelen van az élet minden területén, áthatja mindennapjainkat. Meghatározza és irányítja az egyén viselkedését a céljai elérése érdekében. Az emberi motiváció egy meglehetősen komplex jelenség. Mindenkit más-más tényező motivál, melyek függenek a személyiségtől, az életkortól vagy az adott életszakasztól.

„Mindegyikünk a képességek, hiedelmek, attitűdök, motívumok, érzelmek és személyiségvonások olyan sajátos mintázataival rendelkezik, amely egyedivé és megismételhetetlenné tesz bennünket.” (Atkinson-Hilgard, 2005. 480.o)
Ezáltal a motivációink is egyediek, mindenkire más motivációs eszközök hatnak.

A szervezetek hatékony működését elősegíteni kívánó törekvések felerősödésével a különböző tudományterületek egyre fokozódó figyelmet szenteltek a dolgozók munkahelyi magatartását befolyásoló tényezők vizsgálatára. (Jávor-Rozgonyi, 2007)

„Ahhoz, hogy (az alkalmazottak) magas szinten teljesítsenek, három feltételnek kell teljesülnie: ismerniük kell a munkavégzés módját; megfelelő eszközökkel, anyagokkal, berendezésekkel kell rendelkezniük; akarniuk kell elvégezni a munkát.” (Nemes,2007. 239.o)

A vállalatok az ösztönzésnek és motivációnak a segítségével olyan cselekvésekre készítetik a munkavállalókat, amelyek elősegítik a szervezeti célok megvalósulását. Az ösztönzés pedig annál jobb, minél inkább személyre szabott, ehhez pedig fel kell ismerniük a vállalatoknak a dolgozók biztonságérzetének szintjét, szociális szükségleteiket, elismerési igényüket és önmegvalósításra vonatkozó vágyukat. A vezetőt ez segíteni tudja abban, hogy megértse, valaki miért teljesít rosszabbul, mint amit a képességei alapján elvárhatnak tőle és mivel tudná motiválni a jobb teljesítményre. Amennyiben a személyre szabott motivációs rendszer kialakítása nem megvalósítható a szervezet mérete miatt, elegendő lehet, ha valamilyen szempontrendszer alapján kisebb csoportokba sorolva próbálják a vállalatok a csoportra szabott ösztönzőket kialakítani. Fontos már itt megemlíteni a generációk közötti különbségeket, melyekre a motiválásunknál is tekintettel kell lenni.

Ahogy egy szervezet az emberekről gondolkodik, az meghatározza, milyen módszerekkel próbálják befolyásolni a viselkedésüket és hogyan ösztönzik őket a hatékonyabb munkavégzésre. A szervezeti emberkép alapmodellje Douglas McGregor nevéhez fűződik. Megkülönböztetett két nézetet, melyet X és Y elméletnek nevezett el. Az X elmélet értelmében, melyre a taylorizmus is épített, az ember alapvetően nem szeret dolgozni. Minél kevesebb munkáért minél több fizetséget szeretne kapni, így a jutalmazás hangsúlyos szerepet kap, ahogy a szankcionálás is, tehát folyamatosan irányítani és ellenőrizni szükséges. Az Y elmélet szerint viszont az ember alapvető természete nem ilyen. McGregor szerint az emberek alapvetően szeretnek dolgozni és legfőbb ösztönzőjük, ha érdekes és értékes munkát végezhetnek. Az önállóság és a felelősség az egyik legfontosabb motiváló tényező. (Jávor-Rozgonyi, 2007) Ez az elmélet 1960-ban látott napvilágot, mely meghatározó szereppel bír azóta is és a legújabb motivációs elméletek alapját képezi.

A fentieket gondolta tovább William Ouchi, aki megalkotta az úgynevezett Z elméletet, melyben a csapatmunka és az együttműködés fontosságát és a cég iránti elkötelezettséget hangsúlyozza. Meglátása szerint „laposabb” szervezetekre van szükség, a hangsúlyt a csapatmunkára kell helyezni, a dolgozókat be kell vonni a problémák megoldásába és folyamatos fejlődést kell biztosítani számukra, így kialakul bennük a szervezeti célokkal való azonosulás.

A korai motivációelméletek, ahogy láttuk arra próbálnak magyarázatot találni, mi az, ami motiválja az embereket és milyen ösztönzési rendszert kell alkalmaznia a vállalatnak ahhoz, hogy az elvárható legjobb teljesítményt nyújtsák. A legtöbb megközelítés eddig úgy tekintett a dolgozókra, mint akiket különböző ösztönzési módszerekkel, leginkább külső motivációs eszközökkel rá kell bírni arra, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki magukból és a leghatékonyabban dolgozzanak. A 21. században pedig még mindig számos cég ezt a mintát követi, pedig számos kutatás és tanulmány cáfolja ennek hatékonyságát. Az embert leginkább a belső vágyai hajtják előre, nem a külső motiváló módszerek. Maga a feladat, a munka elvégzése, a vele járó kihívás és az elégedettség érzése az, ami igazán motiváló tud lenni. Rámutattak, hogy a participáció, vagyis a döntésekben való részvétel, az önállóság és a fejlődési lehetőségek meghatározó jelentőségűek.

A motivációelméletek mellett azonban megszülettek az úgynevezett érdekelméletek, melyek már nem olyan emberi magatartásra utalnak, ahol az ösztönzést és a motivációt a szervezet nyújtja a passzív személy számára, hanem egy aktív, érdekérvényesítő embert mutat, aki maga alakítja a saját szervezeti környezetét. „Az érdekérvényesítési modell a motivációs elméletekhez képest jelentős előrelépést mutat, (...) az egyén is aktív, (...) a szervezeten belül maga tűzi ki célját és ehhez maga keresi azokat az eszközöket és azokat a motivátor tényezőket is, amelyeken keresztül a célt eléri.” (Jávor-Rozgonyi, 2007. 101.o) Ez a megközelítésmód pedig már sokkal közelebb áll azokhoz a modern felfogásokhoz, melyekre a későbbiekben még kitérek.

Az, hogy a megerősítés, amit Skinner elméleténél már elkezdünk megismerni mennyire lesz hatékony, az alkalmazásának módjától is függ. Ha a folytonos megerősítés esetén minden alkalommal dicséretben részesíti a dolgozót a vezető, ha jól végezte a munkáját, akkor ennek a folytonos dicséretnek a hatása viszont hamar csökkenni fog. Hozzászokik az illető. A meghatározott időintervallumú megerősítés esetében fix, meghatározott időközönként kapunk valamilyen megerősítést. Ez a fajta megerősítés a legkevésbé hat közvetlenül ösztönzőleg a teljesítményre. Ilyen például a munkabérek kifizetése. A változó időintervallumú megerősítés eltérő időközönként ad pozitív visszajelzést. A nem várt elismerés jó teljesítményre fogja viszont ösztönözni a munkavállalót, nem fog elvárásaként megfogalmazódni, a teljesítményt így állandóan magas szinten tudják tartani. Létezik úgynevezett fix arányú megerősítés, mely az elvárt magatartás bizonyos számú bekövetkeztését követően történik meg, valamint létezik változó arányú megerősítés is. Ennek következtében a munkavállaló magatartásának fenntartása így a leghatásosabb. (Nemes, 2007)

A munkaerő motivációja tehát egy vállalat életében kulcsfontosságú. Emiatt egyre nagyobb kihívás a vállalatok számára, hogy ösztönözni tudják a munkavállalókat a szervezeti célok megvalósítására. Mégis, annak ellenére, hogy kísérletek soka bizonyítja a hatástalanságukat, vagy egyenesen a káros hatásukat, a cégek jelentős része még mindig a rövid távú ösztönző módszereket alkalmazza. (Pink, 2010) Edward Deci szavaival élve „amikor a cégek a jutalmat használják a motiválásra, az a leginkább demotiváló dolog.” (Pink, 2010. 193.o)

A múlt század közepén jelentek meg azok a kutatások, melyek az úgynevezett harmadik, vagyis a belső motivációs tényezőről szóltak. Korábban a biológiai és a külső motiváció eszközei voltak csupán ismertek. A külső motivációs eszközök (extrinsic) esetén a motiváció forrása egy külső hatás, mely rábírja az egyént valamilyen tevékenység elvégzésére. Ez lehet jutalom, anyagi juttatás, egy díj vagy akár egyfajta büntetés is. Jellemzőjük, hogy hatásuk erőteljes az adott pillanatban, de rövid ideig tart csupán. A belső motiváció (intrinsic) az egyén belső készítése egy cél elérése érdekében. Jellemző rá, hogy hatása mélyebb, tartósabb, magasabb elégedettséget és ezáltal jobb teljesítményt von maga után.

A magatartástudománnyal foglalkozó kutatók a munkavégzést két kategóriába sorolják. Az egyik az algoritmikus, mely során előre meghatározott utasításokat végzünk egyetlen lehetséges kimenet, egyetlen jó eredmény elérése érdekében. A másik a heurisztikus, melyre nincs kész recept, nekünk kell megalkotni a lehetséges megoldást rá, valami újat kell kitalálni. Míg a korábbi századokban a munkák jelentős része algoritmikus volt, mára már ez az arány megváltozott. A korábbi, úgynevezett Motiváció 2.0 elméletei, - Daniel H. Pink elnevezésével élve - melyek a hagyományos, külső motivációs eszközök a heurisztikus munkák esetében csökkenthetik a teljesítményt.

Hiszen ez az elmélet arra épül, hogy a munka nem élvezetes, emiatt külső jutalmazással vagy épp büntetéssel kell ösztönözni az embereket. A jutalmazás és a büntetés azonban az eredeti szándékkal ellentétes eredményt is elérhet, hiszen a belső motivációt a külső jutalmazás megszünteti, ezáltal a kreativitás és a teljesítmény is csökken. Daniel H. Pink arra hívja fel a figyelmet, hogy a ha-akkor típusú, feltételhez kötött jutalmazási rendszer negatív hatással bír azokban a helyzetekben, ahol a belső motiváció megjelenne. Számos kísérlet bizonyítja, hogy a külső ösztönző rontott a teljesítményen, hiszen a jutalom szűkítette a vizsgált alanyok látókörét, csak a jutalom elérésére koncentráltak. Ha egyszer felajánlották a jutalmat, akkor az egyén a későbbiekben is elvárja érte, mely addiktív volta miatt az adott jutalom már nem lesz elegendő ugyanazon eredmény eléréséhez. A kedvtelésnek számító tevékenységből is munka válhat így a szó pejoratív értelmében. Meg kell említeni, hogy a külső motiváció hatása erőteljes lehet bizonyos esetekben, mikor algoritmikus feladatok motiválására, változatosabbá tételére használják és ilyen esetben a ha-akkor jutalmazás reális választás lehet, de nem nevezhető tartósnak, viszont a problémamegoldáson és kreativitáson alapuló feladatokra ellenkezőleg hathat. (Pink, 2010)

Pink hét pontban szemlélteti a jutalmazás és büntetés hibáit, elméletére még a későbbiekben visszatérek:

- belső motiváció elnyomása
- teljesítmény csökkentése
- kreativitás rombolása
- jóra törekvés háttérbe szorulása
- erkölcstelen magatartásra csábítás
- függőséget okoz
- a rövidtávú gondolkodást támogatja (Pink, 2010. 75.o)

Az elmélet felhívja a figyelmet, hogy a ha-akkor típusú jutalmazást amennyiben nem rutin jellegű feladatok ösztönzésére szeretnék használni, fontos, hogy mindig legyen váratlan, nem előre kinyilatkoztatott, mivel akkor csupán a jutalom megszerzésére összpontosítanak, nem pedig a feladat hatékony megoldására. A most-hogy típusú jutalmazás nincs káros hatással a belső motivációra abban az esetben, ha nem rendszeresen és kiszámíthatóan ismétlődnek. Amennyiben így történne, a korábban ismertetett ha-akkor jutalmazás hatását érnék el vele.

A legcélravezetőbb tehát, ha a munka elvégzését követően váratlanul kap jutalmat a munkavállaló, így ez a jövőben is jó teljesítményre fogja ösztönözni. (Pink, 2010)

A motiválás már nem lehet azonos egy ha-akkor típusú jutalommal. Fontos a belső motivációnk, az önmegvalósítás, mint végső cél iránti igény. A csúcseredmény fogalmát Csíkszentmihályi Mihály fogalmazta meg, mely szerint a flow, vagyis az áramlat akkor érvényesül, ha az egyénnek próbára kell tennie a képességeit a feladat megoldásához. (Csíkszentmihályi, 2010) Pont ezt rombolják le akkor, mikor a jutalmazás-büntetés ösztönzőit alkalmazzák a vállalatok.

Új menedzsment struktúrát igényelnek tehát a változások, a korábbi utasító-ellenőrző hozzáállás helyett egy támogató, felelősségorientált, önállóságra buzdító légkört kell kiépíteniük a vállalatoknak, melyben a munkavállalók kibontakoztathatják képességeiket és elkötelezetteké válnak a vállalat irányába. (Klein-Klein, 2012) Fontos megemlíteni azonban, hogy bár a fluktuációval járó költségek nyilvánvalóan jelentősek lehetnek, bizonyos mértékű fluktuáció hasznos lehet a vállalat számára, mivel a kevésbé jól teljesítő vagy nem túlzottan motivált munkaerő helyett olyan új munkavállalók lépnek be a szervezetbe, akik frissességet, innovatív megoldásokat hozhatnak magukkal.

A munkaerő megtartása fontos, de fontosabb az elkötelezettség növelésére való törekvés. Ezáltal a munkaerő belső motivációból, önmegvalósítási igénye miatt marad a vállalatnál és segíti tovább annak fejlődését és sikereit a jövőben.

2.4.2 Általános gyakorlat

A gyakorlatban leginkább elterjedt ösztönzők még mindig a pénzbeli juttatások. Az emberek ma már a teljesítmény alapú bérezési módszert tartják méltányosnak, vagyis, hogy a juttatás arányban áll-e a befektetett munka mértékével, a hozzá kapcsolódó felelősséggel, illetve más, hasonló munkakörben dolgozók javadalmazásával. (Visontai-Szabó, 2020)

A pénzbeli ösztönzési rendszereknek több típusát tudjuk elkülöníteni. Beszélhetünk azokról az alapvető elemekről, melyek nincsenek a teljesítménnyel összefüggésben. Ilyen az alapbér, a béren kívüli juttatások, fizetett szabadság például. A másik csoportba a fizetésemelés, bónusz, prémium, jutalom, előléptetés és egyéb teljesítményfüggő juttatások tartoznak. (Nemes, 2007)

A béren felül a kompenzáció másik fontos része a juttatási csomag, mely rendkívül széles körű lehet: egészségügyi ellátás, életbiztosítás, iskolakezdési támogatás, utazási költségtérítés, sport és kultúra finanszírozása, tanulmányi költségvisszatérítés, egészségpénztári vagy nyugdíj előtakarékosság, SZÉP kártya és a sor szinte végtelen.

A pénzbeli jutalmazás alapvetően hatékony tud lenni, de hatása csak egy rövid ideig tart. Ahogy később látni fogjuk, a belső motivációk sokkal ösztönzőbben hatnak és tartósabbak.

Másik elterjedt gyakorlat a munkavégzéssel kapcsolatos ösztönzők biztosítása, mint a rugalmas munkaidő, a távmunka, vagy a home office biztosításának a lehetősége a dolgozók számára. A legújabb generációk már elvárják ezeket a foglalkoztatási formákat, de általánosságban elmondható, hogy motiválóan tud hatni, hogy nagyobb önállóságot és függetlenséget kapnak ezáltal a munkavállalók, hiszen ők osztják be a saját idejüket, hogy határidőre elkészüljenek a feladataikkal, ezáltal még nagyobb felelősség hárul rájuk. A munka-magánélet egyensúlya, ami napjaink egyre fontosabb kérdésévé válik ezáltal könnyebben megvalósíthatónak tűnik.

A tanulási, fejlődési és előrelépési lehetőségek, a korrekt teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, a munkavállaló egyéni céljainak és képességeinek megfelelő karrierút meghatározása alapvető fontosságú a dolgozók motiválásának és elkötelezettségének kialakításában.

Nélkülözhetetlen eleme a motiváló környezetnek a vállalati kultúra, mellyel, ha azonosulni tudnak a dolgozók, komoly elkötelezettséget tud biztosítani. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő vezetési stílus megválasztása, a szervezeti célok, a jövőkép és a küldetés pontos meghatározása és széles körű ismerete a dolgozók körében, melyek, ha megegyeznek a dolgozók személyes céljaival és értékeivel, komoly belső motivációs erővel bírhatnak.

Meg kell említeni az empowerment fogalmát is, amelyet egy magasabb szintű bevonással, felhatalmazással lehet azonosítani. Ez hozzájárulhat az egyén képességeinek bővítéséhez és a hatékonyabb döntéshozatalhoz, mely növeli az elkötelezettséget. A hierarchikus vezetés szerepe napjainkban már egyre inkább megváltozik és önirányító egyének, csapatok összehangolt munkája váltja fel, a vezetői szerepek pedig egyre inkább ehhez az átalakuláshoz igazodnak. (Visontai-Szabó, 2020) Ezekre a területekre a későbbiekben ki fogok térni részletesebben is.

A munkavállalóknak tehát versenyképes fizetésre és hosszútávú, biztos munkalehetőségre van szüksége, a munkáltatók pedig abban érdekeltek, hogy a dolgozók ki tudják bontakoztatni a bennük rejlő tehetségüket és megszerzett tudásukat, amit a cég kamatoztatni tud. Kölcsönös előnyökkel bír a dolgozók elkötelezettségének kialakítása, ezért erre a jövőben még nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a vállalatoknak.

2.5 Az emberi erőforrás gazdálkodás

2.5.1 Emberi erőforrás

Ahhoz, hogy az emberi erőforrás menedzsment fontosságát meg lehessen határozni, először is az emberi erőforrás fogalmát kell meghatározni.

„Az emberi tőke a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint a motivációkból összeadódó kollektív érték.” (Karoliny-Poór, 2013. 25.o) Vagyis nem azonos csupán a szervezetben foglalkoztatott emberekkel. A 21. századra a vállalatok már egyre szélesebb körben felismerik, hogy az emberi erőforrásuk a szervezet legértékesebb vagyontárgyai.

Egy szervezet életében a funkcionális stratégiák az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodást szolgálják. A 20. századra az emberi erőforrások is bekerültek a stratégiai vállalati erőforrások közé. (Csath, 2004) Az emberi erőforrás menedzsment célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és egyéni célok megvalósításának érdekében. Sikere nagyban múlik azon, hogy mennyire képes a szervezet a kiváló teljesítményű munkaerő megszerzésére és megtartására.

A vállalatok felé ma már egyre inkább elvárás lett, hogy ne csak a gazdasági célok megvalósulásához, hanem az önmegvalósításhoz is hozzájáruljanak. A munkavállalók legfőképpen személyes célokban gondolkodnak, de a jövedelemszerzésnél a munkavállalás motivációi szélesebb körűek, hiszen a társas kapcsolatok, a hasznosság érzése és az önmegvalósítás igénye is sok más mellett mind motiváló erővel bírnak. A szervezet céljai nem azonosak a szervezetet alkotó egyének céljaival, de nem is lehetnek függetlenek tőlük, ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk. A vállalat olyan rendszer, melynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg, az egyéni és a szervezeti célok pedig összefonódnak. A személy és a környezet közötti kapcsolat azonban nem állandó. A dolgozók változnak, tanulnak, képességeik és személyiségük is folyamatosan változik. Az őket körülvevő szervezet is folyamatosan alakítja az elvárásait és a felkínált lehetőségeket. (Roóz, 2006)

Emiatt folyamatosan felmerül a kérdés, a szervezet ki tudja-e elégíteni a folyamatos fejlődési igényét a dolgozónak, illetve az állandóan változó környezetben tud-e alkalmazkodni a dolgozó a mind magasabb elvárásokhoz, a szervezet által megrajzolt jövőkép hogyan illeszkedik a saját, egyéni elképzeléseinkbe. (Poór, 2016)

Minden szervezetnek megvannak az önálló értékei. Egy szervezet akkor hatékony, ha a stratégiája, a dolgozók kompetenciái és a környezeti lehetőségek összhangban vannak egymással. A stratégiai célok eléréséhez fontos, hogy elkötelezetté tegyék a dolgozókat és folyamatosan fejlesszék a kompetenciájukat. Az elégedettségükhöz szükséges, hogy a dolgozó igényeihez és elképzeléseihez illeszkedjen a szervezet kultúrája. Minden eddiginél nagyobb figyelmet kell szentelniük a vállalatoknak a kiválasztáson túl a tehetséggondozásra, a képzés-fejlesztésre és a motiválásra. (Klein-Klein, 2012) Ha az egyéni értékeink és a szervezet értékrendszere illeszkedik egymáshoz, akkor nagyobb valószínűséggel válik belőlünk elégedett és hatékony munkavállaló. „Létkérdéssé vált a szervezetek számára, hogy olyan szervezeti kultúrát alakítsanak ki, amely a kreatív, önálló, állandóan fejlődő dolgozókat vonzza és megtartja.” (Klein-Klein, 2012. 748.o)

2.5.2 Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra fontossága tehát már megkérdőjelezhetetlen. De mit is értünk pontosan alatta? Egy meglehetősen komplex fogalom, mely szerint „a kultúra a viselkedést meghatározó feltételezések, hitek, értékek, attitűdök, szokások, szimbólumok összessége.” (Klein-Klein, 2012. 718.o) Értékrendet, viselkedési módokat jelent, azt, ami elfogadott egy vállalaton belül, amelyről úgy gondolják, értéket képvisel. „Azon értékek és hitek összessége, amelyeket az emberek elfogadnak, amelyek aktívan formálják a vezetési stílust és módszereket, a munkatársak viselkedését és mindennapi cselekedeteit.” (Csath, 2004. 195.o) A jó szervezeti kultúra komoly versenyelőnyt biztosíthat, hiszen kedvezően hat a munkavállalók értékrendjére, motiváltságára és elkötelezettségére, melyek végső soron a teljesítményt befolyásolják. Tehát befolyásolja a víziót, a missziót, a stratégiai célokat és az egész vállalati légkört.

Mit is értünk stratégia alatt? Görög eredetű szó, eredeti jelentés a háború művészete volt. Mai értelmezésében a stratégiaalkotás leginkább a cég erőforrásainak hasznosítása tartós piaci sikere érdekében.

A stratégia a jövő építésének is az eszköze, mivel kifejeződnek benne a vállalat hosszútávú céljai. Ahhoz, hogy a jövőről beszélhessünk egy vállalat esetében, tisztázni kell a vízió és a misszió fogalmait.

2.5.3 Vízió és misszió, stratégiai célok

A vízió, vagyis „a jövőkép egy adott időtáv végére elérhető kívánatos állapot.” (Csath, 2004. 51.o) Olyan hosszú távú értékrendet fejez ki, amelyért érdemes dolgozni, amely kifejezi a cég értékrendjét, innovációra való hajlandóságát és kockázatvállaló képességét. Fontos, hogy egy olyan vonzó jövőképet határozzanak meg, amelyet a cég munkavállalói el tudnak fogadni és annak eléréséért képesek és hajlandóak dolgozni. A jövőkép elfogadása a stratégiai tervezés alapvető feltétele, mely megvalósítására irányuló törekvések fontos motiváló erővel bírnak. Az elköteleződés megteremtésének egy fontos lépése, hogy a dolgozó mennyire tudja a saját céljait és elképzeléseit összekapcsolni a vállalat víziójával és missziójával. Hiszen, ha az emberek nem tudják, miért csinálják azt, amit csinálnak, akkor hogyan várható el tőlük, hogy motiváltak legyenek? A misszió más szóval küldetést jelent. „A misszió nem más, mint a cég létezésének célja és oka.” (Csath, 2004. 56.o) Az az értékrend, amelyet a vállalat a magáénak érez, azok a célok, amik megkülönböztetik a többi szereplőtől. Egyre fontosabb ez a megkülönböztetés, hiszen a munkavállalók, a környezet vagy az egész társadalom számára biztosíthat értékeket működése során a vállalat, mely befolyásolhatja, mennyire válik vonzóvá az adott munkahely, mennyire akarnak ennek a misszióknak részesei lenni a potenciális jelentkezők. „A stratégiai célok azok a mérföldkövek, amelyeket a cégnek el kell érnie ahhoz, hogy a jövőképpel leírt állapotba kerülhessen.” (Csath, 2004. 59.o) A céloknak egyértelműeknek kell lenniük, hiszen csak így köthetőek hozzá valódi cselekvések. A célok és az egyéni érdekek összehangolása, hogy a dolgozó hatékonyságával hozzájáruljon ezeknek a céloknak a megvalósításához már vezetői feladat, melyben a motivációnak fontos szerepe van. A motivált, elkötelezett munkavállaló pedig fontos versenyelőnyt jelenthet egy vállalat számára. (Csath, 2004)

Olyan embereket kell felvenni, akik a cég értékrendszeréhez és stratégiai céljaihoz leginkább alkalmazkodnak, és olyan szervezeti küldetést, stratégiát és célokat kell kialakítani, amelyekkel azonosulni tudnak.

Folyamatos képzési és fejlődési lehetőségeket kell biztosítani és a minél nagyobb autonómiára és felelősségvállalásra kell ösztönözni a dolgozókat. Olyan vállalat lehet sikeres, amely elkötelezettséget, bizalmat, sikerélményt és motiváló munkakörnyezetet képes teremteni. (Gandossy et al., 2007)

Egyes vállalatoknál megfigyelték, hogy kicsivel a piaci ár felett fizetnek, így az igazán tehetséges munkaerőt is magukhoz tudják vonzani, csökkenteni tudják a fluktuációt, valamint javul a hatékonyság és a munkamorál is.

Ez első ránézésre ellentétben állhat a korábban említett külső jutalmazási rendszereken alapuló motiváción, de ezt nem motivációs szándékkal és nem ha-akkor típusú jutalmazási megoldásként kapják a dolgozók, hanem egy olyan bért kapnak, amelynek következtében csak a munkára koncentrálnak. (Pink, 2010)

2.5.4 Vezetési stílus

A vezetési stílusok szerepe is meghatározó annak tekintetében, milyen a szervezeti kultúra, egyáltalán mennyire hierarchikus a szervezet. Az erőforrások és a képességek együttese önmagában még nem, feltétlenül jelent azonban versenyelőnyt. Támogató környezet, megfelelő humánstratégiai módszerek, valamint olyan korszerű vezetési módszerek szükségesek hozzá, melyek segítenek ezt kiaknázni, miközben olyan szervezeti kultúrát tartanak fenn, ahol a munkavállalók szívesen járulnak hozzá a közös sikerekhez.

„Dwight Eisenhower így határozta meg a vezetést: annak művészete, hogy rávegyünk valakit, hogy tegyen meg valamit, amit el akarunk végeztetni, mégpedig úgy, hogy ezt akarja is megtenni.” (Gandossy et al, 2007. 190.o) Ebben a meghatározásban ismerősen csenghet már vissza a belső motiváció fontossága. Viszont ma már sokkal kevésbé van szükség a hagyományos értelemben vett vezetőkre és a centralizált, hierarchikus, ha úgy tetszik bürokratikus vállalatokra. A mai trendek már a vállalatok ellaposodása felé mutatnak, ahol a vezetőknek már egy másfajta szerepet kell betölteniük.

A vezetés során komoly munkát kell abba fektetniük a vezetőknek, hogy kiderítsék, mit élnek meg az alkalmazottak és azok milyen hatással vannak rájuk.

Segíteniük kell beazonosítani az aktuális motiváció állapotot és segíteniük kell elérni egy optimális motivációs állapotot. (Fowler, 2015)

Már az 1930-as években kimutatták, hogy az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire (ráhagyó) vezetési módszerek közül a csoporttagok elégedettségét a döntésekbe bevonó demokratikus vezetés növeli leginkább. (Klein, 2004)

A vállalatokat alapvetően meg lehet különböztetni annak alapján, hogy mennyire centralizáltak és mennyire eredmény orientáltak. Megkülönböztetjük ennek értelmében az úgynevezett hatalomkultúrát, a szerepkultúrát, a feladat kultúrát és a személykultúrát.

A hatalomkultúra esetében elmondható, hogy minden befolyás és tekintély egy központban összpontosul, rugalmas szervezetek, jól reagálnak a változó környezethez, viszont viszonylag nagy a fluktuáció.

A szereporientált kultúra esetében az ésszerűsége van a hangsúly, fontos eszköze a szerepek meghatározása, a mindenre kiterjedő írásos szabályozás. A hatalom forrása a pozíció, az egyéni kezdeményezéseket, ötleteket nem igényli a szervezet, működése szabályzatokon, előírásokon alapul. A változásra lassan reagál. Biztos jövőt, de lassú karriert biztosít a dolgozóknak.

A feladat kultúra sajátossága a feladat- és teljesítményorientáció. Laza szervezeti kereteket figyelhetünk meg, a feladatvégzés projektekben történik, rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemző rá. Gyorsan, hatékonyan képesek működni, a dolgozók önmaguk menedzselik a saját munkájukat. Ha viszont elmozdul az egyensúlyából, könnyen szerep- vagy hatalomkultúrává alakul.

A személykultúra a közös cél érdekében összehangolt tevékenységet jelent. Nem alakul ki formalizált munkamegosztás, a hatalom a szaktudásból fakad elsősorban, az önállóság nagyon fontos jellemzője ezeknek a szervezeteknek. (Klein-Klein, 2012) Ezek a tulajdonságok pedig mind meghatározó fontosságúak abban, hogy a munkavállalók mennyire tudnak azonosulni a szervezet céljaival és értékeivel.

McGregor X és Y elméletére visszautalva az X elméletben a vezető kontrollra törekszik és rövid távon gondolkodik, míg az Y elmélet szerint inkább delegáló és hosszú távon tervez előre. Ezek alapján a vezetési stílusokat két szempont szerint lehet felosztani, az egyik a delegálási hajlandóság, a másik a bizonytalanság kerülése.

A delegálási hajlandóság azt mutatja meg, milyen mértékben ösztönöz másokat arra, hogy döntsenek a munkavégzést illetően a szervezetben, míg a bizonytalanság kerülése azt határozza meg, mennyire kerülnek a vezetők azokat a döntéseket, amelyek a legtöbb rizikót jelentik számukra.

Ennek alapján megkülönböztethetünk négyféle vezetési stílust: mester, menedzser, vezető, producer.

- A mester nem igazán delegál, de nem kerüli a bizonytalanságot sem. A hosszú távú következményekre nem fordít elegendő energiát, mindent közvetlen beavatkozással szeretne megoldani. A döntések, projektek késve indulnak el, így innovációs változásokat mulaszt el, a hatékonyság és eredményesség nem elsődleges.
- A menedzsernek alacsony a delegálási hajlandósága, viszont magas a bizonytalanság kerülése. A kontrollra több figyelmet fordít, mint a stratégiai döntésekre. Alapvető célja a hatékonyság és a rendelkezésre álló erőforrások kiaknázása. Kevés figyelmet fordít a fejlesztésre, rövid távban gondolkodik és mindent a hatékonyságnak rendel alá.
- A leader delegálási hajlandósága magas, bizonytalanság kerülése alacsony. Biztos abban, hogy a munkatársai képesek jó döntéseket hozni, így átengedi a döntéshozatalt. Több időt fordít hosszú távú tervezésre, támogatja az új ötleteket, kezdeményezéseket, melyek akár kockázatosak is lehetnek.
- A producernek magas a delegálási hajlandósága és a bizonytalanság kerülése is. A hatékonyságra és az eredményességre egyaránt összpontosít.

Sok figyelmet fordít hosszú távú tervezésre.
(Nemes-Makó, 2008.)

A vezetési stílusok meghatározó szerepet játszanak a vállalati kultúra alakításában, az egész szervezeti légkört meghatározzák, így döntő fontosságú az új generációk esetében, mennyire tudnak és akarnak egy olyan vállalathoz csatlakozni, amely adott esetben ellentétes az önállóságra törekvő hozzáállással.

A leader vs. manager meghatározást már régóta használja a szakirodalom és a köznyelv is. A menedzser a szervezeti célok megvalósítása érdekében a dolgozókat koordinálja és ellenőrzi. A leader ezzel szemben ebben az értelmezésben egy olyan vezető, aki személyes befolyással bír a környezetében lévőkre, akik belső késztetéstől vezérelve követik őt. A leader nem szükséges, hogy pozícióját tekintve tényleg vezető legyen, vezetői attitűdje a személyiségéből fakad.

Az ilyen típusú vezetők szerepe a jövőben kiemelt fontosságú lesz egy Y vagy Z generációs munkavállaló esetében - mely generációk részletes ismertetésére a későbbiekben kitérek.

A téma azért lényeges, mert döntő jelentőséggel bírhat egy-egy vállalati kultúra annak tekintetében, hogy képes-e megtartani és elkötelezetté tenni a munkavállalót, az új generációk esetében pedig minden eddiginél nagyobb kihívással néz szembe a vállalat.

A vezetés kutatása már régi múltra tekint vissza, azonban az elmúlt száz év azonban olyan technikai és társadalmi változásokat hozott, melyekhez folyamatosan alkalmazkodni kell. A munkahelyek és a vezetésről alkotott világkép is változik.

„(...) a dolgozók a jövőben növekvő befolyással lesznek mindarra, ami a munkahelyükön történik.” (Nemes, 2007. 419.o) A tudatosság, a képzés és az alkalmazkodás kulcsszavakká váltak.

A vállalatok évről évre áttekintik a stratégiájukat és munkaerő gazdálkodási tervet dolgoznak ki, melyben meghatározzák, milyen intézkedésekkel tudják kielégíteni a vállalat munkaerő igényét. A HR-nek tehát már olyan képességekre van szüksége, mely alapján a munkaerő adatok elemzése segítségével üzleti stratégiai döntéseket tudnak meghozni. Az alapvető kihívásokra a rendelkezésre álló információk alapján megoldást kell nyújtaniuk.

2.5.5 „Jövőbe vezetés”

Létezik például egy brazil vállalat, mely szembement szinte minden eddig alkalmazott vezetési módszerrel, mégis évtizedek óta hatékonyan tud működni és folyamatosan fejlődik. A Semco-ban jövőorientált toborzási módszereket alkalmaznak. Akkor is adnak fel például álláshirdetéseket, amikor nincs üres pozíció éppen. A jelentkezőket arra kérik, írják le, mivel tudnának hozzájárulni a cég életéhez. Ha a jelentkezőnek sikerül elnyernie a vállalat tetszését, pozíciót hoznak létre számára. Más vállalatok úgynevezett készségi tárat hoztak létre, vagyis összevetik a cég jelenlegi és jövőbeni szükségleteit az alkalmazottak képességeivel és a továbbképzéseket, karrierterveket ennek megfelelően alakítják ki. A rugalmas munkaidő ma már bevett gyakorlatnak számít sok vállalat esetében. Az otthoni munkavégzéstől nagyon sok cég korábban idegenkedett, mivel a hagyományos elveken épülő, ellenőrzés alapú munkahelyek vannak/voltak többségben. A Covid világjárvány hirtelen betörésével a home office-ra a cégek nagyja átállt és a járvány elcsendesedésével is megmaradt a legtöbb helyen ez a lehetőség.

Az infrastruktúrát, az eszközparkot és az új munkavégzési módszert ki kellett építeni, de ebben a kényszerhelyzetben kiderült, hogy amitől annyira tartott sok cég, működőképese, sőt, sok esetben jóval hatékonyabb is, ráadásul az irodák bérleti és fenntartási díján is tudnak spórolni a vállalatok. A home office lehetőségén túl újabb és újabb megoldásokat keresnek az alkalmazottak igényeinek kielégítésére, mellyel ösztönző munkakörnyezetet igyekeznek teremteni számukra. A munka és magánélet egyensúlya egyre nagyobb jelentőségűvé válik, főleg az újabb generációk számára. Ezt az igényt próbálják összhangba hozni a vállalatok segítve az egyéni munkastílusok kialakítását a leghatékonyabb munkavégzéshez a legkülönbözőbb technológiai megoldások kihasználásával. Fontos a bizalom a munkavállalók felé, hiszen ezzel tudják igazán növelni az elköteleződést. (Gandossy et al., 2007.)

A vállalatok érdeke tehát, hogy egy állandóan tanuló, folyamatosan fejlődő szervezetté váljanak. Ez egy teljesen új szemlélet a korábbi módszerekhez képest, amely szemlélet az új generációk számára még vonzóbbá teheti a munkahelyet.

2.6 Teljesítménymenedzsment és tanuló szervezet

Egy szervezetre olyan külső feltételek is hatással vannak, mint a politikai tényezők, gazdasági és társadalmi trendek, valamint a technológiai innovációk. Az információs társadalom korában a tudás az egyik legfontosabb erőforrássá vált. Stratégiai funkció lett a teljesítménymenedzsment, a képzés-fejlesztés és a karriermenedzselés is, melyek segítségével a vállalatok képesek a folyamatosan változó környezeti feltételek között is a leghatékonyabban működni. A fenntartható versenyelőny legfontosabb forrása az elkötelezett dolgozók tudása és képessége. A tanuló szervezet pedig egy olyan ideális vállalati formát mutat be, melyben „(...) fontos, hogy a cégnél olyan vezetési és motivációs gyakorlat uralkodjon, amely segít hasznosítani és újratermelni az emberek tudását, képességeit és elkötelezettségét.” (Csath, 2004. 210.o)

2.6.1 Teljesítménymenedzsment

A munkavállalók képzésének jelentősége napjainkban különösen fontossá vált. A gyors technológiai fejlődés, a folyamatos változás, automatizálódás, növekvő komplexitás mind fontos szerepet játszik abban, hogy a munkaerő képzése kiemelt fontosságú legyen egy vállalat életében. A termelő társadalomtól az információs gazdaság világába csöppentünk bele, az új ismeretek minden területen robbanásszerűen megnövekedtek, sosem látott versenyhelyzet alakult ki a munka világában is, egyre nagyobbak a követelmények, melyben az alkalmazkodóképesség kiemelten fontossá vált. (Klein-Klein, 2012)

Clark L. Hull híres képletének leegyszerűsítése nyomán alakult ki, hogy a teljesítmény a képesség és a motiváció szorzata, tehát a teljesítmény a motiváció erősségével arányosan változik, ha a megfelelő képesség társul hozzá. De ezt számtalan tényező befolyásolhatja.

„A teljesítés élménye, az érzés, hogy valami hasznosat teszünk a legtöbb emberben meglelégedést és a fontosság tudatát váltja ki. Minél gyakrabban élük át ezeket a pozitív érzéseket, annál érdekeltebbek, odaadóbbak lesznek és annál inkább törekedni fognak a tapasztalat megismérlésére.” (Gordon, 2000. 266.o)

A vállalatok szempontjából fontos lépés, hogy olyan modelleket és eljárásokat alkalmazzanak, melyek beindítják az úgynevezett teljesítményspirált. Ez akkor keletkezik, ha a vállalat tudatos lépéseket tesz, hogy elkötelezett, kiváló teljesítményű munkavállalókat szerezzen, tartson meg, motiváljon és menedzseljen. Ez kiemelkedő teljesítményt generál a vállalatnál, ami megteremti az alkalmazottak magasabb javadalmazásának lehetőségét is, ez pedig tovább növeli motiváltságukat és elkötelezettségüket. (Gandossy et al., 2007)

A hatékony megvalósításhoz tehát a kölcsönös elkötelezettség, a képzési és fejlesztési program átláthatósága és a támogató szervezeti kultúra alapfeltétel. „A nagyobb kihívást jelentő és jutalmazó környezet tovább erősíti a vállalat azon képességét, hogy hatékony munkavállalókat vonzzon, tartson meg és fejlesszen, akik további pozitív hatással lesznek a teljesítményre.” (Gandossy et al., 2007. 130.o)

Ez egy öngerjesztő folyamat. A javadalmazás és a jutalom, mint motiváló tényező itt fontos szerepet kap, de láttuk, hogy a jutalom szerepe nem feltétlenül ennyire egyértelműen motiváló minden esetben, az anyagi javadalmazás pedig önmagában ugyan nem, vagy legtöbbször nem motiváló, de egy olyan kiindulási alapnak tekinthető, visszautalva Maslow biztonságra való szükségletének meghatározásához, amely nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a további igények felmerüljenek. Hiszen, ha a megélhetésen kell adott esetben aggódni, nem az önmegvalósítási vágy lesz az erősebb. Ha a vállalatok viszont rosszul mérik fel vagy rosszul kezelik a humán erőforrást, ennek következtében teljesítményük csökken egy olyan hanyatlás indulhat be, mely legtöbb esetben már visszafordíthatatlan, mivel a hatékonyság csökkenésével a bejövő bevételek is visszaesnek, nem képes a vállalat megtartani vagy felvenni olyan munkaerőt, amely ebből a spirálból kivezetné. Az új körülményekhez és a munkavállalókhoz történő alkalmazkodás tehát létfontosságú lehet egy vállalat életében.

A baby boom és az X generációk évtizedekig bőséges tehetséges és kitartó, megbízható munkaerővel látták el a vállalatokat. Többségük a következő évtizedben már nyugdíjas lesz, így a vállalatok nem csak munkaerőt veszítenek, de felbecsülhetetlen szakmai tapasztalatot és szaktudást is, melyet nehéz újratermelni. A generációs különbségek áthidalása, a szakmai és technikai tudásösszehangolása pedig nélkülözhetlenné vált.

A piacvezető vállalatok felismerték már, hogy a szellemi tőke vonzása és megtartása elengedhetetlen feladat, melyhez újfajta stratégiákra van szükség. A munkavállalók és a vállalatok igényei is folyamatosan változnak, de a jövő munkaerő modelljének fontos eleme lett a folyamatos fejlődés képessége. Innovatív megoldásokra van szükség ahhoz, hogy megfeleljenek a vállalatok a folyton változó üzleti és gazdasági környezetben.

A hagyományos munkaerő gazdálkodási gyakorlattal szemben lehetőséget biztosítanak az alkalmazottaknak arra, hogy amennyire lehet, maguk alakítsák ki a környezetet, amelyben hatékonyan tudnak dolgozni. Néhány vállalat egyenesen egyfajta mini-demokráciaként működik.

Ez előnyös a vállalatnak is, mert növeli a motivált, jól teljesítő munkavállalók számát, ezáltal növekedik a hatékonyság és a dolgozóknak is előnyös, mivel megteremti számukra azokat a belső motiváló tényezőket, mint az önállóság vagy a nagyobb felelősség vállalása, melyek valóban képesek motiválni őket. Ha a vállalatok olyan gyakorlatok mellett kötelezik el magukat, amely mindkét fél részéről kielégítő, jelentős, hosszú távú pozitív hatás érhető el. (Gandossy et al., 2007)

„A teljesítménymenedzselés a teljesítménycélok meghatározásának és elérésük biztosításának rendszere.” (Fehér, 2011. 134.o) Célja a hatékonyság javítása és az elkötelezettség fejlesztése, eszköztára a legtöbb esetben a szervezeti és egyéni célok közötti kapcsolat kihangsúlyozása, a követelmények meghatározása, támogatás, fejlesztés, visszacsatolás és elismerés. Egy rosszul kialakított teljesítményértékelési rendszer viszont hosszútávon ront az alkalmazottak motivációján. Két rossz gyakorlat például, hogy a rosszul kialakított rendszer következtében a gyenge teljesítményű dolgozó könnyítéseket kap, miközben a kompetens dolgozókat még több feladattal látják el. A gyenge teljesítményt ezáltal jutalmazták, a jó munkát pedig büntetik. (Klein-Klein, 2012)

„A teljesítményértékelés a dolgozó eredményeinek, illetve szervezeti összértékének felbecsülése és visszajelzése, amely rendszerint együtt jár bizonyos elismeréssel és a teljesítmény, képzés, karrier tervezésével.” (Fehér, 2011. 134.o)

Hagyományos módszere a munkavállalók aktuális és várható teljesítményük szerinti besorolása, vagyis melyben egy sztenderd követelményrendszer alapján a vezető tájékoztatja a beosztottat, milyen minősítést kapott, miként javíthat rajta, milyen kiadott feladatok milyen minőségben teljesültek és ez hogyan befolyásolja a fizetését, előléptetését, esetleg továbbképzését, már elavultabb nézetnek számít. A pontozásos értékelés rendszerint konfliktust váltott ki, a hangsúlyt pedig az elmúlt eseményekre fektette ahelyett, hogy a jövőre koncentrálna. Leginkább az iskolai értékelésekhez hasonló légkör nem teremtette meg a lehetőséget arra, hogy a dolgozó bármilyen problémát vagy olyan ügyet, ami befolyásolja a teljesítményét, esetleg elégedettségét megtárgyaljon a vezetőjével.

Pedig ezeknek az alkalmazottnak lehetőséget kellene biztosítaniuk erre is. A mások által kijelölt célok általában nem hatnak motiválóan.

A rendszeres tervező megbeszélések fontos elemei a következők:

- ösztönözze a dolgozókat önmaguk, ezáltal pedig a szervezet további fejlesztésére
- biztosítson lehetőséget a saját teljesítményüket illető céljaik meghatározásában
- biztonságban érezzék magukat a dolgozók, hogy a problémájukkal fordulhatnak a vezető felé
- jövőbe tekintsenek a múlt tapasztalatai alapján

Tehát a kellően specifikus, meghatározott cél fontos elem a teljesítmény megítéléséhez. A túláltalánosított célok nem nyújtanak megfelelő alapot hozzá. Amikor a célok elérése túl nehéz, ezáltal nem tudja teljesíteni a kitűzött célt az adott személy, az gyengíti a hatékonyságot és a motivációt egyaránt. A közepes nehézségű, de nehezen elérhető célok a leginkább motiválóak. (Klein-Klein, 2012)

A munkavállalókat az aktuális és a várható teljesítményük alapján csoportosítani tudjuk az alábbiak szerint: felívelők, derékhadba tartozók, kérdőjelesek, megakadtak. A felívelők olyan munkavállalók, akik szinte szárnyalnak, a szervezeteknek így gyakran érdekük, hogy gyorsítsák előmenetelüket, hogy meg tudják tartani őket. A derékhadba tartozó dolgozók olyan megbízható munkavállalók, akik sokat tesznek a cég jó működéséért. Fontos az értékes munkafolyamatokba történő bevonásuk, új lehetőségek biztosítása, ösztönzésük. A kérdőjelesek közé azok a munkavállalók tartoznak, akiknek megvan a kellő felkészültségük, de nem elég motiváltak, vagy épp fordítva. Fel kell tártani, milyen módon lehet ezen változtatni, képességeik, esetleg motivációjuk hogyan növelhető. A megakadtak olyan dolgozók, akik esetében a támogatás és ösztönzés nem járt sikerrel. Esetükben mind az egyén, mind a cég érdeke, hogy külön utakon folytassák tovább. (Fehér, 2011)

A karriermenedzselés során a szervezet és az egyének közösen dolgozzák ki, milyen pályát futhat be a szervezet életében a dolgozó. Definiálni kell a lehetséges karrierutakat a jövőre nézve, a munkakörök közötti átlépési vagy előre lépési lehetőséget. A nem-hierarchikus előmenetel igen gyakori, hiszen sokszor nincs lehetőség felfelé mutató karrierre. Az oldal irányú, vagyis azonos szintű, de mégis új munkakör, vagy a munkakör gazdagítása, komplexebb feladatok kiosztása megoldást nyújthat.

De ilyen megoldás lehet az adott munkakör presztízsének növelése, a munkafeladatok változatosságának biztosítása, nagyobb felelősséggel járó megbízások.

Fontos tehát a karrier tanácsadás, ami kiterjed az egyén képességeinek és a cég lehetőségeinek értékelésére a szervezeti igényekkel összhangban. A karriertervezést a képzés-fejlesztési tevékenység integrált módon követi. (Fehér, 2011)

Általános megállapítás, hogy a régebb óta adott munkahelyen dolgozók között kisebb a fluktuáció, mint a frissen érkezett munkavállalók esetében. Ebből következően a vállalat emberi erőforrásait tekintve nem csak az kulcsfontosságú, hogy milyen eszközökkel tudja megszerezni a lehető legkiválóbb munkaerőt, de fontos, hogy képes legyen meg is tartani azt, amelyben, az első benyomások pedig döntő fontosságúak lehetnek.

Az új dolgozókra tehát kiemelt figyelmet kell fordítani, beilleszkedésük és annak elősegítése, hogy megtalálják a vállalatban betöltött szerepüket mindkét félnek kölcsönös előnyt biztosít.

Nem csak az esetleges fluktuációt tudja csökkenteni, de a teljesítményt is növeli, hiszen úgy érzi, törődnek vele, számít a vállalatnak.

2.6.2 Tanuló szervezet

Az elmúlt időszakban jelentősen változott és változik a vezetők szerepe a vállalatok életében. A folyamatok menedzsereiből a tanulás motiváló erőivé kell válniuk. A szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a meglévő dolgozókat képezzék, fejlesszék. A költségek leszorításával való piaci versenyzés nem vezet hosszú távú megoldásra. Az állandó megújulás, a folyamatos képzés és fejlesztés, a tanuló szervezetté válás lehet az egyetlen hatékony megoldás.

A tanulóvállalat filozófiája hasonló a japán Kaizen filozófiához, mely alapelve szerint minden probléma egyben lehetőség is a fejlődésre, fejlesztésre. Az állandó megújulásnak a szervezeti kultúrára, vezetési módszereire és egész szervezeti felépítésére ki kell terjednie. A törekvés arra irányul, hogyan tud a vállalat élni a változó környezet lehetőségeivel újra és újra. Az ilyen vállalatokban állandó tudásnövelés és „tudáshiány-keresés” zajlik, folyamatosan keresik a teljesítményjavítási lehetőségeket. Bátorítják a meglévő, sikeres gyakorlatok állandó megkérdőjelezését a folyamatos fejlődés érdekében. A motivációs rendszernek bátorítania kell az innovációt, mely szoros kapcsolatban van a tudásmenedzsmenttel. A vezetők legfontosabb feladata, hogy megteremtsék azt a környezetet, melyben tudásuk folyamatos bővítése mellett a lehető legtöbbet tehetik a vállalat eredményes működése érdekében. (Csath, 2004)

Ha a vállalat ezekkel a lehetőségekkel sikeresen megnövelheti az attraktivitását a munkaerőpiacon, mely erőfeszítéseket HR brandingnek nevezik. Lényege, hogy a cég egy jól hangzó brand legyen a munkavállalók körében, mely az önmegvalósítás felé nyit lehetőséget. Ennek pozitív hatását a munkavállalói elégedettség növekedésére számos nemzetközi kutatás igazolta. (Poór, 2016) Ez az újabb generációk munkába lépésével pedig egyre fontosabb szempont lesz a jövőben.

2.7 Generációk

2.7.1 Általános jellemzők

Kik is tartoznak egy generációba? Mi a jellemző rájuk, mik az elvárásaik, a motivációjuk és hogyan lehet eredményesen vezetni őket? Napjainkban a generációkat inkább szociológiai, mint biológiai értelemben érdemes megkülönböztetni egymástól. Ennek értelmében a meghatározás azokra a személyekre vonatkozik, akik azonos időszakban születtek, azonos életszakaszban vannak és személyiségüket azonos trendek, folyamatok és körülmények határozták meg. (McCrinkle-Wolfinger, 2010)

A generáció-elmélet két amerikai szerző, William Strauss és Neil Howe nevéhez fűződik. Azért fontos vizsgálni ezt a témakört, mert a munkaerőpiacon minden eddiginél nagyobb a különbség a generációk között, így fontos tudni, hogy mi a jellemző rájuk, hogyan viselkednek, mi a fontos nekik ahhoz, hogy kooperációban, hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, áthidalva a generációs szakadékot, hiszen az egyes korosztályoknak más-más a nézőpontja, a kommunikációs stílusa és másfajta prioritásai vannak. Ennek kezelése és a hatékony együttműködés biztosítása a generációmenedzsment feladata, ami az egész szervezettől komoly részvételt igényel.

A veteránok az 1945 előtti években születtek, ma már déd- vagy nagyszülők, nyugdíjas éveiket töltik és egy igazán szép kort értek meg. Az ő aktív éveikben a világ még teljesen más volt, egy emberöltő alatt pedig teljesen átformálódott.

A Baby boom az 1946-64 között született nemzedék, melynek tagjai még részben jelen vannak a munkaerőpiacon, a generációjuk nagy részük viszont már nyugdíjas, vagy nyugdíj közelében van. Az idősebb baby boomerek hazánkban még építették a szocializmust, ami egész életfelfogásukat meghatározta.

„A munkahely tisztelete, a poroszos tekintélyelvűség a munkában és a gyereknevelésben náluk még élő fogalmak voltak. Merev hierarchiához szoktak és kemény munkához, de állandó feltételek között.” (Tari, 2010. 21.o) Lehetett tudni a munkaidő végét és az elvárt munkamennyiséget. A rendszerváltás után a biztos munkahelyük már nem volt többé biztos. Megtapasztalták, hogy állandóan jelen kell lenni, a korábbi nyugalom már a múlté. (Tari, 2010)

2.7.1.1. X generáció

Az X generáció tagjai 1965 és 1979 között születtek, vagyis a kései Y generáció, illetve a Z generáció szülei tartoznak ide. Tagjai „digitális bevándorlók”, ugyanis a digitális vívmányokkal életük során találkoztak, míg az Y, de főleg a Z generáció már ebbe született, ők „digitális bennszülötteknek” tekinthetők. Ez a generáció is átélte a biztonság elvesztését. Újra fel kellett építenie az egzisztenciáját, meg kellett tanulnia alkalmazkodni az új lehetőségekhez és elvárásokhoz. Átalakították az életüket, a családi élet a háttérbe szorult, a kikapcsolódásra szánt idő lecsökkent, a stressz jelentősen megnövekedett. Jellemző rájuk a túlhajszolt életmód. A nagy hajtás és a folyamatos teljesítménykényszer miatt náluk borult fel leginkább a munka-magánélet egyensúlya, mivel megjelent a korlátlan munkaidő és a multinacionális cégek megjelenésével egy teljesen új szervezeti kultúrához, sok esetben egy teljesen új kultúrához kellett alkalmazkodniuk. (Tari, 2010)

„A Baby boom és az X-ek (...) megtanulták, hogy nincs értelme lázadni, mert senki nem áll a pártjukra, csak letolást kaphatnak. Nem hivatkoznak információhiányra, mert akkor azt vágják a fejükhöz, hogy nekik kell az információ után menniük. Nem önállósodnak túlzottan, ha azt érzik, hogy egy kemény szervezettel állnak szemben. Igyekeznek megszerezni minden informális tudást (...) és ügyesen kommunikálnak, hogy megmaradjanak a fősodorban, vagy legalább ne lógjanak ki nagyon láthatóan.” (Tari, 2010. 27.o) Tari Annamária szavai elképesztően jól leírják sok X generációs hozzáállását, amit az újabb generációk szülöttei már képtelenek megérteni, miért teszik mindezt.

2.7.1.2 Y generáció

Az Y generációba az 1980 és 1995 között születetteket soroljuk. A modern technikák megjelenésével együtt nőttek fel, a számítógép és a mobiltelefon használata nekik már evidenciává vált. A számítógépes világ és az Internet már természetes ennek a generációnak, szinte minden információt az Internetről szereznek be.

A life long learning jegyében újabb és újabb képzések, esetleg diplomák megszerzésére töreksenek, egy részük így később jelenik meg a munkaerőpiacon, miközben jellemzővé vált, hogy a 25-30 éves fiatalok még nem hagyják el a szülői házat, hanem annak minden kényelmét és védelmét élvezve próbálnak boldogulni. Az Y generáció körében jelent meg először a kapunyitási pánik kifejezés. Bőven vannak ebben a korosztályban olyan fiatalok is, akik egyszerűen nem akarnak felnőni és a felnőtt étellel járó felelősséget és a nehézségeket elutasítják. Talán az is oka lehet ennek, hogy nagy nyomás nehezedik rájuk, mivel sokkal bizonytalanabb gazdasági környezetben lépnek ki a világba, mint a szüleik. A tudomány erre a Pán Péter-szindróma elnevezést használja. Sokkal több figyelmet és támogatást kaptak és kapnak a szüleiktől, családjuktól, mint a korábbi generációk szülöttei. Fontos számukra a munkahelyen a siker, a karrier és persze a megfelelő anyagi juttatás is, mivel a fogyasztói társadalomba születve megtanulták, hogy ez visz előre. Míg a korábbi generációk a „dolgozz meg érte és gyűjtsd össze” filozófiát követték, ma már a „szerezd meg és költsd el” a megszokott. A bér tehát fontos, de nem elégséges ahhoz, hogy megtartó erővel bírjon az adott munkahely. (Tari, 2010)

Multitasking felhasználók, egyszerre több dologra is képesek figyelni, viszont az elmélyült koncentráció már nem feltétlenül az erőssége ennek a korosztálynak. Az Internet adta lehetőségekkel élve egy „azonnali világban” élnek. Ami nincs az Interneten, az nem is létezik. Bármikor kapcsolatba léphetnek bárkivel a világhálón keresztül és meg is teszik.

Egy feszültséget, szorongást keltő munkahelyi helyzetet nem kell magukban tartaniuk, mint a korábbi generációknak, amíg hazaérnek, hanem azonnal kiadhatják magukból. Tari Annamária ezt „internetes érzelmi szelepnek” nevezi. A kislepelelés hatására pedig csak keresztülszáguldanak ezek az ingerek. Ez a fogyasztói társadalom azonnali kielégülésre buzdító trendje is. A toleranciacsökkenés pedig érezhető az „azonnali világban”. Az állandó változáshoz és a növekvő sebességhez kell alkalmazkodniuk. A korábbi generációkhoz képest egy sokkal kiélezettebb munkaerőpiacon kell versenybe szállniuk és eladniuk önmagukat. Mindig a legjobbnak kell lenni, hogy érvényesülni tudjanak. A meggyőzés és a hatékony kommunikáció nélkülözhetetlenné váltak. A megmérettetés már a korai évektől kezdve része életüknek, a tanulással töltött évek alatt a munkával, vagyis nem szórakozással töltött heti óraszám egy felnőtt munkaidejét is meghaladta. (Tari, 2010)

„(...) a fogyasztói társadalom és az információs kor együttesen komoly versenyt diktál, amiben nem nagyon lehet lemaradni, mert az kimaradással fenyeget.” (Tari, 2015. 128.o) A korábbi generációk számára ez a fajta verseny elképzelhetetlen volt.

A legfiatalabb korosztály, az alfa pedig hatványozottabban lesz kitéve ezeknek a hatásoknak. Ők már óvodától kezdve versengenek, megmérettetnek, különórákra, sportra, zenére járnak, nyelvet tanulnak.

2.7.1.3 Z generáció

Az 1996-tól 2007-ig született Z generáció formálódásában a technika elképesztő gyorsaságú változása fontos szerepet játszott. Beleszülettek a digitális világba, számukra már elképzelhetetlen Internet, mobiltelefon és virtuális világ nélkül létezni.

Ezáltal az előző generációkhoz képest teljesen megváltoztak a tanulási és munkavégzési szokásaik, hiszen rendkívül gyors információáramláshoz vannak szokva, a kommunikációs eszközök és platformok fejlődésével pedig egyre több információhoz képesek hozzáférni, melyeket máshogy dolgoznak fel és máshogy is gondolkoznak. Erősen átalakult a társadalmi értékrend is körükben, mást tekintenek értékesnek.

Az elmúlt években kezdtek megjelenni a munkahelyeken és olyan készségekkel, képességekkel rendelkeznek, melyekkel a korábbi generációk nem, beleértve az Y generációt sem. Igénylik a folyamatos online jelenlétet, szabadidejük nagy részét a világhálón, virtuális közösségekben töltik, kommunikációjukat, kapcsolataikat az interneten keresztül alakítják ki, ám ezek a kapcsolatok sokszor meglehetősen felületesek csak. Ugyanakkor nagyfokú önállóságra törekszenek, kreatívak, határozottak, számukra a saját érdekeik a legfontosabbak és ehhez mérten választanak, vagy éppen váltanak munkahelyet is. Képesek egyszerre több dolgot is gond nélkül párhuzamosan végezni, ami nagy előnyt jelenthet számukra a munka világában. Mivel sosem tapasztalták meg a virtuális világ előtti létet, ezért a személyes kommunikáció, az aktív hallgatás képessége inkább jelent számukra problémát, mint az előző generációknak. Magától értetődőnek tekintik a digitális eszközök és platformok használatát, amelyben az azonnaliság a kulcsfontosságú. (Tari, 2011.)

Még csak egy részük lépett be a munkaerőpiacra, de már most komoly fejtörést okoznak a HR szakembereknek.

A Z generáció már nem csak a multitaskingban, hanem az információ feldolgozásban is élenjáró képességekkel bír. Ez a generáció, az őket követő alfa pedig még inkább egy olyan korszakban nő fel, ahol a vizualitás uralma egyedülálló. Születésüktől kezdve hozzászoktak a kutyuk használatához. Az oktatás viszont még a régi módszereket használja, ahogy a munkahelyek sem állnak készen nagyrészt. Jellemző erre a generációra, hogy az információ elérési helyét jobban tudják felidézni, mint a tartalmat, hiszen ahhoz vannak szokva, hogy bármilyen információ azonnal a rendelkezésükre áll, ha tudják, hol kell keresniük. A folyamatos internethasználat arra tanítja őket, hogy egyből választ kaphatunk a kérdéseinkre. Csoportokat, interaktív feladatokat igényelnek és minden eddigi generációnál nagyobb igényük van a változatosságra. A lineáris tanulás már a múlté. Sokkal több inger éri őket, mint bármely korábbi generációt. Az információs társadalom kialakulásával egy virtuális társadalom is létrejött. (Tari, 2011.)

A fiatalabb generációknak ez már természetes, hiszen ebben a közegben szocializálódtak, míg az idősebb generáció tagjaira ez nem érvényes, nekik meg kellett szerezni az a tudást, amibe a fiatalabb korosztály már beleszületett. Eddig a technológiai változások nem voltak ennyire gyorsak és markánsak, mint ami az utóbbi években megfigyelhető.

2.7.2 Y és Z generáció a munkahelyen

Az Y generációra jellemző, hogy céljuk a kreatív, értékteremtő munkavégzés, azonban, vagy pontosan emiatt a lojalitás, a céghez való hűség kevésbé fontos érték számukra, hiszen a cél az önmegvalósítás és az ehhez vezető út megtalálása. Az erkölcsi elismerés, az önállóság és a szabadság fogalma nagyon fontos számukra, ahogy a rugalmasság is a munkavégzésben.

Tudatos ambíciókkal jellemezhetők. Nem olyan engedelmes munkaerők, mint a korábbi generációk voltak és jóval kevésbé lojálisak is. Ha a saját érdekeik és a cég érdekei nem egyeztethetők össze, bármikor tovább lépnek. Egy idősebb generáció tagjában ez a magatartásforma, ami az Y-oknak természetes, visszásnak hathat. Fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya, hiszen sokszor látták szüleiket túlórázni, hétvégén is dolgozni, mikor a rendszerváltást követően a teljes foglalkoztatottság megszűnésével hatványozottan fontos volt a munkahelyük megtartása. Ők pedig nem vágnak erre. Magas elvárásokat támasztanak a munkaadók felé, önálló döntésekre, partneri viszonyra, csapatjátékra szomjaznak. (Tari, 2010)

Mindkét fiatalabb generáció esetében elmondható azonban az is, hogy a vágyott, elképzelt életük és a valóság sokszor összeegyeztethetetlennek tűnik, hiszen nincs türelmük kivárni, amíg eléri a céljukat, rögtön, azonnal akarják a sikert, a visszajelzést, hozzászoktak, hogy egy felgyorsult világban azonnal információhoz juthatnak, hogy szinte rögtön megérkezik a visszajelzés. Ami általában nem, vagy csak később érkezik a vártnál, ez pedig frusztrációt és bizonytalanságot okoz bennük. A késleltetett sikereket nehezen tudják feldolgozni, főleg, hogy otthon minden nap azt hallották, te vagy a legjobb, a való életben viszont az első kudarckok után ez az önbizalom és magabiztosság megtörni látszik és még jobban belefeledkeznek a valódi világ helyett az online életbe, ahol nincsenek kudarckok. (Tari, 2011; Tari 2015) „Sosem volt még arra példa, hogy ennyire radikálisan változzon meg a világ, a technológiai fejlődés ilyen mértékben szóljon bele az élet hétköznapi alakulásában a szokásokba és a személyiség alakulásába. Sosem láttuk a valódi és a virtuális világ egymás melletti kapcsolatát, és sosem volt még kérdés, mi lesz a jövő gyermekeivel, akik az interneten szocializálódnak?” (Tari, 2011. 341.o)

Korábban az időseknél volt a tudás, a hatalom, a tekintély. Eddig az volt a jellemző, hogy az újonnan a cégekhez, vállalatokhoz bekerült fiatal munkavállalók a már kialakított cégkultúrához igazodtak. Az utóbbi időben azonban ez a tendencia változni látszik, hiszen egyre több Y és már Z generációs munkavállaló is megjelent a munkaerőpiacon, ami hatással van a szervezeti kultúra alakulására is. Az információs korszakban a technológiai fejlődés felgyorsulásával a fiatalabb generációk lépéselőnybe kerültek a náluk idősebb generációkhoz képest. A tudás birtokosai tehát sok esetben a fiatalok lettek, akik így az idősebbek tanítóivá váltak. (Tari, 2015)

A reverse mentoring például egy olyan kezdeményezés, melyben az idősebb, már hosszabb ideje a pályán lévő kollégák kapnak támogatást és segítséget a fiatalabb kollégáktól a korszerű technológiák megismerésében és alkalmazásában vagy az új kihívások leküzdésében. A fordított mentorálás lehetőséget biztosít a generációs szakadék csökkentésére és a kölcsönös tudásátadásra is. A szocializáció iránya tehát részben megfordult és az életkori fölény a tudásfölénnyel áll szemben. Ez pedig a generációs konfliktus alapja, ha nincs megfelelően kezelve

A feleknek nagyfokú megértéssel és rugalmassággal kell viseltetniük egymás iránt. A nyílt kommunikáció és a konfliktusok feltárása segíthet egy kölcsönösen konstruktív viszonyt kialakítani, amelyben a felek együtt dolgoznak, nem egymás ellen. (Tari, 2010)

A baby boomer és az X generációk szülőttei a tekintélytisztelet világában szocializálódott munkaerők, míg az Y és Z generáció tagjai már partneri viszonyra törekcsenek és önérvényesítésre. A szülők, nagyszülők életében mindennapos volt, hogy egész életükben egy munkahelyük van. Az Y és Z generáció tagjai viszont másfél-kétévente váltanak, nem lojálisak a cég felé, igyekeznek mielőbb elérni kitűzött céljaikat. Az X-ek korábban dolgozni akartak, az Y-ok már karriert építenének, a Z generáció pedig sikeres szeretne lenni. Azonnal. A fiatalabb generációk meg nem értetségét az is növeli, hogy míg esetleg nem vállalnak el egy munkát, mert az nem illik bele karrierterveikbe és inkább kívárnak, addig a családban megtartják a gyerek pozíciójukat, mert a szüleikkel élnek emiatt. A vállalatokban a generációk találkozásá és együttműködése pedig korántsem zökkenőmentes. Az ifjú Y vagy Z generációs kolléga nem aggódik azon, hogy elveszti az állását, keres majd másikat, míg egy X vagy egy boomer generációnak már nem csak önmagáról kell gondoskodnia, miközben egy ledolgozott élet után azért küzd, hogy megmaradjon az állása és az egzisztenciája egy olyan megváltozott világban, ahol a digitális generációk valós veszélyt jelenthetnek a minderre. Korábban ez nem fordulhatott volna elő, hiszen az előmenetel, a megbecsültség alapja a munkában töltött évekkel volt arányos. Ez az új helyzet pedig frusztrációhoz és konfliktusokhoz vezet. A generációk közötti kommunikációs és digitális szakadék mélyülni látszik. (Tari, 2015)

Összehangolásuk viszont elengedhetetlen, amely óriási kihívás a vállalatok életében. A korábban működő, kizárólag felülről lefelé irányuló hierarchia például már nem tud hatékonyan működni. Eltérően szocializálódott generációk dolgoznak együtt, és a hatékony együttműködés érdekében a szervezeti kultúrában is létre kell hozni ennek a feltételeit.

Fontos felismerni tehát, hogy a különböző generációk tagjainak különböző szükségletei vannak, különböző módon lehet őket motiválni és megtartani. Az új generációk megszerzéséhez és megtartásukhoz a HR branding egy fontos eleme, hogy naprakészek legyenek az online felületek és hiteles információt közvetítsenek a vállalatról, amely jellemzője, hogy ismert és kiáll bizonyos jó ügyek mellett, például rendszeresen jótékonykodik, vagy CSR tevékenységet folytat. Tehát tudatosan olyan munkahelyet választanak már, amely társadalmilag és környezetileg is felelős.

Fontos számukra, hogy milyen a közvélemény megítélése a munkahelyükről, milyen a szervezeti kultúrája, milyenek a társas kapcsolatok benne. Az online alkalmazások, mint például a LinkedIn segítheti a cégeket abban, hogy rátaláljanak a fiatal munkaerőre.

Az Y és a Z generáció az önmegvalósítás lehetőségét keresik, olyan helyen akarnak és szeretnek dolgozni, ahol kellő önállósággal végezhetik a munkájukat, ahol a kreativitásukra, az önálló ötleteikre szükség van a munka elvégzéséhez. Szeretik azt érezni, hogy amit csinálnak, fontos, munkájuk értékes a cégnek. De a munkájukat akarják az életvitelükhöz igazítani és nem fordítva. Fontosnak tartják, hogy az idejükről egy bizonyos szintig ők rendelkezzenek, ne legyenek túlzottan határok közé szorítva. Nehezen viselik az utasításokat, inkább együttműködni szeretnek, a partneri viszonyt értékelik. Viszont sokkal inkább igénylik a visszajelzést, mint a korábbi generációk. (Tari, 2010)

A jövőben a vállalatoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a munkaerő megtartására, mivel az Y és a Z generáció esetében is a céghez fűződő lojalitás helyét átveszi az önmegvalósítás igénye, olyan vállalathoz mennek dolgozni, amelyben látnak perspektívát a fejlődésre, a kreativitásuk kiaknázására. Hiába van meg valakiben a tehetség, fontos a személyisége is, hiszen csak azokkal a dolgozókkal lehet hatékonyan és hosszútávon együttműködni, akik képesek a csapatmunkára, fejleszthetők, befogadók és érdeklődnek a változások iránt. Az X generáció ebben a tekintetben sokkal toleránsabbnak mondható, mint a későbbi generációk, hiszen náluk a karrierépítés természetes velejárója volt a lemondás, a nagyfokú alkalmazkodás és a türelem. Persze nem kizárólag az életkor miatt különböznek az emberek, hanem az élethelyzetük, családi körülményeik is hatással vannak erre. Generációs különbségek nélkül is alakulhat ki konfliktus a vezetőkkel vagy akár a munkatársak között is. Fontos kérdés, hogyan lehet az eltérő igényű és adottságú generációkat együttesen motiválni egy szervezetben úgy, hogy soha eddig nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó generációk között.

A teljesítményük elismerése bátorítja a fiatalabb generációkat, hogy még keményebben dolgozzanak és növeli elégedettségüket. Hatékonyságukat úgy tarthatjuk meg, ha elvárásaink világosak, előre lefektetett napi és heti célokat tűzünk ki eléjük pontos határidőket. Az Y és a Z generáció is csapatorientált, szeretik az átláthatóságot, a visszajelzést, a látható jövőképet és az előrelépési lehetőségeket. Fontosnak tartják a munkamagánélet egyensúlyát, ennek következtében pedig a rugalmasságot. Olyan munkahelyi elvárásokat fogalmaznak meg, amelyeket a korábbi generációk sosem mertek volna kimondani, vagy egész egyszerűen sosem fogalmazódott meg bennük. Láthatjuk, hogy az online térben szocializálódó fiatalok teljesen másképp látják a világot, mint a korábbi generációk tagjai. De fontos szem előtt tartanunk, hogy mindkét fél tudna tanítani valamit a másiknak. (Tari, 2015)

A cégek hatékony és sikeres működéséhez azonban minden aktív generáció együttműködésére szükség van.

„Ha sikerül összehozni az X-Y-Z generációt egy teambe, az a legnagyobb hatékonyságú munkacapat lesz, amivel szárnyalni lehet. Mert összetalálkozik a bölcsesség és tapasztalat az újak szakmai tudásával és az információtechnológiai készségeivel.” (Tari, 2015.137.o)
A három generáció sikeres együttműködése tehát kulcsfontosságú abban, hogy a vállalatok megfeleljenek a 21. század kihívásainak.

2.8 Új motivációs elméletek nyomában

Milyen egy modern, 21. századi vállalati motivációs rendszer, amely kellően ösztönzi a munkatársakat a jó teljesítményre?

A korábbi motivációról szóló elméletek, kutatások központi kérdése az volt, mivel lehet a dolgozókat a megfelelő teljesítményre ösztönözni, milyen motivációs eszközök a célravezetők, hogy a munkavállalók a lehető leghatékonyabban végezzék a munkájukat.

A legújabb szemléletek szerint viszont már nem az a kérdés, motiváltak-e az emberek, hanem az a kérdés, mi motiválja őket. Alfie Kohn Jutalommal büntetve című könyvében arra hívja fel a figyelmet, hogy a jutalmazott tevékenység iránt belső motiváció megszüntetése lesz az elért hatás.

A jutalmazás és a büntetés csak az adott pillanatban hatásos, akkor valóban az, viszont hosszabb távon romboló hatású. Mivel a cselekedetek kiváltója egy külső jutalom volt, a jövőben sem lesz érdekük megtenni ugyanezt jutalom nélkül, sőt, a jutalom egyre magasabb kell, hogy legyen, hogy ugyanazt a hatást érje el, ahogy korábban már Daniel H. Pink Motiváció 2.0 elmélete kapcsán kitértem rá.

Az ember motivációja viszont alapvetően más, amelyre 1960-ban McGregor is felhívta a figyelmét Y elméletével. Ki kell elégítenünk pszichológiai szükségleteinket. Harry Harlow, Edward Deci és Richard Ryan az 1900-as évek derekán már átfogó kutatásokat végeztek ebben a témában, mely során a korukat meghaladó teóriákat fogalmaztak meg. Pink és Susan Fowler is arról ír, hogy a kulcs a motiváció tudományában három pszichológiai szükséglet: az autonómia, a valahová tartozás/kötődés és a kompetencia.

Amikor ezek teljesülnek, akkor vagyunk motiváltak, produktívak és akkor tudjuk átélni a flow élményt. Fowler úgy véli, nemtől, generációtól, kulturális környezettől függetlenül ezeket a pszichológiai szükségleteinket ki kell elégítenünk, hiszen születésünk pillanatától fogva kísérnek bennünket. Ezzel szemben Pink azt állítja, hogy bár mindannyiunkban benne van ez a három szükséglet, hogy ezek a felszínre kerülnek-e, azt a körülmények nagyban befolyásolják.

Az autonómia iránti igény az embernek az a vágya, hogy amit tesz, szabad akaratából teszi. Vagyis a munkahelyi környezetben van bizonyos mértékű irányítási és döntési jogunk azzal kapcsolatban, amit csinálunk.

A kötődés iránti igény az összetartozás érzése, hogy részesei lehessünk valami nálunk nagyobbak. Az életünk jelentős részét munkával töltjük. Ha nem elégíti ki a valahová tartozás iránti igényünket, a fennmaradó időben nehéz kompenzálni.

A személyes kapcsolatok a munkahelyen is fontosak. A kompetencia iránti igény az ember azon vágya, hogy az élet mindennapi kihívásaiban eredményesnek érezze magát. A fejlődés, gyarapodás érzése. A motivációs eszköztár ezért különösen fontos, mert a fejlődést nem lehet rákényszeríteni senkire a külső ösztönző elemekkel, de ki lehet alakítani egy olyan környezetet, amely tanulásra ösztönöz és támogatja a kompetencia érzését. Ha tehát ez a három pszichológiai igény, az autonómia, a valahová tartozás és a kompetencia igénye ki van elégítve, annak eredménye az összehangolt, integrált vagy belülről jövő motiváció, ha nincs kielégítve, akkor érdekteleség, kívülről jövő vagy kikényszerített motiváltság lesz az eredmény.

Ezeket Fowler egy úgynevezett motivációsspektrum modellen keresztül vázolta fel. Ha az egyik igény zuhanni kezd, mert nincs kielégítve, könnyen magával ránthatja a másik kettőt is, melynek eredménye egy olyan szuboptimális motivációs állapot lesz, mely szerint az egyetlen motiváló erő a fizetésünk marad, mely valójában nem bír valódi motiváló erővel. A külső motivációs tényezők alkalmazása tehát azért veszélyes, mert aláássák az autonómia, a kötődés és a kompetencia iránti szükségleteket.

Az optimális motiváció állapotában Fowler szerint viszont olyan előnyöket lehet észrevenni, mint a nagyobb produktivitás, a fokozott kreativitás, az aktívabb, elégedettebb dolgozók, mely kölcsönös előnnyel bír. (Fowler, 2015)

2.8.1 Motiváció 3.0

Pink is az autonómia, a kötődés és a kompetencia pszichológiai szükségletéből indult ki, mikor megalkotta a Motiváció 3.0 elméletét, melyben tovább fűzi McGregor X és Y típusú megközelítését. Az I típusúnak nevezett magatartáson alapul elképzelése, melyet belső vágyak irányítanak, és amelyben fontosabb az elégedettség érzése, mint a tevékenység elvégzéséért járó külső jutalom. Megkülönbözteti tehát az X és az I típusú egyéneket. Az X típusba tartozók általában profitorientált célokat tűznek ki maguk elé, míg az I típusú egyének célorientáltak, motivációjuk belülről fakad, így céljuk elérése időigényesebb lehet, de nagyobb elégedettséggel jár, mintha a külső ösztönzők irányították volna csak őket.

„A jutalmazás meglehetősen furcsa módon alakítja át a viselkedésünket: képes egy érdekes feladatból kulimunkát, a játékból feladatot csinálni. És a belső motiváció megszüntetésével képes a teljesítményt, a kreativitást és akár még a becsületes magatartást is romba dönteni, mint egy kártyavárat.” (Pink, 2010. 51.o)

Lényegi eleme tehát a harmadik motivációs tényező, a belső motiváció. Milyen jellemzőkkel írható le?

- tanult magatartás
- a külső motivációt követőket hosszú távon felülmúlja
- számára az elismerés nem cél
- ha eléri az elvárt szintet a pénzbeli juttatás, utána már nem bír motivációs erővel
- önirányítást jelent, mivel belső motivációra épül
-

Három eleme van az elméletnek: az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság. (Pink, 2010)

1. Önállóság

„Láttam a jövőt és működik.” Így kezdi Pink az eredményorientált munkakörnyezet bemutatását. Ez angolul egy rövidítés, a ROWE (results-only working environment) elnevezést kapta, melyet egykor a Best Buy két HR-ese talált ki, mára azonban elterjedt formává vált szerte a világon. A dolgozóknak nem kell adott időpontra, adott helyszínre bemenniük dolgozni, sőt, be sem kell menniük, ha nem szeretnének.

A feladataikkal határidőre el kell készülniük, de hogy mikor és hol végzik el ezeket a feladatokat, az teljes mértékben a munkavállalókra van bízva. A motiváció esetében a megfelelő bérezés alapvető. Amennyiben ennek az alapkövetelménynek eleget tud tenni a vállalat, onnantól kezdve a pénz már nem bír motiváló erővel és nincs hatással a teljesítményre. Ezeknél a vállalatoknál a fluktuáció jóval kisebb, hiszen az elégedettség és az elkötelezettség igen magas. Az önállóság érzése az egyéni teljesítményre rendkívüli hatással van. (Pink, 2010)

A Semco-ban, melyet korábban már felhoztam példaként hasonlóan vélekednek. Új, innovatív megoldásokat hoznak létre, melyekkel segítik a munkavállalókat, hogy egyensúlyt tudjanak elérni, kiegyensúlyozott életet élhessenek, így nem a megfelelési kényszer és a folytonos stressz irányítja az életüket.

Bevezették a bárhol, bármikor végezhető munka koncepcióját, amely az új generációk részéről már szinte elvárásként fogalmazódik meg a munkahelyeken. A fix munkaidő bevezetésével, az egységesség kialakításával elvesznének értékes órák a hatékonyságból, mivel minden embernek más a rutinja, máskor a leghatékonyabb. És így a munka-magánélet egyensúlyát is fenn tudja tartani. A munkaidejüket tehát önállóan és nem a vállalat rendelkezései alapján határozzák meg. A cél, hogy a feladatot elvégezzék, a hol, a mikor és a hogyan már a munkavállalókra van bízva. (Gandossy et al., 2007.)

Ennek a munkamódszernek az egyik alapja a feladattal kapcsolatos önállóság. Pink több olyan vállalatot is felhozott példának, ahol a munkaidejük egy meghatározott részét olyan projektekre fordíthatják, amilyenre csak szeretnék. Meg kell említeni, hogy ezek leginkább olyan nagyfokú kreativitást igénylő szakmák voltak, mint az IT vagy a terméktervezés, mivel rájöttek, hogy az önállóság fontos szereppel bír, így amennyiben a dolgozók maguk választhatják ki, hogy ebben az időben mit, hogyan és kivel szeretnének végezni, az megsokszorozza a hatékonyságukat és a kreativitásukat. Számos mai napig használt és népszerű termék született ezen projektek keretében.

Ennek ellenére még mindig számtalan cég esetében a legfőbb elv az irányítás, melyhez az eszközük a külső motiválás. Ez a McGregor X elméletére építő nézet már megcáfolta magát, hiszen az emberek alaptermészete az önirányításra törekvés és ez az, ami a Motiváció 3.0-ás elméletnek az alapvetése.

2. Szakmai igényesség

Fontos jellemzője Pink motivációs megközelítésének, hogy míg a Motiváció 2.0 célja az volt, hogy a jutalom és büntetés eszközeivel ösztönözzék a dolgozókat, mára már egyértelművé vált, hogy összetett problémák megoldását a korábbi módszerekkel nem lehet elérni, hiszen csupán akkor képes megoldani, ha megvan benne hajlandóság, a belső motiváció, hogy kikísérletezze a megfelelő megoldást, ez pedig már a flow élmény és az önmegvalósítás felé irányítja a figyelmet.

„A flow-ban az ember olyannyira a pillanatban él, és annyira a kezében érzi az irányítást, hogy az idő-és térérzékelés, sőt az öntudat is kikapcsol.” (Pink, 2010. 136.o) A szakmai igényességre való törekvéskor pedig alapvető szükség van rá.

3. Céltudatosság

Pink megközelítése értelmében míg a Motiváció 2.0 középpontjában a profit maximalizálása állt, a 3.0 elsősorban a célmaximalizálásra törekszik. Motivációs eszköznek tartja a céltudatosságot. Meredeken emelkedik a dolgozatom elején megemlített önkéntes munka aránya, melynek oka, hogy képes valami olyat adni, valami olyan pluszt, amit a fizetett munka nem. Az elégedettség tehát nem csupán azok múlik, a kitűzött célokat elérjük-e, hanem azon is, hogy a megfelelő célokat tűztük-e ki. (Pink, 2010)

A kimagasló teljesítmény titka tehát valójában a belülről fakadó motiváció, „(...) az ember mélyen gyökerező vágya arra, hogy kezébe vegye a saját sorsa irányítását, hogy fejlessze, bővítse a tudását, illetve, hogy célt adjon az életének.” (Pink, 2010. 171.o)

Ezzel a néhány kifejezéssel pedig szinte pontosan leírhatjuk az új generációk motivációs struktúráját. A kettő összecsengése pedig a jövőben gyökeresen változtathatja meg a munka világáról szóló eddigi tapasztalatainkat és elképzeléseinket.

3. Saját vizsgálat háttérének bemutatása

Csíkszentmihályi Mihály, az Áramlat elmélet megalkotója a munkát a legkülönösebb élmények egyikének tartotta. „Annak ellenére, hogy semmihez nem hasonlíthatóan intenzív elégedettséget adó pillanatokkal ajándékoz meg bennünket, növeli büszkeségünket, alakítja identitásunkat – a legtöbb ember mégis örül, ha kibújhat alóla.” (Csíkszentmihályi, 1998. 54.o)

Vajon valóban így van? Valóban legtöbbünk nem azért végzi a munkáját, mert örömet leli benne, mert élvezzi, amit csinál, hanem csak egy szükséges feladat, amit el kell végeznünk?

Egy néhány évtizeddel korábbi, amerikai reprezentatív felmérés rámutatott, hogy a dolgozók 80%-a akkor is tovább dolgozna, ha anyagilag nem lenne rá szüksége. Vagyis a munkáért magáért, nem a kapott juttatásokért dolgozna.

A 21. században már állandó kihívást jelent a munkáltatóknak, hogy a dolgozók ne csak részt vegyenek a napi működésben, hanem jelen legyenek minden figyelmükkel és energiájukkal. A siker egyik fontos tényezője a dolgozók proaktivitása. A teljesítmény előrejelzésénél minden eddiginél jobban kell ismerni a dolgozókat: képességeiket, érdeklődésüket, személyiségjellemzőiket és motivációjukat. Ezek pedig kölcsönösen hatással vannak egymásra. A vezetők feladata az, hogy meg tudják találni azokat a célokat, amik kielégítik a dolgozók szükségleteit és azokat az ösztönzőket, amelyekkel el tudják érni, hogy a dolgozók elégedettek legyenek, miközben a vállalat sikeresen és eredményesen működik.

A munkával való elégedettség és a motiváció szűkebb értelmezésben a fizetéssel, a munkakörülményekkel a munka és a képességek megfelelő értékelésével, az előrelépési lehetőséggel és a munkatársak közötti kapcsolattal van összefüggésben, tágabb értelmezésében viszont figyelembe kell venni a dolgozó életkorát, családi állapotát, élethelyzetét, vágyait, céljait, és még sok-sok egyéb tényezőt is, hiszen ezek mind befolyással lehetnek a motivációjára. Általában véve a bérezés és az anyagi juttatások jelentősége természetesen óriási, tartósan viszont a belső motiváció fontossága megkérdőjelezhetetlen. A vezetők azonban gyakran még mindig kizárólag csak az anyagi ösztönzés fontosságát látják, pedig ahogy korábban már láttuk, nem feltétlenül igaz, hogy minden körülmények között ez a legeredményesebb ösztönző.

Viszont több kutatás is igazolta, hogy amennyiben a munkavállalók úgy érzik, elegendő külső jutalmat biztosít a munkájuk igényeik kielégítésére, hajlandóak involválódni akkor is, ha valójában nem érdekli őket a konkrét munka. A különböző motivációs tényezők eltérő körülmények között tehát eltérő jelentőségűek lehetnek. (Klein, 2016.) Ebből a szempontból lényeges véleményem szerint a generációk vizsgálata.

3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Arra keresem a választ, hogy valóban máshogy kell-e ösztönözni az Y és a Z generáció munkavállalóit, mint a korábbi generációk tagjait. Egyáltalán mi motiválja leginkább a munkavállalókat és melyek azok az eszközök, amelyek segítségével a leghatékonyabb teljesítményt tudja elérni a dolgozó.

A vizsgálatot nem csak bizonyos szektorokban végeztem el, hanem egy olyan kvantitatív jellegű primer kutatás lefolytatása volt a célom, amelyben a mintavétel leginkább a hólabda módszerrel történik. Tehát egy nem valószínűségi mintavételi eljárási módszerrel szerettem volna a kutatást elvégezni. A populációt olyan tekintetben szűrtem csak meg, hogy a vizsgált alanyok közül relevánsan a szellemi foglalkoztatottakat vizsgálom. Mindhárom említett generációra kitérek a kutatásom során.

1. Hipotézisem szerint az emberek munkájuk során nem a kapott munkából származó anyagi jövedelmet értékelik a legtöbbször, függetlenül a generációs különbségektől, ha az elér már egy számukra elfogadható szintet. Vagyis azt feltételezem, hogy az anyagi biztonság megteremtése után már nem bír valódi motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása.

2. Hipotézisem szerint az Y és Z generáció esetében a motiváció jellege markánsan eltér a korábbi generációk (Baby boom és X generáció) motivációjától. Feltételezésem szerint elsősorban az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír ennél a két generációnál a többi generációhoz képest.

A kutatásom egy kérdőíves vizsgálaton alapszik, melyben a kérdések többségében direkt, zárt végű kérdések, de elkerülhetetlennek tartottam egy nyílt végű, utolsó kérdés beillesztését is annak érdekében, hogy a vizsgálati alany saját álláspontját jobban ki tudja fejteni, ha szükségét érzi.

A Likert-skála alapján pedig olyan kérdéseket szerkesztettem, melyekben öt választási lehetőséget ajánlok fel a kérdőív kitöltőjének. A kérdőívet statisztikai módszerek segítségével fogom kielemezni.

3.2 A vizsgálat körülményeinek bemutatása

3.2.1 Vizsgálat általános hátterének bemutatása

Az elmúlt évtizedekben megnövekedett az érdeklődés a munkamotiváció vizsgálata iránt. A munkával való elégedettséget és motivációt leginkább kérdőíves módszerrel, értékelő skálákkal vizsgálják. Két típusú vizsgálatot vettem alapul:

- A. SHL Motivációs Kérdőív
- B. Többdimenziós Munkamotiváció Skála

Az SHL Motivációs Kérdőív célja, hogy felmérje, milyen helyzetek növelik vagy csökkentik a munka iránti motivációját az egyénnek. Négy fő kategória mentén értékelik az eredményeket:

- Energia és dinamizmus
- Beilleszkedés
- Belső motiváció
- Külső motiváció

„A kérdőív által megrajzolt kép összehasonlítható a munkaköri elvárásokkal, a vezetési stílussal, a vállalati kultúrával és így megjósolható, hogy az egyén hogyan tud majd boldogulni egy adott helyzetben. A vezetőknek ez az ismeret elengedhetetlen ahhoz, hogy meg tudják érteni és motiválni tudják munkatársaikat.” (Klein, 2016. 313.o)

A másik vizsgálati módszer az ún. Többdimenziós Munkamotiváció Skála, mely Deci és Ryan önszabályozás és öndetermináció elméletére épül. A kérdőív fő kérdése, hogy a vizsgált alany miért fektet energiát a munkájába. Hat alsóskálát tudunk ez alapján megállapítani:

- Amotiváció
- Extrinzik szabályozás (társas)
- Extrinzik szabályozás (anyagi)
- Introjektált szabályozás
- Identifikált szabályozás
- Intrinzik szabályozás

Az amotiváció esetében a válaszadó teljesen motiválatlan, egyáltalán nem fektet energiát a munkájába, nem látja értelmét a végzett munkájának.

Az extrinzik társas szabályozás esetében mások elismerésére, tiszteletének kivívására törekszik a dolgozó és a kritikák elkerülésére. Ezt külső tényezőként értékelhetjük. Vagyis annak érdekében cselekszik, hogy valamilyen külső jutalmat szerezzen, vagy elkerülje a büntetést.

Az extrinzik anyagi szabályozás szintén külső tényezőnek számít, amelyben az anyagi juttatások meghatározóak.

Az introjektált szabályozás értelmében az egyén saját belső elvárásai szerint cselekszik, önmagának szeretne bizonyítani, ellenkező esetben szégyen és kellemetlen érzések fogják el, melyek elkerülésére törekszik.

Az identifikált szabályozás esetében azért végzik az adott cselekvést, mert személyes értékeivel, céljaival összhangban van.

Az intrinzik szabályozás a belső motivációnak feleltethető meg, szereti amit csinál, a flow élmény gyakori. (Kun et al. 2020.)

Tehát a fent említett két motivációt kutató kérdőíves módszert alapul véve alakítottam ki azt a kérdéssort, amely a munkahelyi motiváció és a munkaelégedettség generációs különbségeit vizsgálta a szellemi foglalkoztatottak körében.

3.2.2 A kérdőív bemutatása

A generációk munkahelyi motiváltságának vizsgálatához egy 64 kérdésből álló kérdőívet állítottam össze, amelyből 18 szociodemográfiai és a kitöltő munkahelyével és munkájával kapcsolatos általános kérdés, 46 pedig a motiváció témakörét járja körbe.

Az összeállított kérdéseket Google kérdőív formájában küldtem ki a célcsoportoknak. Mivel saját életkoromból fakadóan az ismeretségi köröm jelentős része az Y generáció tagja, így kérdés volt részemről, hogy amennyiben a kitöltőknek lehetőségük van, a többi korosztályt is vonják be a kitöltésbe.

Három részből épül fel a kérdéssor, az első néhány kérdés a kitöltő személyes jellemzőit vizsgálja:

- Neme
- Generációs hovatartozása
- Legmagasabb iskolai végzettsége
- Családi állapota
- Eltartottak száma
- Végzett munka jellege (fizikai, szellemi, nem dolgozik)

A generációs hovatartozás, vagyis a kitöltő életkora meghatározó fontosságú a kutatásom tekintetében. Ezen kívül azt feltételeztem, hogy a kitöltő neme befolyással lesz a motivációját vizsgáló kérdések esetében, ahogy az iskolai végzettsége is. A családi állapotra és az eltartottak számára azért voltam kíváncsi, mert azt feltételeztem, hogy ez szintén befolyásoló tényező lesz az adott válaszok tekintetében, hiszen amennyiben már nem csak önmagáról kell gondoskodnia esetlegesen a válaszadónak, elképzelhető, hogy más tényezőket tart fontosabbnak, mint korábban. Tehát több kérdés bár szorosan nem kapcsolódik a vizsgálat tárgyához, de jól ismertetik a kitöltők társadalmi vonásait és az értékelés későbbi részeiben még értékes információként szolgálhat. A végzett munka jellegére pedig amiatt voltam kíváncsi, mivel csupán a szellemi foglalkoztatottak körében végeztem el a vizsgálatot, aki más választ adott, őt nem vettem figyelembe a kiértékelés során.

Ezt követően a kitöltő munkahelyével és munkájával kapcsolatos általános kérdések következnek:

- Teljes munkaidőben dolgozik?
- Milyen státuszban dolgozik?
- Végzettsége/képesítése szerinti munkakörben dolgozik?
- Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
- Állami vagy magénszférában dolgozik?
- Milyen jellegű a munkahelye? (mikro-, kis-, közép-, nagyvállalat, multi, start-up, állami)
- Munkahelyének szektora?
- Havi nettó jövedelme?
- Elégedett-e a teljesítményértékelő rendszerrel?
- Béren kívüli juttatás van-e és ha igen mi?

Azt feltételeztem, hogy a válaszadók motiváltságára befolyással lehet, hogy milyen általános munkahelyi jellemzők rajzolódnak ki. Például a státusza, a jövedelme, vagy hogy mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén, azt gondolom, erősen meghatározó lehet ennek tekintetében, így érdekes lehet vizsgálni.

Munkahelyi motivációval és munkaelégedettséggel kapcsolatos kérdések:

- Munkamotiváció a jelenlegi munkahelyen?
- Három Likert-skálán alapuló kérdéssor

Az első esetben egy 1-5-ig terjedő skálán tudtak a válaszadók konkrétan állást foglalni, mennyire érzik magukat motiváltnak, a következő három kérdéssorban pedig az ötfokú Likert-skálát alkalmazva ugyanerre keresem a választ, csak sokkal célzottabb, irányított állítások segítségével.

Az első kérdéssor arra irányult, hogy mennyire motiválja a kitöltőt 1-5-ig terjedő skálán a felsorolt 20 pont.

A második kérdéssor 15 alpontból állt, minden alpont egy-egy állítást fogalmazott meg, melyek esetében arra voltam kíváncsi, mennyire tartja igaznak a kitöltő magára nézve az állításokat. A harmadik kérdéssor 10 állítást tartalmaz, melyben azt kértem a válaszadóktól, hogy értékeljék a felsorolt tényezőket szintén 1-5-ig annak tekintetében, mennyire értenek egyet velük.

3.3 A vizsgálati minta bemutatása

A kérdéssorra 179 válasz érkezett be, amelyekből 173 fő releváns a vizsgálat szempontjából, mivel 6 kitöltő fizikai munkás volt, akiket a további értékelésből kiszűrtem, mivel jelen vizsgálat csak a szellemi foglalkoztatottak motivációját kutatja.

A 173 válaszadó generációs megoszlása az alábbiak szerint alakult:

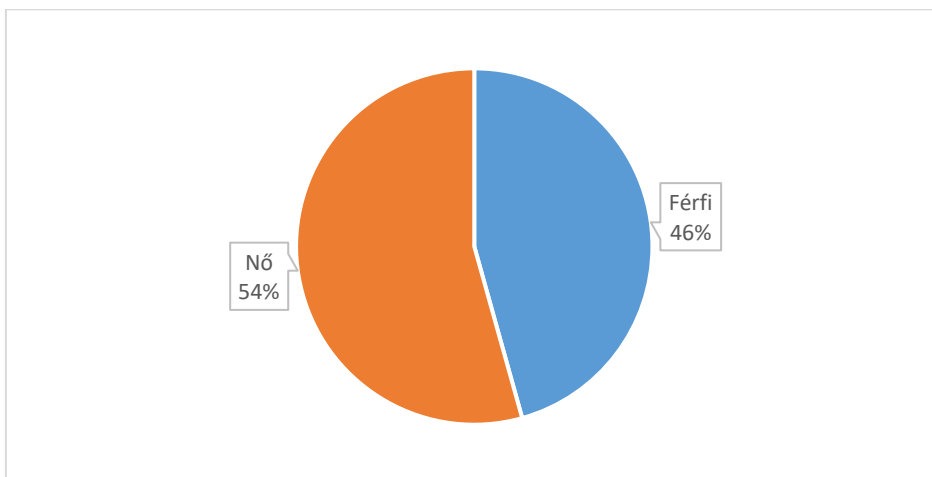
1. táblázat A válaszadók generációk szerinti megoszlása

Generáció	Elemzés	Százalék
Baby boom (1946-1964)	11	6,4
X generáció (1965-1979)	31	17,9
Y generáció (1980-1995)	114	65,9
Z generáció (1996-2007)	17	9,8
Összesen	173	100,0

(Forrás: saját kutatás, n=173)

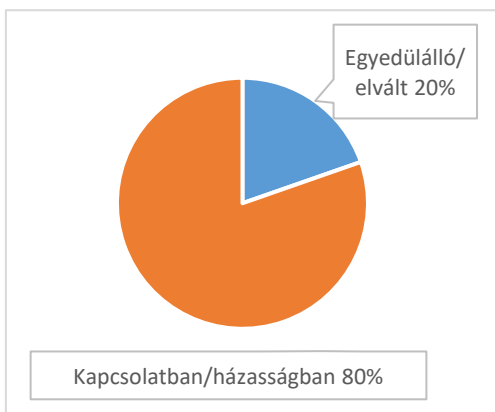
Ahogy az kiolvasható a táblázatból, a válaszadók jelentősnek mondható többsége az Y generációhoz tartozik. A Baby boom és a Z generáció esetében elmondható, hogy olyan kis elemszámot képviselnek a mintában, hogy a későbbi vizsgálatok során majd összevonásra fognak kerülni az X, illetve az Y generációval az eredmények jobb kiértékelhetősége miatt.

A kitöltők nemét tekintve közel szimmetrikus arány figyelhető meg. A minta 54%-át teszik ki a nők, míg a férfiak aránya 46%-v volt. Előzetes feltételezésem szerint a nők és férfiak esetében eltérő lesz az egyes motivációra ható jellemzők jelentősége. A vizsgálat során a későbbiekben erre ki fogok térni.



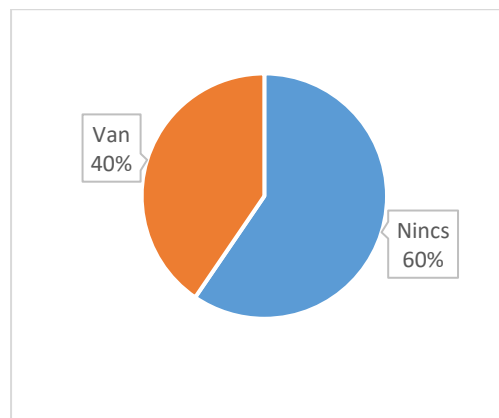
2. ábra A válaszadók számának nemek szerinti százalékos megoszlása (Forrás: saját kutatás, n=173)

A családi állapotra és az eltartottakra vonatkozóan a megkérdezettek 20%-a nyilatkozott úgy, hogy egyedülálló vagy elvált és 80%-uk él kapcsolatban vagy házasságban, míg 40%-uk esetében van egy vagy több eltartott a háztartásban.



3. ábra A válaszadók számának családi állapot szerinti százalékos megoszlása

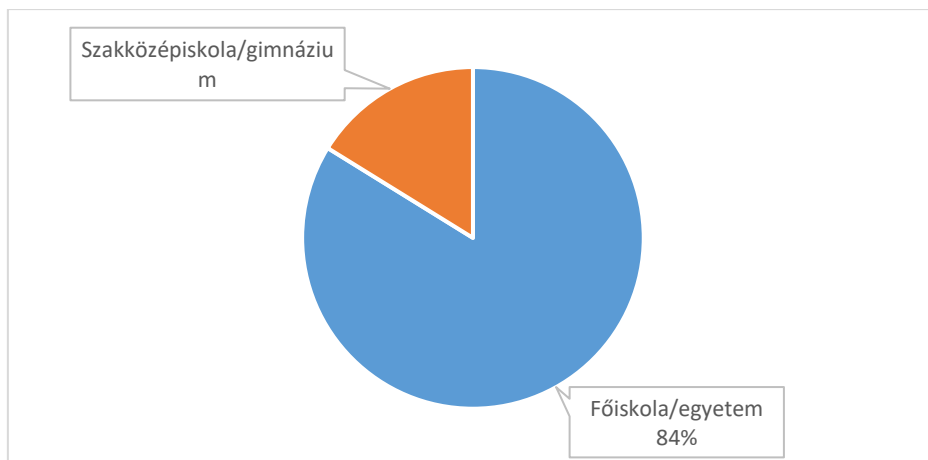
(Forrás: saját kutatás, n=173)



4. ábra A válaszadók számának eltartottak szerinti százalékos megoszlása

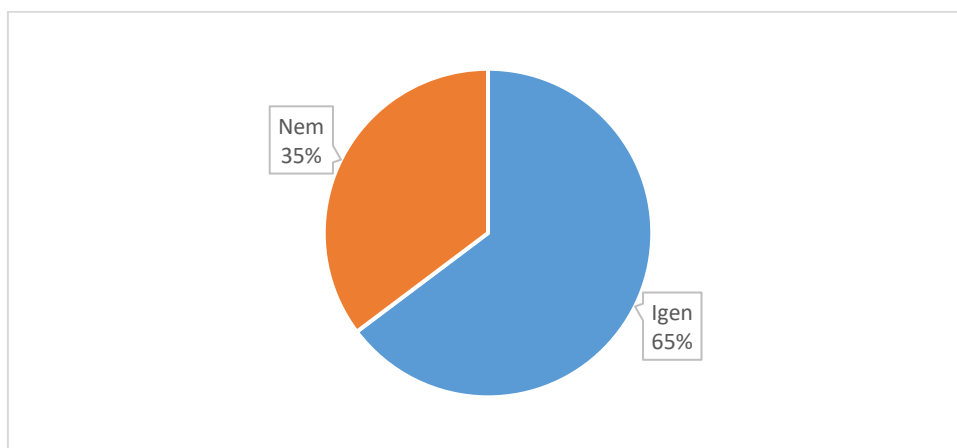
(Forrás: saját kutatás, n=173)

Az iskolai végzettség tekintetében a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a meghatározó a mintán belül, ami alátámasztja az az előfelvetést, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők jelentős része szellemi tevékenységet folytat.



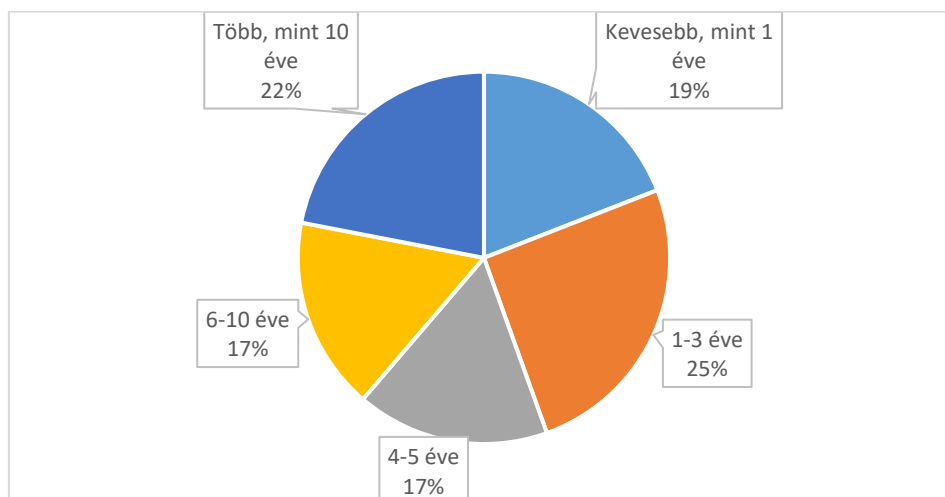
5. ábra A válaszadók számának legmagasabb iskolai végzettség szerinti százalékos megoszlása (Forrás: saját kutatás, n=173)

Figyelemre méltó azonban, hogy a felsőfokú végzettség nem determinálja egyértelműen, hogy a főiskola vagy az egyetem elvégzését követően az egyén a végzettsége szerinti munkakörben fog dolgozni, hiszen a kitöltők 35%-a nem a végzettsége szerinti munkakörben dolgozik jelenleg.



6. ábra A válaszadók számának százalékos megoszlása, azt vizsgálva, hogy jelenleg a végzettsége szerinti munkakörben dolgozik-e (Forrás: saját kutatás, n=173)

Abban a tekintetben, hogy a válaszadók mennyi ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön a minta heterogén képet mutat, és az egyes kategóriák közötti arányok sem mutatnak jelentős eltéréseket. A válaszadók 25%-a dolgozik 1-3 éve a jelenlegi munkahelyén, míg 22%-uk több, mint 10 éve dolgozik ott. Arra, hogy az egyes generációk között ezen belül milyen eloszlás figyelhető meg, a későbbiekben még kitérek.



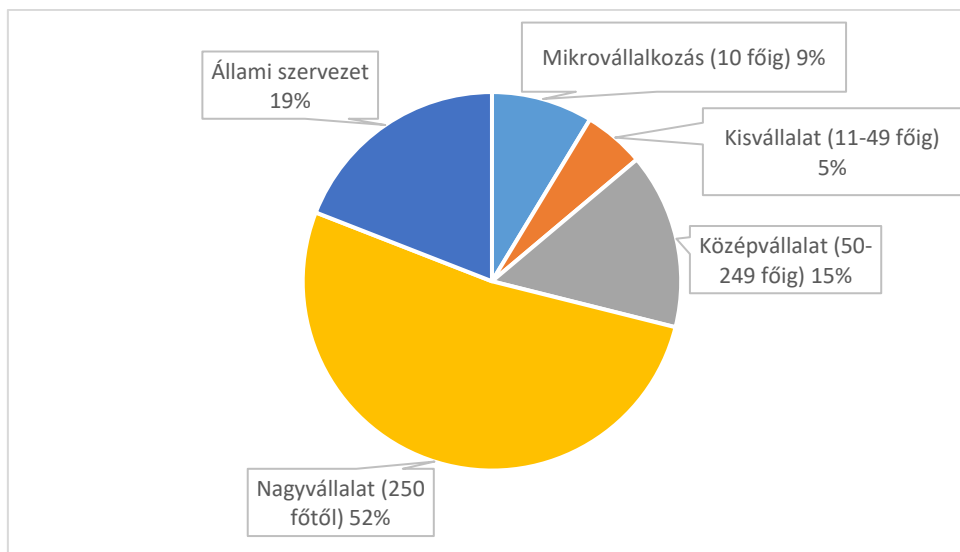
7. ábra A válaszadók számának százalékos megoszlása azt vizsgálva, mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén (Forrás: saját kutatás, n=173)

Arra a kérdésre, hogy a munkáltató milyen szektorban tevékenykedik, egyértelmű többség, 90% válaszolta azt, hogy a szolgáltató szektorban tevékenykedik. Ide tartozónak értjük a szolgáltatás, kereskedelem, logisztika, távközlés/informatika, pénzügy/biztosítás, jog, oktatás, egészségügy, államigazgatás területeit, így nem meglepő a jelentős többség.

Az iparban tevékenykedők (építőipar, termelőipar, feldolgozóipar, stb.) területén csak 9%, míg a mezőgazdaságban 1%-uk dolgozik szellemi foglalkoztatottként. Kíváncsi voltam az állami és magánszféra megoszlására is. 75%-uk válaszolt úgy, hogy a magánszektorban dolgozik és csupán 25%-a megkérdezetteknek, hogy az állami szférában.

A munkáltató besorolására vonatkozó kérdések esetében a válaszadók döntő többsége, 52%-a mondta azt, hogy nagyvállalatnál dolgozik, vagyis a munkavállalók létszáma legalább 250 fő vagy afeletti. 19%-uk dolgozik állami szervezetben, mely nem vállalati kategória, 15%-uk pedig középvállalatnál. Ami meglepő, hogy míg a kisvállalatoknál 5%-a dolgozik a kitöltőknek, addig mikrovállalkozásban 9% az arány. A kérdéssorban külön kérdés volt, hogy a kitöltők jelöljék, amennyiben a munkahelyük multinacionális vállalat, vagy start-up.

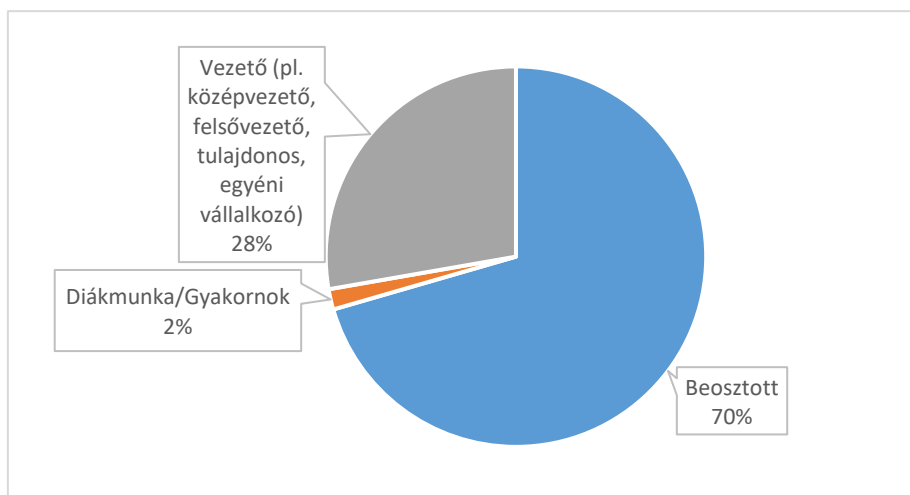
Meglepően kevés, mindössze két fő nyilatkozott úgy, hogy start-upnál dolgozik, míg a válaszadók közül 63 fő jelölte azt, hogy multinacionális vállalatban tevékenykedik.



8. ábra A válaszadók számának a munkáltató besorolása szerinti százalékos megoszlása
(Forrás: saját kutatás, n=173)

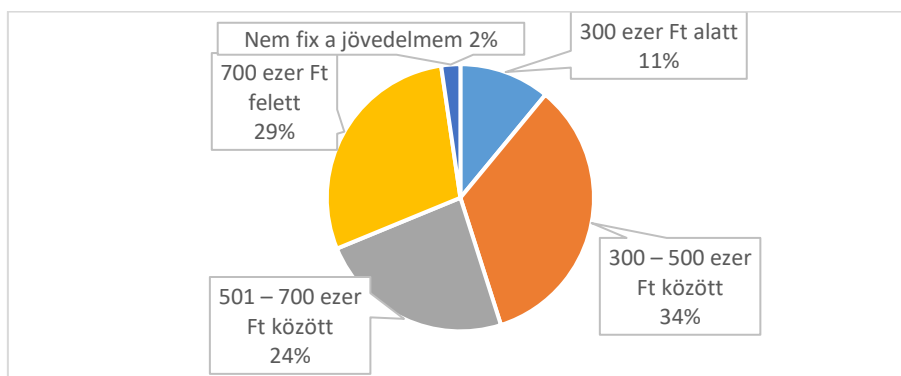
A válaszadók döntő többsége, 94%-a azt válaszolta, hogy teljes munkaidőben dolgozik, csupán 6%-uk nyilatkozott úgy, hogy részmunkaidőben foglalkoztatott. Ez olyan kis arányú eltérés, hogy nincs jelentősége a későbbiekben külön vizsgálni.

A megkérdezettek 28%-a vezető beosztásban dolgozik, míg nagy része, 70%-a beosztott. A diákmunkások és gyakornokok száma a mintában elenyésző, 2% csupán.



9. ábra A válaszadók számának jelenlegi státuszuk szerinti százalékos megoszlása
(Forrás: saját kutatás, n=173)

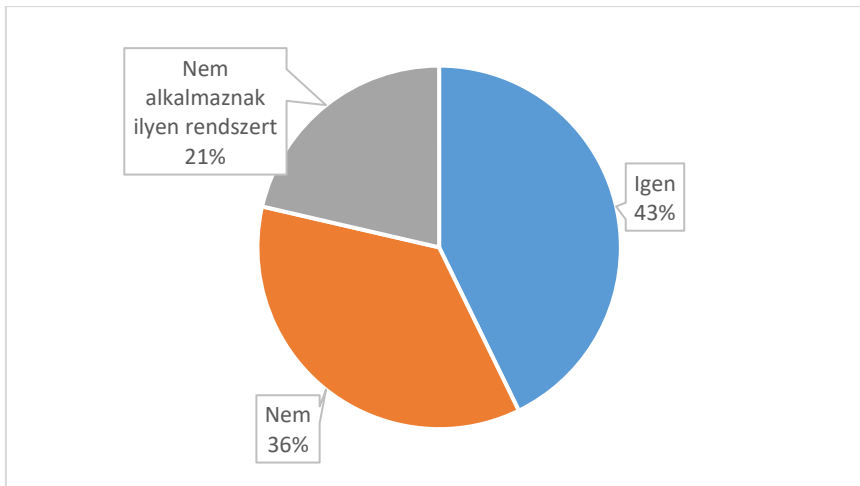
A bérek eloszlása érdekes képet fest le. A legnagyobb hányadot a 300 -500 000 Ft-ot keresők képviselik a mintában, ez 34%-nak felel meg. A legalacsonyabb jövedelemmel rendelkezők aránya, vagyis akik nettó 300 000 Ft alatt keresnek havonta, 11%-os értéket képviselnek, míg a legfelső jövedelmi kategóriába a megkérdezettek 29%-a, azaz több, mint a negyede tartozik. Ennek esetleges oka lehet a vezetők lényeges elemszáma is a mintában.



10. ábra A válaszadók számának jövedelmi szintjük szerinti százalékos megoszlása (Forrás: saját kutatás, n=173)

A béren kívüli juttatások igen magas arányban jellemzőek a mintában. 86%-uk nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyük biztosít számukra valamilyen béren kívüli juttatást és csak 14%-uk mondta azt, hogy nem részesül ilyen jellegű plusz juttatásban. A lehetőségek közül egyértelműek a SZÉP kártya magasodik ki, mint a munkáltatók által használt leggyakoribb béren kívüli juttatási forma.

Végül vizsgáltam a munkamotivációval és az alkalmazott teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatos válaszok eloszlását is. A vállalatok által alkalmazott teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatban a válaszadók 43%-a elégedett, vagyis kevesebb, mint a dolgozók fele csupán. 36%-uk azt válaszolta, hogy nem elégedett a jelenlegi rendszerrel és 21%-ának a munkahelye egyáltalán nem alkalmaz ilyen értékelő rendszert. Ez meglepő eredmény, és az látszik belőle, hogy a vállalatoknak át kell alakítani ezen rendszerüket, vagy éppen ki kell alakítaniuk, hogy a dolgozókat még jobban tudják motiválni a későbbiekben.

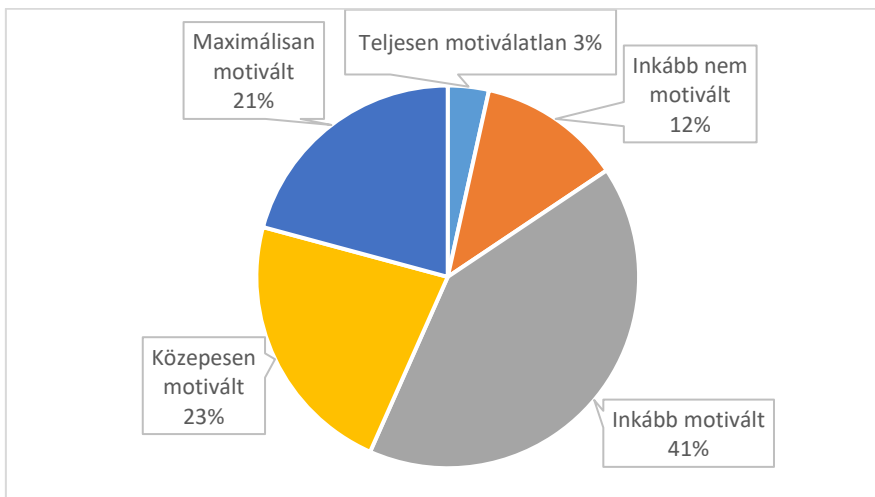


11. ábra A válaszadók számának százalékos megoszlása, azt vizsgálva, hogy elégedett-e a teljesítményértékelő rendszerrel a munkahelyén

(Forrás: saját kutatás, n=173)

A jelenlegi munkahelyükön a dolgozók munkamotivációját vizsgálva pozitív megítélésű eredmény született. 21%-uk érzi magát maximálisan motiváltnak, 41%-uk inkább motiváltnak. A kettő együtt már kiteszi a válaszadók 62%-át, vagyis a megkérdezett dolgozók többsége motiváltnak érzi magát jelenleg.

Közepesen motivált 23%-a a megkérdezetteknek, inkább nem motivált 12%-uk és a teljesen motiválatlanok csupán 3%-ban vannak jelen. A válaszok további vizsgálatára, hogy generációkon belül milyen válaszadási arányok születtek, a későbbiekben ki fogok térni.



12. ábra A válaszadók számának százalékos megoszlása a jelenlegi munkamotivációjuk alapján

(Forrás: saját kutatás, n=173)

3.4 A vizsgálat módszereinek bemutatása

A kérdőívre kapott válaszokat először áttekintettem, milyen motivációs tényezők a befolyásolók.

Ezt követően a statisztikai kiértékelése során az alábbi módszertant alkalmaztam:

1. A kérdőívre kapott válaszokat tartalmazó Excel fájl importálásra került az SPSS statisztikai elemző programcsomagba a File/Import Data funkció használatával.
2. Az SPSS használatával kiszűrtem a mintából a vizsgálat szempontjából nem releváns fizikai dolgozókat (6 fő).
3. Szintén az SPSS használatával főkomponens elemzést végeztem el (Analyze/Dimension Reduction/Factor funkció), amelynek keretében a Kaiser-Meyer-Oklín mutató használatával kiértékelésre került, hogy a vizsgált minta alkalmas a főkomponens analízisre, míg a Bartlett teszt igazolta, hogy a vizsgált minták varianciája azonos.
4. A futtatás során az elsődlegesen kialakult komponens mátrix 16 iterációs lépésben rotálásra került annak érdekében, hogy a főkomponensek alkalmasak legyenek további vizsgálatok elvégzésére.
5. Az SPSS statisztikai elemző programcsomag használatával összevonásra került (Transform/Recode into same variabe) a Baby boom és az X generáció, valamint az Y és a Z generáció, mivel a Baby boom-tól és a Z generációtól érkező válaszok alacsony elemszáma miatt a többváltozós statisztikai elemzések nem adtak volna releváns eredményeket. Így lehetőség nyílt két mintás próbák alkalmazására.
6. Annak eldöntésére, hogy mely próba alkalmas a vizsgálat lefolytatására az SPSS statisztikai elemző programcsomag használatával lefuttattam egy egymintás Kolomogorov-Szmirnov tesztet. Az eredmények alátámasztották, hogy a vizsgált mintán a két mintás t-próba nem alkalmazható.

7. Ennek következtében a főkomponensek összevetése a vizsgát változókkal az SPSS statisztikai elemző programcsomagban Mann-Whitney U eljárással történt (Analyze/Nonparametric Tests/Independent Samples).
8. A főkomponens elemzés által a hipotézisek szempontjából érdekes és megválaszolatlanul maradt tényezők vizsgálatához keresztábrákat készítettem az SPSS programcsomag Analyze/Descriptive Statistics/Crosstabs funkciójának alkalmazásával, majd ezeket is kiértékeltem.

3.5 Az eredmények bemutatása

A kérdőíves kutatásom során kapott eredményeket az SPSS programcsomag segítségével történő kielemezés előtt megvizsgáltam, és az alábbi eredmények születtek a motivációs tényezők tekintetében.

Az összes válaszadó körében vizsgált adatok alapján a 3 legfontosabb motivációs tényező:

- megbecsültség érzése (súlyozott átlag 4,39)
- munka-magánélet egyensúlya (súlyozott átlag 4,36)
- munkahelyi légkör (súlyozott átlag 4,35)

A méltányos fizetés csak 4,33-as súlyozott átlaggal szerepel. Ennek oka, hogy a beérkezett 173 válaszból nem mindenki értékelte úgy, hogy motiválja, vagy nagyon motiválja ez a változó.

Ha a főkomponens analízishez összevont két generációt, vagyis a Baby boom és X, valamint az Y és Z generációt megvizsgáljuk, eltérő eredményeket kapunk.

A Baby boom és az X generáció esetében a következő 3 változó a leginkább motiváló:

- munkahelyi légkör (átlag 4,30)
- megbecsültség érzése (átlag 4,28); munka-magánélet egyensúlya (4,28)
- vezető személye (4,23)

A méltányos fizetés csak 4,07-es átlaggal szerepel a mintában.

Az Y és a Z generáció esetében a 3 leginkább motiváló változó a következő:

- megbecsültség érzése (4,42)
- méltányos fizetés (4,41)
- munka-magánélet egyensúlya (4,39)

Azt látjuk, hogy a megbecsültség érzése és a munka-magánélet egyensúlya minden vizsgált esetben az egyik leginkább motiváló tényezőnek számít, generációtól függetlenül. Az idősebb generáció (Baby boom, X generáció) esetében a megbecsültség érzése és a munka-magánélet egyensúlya egyforma értékkel szerepel, így a harmadik helyen a vezető személye kapott helyet. A fiatalabb generációkat megfigyelve (Y és Z generáció) viszont azt látjuk, hogy még mindig a nem az első helyen szerepel itt sem, de második legfontosabb tényezőként már a méltányos fizetés szerepel. Vagyis úgy tűnik, ezeknél a generációknál meghatározóbb jelentőséggel bír az anyagi juttatás.

3.5.1 Főkomponens elemzés

Az adatok értékeléséhez főkomponens elemzést végeztem a három kérdéssorban szereplő Likert-skálás változóra, az SPSS Analyze/Dimension Reduction/Factor funkciójának használatával.

Azon változókat, amelyek együtthatója a komponens mátrixban nem érte el a 0,5-es értéket, kiszűrtem a vizsgálatból, hogy ne torzítsa a kialakításra kerülő főkomponenseket.

A Kaiser-Meyer-Okin mutató 0,809 értéke arra utal, hogy az adatok nagyon jól alkalmasak a feltáró faktoranalízisre, vagyis a főkomponens analízisre.

Az elsődleges számítások alapján nem alakultak ki jól elkülönülő főkomponensek, így szükségessé vált a főkomponensek rotálása. A rotálását a program csomag 16 iterációs lépésben valósította meg és 9 főkomponenst határozott meg.

Az alábbi 10 változó nincs szoros kapcsolatban a többi vizsgált változóval, ezért nem kerültek be egyik főkomponensbe se:

- Végzettségem/képzésem szerinti munkakörben dolgozni
- Díjak, kitüntetések motiváló ereje
- Önállóság, felelősség érzése motiváló tényezőként

- Rugalmas munkavégzés, home office lehetősége
- A csapat, amelyben dolgozom motiváló hatással van a teljesítményemre.
- Motivál, ha bevonnak a döntéshozatalba és a munkámat saját belátásom szerint szervezhetem meg.
- Szívesen váltanék egy olyan munkahelyért, ami bár alacsonyabb fizetést kínál, de egyéni igényeimnek és céljaimnak jobban megfelel.
- Ha lehetőségem nyílna, a közeljövőben szeretnék egy vagy több hónapos szünetet tartani a munkában, hogy feltöltődjek.
- Ha a kapott jövedelem megteremti az anyagi biztonságomat, nem bír valódi motiváló erővel már a további pénzbeli jutalmazás.
- Ha váratlanul nagyobb összeget kapnék, ami fedezné a kiadásaimat életem végéig, akkor is szeretnék tovább dolgozni, akár más munkahelyen vagy más pozícióban.

A faktoranalízis eredményeként az alábbi 9 főkomponenst lehet elkülöníteni:

1. A munkával való elégedettség
2. Munkahelyi elismerés és légkör
3. Szakmai fejlődés és önmegvalósítás
4. Anyagi juttatások
5. Személyes elvárások a munkában
6. A vállalat megítélése és CSR
7. Elismerés és visszajelzés
8. Anyagi biztonság
9. Munkahelyváltással kapcsolatos személyes tényezők

Az egyes főkomponensekbe az alábbi változók kerültek be (zárójelben a súlyértékek szerepelnek):

1. Munkával kapcsolatos elégedettség (magyarázott variancia: 10,85%)
 - a. Élvezem a munkámat, érdekesnek és izgalmasnak találom a feladataimat. (0,826).
 - b. Teljes mértékben látom az értelmét a munkámnak, amit végzek. (0,819)
 - c. Büszke vagyok a munkámban elért eredményeimre. (0,740)

- d. Úgy gondolom, a saját kitűzött céljaimnak megfelelő irányba haladok. (0,711)
- e. Úgy érzem, elkötelezett vagyok a munkahelyem iránt. (0,705)
- f. Úgy érzem, megbecsülik a végzett munkámat. (0,639)
- g. Bele tudok feledkezni a munkába akár munkaidőn túl is. (0,549)

2. Munkahelyi elismerés és légkör (magyarázott variancia: 9,19%)

- a. Megbecsültség érzése (0,711)
- b. Vezető személye (0,699)
- c. Szóbeli elismerés, dicséret (0,676)
- d. Munka-magánélet egyensúlya (0,643)
- e. Munkahelyi légkör (0,634)
- f. Biztos, stabil háttérű munkahely (0,546)

3. Szakmai fejlődés és önmegvalósítás (magyarázott variancia: 7,21%)

- a. Előrelépési lehetőség (0,755)
- b. Tanulási, fejlődési lehetőség (0,739)
- c. Szakmai kihívás, sikerélmény (0,712)
- d. Önmegvalósítás lehetősége (0,525)

4. Anyagi juttatások (magyarázott variancia: 6,95%)

- a. Elsősorban az anyagi juttatások motiválnak a munkahelyemen. (0,825)
- b. Bónusz, jutalmak (0,716)
- c. Méltányos fizetés (0,662)
- d. Többet dolgozom, ha tudom, hogy így többet is kereshetek. (0,631)
- e. Béren kívüli juttatások (0,613)

5. Személyes elvárások a munkában (magyarázott variancia: 6,42%)

- a. Az önmagammal szemben támasztott elvárások meghatározóak abban, ahogyan a munkámat végzem. (0,802)
- b. A személyes értékrendemmel, céljaimmal összhangban van, hogy erőfeszítéseket tegyek a munkámban. (0,783)
- c. Fontosnak tartom, hogy energiát fektessek a munkámba. (0,661)

6. A vállalat megítélése és CSR (magyarozott variancia: 5,30%)
 - a. Vállalat hírneve (0,692)
 - b. Társadalmi és környezeti felelősségvállalás (0,623)
 - c. Fizikai jellemzők (0,593)

7. Elismerés és visszajelzés (magyarozott variancia: 4,67%)
 - a. Igénylem a gyakori, nem formális visszajelzést a teljesítményemről. (0,735)
 - b. Akár többlet erőfeszítést is teszek, hogy kivívjam a kollégáim és a főnököm elismerését. (0,675)
 - c. Nagyobb teljesítményre ösztönöz a kudarctól és kritikától való félelem. (0,600)

8. Anyagi biztonság (magyarozott variancia: 3,85%)
 - a. Anyagilag biztonságban érzem magam. (0,717)
 - b. Elégedett vagyok jelenlegi a béremmel és az egyéb juttatásokkal. (0,628)

9. Munkahelyváltással kapcsolatos személyes tényezők (magyarozott variancia: 3,78%)
 - a. A bizonytalanságtól való félelem sokszor visszatart egy új lehetőségtől. (0,724)
 - b. A kollégáim visszatartó erőt képviselnek a munkahelyváltásban. (0,562)

Tekintettel arra, hogy mind a Baby boom, mind az Z generáció esetében kis elemszámú válasz érkezett a kérdőívre, így az általuk adott válaszok, közösen kerülnek kiértékelésre a hozzájuk közel álló csoportokkal azaz X és az Y generációval, mert önállóan nem adnának értékelhető eredményeket.

Ehhez két új összevont változót hoztam létre az SPSS Transform/Recode funkciójának használatával. Ennek az összevonásnak köszönhetően egyúttal lehetőség nyílt két mintás próbák alkalmazására. Annak eldöntéséhez, hogy mely eljárások alkalmazhatók, a megfigyeléseket Kolmogorov–Szmirnov-próbának vettem alá.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Generációs hovatarozás		A munkával való elégedettség	
Baby boom (1946-1964) vagy X generáció (1965-1979)	N		42
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,1230695
		Std. Deviation	,76108634
	Most Extreme Differences	Absolute	,108
		Positive	,108
		Negative	-,078
	Test Statistic		,108
	Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,200 ^d
	Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	,250
		99% Confidence Interval	Lower Bound
Upper Bound			,261
Y generáció (1980-1995) vagy Z generáció (1996-2007)	N		131
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-,0394574
		Std. Deviation	1,06486027
	Most Extreme Differences	Absolute	,108
		Positive	,074
		Negative	-,108
	Test Statistic		,108
	Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,001
	Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	,001
		99% Confidence Interval	Lower Bound
Upper Bound			,001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

13. ábra Kolmogorov-Smirnov próba az összevont generációk tekintetében (Forrás: SPSS, saját kutatás, $n=173$)

A Kolmogorov-Smirnov próba eredményei alapján megállapítható, hogy az összevont Y és Z generáció esetében a munkával való elégedettséget mérő értékek eloszlása nem normális ($K-S=0,108$, $p=0,001$), így nem alkalmazható a kétmintás t-próba a két összevont generációs csoport közötti eltérések vizsgálatára. Helyette a nemparaméteres Mann-Whitney-próbára esett a választásom. A továbbiakban eltekintek a normalitásvizsgálat eredményeinek a részletes bemutatásától és a két generációs csoport közötti eltérések vizsgálatára egységesen a Mann-Whitney próbát alkalmazom.

A főkomponensekben azonosított szakmai dimenziókat ezen eljárás keretében az alábbi változókkal vettem össze, annak érdekében, hogy átfogó képet kapjunk a motivációt befolyásoló vagy meghatározó jellemzőkről:

1. Nemek
2. Iskolai végzettség
3. Dolgozó státusza
4. Családi állapot
5. Eltartottak
6. A válaszadó jelenleg a végzettsége szerinti munkakörben dolgozik-e
7. Munkáltató milyen szférába tartozik
8. Generációs hovatartozás

3.5.1.1. Nemek

A nemek tekintetében a kilenc vizsgált a főkomponens vonatkozásában, a p-érték kettő esetben (A vállalat megítélése és CSR, Anyagi biztonság) nem haladta meg az 5%-ot, így megállapítható, hogy az eltérés szignifikáns.

2. táblázat. A nemek közötti jelentős eltéréseket igazoló Mann-Whitney próbák eredményei

	Neme	Elemszám	Átlagos rangszám	Rangszámok összege	Mann-Whitney U	Z-érték	p-érték
A vállalat megítélése és CSR	Férfi	79	77,75	6142,00	2 982,000	-	2,228
	Nő	94	94,78	8909,00			
	Összesen	173					
Anyagi biztonság	Férfi	79	97,75	7722,00	2 864,000	-	2,587
	Nő	94	77,97	7329,00			
	Összesen	173					

(Forrás: saját kutatás, n=173)

A Mann-Whitney próba eredményei alapján (2. táblázat) megállapítható, hogy a férfiak számára kevésbé fontos a vállalat megítélése és a CSR ($Z=-2,228$, $p=0,026$) mint a női válaszadók esetében, valamint az is megállapítható, hogy a férfiak jelentősen nagyobb anyagi biztonságban érzik magukat a nőkhöz képest ($Z=-2,587$, $p=0,010$).

3.5.1.2 Iskolai végzettség

Az iskolai végzettség tekintetében a kilenc vizsgált főkomponens vonatkozásában a p-érték minden esetben meghaladta az 5%-ot így nem mutatható ki szignifikáns eltérés a látens változók között.

3.5.1.3 Dolgozó státusza

A munkavállalók státusza szerinti csoportosítás esetében három válaszadási lehetőség volt a kérdőívben: beosztott, diákmunka vagy gyakornok és vezető. Annak érdekében, hogy az értékelést releváns módon el lehessen végezni összevonásra kerültek a beosztott és a diákmunka vagy gyakornok pozícióban dolgozók. A munkavállalók státusza tekintetében a kilenc vizsgált a főkomponens vonatkozásában, a p-érték kettő esetben (A munkával kapcsolatos elégedettség, Anyagi biztonság) nem haladta meg az 5%-ot, így megállapítható, hogy az eltérés szignifikáns.

3. táblázat. A vezetők és beosztottak közötti jelentős eltéréseket igazoló Mann-Whitney próbák eredményei

	Milyen státuszban dolgozol?	Elemszám	Átlagos rangszám	Rangszámok összege	Mann-Whitney U	Z-érték	p-érték
A munkával való elégedettség	Beosztott	125	76,84	9605,00	1730,00	-4,306	0,000
	Vezető (pl. középvezető, felsővezető, tulajdonos, egyéni vállalkozó)	48	113,46	5446,00			
Anyagi biztonság	Beosztott	125	78,97	9871,00	1996,00	-3,404	0,001
	Vezető (pl. középvezető, felsővezető, tulajdonos, egyéni vállalkozó)	48	107,92	5180,00			
	Összesen	173					

(Forrás: saját kutatás, $n=173$)

A Mann-Whitney próba eredményei alapján (3. táblázat) megállapítható, hogy a vezetők elégedettebbek a munkával, mint a beosztottak ($Z=-4,306$, $p<0,001$), valamint az, hogy a vezetők jelentősen nagyobb anyagi biztonságban érzik magukat a beosztottakhoz képest ($Z=-3,404$, $p=0,001$).

3.5.1.4 Családi állapot

A családi állapot tekintetében a kilenc vizsgált főkomponens vonatkozásában a p-érték minden esetben meghaladta az 5%-ot így nem mutatható ki szignifikáns eltérés a látens változók között.

3.5.1.5 Eltartottak

Az eltartottak tekintetében a kilenc vizsgált főkomponens vonatkozásában a p-érték minden esetben meghaladta az 5%-ot így nem mutatható ki szignifikáns eltérés a látens változók között.

3.5.1.6 A válaszadó jelenleg a végzettsége szerinti munkakörben dolgozik-e

A tekintetben, hogy a munkavállalók a végzettségük/képesítésük szerinti munkakörben dolgoznak-e, a kilenc vizsgált a főkomponens vonatkozásában, a p-érték egy esetben (Anyagi juttatások) nem haladta meg az 5%-ot, így megállapítható az eltérés szignifikáns.

4. táblázat. A jelenleg végzettség/képesítés szerinti munkakörben dolgozók és a nem abban dolgozók közötti jelentős eltérést igazoló Mann-Whitney próba eredménye

	Jelenleg a végzettség/képesítés szerinti munkakörben dolgozol?	Elemszám	Átlagos rangszám	Rangszámok összege	Mann-Whitney U	Z-érték	p-érték
Anyagi juttatások	Igen	112	81,00	9072,00	2 744,000	- 2,135	0,033
	Nem	61	98,02	5979,00			
	Összesen	173					

(Forrás: saját kutatás, n=173)

A Mann-Whitney próba eredményei alapján (4. táblázat) megállapítható, hogy azok, akik jelenleg nem a végzettségük/képesítésük szerinti munkakörben dolgoznak jelentősen többre értékelik az anyagi juttatásokat, mint azok, akik jelenleg a végzettségük/képesítésük szerinti munkakörben dolgoznak ($Z=-2,135$, $p=0,033$).

3.5.1.7 Munkáltató milyen szférába tartozik

A munkáltató szférája tekintetében a kilenc vizsgált főkomponens vonatkozásában a p-érték minden esetben meghaladta az 5%-ot így nem mutatható ki szignifikáns eltérés a látens változók között.

3.5.1.8 Generációs hovatarozás

A generációs hovatarozás tekintetében a kilenc vizsgált a főkomponens vonatkozásában, a p-érték egy esetben (Szakmai fejlődés és önmegvalósítás) nem haladta meg az 5%-ot, így megállapítható az eltérés szignifikáns.

5. táblázat. A generációk közötti jelentős eltéréseket igazoló Mann-Whitney próbák eredményei

	Generáció	Elemszám	Átlagos rangszám	Rangszámok összege	Mann-Whitney U	Z-érték	p-érték
Szakmai fejlődés és önmegvalósítás	Baby boom (1946-1964) vagy X generáció (1965-1979)	42	70	2937	2034	- 2,538	0,011
	Y generáció (1980-1995) vagy Z generáció (1996-2007)	131	92	12114			
	Összesen	173					

(Forrás: saját kutatás, $n=173$)

A Mann-Whitney próba eredménye alapján (5. táblázat) jelentős eltérés igazolható a generációk között: a fiatalabb generációk esetében (Y, Z generációk) jelentősen erősebb a szakmai fejlődés és önmegvalósítási igény az idősebb generációkhoz (Baby boom, X) képest. ($Z=-2,538$, $p=0,011$)

3.5.2. Keresztábrák elemzése

A következő vizsgálati lépésben keresztábrákat készítettem az SPSS programcsomag Analyze/Descriptive Statistics/Crosstabs funkciójának alkalmazásával, annak érdekében, hogy értékelni tudjam a vizsgálat szempontjából egyes kiemelten fontos változók egymáshoz viszonyított arányát.

3.5.2.1 Generációk és munkahelyi motiváció kapcsolata

Első lépésben megvizsgáltam a kapott általános munkahelyi motivációra irányuló válaszokat a generációk függvényében keresztábra segítségével, hogy megfigyelhető-e különbözőségek.

6. táblázat Generációk és a munkahelyi motiváció kapcsolata keresztábrában

	Jelenlegi munkahelyi motiváció					Összesen
	Teljesen motiválatlan	Inkább nem motivált	Közepesen motivált	Inkább motivált	Maximálisan motivált	
Baby boom (1946-1964)	0,0%	0,0%	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
X generáció (1965-1979)	6,5%	9,7%	35,5%	35,5%	12,9%	100,0%
Y generáció (1980-1995)	3,5%	14,9%	20,2%	42,1%	19,3%	100,0%
Z generáció (1996-2007)	0,0%	5,9%	23,5%	29,4%	41,2%	100,0%

(Forrás: saját kutatás, n=173)

A Baby Boom generáció esetében szembeötlő, hogy egyetlen válasz sem érkezett a Teljesen motiválatlan, vagy az Inkább nem motivált kategóriában. A közepesen motiváltak aránya is csupán 9,1%, míg az egész mintában a leginkább kiemelkedő 63,6%-uk inkább motiváltak tartja magát a jelenlegi munkahelyén, 27,3%-uk pedig maximálisan motivált. Ez alapján mind a négy generációt tekintve a Baby Boom generáció válaszadói tűnnek a legmotiváltabbnak jelenleg, hiszen több, mint 90%-uk inkább vagy maximálisan motivált.

Az X generáció esetében minden kategóriára érkezett be válasz. Meg kell jegyezni, hogy a négy vizsgált generáció tekintetében viszont az X generáció 6,5%-os válaszadási arányával kiemelkedik a Teljesen motiválatlan kategóriában.

Az Inkább nem motivált és a Maximálisan motivált válaszok között csupán néhány százalékos eltérés figyelhető meg.

A legérdekesebb, azonban, hogy a Közepesen motivált és az Inkább motivált választ adók százalékos aránya pontosan megegyezik, mindkét esetben 35,5%. Ennek értelmében a válaszadók 71%-a közepesen és inkább motivált, vagyis a Likert-skála szerinti 3-as és 4-es kategóriában helyezkednek el. Motiváltak, de koránt sem kiemelkedően.

Az Y generáció tekintetében szintén elmondható, hogy mind az öt kategóriában született válasz. Az X generációhoz képest azt látjuk, hogy az Inkább motivált és a Maximálisan motivált kategóriákban magasabb százalékkal vannak jelen, több mint 61% az arányuk, míg az X esetében ez csak körülbelül 48%. A képet árnyalja, hogy az Inkább nem motivált kategóriában az Y generáció a kapott 14,9%-kal kiemelkedik, vagyis azt látjuk, hogy a válaszok eloszlanak a kategóriák között, ami a generáció tagjainak egyfajta útkeresését mutatja.

A Z generációt vizsgálva egyetlen válaszadó sem mondta azt, hogy jelenleg teljesen motiválatlan lenne, viszont 5,9%-uk úgy érzi, inkább nem motivált jelenlegi munkahelyén. A Közepesen motivált és az Inkább motivált kategóriák között csupán körülbelül 6% különbség figyelhető meg, így azt mondhatjuk, hogy közel azonos mértékű a két kategóriára adott válaszok aránya, míg maximálisan motiváltak 41,2%-uk érzi magát. Meg kell jegyezni, hogy bár az Inkább motivált és a Maximálisan motivált kategóriák összevonásával nagyjából a válaszadók 70%-a tartozik ide, ami kevesebb, mint a Baby boom esetében, de a 41,2%-os maximális motiváltság az összes vizsgált generáció viszonylatában magasan kiemelkedik. Ez a generáció lépett be legkésőbb a munkaerőpiacra, a motiváltságuk, tettvégyuk, tenni akarásuk magasan kiemelkedik.

3.5.2.2 Jelenlegi munkahelyen töltött idő és motiváció kapcsolata

A generációk munkahelyi motivációjának kielemezése után arra voltam kíváncsi, befolyással van-e a jelenlegi munkahelyen töltött idő a motivációra.

7. táblázat Jelenlegi munkahelyen töltött idő és a motiváció kapcsolata keresztábrában

Mióta dolgozol a jelenlegi munkahelyeden?	Jelenlegi munkahelyi motiváció				
	Teljesen motiválatlan	Inkább nem motivált	Közepesen motivált	Inkább motivált	Maximálisan motivált
Kevesebb, mint 1 éve	0,0%	19,0%	7,7%	21,1%	30,6%
1-3 éve	16,7%	28,6%	17,9%	31,0%	22,2%
4-5 éve	16,7%	19,0%	23,1%	15,5%	11,1%
6-10 éve	33,3%	19,0%	30,8%	12,7%	5,6%
Több, mint 10 éve	33,3%	14,3%	20,5%	19,7%	30,6%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Forrás: saját kutatás, n=173)

Senki nem válaszolta azt, hogy teljesen motiválatlan lenne, aki kevesebb, mint 1 éve van a jelenlegi munkahelyén. Az 1-3 éve és a 4-5 éve ott dolgozók esetében viszont azonos, 16,7%-os ez az arány, míg a 6-10 éve és a 10 évnél több ideje dolgozóknál pontosan 33,3%-os az arány. Ebből az látszik, hogy a teljesen motiválatlan csoporton belül szinte pontosan a duplája 6-10 éve dolgozók aránya az 1-5 éves munkaviszonnyal rendelkezőkhöz képest.

Ha az Inkább nem motivált kategória értékeit nézzük, akkor szintén egy ismétlődő értéket látunk. A kevesebb mint 1 éve, a 4-5 éve és a 6-10 éve a jelenlegi munkahelyükön dolgozó válaszadók esetében is pontosan 19%-os értéket kapunk. Ebben az esetben nem lehet időrendi tendenciát megállapítani a motiváltsággal összefüggésben, sok egyéb tényező is befolyással lehet a kialakult eredményre.

A legutolsó, Maximálisan motivált kategóriában is láthatunk egy ismétlődő értéket. Azoknál, akik kevesebb, mint egy éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön, és azoknál, akik már több, mint 10 éve, ugyanazt a kiemelkedő 30,6%-os eredményt látjuk.

Nem lehet egyértelmű következtetést levonni, ahogy látjuk a motiváltság foka és a munkában töltött idő alapján, hiszen rengeteg egyéb befolyásoló tényező is hatással lehet rá.

3.5.2.3 Generációk és önállóság, felelősség kapcsolata

A hipotézisem alapján megvizsgáltam az Önállóság, felelősség, vonatkozásában adott válaszokat a generációk tükrében, mivel a főkomponensben ez a változó nem szerepelt. A kérdések az első, Likert-skálás kérdéssorban szerepeltek, melyek arra irányultak, hogy mi az, ami motiválja a válaszadót a felsorolt 20 lehetőség közül és mennyire.

8. táblázat Önállóság és felelősség érzése a generációk tekintetében

	Önállóság, felelősség érzése					Összesen
	1	2	3	4	5	
Baby boom (1946-1964)	0,0%	18,2%	27,3%	18,2%	36,4%	100,0%
X generáció (1965-1979)	3,2%	3,2%	19,4%	54,8%	19,4%	100,0%
Y generáció (1980-1995)	0,0%	5,3%	19,3%	41,2%	34,2%	100,0%
Z generáció (1996-2007)	0,0%	0,0%	17,6%	47,1%	35,3%	100,0%

(Forrás: saját kutatás, n=173)

1 = egyáltalán nem motivál; 2 = kevésbé motivál; 3 = semleges; 4 = motivál; 5 = nagyon motivál

A Baby boomerek esetében az 5-ös, „nagyon motivál” válasz aránya a legmagasabb, 36,4%. Bár lényeges szempont, hogy a legmagasabb százalékot ez a válasz kapta, mégsem kiemelkedően magas az értéke. Nagyjából 10 százalékponttal kevesebben válaszolták azt ebben a generációban, hogy ez semleges számukra, vagyis közepesen motiválja őket. A válaszok meglehetősen eloszlanak a négy kategóriában. Azt senki nem válaszolta viszont, hogy egyáltalán ne motiválná.

A négy generáció tekintetében a „nagyon motivál” válaszon belül viszont nagyon hasonló válaszok születtek, a Baby Boom, az Y és a Z generáció esetében, a fiatalabb generációk esetében azonban ez az érték csak a második helyre volt elég.

Ha visszatérünk még a legfiatalabb generációk előtt az X generáció által adott válaszokra, azt látjuk, hogy esetükben minden kategóriára érkezett válasz. A válaszadók 3,2%-át egyáltalán nem motiválja. Érdekes megállapítani, hogy ezt a választ semelyik másik vizsgált generáció tagjai nem adták ennél a kérdésnél. A X generáció esetében szintén 3,2%-uk nyilatkozott úgy, hogy kevésbé motiválja őket az önállóság és a felelősség. 19,4%-ukat közepesen, míg szintén 19,4%-ukat nagyon motiválja.

A válaszadók többsége, 54,8%-a, tehát több, mint a fele motiváltnak érzi magát ebben a tekintetben. Ez a szám kiugróan magas a többi kapott értékhez viszonyítva.

Az Y és a Z generáció válaszait vizsgálva azt látjuk, hogy hasonló arányú válaszok születtek esetükben. A Z generációnak a legfontosabb az önállóság és felelősség kérdése, de az Y-ok sem tartják sokkal kevésbé fontosnak ezt a tényezőt. Az Y generációnál 2-től 5-ig terjedő skálán érkeztek be a válaszok, legmagasabb százalékban a 4-es, „motivál” választ jelölték, ami 41,2%.

A Z generáció által adott válaszok a „semleges”, „motivál”, „nagyon motivál” lehetőségek között oszlottak meg, ami még inkább mutatja, hogy ez a kérdés számukra határozottan fontos. Ennek ellenére a legmagasabb százalékban a „motivál” választ jelölték, ez 47,1%-uk.

Ha a „motivál” és a „nagyon motivál” válaszokat összevontan veszem figyelembe, akkor kirajzolódik, hogy minél inkább haladunk a fiatalabb generációk felé, annál jobban látszik ennek a tényezőnek a fontossága, mint tendencia, de jelentős eltérést nem látunk, emiatt sem került bele a főkomponensbe.

A fenti megfigyeléseket Kruskal–Wallis próbának vettem alá. A próba eredménye ($H=2,263$, $p=0,520$) alapján nem igazolható jelentős eltérés a generációs hovatartozások között a munkahelyi önállóság, felelősség érzése vonatkozásában.

3.5.2.4 Havi nettó jövedelem és motiváció kapcsolata

Az elemzés során megvizsgáltam, hogy milyen összefüggés áll a havi nettó jövedelem és a jelenlegi munkahelyi motiváció között, mivel az első hipotézisemben azt feltételezem, hogy az anyagi biztonság megteremtése után már nem bír valódi motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása. Emiatt kíváncsi voltam, milyen szoros kapcsolatot találok e két változó tekintetében.

9. táblázat Havi nettó jövedelem és munkahelyi motiváció kapcsolata

		Jelenlegi munkahelyi motiváció					Összesen
		Teljesen motiválatlan	Inkább nem motivált	Közepesen motivált	Inkább motivált	Maximálisan motivált	
Havi nettó jövedelem	300 ezer Ft alatt	0,0%	5,3%	31,6%	47,4%	15,8%	100,0%
	300 – 500 ezer Ft között	6,8%	22,0%	22,0%	33,9%	15,3%	100,0%
	501 – 700 ezer Ft között	2,4%	14,6%	24,4%	36,6%	22,0%	100,0%
	700 ezer Ft felett	2,0%	2,0%	20,0%	54,0%	22,0%	100,0%
	Nem fix a jövedelemem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

(Forrás, saját kutatás, $n=173$)

Akik 300 000 Ft alatt keresnek, közülük egyetlen válaszadó sem mondta azt, hogy teljesen motiválatlan lenne. Meglepő összehasonlítani, hogy csupán azok között a válaszadók között figyelhető meg még ez az eredmény, akik úgy nyilatkoztak, hogy nem fix a jövedelmük.

A mintában csak néhány főt jelent ez a csoport, de ők mind maximálisan motiválnak mondják magukat.

Tehát az első jövedelmi kategóriát tekintve hiába keres kevesebbet az illető a többi megadott kategóriához viszonyítva, ez úgy tűnik, mégsem befolyásolja döntően a motivációját. Érdekes megállapítani, hogy ebben a jövedelmi kategóriában az inkább nem motiváltak is csupán 5,3%-kal vannak jelen a mintában. 47,4%-uk adta azt a választ, hogy inkább motivált, míg 15,8%-uk pedig maximálisan motiválnak mondja magát. Ebben a jövedelmi sávban az inkább motivált és a maximálisan motivált kategóriát választók aránya összesen 63%, ami igen magas érték.

Ha a másik szélső jövedelmi sávot nézzük, akik nettó 700 000 Ft felett keresnek, esetükben 54%-uk vallja magát inkább motiválnak és 22%-uk maximálisan motiválnak.

A két kategória összesen 76%-os arányt mutat, vagyis valamennyivel magasabb, mint a legalsó jövedelmi kategóriában született válaszok aránya, de meg sem közelíti a nem fix jövedelemmel rendelkezők 100%-os maximális motiváltsági arányát.

A két köztes bércategóriát tekintve, vagyis akik 300 000-500 000 Ft-ig és akik 501 000-700 000 Ft-ig keresnek, esetükben megfigyelhető, hogy jóval nagyobb százalékban születtek olyan válaszok, hogy teljesen motiválatlan, vagy inkább nem motivált a válaszadó.

Általánosságban elmondható, hogy a nem fix jövedelemmel rendelkezőkön kívül minden egyéb jövedelmi kategóriában az inkább motivált válasz aránya a legmagasabb. Ami meglepő, hogy a legalsó jövedelmi kategória és a nem fix jövedelemmel rendelkezők értékei kilógnak, ők úgy tűnik, hogy sokkal inkább a jövedelemtől függetlenül tartják motiválónak a munkát, amit végeznek.

3.5.2.5 Anyagi biztonság és további pénzjutalom motiváló hatása

Az alábbi vizsgálatban az első hipotézisemre, vagyis az anyagi biztonság és az anyagi biztonság esetén történő további pénzbeli jutalmazás motiváló hatása közötti kapcsolatra kerestem a választ.

10. táblázat Anyagi biztonság és anyagi biztonság esetén további pénzjutalom motiváló hatásának keresztábrás vizsgálata

		Ha a kapott jövedelem megteremti az anyagi biztonságomat, nem bír valódi motiváló erővel már a további pénzbeli jutalmazás.					
		1	2	3	4	5	Összesen
Anyagiilag biztonságban érzem magam.	1	27,3%	45,5%	0,0%	18,2%	9,1%	100,0%
	2	21,1%	21,1%	15,8%	36,8%	5,3%	100,0%
	3	26,1%	26,1%	23,9%	15,2%	8,7%	100,0%
	4	17,2%	21,9%	29,7%	28,1%	3,1%	100,0%
	5	33,3%	6,1%	18,2%	21,2%	21,2%	100,0%

(Forrás, saját kutatás, n=173)

1 = egyáltalán nem ért egyet; 2 = inkább nem ért egyet; 3 = semleges, 4 = inkább egyetért; 5 = teljesen egyetért

Az „Anyagi biztonságban érzem magam” és a „Ha a kapott jövedelem megteremti az anyagi biztonságomat, nem bír valódi motiváló erővel már a további pénzbeli jutalmazás” állítások összevetéséből azt látjuk, hogy meglehetősen szerteágazó válaszok születtek.

Teljesen egyértelmű kapcsolatot nem lehet felfedezni a válaszokban. A semleges választ adókat ebben a kérdéskörben nem vizsgálom külön.

Ha azt értékeljük, hogy aki egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy anyagi biztonságban van, esetükben majdnem 73% válaszolta azt, hogy egyáltalán nem, vagy inkább nem ért egyet azzal, az állítással, hogy a további pénzbeli jutalmazás nem lenne motiváló hatással már rá akkor sem, ha elérné az anyagi biztonságot. Ez a legmagasabb érték a táblázatban. Vagyis azoknak a válaszadóknak a nagy része, generációtól függetlenül, akik jelenleg nem érik el az anyagi biztonságot nem feltételezik, hogy a pénzbeli jutalmazás további motiváló ereje csökkenne vagy megszűnne.

Meg kell említeni a vizsgált kategória másik végét is, akik teljes mértékben úgy gondolják, hogy jelenleg anyagi biztonságban vannak. Esetükben összevetve azokat, akik egyáltalán nem értenek egyet, vagy inkább nem értenek egyet azzal, hogy a továbbiakban nem motiválná őket (összesen: 39,4%) azokkal a válaszokkal, akik inkább egyetértenek, vagy teljesen egyetértenek (összesen: 42,4%) hasonló arányokat kapunk. Nincs a két érték között lényegi eltérés, csupán néhány százalékos eltérés figyelhető meg. Ebből az látszik, hogy akik már elérték az anyagi biztonságot, nem feltétlenül látják úgy, hogy a további pénzbeli jutalmazás, már nem bír valódi motiváló erővel a továbbiakban, ez teljesen egyén függő. Befolyásolhatja milyen arányban hatnak rá a belső motivációs tényezők.

3.5.2.6 Generációk és elégedettség a teljesítményértékelő rendszerrel

Fontos kérdés, hogy mennyire képes a vállalat teljesítményértékelő rendszere motiválni a dolgozókat. Arra voltam kíváncsi, a generációk tekintetében milyen válaszok születtek, mennyire elégedettek az alkalmazott teljesítményértékelő rendszerekkel, egyáltalán mindenhol alkalmazzák-e ezt a módszert, hiszen lényeges, hogy a szervezetfejlesztés tekintetében milyen mértékben kell nagyobb hangsúlyt fektetniük a vállalatoknak erre a kérdésre a jövőben.

11. táblázat *Jelenleg alkalmazott teljesítményértékelő rendszerrel való elégedettség a generációk tekintetében*

	Elégedett vagy az alkalmazott teljesítményértékelő rendszerrel?			
	Igen	Nem	Nem alkalmaznak	Összesen
Baby boom (1946-1964)	9,1%	36,4%	54,5%	100,0%
X generáció (1965-1979)	25,8%	41,9%	32,3%	100,0%
Y generáció (1980-1995)	49,1%	36,0%	14,9%	100,0%
Z generáció (1996-2007)	52,9%	23,5%	23,5%	100,0%

(Forrás: saját kutatás, n=173)

A kapott válaszokból egyértelműen kiderül, hogy sok helyen nem alkalmazzák. A válaszadó Baby boomerek 54,5%-a olyan helyen dolgozik, ahol nem alkalmazzák, 36,4%-uk esetében bár alkalmazzák, de nem elégedettek a módszerrel. Esetükben a legborúsabb a kép, hiszen összességében több mint 90%-uk nyilatkozott úgy, hogy vagy nincs, vagy nem ad elégedettségre okot az alkalmazott rendszer. Ez egy rendkívül érdekes adat, hiszen csak ebben a generációban figyelhető meg, hogy az elégedettek csupán ennek tizedét képviselik a mintában. Meg kell jegyezni, hogy bár kis elemszámú mintát képvisel ez a generáció, mégis egyértelműen körvonalazódnak a „régivágású” munkahelyek ismérvei.

Az X generáció esetében már teljesen más értékeket kapunk. 32,3%-a ennek a generációnak is úgy nyilatkozott, hogy a munkahelyén nem alkalmaznak ilyen rendszert, de ez egy arányaiban jóval kisebb szám, mint a Baby boomerek esetében. A válaszadók kicsivel több, mint negyede, 25,8%-a mondta azt, hogy elégedett a teljesítményértékeléssel, 41,9%-a viszont, ami a Nem elégedett választ adók között a legmagasabb érték viszont nem tartja kielégítőnek a rendszert.

Az Y generációnál már egy megváltozott tendenciát figyelhetünk meg. Kicsivel kevesebb, mint az ebbe a generációba tartozó válaszadók fele, 49,1%-a elégedett, 36%-a, amely még mindig igen magas arány azonban nem elégedett és csak 14,9%-a mondta azt, hogy nem alkalmaznak ilyen értékelő rendszert a munkahelyükön. Fontos megemlíteni, hogy ebben a tekintetben az Y generáció esetében figyelhető meg a legkisebb százalékos érték a vizsgált négy generációhoz képest, viszont ők képviseltetik legnagyobb arányban magukat a mintában.

A Z generációt vizsgálva azt látjuk, hogy a válaszadók több, mint fele, 52,9%-a elégedett a teljesítményértékelő rendszerrel a munkahelyén. Érdekesség viszont, hogy 23,5%-uk mondta azt, hogy nem elégedett, és ugyanennyien azt, hogy nem alkalmaznak náluk ilyen rendszert. Azonban náluk is meg kell említeni, hogy kis elemszámú mintát képvisel ez a generáció.

4. Következtetések és javaslatok

Annak ellenére, hogy a válaszadók szociodemográfiai jellemzői heterogének, a munkahelyi motiváció tekintetében többváltozós statisztikai módszerrel csak kevés jellemző vonatkozásában mutatható ki jelentős különbség. Az iskolai végzettség, a családi állapot, az eltartottak, illetve a munkáltató szféráját tekintve nem mutatható ki szignifikáns eltérés a látens változók között. Vagyis az adott változó nincs jelentős befolyással a válaszadók motivációjára.

Néhány esetben, mint például a nemek, az iskolai végzettség, a státusz, vagy a generációk vonatkozásában megfigyelhetők jelentősebb eltérések. A hipotézisem tekintetében elsősorban a generációs összefüggéseket vizsgáltam, így részletesen erre térek ki.

A kapott főkomponenseket megvizsgálva négy esetben egyértelműen be tudjuk azonosítani a Többdimenziós Munkamotivációs Skála kategóriáit. A Munkával kapcsolatos elégedettség főkomponensben az intrinzik és az introjektált, mint belülről fakadó szabályozók figyelhetők meg. Az Anyagi juttatások főkomponensben egyértelműen az extrinzik, anyagi szabályozás állításai lelhetők fel. A Személyes elvárások a munkában főkomponens az identifikált szabályozókat tartalmazza, az Elismerés és visszajelzés pedig az extrinzik, társas szabályozás állításait. Ezekben a főkomponensekben azonban nem mutatható ki jelentős eltérés a generációk tekintetében.

4.1 Hipotézis (H1)

Hipotézisem szerint az emberek munkájuk során nem a kapott munkából származó anyagi jövedelmet értékelik a legtöbbre, függetlenül a generációs különbségektől, ha az elér már egy számukra elfogadható szintet. Vagyis azt feltételezem, hogy az anyagi biztonság megteremtése után már nem bír valódi motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása.

Megvizsgáltam először a havi nettó jövedelem és a munkahelyi motiváció kapcsolatát. A válaszok igen meglepő eredményeket hoztak. Akik 300 000 Ft alatt keresnek, közülük senki nem mondta azt, hogy teljesen motiválatlan lenne, sőt, a motivált és a maximálisan motivált válaszadók aránya összesen 63%-os eredményt mutatott.

Akik a legmagasabb kategóriát jelölték, vagyis 700 000 Ft felett keresnek, náluk a motiváltak és maximálisan motiváltak aránya 76%, ami magasabb az előbb említett 63%-nál, még sincs akkora különbség, mint ami a bérben viszont egyértelműen megjelenik. Úgy tűnik, hogy az alacsonyabb bérkategóriát megjelölők sokkal inkább a jövedelemtől függetlenül tartják motiválónak a munkát, amit végeznek.

Ezt követően az anyagi biztonság és a további pénzjutalom motiváló hatását keresztábrában vizsgálva azt tapasztaltam, hogy meglehetősen szerteágazó válaszok születtek. A válaszadók nagy része, akik jelenleg nem érik el jelenleg az anyagi biztonságot nem feltételezik, hogy a pénzbeli jutalmazás további motiváló ereje csökkenne vagy megszűnne, amennyiben elérnék azt a jövőben. Úgy gondolják, igenis motiváló erővel bírna. Akik jelenleg úgy válaszoltak, hogy teljes mértékben anyagi biztonságban vannak, ők viszont szinte ugyanolyan arányban adtak ellentétes válaszokat. Vagyis azok, akik már elérték az anyagi biztonságot sem feltétlenül látják úgy, hogy a további pénzbeli jutalmazás nem bírna valódi motiváló erővel a továbbiakban. Ez úgy tűnik, teljes mértékben egyén függő és számos más tényező befolyásolhatja. Így ezt a hipotézisemet meg kell cáfolnom, a válaszok tekintetében a legtöbb esetben bír további motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása az anyagi biztonság megteremtése esetén is.

Például Daniel Pink Motiváció 3.0 című könyvében beszél arról, hogy a motiváció esetében a megfelelő bérezés alapvető. Amennyiben ennek az alapkövetelménynek eleget tud tenni a vállalat, onnantól kezdve a pénz már szerintem nem bír motiváló erővel és nincs hatással a teljesítményre. (Pink, 2010) Valójában ez ebben a vizsgálatban megcáfolódott, számos tanulmány igazolja viszont, hogy a jutalmazás az eredeti szándékkal ellentétes eredményt is elérhet, így óvatosan kell bánni vele. Számos kísérlet bizonyítja, hogy a külső ösztönző rontott a teljesítményen. A belső motivációt a külső jutalmazás megszüntetheti, ezáltal a kreativitás és a teljesítmény is csökken. A felajánlott jutalmat az egyén a későbbiekben is elvárja érte, mely addiktív volta miatt idővel már nem lesz elegendő ugyanazon eredmény eléréséhez.

A legcélravezetőbb tehát a szakirodalom szerint, ha a munka elvégzését követően váratlanul kap jutalmat a munkavállaló, így ez a jövőben is jó teljesítményre fogja ösztönözni.

4.2 Hipotézis (H2)

Hipotézisem szerint az Y és Z generáció esetében a motiváció jellege markánsan eltér a korábbi generációk (Baby boom és X generáció) motivációjától. Feltételezésem szerint elsősorban az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír ennél a két generációnál a többi generációhoz képest.

Ennek vizsgálatához először megnéztem, a két összevont generációra nézve (Baby boom és X; Y és Z), hogy arra a kérdésre, mi motiválja őket és mennyire, milyen válaszok születtek. A Baby boom és X generáció vonatkozásában a munkahelyi légkör, mint motiváló tényező átlaga volt a legmagasabb. Második helyen a megbecsültség érzése és a munka-magánélet egyensúlya szerepelt azonos értékekkel, míg a harmadik helyen a vezető szerepe állt. A méltányos fizetés csak a hatodik legfontosabb számukra, ami egy igen meglepő adat.

A fiatalabb generációk esetében a megbecsültség érzése a legfontosabb, majd a méltányos fizetés és harmadik helyen pedig a munka-magánélet egyensúlya szerepel. Ebből a hipotézisem viszont még nem tekinthető bizonyítottnak, mivel a három változóból kettő megegyezett a generációk tekintetében (megbecsültség érzése, munka-magánélet egyensúlya), vagyis nem látszik markáns különbség, így további vizsgálatok elvégzése szükséges.

Főkomponens analízist végeztem és a Mann-Whitney próba eredménye alapján (5. táblázat) megállapítható, hogy a Szakmai fejlődés és önmegvalósítás főkomponens tekintetében jelentős eltérés mutatkozik a generációk között.

Megállapítható, hogy az Y és Z generáció esetében nagyobb motiváló erővel bír, ha lehetőség nyílik számukra a szakmai fejlődésre és az önmegvalósításra, mint a Baby boom és az X generáció számára. Ide értendő, az előrelépési lehetőség, a tanulási, fejlődési lehetőség, a szakmai kihívás és sikerélmény, valamint az önmegvalósítás lehetősége, melyek a vizsgált főkomponens részét képezik. Vagyis a második hipotézisben megfogalmazott állítás, miszerint a fiatalabb generációk esetében a motiváció jellege markánsan eltér az idősebb generációk motivációjától, elsősorban az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír csak részben bizonyosodott be, mivel a főkomponensbe a szakmai kihívás és az önmegvalósítási lehetőség változó is bekerült, ahogy korábban már bemutatásra került, vagyis eltér a két összevont generáció tekintetében, mégsem mondható el, hogy a fiatalabb generációkat elsősorban ezek a változók motiválják, ahogy láthattuk.

Mivel az önállóság, felelősség érzése változó nem került be a főkomponensbe, így ezt a hipotézisben szereplő motivációs tényezőt külön is megvizsgáltam generációs bontásban, ahogy arra korábban már kitértem. Kruskal–Wallis próbának vettem alá, mely eredmény alapján nem igazolható jelentős eltérés a vizsgált motivációs tényező esetében.

Az Y és a Z generáció tehát, ahogy a szakirodalmi áttekintésből is láttuk az önmegvalósítás lehetőségét keresi az idősebb generációkhoz képest. Fontos számukra a kihívás, a sikerélmény, a fejlődési, előrelépési lehetőség, hiszen még a karrierjük elején tartanak, egyfajta útkeresésben vannak. De a munkájukat akarják az életvitelükhöz igazítani és nem fordítva. A munka-magánélet egyensúlya meghatározó fontosságú számukra, ahogy a méltányos fizetés és megbecsültség érzése is. A bér fontos, de önmagában nem elégséges ahhoz, hogy az adott munkahely megtartó erővel bírjon.

4.3 Javaslato

Ha megpróbálunk a jövőbe tekinteni, azt látjuk, hogy egyre inkább a munkavállaló kerül a középpontba, hiszen a vállalatok törekednek megszerezni és megtartani a munkaerőt, amellyel hosszú távon is biztosítani tudják a fennmaradásukat és a sikerességüket. Mivel a munkaerőpiacon minden eddiginél nagyobb a különbség a generációk között, így fontos a vállalatoknak tudni, hogy mi a jellemző rájuk, hogyan viselkednek, mi a fontos nekik ahhoz, hogy kooperációban, hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, áthidalva a generációs szakadékot. A hatékony együttműködés érdekében a szervezeti kultúrában is létre kell hozni ennek a feltételeit. A megfelelő stratégiai célok, misszió, vízió átláthatósága, a vezetési stílus mind alapvető fontosságú. A megfelelő, munkavégzéssel arányos méltányos bérezés alapvető elvárás a vállalatok felé. A tanulási, fejlődési és előrelépési lehetőségek, a korrekt teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, a munkavállaló egyéni céljainak és képességeinek megfelelő karrierút meghatározása lényeges szempont a dolgozók motiválásának és elkötelezettségének kialakításában.

A munka és magánélet egyensúlya egyértelmű elvárássá vált. Minden vizsgált generáció esetében megjelent a fontossága. A munkavégzéssel kapcsolatos ösztönzők biztosítása, mint a rugalmas munkaidő, a távmunka, vagy a home office lehetősége már alapvető elvárásként fogalmazódik meg a munkavállalók részéről. Az otthoni munkavégzéstől nagyon sok cég korábban idegenkedett, mára azonban a cégek jelentős része alkalmazza ezeket a lehetőségeket.

Külföldön már egyre több munkahely, de teszt jelleggel néhány már Magyarországon is bevezette a négy napos munkahetet azonos bérezés mellett. A publikált teszteredményekből kiolvashatjuk, hogy a 32 órás munkahetet megterhelőbbnek érezték a résztvevők, mivel sokkal hatékonyabban és célratörőbben kellett a feladatokat elvégezni, de a három napos pihenő megérte ezt a többlet energiabefektetést. Ez egy vonzó ajánlat lehet a jövő munkavállalóinak toborzásakor és megtartásakor egyaránt.

A teljesítményértékelő rendszerek motiváló hatása is lényeges szempont. Alapvető célja a hatékonyság javítása és az elkötelezettség fejlesztése. Fontos megállapítani, hogy a kérdőíves kutatási eredményekből az látszik, a Baby boom generáció esetében majdnem 55% azok aránya, akik úgy nyilatkoztak, hogy nem alkalmaz a munkahelyük ilyen rendszert. Az X generáció esetében is még igen magas, 32%-os ez az érték. Esetükben a legmagasabb, közel 42%-os az az arány, akik nem elégedettek a teljesítményértékelő rendszerrel. A fiatalabb generációk esetében a tendencia azt mutatja, hogy a válaszadók közel fele elégedett a rendszerrel. Vagyis megfontolandó azoknak a vállalatoknak a teljesítményértékelő rendszer kialakítása, akik még nem alkalmazzák, mert általa sokkal több információt tudnak kapni a munkavállalók motiváltságáról, céljairól, esetleges megrekedésükről, mely a teljesítményükre, közvetve pedig a vállalat teljesítményére is hatást gyakorol. Másik fontos szempont a teljesítményértékelő rendszerek átformálásával kapcsolatban, hogy az rajzolódik ki, az idősebb generációk sokkal kevésbé elégedettek vele. Az értékelési módszert és a szempontokat olyan tekintetben is át kellene gondolniuk a vállalatoknak, hogy az idősebb generációk tagjai is azonosulni tudjanak ezekkel az elvárásokkal és lehetőségekkel. Annál hatékonyabb a motiváció, minél inkább személyre szabott tud lenni. Amennyiben a személyre szabott motivációs rendszer kialakítása nem megvalósítható a szervezet mérete miatt, az is elegendő lehet, ha valamilyen szempontrendszer alapján kisebb csoportokba sorolva próbálják a vállalatok a csoportra szabott ösztönzőket kialakítani.

A generációk közötti kommunikációs és digitális szakadék mélyülni látszik. Az információs korszakban a technológiai fejlődés felgyorsulásával a fiatalabb generációk lépéselőnybe kerültek a náluk idősebb generációkhoz képest. A vállalatokban a generációk találkozása és együttműködése pedig korántsem zökkenőmentes, összehangolásuk viszont elengedhetetlen, amely óriási kihívás a vállalatok életében. A reverse mentoring egy fordított mentorálási módszer. Még nem széles körben elterjedt, de lehetőséget biztosít a generációs szakadék csökkentésére és a kölcsönös tudásátadásra is, így igen hatékonynak bizonyul.

A gazdasági válság, az infláció emelkedése, a munkahelyek megszűnése abba az irányba tereli az embereket, hogy a megélhetésük biztosítása érdekében esetleg olyan munkát végezzenek, amely nem kielégítő számukra. Ilyenkor a külső ösztönzők, a juttatások fognak a legfőbb motivációs erővel bírni. Ez pedig a vállalat számára sem előnyös, mert legtöbbször csekély munkahelyi elégedettséggel és magas fluktuációval jár. Bizonyos mértékű fluktuáció azonban hasznos lehet a vállalat számára, mivel a kevésbé jól teljesítő vagy nem túlzottan motivált munkaerő helyett motiváltabb munkavállalók léphetnek be, akik innovatív megoldásokat hozhatnak a vállalatba.

Az a szervezet működik általánosságban véve jól, ahol minden generáció képviselteti magát, ahol érvényesülnek az egyes generációk előnyei és hátrányai, ahol keveredik az új és a régi és a szervezet élni is tud az ebből fakadó lehetőségekkel. Az eltérő generációk sikeres együttműködésének a kulcsa pedig az egyensúly és az elfogadás, hiszen minden generáció rendelkezik olyan értékekkel és képességekkel, amelyeket kihasználva, ha együtt tudnak működni sikeresebbek lehetnek, mint a kizárólag homogén generációs csoportok együttműködésén alapuló munkahelyek. Tehát tudatosan változtatásokat kell eszközölni, alkalmazkodni kell a változó igényekhez és szükségletekhez egy változó világban ahhoz, hogy ezeket a generációkat egyszerre legyenek képesek a vállalatok megtartani és motiválni. Fontos a folyamatos kétirányú kommunikáció, hogy a vezetők meghallgassák és meghallják a dolgozókat. Véleményem szerint csak így tud hatékonyan és versenyképesen működni ma már egy vállalat, amit a szervezetfejlesztés során figyelembe kell venni.

5. Összefoglalás

A dolgozat aktualitását az adja, hogy a 21. századra alapvető fontosságú kérdéssé vált, hogy mennyire képes egy adott szervezet a kiváló munkaerő megszerzésére és megtartására. A vállalat stratégiai céljainak elérésében nagy jelentőséggel bír, hogy motiválttá és elkötelezetté tudják tenni a dolgozókat, miközben a munkaerőpiacon minden eddiginél nagyobb a különbség a generációk között.

Dolgozatom középpontjában a munkavállalók motiválásának és ösztönzésének vizsgálata állt. Alapvető célom volt, hogy a motivációt és a munkaelégedettséget vizsgáljam a szellemi dolgozók körében, valóban van-e különbség az X, Y és Z generáció motivációjában és hogyan lehet mindezt támogatni a szervezetfejlesztés segítségével.

Az egyik állításom szerint generációtól függetlenül elmondható, hogy az emberek munkájuk során nem a kapott munkából származó anyagi jövedelmet értékelik a legtöbbször, függetlenül a generációs különbségektől, ha az elér már egy számukra elfogadható szintet, vagyis az anyagi biztonság megteremtése után már nem bír valódi motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása. A másik hipotézis, amit vizsgáltam, hogy véleményem szerint az Y és a Z generáció esetében a motiváció jellege markáns eltérést fog mutatni a korábbi generációk, vagyis a Baby boom és az X generáció motivációjához képest. Úgy véltem, ahogy az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír ennél a két generációnál az idősebb generációkhoz viszonyítva.

A szakirodalmi áttekintésben kitértem a tudományos és pszichológiai megközelítésekre, melyek bemutatták a téma sokrétűségét. Ezt követően a motivációelméleteket mutattam be kitérve a tartalomelméletek és a folyamatelméletek közötti különbségekre. Bemutattam a motiváció elméleti megközelítéseit, majd az általános gyakorlatot, mellyel kapcsolatban természetesen csupán általánosításokat lehet megfogalmazni, minden vállalat és szervezet egyedi ebben a tekintetben. A dolgozat későbbi fejezetében az elméleti megközelítésekre visszautalva, párhuzamba állítva velük ismertetem a legújabb motivációs elméleteket, miszerint az önállóság és a felelősség az egyik legfontosabb motiváló tényező.

Ezt követően rámutattam az emberi erőforrás gazdálkodás jelentőségére, miért kell kiemelten fontos figyelmet szentelniük a vállalatoknak rá.

Kitértem a szervezeti kultúra, a vízió, misszió és a stratégiai célok, valamint a vezetési stílus kapcsolatára a motiváció témakörén belül, miért megkerülhetetlenek a motiváció témakörét vizsgálva.

Külön fontosnak tartottam a teljesítménymenedzsmentről és a tanuló szervezetekről beszélni, mivel a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a meglévő dolgozókat folyamatosan képezzék, fejlesszék és a változó körülményekhez maguk a vállalatok is alkalmazkodjanak. Az információs társadalom korában a tudás az egyik legfontosabb erőforrássá vált. Az állandó megújulásnak a szervezeti kultúrára, vezetési módszereire és egész szervezeti felépítésére ki kell terjednie.

A generációk jellemzőinek bemutatása a dolgozat egyik alapvető fontosságú fejezete, hiszen a cégek hatékony és sikeres működéséhez minden aktív generáció együttműködésére szükség van. Általános jellemzőin túl részletesen bemutattam az X, az Y és a Z generációt, illetve a fiatalabb generációk tekintetében (Y és Z) külön kitértem a munkahelyi motivációjukat meghatározó tényezőkre.

A saját vizsgálati részben a kutatási célokat és a hipotéziseket ismertettem, majd bemutattam a vizsgálat során alkalmazott kérdőívet és a vizsgálati mintát, melyben kitértem a válaszadók szociodemográfiai jellemzőire is. A kérdőívre érkezett 173 válasz kiértékelésére főkomponens elemzést és kereszttáblákat alkalmaztam. A faktoranalízis eredményeként 9 főkomponenst lehet elkülöníteni, melyek közül egyben, a Szakmai fejlődés és önmegvalósítás főkomponensben találtam a generációk tekintetében jelentős eltérést. A vizsgálatok lefuttatása és kiértékelése során arra a következtetésre jutottam, hogy egyik hipotézisem sem volt bizonyítható teljeskörűen a vizsgált mintában annak ellenére, hogy mind a faktoranalízis, mind pedig a kereszttáblák értékelése alapján, megállapíthatók különbségek a generációk között. A főkomponens elemzés során a Szakmai fejlődés és önmegvalósítás tekintetében volt megfigyelhető jelentős különbség, míg a kereszttáblák értékelése az anyagi biztonság és jövedelmek vonatkozásában mutatott releváns eredményeket.

Az első hipotézis tekintetében, azoknak a válaszadóknak, akik nem érzik magukat anyagi biztonságban jelenleg, jelentős részük nem gondolja, hogy amint elérné azt, kevésbé hatna rá motiválóan a további pénzbeli jutalmazás. Akik úgy válaszoltak, hogy teljes mértékben anyagi biztonságban vannak, esetükben megfigyelhető, hogy szinte ugyanolyan arányban adtak egymásnak ellentétes válaszokat, tehát

akiket motiválna és akiket nem, nagyjából azonos arányban jelennek meg a mintában. Vagyis azok, akik már elérték az anyagi biztonságot sem feltétlenül látják úgy, hogy a további pénzbeli jutalmazás nem bírna valódi motiváló erővel a továbbiakban. Ez úgy tűnik, teljes mértékben egyén függő és számos más tényező befolyásolhatja.

A második hipotézisben megfogalmazott állítás, miszerint a fiatalabb generációk esetében a motiváció jellege markánsan eltér az idősebb generációk motivációjától, elsősorban az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír csak részben bizonyosodott be, mivel a főkomponensbe a szakmai kihívás és az önmegvalósítási lehetőség változó is bekerült, ahogy korábban már bemutatásra került, vagyis eltér a két összevont generáció tekintetében, mégsem mondható el, hogy a fiatalabb generációkat elsősorban ezek a változók motiválják, mivel összességében a fiatalabb generációk esetében a megbecsültség érzése a legfontosabb, majd a méltányos fizetés és harmadik helyen pedig a munka-magánélet egyensúlya szerepel.

A dolgozat lezárásaként kitértem a generációk együttműködésének fontosságára és sikeres együttműködésének kulcsára a szervezet működésének tekintetében.

Irodalomjegyzék

- Atkinson – Hilgard (2005): Pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó, 847 p.
- Bakacsi Gy.(1998): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 353 p.
- Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000.): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Budapest, KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 357 p.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, 616 p.
- Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 355 p.
- Csíkszentmihályi M. (1998): És addig éltek, amíg meg nem haltak, Kulturtrade Kiadó, 178 p.
- Csíkszentmihályi M. (2010): Flow, Az áramlat, Budapestm Akadémiai Kiadó, 371 p.
- Dobák M.- Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés, Akadémiai Kiadó, 483 p.
- Fehér J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 247 p.
- Fowler S. (2015): Motiváció magasabb szinten, Budapest, HVG Kiadói Zrt., 223 p.
- Gandossy R.-Tucker E.-Verma N. (2007): Gazdálkodj okosan - a tehetséggel, Budapest, HVG Kiadói Zrt., 232 p.
- Giddens A. (2008): Szociológia, Budapest, Osiris Kiadó, 833 p.
- Gordon T. (2000): V.E.T. tréning, Gordon Könyvek, 298 p.
- H. Pink D. (2010): Motiváció 3.0, Budapest, HVG Kiadói Zrt., 273 p.
- Jávor I.-Rozgonyi T. (2007): A szervezetek és a munka világa, L'Harmattan Kiadó, 395 p.
- Karoliny M.-Poór J. (2013): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest, Complex Kiadó, 642 p.
- Klein B.- Klein S. (2012): A szervezet lelke, Budapest, EDGE 2000, 923 p.

- Klein S. (2004): Munkapszichológia, Budapest, EDGE 2000, 850 p.
- Klein S. (2011): Negyven év munkapszichológia, Budapest, EDGE 2000, 365 p.
- Klein S. (2016): Vezetés- és szervezetpszichológia, Budapest, EDGE 2000, 748 p.
- Nemes F. (2007): Vezetési ismeretek és módszerek, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 439 p.
- Nemes F.- Makó Cs. (2008): Vezetés- és szervezetelmélet, Budapest, Szent István Egyetemi Kiadó, 224 p.
- Póór J. (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Akadémiai Kiadó, 863 p.
- Roóz J. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai, Perfekt Kiadó, 317 p.
- Tari A. (2010): Y generáció, Budapest, Jaffa Kiadó, 298 p.
- Tari A. (2011): Z generáció, Tericum Kiadó, 348 p.
- Tari A. (2015): #YZ generáció online, Tericum Kiadó, 268 p.
-
- Kun B. – Martos T. - Bőthe B. – Tóth-Király I. (2020): Multidimensional Work Motivation Scale
<https://www.researchgate.net/publication/346132634> – Letöltés: 2023.03.17.
- McCrinkle M.-Wolfinger E. (2009): Az XYZ ÁBÉCÉJE. A nemzedékek meghatározása,
In: The ABC of XYZ Understanding the Global Generations, UNSW Press 2009 1-22 p
https://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf –
Letöltés: 2022.12.10.
- Visontai-Szabó K. (2020): Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken, In: Acta Universitatis Szegediensis : forum : acta juridica et politica, (10) 2. pp. 289-310. p
<http://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/> - Letöltés: 2022.12.10.

Mellékletek

1.sz melléklet: Kérdőív

Kérdőív

Kedves Válaszadó!

Zsebe Anett vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (volt Szent István Egyetem) Vezetés és szervezés mesterszak végzős hallgatója. Kérlek, hogy a kérdőív kitöltésével járulj hozzá a munkahelyi motiváció és a munkaelégedettség generációs különbségeit vizsgáló diplomamunkám kutatásának sikerességéhez. Válaszadás teljes mértékben anonim, a kérdőív kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

Amennyiben kérdésed, észrevételed lenne, az alábbi e-mail címen juttathatod el részemre: zsebe.anett@yahoo.com

Előre is köszönöm, amennyiben a kitöltéssel hozzájárulsz a kutatásom megvalósulásához!

Személyes kérdések

1. Nem

- Nő
- Férfi

2. Generációs hovatartozás

- Baby boom (1946-1964)
- X generáció (1965-1979)
- Y generáció (1980-1995)
- Z generáció (1996-2007)
- Egyik felsorolt sem

3. Legmagasabb iskolai végzettség

- Kevesebb, mint általános iskola 8 osztály
- Általános iskola 8 osztály
- Szakiskola
- Szakközépiskola/gimnázium
- Főiskola/egyetem

4. Családi állapot

- Egyedülálló/elvált
- Kapcsolatban/házasságban

5. Eltartottak

- Van
- Nincs

6. Milyen munkát végzel?

- Fizikai munka
- Szellemi munka
- Jelenleg nem dolgozom

7. Teljes munkaidőben dolgozol?

- Igen
- Nem

8. Milyen státuszban dolgozol?

- Diákmunka/Gyakornok
- Beosztott
- Vezető (pl. középvezető, felsővezető, tulajdonos, egyéni vállalkozó)

9. Jelenleg a végzettséged/képesítésed szerinti munkakörben dolgozol?

- Igen
- Nem

10. Mióta dolgozol a jelenlegi munkahelyeden?

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-3 éve
- 4-5 éve
- 6-10 éve
- Több, mint 10 éve

11. Munkahelyed állami vagy magánszférába tartozik?

- Állami
- Magán

12. Munkahelyed (Ha multinacionális vállalat vagy start-up, kérlek, jelöld azt is be.)

- Mikrovállalkozás (10 főig)
- Kisvállalat (11-49 főig)
- Középvállalat (50-249 főig)
- Nagyvállalat (250 főtől)
- Multinacionális vállalat
- Start-up
- Állami szervezet

13. A munkáltatód milyen szektorban tevékenykedik?

- Szolgáltató szektor (szolgáltatás, kereskedelem, logisztika, távközlés/informatika, pénzügy/biztosítás, jog, oktatás, egészségügy, államigazgatás, stb.)
- Ipar (építőipar, termelőipar, gyártóipar, feldolgozóipar, stb.)
- Mezőgazdaság

14. A munkából származó havi nettó jövedelmed melyik kategóriába esik?

- 300 ezer Ft alatt
- 300 – 500 ezer Ft között
- 501 – 700 ezer Ft között
- 700 ezer Ft felett
- Nem fix a jövedelmem

15. Biztosít a munkahelyed béren kívüli juttatást?

- Igen
- Nem

16. Amennyiben igen, milyen béren kívüli juttatást biztosít? (Több megjelölése is lehetséges.)

- SZÉP kártya
- Utalvány
- Helyi közlekedési bérlet
- Iskolakezdési támogatás
- Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás
- Egészségpénztári hozzájárulás
- Lakás célú támogatás
- Mobilitás célú lakhatási támogatás
- Diákhitel törlesztés
- Kockázati biztosítás
- Bölcsődei, óvodai támogatás
- Sport támogatás
- Kulturális rendezvényre vagy sportrendezvényre szóló belépő
- Egyéb

17. Munkahelyeden alkalmaznak teljesítményértékelő rendszert?

- Igen
- Nem

18. Amennyiben igen, elégedett vagy vele?

- Igen
- Nem

Munkahelyi motivációval és munkaelégedettséggel kapcsolatos kérdések

19. Hogy értékelnéd saját munkamotivációd a jelenlegi munkahelyeden?

- Maximálisan motivált
- Inkább motivált
- Közepesen motivált
- Inkább nem motivált
- Teljesen motiválatlan

20. Mi az, ami motivál? Kérlek, értékeld a felsorolt tényezőket az alábbi skálán.

(1 = egyáltalán nem motivál; 2 = kevésbé motivál; 3 = semleges; 4 = motivál; 5 = nagyon motivál)

- | | |
|---|-----------|
| • méltányos fizetés | 1-2-3-4-5 |
| • béren kívüli juttatások | 1-2-3-4-5 |
| • pénzbeli elismerés (bónusz, jutalmak) | 1-2-3-4-5 |
| • szóbeli elismerés, dicséret | 1-2-3-4-5 |
| • díjak, kitüntetések | 1-2-3-4-5 |
| • tanulási, fejlődési lehetőség | 1-2-3-4-5 |
| • előrelépési lehetőség | 1-2-3-4-5 |
| • szakmai kihívás, sikerélmény | 1-2-3-4-5 |
| • végzettségem/képesítségem szerinti munkakör | 1-2-3-4-5 |
| • megbecsültség érzése | 1-2-3-4-5 |

- biztos, stabil háttérű munkahely 1-2-3-4-5
- munkahelyi légkör 1-2-3-4-5
- munka-magánélet egyensúlya 1-2-3-4-5
- vezető személye 1-2-3-4-5
- rugalmas munkavégzés, home office lehetősége 1-2-3-4-5
- önállóság, felelősség érzése 1-2-3-4-5
- önmegvalósítás lehetősége 1-2-3-4-5
- megfelelő munkakörnyezet (fizikai jellemzők) 1-2-3-4-5
- társadalmi és környezeti felelősségvállalás 1-2-3-4-5
- vállalat hírneve 1-2-3-4-5

21. Mennyire igazak rád az alábbi állítások? Kérlek, értékeld a felsorolt tényezőket az alábbi skálán.

(1 = egyáltalán nem igaz; 2 = inkább nem igaz; 3 = semleges; 4 = inkább igaz; 5 = teljes mértékben igaz)

- Teljes mértékben látom az értelmét a munkámnak, amit végzek. 1-2-3-4-5
- Úgy érzem, megbecsülik a végzett munkámat. 1-2-3-4-5
- Igénylem a gyakori, nem formális visszajelzést a teljesítményemről. 1-2-3-4-5
- Akár többlet erőfeszítést is teszek, hogy kivívjam a kollégáim és a főnököm elismerését. 1-2-3-4-5
- A csapat, amelyben dolgozom motiváló hatással van a teljesítményemre. 1-2-3-4-5
- Többet dolgozom, ha tudom, hogy így többet is kereshetek. 1-2-3-4-5
- Elsősorban az anyagi juttatások motiválnak a munkahelyemen. 1-2-3-4-5
- Büszke vagyok a munkámban elért eredményeimre. 1-2-3-4-5
- Úgy érzem, elkötelezett vagyok a munkahelyem iránt. 1-2-3-4-5
- Nagyobb teljesítményre ösztönöz a kudarcától és kritikától való félelem. 1-2-3-4-5
- Fontosnak tartom, hogy energiát fektessek a munkámba. 1-2-3-4-5
- Az önmagammal szemben támasztott elvárások meghatározóak abban, ahogyan a munkámat végzem. 1-2-3-4-5
- A személyes értékrendemmel, céljaimmal összhangban van, hogy erőfeszítéseket tegyek a munkámban. 1-2-3-4-5

- Élvezem a munkámat, érdekesnek és izgalmasnak találom a feladataimat. 1-2-3-4-5
- Bele tudok feledkezni a munkába akár munkaidőn túl is. 1-2-3-4-5

22. Kérlek, értékeld a felsorolt tényezőket az alábbi skálán aszerint, mennyire értesz egyet velük.

(1 = egyáltalán nem ért egyet; 2 = inkább nem ért egyet; 3 = semleges, 4 = inkább egyetért; 5 = teljesen egyetért)

- Úgy gondolom, a saját kitűzött céljaimnak megfelelő irányba haladok. 1-2-3-4-5
- Elégedett vagyok jelenlegi a béremmel és az egyéb juttatásokkal. 1-2-3-4-5
- A bizonytalanságtól való félelem sokszor visszatart egy új lehetőségtől. 1-2-3-4-5
- Motivál, ha bevonnak a döntéshozatalba és a munkámat saját belátásom szerint szervezhetem meg. 1-2-3-4-5
- A kollégáim visszatartó erőt képviselnek a munkahelyváltásban. 1-2-3-4-5
- Szívesen váltanék egy olyan munkahelyért, ami bár alacsonyabb fizetést kínál, de egyéni igényeimnek és céljaimnak jobban megfelel. 1-2-3-4-5
- Ha a kapott jövedelmem megteremti az anyagi biztonságomat, nem bír valódi motiváló erővel már a további pénzbeli jutalmazás. 1-2-3-4-5
- Anyagilag biztonságban érzem magam. 1-2-3-4-5
- Ha lehetőségem nyílna, a közeljövőben szeretnék egy vagy több hónapos szünetet tartani a munkában, hogy feltöltődjek. 1-2-3-4-5
- Ha váratlanul nagyobb összeget kapnék, ami fedezné a kiadásaimat életem végéig, akkor is szeretnék tovább dolgozni, akár más munkahelyen vagy más pozícióban. 1-2-3-4-5

23. Ha van észrevételed a vizsgált témával kapcsolatban, kérlek írd le néhány mondatban.

4. sz melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A válaszadók generációk szerinti megoszlása.....58. oldal
2. táblázat: A nemek közötti jelentős eltéréseket igazoló Mann-Whitney próbák eredményei.....72. oldal
3. táblázat: A vezetők és beosztottak közötti jelentős eltéréseket igazoló Mann-Whitney próbák eredményei.....73. oldal
4. táblázat: A jelenleg végzettség/képesítés szerinti munkakörben dolgozók és a nem abban dolgozók közötti jelentős eltérést igazoló Mann-Whitney próba eredménye.....74. oldal
5. táblázat: A generációk közötti jelentős eltéréseket igazoló Mann-Whitney próbák eredményei.....75. oldal
6. táblázat: Generációk és a munkahelyi motiváció kapcsolata keresztábrában.....76. oldal
7. táblázat: Jelenlegi munkahelyen töltött idő és a motiváció kapcsolata keresztábrában.....78. oldal
8. táblázat: Önállóság és felelősség érzése a generációk tekintetében.....79. oldal
9. táblázat: Havi nettó jövedelem és munkahelyi motiváció kapcsolata.....81. oldal
10. táblázat: Anyagi biztonság és anyagi biztonság esetén további pénzjutalom motiváló hatásának keresztábrás vizsgálata.....82. oldal
11. táblázat: Jelenleg alkalmazott teljesítményértékelő rendszerrel való elégedettség a generációk tekintetében.....84. oldal

5. sz melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Maslow-piramis..... 13. oldal
2. ábra: A válaszadók számának nemek szerinti százalékos megoszlása.....59. oldal
3. ábra: A válaszadók számának családi állapot szerinti százalékos megoszlása.....59. oldal
4. ábra: A válaszadók számának eltartottak szerinti százalékos megoszlása....59. oldal
5. ábra: A válaszadók számának legmagasabb iskolai végzettség szerinti százalékos megoszlása.....60. oldal
6. ábra: A válaszadók számának százalékos megoszlása, azt vizsgálva, hogy jelenleg a végzettsége szerinti munkakörben dolgozik-e.....60. oldal
7. ábra: A válaszadók számának százalékos megoszlása azt vizsgálva, mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén.....61. oldal
8. ábra: A válaszadók számának a munkáltató besorolása szerinti százalékos megoszlása.....62. oldal
9. ábra: A válaszadók számának jelenlegi státuszuk szerinti százalékos megoszlása.....62. oldal
10. ábra: A válaszadók számának jövedelmi szintjük szerinti százalékos megoszlása.....63. oldal
11. ábra: A válaszadók számának százalékos megoszlása, azt vizsgálva, hogy elégedett-e a teljesítményértékelő rendszerrel a munkahelyén.....64. oldal
12. ábra: A válaszadók számának százalékos megoszlása a jelenlegi munkamotivációjuk alapján.....64. oldal
13. ábra: Kolmogorov-Smirnov próba az összevont generációk tekintetében....71. oldal

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Zsebe Anett
A Hallgató Neptun kódja: CP8L25
A dolgozat címe: Szervezetfejlesztés a motiváció és a munkaelégedettség tekintetében – Az X, Y és a Z generáció motivációjának vizsgálata a munkahelyi környezetben
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Mezőgazdasági Adatfeldolgozási és Adatelemzési Tanszék

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

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

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

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

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

Kelt: 2023. év 05. hó 08. nap



Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Zsebe Anett (hallgató Neptun azonosítója: CP8L25) 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 védelemre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: Gödöllő, 2023. év május hó 7. nap


Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Szervezetfejlesztés a motiváció és a munkaelégedettség tekintetében – Az X, Y és a Z generáció motivációjának vizsgálata munkahelyi környezetben Zsebe Anett

Vezetés és Szervezés MSC, levelező tagozat

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék / Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet

Belső témavezető: Dr. Vinogradov Szergej, egyetemi docens

Dolgozatom középpontjában a munkavállalók motiválásának és ösztönzésének vizsgálata állt. Alapvető célom volt, hogy a motivációt és a munkaelégedettséget vizsgáljam a szellemi dolgozók körében, abban a vonatkozásban, hogy valóban van-e különbség az X, Y és Z generáció motivációjában és hogyan lehet mindezt támogatni a szervezetfejlesztés segítségével.

Az egyik állításom szerint generációtól függetlenül elmondható, hogy az emberek munkájuk során nem a kapott munkából származó anyagi jövedelmet értékelik a legtöbbször, függetlenül a generációs különbségektől, ha az elér már egy számukra elfogadható szintet, vagyis az anyagi biztonság megteremtése után már nem bír valódi motiváló erővel a pénzbeli jutalom alkalmazása. A másik hipotézis, amiből kiindultam, hogy véleményem szerint az Y és a Z generáció esetében a motiváció jellege markáns eltérést fog mutatni, a korábbi generációk, vagyis a Baby boom és az X generáció motivációjához képest. Úgy véltem, ahogy az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír ennél a két generációnál az idősebb generációkhoz viszonyítva.

A szakirodalmi áttekintés után a kutatási célokat és a hipotéziseket ismerttettem, majd bemutattam a vizsgálat során alkalmazott kérdőívet és ismerttettem a vizsgálati mintát. A kérdőívre érkezett válaszok kiértékelésére főkomponens analízist és kereszttáblák elemzését alkalmaztam. Mind a faktoranalízis, mind a kereszttáblák értékelése alapján

megállapíthatók különbségek a generációk között. A főkomponens elemzés során a Szakmai fejlődés és önmegvalósítás tekintetében volt megfigyelhető jelentős különbség, míg a keresztátlak értékelése az anyagi biztonság és jövedelmek vonatkozásában mutatott releváns eredményeket.

A vizsgálatok lefuttatása és kiértékelése során arra a következtetésre jutottam, hogy egyik hipotézisem sem volt teljeskörűen bizonyítható a vizsgált mintában. Az eredmények alapján azt lehet mondani, hogy az anyagi biztonság elérésével bár csökken a további pénzbeli jutalmazás motiváló ereje, de teljesen nem szűnik meg. A második hipotézisben megfogalmazott állítás, miszerint a fiatalabb generációk esetében a motiváció jellege markánsan eltér az idősebb generációk motivációjától, és elsősorban az önállóság, a kihívás és az önmegvalósítási lehetőség az, amely motiváló és megtartó erővel bír csak részben bizonyosodott be. Mivel a főkomponensbe a szakmai kihívás és az önmegvalósítási lehetőség változó is bekerült, ahogy korábban már bemutatásra került, vagyis jelentőségük eltér a két összevont generáció tekintetében, mégsem mondható el, hogy a fiatalabb generációkat elsősorban ezek a tényezők motiválják, mivel összességében a fiatalabb generációk esetében a megbecsültség érzése a legfontosabb, majd a méltányos fizetés és harmadik helyen pedig a munka-magánélet egyensúlya szerepel.

A dolgozat lezárásaként kitértem a generációk együttműködésének fontosságára és sikeres együttműködésének kulcsára a szervezet működésének tekintetében.