

DIPLOMADOLGOZAT

Szöghy Brigitta Kinga
Emberi erőforrás tanácsadó

Budapest
2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrás tanácsadó**

A fluktuáció dinamikai vizsgálata a Z generációban

Belső konzulens:	Salgó-Nemes Károly Mestertanár
Készítette:	Szöghy Brigitta Kinga AUR9E2 levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

**Budapest
2023**

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	4
1. A SZERVEZETBEN FENNÁLLÓ MUNKAERŐ-ÁRAMLÁSI FOLYAMATOK	
MEGÉRTÉSE ÉS FELISMERÉSE.....	7
1.1. Dinamikai elemzések a humán erőforrás területén	7
1.2. A fluktuáció meghatározása és szervezetre gyakorolt hatása.....	8
1.2.1 A szervezetekben előforduló fluktuációs szintek.....	9
1.2.2 A fluktuációt befolyásoló belső tényezők definiálása	11
1.2.3 A fluktuáció szervezetre gyakorolt hatásai.....	15
1.2.4 Fluktuáció mérési módszerek	17
1.3. A fluktuáció csökkentését, szabályozását elősegítő szervezeti intézkedések.....	19
2. A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK MEGJELENÉSE ÉS	
MUNKAVÁLLALÁSI SAJÁTOSÁGAI	24
2.1. Generációk és sajátosságaik bemutatása.....	24
2.1.1 Generációk jellemzése.....	24
2.1.2 A Z Generáció sajátosságainak vizsgálata SWOT analízis segítségével.....	27
2.2. A fluktuáció és a Z generáció.....	32
3. A Z GENERÁCIÓS ALKALMAZOTTAK MUNKAHELY ELHAGYÁSÁT	
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA KERESLET ÉS KÍNÁLAT OLDALI	
MEGKÖZELÍTÉSBEEN	37
3.1. A hipotézisek vizsgálatához alkalmazott módszerek	37
3.2. A Z generáció fluktuációjának vizsgálata munkavállalók szemszögéből.....	39
3.2.1 A rugalmas munkarendű foglalkoztatás fluktuációt csökkentő hatása.....	41
3.2.2 A munka-magánélet egyensúlyának fontossága a szakmai fejlődés mellett.....	44
3.2.3 A fejlődés és önképzés támogatásának munkaerő megtartó képessége	47
3.2.4 Az előmeneteli lehetőség motiváló ereje a kapott bérrel szemben	50
3.2.5 A kérdőíves kutatás eredményeinek összegzése	53
3.3. A Z generációs munkavállalók fluktuációjának vizsgálata a KKV szektorban....	56
3.3.1 A munkaerő-állomány összetételének feltérképezése	56

3.3.2 A rugalmas munkarend hatása a Z generáció fluktuációjára	60
3.3.3 A munka-magánélet és a szakmai fejlődés egyensúlya.....	62
3.3.4 A tanulás és önképzés munkaerő megtartó képessége	66
3.3.5 Az előmeneteli lehetőség, illetve a fizetések és juttatások fontossága.....	69
3.3.6 A kérdőíves kutatás során kapott eredmények összegzése	72
3.4. A KKV tapasztalatainak összevetése a Z generációs munkavállalók elvárásaival	74
ÖSSZEFOGLALÁS.....	77
IRODALOMJEGYZÉK.....	82
ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	90
MELLÉKLETEK	92
FÜGGELÉK	98

BEVEZETÉS

A szakdolgozatom címe a Fluktuáció dinamikai vizsgálata a Z generációban. A témaválasztásom személyes érintettségen alapul, ugyanis a diplomám megszerzését követően az Emberi erőforrás területén tervezem az életpályám. Ennek következtében fontosnak tartom, hogy naprakész információkkal rendelkezek az aktuális munkaerőpiaci trendekről és a munkavállalói igényekről, amelyek monitorozásával kialakítható a munkahelyi elégedettség és a hosszabb távú elköteleződés a szervezetek iránt.

A téma aktualitását indokolja, hogy a Covid-19 járvány következtében az elmúlt három évben számos vállalat kényszerűen döntött a létszámleépítés mellett, amely nem csak az egyes szervezetekben, de globálisan és egyes szektorokban is jelentős munkaerőáramlást generált. Emellett a téma szempontjából releváns, hogy a munkaerőpiac az elmúlt évtizedben a technológiai fejlődéseknek köszönhetően, úgy mint az automatizáció, robotizáció folyamatosan jelentős változáson ment és jelenleg is megy keresztül. Ennek következtében megnőtt az érdeklődés az IT szektor iránt, továbbá új munkakörök és alternatív munkavégzési módok vannak terjedőben.

Ehhez hozzájárul az a tény, hogy négy generációnak kell azonos időben együttműködni a munkaerőpiacon, ugyanis néhány éve a Z generációs személyek is megjelentek a munka világában. A kutatásom középpontjában a legfiatalabb nemzedék áll, akiknek a személyisége, a munkához való hozzáállása jelentősen különbözik az elődeiktől, ezért a célom a munkahelyi motivációik és legfőbb megtartó tényezőik felmérése, amelyek alapján a hipotéziseim is felállítottam:

H1 - A kötött munkarendű foglalkoztatáshoz képest a rugalmas munkarend bevezetésével csökken a munkahely elhagyások száma

H2 - A szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszerhez képest a munkamagánélet egyensúlyának biztosítása javítja a munkaerő megtartó képességet.

H3 - A magas szakmai követelmények felállításához képest javul a munkahely megtartó képessége, ha a fejlődést vagy az ahhoz szükséges önképzést előnyben részesítik.

H4 - A munkahely választásnál a kapott fizetések és juttatások helyett fontosabb az előrelépési és fejlődési lehetőség biztosítása.

A dolgozatom szekunder kutatásában a szervezetben fennálló munkaerő-áramlási folyamatok megértése és megismerése valamint a Z generációs személyek megjelenése és munkavállalási sajátosságai fejezetrészeket különítettem el. A szakirodalmi áttekintésem a munkaerő-áramlásának vizsgálatához alkalmas dinamikai módszerek ismertetésével kezdem, amelynek egyik legkézenfekvőbb és leghatékonyabb megoldása a BIG Data adatelemzési módszer. Ezt követően meghatározom a dolgozatom középpontjában álló munkaerő-áramlás fogalmát, a szervezetben előforduló formáit valamint az egyes szintjeit. Ahhoz, hogy egy vállalat kezelni tudja az egyes fluktuációs problémákat, elsőként a háttérben álló lehetséges belső tényezőket szükséges azonosítani, amelyeket a hipotéziseim vonatkozásában vizsgálok. A továbbiakban a munkaerő-áramlás pozitív valamint negatív hatásait azonosítom, majd ismertetem a fluktuáció számításához szükséges legfontosabb mérési mutatókat. A szekunder kutatásom első fejezetét a munkaerő-áramlás csökkentésére és esetleges szabályozására javasolt intézkedésekkel, megoldási javaslatokkal zárom.

A szakirodalmi áttekintés második részét a generáció, mint fogalom keletkezésével és rövid meghatározásával kezdem, majd bemutatom a munkaerőpiacon aktív négy generáció a baby boom, az X, az Y, valamint a Z generáció általános és munkaerőpiaci jellemzőit. A következő fejezetben SWOT analízis segítségével munkáltatói szemszögből részletesebben elemzem a legfrissebb nemzedék munkaerőpiaci erősségeit és gyengeségeit, valamint a bennük rejlő munkaerőpiaci potenciált és a munkavállalásukkal kapcsolatos esetleges veszélyeket. A szekunder kutatásom utolsó részében a munkaerő-áramlás és a Z generáció kapcsolatát vizsgálom a hipotéziseim vonatkozásában.

A szakdolgozatom primer kutatási részéhez kvantitatív és kvalitatív módszereket alkalmazok. Az egyes munkaerő megtartó tényezők erősségének munkavállalói oldalról történő vizsgálatához kérdőíves kutatást használok. A kérdőív lezárását követően a kapott adatokat rendszerezem, formázom és elvégzem a szükséges adattisztításokat. Az eredmények feldolgozását az SPSS statisztikai szoftverrel végzem el. A kvalitatív kutatás során munkáltató oldalról strukturált interjút készítek, amelynek során országosan 18 szervezet humán erőforrás vagy személyügyi részlegét keresem fel a válaszok elkészítéséhez. A fluktuáció szempontjából három ágazatot választok, ezek az ipar, a mezőgazdaság, illetve a szolgáltatás szektor. Az interjúk lefolytatását követően a kapott válaszokból egy adathalmazt készítek, megtisztítom a kapott adatokat, majd az egyes kérdéseken belül kategorizálom őket. A kategorizált kérdések kiértékelését az SPSS statisztikai szoftver keresztábra elemzésével végzem.

A kutatásom keresleti oldalról hozzájárul ahhoz, hogy jobban megismerjük a Z generáció munkavégzéssel kapcsolatos fő motivációit, valamint elvárásait a munkáltatók felé. A kínálati oldal rálátást kaphatnak arra, hogyan látják őket a munkáltatók, továbbá mit hajlandóak megtenni a megtartásuk érdekében. A kapott eredmények hozzásegítik a munkaerőpiac érintett szereplőit a kölcsönös hosszútávú együttműködés megteremtéséhez.

1. A SZERVEZETBEN FENNÁLLÓ MUNKAERŐ-ÁRAMLÁSI FOLYAMATOK MEGÉRTÉSE ÉS FELISMERÉSE

"Az emberi erőforrások hatékony kezelése nem csak egy statikus feladat, hanem egy dinamikus folyamat, amely állandó figyelmet és fejlesztést igényel." - *Dave Ulrich (saját fordítás)*

Az emberi erőforrások menedzsment középpontjában a humán tőke áll, ami a szervezet stratégiai forrását jelenti. A feladata nem egyszerűen a munkavállalók felvétele és alkalmazása, hanem integrált tervezésből, működtetésből, vezetésből és értékelésből álló állandóan változó folyamat, amelyhez az adott szervezetnek alkalmazkodni kell. (*Dr. Szeghegyi Á.*)

1.1. Dinamikai elemzések a humán erőforrás területén

Felhasználását tekintve számos területen alkalmazhatók, például a fizikában, biológiában, közgazdaságtanban, szociológiában és pszichológiában. A dinamikai elemzések által heterogén változók eltérő időbeni hatásait vizsgálhatjuk meg. (*Farkasné – Molnár, 2007*)

A rendelkezésre álló adatok időbeli változásának és egymáshoz való viszonyának vizsgálata a humán erőforrás területén is kiemelt szerepet tölt be, ugyanis segítségével feltérképezhetők, megérthetők és előrejelezhetők a szervezetben végbemenő HR folyamatok. Eredményül olyan összefüggések és trendek állapíthatók meg, amelyek hozzájárulnak a vállalat hatékony erőforrás-gazdálkodásához, stratégiai döntéseinek megalkotásához, valamint a szervezet fejlesztéséhez. Ezek a vizsgálatok többféle módszerrel végezhetők, mint például dinamikai mátrix, idősor-elemzés, dinamikus modellek, illetve egyéb matematikai és statisztikai számítások. A vizsgálatok elvégzéséhez felhasználható eszközök átfogó képet adhatnak a szervezet munkaerővel kapcsolatos folyamatairól és az azokat befolyásoló tényezőkről, azonban ehhez elengedhetetlen, hogy rendelkezzenek megbízható és részletes adatbázisokkal.

A mai folyamatosan gyorsuló digitalizáció és növekvő adathalmazok miatt az egyik legkézenfekvőbb megoldás a BigData elemzési módszerek használata. A BigData elemzés lényegében a vállalat által kezelt múlt- és jelenbeli adatok összegyűjtésének, strukturálásának, tisztításának és különböző szempontok szerinti vizsgálatának összessége, amit az erre kialakított informatikai szoftverekkel végezhetnek. (*Botelho – Bigelow, 2022*)

A Big Data elemzése során négy szintet különböztethetünk meg az adatelemzések szempontjából, annak felhasználási módja alapján. Az első a relatív megközelítés, amelynek eredményeként egy gyors, rövid távra alkalmas leíró helyzetelemzést kap a vállalat annak érdekében, hogy lépést tudjon tartani a piaccal. A proaktív megközelítés ezzel szemben egy jövőbe tekintő elemzés, melynek során számos tényező kerül kiértékelésre, ezáltal versenytárselemzésre és különböző döntések meghozatalára is felhasználható. A harmadik szint a stratégiai elemzés, ami már a humán erőforrás kezelés szintjén is kiválóan hasznosítható. A stratégiai elemzések által olyan modelleket és módszereket tudnak kialakítani, amelyek elősegítik a munkaerő toborzási folyamatok során a legalkalmasabb jelöltek felkutatását és kiválasztását. A toborzás kiválasztása mellett a már meglévő alkalmazottak viselkedési mintái, valamint munkavégzésüket és a motivációikat befolyásoló tényezők szintén jól elemezhetők ebben a mélységben. Végül a BigData legmagasabb adatelemzési lehetőségének szintje az előrejelzések, amivel a szervezet a jövőt illetően következtetéseket vonhat le munkaerő-áramlásáról és alkalmazottjai viselkedéséről. Az előrejelzés segíthet felmérni a szervezet fluktuációjának jövőbeli mértékét, a munkaerő-áramlási szokásokat és tendenciákat, valamint ezek okait. (Assessment Systems)

A BigData elemzési módszerek használata a legkézenfekvőbb megoldás a szervezet humán erőforrás részlegének a fluktuáció azonosításához, megoldásához és előrejelzéséhez.

1.2. A fluktuáció meghatározása és szervezetre gyakorolt hatása

A fluktuáció szó szerinti jelentése hullámozás, ingadozás. (*Arcanum*) Egy adott időszak alatt kiáramló munkaerő összességét fluktuációnak nevezzük. (*Phillips–Gully, 2015*) A fluktuáció a munkaerő-piac, illetve a vállalat egyik legfontosabb mutatószáma, amely egy adott szervezetben vagy iparágban bekövetkező munkavállalói ingadozást jelenti. A fluktuáció mértéke jellemzően a munkavállalók önkéntes kilépéséből, az áthelyezésekből, valamint a munkáltatói felmondások összességéből származik. (*Cascio, 2018, saját fordítás*)

Formája szerint három típust különböztethetünk meg. Az első a természetes fluktuáció (nyugdíj, haláleset, munkaszerződés vége). A második a vállalaton belüli fluktuáció, amely esetében a munkavállaló nem hagyja el a céget, csak áthelyezésre vagy pozíció váltásra kerül sor. A harmadik típus alatt a vállalaton kívüli fluktuációt értjük, amelynek következtében a munkavállaló önként távozik a cégtől valamely külső hatás következtében, úgy mint a munkaerőpiac gazdasági vagy szezonális ingadozásai. Ennek egy speciális

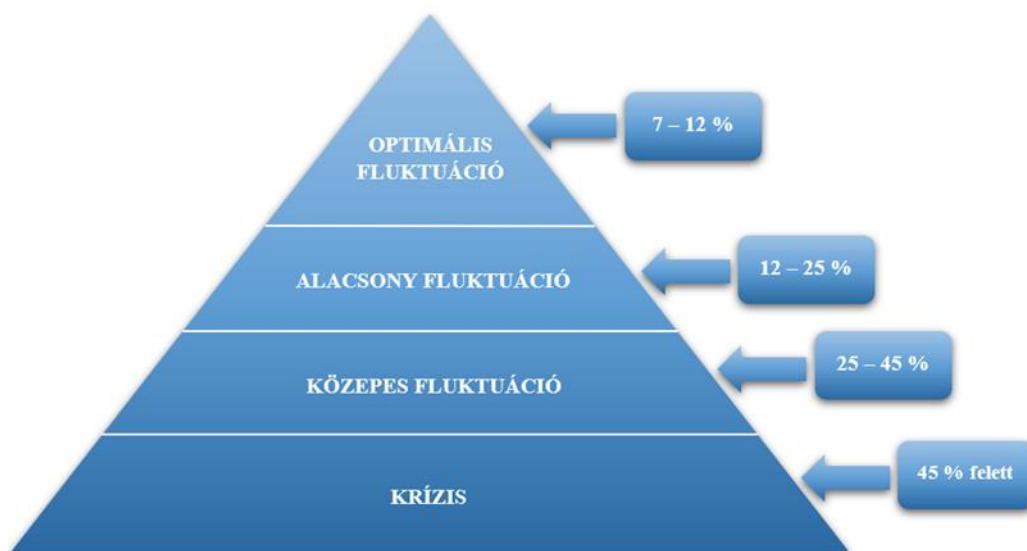
fajtája, az úgynevezett korai fluktuáció, amelynek keretén belül a foglalkoztatottak jellemzően az első évben lépnek ki a szervezetből. (*Personio.de, saját fordítás*)

A szervezetek életében a fluktuáció eltérő mértékben jelenhet meg, amelyek más-más módszereket és stratégiákat igényelnek. Ennek következtében elengedhetetlen a szervezeten belüli fluktuációs szintek azonosítása és hatásainak felmérése a vállalat működésére.

1.2.1 A szervezetekben előforduló fluktuációs szintek

A fluktuáció különböző szinten van jelen a szervezetekben, amely négy kategóriába sorolható, annak alapján, hogy a munkaerő-elvándorlás aránya miként viszonyul a teljes foglalkoztatotti létszámhoz. (*HRportál, 2018*)

2. ábra: A fluktuáció szintjei



Forrás: HRportál adatai alapján (2018), Saját szerkesztés

Az első szint az optimális fluktuáció, ez a szervezet működéséhez elengedhetetlen, mivel hozzásegíti a vállalatot a változó munkaerő összetétel eléréséhez, valamint támogatja a szervezeti tudásbővítést. Az optimális fluktuáció határértékei iparágtól függően változók lehetnek, azonban nagyjából a 7 és 12 százalék közötti fluktuáció nevezhető megfelelőnek. (*HRportál, 2018*) Ez a sáv ugyanakkor nagymértékben változhat, a 2021-ben közzétett nemzetközi adatok alapján a kiskereskedelemben akár a 60 százalékos fluktuációs szint is elfogadhatónak tekinthető. (*Megyeri, 2021*)

Ezt követi az alacsony fluktuációs szint, amely 12 és 25 százalék közé tehető, ilyenkor elmondható, hogy a munka körülményekkel, illetve a munkavállalók elégedettségével nincs probléma a szervezetben, inkább külső tényezők befolyásolhatják azt. Ennek ellenére

érdemes figyelmet fordítani rá és időben reagálni az alkalmazottak megtartására irányuló intézkedések és stratégiák kialakításával. *(HRportál, 2018)*

A 25 és 45 százalék közötti munkaerő-áramlás a közepes fluktuációs szint, amelybe a vállalatnak már mindenképp szükséges beavatkoznia, mivel itt már munkaerő-gazdálkodási és erőforrás-ellátási problémák jelentkezhetnek, ezzel pedig romlik a szervezet hatékonysága és teljesítőképesége. A közepes fluktuációs szinten a szervezet működésére gyakorolt hatása mellett a felmerülő költségek veszélyeztethetik a vállalat gazdaságosságát. Első lépésként a probléma azonosítására van szükség, amelyhez különböző fluktuáció dinamikai módszerek használata indokolt, majd a következtetések levonása után konkrét intézkedési tervet kell készíteni a fennálló helyzet megoldása érdekében. *(HRportál, 2018)*

Az utolsó szint a krízis, ilyenkor a fluktuáció mértéke meghaladja a 45 százalékot a szervezetben. Ebben a helyzetben már az alapvető munkakörülmények megteremtése sem megy végbe az alkalmazottak felé. Ez a szint sürgős beavatkozást igényel, melynek első lépéseként a munkavállalók olyan alapvető megtartására irányuló tényezőkön kell javítani, mint a bérek, juttatások. *(HRportál, 2018)*

A Wattson Wyatt tanácsadó cég 2005-ös Human Capital Index Report nevű felmérésének eredménye a fluktuáció szintjeinek új összefüggéseire mutatott rá. A felmérés 147 elemű mintával zajlott, amelynek célcsoportja amerikai nagyvállalatok voltak. A felmérés rámutatott arra, hogy a szervezet működése és eredményessége szempontjából nem feltétlenül az alacsony fluktuációs szint elérése a legoptimálisabb, hanem az a szint, amely esetében megvalósul, hogy a nem megfelelően teljesítő vagy a már nem fejlődő képes munkavállalók valamilyen módon elhagyják a vállalatot. *(HILL International, 2014)*

Összességében tehát megállapítható, hogy a fluktuációs szintek az egyes szervezeteknél eltérő hatást gyakorolnak, csupán a munkaerő elvándorlás mértékéből nem következtethető arra, hogy egy adott szint negatív hatással van a vállalat működésére. Fontos megvizsgálni a távozó munkaállomány összetételét, a távozás okát, illetve a fennálló fluktuációs szintet

1.2.2 A fluktuációt befolyásoló belső tényezők definiálása

A fluktuáció okainak háttérében számos tényező áll, amelyeket elkülöníthetünk aszerint, hogy munkáltatói vagy munkavállalói aspektusból vizsgáljuk a munkaerő-áramlást egy adott szervezetben.

A munkáltatói oldalról először is lényeges kiemelni a munkaerő-tervezést, amelynek segítségével biztosítható a megfelelő kompetenciájú alkalmazottak iránti igény előrejelzése. (*Bokor et. al., 2019*) A fluktuációt gyakran kezdeményezheti a munkáltató, amelynek oka összefügghet a munkavállaló képességeivel vagy a munkaviszonyal kapcsolatos magatartással. A munkaerő-áramlást a vállalaton kívüli, gazdasági okok is befolyásolhatják, amelynek következtében a vezető létszámleépítést is alkalmazhat az esetleges veszteségek csökkentése miatt. Ennek több fajtája megkülönböztethető, úgy mint az úgy nevezett fűnyíró elv, a külső cégbe történő egyes munkakörök kihelyezése vagyis az outsourcing, a vállalat méretének csökkentése, a szervezeti folyamatok újraszervezése, valamint az önkéntes munkahely elhagyását támogató intézkedések. (*Karoliny, 2008*)

A munkavállalói nézőpontból az önkéntes munkaerőáramlást számos tényező okozhatja, amely szorosan összefügg a szervezeti kultúrával és a vezetési stílussal.

Általában jellemző, hogy a munkaviszony kezdetekor (első hetekben) szembesül azzal a munkavállaló, ha a toborzás, kiválasztás során elképzelt elvárásainak nem felelnek meg az adott munkafeltételek. (*ijob.hu, 2023*) Előfordulhat hogy a vezető kommunikációja, a hozzáállása, a bizalma a munkatársak felé, valamint az ösztönzési módszere nem megfelelő az alkalmazott számára, ezáltal nem alakul ki hosszútávú elkötelezettség. (*Cservenyák, 2004*)

A munkavállalók legkiemelkedőbb munkaerő-áramlását befolyásoló főbb tényezői ezen kívül a rugalmasság, a munka-magánélet egyensúlya, az önképzés és fejlesztés, az előrelépés és fejlődési lehetőség valamint a bér és a juttatások, amelyek alapján a szakdolgozatom hipotéziseit felállítottam. Ezek nem megfelelő használata nagymértékben előidézheti a munkavállalók felmondását.

Rugalmas munkarend

A munkarend olyan jogi eszköz, amely a munkaidő szervezésének alapvető keretét biztosítja, és meghatározza a munkaidő beosztásával kapcsolatos előírásokat és szabályokat. A munkarendnek kiemelt szerepe van a munkaidő hatékonyabb felhasználásában, valamint a munkavállalók és a munkáltatók érdekeinek összeegyeztetésében. (*Pál, 2018*) Az utóbbi

húsz évben megváltoztak a hagyományos munkaszervezési eljárások, így míg korábban a munka mértéke volt hangsúlyos, a szabadidő felértékelődésével ma már egyre inkább elterjedtek az alternatív munkaidőbeosztások. Ennek egyik típusa a törzsidő-peremidő rendszer, amelyben a munkáltató által meghatározott időintervallumban, a törzsidőn belül a munkavállalónak kötelező munkát végeznie. Az ezen kívül eső úgy nevezett peremidőben, a munkavállaló szabadon dönthet rendelkezésre állásáról. (*Karoliny, 2008*) Az alternatív munkaidő rendszerekhez sorolható többek között a távmunka és az otthoni munka is. (*Bokodi, 2016*) A teljesen kötetlen munkavégzés esetében a munkavállaló a munkaidejének elvégzéséről szabadon dönthet. (*Pentz.,2016*) A rugalmas munkafeltételek alkalmazása kölcsönösen hasznos a munkaerőpiac mindkét szereplője számára. A munkavállalóra nézve pozitív egészségügyi hatásokkal jár, továbbá lehetőséget biztosít az eredmény ellenőrzésen alapuló önálló munkavégzésre, a költségei megtakarítására és a munkán kívüli egyéb magánéleti ügyek intézésére. A munkáltató ezáltal nagyobb munkahelyi motivációt és hatékonyabb munkavégzést érhet el, amely hosszútávon csökkenti a munkaerő áramlást. (*Valkai N.*)

Munka magánélet egyensúlya

A munka-magánélet egyensúlyának kutatása az 1980-as években kezdődött, azzal a céllal, hogy feltárja és megoldja a munkahely és a magánélet közötti konfliktusokat. (*Greenhaus–Beutell, 1985*) E kutatások megállapították, hogy az embereknek korlátozott erőforrásaik vannak, ezért, ha nem találják meg az egyensúlyt úgy nevezett idő, feszültség vagy viselkedésalapú konfliktus alakulhat ki. A munka-magánélet egyensúly olyan állapot, amikor az egyén képes összehangolni a munkájával és magánéletével kapcsolatos kötelezettségeit és érdeklődési területeit. Ez a harmónia lehetővé teszi az egészség, a magas szintű teljesítmény, a motiváció és az életminőség hosszú távú fenntartását. A munka-magánélet egyensúly definíciója változatos lehet, de a cél általában az elégedettség és a jó funkcionálás az élet különböző területein, minimalizálva a szerep-konfliktusokat. (*Óvári – Oroszné, 2019*)

A munka-magánélet egyensúlyának egyre fontosabb szerep jut, ugyanis napjaink gyakori tünetegyüttese a munkahelyi kiégés, vagyis a burnout. A krónikus munkahelyi stressz és annak nem megfelelő kezelése következtében kialakult túlhajszoltság, olyannyira globálisan jellemző népbetegséggé vált, hogy két éve a WHO egészségügyi rendellenességek listájára is felkerült. (*Paul Ch. Donders, 2020*)

Képzés és oktatás

A tudásalapú társadalomban egyre hangsúlyosabb szerepet kap napjainkban a Humán Erőforrás hatáskörébe tartozó képzés és fejlesztés, amely lehetővé teszi a piaci igényekhez való megfelelő alkalmazkodást, és a teljesítmény növelésével hozzájárul a szervezet versenyképességének megtartásához. (Karoliny, 2008) A képzés elsősorban rövid távú inkább az egyén munkakörhöz kapcsolódó teljesítmény javítását szolgáló, míg a fejlesztés a szervezet hosszú távú céljaira készíti fel a munkavállalót. (Bokor et al., 2014) A tanulás fontosságát bizonyítja, hogy a manapság egyre gyakoribb a vállalatoknál az Emberi Erőforrás területén külön kialakult képzési és fejlesztési részleg valamint az itt létrejövő vezető beosztások, mint a képzés-fejlesztési vezető, oktatási igazgató, vagy személyzet-és szervezetfejlesztési vezető. Emellett elterjedtek a vállalaton belüli képzés és oktatás rendszerezéséért felelős úgy nevezett vállalati akadémiák, valamint a különböző egyetemek és a vállalatok illetve a külső képzést és oktatást lehetővé partnerek közötti együttműködések. (Efferon et. al, 2004)

Az egyéni képzés hatékonyságát növeli, ha a munkavállalók folyamatos visszajelzést és elismerést kapnak, továbbá ha minden egyes folyamatnak meg van a tanulási célja, amely hosszútávon javítja a munkavállaló elégedettségét és elkötelezettség érzését. Ezzel szemben negatív hatása lehet, ha a munkavállalónak a munkájából kifolyólag nincs ideje az elvégzésére, vagy a szervezeti kultúra jellege, a munkakör nem teszi lehetővé ennek a gyakorlatban való alkalmazását. (Karoliny, 2008)

Előrelépés és fejlődési lehetőség

A karrier az egyén eltérő szerepeit jelenti a szakmai életútja során, amely szorosan összekapcsolódik a képzéssel és fejlesztéssel valamint a célja a benne lévő potenciál megvalósítása a szervezeti hierarchiában való feljebb jutás érdekében. (Bokor et. al., 2014) A vállalaton belül a karrier tervezéséért az egyén és a szervezet együttesen felelős. Jellemzően az előbbinek rendelkeznie kell megfelelő önismerettel, személyes motivációval, valamint tudatosítani kell a képességeit és a céljait. A szervezet ezzel szemben felelős a karriermenedzsment eszköztárának megfelelő kialakításáért, amelybe beletartoznak a tehetségek szervezeti kiválasztásának szempontjai, az értékelés, visszajelzés, fejlesztés működtetése, a munkaerőmozgás tervezése és működtetése, a karriermenedzsment tevékenység HR rendszerbe illesztése, a tehetségek megtartását és fejlesztését támogató kompenzációs rendszer, valamint a képzések, amelyek az utódok felkészülését segíthetik a vezetői pozíció elérésére. (Bokor et. al, 2014)

A bér és a juttatások

A jövedelem az egyik legjelentősebb munkaerő megtartó tényező, amelynek meghatározását a vállalatok gyakran a jövedelemszint elemzésével kezdik. A munkaerőpiac információi és a versenytársak elemzése segíti az egyes vállalatok javadalmazási rendszerének megfelelő kialakítását, amely a közvetlen és a közvetett kompenzáció együttesét jelenti.

A kompenzáció a munkavállaló munkavégzéséért kapott ellenszolgáltatás, amelynek közvetlen típusa: az alapfizetés és ennek változó teljesítményhez kötött elemei és a bónusz, valamint a jutalékok, míg a közvetett kompenzációhoz a juttatások tartoznak. A javadalmazási rendszer alkalmazásánál, a túl alacsony átlagos bér meghatározása növeli a munkaerőáramlást, míg a túl magas szint megnövekedett munkaerőköltséget okoz. Ez azért fontos, mert a bérek a szervezet hatékonyságát jelentősmértékben befolyásolják. A fizetések alakulását a munkaadó pénzügyi lehetőségei, a szervezet kompenzációs elvei, a munkakör értéke, a munkavállalók relatív hozzájárulása, a munkaerőpiaci viszonyok, a regionális munkaerőpiaci viszonyok, valamint a munkaügyi kapcsolatok befolyásolják.

A javadalmazási rendszerek manapság egyre elterjedtebbek, főleg a teljesítményelvű vállalatok esetében. Ez alapján megkülönböztethetünk kompetencia alapú rendszereket, valamint teljesítmény alapú úgy nevezett ösztönző rendszert. Az előbbi esetében jellemző, hogy a szakmai potenciál, a képességek és tudás áll a középpontban, amelynek nem feltétele a teljesítmény elérése szemben az ösztönzési rendszerrel. A teljesítmény alapú fizetési rendszer legjellemzőbb megjelenési formái: a változó bér, amikor a fizetés egy része a teljesítményhez kapcsolódik, az év végi teljesítmény alapú fizetés, valamint a fizetéstől külön számított egy összegű bónusz. Az egyéni ösztönzési rendszerek mellett beszélhetünk még a csoportos szintű bónuszokról, valamint a szervezeti teljesítményhez köthető jutalomról és egyéb kifizetésekről. *(Bokor et. al., 2014)*

Az egyéni alapú fizetési rendszer mellett létezik az úgy nevezett széles sávú fizetési rendszer, a broadbanding, amelyek a korábbihoz képest tágabb munkaköri leírásokat tartalmaz. *(Karoliny, 2008)* A közvetett típusú kompenzáció, vagyis a juttatások, a javadalmazásnak azok a komponensei, amelyek célja a motiváció és a munkavállalók biztonságának és elkötelezettségének növelése. A juttatások adójogszabályai változnak a szociális, társadalmi vagy költségvetési méltányosság alapján és kialakítását érdemes juttatási csomagként megszervezni, emellett figyelembe kell vennie, hogy hány százaléka legyen a javadalmazásnak, valamint, hogy milyen elemek tartozzanak bele.

Megkülönböztethetünk többféle juttatást, úgy, mint a béren kívüli juttatás, a meghatározott juttatás, valamint az adómentes juttatás, amelyek közül 2019 januárjától a béren kívüli, valamint a meghatározott juttatások már a jövedelem részét képezik. Az adómentes juttatásokhoz sorolható a lakáscélú, valamint mobilitási támogatás, kockázati biztosítás más személy által fizetett díja, a diákhitel törlesztéshez biztosított munkáltatói támogatás. (NAV, 2018)

1.2.3 A fluktuáció szervezetre gyakorolt hatásai

A fluktuációnak számos hatása lehet a szervezet működésére, amelyek lehetnek a szervezet versenyképességét és hatékonyságát pozitív irányba befolyásolók, azonban előfordulhat olyan mértékű és összetételű munkaerő-elvándorlás is, amely nem csak a vállalat működését veszélyeztetheti, hanem akár a fenntarthatóságát is.

A munkaerő-elvándorlás pozitív hatásai

A hagyományos gondolkodás alapján, a vállalatok alacsony munkaerőáramlási rátájából a hatékony és megfelelő vezetői attitűdre következtethetünk. Ez a fajta látásmód azonban gyakran megtévesztő lehet, és a munkaerőpiaci tendenciák egyre inkább azt bizonyítják, hogy a szervezet számára egy optimális fluktuációból számos előny származhat, amely hozzájárul a vállalatok fenntartható fejlődéséhez. (Wholley, 2018, saját fordítás)

A szervezet versenyképességének a megőrzése szempontjából kiemelkedő, hogy a munkavállalói összetételben olyan személyek szerepeljenek, akik hisznek az üzleti stratégiában és elkötelezettek a vállalat küldetése valamint az általa képviselt értékek iránt. A munkaerő áramlás ez esetben előnyökkel jár, hiszen a szervezet céljaival elvárásaival nem kompatibilis személyek távozása által lehetőség nyílik új, kompetensebb munkatárs felvételére, akik nem csupán szakmailag, de hozzáállásukkal is megfelelőbben illeszkednek az adott szervezet kultúrájához.

Ehhez a kategóriához hasonló pozitív hatás akkor éri a szervezetet ha olyan munkaerő lép ki a vállalattól, aki valamely okból, úgy mint a munkahelyi elégedettség vagy a nem megfelelő készségek és képességek hiánya miatt gyenge teljesítményt, ezáltal negatív munkamorált közvetít. Ez a jelenség a vállalat eredményességét fokozottan veszélyeztetheti, ugyanis demotiváló hatással lehet a többi alkalmazottra, akik az esetleges hibák miatt többletfeladatok elvégzésére kényszerülhetnek.

Tekintve, hogy az egyik legfontosabb munkaerő megtartó tényezőnek számít napjainkban a pozitív, támogató munkahelyi légkör, kiemelt szerepe van annak is, hogy azok a negatív

attitűddel rendelkező munkatársak, akik valamilyen formában veszélyeztetik az alkalmazottak összetartozás érzését, minél korábban hagyják el a vállalatot. A Harvard Business Review több, mint 60 000 amerikai állampolgárságú munkavállalóval folytatott kutatása szerint ugyanis a mérgező munkahelyi hangulatot előidéző alkalmazottak kilépése 7200 dollárral magasabb költségmegtakarítást eredményez a cégnek, mint egy kiemelten tehetséges és értékes munkavállaló felvétele. (*Housman - Minor, 2015, saját fordítás*) Ez abból is eredeztethető, hogy az ilyen személyek hatására más kollégák is elveszthetik motivációjukat, és a feladatok megfelelő koncentrálása helyett az idejüket valamint az energiájukat a túlzott mértékű konfliktusok megoldására és kezelésére fordítják. A Cornerstone kutatása alapján ennek egyik következményeként az értékes és tehetséges munkaerők 54%-a dönthet a felmondás mellett. (*Housman, 2023, saját fordítás*) Ez újabb munkaerőáramlási spirált valamint bevétel kiesést okozhat, továbbá hosszútávon a szervezeti hírnév vesztesét idézheti elő. (*CGTStaffing, 2021, saját fordítás*)

A szervezet számára szintén pozitív hatással lehet a fluktuáció egy már régóta fennálló munkaviszonnyal rendelkező alkalmazott esetében, aki nem nyitott az újítási lehetőségekre és a sok év alatt elvesztette már a fő motivációját. Az ő helyükre általában olyan személyt keres a vezetőség, aki tanulékony és innovatív beállítottságú, ezáltal képes lehet felvenni a versenyt az aktuális munkaerőpiaci trendekkel.

A szervezetfejlesztési szándék is generálhat munkaerőáramlást, például abban az esetben, ha a vezetőség úgy határoz, hogy változtat a munkavállalók nem, kor, vagy faji, nemzetiségi összetételén. (*Joseph, 2023, saját fordítás*) Ez azért releváns, mert a változatos összetételű munkakörnyezettel nő a munkavállalók elkötelezettsége a vállalat iránt. Az állítást a Yello kutatásának eredménye is bizonyítja, miszerint a munkavállalók 70%-a megfontolná a munkahelyváltás lehetőségét, egy olyan vállalat esetében, ahol nem fordítanak kellő figyelmet a változatosságra. (*Halász., 2021*)

A munkaerő-elvándorlás negatív hatásai

A fluktuáció egyik leggyakoribb negatív hatásai közé tartozik a költségvesztés, amit elsősorban az elbocsátási, a toborzás-kiválasztási, illetve a felvétel és betanítási folyamatok kiadásai idéznek elő. (*Randstad, 2021*) Ezt támasztja alá a The Society for Human Resources Management társaság tanulmánya, akik következtetése alapján egy munkavállaló helyettesítése átlagosan 42 napba telik és 4129 dollárba kerül. A kutatás szerint a vállalatok

dollármilliárdokat költenek az Egyesült Államokban és világszerte a toborzásra, a kiválasztásra és az új munkavállalók betanítására. (Robinson, 2022, saját fordítás)

Az előző kutatás eredményeit Bartók Márk, keresőoptimalizálással foglalkozó tanácsadó is megerősíti, akinek meglátásai szerint, ha a próbaidő alatt véget ér az új alkalmazott munkaviszonya, akkor az a jövedelmének megközelítőleg a hat-nyolcszoros veszteségét jelentheti a vállalat számára. A számítások alapján egy alkalmazott távozása a vállalatnak átlagosan 630 000 forintba, de ennek akár a többszörösébe is kerülhet. (Bartók, 2020)

Az anyagi veszteségen túl a szervezetben tudásvesztés és teljesítményromlás is bekövetkezhet, ha olyan munkavállalók távoznak akik értékes vagy nehezen pótolható tagjai voltak a vállalatnak. (Randstad, 2021) Ebben az esetben a szellemi tőke elvesztésén túl, további negatív vonzata lehet annak, ha a korábbi alkalmazott egy konkurens céghez szerződik, ugyanis amellet, hogy értékes tudást csoportosít át, még a vállalat versenyképességét befolyásoló információkkal is rendelkezhet. (Bartók, 2020)

A szervezetben bekövetkező túlzott munkaerő-áramlás erőforrás-gazdálkodási problémákhoz vezethet, amelynek okán egyes alkalmazottakra többletfeladat hárul. Ennek hatására az adott dolgozó munka-magánélet egyensúlya felborulhat és csökkenhet a munkahelyi elégedettsége, ami pedig további erőforrás visszaesést von maga után, ezt nevezük fluktuációs örvénynek. (HILL International, 2014)

A fluktuáció mértékének vállalatra gyakorolt hatás megállapításához számszerűsített és tényszerű adatokra van szükség, annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen megfelelően felmérni az adott erőforrás-gazdálkodási stratégiája hatékonyságát és az esetleges beavatkozás lehetőségét. A vállalat ennek érdekében különböző mérési módszereket és mutatószámokat használhat, amelyek pontos adatokat adnak a szervezetben fennálló munkaerő-áramlási folyamatokról.

1.2.4 Fluktuáció mérési módszerek

A munkaerő áramlás jellemzése különböző mérő számok alapján végezhető el, amelyek segítségével felmérhetőek egy szervezetben a fluktuációs tendenciák. Ezen arányok kiszámításához szükséges egyrészt a vállalathoz belépők, másrészt a távozók számát ismerni. Továbbá fel kell mérni a szervezetben jelenleg átlagosan alkalmazottak értékét is. A mérőszámokat időben egy évre számolják ki, azonban jellemző, hogy a szervezetek az aktuális helyzetet leíró mérőszámot is figyelemmel kísérik. (Szügyi –Molnár, 2012)

Az egyik legfontosabb arányszám a belépési forgalom, ami a belepők számának és az átlagos munkavállalói létszámnak a hányadosa százalékban. Ez megmutatja, hogy egységnyi foglalkoztatottra mennyi új alkalmazott jut. *(Szügyi –Molnár, 2012)*

$$\text{Belépési forgalom (\%)} = (\text{Belépők száma (fő)} / \text{Átlagos állományi létszám (fő)}) \times 100$$

A másik legfontosabb mérőszám, a fluktuáció, vagyis a kilépők számának és a munkában lévő alkalmazottak százalékos aránya. A jelentése az, hogy egységnyi munkavállalóra mennyi távozó alkalmazott jut. *(Szügyi –Molnár, 2012)*

$$\text{Kilépési forgalom (\%)} = (\text{Kilépők száma (fő)} / \text{Átlagos állományi létszám (fő)}) \times 100$$

Az általános munkaerő forgalmat pedig a munkaerő forgalom arányával jellemzik, amely az egy időben kilépő és belépő személyek aránya az egész cég alkalmazásban lévő állományhoz képest. Ezzel lehet jellemezni, hogy egy alkalmazottra mekkora munkaerőszám változás tartozik. *(Szügyi –Molnár, 2012)*

$$\text{Munkaerő-forgalom (\%)} = (\text{Belépők száma (fő)} + \text{Kilépők száma (fő)} / \text{Átlagos állományi létszám}) \times 100$$

A szervezeteknél jellemző a munkaerőváltási mérőszám alkalmazása is, amely az új alkalmazottak és a távozók számából a kisebbik. Ebből eredeztethető a munkaerőváltás intenzitása mérőszám, amely az előbb leírt munkaerőváltás mérőszám és az átlagos alkalmazotti szám aránya. Ez azt jelenti, hogy egy alkalmazottra mi a minimum változó létszám.

$$\text{Munkaerő-váltás} = \text{Minimum (Belépők száma (fő); Kilépők száma (fő))}$$

$$\text{Munkaerő-váltás intenzitása (\%)} = (\text{Munkaerő-váltás (fő)} / \text{Átlagos állományi létszám (fő)}) \times 100$$

A fluktuáció ingadozását befolyásolhatja a munkavállalók átlagos bérszínvonala, valamint az egyéni bér, ami ha nem arányos az elvégzett munka tartalmával, értékével és a pozíció által előírt követelményekkel, az a munkavállalók elégedetlenséghez, majd a fluktuáció további növekedéséhez vezethet. *(Szügyi –Molnár., 2012)*

A bérszínvonal meghatározása a klasszikus modell, ahol a bér a munka határtermelékenysége a díja. *(Pogátsa, 2015)* A határtermelékenység pedig a termelési tényező felhasználása és a termelés növekedése közötti arányt mutatja meg, vagyis hogy egységnyi termelés növekedéshez milyen mértékben kell növelni a munkát.

1.3. A fluktuáció csökkentését, szabályozását elősegítő szervezeti intézkedések

A munkaerőváltást az okoktól függően eltérő megoldásokkal lehet kezelni. A szervezetben lévő munkavállalók hosszútávú megtartásához elsősorban számszerűsíteni kell a fluktuációt, majd szükséges egy fejlesztési terv meghatározása, annak érdekében, hogy milyen célt kíván elérni a vállalat. A következő lépés a költségterv készítése, amelyben a szervezet felméri a keletkezett veszteségeket. A munkaerőáramlás csökkentéséhez és szabályozásához az említettek mellett azonosítani kell az okokat, amelyeknek több módszere is lehet.

Az egyik ilyen megoldás, ha a kilépő munkavállalókat bizonyos szempontok alapján, úgy mint az életkor, a nem, a szakmai tapasztalat, a végzettség, a személyes teljesítmény, a beosztás és a földrajzi hely identifikál a vállalat. A vizsgálati módszerrel lehetőség nyílik azoknak a csoportoknak a kiszűrésére, akik körében a legmagasabb a munkaerőáramlás. *(Hill International, 2014)*

Ennek egyik eljárása lehet a hálózatkutatás, amely lehetővé teszi a szervezetben lappangó kapcsolatrendszer struktúrájának, az egyéni és közös funkcióknak a kvantitatív és kvalitatív vizsgálatát. *(Galambosné, 2015)* Továbbá kiszűrhető azoknak a munkavállalóknak az aránya, akiknél csökkent a munkavállalói elégedettség, munkahelyváltást terveznek és vagy már hosszabb ideje megjelent náluk az ún. burn out vagyis a munkahelyi kiégés szindrómája. *(Bartók Márk, 2020)*

A munkaerő áramlás csökkentéséhez továbbá meg kell vizsgálni azokat a motivációs tényezőket és az ahhoz tartozó részlegek munkavégzését, amelyek az egyénben lévő elégedetlenséget okozzák. Ennek egyik formája lehet a munkahelyi elégedettség és elkötelezettséget vizsgáló teszt, amely strukturált kérdések alapján értékeli a munkavállalók szervezetről alkotott összképét. A másik stratégia, amikor a vezetők egy külső szervezetfejlesztéssel és tanácsadással foglalkozó vállalatot vonnak be a krízishelyzet megoldása érdekében. Ezek a vállalatok rendszerint személyesen, strukturált interjú formájában vagy online mérik fel a munkavállalók általános véleményét a vállalattal kapcsolatban. Az elégedettségvizsgálat során, az elégedettséget és annak összelégedetlenségen belüli súlyát valamint a hosszútávú fenntarthatóságát és a fő elégedetlenségi faktorokat okozó területeket vizsgálják meg. Ezek megnyilvánulhatnak a fizetés és a juttatások, a szervezeten belüli szakmai fejlődés, az önképzés fejlesztés, a

munkahelyi légkör, az értékelés és a kommunikációs stílus, valamint a vezetőség hozzáállás területén. *(Hill International, 2014)*

A fizetés és juttatás egy kiemelkedő jelentőségű munkaerőmegtartó tényező, ezért a vállalatoknak érdemes úgy kialakítani és a kezdő pozíciókat meghirdetni, hogy ne csak egységesen versenyképesek, de az átlag fölött legyenek, amivel a szervezet felhívhatja magára az értékes tudással és kiemelkedő kompetenciával rendelkező munkatársak figyelmét és növelheti versenyképességét a munkaerőpiacon. A vállalatokon belüli igazságtalanság érzése és a bérből adódó konfliktusok csökkentésének egyik eszköze a teljesítmény alapján történő bónuszrendszer kialakítása, vagy éppen a tehetséggondozó program létrehozása, ahol azokat a személyeket részesítik előnyben akik nagymértékben hozzájárulnak a szervezet produktivitásához. Az egységes teljesítményalapú jutalmazási rendszer előnye, hogy az értékes munkavállalóknak erősödhet a munkavállalói elkötelezettség érzése a vállalat iránt, míg a közepesre vagy éppen gyengén teljesítő munkatársakat a teljesítmény javítására ösztönözheti. *(Luther, 2021 saját fordítás)* Mindemellett lényeges, hogy a vállalat vezetősége legyen nyitott a bértárgyalások irányába, és legyen korrekt, áttekinthető a lehetőségek időzítése. Amennyiben a vállalat jelenlegi helyzete miatt nincs lehetőség fizetésemelésre, akkor célszerű a munkavállalót különböző kiegészítő juttatásokkal kompenzálni. *(Robinson, 2023 saját fordítás)* Az RSM Hungary adószakértői szerint három legnépszerűbb juttatás napjainkban: a kamatmentes dolgozói lakáshitel, a céges autó és a car-sharing, valamint a távmunka. Ezt követi a Szép kártya, a munkáltatói összetartozást segítő csapatépítő programok és az ott átadott ajándékcsoomagok, valamint a tulajdonosi szemléletet erősítő értékpapír-juttatás. *(Portfolio.hu, 2022)* A szervezet bérrendszer hatékony kialakításának növelése érdekében, a vezetőknek és a Humán Erőforrás részlegnek ajánlott követni az aktuális juttatási trendeket, valamint az eltérő munkavállalói igények okán egyedi, nem csak pénzügyi, hanem béren kívüli juttatásokból is(több szabadidő, külső képzési lehetőség, egészségügyi ellátás) álló javadalmazási csomag keretét létrehozni. *(Effron et. al., 2004)*

A szakmai fejlődési lehetőség az egyik legfontosabb tényező, ami hozzájárulhat a munkaerőáramlás növekedéséhez. Ezt erősíti meg a Gallup jelentés által végzett kutatás is, ami szerint az Y generáció 87%-a, míg más nemzedékek munkavállalóinak megközelítőleg 70%-a szerint a fejlődés és növekedési lehetőség a karriercél egyik legkiemelkedőbb tényezője. *(Robinson, 2023, saját fordítás)* A vállalaton belül kialakított karrierprogram akkor megfelelő, ha minden munkavállaló számára áttekinthető a különböző pozíciók

betöltéséhez szükséges követelmények ismerete valamint annak a lehetősége, hogy saját szakmáján belül hogyan, milyen lehetséges átképzéssel érhet el fejlődést. A belső toborzásnál gyakran előforduló probléma, hogy a munkáltató érdekei nem egyeznek a munkavállalóéval, ezért nem mindig támogatja az egyén karrierelőmenetelét, ugyanis az adott pozícióban van szüksége a munkájára. Az ebből következő fluktuáció elkerülése érdekében egyes pozícióknál (projektek, csoportmunkák) megfelelő megoldásnak bizonyulhat, a feladatok elvégzése során a munkavállalók készségeink és képességeinek részletes monitorozása, majd az egyéni karrierérdekek felmérése, ami a belső rotációt segítheti elő. A szakmai konferenciák által pedig lehetőség nyílik a hivatással kapcsolatos tudás bővítésére és a közönségkapcsolatok elmélyítésére. A munkavállalók hatékony képzésének módja lehet, ha a vezetők ütemtervet állítanak fel a munkavállaló számára, és a haladást lehetőleg online megbeszéléseken követik nyomon. *(Robinson, 2023, saját fordítás)*

A szakmai fejlődési lehetőséget segíti az önképzés támogatása, amely a vállalat számára azért hasznos, mert az alkalmazottaknak fejlődik a piaci igényekhez és az innovációhoz szükséges tudása és készsége, valamint elkötelezettsége a szervezet iránt. A munkaerőáramlás csökkentése érdekében kiemelkedő jelentőségű, a munkaerőpiacon hasznosan alkalmazható tréningek(digitális, idegen nyelvi vagy a puha készségekhez kapcsolódó előadások) fakultatív támogatása, amelyet a szervezet az egyes munkakörök . A szervezeteknek továbbá célszerű a munkavállalók fejlesztését szolgáló képzéseket kreatívan és strukturált módon megszervezni, lehetőleg úgy, hogy rugalmasan alkalmazkodjon a munkarendjükhöz és a generációs sajátosságaikhoz. Az online kurzusok, a workshopok nagyon hasznosak és egyszerű a részvételük, hiszen alkalmazkodnak a mai vállalatok rugalmasságához. *(Luther, 2021 saját fordítás)*

A munkahelyi légkör javítása szintén jelentősmértékben hozzájárul a munkaerő-áramlás csökkentéséhez. Ezt támogatják az olyan módszerek, mint az alkalmazottak összetartozás érzését segítő különböző csapatépítő programok, a csoportokban történő feladatmegoldások, valamint az olyan tréningek szervezése, amelyek a konfliktuskezelés hatékony módszereit tárják fel. *(Robinson, 2023 saját fordítás)*

A munkaerőáramlás megállítása vagy csökkentése a vezetőség kezében összpontosul, ezért a munkavállalók elkötelezettsége és a szervezet fenntartható fejlődése szempontjából nélkülözhetetlen ennek a folyamatos monitorozása és a vezetői képességek fejlesztése. A vezetői feladatok közé a döntés, a megfelelő delegálás, a kontroll, valamint az értékelés tartoznak, amelyeket komplex vezetői tréningeken oktatnak. Ebbe az önismereti, a

kommunikációs, kapcsolatteremtési, a befolyásolás, az érzelmi intelligenciát, a döntési valamint konfliktusképességet javító tréning órák tartoznak. A megfelelő és emberközpontú vezetésre jellemző, hogy egyetelmű és áttekinthető utasításokat ad, ismeri a saját maga és az alkalmazottai képességeit, készségeit és a személyiségét, valamint ez alapján határozza meg a különböző feladatokat számukra. Az értékelés is nélkülözhetetlen a jó vezető szemszögéből, ami akkor lesz hatékony, ha rendszerességgel és elsősorban személyesen történik, amely keretében a vezető nem csak a gyengeségekre és az esetleges hibákra, hanem a megfelelő ösztönzésre, így a pozitív megerősítésre is hangsúlyt fektet. *(Balassa, 2013)*

A vezetési attitűd jelentősmértékben befolyásolja a munkahelyi légkört, ezáltal fontos, hogy a vezető folyamatosan intézkedéseket tegyen a pozitív, támogató munkahelyi környezet kialakítása érdekében, így szorgalmazza az összetartozását segítő csapatépítő programokat, valamint a csoportokban történő feladatmegoldásokat és az olyan tréningek szervezését, amelyek a konfliktuskezelés hatékony módszereit tárják fel. *(Robinson, 2023 saját fordítás)*

A vezetőnek továbbá kiemelt hangsúlyt kell fektetni a munkáltatói márkaépítésre, amely egy jelentős toborzó valamint megtartó tényező, azáltal, hogy a jelenlegi munkavállalók elkötelezettségét és a potenciális alkalmazottak szimpátiájának elnyerését célozza meg. A szervezeti hírnévépítés jellemzően csak akkor lesz hatékony, ha nem csak a kommunikáció módja, de a tartalma is hangsúlyos. Továbbá a hitelesség érdekében fontos, hogy a képviselt értékek ne csak az elméletben, de a vállalat mindennapjaiban is megvalósuljanak. *(Bokor et. al, 2014)*

Az említett módszerek mellett a fluktuáció okának felderítését és hosszútávon a csökkentését idézheti elő, ha a vállalat a munkavállaló kilépésekor úgynevezett kilépési interjút készít. Ezáltal lehetőség nyílik a kilépő személyes és szociológiai jellemzőinek az azonosítására, a távozás és a jövőbeli munkahely jellemzőinek a pontos felderítésére. Általában célszerű, ha az ilyen jellegű interjúkat egy Humán erőforrás részleg dolgozó munkatárs, vagy egy másik osztály vezetője végzi, ugyanis gyakran előforduló jelenség, hogy az alkalmazott felmondását a közvetett főnök idézte elő.

A munkaerő-áramlás okainak beazonosítását, valamint a hálózatkutatást és a szervezeti egységek alapos felmérését, a gyengeségek, hiányosságok megoldására létrehozott akciók végrehajtása követi. Szükségszerű, hogy a vállalat ezt követően is rendszerint figyelemmel kísérje a fluktuációt valamint a munkaerőáramlás érdekében megvalósított intézkedéseket

egyfajta szemléletváltásként hosszútávra vezesse be a szervezet működésébe. Ez megoldást jelenthet a jövőbeli munkaerő-áramlással kapcsolatban felmerülő ismételt problémákra.
(*Hill International, 2014*)

2. A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK MEGJELENÉSE ÉS MUNKAVÁLLALÁSI SAJÁTOSÁGAI

2.1. Generációk és sajátosságaik bemutatása

A modern generáció elmélet az I. világháborúig nyúlik vissza, amikor a hadseregek születési évek alapján szerveződtek, és ekkor főleg a fiatalabb hadköteles generáció létszáma jelentősen csökkent a harcok következtében. Ennek alapján a modern generáció kutatásban Mannheim elsőként mutatott rá 1928-ban, hogy a generáció alatt olyan személyek összességét értjük, akikre ugyanazon történelmi és társadalmi események hatottak. Mannheim szerint az egyes generációhoz való tartozás teljesülése három feltételhez köthető. Ezek a születési dátum, a személyek között a kollektív tapasztalat és a társadalmi események által kialakult generációs kontextus, továbbá a generáció karakterét jelentő kötetlen együttműködés, vagyis generációs egység. *(Csutorás, 2020)*

A generációnak a XXI. századi meghatározása Kupperschmidt *(Lundberg, 2015)* összefoglalása alapján jelentős mértékben hasonló Mannheim definíciójához, vagyis az egyidőben született és azonos tapasztalatokkal rendelkező emberek csoportját írja le, akikre hasonló kritikus társadalmi tényezők hatnak. A generáció említett megfogalmazását McCrindle és Wolfinger azzal pontosítja, hogy az azonos életkorban és szakaszban lévő személyeket befolyásoló hatások között a technológiai fejlesztéseket is kihangsúlyozza. *(Buda, 2019)*

2.1.1 Generációk jellemzése

Jelenleg a munkaerőpiacon négy generáció együtt van jelen, ezért a megfelelő munkavégzés és az együttműködésük érdekében elengedhetetlen a jellemzőik megismerése. Korábbi tanulmányok is alátámasztják, hogy minden nemzedéknek megvannak a saját előnyös és kedvezőtlen munkahelyi eredményeket befolyásoló jellemzői *(Gaan- Shin, 2022)* Malatyinszki kutatása alapján megállapítható hogy a különböző generációk élettani sajátosságaik miatt eltérő munkahelyi hozzáállást és munkamorált képviselnek. *(Pálffy Zs, 2020)*

A baby boomer generáció, kronológiai szempontból a legidősebb jelenleg is aktív munkavállalói csoport, akiknek a születési ideje 1950-1965 közötti időszakra tehető. Ezen generációra olyan történelmi események voltak hatással, mint a hidegháború vagy az Amerikai Egyesült Államokban teret hódító szexuális forradalom, ami mellett a családokat az optimista látásmód jellemezte. *(Gimbergsson- Lundberg, 2015)* Az említett kohorsz

munkahelyi preferenciáit leginkább a lojalitás, a megfelelő együttműködési képesség, az egyenlőségre való törekvés jellemzi. Előnyben részesítik a csapatmunkát, ugyanakkor él bennük a versenyszellem, amely segítheti őket a hierarchiában való szakmai fejlődés során. A baby boomereket elsősorban a pénz és a munkában való tekintély motiválja, akik ennek érdekében hajlandóak fejleszteni a digitális kompetenciáikat, azonban az új technológiák megfelelő elsajátításához időre van szükségük. *(Jobgroup, 2020)*

Az őket követő generáció az X generáció, aki Douglas Coupland könyve alapján a digitális bevándorló elnevezést kapta és 1966 és 1979 között született. *(Kópházi A. et. al, 2018)* A történelmi események vonatkozásában ez a generáció átélte a csernobili atomrobbanás katasztrófáit, amelynek következtében elsőként szembesült a hatalom iránti bizalomvesztéssel. Mindemellett ez a generáció tapasztalta meg leginkább Magyarországon a rendszerváltást, amikor elkezdődött hazánkban a multinacionális vállalatok térhódítása. Az említett történelmi eseménnyel összefügg, hogy az X generáció a munkahelyen is kiemelt fontosságot tulajdonít a demokratikus munkavégzési stílusnak. Tehát a felülről érkező bármilyen kontrollt kritikusan kezeli, azonban időnként igénybe veszi a vezetői segítséget. Másrészt erre az időszakra tehetőek az olyan technológiai forradalmi fejlesztések mint a személyi számítógép a kábeltévé, valamint a videojátékok elterjedése és a telekommunikációs eszközök megjelenése. Az X generációs alkalmazottak munka attitűdjét jellemzi a megbízhatóság, fegyelmezettség és kiemelkedő szaktudás. *(Dr. Kópházi A. et. al., 2018)* A munkahelyhez való lojalitásuk is elsődlegesen szerepel a munkapreferenciájuk során, ugyanis előnyben részesítik az állandóságot. Továbbá azért hogy több évtizede aktívan vannak jelen a munkaerőpiacon, hozzászórtak az alkalmazkodás fontosságához, ezáltal képesek a baby boom generációhoz hasonlóan megfelelő együttműködésre, azonban ők már gyorsabban és nyitottabb gondolkodással viszonyulnak a technológiai újdonságokhoz. *(Csutorás, 2020)*

Időrendben következik az Y vagyis az úgy nevezett millenniumi generáció, akiknek a születési ideje 1980 és 1994 közötti időszakra tehető. Ezt a generációt a digitális nemzedék első hullámának is szokták nevezni a szakirodalomban, ugyanis mind a privát és mind a munkahelyi életükben állandóan jelen van a digitalizáció. Az ő idejükben terjedt el a YouTube mint online videómegosztó felület, ezért gyakran YouTube generáció néven említik őket, akik az internetre mindennapi szükségletként tekintenek és gyerekkoruktól kezdve. *(Mereti, 2017)* Az Y generáció tagjai a tudást nem szüleiktől szerzik meg, hanem saját maguk és társaik közötti információcserével. Az internet és a számítógépek széles körű

elterjedése lehetővé tette számukra, hogy bármilyen témában információt gyűjtsenek és megoszthassák egymással, vagyis a technológia fejlődésének köszönhetően az Y generáció tagjai gyorsan és hatékonyan megszerezhetik az általuk szükségesnek tartott tudást. A jellemzőik között megtalálható az önbizalom, a bátorság, valamint a piaci trendekhez is megfelelően alkalmazkodó újító szemléletmód.

Számukra az egyik legfontosabb a rugalmasság, ezáltal első helyen áll a munka és a magánélet egyensúlya, ugyanis értékelik azokat a munkahelyeket, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy szabadidejükben is aktívak legyenek. *(Májner - Tóth., 2016)* Mindezek mellett a kutatások azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy ezt a generációt veszélyeztetheti leginkább a munkafüggőség, ugyanis az ő legfőbb motivációjuk a szakmai siker és a fejlődés, valamint a versenyképes juttatás. Ennek elérése érdekében céltudatosan és eredményorientáltan végzik a munkájukat.

A kutatómunkám középpontjában a munkaerőpiac legfiatalabb generációja a Z generáció áll, akik a szakirodalom alapján az elveszettek, művészek, alkalmazkodók vagy digitális bennszülöttek/ munkavállalói csoport elnevezéseket kapták. Az ő életükre nagy hatással vannak olyan történelmi események mint a terrorizmus, a háború, a globalizáció, gazdasági világválság, a Brexit, valamint az okostelefonok térhódítása. Ezen időszak alatt terjedtek el olyan trendek, mint a közösségi média, a gendersemlegesség, a cégek fokozott társadalmi szerep vállalása, a környezetvédelem. Ezen generáció beleszületett az internet világába, és a személyes interakciók helyett, életüket nagy mértékben online platformokon élik. A munkahelyi preferenciái közül kiemelt szerepe van a rugalmasságnak, a munka-magánélet-egyensúlyának. *(Bereczki, 2022)* Jellemző, hogy az Y generáció mellett őket is politikamentes jelzővel illetik, ugyanis nem szívesen vesznek részt a választásokon, viszont a terrorizmus és a globalizáció valamint a politikai krízisek miatt kiemelkedő jelentőségű számukra a közösség és a biztonság szerepe. Ennek következtében egyre inkább jellemző, hogy főleg interneten keresztül felszólalnak a számukra fontos értékek mellett, és akár kisebb mozgalmakat is szerveznek a hatékonyság növelése érdekében. *(Guld, 2022)* A Z generáció részletes elemzését a következő fejezetben a Z generáció SWOT analízisének fogom bővebben ismertetni.

A generációk elemzésénél párhuzam figyelhető meg a Baby Boomer és az Y generáció, valamint az X és Z generációk esetében, ugyanis általában az említett generációk között szülő-gyermek kapcsolat áll fenn. Pálffy Zsuzsanna négy szempont szerint vizsgálta az említett generációkat, úgy mint a társadalmon belüli szerep, a világhoz és csoportokhoz való

viszony, szakmai és magánéleti aktivitás valamint az alapvető értékrendekhez való kapcsolat. Ez alapján megállapította hogy a Baby boomer és az Y generáció az együttműködő, közösségi társadalmi hozzáállást és globalizációt, míg az X és Z generációk az egyéni érdekeket, a saját, helyi közösségeiket helyezik előtérbe. A Baby boomer és az Y generáció magas munkahelyi elkötelezettsége következtében a magánélet aktivitása visszaszorul, ellentétben az X és az Z generációkkal, akiknél a munkahelyi aktivitás alacsonyabb erősséget mutat ezáltal lehetőségük van a magánéletre több időt fordítani. A kutatásból megállapítható, hogy a Baby boomer általános értékrendje az idealistához közelít, és az ő leszármazottjait az Y generációt, az optimista látásmód jellemzi. Az X generációnak ezzel szemben kételkedő a világnézete, akik gyerekei, a Z generáció, ezáltal racionális, gyakorlatias hozzáállást tanúsítanak. (Pálffy, 2020)

2.1.2 A Z Generáció sajátosságainak vizsgálata SWOT analízis segítségével

A Z generáció jellemzőit a munkáltató szemszögéből egy SWOT analízis segítségével lehet a legalkalmasabban összefoglalni. A SWOT avagy GYELV analízis egy olyan eszköz, amely segít a vállalatoknak, vagy bármilyen más szervezetnek, hogy felmérjék a saját erősségeiket, gyengeségeiket, lehetőségeiket és veszélyeket. A külső tényezőkből származnak a vállalkozás lehetőségei illetve veszélyei, míg az erősségek és gyengeségek a vállalat belső elemeihez és céljaihoz köthetőek. A betűszó jelentése

S - Strengths (Erősségek) - ami a szervezetben jól működik és ami miatt a szervezet előnyös helyzetben van a versenytársakkal szemben

W - Weaknesses (Gyengeségek) - ami a szervezetben nem működik jól és ami miatt a szervezet hátrányos helyzetben van a versenytársakkal szemben

O - Opportunities (Lehetőségek) - külső tényezők, amelyek előnyös helyzetbe hozhatják a szervezetet a jövőben

T - Threats (Veszélyek) - külső tényezők, amelyek hátrányos helyzetbe hozhatják a szervezetet a jövőben. (Ozsváth, 2010)

Erősségek

A vállalatok szempontjából a Z generáció munkavállalói számos előnnyel rendelkeznek a többi generációval szemben. Jellemzően, ők beleszülettek a digitális forradalomba és egészen gyerekkortól kezdve folyamatos felhasználói a virtuális térnek, ezáltal magas szintű digitális kompetenciát sajátítottak el, amelyet kiválóan tudnak hasznosítani a munkavégzés során. Ennek következtében előnyben részesítik a munkaerőpiacon megjelenő új

technológiákat és módszereket és könnyen alkalmazkodnak az aktuális munkaerőpiaci tendenciákhoz. *(Borbély, 2015)*

Ez a generáció egyszerre több digitális platformon is szerepel, ami miatt fejlett multitasking képességgel rendelkeznek, vagyis egy időben több feladatra is tudnak koncentrálni. Ez főleg elsősorban innovatív szervezetek esetében lehet előnyös, akiknél a munkavégzés rendkívül gyors ütemben zajlik. *(Székely, 2017)*

Az online térben való életvitel következtében fokozott az önállóságuk és függetlenségük a munkavégzést illetően, ezért gyakran a problémamegoldó képességük is fejlettebb a többi generációhoz mérten. Mindemellett azonban jellemző rájuk, hogy kiemelten fontos számukra a munkatársaikkal és a vezetőikkel való személyes kapcsolódás és gyakran előnyben részesítik a csoportokban való munkavégzés lehetőségét. A kiváló toleranciájuknak köszönhetően megfelelően együtt tudnak működni a legkülönbözőbb embertársaikkal, ahol lehetőségük van a gyakorlatias, racionális szemléletmód alkalmazására. *(Horváth, 2019)*

Gyengeségek

A generáció 1996 és 2010 közötti születetteket foglalja magába, tehát ők a jelenlegi pálya kezdő generáció a munkaerőpiacon, ennek következményeképpen kevés releváns tapasztalattal rendelkeznek. Esetükben problémát jelenthet a megfelelő kommunikációs csatorna megtalálása, ugyanis jellemző, hogy széleskörben a legmodernebb információ kommunikációs eszközöket használják, amelyhez szükséges a munkaerőpiac fokozott alkalmazkodása. *(Májner - Tóth, 2016)*

A Z generáció jellemzően későn szült anyák gyermekei, akiket nagymértékű biztonságban neveltek fel. Ez hozzájárul ahhoz, hogy többnyire bizalmatlanok a külvilággal szemben, nehezen élik meg a mindennapi stresszhelyzeteket és a felelősségérzetük sem alakult ki megfelelően. További munkaerőpiaci hátrányt jelenthet esetükben, hogy gyakran kevésbé képzettek, mivel a digitális generáció számára a formális oktatási rendszer már elavultnak számít, és az értékes tudást inkább informálisan munkatapasztalat vagy a kapcsolatok útján sajátítják el. Azáltal hogy a virtuális térben szocializálódnak, kommunikációs és konfliktuskezelési, valamint együttérző képességeik elmaradnak az előző generációhoz képest. *(Kópházi et. al, 2018)*

A felgyorsult globális hatások következtében az eddigi generációk közül a leggyengébb, legrövid ideig tartó koncentrációs képesség jellemző rájuk. Megnövekedett

szabadságigényük miatt megváltozott a tekintélyhez való hozzáállásuk, ugyanis a szabálykövető, hierarchikus jellegű szervezetek helyett a demokratikusabb, kötetlenebb vezetőket (mentorokat) részesítik előnyben. *(Horváth, 2022)*

A felgyorsult digitális világban hozzászoktak az információk gyors megszerzéséhez, ezért a türelmetlenség valamint a kitartás hiánya is megjelent náluk a munka végzés közben, így bármilyen probléma felmerülése esetén azonnali megoldást igényelnek és könnyen elveszthetik a munka iránti érdeklődésüket. *(Pais, 2013)*

Lehetőségek

A Z generáció a digitális forradalomba született, ezért a megváltozott munkaerőpiaci körülmények következtében megnövekedett a kereslet a fejlett digitális kompetenciával rendelkező, fiatal munkavállalók iránt. *(Horváth, 2019)* Ez a tendencia tovább fejlesztheti nemcsak a munkaerőpiac, de a kapcsolódó oktatási, továbbképzési rendszerek korszerűsítését is.

A generáció munkaerőpiacra való beáramlása hozzájárul az újfajta munkakörök kialakításához, a munkaerőpiac digitális fejlődéséhez, és új munkavállalási formák például startupok, kisvállalkozások létrejöttéhez. *(Garai- Fodor, 2018)* A munkaerőpiac fejlődéséhez jelentős mértékben hozzájárul a Z generáció, ugyanis számukra kiemelkedő a tapasztalatszerzés, az önképzés és a folyamatos fejlődés valamint az ehhez kapcsolódó minél gyorsabb karrier építés. A munkaadók számára így lehetőség nyílik a fiatalabb munkaerő bevonásával az új ötletek és megközelítések bevezetésére.

Alkalmazkodva a generáció jellemzőihez, elterjed a modernebb, korszerűbb és megváltozott munkakörnyezet kialakítása, amelynek köszönhetően folyamatosan javul a szervezeti kultúra, és a munkahelyi légkör a különböző intézkedések által (csapatépítő tréningek, mentor programok, képzés- fejlesztés bővítése teljesítményértékelés, munkahelyi elégedettség, elkötelezettség mérés, CSR tevékenységek, munkáltatói márka építés). *(Csoma, 2017)*

Veszélyek

A Z generáció a munkaerő-piac legfrisebb szereplője, így nem vagy csak kevés releváns szakmai tapasztalattal és kompetenciával rendelkeznek. *(Horváth, 2019)* Ennek eredményeként veszélyeztethetik a munka-erőpiacon aktív vállalatok versenyképességét és stabilitását, amit generációs sajátosságaikból eredő eltérő motivációjuk és magas

munkahelyi elvárásaik(kiemelkedő fizetés, gyors szakmai fejlődési lehetőség) valamint gyengébb munka értékeik tovább fokozhatnak.

A Z generáció megtartása folyamatos kihívás elé állítja a vállalatokat, ugyanis összehasonlítva a többi generációval nekik van a legnagyobb szükségük a változatos kihívást jelentő feladatokra, és az önálló, független munkavégzésre. Ez összefügg azzal, hogy nehezen viselik az utasító, szabálykövető vállalati kultúrát, ugyanakkor kiemelten igénylik a vezetőktől a személyes és részletes visszaigazolást, valamint a gyakori elismeréseket.

A Z generációnak már nem vonzó munkáltatói érték a stabilitás, sokkal inkább az dominál, hogy saját elképzeléseik és értékrendjük összeegyeztethető legyen az adott szervezeti kultúráéval. Amennyiben ez nem teljesül, könnyen megfontolják a munkahelyváltás lehetőségét. *(Visontai, 2020)* Tehát megállapítható, hogy a munka valamint a munkahely iránti elkötelezettség kevésbé jellemző rájuk, ugyanis ezek helyett ők a saját képességeik folyamatos fejlesztését valamint az önmegvalósítást tartják szem előtt. *(Bencsi A. et. al, 2020)*

Azáltal, hogy a rugalmas munkavégzés és a versenyképes bér és juttatások rendkívül fontosak számukra, gyakran külföldön, esetleg nemzetközi vállalatnál alakítanak ki munkaviszonyt, így a munkaerő elvándorlás is erősödik esetükben. *(Willin-Tóth, 2018)* A munkaerőhiány veszélyét fokozza az a tény is, hogy mivel ez a generáció nagyon kis létszámú, a munkaerőpiacon a munkavállalók iránti kereslet megelőzi a kínálatot, ami a szervezetektől nagyobb erőforrást igényel a versenyképességük megtartása érdekében. *(Ruzsa, 2018)*

1. ábra: A Z generációs munkavállalók SWOT elemzése munkáltatói szemszögből



Forrás: Leíró részekben megjelölt források alapján, Saját szerkesztés

2.2. A fluktuáció és a Z generáció

A kutatásom középpontjában álló Z generáció a legfiatalabb nemzedék a munkaerőpiacon és a foglalkoztatottságának aránya 2025-re elérheti a 27 százalékot, ezért a munkaerőpiac nem hagyhatja figyelmen kívül ezen generációnak a munkaerő megtartó tényezőit. (Borka, 2022) A 2022-es Microsoft Work Trend Index feltárása is ezt bizonyítja, amely szerint ebbe a kategóriába tartozó munkavállalók, mintegy 58%-a gondolkodik azon, hogy a következő években munkahelyet váltson. (Laurie, 2022) A Deloitte 2022 kutatása széles körben foglalja össze, a Z generáció munkavállalással kapcsolatos prioritásait valamint a mindennapi aggodalmaikat. A vizsgálat alapján a legfontosabb stressz faktorok az életükben, a megélhetés, a klímaváltozás, a munkanélküliség, a mentális egészség, amelyek közül néhány tényező közvetetten összefüggést mutatnak a számukra kiemelkedő munkaerő megtartó tényezőkkel. Ezek a munka-magánélet egyensúlya, az önképzés, fejlesztés, a bér és a juttatások, a szakmai fejlődési lehetőségekkel, a pozitív munkahelyi kultúrával, valamint a munkakör társadalmi megbecsültsége továbbá a rugalmas munkafeltételek biztosítása. (Moore, 2022, saját fordítás) Malatyinszki Szilárd (2020) vizsgálata valamint a BKIK (2020)-as 1000 Z generációs személy körében végzett online kutatás is megerősíti azt, hogy az elsődleges motiváló tényezők között szerepelnek a rugalmas munkafeltételek, a munka-magánélet egyensúlya, a folyamatos tanulás, önképzés és a vállalaton belüli karrier életút, illetve a versenyképes jövedelem biztosítása. Ezen kutatások alapján a következőképpen állítottam fel a hipotéziseim.

H1 - A kötött munkarendű foglalkoztatáshoz képest a rugalmas munkarend bevezetésével csökken a munkahely elhagyások száma (Laurie, 2022)

H2 - A szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszerhez képest a munka-magánélet egyensúlyának biztosítása javítja a munkaerő megtartó képességet. (BKIK, 2020)

H3 - A magas szakmai követelmények felállításához képest javul a munkahely megtartó képessége, ha a fejlődést vagy az ahhoz szükséges önképzést előnyben részesítik. (Poague, 2018)

H4 - A munkahely választásnál a kapott fizetések és juttatások helyett fontosabb az előrelépési és fejlődési lehetőség biztosítása. (BKIK, 2020)

A szakirodalmak alapján a többi generációhoz képest a Z generációnál kiemelkedő jelentőséggel bír a szabadidő, ezért az egyik legfontosabb munkaerő megtartó tényező

esetükben a rugalmasság. Ez annak köszönhető, hogy ők eltérően tekintenek a munkavégzésre. Többnyire olyan munkahelyet részesítenek előnyben, ahol nem jellemző a túlóra valamint lehetőségük van meghatározott törzsidő-peremidőrendszerben vagy teljesen végezni a munkatevékenységüket. Generációs sajátosság náluk, hogy megváltozott a munkahelyhez való elkötelezettségük, a türelmetlenségük okán, jellemző rájuk, hogyha ha az elképzeléseiknek nem felelnek meg a munkahely által adott feltételek, könnyebben felmondanak az adott szervezetnél. *(Ulrike, 2020)*

A Z generációs munkavállalók több mint fele, 59 százaléka véleménye alapján a legértékesebb juttatás a rugalmas munkarend biztosítása. *(Buffet, 2021)*

Ezt megerősíti a Randstadt kutatása, akik szerint a magyarországi munkavállalók 87 százaléka számára a fizetésen kívüli a munkaidő rugalmassága a legfontosabb. *(Randstadt, 2022)* Ennek ellenére azonban a válaszadók csak 45 százalékának esetében valósul meg a rugalmas munkaidő. Emellett jellemző hogy a munkavállalók 74 százaléka részesíti előnyben a munkavégzés helyének rugalmasságát, de az alkalmazottak csak 32 százalékának van lehetősége home office-ban dolgozni. A kutatásból kiderül, hogy a beosztott munkatársak mintegy 28 százaléka nem folytatna munkát olyan helyen, ahol nem valósul meg a flexibilitás. Világszerte megfigyelhető trend, hogy a home office tekintetében generációs különbségek mutathatóak ki, ugyanis a távmunka az Y és Z generációk 75 százalékának fontos, míg ugyanez az idősebb generációk 60 százalékára igaz csak. *(Randstad, 2022)*

Az Epignosis 2022-es felmérése szerint az Egyesült Államokban a Z generáció 45 százaléka előnyben részesíti a hibrid munka modellt, és 81 százalékuk fontosnak tartja a munkaidő rugalmasságát. *(Epignosis, 2022, saját fordítás)*

A rugalmas munkarend alkalmazása hozzájárul a munka-magánélet egyensúly növeléséhez, ugyanis az otthoni munka lehetősége időt spórol a munkavállalóknak. *(Malatyinszki, 2020)*

A Z generáció számára a munkahely esetében az egyik legfontosabb érték a munka-magánélet egyensúly megteremtése. Ennek háttérében az áll, hogy az ő életükben felértékelődött a magánélet jelentősége és egyre inkább törekednek a minőségi szabadidő kihasználására. Általában a munkakeresés során ehhez igazítják a karrierelképzeléseiket is. A többi generációval szemben a Z generációra a legjellemzőbb, hogy a munkavégzésnél törekednek a minimalitásra, és az éppen aktuális és szükséges feladatokat végzik el. Ez

összefüggésben áll azzal, hogy nehezen tudnak tartósan egy munkafolyamatra koncentrálni, és tudatosan törekednek arra, hogy a munkahelyi kiegészítés ne veszélyeztesse őket. (Mereti, 2017)

A már korábban említett Deloitte 2022-es felmérése is kimutatta, hogy a munka magánélet egyensúlyát tartották legfontosabbnak a Z generációs megkérdezettek a jelenlegi munkahely kiválasztásánál, összesen a résztvevők 32 százaléka vallotta ezt a nézetet, míg a képzést és oktatást csak a megkérdezettek 29 százaléka részesítette előnyben. A Pew Research Center kutatása alapján is, a válaszadók 45 százaléka hagyta el a munkahelyét mivel hiányzott a flexibilitás, vagyis nem lehetett megválasztani a munkavégzés idejét, ezáltal fenntartani a munka magánélet egyensúlyát. (Moore, 2022, saját fordítás)

Egy másik amerikai kutatás szerint a munka- magánélet egyensúly gyakorlatban való megnyilvánulása ellentmond annak, hogy ezen generáció számára ez a legkiemelkedőbb munkaerő megtartó tényező. Az eredmények szerint a többi generációval szemben a munka- magánélet egyensúly ennél a kohorsznál a legcsekélyebb. Szűcs Róbert kutatása alapján, a Z generációhoz tartozó munkavállalók 25 százaléka kellemetlenül érzi magát a többi kollégája miatt amikor szabadságot vesz ki és 15 százalékuk jellemzően a pihenőidő közben is végez munkatevékenységet. Többeknél előfordul az is, hogy év végén 7 ki nem vett szabadság nappal rendelkeznek. (Szűcs, 2019)

A Zety vizsgálata szerint a Z generációs munkavállalók többségének, 59 százalékának a munka- magán élet egyensúlyának elérése szerepel a hosszú távú karriercélok között első helyen. Ezzel szemben a válaszadók 37 százaléka váltana úgy munkakört, amely megfelel az érdeklődésének. (Buffet, 2021, saját fordítás) A Z generációs személyek fele azonnal elhagyná a munkahelyét a nem megfelelő munka- magánélet egyensúly fennállása esetén, míg a szakmai fejlődési lehetőségek hiánya miatt csak 43 százalékuk mondana fel.

Az Epignosis 2022-es felmérése szerint az Egyesült Államokban az 19 és 25 éves korosztály 53 százaléka tervezi, hogy a következő évben ugyanazon vállalatnál dolgozik tovább. Ezzel szemben a munka magánélet egyensúly és a kiegészítés miatt az alkalmazottak 42 százaléka fontolná meg a szervezetből való kilépést. (Epignosis, 2022, saját fordítás)

A Z generáció számára fontos szempont az, hogy a munkahelyük szabadidőt biztosítson számukra, ugyanakkor emiatt fokozott személyi felelősséget kell vállalniuk, ugyanis rájuk hárul az időbeosztás és az önképzés megszervezése. A szervezetnek figyelembe kell vennie

az oktatás és képzés során rájuk jellemző kompetenciákat, úgy mint a kreativitást, a rugalmasságot, az önérvényesítést, a mobilitást és a nyelvtudást. *(Malatyinszki, 2020)*

A technológiai kompetenciájuk miatt a „csináld magad” korosztálynak hívott Z generáció kiemelten nyitott az oktatás, önképzés mindenfajta változata iránt. *(Profession.hu, 2018)*

A LinkedIn kutatása alapján a Z generáció elkötelezett ezen készségek elsajátítására, amelynek egyik oka, hogy 76 százalékuk szerint a korábbi generációhoz képest, a munkaerőpiac lényegesen több készség és képesség meglétét követeli a jelenlegi munkavállalóktól.

Továbbá a Z generáció több mint a fele, 59 százaléka feltételezi, hogy 20 év múlva jelentős változáson megy keresztül a munkakör, amelyben dolgoznak. Ennek következtében az egyik legnagyobb motiváló erőnek tartják a folyamatos tanulást, képzést, amelynek eltérő okai lehetnek a generáción belül, úgy mint munkahelyi fejlődés, (62 %) anyagi helyzet javítása (59 %) valamint az előléptetés (46 %). A generáció több, mint százaléka érzi, úgy, hogy azért maradna egy pozícióban, mert az biztosítja számára a későbbi tanulási fejlődési lehetőséget. A szervezeteknek ezért célszerű kialakítani egy sajátos tanulási kultúrát, ahol a Z generáció igényeihez alkalmazkodva, önképzéses formában digitálisan nyújtanak lehetőséget az ismeretek elsajátítására. *(Poague., 2018, saját fordítás)*

Kránitz Éva, vezető fejlesztési tanácsadó kutatása szintén az általam támasztott hipotézist igazolja. A munkaerő piacon lévő négy generáció munkával kapcsolatos prioritásai alapján megállapítható, hogy míg az inspiráló munkatárs és vállalati kultúra valamint a vállalatok küldetése első sorban a baby boomer és X generáció számára a legfontosabb, addig a Z generáció számára ezek mind alacsonyabb jelentőséggel bírnak. A Z generációs munkavállalók 36 százaléka számára a képzés és fejlesztés jelenti a legfontosabb munkaerő megtartó tényezőt. *(Kránitz, 2020)*

A Z generáció számára kiemelkedő jelentőséggel bír az önképzés és folyamatos fejlődés, ugyanis a többi generációval szemben esetükben a legerősebb az önmegvalósítás iránti igény és a vállalkozói szellem, ami szorosan összefügg a karrier építéssel. Természetesen a jövedelem is kiemelten fontos esetükben és mindennapi aggodalmaikhoz tartozik a pénzügyi helyzet valamint a jövőbeli anyagi biztonság kérdésköre, azonban hosszútávon mégis előrébb való számukra, hogy a mindennapokban olyan szervezeti kultúra részei legyenek, ahol a vezetőség figyelembe veszi a kompetenciáikat és lehetőséget ad a fejlődésre. *(Fodor et. al, 2017)*

A Profession.hu kutatása alapján, a Z generáció a munkahely keresésénél elsősorban a munkabér nagysága alapján választ a hirdetések között (74%), bár az előző generáció még nagyobb mértékben támaszkodik a kiválasztásnál a juttatásokra. Azonban a munkahelyváltásnál a felmérés szerint a Z generációs válaszadók legnagyobb része, 42 százaléka, azért váltott munkahelyet, mert nem volt megfelelő előrelépési lehetőség, míg az Y generációnál egyértelműen a nem elégséges munkabér volt a munkahely elhagyásának az oka.

Egy amerikai kutatás szerint is a Z generációsok számára a fizetés elsődlegessége nem csak egy sztereotípiá, hanem fontos szempont a munka kiválasztásánál. A Handshake szerint az új generáció tagjainak 70 százalékánál szerepel a fizetés a legfontosabb tényezők között a következő munkahelyük kiválasztásakor. Azonban a Z generáció számára azért fontos a jövedelem, mert aggódnak az gazdasági és a saját pénzügyi helyzetük miatt. A Handshake 2023-as Hálózati Trendek Jelentése szerint az új generáció tagjainak fele úgy gondolja, hogy a jelenlegi gazdasági hírek befolyásolják a karrierkilátásaikat. (*Kaplan, 2023, saját fordítás*)

A Zety kutatása alapján, a Z generációs munkavállalók 71 százaléka megelégedne a munkaerő piaci viszonyokhoz képest kevesebb fizetéssel, ha jelentőségteljes munkát végezhet ami a szakmai fejlődését segíti. (*Buffet, 2021, saját fordítás*)

A Monster Worldwide Inc. 2016-os felmérése alapján a Z generációs munkavállalók 70 százaléka számára a legfontosabb motiváció a versenyképes bér és a juttatások, ugyanakkor nem elhanyagolható az a tény, hogy 76 százalékuknál az üzleti vállalkozói szellem fontos szerepet játszik, amely ösztönzi őket a saját karrierjük folyamatos fejlesztésének biztosítására. (*Monster, 2016, saját fordítás*)

3. A Z GENERÁCIÓS ALKALMAZOTTAK MUNKAHELY ELHAGYÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA KERESLET ÉS KÍNÁLAT OLDALI MEGKÖZELÍTÉSBN

3.1. A hipotézisek vizsgálatához alkalmazott módszerek

A szakdolgozatom primer kutatási részéhez kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmaztam. Az egyes munkaerő megtartó tényezők erősségének munkavállalói oldalról történő vizsgálatához kérdőíves kutatást használtam (*1.sz. melléklet*), amelynek eredményeként a Z generációs munkavállalók tekintetében összehasonlíthatóvá váltak az általam kiválasztott szempontok.

A válaszadók megfelelő összetételének vizsgálata és csoportosíthatósága érdekében elsőként a kitöltők demográfiai adataira vonatkozó kérdések kerültek bele, majd ezt követően a hipotézisekhez tartozó kérdéseket tettem fel. A kérdőív felépítését tekintve többek között zárt kérdéseket alkalmaztam, amelyek közül az eldöntendő, a skálázó, valamint szelektív kategóriába tartozó kérdések jelentek meg. A zárt kérdések alkalmazásával vizsgálom a munkavégzés helyét és idejét illető preferenciákat, a munkahely megtartásának motivációit, szakmai fejlődési lehetőségek fontosságát és a munka-magánélet egyensúlyát. Az ilyen típusú kérdések használata azért előnyös, mert lehetővé teszik a precíz információgyűjtést, valamint korlátozzák a válaszadók döntési lehetőségeit. A zárt kérdések közül is legfőképp skálázó kérdéseket alkalmaztam, amelyek lehetővé teszik a válaszadók számára, hogy egy adott témában a skálán vagy skálákon belül értékeljék vagy rangsorolják az adott jellemzőt vagy tulajdonságot. A skálás kérdések közül többnyire viszonyító skálát, és egyszer fokozat skálát használtam.

A kérdőív lezárását követően a kapott adatokat rendszereztem, formáztam és elvégeztem a szükséges adattisztításokat. Az eredmények értékelését az SPSS statisztikai szoftverrel végeztem el, melynek során keresztábra elemzést, általános statisztikai vizsgálatokat, valamint egymintás kétoldalú t-próbát alkalmaztam. A kimeneti táblák eredményeit Microsoft Excel segítségével jelenítettem meg diagrammok formájában.

A kvalitatív kutatás során munkáltató oldalról strukturált interjút készítettem (*2.sz. melléklet*), amelynek során országosan 18 szervezet humán erőforrás vagy személyügyi részlegét kerestem fel a válaszok elkészítéséhez. Az interjú alanyainak kiválasztásához elsőként meghatároztam, mely tevékenységekkel foglalkozó vállalatokkal kívánom

lefolytatni a kutatást. A fluktuáció szempontjából három ágazatot választottam ki, ezek az ipar, a mezőgazdaság, illetve a szolgáltatás szektor. A reprezentativitás érdekében területileg úgy végeztem el a kiválasztást, hogy ágazatonként Budapestről és vidékről is három-három szervezet kerüljön bele a mintába. A strukturált interjú módszerének kiválasztását az indokolta, hogy az egyik legformalizáltabb típus, amelyben az előre definiált egységes és ismételt standard kérdések lehetővé tették a válaszadók általi információk megfelelő összehasonlítását, azáltal, hogy az interjúvázlattól nem, vagy csak minimálisan tértem el. Az interjú lefolytatásához összesen 17 kérdést készítettem elő. A kérdések szerkezetét tekintve az első négy a vállalat alkalmazottainak megismerésére irányult. Ezt követték a hipotézis-alapú kérdések, amelyek az egyes munkaerő megtartó szempontokat vizsgálták a munkáltató szemszögéből.

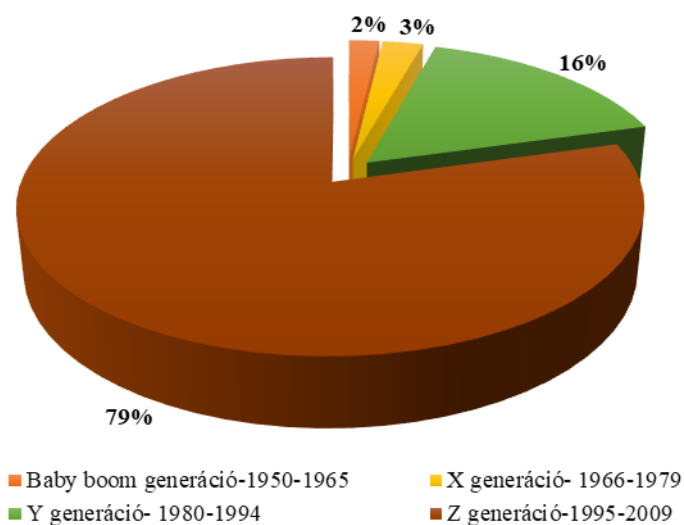
Az interjúk lefolytatását követően a kapott válaszokból egy adathalmazt készítettem, letisztítottam, majd az egyes kérdéseken belül kategorizáltam őket. A kategorizált kérdések kiértékelését az SPSS statisztikai szoftver keresztábla elemzésével végeztem, majd az ez által kapott eredményeket vizuálisan ábrázoltam. A diagrammok elemzése a kategorizált adatok eredményei, valamint a kapott teljes válaszok összekapcsolásával történt.

Végül a munkavállalók által kitöltött kérdőívek elemzése során kapott eredményeket összehasonlítottam a munkáltatók strukturált interjújában adott válaszaival.

3.2. A Z generáció fluktuációjának vizsgálata munkavállalók szemszögéből

A kérdőívet kitöltők száma összesen 160 elemű mintát képez, amely a Baby boom, az X, az Y, valamint a Z generáció tagjainak válaszaiból áll. Az általam vizsgált Z generációs csoportot képviselő kitöltők száma 127 fő, ez a teljes minta 79 százaléka. (1. ábra) A Z generációs válaszadók nemek szerinti megoszlása alapján 88 nő, valamint 49 férfi töltötte ki a kérdőívet.

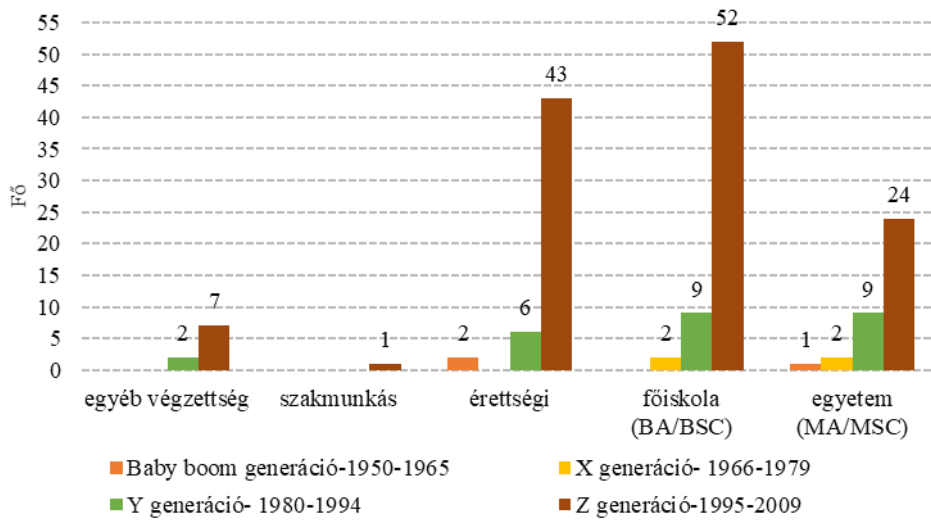
2. ábra: A válaszadók összetétele generációk szerint



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A kutatásban résztvevő személyek iskolai végzettsége alapján a legnagyobb számban a főiskolai képesítéssel rendelkezők, illetve az érettségizettek töltötték ki a kérdőívet. A főiskolát végzettek közül összesen 63 fő válaszolt, amelyből 52 fő a Z generációba sorolható. A kitöltők közül 52 fő érettségivel rendelkezik, ebből 43 fő tartozik a Z generációs munkavállalókhoz. Érdekes emellett még megemlíteni a mesterdiplomával rendelkező kitöltők számát, ez a Z generáció tagjainak tekintetében 24 fő. (2. ábra)

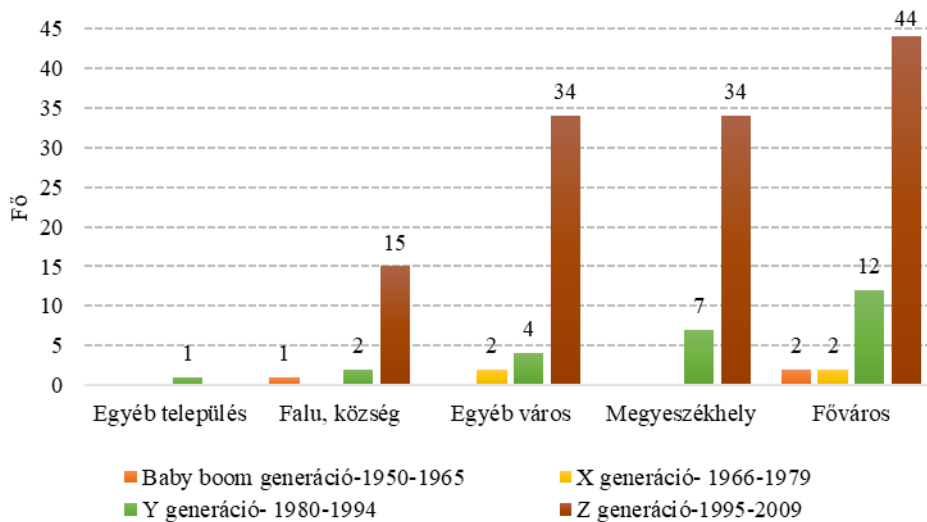
3. ábra: Az egyes generációk megoszlása iskolai végzettségük alapján



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A kutatásban résztvevő Z generációs kitöltők közül legtöbben a Fővárosban élnek, amely a célcsoport válaszadóinak 34,5 százalékát, 44 főt tesz ki. Az egyéb városokban, illetve a megyeszékhelyeken élő Z generációs válaszadók egyaránt 26,8 százalékát alkotják a teljes 127 elemű mintának. A válaszadók lakhelyének megfelelő mértékű eloszlása fontos szempont, hogy a Fővárosban végbemenő hangsúlyosabb munkaerő-piaci folyamatok ne torzítsák el a kapott eredményt. (3. ábra)

4. ábra: Az egyes generációk megoszlása lakhelyük típusa alapján

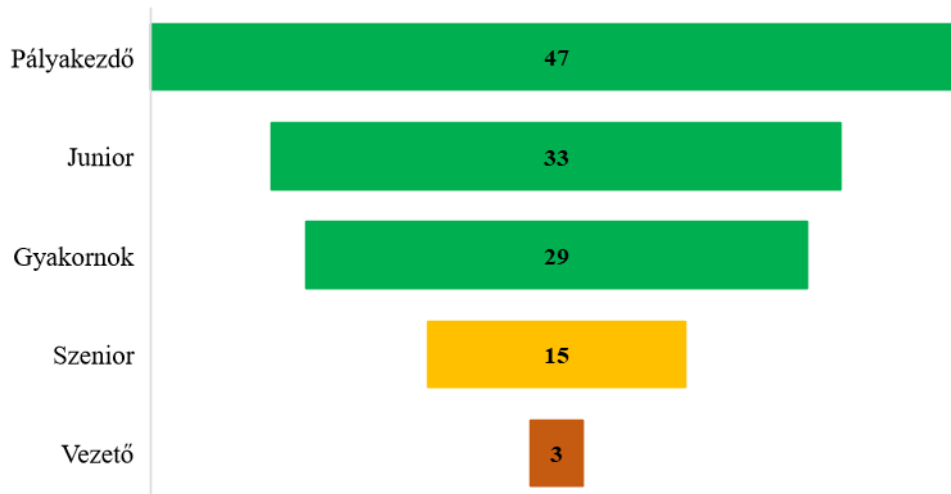


Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A Z generációs megkérdezettek 85,8 százaléka az alacsonyabb szakmai szintű munkavállalók közé sorolhatók. Ennek oka, hogy ez a generáció csak néhány éve jelent meg a munkaerőpiacon, így még nem sikerült olyan szakmai szintet elérni, illetve annyi

tapasztalatot gyűjteni, mint a többi munkaerő-piaci szereplőnek. Ezt igazolja, hogy a válaszadók közül a pályakezdők alkotják a legnagyobb csoportot, amely 47 fővel a teljes minta 37 százalékát teszi ki. A legkisebb létszámban a vezető beosztású személyek vannak jelen a mintában, akik 3 fővel, mindössze 2,4 százalékát alkotják az egésznek. Foglalkoztatási formájukat tekintve, 114 beosztott, 3 vezető, valamint 10 vállalkozó adott választ a feltett kérdésekre. (4. ábra)

5. ábra: A válaszadók megoszlása szakmai szintjük alapján



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

3.2.1 A rugalmas munkarendű foglalkoztatás fluktuációt csökkentő hatása

A modern és folyamatosan fejlődő munkaerő-piacon egyre nagyobb hangsúlyt kap a rugalmas munkarendben történő foglalkoztatás. A rugalmas munkarend magában foglalja a munkaidő beosztásának, illetve a munkavégzés helyszínének tekintetében a munkavállalók döntési szabadságát. Az erőforrás tervezés, valamint a munkafolyamatok megszervezése miatt ezek az alkalmazotti döntések több esetben korlátok közé szorítandók, azaz csak részben rugalmasak.

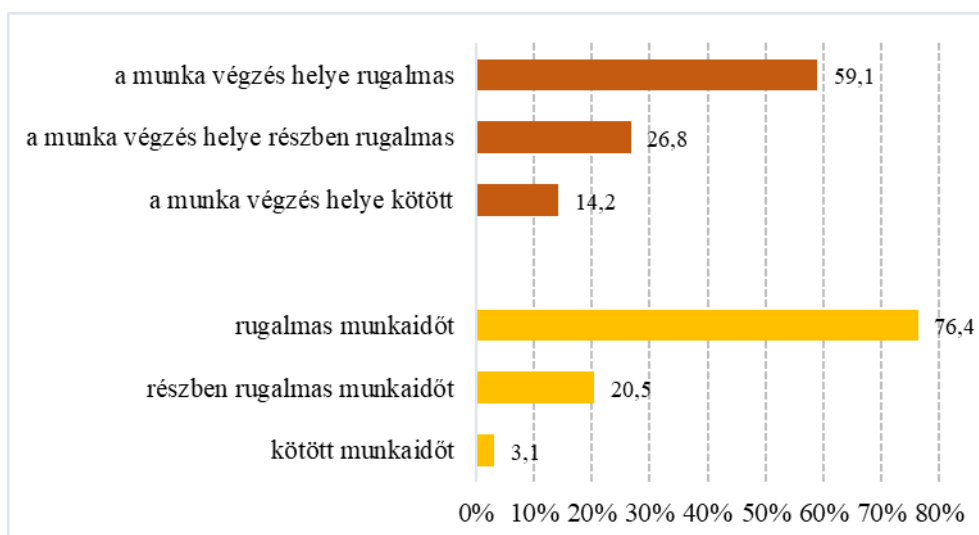
A kapott válaszok alapján a Z generációs munkavállalók 59,1 százaléka a munkahelyek közül azt preferálja, ha ő döntheti el, hogy a munkáját honnan végzi. A részben rugalmas munkavégzési helyet a megkérdezettek 26,8 százaléka választotta. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók közel egyharmada, azt tartja elfogadhatónak, ha a munkáltató több lehetőséget kínál a munkavégzés helyére, mint például az irodában, bejelentett lakcímen és tartózkodási helyen, azonban véges lehetőséget biztosít ebben a kérdésben. A kitöltők 14,2 százaléka

jobban kedveli, ha a munkáltató által vagy közös megegyezés alapján egy előre meghatározott munkavégzési helyen láthatja el feladatait. (5. ábra)

A munkaidőt tekintve a Z generációs alkalmazottak 76,4 százaléka, azt helyezi előtérbe, ha teljes munkaidejét ő oszthatja be a feladatai ellátása közben. A válaszadók 20,5 százaléka mondta azt, hogy a részben rugalmas munkaidőt preferálja, azaz a mintában szereplő munkavállalók több mint ötöde, olyan munkahelyen szeret dolgozni, ahol egy előre meghatározott törzsidő mellett döntési lehetősége van a munkaidő egy részének beosztásáról. A kötött munkaidőt mindössze a kitöltők 3,1 százaléka jelölte a neki leginkább megfelelő lehetőségnek. (5. ábra)

A kérdésekre adott válaszok alapján mind a munkavégzés helyszíne, mind a munkaidő tekintetében a teljesen rugalmas lehetőséget részesítik előnyben, azonban jól látszik, hogy a munkarend vizsgálat tényezői közül a munkaidő kérdése sokkal hangsúlyosabb.

6. ábra: A válaszadók aránya az általuk preferált munkarend tekintetében



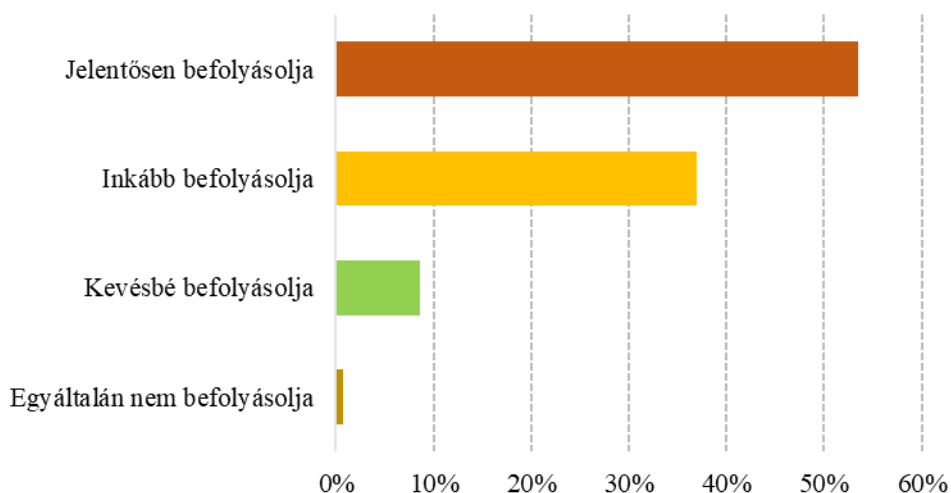
Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

Az előző kérdésben láthatóvá vált, mely munkarend élvez prioritást a Z generációs alkalmazottak számára, így a továbbiakban az a kérdés, hogy összességében mennyiben befolyásolja egy munkavállaló adott munkahelyen maradását, ha rugalmas munkarendben dolgozhat.

A rugalmas munkaidőben történő munkavégzés a válaszadók 53,5 százalékát jelentősen befolyásolja, hogy elköteleződjön egy adott szervezet mellett, míg 37 százalékára nem jelentősen, de inkább hatással van döntéseik során. A kitöltők 8,7 százaléka mondta azt, hogy nem elsődleges, de összességében vagy egyes esetekben figyelembe vehető szempont

lehet választásukban. A Z generáció munkavállalói közül a legkevesebben választották azt a lehetőséget, hogy a rugalmas munkarend egyáltalán nincs hatással munkahely elhagyási szándékukra, ez a teljes minta mindössze 0,8 százalékát jelenti. (6. ábra) A válaszok alapján megállapítható, hogy a Z generáció tagjainak munkahely elhagyási szándékára a rugalmas munkarendnek jelentős befolyásoló ereje van.

7. ábra: A rugalmas munkarend befolyása az adott munkahelyen maradásra



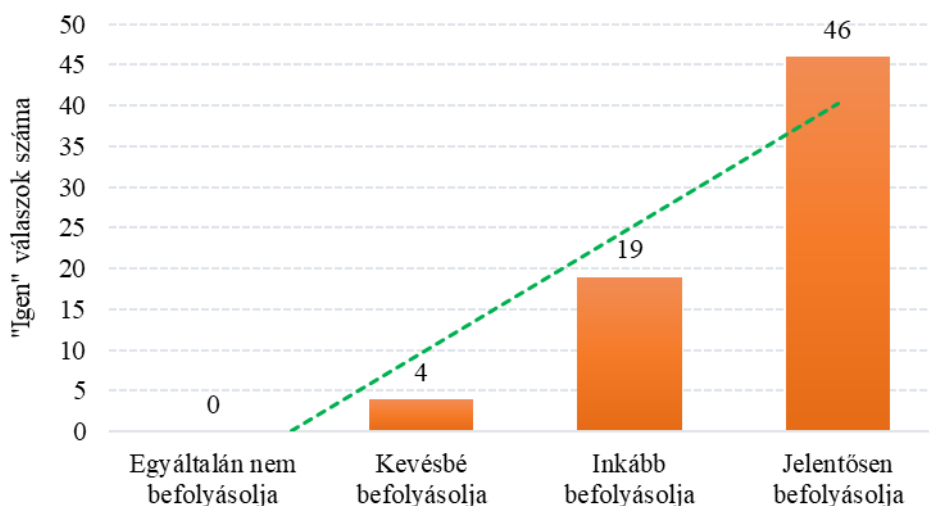
Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

Az eddigi válaszok kimutatták, hogy a Z generációs munkavállalók számára a rugalmas munkarend lehetősége egy fontos tényező a munkahely tekintetében. Ennek tükrében a továbbiakban az a kérdés, hogy tényleges munkahely elhagyási szándékuk felmerült vagy sem annak hatására, hogy nem a számukra kívánatos munkarendben foglalkoztatták őket.

Az előzőekben már megállapítást nyert, hogy a válaszadók döntő többsége a rugalmas munkarendet helyezi előtérbe, ezért a befolyás mértéke jól tükrözi az esetleges szándékot vagy a tényleges felmondást. A Z generációs munkavállalók nem megfelelő munkarend miatti felmondására a teljes minta 54,3 százaléka adott igen választ. A felmondásra adott igen válaszok eloszlásának nagysága exponenciálisan követi az egyes alkalmazottak rugalmas munkarendre adott válaszában befolyásoltsági szintjét. Azok a Z generációs munkavállalók, akik megtartására jelentős befolyással bír a rugalmas munkarend, 66,7 százaléka már gondolkozott felmondáson vagy hagyta is el munkahelyét a számára nem megfelelő munkarend miatt. A kitöltők azon részénél, ahol inkább befolyásoló hatással van munkahely elhagyási szándékukra, 26,5 százalék adott igen választ, míg azoknál a válaszadóknál ahol ez kevésbé döntő tényező ott mindössze a megkérdezettek 5,8 százaléka nyilatkozta ezt. Azoknál az alkalmazottaknál, akiknél a rugalmas munkarendben történő

feladatellátásnak egyáltalán nincs hatása döntéseikre, nem merült fel a nem megfelelő munkarendben való foglalkoztatás miatti munkahely elhagyás. (7. ábra)

8. ábra: A felmondási szándékra adott igen válaszok eloszlása a rugalmas munkaidő befolyásának tekintetében



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A mintában szereplő Z generációs munkavállalók válaszainak kiértékelését követően megállapítható, hogy a munkarend rugalmas formája munkavállalói oldalról összefüggést mutat a szervezetek munkaerő megtartó erejével. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a Z generáció tagjai nagy többségben a rugalmas munkarendet preferálják, ennek hatására pedig hajlandóak elhagyni azt a munkáltatót, akik nem tudnak számukra ennek megfelelő körülményeket biztosítani.

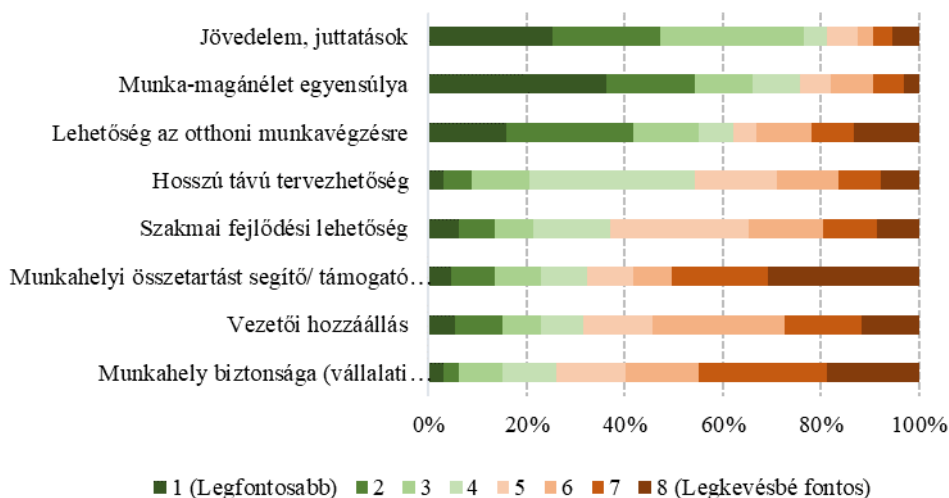
3.2.2 A munka-magánélet egyensúlyának fontossága a szakmai fejlődés mellett

A Z generációs munkavállalók a munkaerő-piac legfiatalabb tagjai, ezért nem rendelkeznek annyi szakmai tapasztalattal, mint a korábbi generációs munkavállalók. Ennek okán, olyan támogató és innovatív munkakörnyezetre van szükségük, amely minél jobban és gyorsabban biztosítani tudja szakmai fejlődésük lehetőségét. A szervezetek szempontjából egy erős munkaerő megtartó stratégia lehet, ha olyan munkakörnyezetet hoznak létre, amely kielégíti a Z generációs munkavállalók ezen igényét. A viszonylag gyors és magas szintű fejlődési lehetőséget ígérő vállalati modellben gyakori jelenség a fiatal munkavállalók nagyfokú terhelése, amely kihat magánéletükre. (McClear S., 2019) A szakmai fejlődés magánéletre való hatása befolyásolhatja az alkalmazottak munkaerő elvándorlását, mivel a Z generációs munkavállalók egyik legfontosabb elvárása munkahelyük tekintetében, hogy képesek legyenek megteremteni a munka-magánélet

egyensúlyát. (*Profession, 2015*) Ezáltal a szervezeteknek munkaerő megtartó stratégiájuk és intézkedéseik kialakításakor fontos tisztában lenniük azzal, hogy mely tényezőt érdemes előtérbe helyezniük.

A Z generációs munkavállalók válaszai alapján magasan a legfontosabb munkahellyel kapcsolatos szempont a munka-magánélet egyensúlya. A megkérdezettek 36,2 százaléka jelölte meg az első helyen, továbbá a 8 elemű rangsorban a válaszadók 75,6 százaléka helyezte a fontossági sorrend első felébe. A mintában szereplő Z generációs alkalmazottak számára a szakmai fejlődési lehetőség, mint a munkahellyel kapcsolatos szempont fontossága jelentősen elmarad a munka-magánéletétől. A kitöltők mindössze 6,3 százaléka mondta, hogy számára a szakmai fejlődési lehetőség a legfontosabb szempont, valamint a fontossági rangsor első felébe is csak a válaszadók 37 százalékánál került bele. A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a Z generációs munkavállalók sokkal jelentősebb szempontnak tartják egy szervezeten belül a munka-magánéletük megteremtését, mint szakmai fejlődési lehetőségük biztosítását. (8. ábra)

9. ábra: A munkahellyel kapcsolatos szempontok fontossági sorrendje



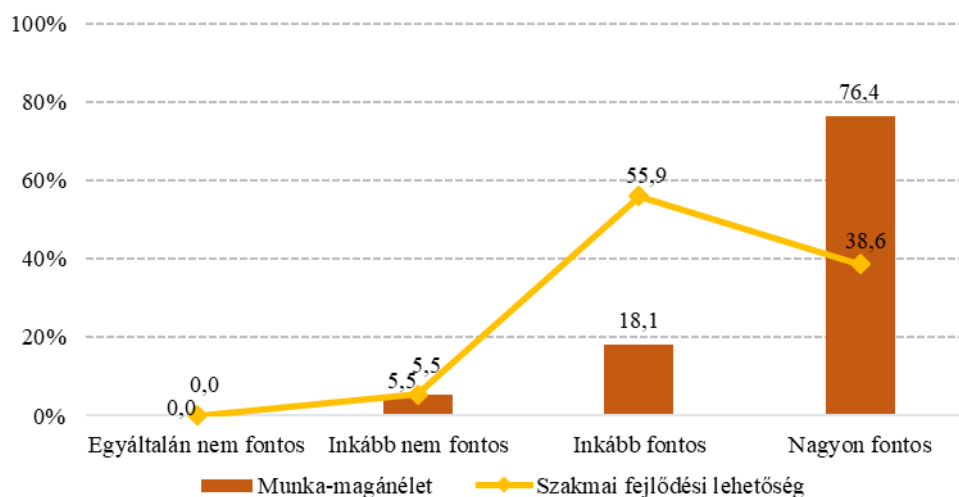
Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A Z generációs munkavállalók válaszaiból felállított fontossági sorrend alapján több szempontot összevetve a munka-magánélet egyensúlya lényegesen előrébb helyezkedik el, mint a szakmai fejlődési lehetőség. A következőben a két szempont fontosságát vizsgáltam meg más tényezők figyelembevétele nélkül, valamint egymástól függetlenül.

A válaszadók 76,4 százaléka számára a munka-magánélet egyensúlya a nagyon fontos kategóriába tartozik, tehát egy szervezetenél, amely meg akarja tartani Z generációs dolgozóit, elengedhetetlen az erre való kiemelt figyelem. A szakmai fejlődési lehetőségre

ezzel szemben csak a kitöltők 38,6 százaléka mondta, hogy ez a szempont kiemelten fontos munkahelyük tekintetében. Az alkalmazottak 18,1 százaléka gondolja úgy, hogy a munka-magánélet egyensúlya nem döntő jelentőségű, de befolyással bír a munkahelyen maradásukban, ellenben a szakmai fejlődési lehetőség tekintetében 55,9 százalékuk nyilatkozta ezt. Teljes közömbösség a két szempont vonatkozásában egyaránt nem volt a válaszok között, illetve az inkább nem fontos kategóriát is csak a kitöltők 5,5 százaléka jelölte. A kapott eredmények azt mutatják, hogy mindkét szempont kiemelt jelentőséggel bír a Z generációs munkavállalók megtartását illetően, azonban míg a munka-magánélet egyensúlya önállóan is egy elsődleges szempont számukra, addig a szakmai fejlődési lehetőség több munkahelyi tényező mellett fejt ki munkaerő megtartó hatását. (9. ábra)

10. ábra: A munka-magánélet és a szakmai fejlődési lehetőség fontosságának összehasonlítása

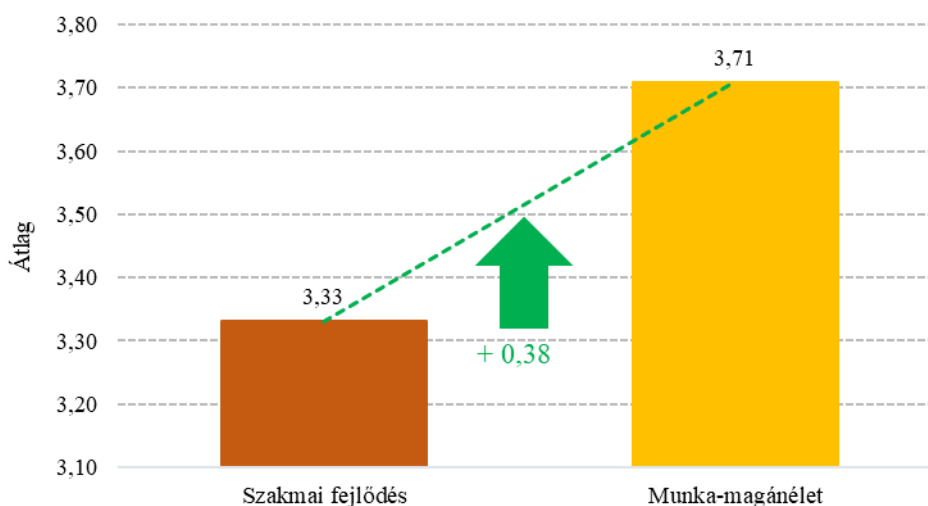


Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

Az előzőekben a fontossági szintekre adott válaszok összehasonlítása alapján megállapítást nyert, hogy a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére nagyobb hangsúlyt fektetnek a Z generáció tagjai, mint a szervezetnél elérhető szakmai fejlődési lehetőségekre. A szempontok közötti pontosabb különbség meghatározására szükséges az egyes tényezők számadat alapú összehasonlítása, annak érdekében, hogy megfelelő képet kapjunk a tényleges eltérés mértékéről. A fontossági szinteknek megfelelően számadatok kerültek hozzárendelésre, ahol a „Nagyon fontos” kategória a 4 értéket, az „Inkább fontos” kategória a 3 értéket, az „Inkább nem fontos” kategória a 2 értéket, valamint az „Egyáltalán nem fontos” kategória az 1 értéket vette fel. A kapott számok alapján ezt követően elvégeztem a mintában szereplő adatok sokaságra kivetített vizsgálatát és összevetését. A

kapott eredmények, azt mutatják, hogy a két szempont összesített átlaga közötti eltérés +0,38 a munka-magánélet egyensúlyának javára. A módszer alátámasztja az eddigi megállapításokat, azonban jól látható, hogy a Z generációs alkalmazottak tekintetében a két tényező munkaerő megtartó ereje között nincs olyan nagymértékű különbség. (10. ábra)

11. ábra: A munka-magánélet és a szakmai fejlődési lehetőség fontosságai szintjeinek összehasonlítása számadatok hozzárendelésével



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A kapott eredmények által megállapítható, hogy a Z generáció munkavállalói számára a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése nagyobb szerepet tölt be a munkahelyükön való hosszútávú elköteleződés tekintetében, mint a szervezet által biztosított szakmai fejlődési rendszerek. Annak a munkáltatónak, amely meg akarja tartani Z generációs alkalmazottjait, szervezeti kultúrája és erőforrásgazdálkodási stratégiája kialakítása során fokozott figyelmet kell fordítania arra, hogy dolgozói számára előkészítse és megteremtse a munka-magánélet egyensúlyának lehetőségét.

3.2.3 A fejlődés és önképzés támogatásának munkaerő megtartó képessége

A Z generációs munkavállalók alkotják a munkaerő piac legfiatalabb tagjainak csoportját, ezért szakmai tapasztalataik és kompetenciáik még nem feltétlenül elegendők olyan környezethez, amely elsődlegesen magas követelményeket állít fel velük szemben. A Z generáció tagjai emellett eltérnek az előző generációs alkalmazottaktól abban is, hogy az információt, minél gyorsabban, lényegre törőbben és feladatspecifikusan szeretnék megkapni. Azaz nem egy általános magas szakmai tudásra törekednek a teljes szakterületükön, hanem arra, hogy az adott feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciákat elsajátítsák. Ebből kiindulva a Z generációs alkalmazottak tekintetében egy

munkahelyen belül a megfelelően kialakított önképzési rendszernek és az abból adódó szakmai fejlődési lehetőségnek nagyobb munkaerő megtartó ereje lehet, mint annak, ha feladatellátásuk során alapvetően magas szakmai kompetenciát várnak el tőlük.

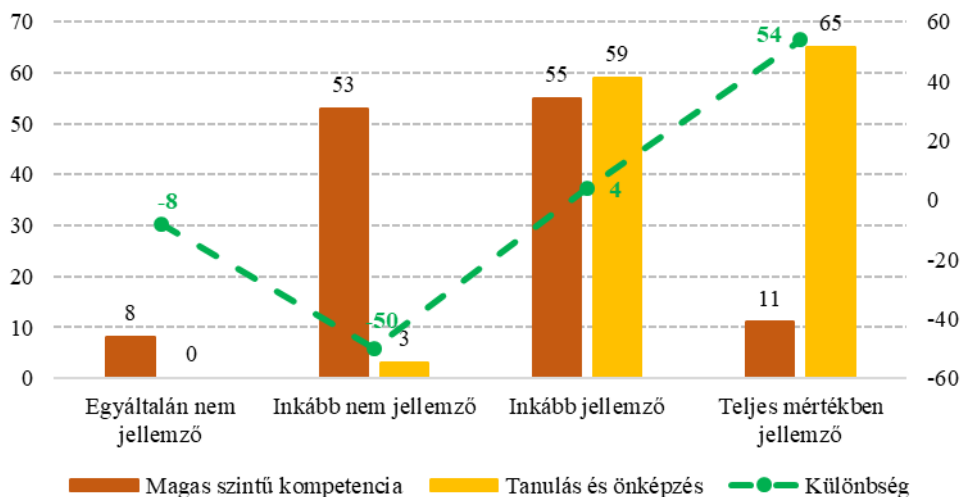
A kitöltők által adott válaszok, azt mutatják meg, hogy a mintában szereplő Z generációs alkalmazottak, mennyire tartják fontosnak az olyan munkahelyen való feladatellátást ahol alapvető elvárás a releváns szakmai tapasztalat és a magas szintű kompetencia, illetve mennyire azt, ha munkakörükhöz igazítva kapják meg a munkájuk elvégzéséhez szükséges támogatást és tudást. A tanulási és önképzési tényező szemszögéből vizsgálva látható, hogy a válaszadók 51,2 százalékára teljes mértékben azt a munkáltatót preferálja, aki biztosítja számára a munkája elsajátításához szükséges kompetenciákat és lehetőségeket, viszont nincsenek nagy kezdeti elvárásai az adott szaktudás tekintetében. A kitöltők 44,1 százaléka, ha lehetősége van választani, akkor inkább annál a szervezetnél helyezkedik el, illetve marad hosszútávon, ahol biztosítja számára a tanuláshoz és önképzéshez szükséges feltételeket és erőforrásokat, azonban már meglévő szakmai kompetenciájukat is kamatoztathatják. A megkérdezettek mindössze 2,4 százaléka mondta azt, hogy inkább olyan munkahelyet részesít előnyben, amelynél a tanulás és önképzés lehetősége jelen van, azonban nem játszik meghatározó szerepet. A Z generációs munkavállalók közül egyik kitöltő sem érezte úgy, hogy olyan munkahelyet választana, ahol a tanulás és önképzés folyamata egyáltalán nem része a munkafolyamataik elvégzésének. (11. ábra)

Az elvárt magas szintű szakmai kompetencia fontosságának tekintetében a válaszadók 8,7 százaléka teljes mértékben előnyben részesíti azt a munkahelyet, ahol a foglalkoztatás széleskörű tapasztalaton és tudáson alapul. A Z generációs munkavállalók 43,3 százaléka olyan szervezetnél tudja elképzelni jövőjét, ahol jól képzett szakemberekre van szükség, illetve munkavégzésük során felhasználhatják addig szerzett szaktudásukat, azonban lehetőségük van arra, hogy hiányos szakmai és gyakorlati ismereteik fejlesztésében a munkáltató partner legyen. A válaszadók 41,7 százaléka azt a munkaadót részesíti előnyben, ahol feladataik elvégzéséhez nem döntő jelentőségű az adott munkakör betöltéséhez szükséges már meglévő magas szintű szaktudás, míg 6,3 százalékuk azt, ha előfeltételeként semmilyen szakmai követelményt nem határoz meg. (11. ábra)

A kapott eredmények alapján összességében elmondható, hogy a Z generációs munkavállalók azokat a munkahelyeket preferálják, ahol lehetőséget biztosítanak számukra, hogy az adott munkakörhöz szükséges szakmai kompetenciákat elsajátítsák, illetve a már

megszerzett szaktudásuk kamatoztatása mellett megfelelő támogatást kapjanak a további tanulásra és önfejlesztésre.

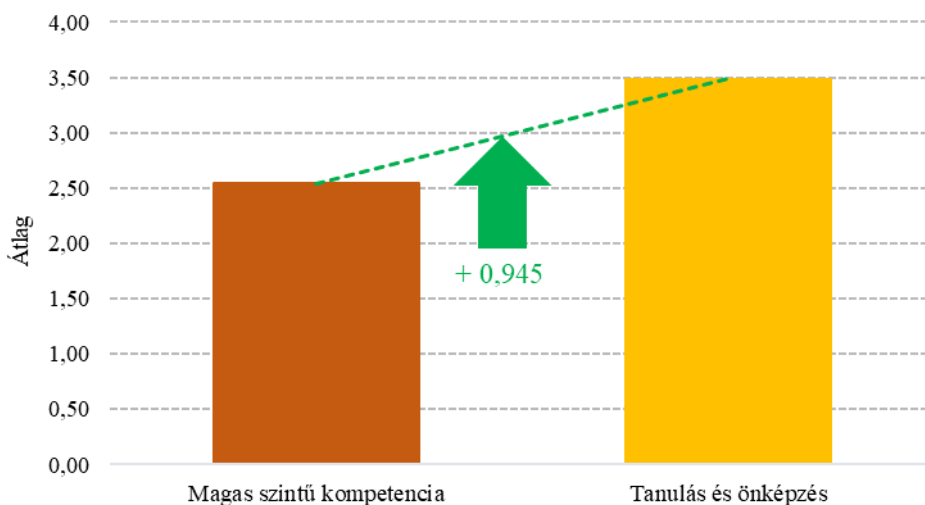
12. ábra: A munkahelyen elvárt magas szintű kompetenciák, valamint az ott elérhető tanulási és önképzési lehetőségek fontossága a Z generáció számára



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

Az előzőekben egymástól függetlenül összevettem a két szempontra adott válaszokat a fontossági szintjük alapján, azonban az egymás közti átfedések miatt a két tényező pontos eltéréseinek vizsgálatához a kapott adatok számszerű vizsgálata szükséges. A következőkben a „Teljes mértékben jellemző” kategóriához 4 értéket, az „Inkább jellemző” kategóriához 3 értéket, az „Inkább nem jellemző” kategóriához a 2 értéket, valamint az „Egyáltalán nem jellemző” kategóriához az 1 értéket rendeltem. Az így kapott eredmények alapján, míg a magas szintű kompetenciára adott válaszok átlagos értéke 2,55, addig a tanulás és önképzése 3,5. Az eredmények alapján látható, hogy a munkahely választás és munkahelyen maradás szempontjából a tanulást és önképzést a Z generációs alkalmazottak átlagosan +0,945-tel, azaz megközelítőleg egy kategóriával fontosabbnak értékelték a magas szakmai kompetenciát elváró munkáltatókkal szemben. (12. ábra)

13. ábra: A magas szintű szakmai kompetencia, illetve a tanulás és önképzés fontosságának szintjeinek összehasonlítása szám adatok hozzárendelésével



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A kiértékelt válaszokból megállapítható, hogy ha a Z generációs munkavállalók tekintetében a szervezet nagyobb hangsúlyt fektet a dolgozók tanulására és önképzésére, mint a magas szakmai követelmények felállítására, akkor munkaerő megtartó képessége javulhat.

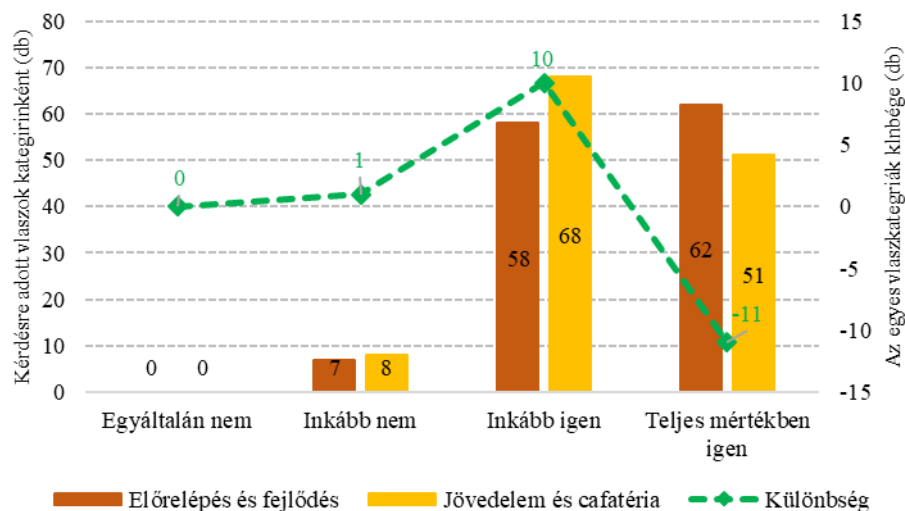
3.2.4 Az előmeneteli lehetőség motiváló ereje a kapott bérrel szemben

A Z generációs munkavállalók nagyrészen nem, vagy csak éppen elég a jövedelme az adott életszínvonal fenntartásához. A fiatalabb generáció tagjai jóval többet gondolnak a jövőbeli megélhetésükre és az anyagi biztonságuk megteremtésére, mint az előző generációk, ezért a jövedelmi és juttatási kérdés kiemelten fontos számukra. A megoldást azonban nem feltétlenül a fizetések és juttatások emelése jelenti, hanem egy olyan támogató környezet, ahol hosszú távon elérhetik céljaikat és megteremthetik maguk számára a kellő anyagi biztonságot. (Jámbor É., 2023)

A munkahely részéről az egyik ilyen módszer lehet a megfelelő karrier életút biztosítása, amelynek során pontosan kijelöli a fejlődéshez és előrelépéshez szükséges főbb irányvonalakat és elvárásokat, majd ennek teljesítéséhez megadja a kellő támogatást az alkalmazottak számára. A belátható szakmai életút hozzájárulhat ahhoz, hogy a Z generációs alkalmazottak hosszú távú megélhetési biztonsága javuljon, ezáltal pedig munkahely elhagyási szándékuk csökkenjen.

A munkahelyen maradás tekintetében a Z generációs munkavállalók 40,2 százalékát teljes mértékben befolyásolja a kapott fizetés és juttatások, azaz, ha a munkáltató nem biztosítja számukra a kívánt bérszintet, akkor hajlandók felmondani. Az előrelépési és fejlődési lehetőség vonatkozásában a válaszadók 48,8 százaléka mondta azt, hogy egy szervezetenél maradásuk teljes mértékben függ attól, hogy a munkáltató előmeneteli és fejlődési lehetőséget kínál számukra. A kitöltők 53,5 százaléka alapján a jövedelem és juttatások mértéke nem kizárólagosan, de hatással van munkahelyen maradási szándékukra, míg ugyanezt az előrelépési és fejlődési lehetőség tekintetében a megkérdezettek 45,7 százaléka gondolja. A válaszokból kiderül, hogy az Z generáció alkalmazottai számára egyik szempont sem közömbös, ugyanis mindkettő vonatkozásában megközelítőleg 6 százalékok mondta azt, hogy munkahelyen maradásukat elsősorban más tényezőktől teszik függővé, valamint nem volt olyan válaszadó, akinek munkahelyváltási szándékát ne befolyásolnák. A kiértékelésből látható, hogy a kapott eredmények nagyon közeli egymáshoz, azaz mind a fizetés és juttatások, mind az előrelépési és fejlődési lehetőség nagy szerepet játszik egy Z generációs munkavállaló megtartásában. (13. ábra)

14. ábra: Az előrelépési és fejlődési lehetőség, valamint a fizetés és juttatások befolyásának mértéke a Z generációs munkavállalók megtartására

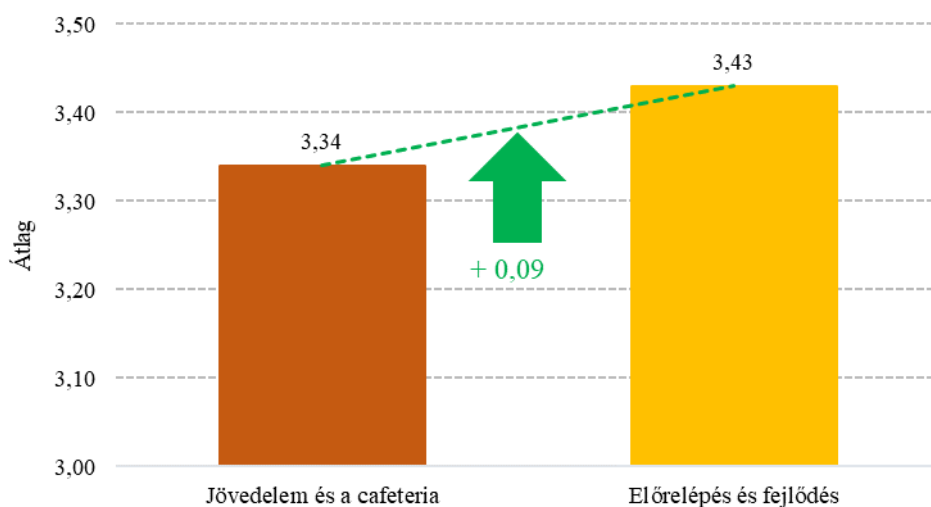


Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

Az előzőek alapján teljes mértékű befolyása szerint az előrelépési és fejlődési lehetőségnek nagyobb munkaerő megtartó ereje van a Z generáció számára, mint a jövedelem és juttatások mértékének, azonban csekély eltérésük miatt a kapott válaszok egyszerű elemzésével nem mutatható ki megfelelően a két tényező közti különbözőség. A pontos eredmények összehasonlításához a kapott adatok számszerűsítésére volt szükség,

ezáltal a „Teljes mértékben igen” kategóriához 4 értéket, az „Inkább igen” kategóriához 3 értéket, az „Inkább nem” kategóriához a 2 értéket, valamint az „Egyáltalán nem” kategóriához az 1 értéket rendeltem. A kapott válaszok számadatokkal való vizsgálatából jól kivehető, hogy a két tényező közti különbség elenyésző, míg a jövedelmi szempontra érkezett válaszok számszerűsített adatainak átlaga 3,34, addig ez az elmeneteli szempont vonatkozásban 3,43. Az előrelépési és fejlődési lehetőségre érkezett válaszok számszerűsített adatai alapján megfigyelhető, hogy ez a szempont átlagosan 0,09 értékkel magasabb, mint a fizetésre és juttatásokra érkezett válaszok átlaga. (14. ábra)

15. ábra: A fizetés és juttatások, valamint az előrelépési és fejlődési lehetőség munkaerő megtartó erélyére érkezett számszerűsített válaszok átlagos eltérése

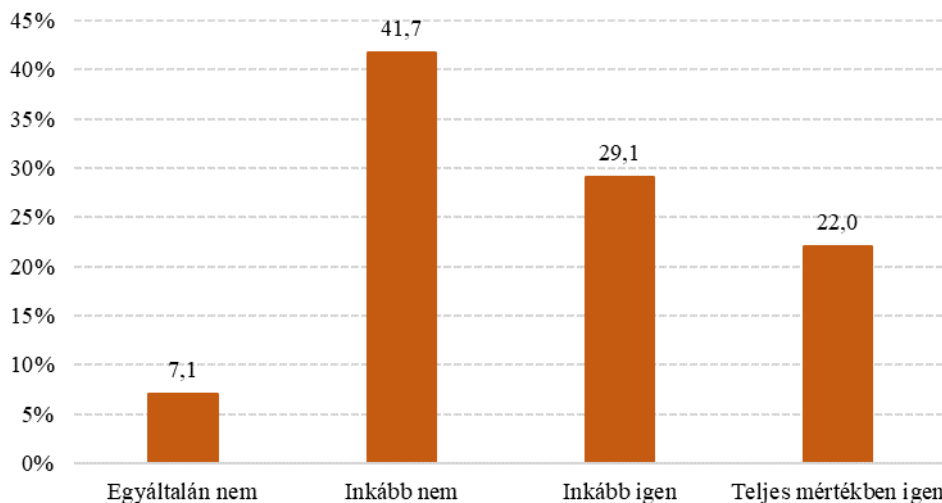


Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

A Z generációs válaszadók 22 százaléka annak ellenére is előnybe részesít egy munkahelyet, ahol lehetősége van előrelépésre és fejlődésre, ha a kapott fizetése és juttatásai elmaradnak elvárásaitól. A válaszadók 29,1 százaléka mondta azt, hogy kereseti elégedetlensége mellett az előmeneteli lehetőségek pozitív irányba befolyásolják a munkahelyen maradási szándékát. A legnagyobb csoportot 41,7 százalékkal azok alkotják, akik nem megfelelő jövedelmezésük esetén inkább a munkahely elhagyást választanák akkor is, ha az előrelépési és fejlődési lehetőségek adottak a szervezetben. Az ezt választók, azonban nem zárták ki teljes mértékben annak esélyét, hogy ha a munkáltató megfelelőképpen összehangolja ezeket a tényezőket, akkor ne kötnének kompromisszumokat. A legkisebb, 7,1 százalékos arányban azok a válaszadók voltak jelen a mintában, akik a nem megfelelő jövedelem és juttatások miatt az előmeneteli és fejlődési lehetőségek figyelembevétele nélkül, minden esetben elhagynák munkahelyüket. A kérdés

által kapott eredményekből megállapítható, hogy a Z generációs válaszadók többsége az elvárásaitól alacsonyabb jövedelmi szinten is hajlandó az adott munkáltatónál maradni, ha előrelépési és fejlődési lehetőséget kínál számára. (15. ábra)

16. ábra: A munkahelyen maradás vonatkozásában az előrelépési és fejlődési lehetőség fontossága a fizetés és juttatások mértékével szemben



Forrás: Kérdőíves kutatás adatai alapján, Saját szerkesztés

3.2.5 A kérdőíves kutatás eredményeinek összegzése

A **H₁ hipotézis**, amely szerint a Z generációs alkalmazottak vonatkozásában a kötött munkarendű foglalkoztatáshoz képest a rugalmas munkarend bevezetésével csökken a munkahely elhagyások száma, a kérdőívre adott válaszok alapján **beigazolódott**.

17. ábra: H₁ hipotézis vizsgálatának eredménye munkavállalói oldalról



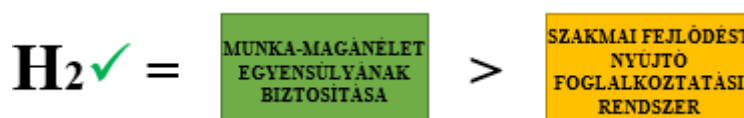
Forrás: Kapott eredmények alapján, Saját szerkesztés

A válaszadók jelentős része a rugalmas munkarendet preferálja, amin belül főként a munkaidő rugalmasságának lehetősége a hangsúlyosabb. A rugalmas munkarend adott munkahelyen maradásra gyakorolt hatása is erőteljes, ugyanis a válaszadók mindössze 0,8 százalékát nem befolyásolja munkahely elhagyási döntésében, ezzel szemben 53,5 százalékuknál ez egy meghatározó tényező. A rugalmas munkarend hiánya által keletkezett felmondási szándék vagy tényleges felmondás is igazolja, hogy a Z generációs munkavállalók számára ez egy kiemelten fontos szempont, ugyanis a megkérdezettek 54,3 százalékánál már elfordult a munkahely elhagyás gondolata vagy a kilépés emiatt. A

felmondásra vonatkozó válaszokból az is jól látható, hogy minél nagyobb a rugalmas munkarend befolyása egy alkalmazott számára, annál gyakrabban fordul elő a nem megfelelő munkarend miatti távozás.

A **H2 hipotézisben** vizsgált feltevés, azaz, hogy a szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszerhez képest a munka-magánélet egyensúlyának biztosítása javítja a munkaerő megtartó képességet, **igazolást nyert**.

18. ábra: H2 hipotézis vizsgálatának eredménye munkavállalói oldalról



Forrás: Kapott eredmények alapján, Saját szerkesztés

A Z generációs munkavállalók, a kapott eredmények alapján sokkal fontosabbra tartják, hogy a munkáltató biztosítsa számukra a munka-magánélet egyensúlyát, mint azt, hogy a szakmai fejlődésüket elősegítő foglalkoztatási rendszert működtessen.

A több tényező bevonásával felállított fontossági sorrendben a válaszadók 36,2 százaléka első helyen jelölte meg a munka-magánélet egyensúlyának fontosságát egy munkahely tekintetében, továbbá 75,6 százalékuknál az első négy között szerepel. A szakmai fejlődési lehetőség ezzel szemben mindössze a kitöltők 6,3 százalékánál került az első helyre, valamint az első négy között is csak 37 százalékuk jelölte. A két tényező egymástól független vizsgálta során, a megkérdezettek 76,4 százaléka számára a munka-magánélet megteremtése kulcstényezőnek számít munkahelyük tekintetében, míg a szakmai fejlődési lehetőség vonatkozásában a válaszadók 38,6 százaléka tartja kiemelten fontosnak. A kapott adatok számszerűsítése után is látható, hogy a Z generációs munkavállalók inkább a munka-magánélet megteremtése felé hajlanak. Az összesített válaszok átlaga ennél a tényezőnél 3,71, a szakmai fejlődési lehetőségnél pedig 3,33, ez +0,38 eltérést mutat az átlagok között a munka-magánélet egyensúlyának javára.

A **H3 hipotézis**, amely alapján a magas szakmai követelmények felállításához képest javul a munkahely megtartó képessége, ha a fejlődést vagy az ahhoz szükséges önképzést előnyben részesítik, **igazolva lett**.

19. ábra: H3 hipotézis vizsgálatának eredménye munkavállalói oldalról

$$H_3 \checkmark = \text{FEJLŐDÉS ÉS ÖNKÉPZÉS} > \text{MAGAS SZAKMAI KÖVETELMÉNYEK}$$

Forrás: Kapott eredmények alapján, Saját szerkesztés

A megkérdezettek 51,2 százaléka teljes mértékben azt a munkáltatót részesíti előnyben, amely lehetőséget biztosít számukra, hogy tanulással és önképzéssel elsajátítsák a munkájuk elvégzéséhez szükséges, ezzel szemben a válaszadók mindössze 8,7 százaléka mondta az alapvetően elvárt magas szaktudás tekintetében ugyanezt. Az egyes kategóriákba tartozó válaszok számszerűsítéséből keletkező adatok alapján a tanulásra és önképzésre fókuszáló szervezetek prioritása számottevően magasabb a Z generáció tagjai között. Az adott válaszok teljes átlaga +0,945-tel, azaz közel egy teljes kategóriával magasabb a tanulás és önképzést igénylő munkáltatók vonatkozásában, mint amelyek a kezektől magas szintű szakmai kompetenciát várnak el az adott pozícióra.

A **H4 hipotézis**, amely arra irányult, hogy amunkahely választásnál a kapott fizetések és juttatások helyett fontosabb az előrelépési és fejlődési lehetőség biztosítása, **beigazolódott**.

20. ábra: H4 hipotézis vizsgálatának eredménye munkavállalói oldalról

$$H_4 \checkmark = \text{ELŐRELÉPÉSI ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG} > \text{FIZETÉSEK ÉS JUTTATÁSOK}$$

Forrás: Kapott eredmények alapján, Saját szerkesztés

A két tényezőre érkezett válaszok nagymértékű hasonlóságot mutatnak, ezért kijelenthetjük, hogy a Z generáció tagjainak kiemelten fontos mind a jövedelem és juttatások mértéke, mind az előrelépési és fejlődési lehetőség. A kitöltők 40,2 százalékát a munkahelyen maradás tekintetében teljes mértékben befolyásolja a kapott fizetés és juttatások, ezzel szemben az előrelépési és fejlődési lehetőségek vonatkozásában a válaszadók 48,8 százaléka mondta ugyanezt. A többi megkérdezett számára, ha nem is teljes mértékben, de erős befolyással bír mindkét tényező. A munkavállalók 53,5 százalékának válasza alapján a munkaerő megtartására a fizetés és juttatások lényeges hatással vannak, míg az előrelépési és fejlődési lehetőségnél az alkalmazottak 45,7 százaléka gondolja így. A két tényező számadatokkal való vizsgálata alapján is az látható, hogy csekély mértékben tér el egymástól ezen szempontok fontossága a munkavállalók számára. A két válasz teljes átlaga közti különbség +0,09 az előremeneteli és fejlődési lehetőség biztosítása

tekintetében. A válaszadók 51,1 százaléka maradna az adott munkahelyen, ha van előrelépési és fejlődési lehetőség még akkor is, ha a fizetés és a juttatások elmaradnak az általuk elvárttól.

3.3. A Z generációs munkavállalók fluktuációjának vizsgálata a KKV szektorban

A strukturált interjú során 18 vállalatot kérdeztem meg a Z generációs alkalmazottakkal kapcsolatban szerzett tapasztalataikról. A cégeket fő tevékenységi körül, valamint földrajzi elhelyezkedésük alapján választottam ki. A tevékenységük tekintetében a mezőgazdaság, az ipar és a szolgáltatás szektorból határoztam meg őket. Földrajzi szempontból az országos reprezentativitás érdekében minden tevékenységi körből három darabot Budapestről, három darabot pedig egyéb magyarországi régiókból válogattam össze. (21. ábra)

21. ábra: A strukturált interjúban résztvevő vállalatok földrajzi elhelyezkedése



Forrás: Saját szerkesztés

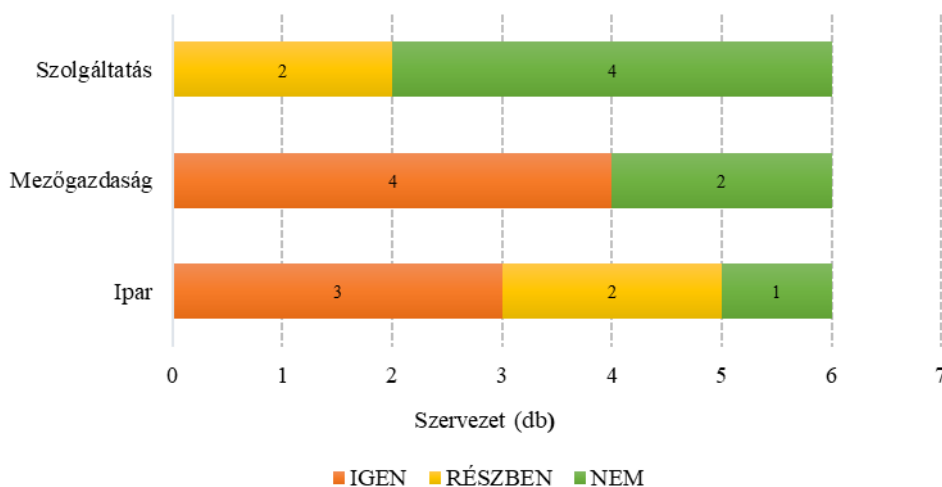
A szervezetek meghatározását követően 17 kérdésből álló interjút folytattam le velük, annak érdekében, hogy munkavállalói oldalról is láthatóvá váljanak a Z generációs alkalmazottak munkahelyekkel kapcsolatos elvárásai, munkahelyelhagyási szokásai, illetve, hogy összehasonlíthatóak legyenek a munkaerőpiac kínálati oldalán elhelyezkedők igényei a keresleti oldal által biztosított lehetőségekkel.

3.3.1 A munkaerő-állomány összetételének feltérképezése

A munkaerő megtartására kialakítandó stratégiák egyik legfontosabb lépése a vállalatnál fennálló munkaerő-áramlás nyomonkövetése. A szervezet ebből tudja, hogy fluktuációs

szintje milyen szakaszban van és válaszlépéseit erre vonatkozóan alakíthatja ki. Az általam megkérdezett ágazatokban tevékenységet végző vállalatok közül a mezőgazdasági cégek 66,7 százaléka mondta azt, hogy vizsgálják a fluktuáció dinamikáját. Az ipari cégek 50 százaléka elemzi a munkaerőáramlását, illetve 33,3 százaléka valamilyen szinten figyelemmel kíséri, de különösebb nyomonkövetési rendszert nem alkalmaz. A szolgáltatás szektorban tevékenykedő vállalatok közül egyik szervezet sem vizsgálja célirányosan, azonban 33,3 százaléka némileg nyomon követi. Összeségében az interjúalanyok 38,9 százaléka nyilatkozta, hogy folyamatosan vizsgálja a vállalatnál fennálló munkaerőáramlást, valamint 22,2 százaléka figyelmet fordít rá. A megkérdezett szervezetek 38,9 százaléka egyáltalán nem követi nyomon a munkaerőáramlását, amelyek közül a szolgáltatás szektort emelhetjük ki, 22,2 százalékkal a teljes minta tekintetében. Következtetésképp azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett szervezetek több mint fele valamilyen formában nyomon követi a munkaerőáramlást, de ágazatonként nagy eltérés tapasztalható.

22. ábra: A munkaerő-áramlás dinamikájának vizsgálata az egyes szervezeteknél

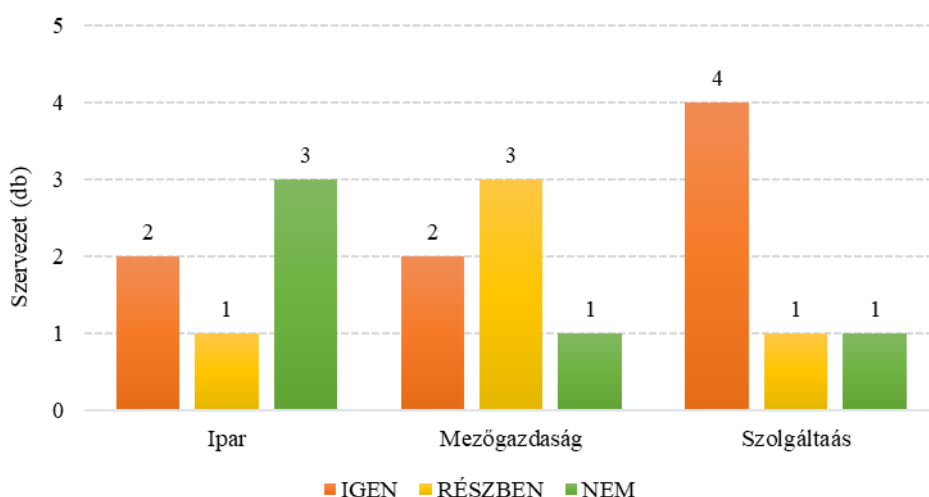


Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A Z generációs munkavállalók munkahely elhagyási szokásainak azonosításához szükség van arra, hogy a vállalat folyamatosan nyomon kövesse a munkavállalói állományának életkori összetételét. Az a munkáltató, amely nem fordít kellő figyelmet a távozó alkalmazottak életkorára, nem fogja időben észlelni az esetleges generációs különbség miatti munkahely elhagyásokat, ezzel pedig munkaerő tekintetében hátrányba kerülhet versenytársaival szemben. A válaszadók közül a szolgáltatás szektorban a legmagasabb ez az arány, itt a szervezetek 66,7 százaléka folyamatosan, illetve 16,7 százaléka valamilyen

szinten nyomon követi a munkavállalói életkori összetételét. A kérdésben leginkább elmaradó ágazat az ipar, amelyben a szervezetek 50 százaléka egyáltalán nem fordít rá figyelmet. A teljes mintára vonatkozóan a vállalatok 72,2 százaléka valamilyen módon nyomon követi a munkaerő-állomány életkori összetételének alakulását. (24. ábra)

23. ábra: A munkavállalói állomány életkori összetételének nyomonkövetése

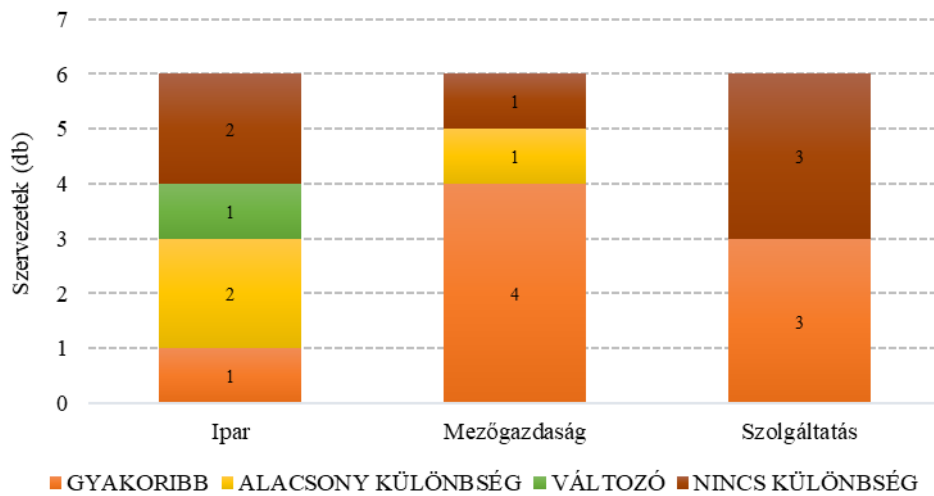


Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A megkérdezett vállalatok közül a mezőgazdasági és a szolgáltatási ágazatban tapasztalták leginkább, hogy a Z generációs munkavállalók gyakrabban hagyják el munkahelyüket a többi generáció alkalmazottjaihoz képest. A mezőgazdasági ágazatban a szervezetek 66,7 százaléka, míg a szolgáltatás szektorban 50 százaléka mondta ezt. A szolgáltatási ágazatban, azonban megoszlanak a tapasztalatok ezzel kapcsolatban, ugyanis az interjúalanyok másik fele pedig azt mondta, hogy nincs különbség az egyes generációk munkahely elhagyási gyakorisága között. Az összes válaszadó tekintetében a vállalatok 44,5 százaléka nyilatkozta, hogy a Z generáció munkahely váltása gyakoribb, valamint 16,7 százaléka szerint talán valamivel jellemzőbb, mint más generációknál. A teljes mintát tekintve az interjúban résztvevő cégek 33,3 százaléka alapján, nincs különbség az egyes generációk fluktuációs szokásai között. (25. ábra)

Következtetésképp levonhatjuk, hogy a megkérdezett ágazatokban tevékenykedő vállalatok között eltérőek a vélemények a Z generáció munkahely elhagyási szokásairól, azonban összességében az interjú alanyok tapasztalatai alapján, más-más mértékben, de gyakoribb a Z generációs alkalmazottak fluktuációja.

24. ábra: A munkaáltató által észlelt különbségek a Z generációs munkavállalók fluktuációjának vonatkozásában

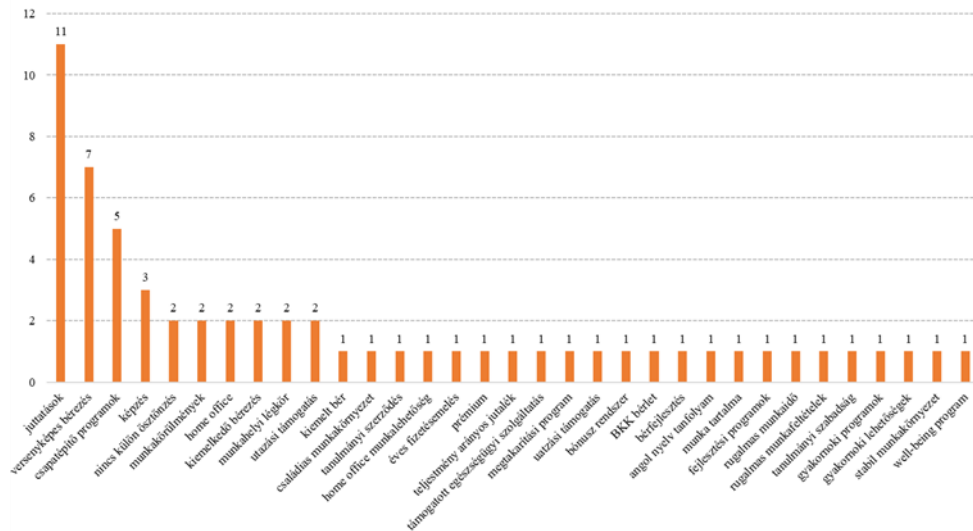


Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A Z generáció az egyik leginkább olyan korosztály, amely a számára nem megfelelő feltételek miatt könnyedén képes a munkahely elhagyására. A figyelmük felkeltésére, valamint az adott munkahelyen maradásukra, olyan ösztönző rendszerre van szükség, amely összhangban van ezen generáció céljaival és motivációjával. A megkérdezett 18 vállalat közül, 11 a különböző cafeteira elemeket (juttatások) emelte ki, amely a béren kívül legáltalánosabb ösztönzési formának tekinthető, tehát nem nevezhető generáció specifikusnak. A versenyképes bérezést összesen 7 szervezet tette be az ösztönzési formái közé, amely szintén egy általános elem, valamint egyéb adat nélkül ténylegesen nem is tekinthető ösztönzési formának. A harmadik legnagyobb csoport a csapatépítő programok, amely már hozzárendelhető a Z generációs alkalmazottak munkahelyi elképzeléséhez, ezt 5 vállalat emelte ki. (22. ábra)

Összességében az látható, hogy a megkérdezett szervezeteknél nincs, vagy csak csekély mértékű a Z generáció igényeire specializálódott ösztönzési forma. Az általuk felsorolt elemek többsége a már megszokott munkáltatói ösztönzési rendszerbe tartoznak, tehát azt mondhatjuk, hogy az interjúban résztvevő vállalatok az ösztönzési rendszerük vonatkozásában nem alkalmazkodnak a munkaerő-piacra belépő legfiatalabb generációhoz.

25. ábra: A Z generációs munkavállalók belépését és megtartását célzó ösztönzési elemek



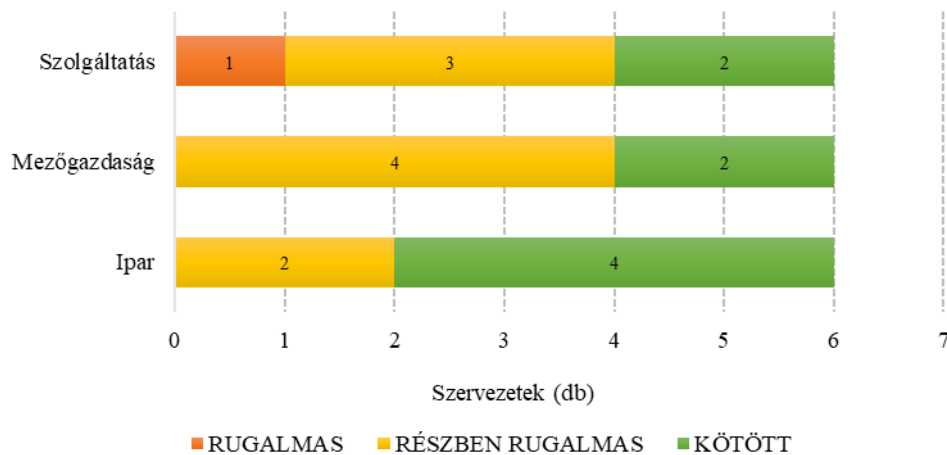
Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

3.3.2 A rugalmas munkarend hatása a Z generáció fluktuációjára

Munkavállalói szempontból az előzőekben bebizonyosodott, hogy a Z generációs alkalmazottak többsége a rugalmas munkarendet, azon belül is legfőképp a rugalmas vagy részben rugalmas munkaidőt helyezik előtérbe, ez pedig hatással van munkahely elhagyási gyakoriságukra.

Az interjúban megkérdezett vállalatoknál főként a kötött és a részben rugalmas munkarend jellemző, amely nem feltétlenül az adott szervezetek stratégiai döntésén alapul, hanem az ágazati sajátosságok kiemelt szerepet játszanak benne. A rugalmas munkarend alkalmazása az interjú alanyok közül mindössze egy cégnél áll fenn, amely a szolgáltatás szektorban végzi tevékenységét, ez mindössze a teljes minta 5,6 százaléka. A leginkább kötött munkarendben foglalkoztató ágazat típus az ipar, amelynél a válaszadók 66,7 százaléka egyáltalán nem alkalmaz rugalmas munkarendet, valamint 33,3 százaléka is csak részben rugalmas munkarendet biztosít alkalmazottai számára. A mezőgazdasági cégek 66,7 százalékánál van lehetőség a részben rugalmas munkarendben való feladatellátásra, valamint 33,3 százalékuknál kötött munkarendű foglalkoztatás történik. Az összes vizsgált vállalat vonatkozásában a válaszadók 44,4 százalékánál kötött, míg 50 százalékánál részben rugalmas formában lehetséges a munkavégzés. (26. ábra)

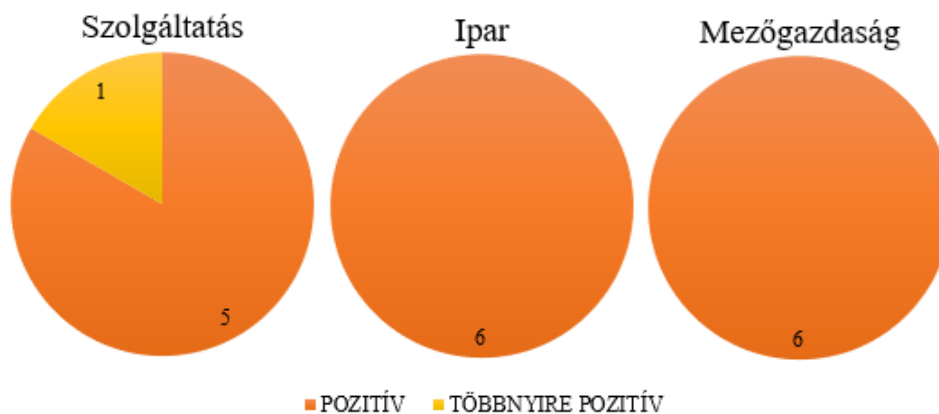
26. ábra: A megkérdezett szervezetek által alkalmazott munkarend típusok



Forrás: Vállalati interjúk válasza alapján, Saját szerkesztés

A vállalatok által alkalmazott munkarendhez az alkalmazottak hozzáállása 94,4 százalékban elfogadó, illetve a szolgáltatás szektorban működő egy szervezetnél többnyire elfogadó. A megkérdezettek ezt azzal indokolták, hogy a munkaerő felvételekor tisztázzák a munkarend feltételeit, ezért csak olyan alkalmazottakat foglalkoztatnak, akik tudomásul veszik az munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat.

27. ábra: A munkavállalók hozzáállása a vállalatoknál alkalmazott munkarendhez



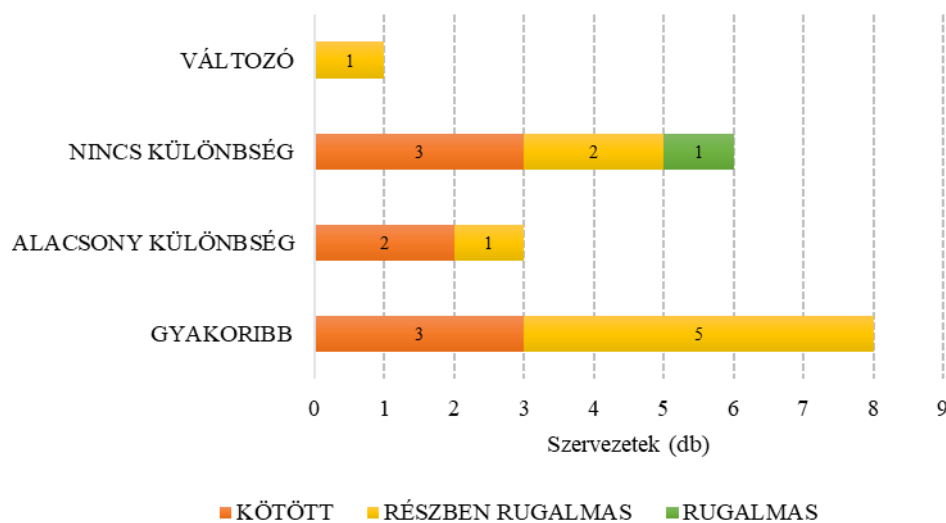
Forrás: Vállalati interjúk válasza alapján, Saját szerkesztés

A Z generációs foglalkoztatottak munkahely elhagyási gyakorisága, valamint a megkérdezett vállalatok által alkalmazott munkarend között nem áll fenn érdemi összefüggés. A Z generációs munkavállalók fluktuációs gyakorisága tekintetében kiugrást tapasztaló cégek 37,5 százaléka kötött, míg 62,5 százaléka rugalmas munkarendű foglalkoztatást végez. Azoknál a szervezeteknél, ahol a gyakoriság tekintetében csekély mértékű eltérés látható, a válaszadók 66,7 százaléka kötött, illetve 33,3 százaléka részben

rugalmas munkarendet alkalmaz. Az interjú alanyok, akik nem észleltek különbséget az egyes generációk munkahely elhagyási szokásai között, 50 százaléka kötött, 33,3 százaléka részben rugalmas, továbbá 16,7 százaléka rugalmas munkavégzési feltételeket kínál.

A válaszok alapján munkáltatói oldalról a vizsgált ágazatok tekintetében nem állapítható meg összefüggés a Z generációs munkavállalók munkahely elhagyási gyakorisága és a vállalatok által alkalmazott foglalkoztatási rend között.

28. ábra: A megkérdezett vállalatoknál alkalmazott munkarend és a Z generációs munkavállalóknál tapasztalt fluktuációs sajátosságok kapcsolata



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

Az interjúra kapott válaszok alapján a vállalatok szemszögéből azt mondhatjuk, hogy a vizsgált szektorokban a munkarend rugalmassá tétele önmagában a Z generációs dolgozók tekintetében nem növeli a szervezetek munkavállaló megtartó erejét.

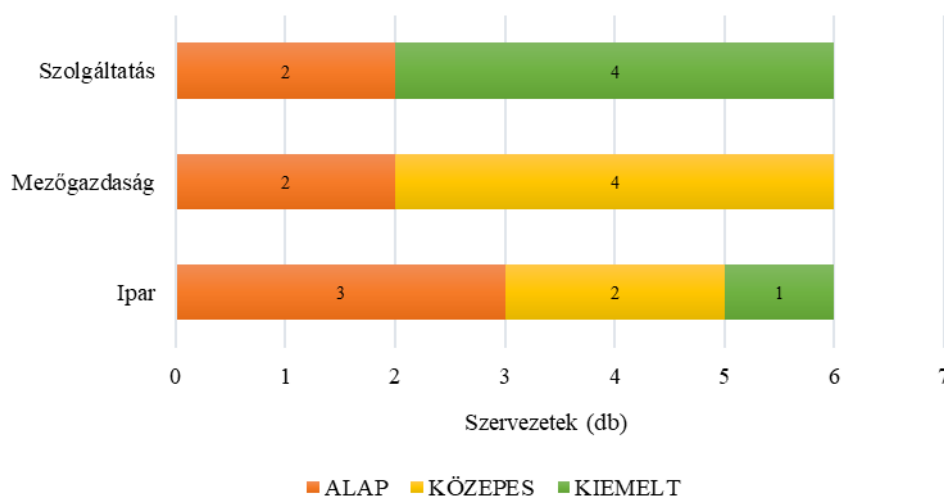
3.3.3 A munka-magánélet és a szakmai fejlődés egyensúlya

Az interjúban résztvevő szervezetek válaszai alapján három kategóriába soroltam a szakmai fejlődés érdekében tett intézkedéseiket. Az alap kategóriába azok a vállalatok kerültek, akik csak a feladatellátáshoz mindenképpen szükséges alapvető szakmai képzéseket biztosítják. A vizsgált ágazatok tekintetében ez a kategória egységes eloszlást mutat, a mezőgazdasági és szolgáltatási cégek tekintetében 33,3 százalékuk, valamint az ipari szektorban tevékenységet végzők 50 százaléka ebbe a csoportba sorolható. A közepes kategória azokat a vállalatokat foglalja magában, akik az alap képzéseken túl, külső és belső tréningeket szerveznek munkavállalóik szakmai fejlesztése érdekében. A közepes szakmai fejlődésre fordított figyelem csoportjába tartozó ágazatok közül a mezőgazdasági emelkedik

ki leginkább, ahol a megkérdezettek 66,7 százaléka sorolható ide. Az ipari cégek közül 33,3 százaléka sorolható ebbe a kategóriába, míg a szolgáltatás szektor itt nem jelenik meg. A kiemelt kategóriába azok a vállalatok kerültek besorolásra, akik a térningek mellett egyéb szakmai fejlődést támogató eszközöket is lehetővé tesznek alkalmazottaik számára, mint a nyelvtanulás, tanulmányi szerződéskötés lehetősége, többnapos továbbképzések, vezetőképzés. Az adott csoportban a szolgáltatás szektor cégei mutatnak számottevő különbséget, itt a válaszadók 66,7 százaléka sorolható ebbe a kategóriába. Az ipari ágazatból egy vállalat fordít kiemelt figyelmet a szakmai fejlődésre, míg a mezőgazdasági szervezetek közül egy sem tartozik ebbe a kategóriába.

Az összes megkérdezett szervezet 27,8 százaléka kiemelt, 33,3 százaléka közepes, valamint 27,8 százaléka alap figyelmet fordít a Z generációs alkalmazottjai szakmai fejlődésére.

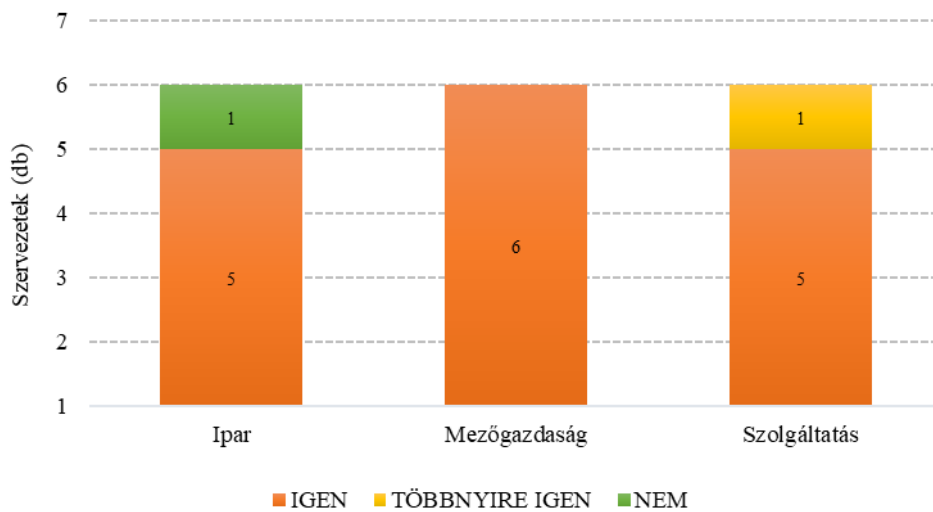
29. ábra: A szakmai fejlődési igényre fordított figyelem szintje az egyes szervezeteknél



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A munka-munka magánélet egyensúly tekintetében az interjúban szereplő vállalatok 88,9 százaléka figyelmet fordít alkalmazottjaira. A válaszadó cégek közül egy szervezet többnyire figyelmet fordít, illetve egy pedig nem fordít kellő figyelmet erre. A megkérdezettek nagyrésze a munka-magánélet egyensúlyára való odafigyelést azzal azonosítja, hogy vállalatuknál nem jellemző a túlóra, valamint néhány szervezet a rugalmas, illetve részben rugalmas munkaidő bevezetésével igyekszik biztosítani ezt alkalmazottjai számára. Az ágazatok között nem állapítható meg számottevő eltérés ebben a kérdésben.

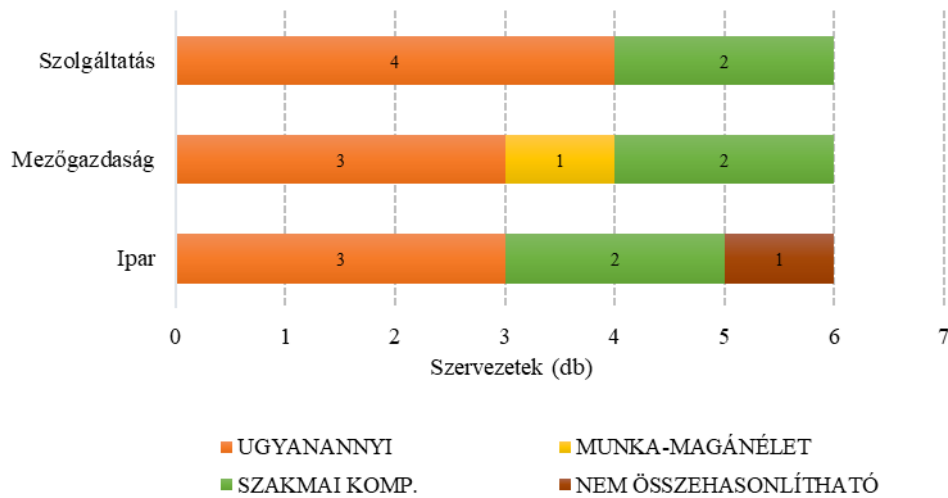
30. ábra: A vállalatok által a munka-magánél egyensúlyára fordított figyelem



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A vizsgált vállalatok 55,6 százaléka ugyanannyi figyelmet fordít a munka-magánélet egyensúlyára, mint a szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszer működtetésére. A munka-magánéleti egyensúlyt mindössze egy vállalat helyezi előtérbe a szakmai fejlesztéssel szemben, amely a teljes minta 5,6 százalékának felel meg. A szakmai kompetencia fejlesztését a megkérdezett szervezetek 33,3 százaléka tartja fontosabbnak. Az ágazatok alapján nem figyelhető meg lényeges különbség, az ipari cégek 50 százaléka, a mezőgazdasági cégek 50 százaléka, valamint a szolgáltatás szektorban működő vállalatok 66,7 százaléka ugyanannyi figyelmet fordít a két tényezőre. Az látható, hogy a vállalatok többsége inkább a munkavállalói fejlesztésére fektet nagyobb hangsúlyt. (33. ábra)

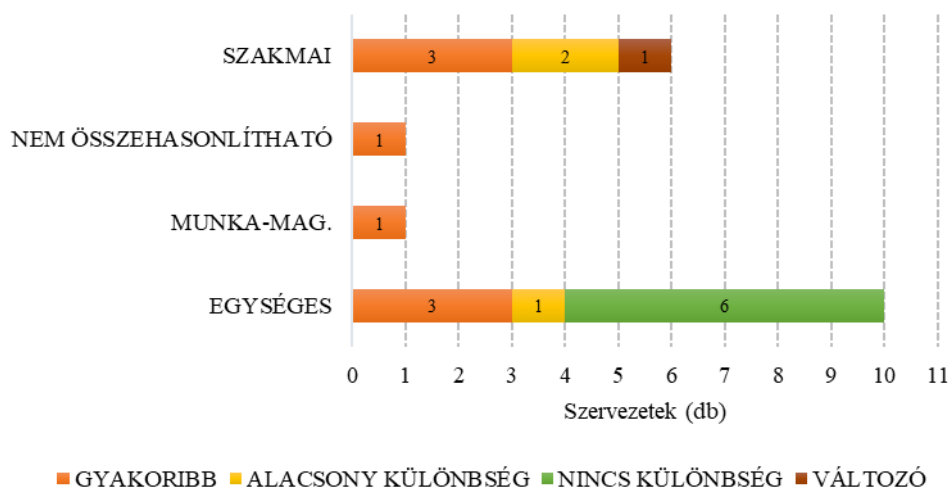
31. ábra: A szakmai fejlődésre, valamint a munka-magánélet egyensúlyára fordított figyelem megoszlása



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A munkáltatók válaszai alapján nem figyelhető meg olyan tendencia, amely biztosan alátámasztaná azt, hogy a Z generációs alkalmazottak munkahely elhagyási gyakorisága összefüggésben áll a munka-magánélet biztosításának előtérbe helyezésével a szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszerrel szemben. Az egyes csoportokban egyaránt megjelenik, hogy a Z generáció tagjainál gyakoribb a munkahely elhagyás, mint más generációknál, azonban némi eltérés tapasztalható. A munka-magánélet biztosítását előtérbe helyező egyetlen vállalat szerint a Z generációs alkalmazottak munkahely elhagyása gyakoribb, de a kis elemszámú minta miatt ez nem tekinthető reprezentatívnak. A szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszert előtérbe helyező szervezetek 50 százalékánál egyértelműen, valamint 33,3 százalékánál némiképp megfigyelhető a Z generációs alkalmazottak gyakoribb távozása. Azoknál a szervezeteknél ahol egységes figyelmet fordítanak mind a munka-magánélet, mind a szakmai kompetencia rendszer biztosítására, 60 százalékban nem tapasztalható különbség a generációk munkahely elhagyási gyakoriságában. Az ebbe a csoportba tartozó cégek 30 százalékánál figyelhető meg a Z generációs munkavállalók egyértelműen gyakoribb, valamint 10 százalékban a valamivel gyakoribb távozása. (35. ábra.)

32. ábra: A Z generációs munkavállalók fluktuációs sajátosságának, valamint a munka-magánélet bizottsításának kapcsolata



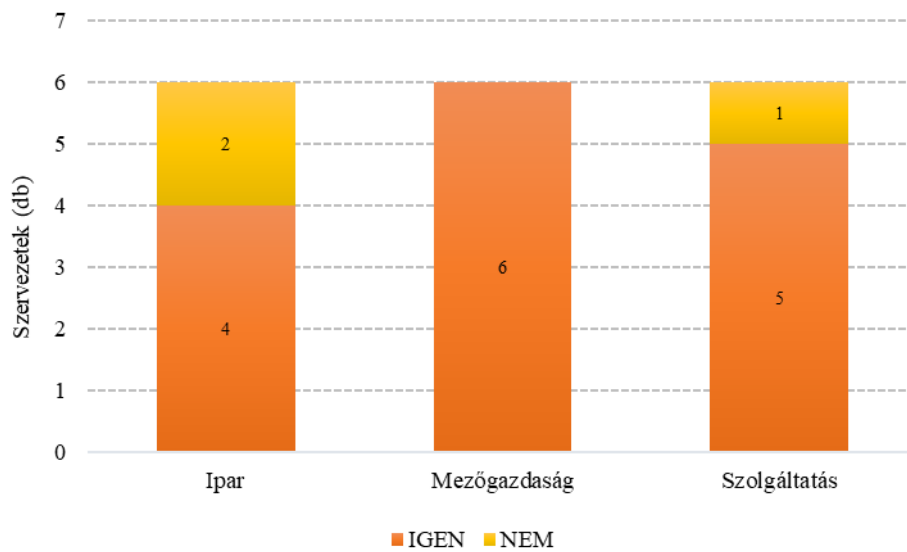
Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

Következtetésként a kapott eredményekből levonható, hogy azok a vállalatok, amelyek egységes figyelmet fordítanak a szakmai kompetencia fejlesztésére, valamint a munka-magánélet egyensúlyának biztosítására nagyobb munkaerő megtartó képességgel rendelkeznek a Z generációs munkavállalók vonatkozásában, mint azok, ahol inkább az alkalmazottak szakmai fejlesztését helyezik előtérbe. A kapott eredmények alapján azonban nem megállapítható, hogy a munka-magánélet egyensúlyának előtérbe helyezése növelné a szervezetek munkaerő megtartási hatékonyságát.

3.3.4 A tanulás és önképzés munkaerő megtartó képessége

A megkérdezett vállalatok 83,3 százaléka támogatja a munkavállalók fejlődési igényét valamilyen formában. A válaszok alapján a munkáltatók jelentős része képzések szervezésével, valamint az önképzés lehetőségének biztosításával motiválja alkalmazottjait a fejlődésben, míg kisebb része támogatást is nyújt részükre ennek tekintetében. Az ágazatok között tapasztalható eltérés, a megkérdezett mezőgazdasági cégek mindegyike, a szolgáltatás szektorban a szervezetek 83,3 százaléka támogatja a fejlődés valamely formáját. Az ágazatok közül az önképzést és fejlődést legkevésbé támogató az ipar, ahol a válaszadók 66,7 százaléka motiválja alkalmazottjait a tanulásra és önképzésre. Összességében a vizsgált vállalatok többsége tesz azért, hogy munkavállalóit fejlessze, illetve elősegíti önmaguk fejlesztését. (33. ábra)

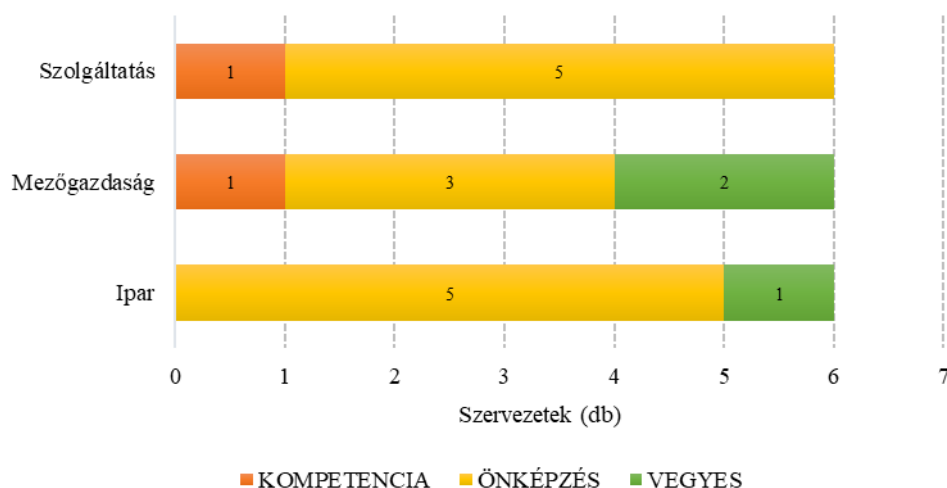
33. ábra: A fejlődés és önképzés támogatása a munkáltatók részéről



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

Az interjúban résztvevő szervezetek jelentős része, 71,2 százaléka a munkavállalók felvételénél és megtartásánál az eleve magas kompetenciával rendelkezőkkel szemben előnyben részesíti azt, ha az alkalmazott fejlődésre és önképzésre való hajlandóságot mutat a munkája tekintetében. A válaszadók 16,7 százaléka mondta azt, hogy a náluk betöltendő némely pozíció magas szakértelmet kíván, azonban más munkakörre szívesen alkalmaznak tanulni és fejlődni vágyó munkaerőt. A teljes mintában szereplő cégek 11,1 százaléka olyan munkaerőt részesít előnyben, aki már a kezdéskor rendelkezik a feladatellátáshoz szükséges magas szintű szakmai kompetenciával. Az ágazatok közül az ipar emelhető ki, ahol egyik vállalat sem a magas szintű szakmai tudás meglétét helyezte előtérbe. A válaszok alapján az látható, hogy a szervezetek többségének fontos a tanulni és fejlődni vágyó munkaerő.

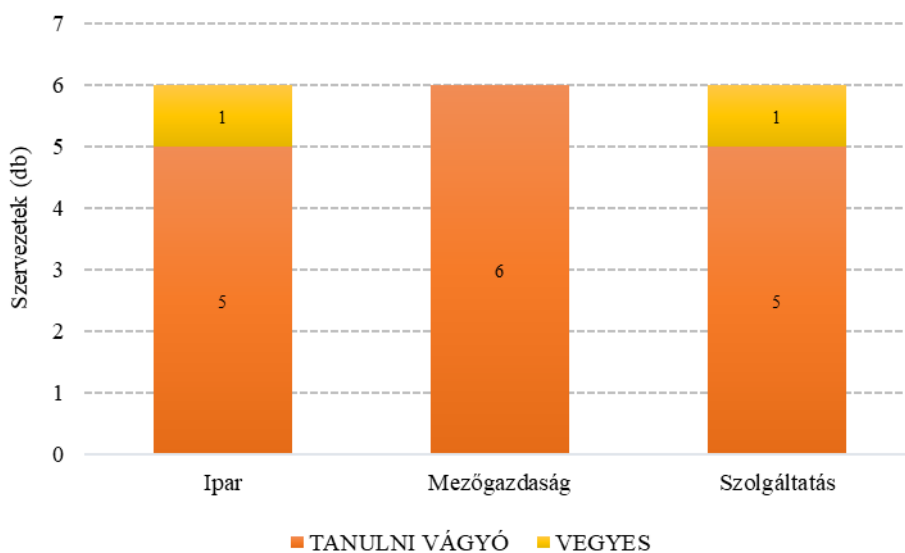
34. ábra: A vállalatok által preferált munkavállalói képzettség



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A vizsgált vállalatoknál foglalkoztatott Z generációs alkalmazottak jelentős része inkább a tanulni vágyó kategóriába sorolható, mint a magas kompetenciával rendelkezőkébe. A megkérdezett cégek 88,9 százalékánál, olyan Z generációs munkavállalókat foglalkoztatnak, akik nem rendelkeznek magas szakmai tudással, valamint 11,1 százalékánál a két csoportba tartozó munkavállalók vegyesen állnak rendelkezésre.

35. ábra: A munkáltató által foglalkoztatott Z generációs munkavállalók kompetencia szintje

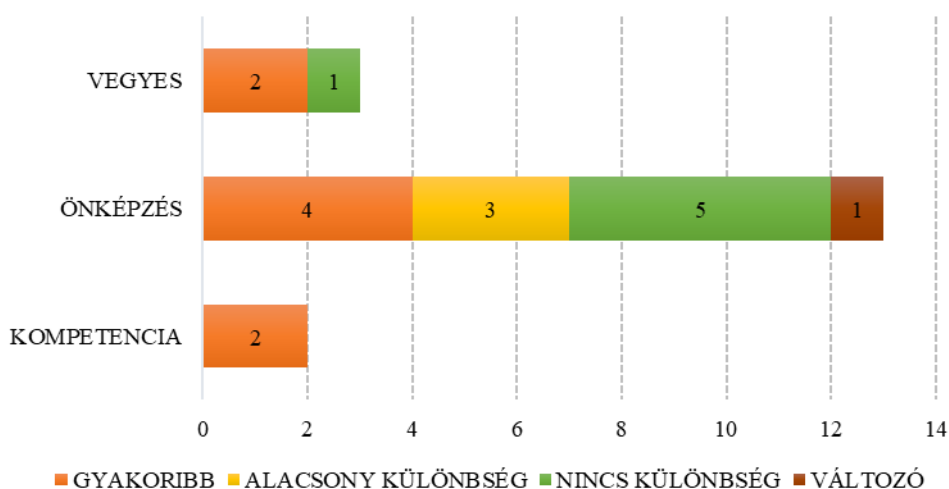


Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A Z generáció fluktuációjában eltérő megoszlást tapasztalhatunk annak tekintetében, hogy a vállalatnak milyen elvárásai vannak a munkavállalók tudás szintjével kapcsolatban. A tanulást és önképzést előtérbe helyező vállalatok 38,5 százalékánál nem tapasztalható

különbség az egyes generációk munkahely elhagyási szokásaiban, 23 százalékuknál csekély mértékű, míg 30,1 százalékuknál lényegesen gyakoribb a Z generáció fluktuációja a többi generációhoz képest. A vegyes kompetencia szintet elváró vállalatok 66,7 százalékánál gyakoribb a Z generáció fluktuációja, illetve 33,3 százalékánál nem áll fenn különbség. Az alkalmazottjaival szemben magas kompetenciát elváró vállalatok 100 százalékánál a gyakoribb munkahely elhagyás jellemző a Z generáció vonatkozásában.

36. ábra: A vállalatoknál elvárt kompetencia szint és a Z generáció fluktuációjának kapcsolata



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

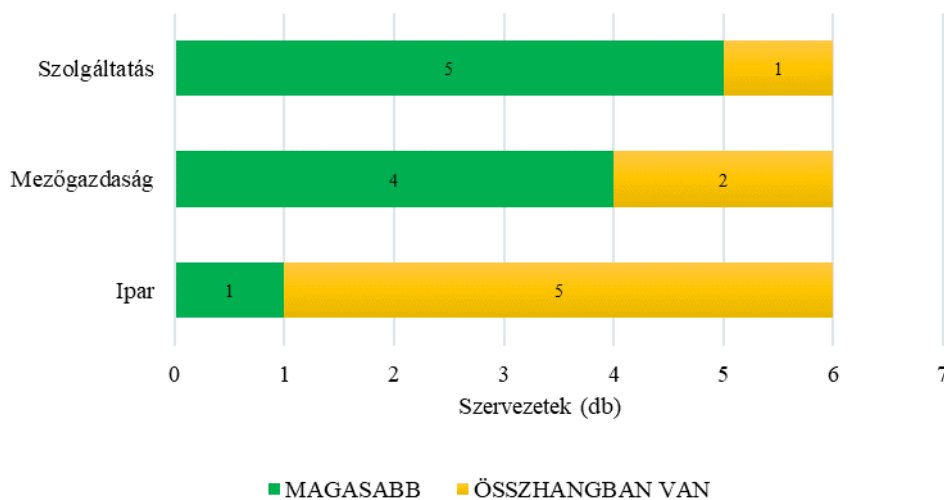
A kapott eredmények alapján a tanulást és önképzést támogató vállalatok aránya magasabb a vizsgált vállalatok között. A Z generációs alkalmazottak munkahely elhagyási gyakoriságát tekintve az látható, hogy a munkavállalók fejlődésének és önképzésének támogatása nagyobb munkaerő megtartó képességgel bír, mint ahol alapvető elvárás a magas szakmai kompetencia. A kis elemszámú minta, valamint a válaszok aránytalan eloszlása miatt, azonban ez alapján nem állapítható meg minden kétséget kizáróan.

3.3.5 Az előmeneteli lehetőség, illetve a fizetések és juttatások fontossága

A megkérdezett vállalatok többsége szerint a Z generáció tagjai magasabb fizetést és juttatásokat kérnek a munkaerő-piac átlagához és a saját munkatapasztalatukhoz képest. Az interjúban résztvevő szervezetek 55,6 százaléka úgy gondolja, hogy a Z generációs munkavállalók a piaci szint fölé árazzák be munkájukat, míg 44,4 százalékuk azt mondja, hogy az általuk kért bér összhangban van vele. Az egyes ágazatok közt jelentős eltérések mutatkoznak ebben a kérdésben. A szolgáltatás szektorban tevékenységet folytató vállalatok 83,3 százaléka, a mezőgazdasági cégeknek 66,7 százaléka tartja magasabbnak a Z

generációs alkalmazottak bérigényét annál ami tapasztalatukhoz mérten elvárható lenne. Az ipari vállalatok mindössze 16,7 százaléka tartja túl magasnak az általuk kért fizetéseket, 83,3 százalékuk szerint összhangban van az adott ágazat és a munkaerő-piac lehetőségeivel. (37. ábra)

37. ábra: A vállalatok tapasztalatai a Z generációs munkavállalók fizetési kapcsolatban

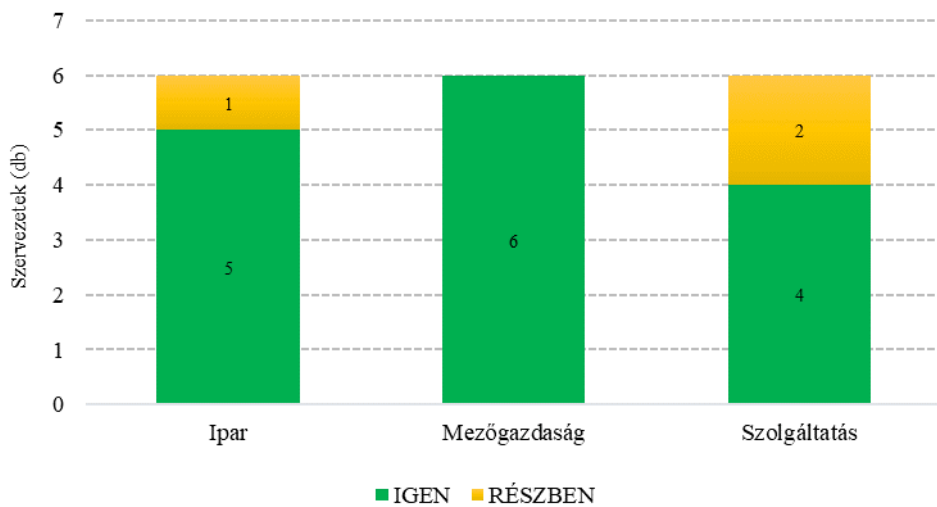


Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

A munkaerő megtartásának szempontjából elengedhetetlen, hogy a vállalatok lépést tartsanak a versenytársak által kínált fizetésekkel és juttatásokkal, ugyanis ha ezt nem teszik, akkor az alkalmazottjaik az ágazaton belül elvándorolhatnak tőlük.

A válaszadók 83,3 százaléka szerint a vállalat fizetései megállják a helyüket a versenytársakéval szemben. A vállalatok 16,7 százaléka mondta azt, hogy az általuk kínált bérek csak részben tartják a szintet az ágazat más cégeihez képest, ezt a szervezetük méretével indokolták. (39. ábra)

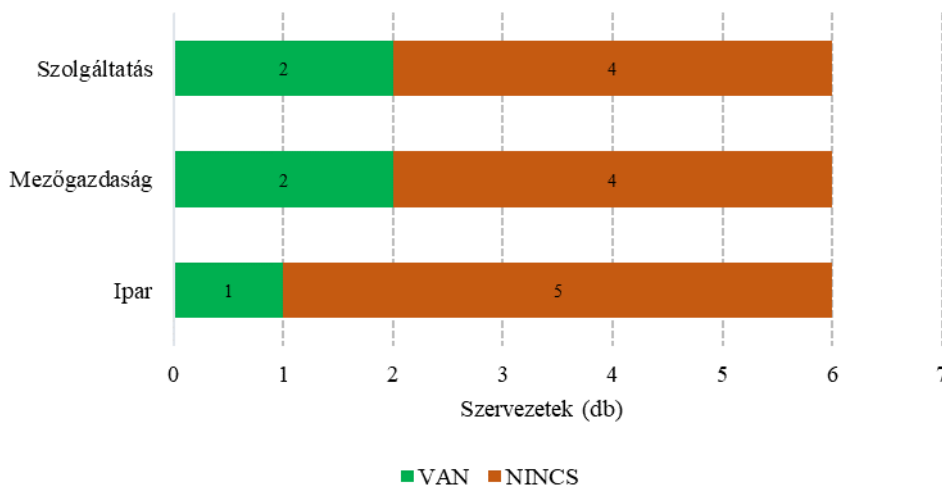
38. ábra: A vállalatok bérszínvonala a versenytársakéhoz mérten



Forrás: Vállalati interjúk válasza alapján, Saját szerkesztés

Az interjúban résztvevő cégek 27,8 százaléka működtet karrier programot a szervezetben belül, amellyel támogatják Z generációs munkavállalóik fejlődési és előrelépési lehetőségeit. A válaszadók 72,2 százaléka nem biztosít arra lehetőséget, hogy Z generációs alkalmazottjaik karrier céljaikat a vállalatban belül szabályozott és jól nyomonkövethető keretek között tudják megvalósítani. (41. ábra)

39. ábra: Szervezeti karrierprogram lehetősége

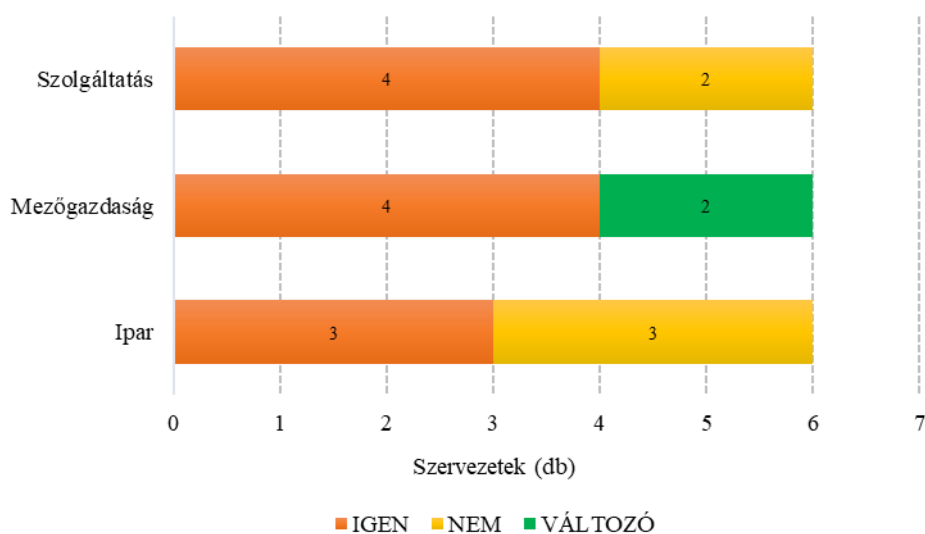


Forrás: Vállalati interjúk válasza alapján, Saját szerkesztés

A megkérdezett vállalatok 61,1 százalékának tapasztalatai azt mutatják, hogy a Z generációs munkavállalók esetében a fizetések és juttatások előrébb valók munkahelyen maradásuk vonatkozásában, mint a munkáltató által biztosított előrelépési és fejlődési lehetőségek. Az interjú alanyok 27,8 százaléka szerint inkább a karrier lehetőséget helyezik

előtérbe, valamint 11,1 százaléka mondta azt, hogy egyénenként változó ez a tényező. Az egyes ágazatok tapasztalatai között nem látható nagy különbség, a szolgáltatás és a mezőgazdasági szektorban 66,7, míg az ipari vállalatoknál 50 százalék a bérre nagyobb hangsúlyt fektető Z generációs munkavállalók aránya. A mezőgazdasági tevékenységet végző cégek közül, egyik sem jelentette ki azt, hogy a Z generációs alkalmazottak előbbre tartanák az előremeneteli lehetőséget a bérrel lehetőséggel szemben. (40. ábra)

40. ábra: A fizetések és juttatások fontossága az előrelépési és fejlődési lehetőséggel szemben



Forrás: Vállalati interjúk válaszai alapján, Saját szerkesztés

Az interjú során kapott válaszok alapján az derült ki, hogy a vizsgált ágazatokban szereplő cégeknél a Z generációs munkavállalóknak fontosabb a kapott fizetés és juttatások mértéke, mint a munkáltató által biztosított szakmai fejlődés és előrelépési lehetőség.

3.3.6 A kérdőíves kutatás során kapott eredmények összegzése

A kis- és középvállalkozásokkal lefolytatott interjú során a vizsgált három ágazat között eltérés látható a szervezetek munkaerő-megtartó eszközkészletében, illetve a Z generációs alkalmazottak fluktuációjával kialakult tapasztalataikban.

A munkaerő-áramlást a megkérdezett vállalatok több mint, 50 százaléka követi nyomon a szervezetben, amelyben leginkább az ipari szektorban tevékenységet végző vállalatok maradnak el. A munkaerő-állomány életkori összetételének vonatkozásában, a vállalatok 72,2 százaléka valamilyen formában követi ennek változását, azonban foglalkoztatottjaik életkora széles skálán mozog.

A Z generációs alkalmazottak fluktuációját tekintve a vállalatok többségének, 61,2 százalékának az a tapasztalata, hogy gyakoribb mint más generációké, amelyhez az eredmények alapján a nem megfelelő ösztönzési rendszer is hozzájárulhat. A munkavállalók ösztönzését vizsgálva látható, hogy a szervezetek nem alkalmaznak különösebb Z generáció specifikus ösztönzési formákat, mivel a legtöbb esetben a cafatériát és a versenyképes fizetést emelték ki motivációs eszközként.

A megkérdezettek több, mint 50 százaléka alkalmaz rugalmasságot munkarendjébe, ezek közül az iparban a legkevésbé jellemző 33,3 százalékkal, valamint a mezőgazdasági ágazatban a leginkább előforduló 66,7 százalékkal. Az alkalmazott munkarend tekintetében a munkavállalók szinte teljes mértékben elfogadók, amit a vállalatok azzal indokoltak, hogy előre tisztázott munka feltételek mellett foglalkoztatják munkavállalóikat. A munkarend, valamint a Z generációs munkavállalók felmondási gyakorisága közt az eredmények alapján nem mutatható ki kapcsolat.

Az interjúban szereplő vállalatok többsége közepes figyelmet fordít dolgozók szakmai fejlődési igényére 33,3 százalékkal, amely csoporton belül a mezőgazdasági ágazat nevezhető húzóerőnek 66,7 százalékkal. Az ipari területen figyelhető meg a legtöbb kiemelt szakmai fejlődési lehetőséget kínáló cég, 66,7 százalékkal. A munka-magánélet egyensúly megteremtésére a megkérdezettek 88,9 százaléka figyelmet fordít. A szakmai fejlődés, valamint a munka-magánélet megteremtése közti egyensúlyra a munkáltatók 55,6 százaléka figyel oda. A mérleg ebben a kérdésben a szakmai fejlődés felé billen, mivel míg a megkérdezettek mindössze 5,6 százaléka helyezte előtérbe a munka-magánélet egyensúlyát a szakmai fejlődéssel szemben, addig a másik oldalról nézve ez 33,3 százalék. A Z generáció munkahely elhagyási gyakoriságával összevetve az látható, hogy nincs olyan kapcsolat köztük, amely alapján bizonyosan ki lehetne jelteni a munka-magánélettel való összefüggést, azonban azoknál a vállalatoknál, ahol a két tényező egyensúlyba volt 60 százalékban nem tapasztalható eltérés a generációk fluktuációjában.

Az interjúban résztvevő cégek 83,3 százaléka támogatja a munkavállalók fejlődési igényét valamilyen formában. A munkáltatók 71,2 százaléka a munkavállalók felvételénél és megtartásánál az eleve magas kompetenciával rendelkezőkkel szemben előnyben részesíti azt, ha az alkalmazott fejlődésre és önképzésre való hajlandóságot mutat. A Z generációs alkalmazottak 88,9 százaléka inkább a tanulni vágyó kategóriába, amelyet az életkorukból adódó kevés szakmai tapasztalat indokol. A munkahely elhagyást tekintve a fejlődést és önképzést előtérbe helyező vállalatok 30,1 százalékánál, míg a magas szakmai kompetenciát

elváró cégek 66,7 százalékánál gyakoribb a Z generációs alkalmazottak fluktuációja. Összességében tehát láthatunk kapcsolatot az alkalmazottak kompetencia szintje és a munkaerő megtartó képesség között, de a kis elemszámú minta miatt a befolyás erőssége nem meghatározható.

A munkáltatók 55,6 százaléka szerint a Z generáció tagjai a munkatapasztalataikhoz képest magasabb fizetést és juttatásokat kérnek. A szolgáltatási ágazatban 83,3, míg a mezőgazdasági vállalatoknál ez az arány 66,7 százalék. Az ipari tevékenységet végző szervezeteknél a kért fizetés többnyire összhangban van a munkaerő-piaci átlaggal, itt mindössze a cégek 16,7 százaléka tartja magasabbnak. Az interjúban megkérdezett vállalatok 83,3 százaléka úgy gondolja, hogy az általuk biztosított bérszint az adott ágazatban megállja a helyét a versenytársakkal szemben. A válaszadók 72,2 százaléka nem biztosít lehetőséget arra, hogy Z generációs alkalmazottjaik karrier céljaikat a vállalaton belül szabályozott és jól nyomonkövethető keretek között tudják megvalósítani. A fizetés és juttatások fontossága tekintetében megkérdezett szervezetek 61,1 százaléka mondta azt, hogy tapasztalatai alapján a Z generációs munkavállalók számára fontosabb a bérezés, mint az előrelépési és fejlődési lehetőség.

3.4. A KKV tapasztalatainak összevetése a Z generációs munkavállalók elvárásaival

A kérdőíves kutatás során a Z generációs munkavállalók jelentős többsége válaszolta azt, hogy a rugalmas munkarend, azon belül pedig főként a rugalmas vagy részben rugalmas munkaidő nagymértékben befolyásolja döntésüket mind a munkahely választásban, mind pedig hosszútávú együttműködésben. Ezzel szemben a vizsgált kis- és középvállalkozásokkal készített interjú válaszai alapján megállapítható, hogy a kiválasztott ágazatokban a fluktuáció mértéke nem mutat bizonyított összefüggést az alkalmazott munkarenddel. A munkáltatók tapasztalatai és a munkavállalók válaszai közti eltérésnek több ok is lehet. Elsőként az ágazati sajátosságot emelném ki, ugyanis sok esetben ezekben a szektorokban sokszor nincs lehetőség a rugalmas munkaidő bevezetésére, ezért olyan alkalmazottakkal dolgoznak, akik a felvétel előtt elfogadják az adott munkarendet. Ezzel szemben a kérdőíves kutatás mintája vegyes, több olyan ágazatban dolgozó válaszadó is kitölthette, ahol lényegesen jellemzőbb, sőt elvárt a rugalmas feladatellátás lehetősége. A másik magyarázó ok lehet az interjú során nyert 18 elemszámú minta is, amely nem reprezentálja teljes mértékben a sokaságot. Végül pedig a vizsgált vállalatok mérete szintén befolyásolja a kialakult eredményt, ugyanis a kis- és középvállalkozásoknál, ahogy a

mintában is látható kevesebb a rugalmas munkarendre való lehetőség, mint a nagyobb szervezeteknél. A fluktuáció gyakoriságának vizsgálata során az látható, hogy a Z generáció munkahely elhagyását intenzívebbnek ítélik meg ezek a munkáltatók, annak ellenére, hogy állításuk szerint alkalmazottaik elégedettek a munkarendjükkel. Következtetesként a kérdőíves kutatás, valamint az interjú alapján azt mondhatjuk, hogy ágazatonként eltérő erősséggel, valamint emellett egyéb tényezők figyelembevételével a rugalmas munkarend bevezetése csökkentheti a Z generációs alkalmazottak fluktuációját

A munka-magánélet egyensúlya és a szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rend szembeállítása során a kérdőívet kitöltők magasan az egyik legfontosabb szempontnak tartják az előbbi biztosítását számukra. A megkérdezett vállalatok szinte mindegyike azt mondta, hogy odafigyel az alkalmazottai munka-magánéleti egyensúlyára, azonban legtöbb esetben ugyanannyi hangsúlyt fektetnek rá, mint a munkavállalók szakmai fejlesztésére. A vállalati interjúk eredményeiből az állapítható meg, hogy minél nagyobb a munka-magánélet és a szakmai fejlődési lehetőségének egyensúlya, annál alacsonyabb szintű a Z generációs munkavállalók munkahely-elhagyási gyakorisága. Ezzel szemben ha a szervezet figyelme inkább a munkavállalók fejlesztése felé koncentrálódik, akkor a fluktuáció növekedhet. A két kutatás eredményeiből arra következtethetünk, hogy a munka-magánélet egyensúlyának biztosításának nagyobb munkaerő megtartó képessége van, de fontos egy jól egyensúlyozott szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszer kialakítása.

A vizsgált szervezetek tapasztalatai és elvárásai a Z generációs munkavállalókkal tekintetében, megegyeznek a kérdőíves kutatásban kapott eredményekkel. A Z generációs munkavállalók életkorukból adódóan olyan munkalehetőséget helyeznek előtérbe, ahol nem szükséges a már alapvetően elsajátított magas szintű szaktudás, hanem önképzéssel és tanulással megszerezhetik a szükséges képességeket munkájuk elvégzéséhez. A vállalati tapasztalatok is azt mutatják, hogy a náluk dolgozó Z generációs alkalmazottak a tanulni vágyó kategóriába sorolhatók leginkább, amelyben a legtöbb szervezet partner velük szemben. A megkérdezett kis- és középvállalkozások sok esetben keresnek fejlődésre és tapasztalatszerzésre hajlandó munkaerőt, néhány olyan pozíció kivételével ami megkívánja a magas szintű kompetenciát. A tanulás és önképzés tekintetében a keresleti és kínálati oldal igényei összeérnek, ezáltal azt mondhatjuk, hogy egy szervezet tekintetében ennek biztosítása növeli a munkaerő-megtartó képességet.

A fizetés és a juttatások fontossága már a kérdőív kiértékelésekor is megmutatkozott a Z generáció tagjainál. Az előrelépés és fejlődési lehetőséggel való szembeállítása során,

majdnem azonos fontossági szintet ért el mindkettő, azonban az utóbbit egy kicsivel előbbre értékelték. A vállalati tapasztalatokból viszont az látható, hogy a Z generációs alkalmazottaknak jóval fontosabb a kapott bér mértéke, mint az előre jutási lehetőség. Az eltérés adódhat a megkérdezett vállalatok tevékenységi és foglalkoztatottsági köréből, továbbá abból is, hogy nincs kialakítva az adott szervezetben egy jól látható, szabályozott karrieréletút. Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy míg a megkérdezett Z generációs munkavállalók inkább fontosabbnak vagy egyforma fontosságúnak érzik az előrelépési és fejlődési lehetőséget a fizetéssel és juttatásokkal, addig a munkáltató szemszögéből a bérek a Z generációs alkalmazottak számára sokkal előbbre valónak tűnnek.

Összességében kijelenthetjük, hogy a vizsgált ágazatokban tevékenységet végző kis- és középvállalkozások Z generációs munkavállalók motivációjáról kialakult képe többnyire nincs összhangban az alkalmazottak elvárásaival.

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezet stratégiai forrása az emberi erőforrás menedzsment, amely a munkavállalók integrált tervezéséből, működtetéséből, vezetésből és értékelésből álló változó folyamat. A kutatásom központi témáját jelentő munkaerő-áramlást idősoros dinamikai vizsgálatokkal, mátrixokkal, modellekkel, továbbá matematikai és statisztikai vizsgálatokkal elemezhetőek.

A szakdolgozatom középpontjában álló fluktuáció általánosan hullámzást, ingadozást jelent, és a munkaerőpiacon az adott időszakban kiáramló munkaerő összességét foglalja magába. A fluktuációt számos belső tényező befolyásolhatja, amelyek munkáltatói oldalról összefügghetnek a munkavállalói képességiével és a munkaviszonnal kapcsolatos magatartásával, valamint a vállalaton kívüli gazdasági okok is hatással vannak rá. A munkavállalói oldalról különböző okai lehetnek az önkéntes munkavállalói áramlásnak, úgy mint a rugalmas munkafeltételek, a munka-magánélet egyensúly, a képzés, oktatás, fejlesztés, a szakmai előmenetel valamint a bér és a juttatások nem megfelelően működő rendszere.

A Z generáció munkáltatói szempontból történő munkahelyi jellemzőit a SWOT analízis segítségével mértem fel. Az erősségek vonatkozásában megállapítható hogy a fejlett digitális kompetenciával, kiemelkedő multitasking képességgel, valamint fokozott önálósággal rendelkeznek. Gyengeségeik közé sorolhatóak a kevés munkatapasztalat és képzettség, a bizalmatlanság, a felelősségérzet hiánya, a kommunikációs képesség, a gyengébb koncentráció és a türelmetlenség. A generáció munkába lépése számos lehetőséget tartogat, úgy mint a digitális kompetencia, a megnövekedett képzés iránti igény miatt a javuló teljesítménymenedzsment, a csapatmunkában való hajlandóság miatt a munkavállalók összetartozását erősítő programok gyakorisága, továbbá a kreativitás előtérbe helyezésével a modern munkakörnyezet. A generáció sajátosságai miatt a munkahelyi hozzáállásuk veszélyeket is foglal magában, ugyanis magas elvárásaik vannak a munkaerőpiaccal szemben, és mivel alacsony a létszámuk, ezért a munkavállalók iránti kereslet megelőzi a kínálatot, ami a szervezeteket jelentősebb versenyre ösztönzi. A munkáltatóknak szembe kell nézni azzal, hogy esetükben a stabilitás és a munkahelyi elkötelezettség egyre inkább csökken, és az általánosan az önmegvalósítás a legfontosabb a számukra, gyakori a munkahelyi elvándorlások száma.

A H1 hipotézis beigazolódott. A rugalmas munkarend adott munkahelyen maradásra gyakorolt hatása is erőteljes, ugyanis a válaszadók 53,5 százalékánál ez egy meghatározó

tényező. A rugalmas munkarend hiánya által keletkezett felmondási szándék vagy tényleges felmondás is igazolja, hogy a Z generációs munkavállalók számára ez egy kiemelten fontos szempont, ugyanis a megkérdezettek 54,3 százalékánál már elfordult a munkahely elhagyás gondolata vagy a kilépés emiatt. A felmondásra vonatkozó válaszokból az is jól látható, hogy minél nagyobb a rugalmas munkarend befolyása egy alkalmazott számára, annál gyakrabban fordul elő a nem megfelelő munkarend miatti távozás.

A H2 hipotézisben igazolást nyert. A több tényező bevonásával felállított fontossági sorrendben a válaszadók 36,2 százaléka első helyen jelölte meg a munka-magánélet egyensúlyának fontosságát egy munkahely tekintetében, továbbá 75,6 százalékuknál az első négy között szerepel. A szakmai fejlődési lehetőség ezzel szemben mindössze a kitöltők 6,3 százalékánál került az első helyre, valamint az első négy között is csak 37 százalékuk jelölte. A két tényező egymástól független vizsgálta során, a megkérdezettek 76,4 százaléka számára a munka-magánélet megteremtése kulcstényezőnek számít munkahelyük tekintetében, míg a szakmai fejlődési lehetőség vonatkozásában a válaszadók 38,6 százaléka tartja kiemelten fontosnak. A kapott adatok számszerűsítése után is látható, hogy a Z generációs munkavállalók inkább a munka-magánélet megteremtése felé hajlanak.

A H3 hipotézis igazolva lett. A megkérdezettek 51,2 százaléka teljes mértékben azt a munkáltatót részesíti előnyben, amely lehetőséget biztosít számukra, hogy tanulással és önképzéssel elsajátítsák a munkájuk elvégzéséhez szükséges, ezzel szemben a válaszadók mindössze 8,7 százaléka mondta az alapvetően elvárt magas szaktudás tekintetében ugyanezt. Az egyes kategóriákba tartozó válaszok számszerűsítéséből keletkező adatok alapján a tanulásra és önképzésre fókuszáló szervezetek prioritása számottevően magasabb a Z generáció tagjai között, mint amelyek a kezektől magas szintű szakmai kompetenciát várnak el az adott pozícióra.

A H4 hipotézis beigazolódott. A kitöltők 40,2 százalékát a munkahelyen maradás tekintetében teljes mértékben befolyásolja a kapott fizetés és juttatások, ezzel szemben az előrelépési és fejlődési lehetőségek vonatkozásában a válaszadók 48,8 százaléka mondta ugyanezt. A többi megkérdezett számára, ha nem is teljes mértékben, de erős befolyással bír mindkét tényező. A munkavállalók 53,5 százalékának válasza alapján a munkaerő megtartására a fizetés és juttatások lényeges hatással vannak, míg az előrelépési és fejlődési lehetőségnél az alkalmazottak 45,7 százaléka gondolja így. A két tényező számadatokkal való vizsgálata alapján is az látható, hogy csekély mértékben tér el egymástól ezen szempontok fontossága a munkavállalók számára. A válaszadók 51,1 százaléka maradna az

adott munkahelyen, ha van előrelépési és fejlődési lehetőség még akkor is, ha a fizetés és a juttatások elmaradnak

A Z generációs alkalmazottak fluktuációját tekintve a vállalatok többségének, 61,2 százalékanak az a tapasztalata, hogy gyakoribb mint más generációké, amelyhez az eredmények alapján a nem megfelelő ösztönzési rendszer is hozzájárulhat. A munkavállalók ösztönzését vizsgálva látható, hogy a szervezetek nem alkalmaznak különösebb Z generáció specifikus ösztönzési formákat, mivel a legtöbb esetben a cafatériát és a versenyképes fizetést emelték ki motivációs eszközként.

A megkérdezettek több, mint 50 százaléka alkalmaz rugalmasságot munkarendjébe, ezek közül az iparban a legkevésbé jellemző 33,3 százalékkal, valamint a mezőgazdasági ágazatban a leginkább előforduló 66,7 százalékkal. Az alkalmazott munkarend tekintetében a munkavállalók szinte teljes mértékben elfogadók, amit a vállalatok azzal indokoltak, hogy előre tisztázott munka feltételek mellett foglalkoztatják munkavállalóikat.

Az interjúban szereplő vállalatok többsége közepes figyelmet fordít dolgozók szakmai fejlődési igényére 33,3 százalékkal, amely csoporton belül a mezőgazdasági ágazat nevezhető húzóerőnek 66,7 százalékkal. Az ipari területen figyelhető meg a legtöbb kiemelt szakmai fejlődési lehetőséget kínáló cég, 66,7 százalékkal. A munka-magánélet egyensúly megteremtésére a megkérdezettek 88,9 százaléka figyelmet fordít. A szakmai fejlődés, valamint a munka-magánélet megteremtése közti egyensúlyra a munkáltatók 55,6 százaléka figyel oda. A mérleg ebben a kérdésben a szakmai fejlődés felé billen, mivel míg a megkérdezettek mindössze 5,6 százaléka helyezte előtérbe a munka-magánélet egyensúlyát a szakmai fejlődéssel szemben, addig a másik oldalról nézve ez 33,3 százalék. Azoknál a vállalatoknál, ahol a két tényező egyensúlyba volt 60 százalékból nem tapasztalható eltérés a generációk fluktuációjában.

Az interjúban részvevő cégek 83,3 százaléka támogatja a munkavállalók fejlődési igényét valamilyen formában. A munkáltatók 71,2 százaléka a munkavállalók felvételénél és megtartásánál az eleve magas kompetenciával rendelkezőkkel szemben előnyben részesíti azt, ha az alkalmazott fejlődésre és önképzésre való hajlandóságot mutat. A Z generációs alkalmazottak 88,9 százaléka inkább a tanulni vágyó kategóriába, amelyet az életkorukból adódó kevés szakmai tapasztalat indokol. A munkahely elhagyást tekintve a fejlődést és önképzést előtérbe helyező vállalatok 30,1 százalékanál, míg a magas szakmai kompetenciát elváró cégek 66,7 százalékanál gyakoribb a Z generációs alkalmazottak fluktuációja.

A munkáltatók 55,6 százaléka szerint a Z generáció tagjai a munkatapasztalataikhoz képest magasabb fizetést és juttatásokat kérnek. A szolgáltatási ágazatban 83,3, míg a mezőgazdasági vállalatoknál ez az arány 66,7 százalék. Az ipari tevékenységet végző szervezeteknél a kért fizetés többnyire összhangban van a munkaerő-piaci átlaggal, itt mindössze a cégek 16,7 százaléka tartja magasabbnak. A válaszadók 72,2 százaléka nem biztosít lehetőséget arra, hogy Z generációs alkalmazottjaik karrier céljaikat a vállalaton belül szabályozott és jól nyomonkövethető keretek között tudják megvalósítani. A fizetés és juttatások fontossága tekintetében megkérdezett szervezetek 61,1 százaléka mondta azt, hogy tapasztalatai alapján a Z generációs munkavállalók számára fontosabb a bérezés, mint az előrelépési és fejlődési lehetőség.

Következtetésként a kérdőíves kutatás, valamint az interjú alapján azt mondhatjuk, hogy ágazatonként eltérő erősséggel, valamint emellett egyéb tényezők figyelembevételével a rugalmas munkarend bevezetése csökkentheti a Z generációs alkalmazottak fluktuációját. A két kutatás eredményeiből arra a megállapításra juthatunk, hogy a munka-magánélet egyensúlyának biztosításának nagyobb munkaerő megtartó képessége van, de fontos egy jól egyensúlyozott szakmai fejlődést nyújtó foglalkoztatási rendszer kialakítása. A tanulás és önképzés tekintetében a keresleti és kínálati oldal igényei összeérnek, ezáltal azt mondhatjuk, hogy egy szervezet tekintetében ennek biztosítása növeli a munkaerő-megtartó képességet. Az kapott eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy míg a megkérdezett Z generációs munkavállalók inkább fontosabbnak vagy egyforma fontosságúnak érzik az előrelépési és fejlődési lehetőséget a fizetéssel és juttatásokkal, addig a munkáltató szemszögéből a bérek a Z generációs alkalmazottak számára sokkal előbbre valónak tűnnek. Összességében kijelenthetjük, hogy a vizsgált ágazatokban tevékenységet végző kis- és középvállalkozások Z generációs munkavállalók motivációjáról kialakult képe többnyire nincs összhangban az alkalmazottak elvárásaival.

A szakirodalmi és primer kutatás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalatoknak érdemes rugalmas munkafeltételek biztosítani az alkalmazottjai számára, annak érdekében, hogy hosszútávú együttműködést tudjanak elérni. Szükségszerű egy új fajta ösztönzési rendszer kialakítása, amely egyaránt megfelel az új generációk célkitűzéseinek és karrierterveinek is. Fontos lehet a szervezeti kultúra és a munkakörnyezet állandó fejlesztése, a munkafolyamatok átszervezése, valamint a modern szemléletű, jól képzett vezetők alkalmazása. Annak érdekében, hogy a Z generációs alkalmazottak munkahely elhagyási aránya ne növekedjen lehetőséget kell biztosítani számukra, hogy

használják kreativitásuk és a már megszerzett tudásuk. A tapasztalatszerzés mellett fontos számukra a jövő, ezért olyan vállalati kultúra kialakítására van szükség, amely támogatja a fenntartható fejlődést. A saját megélhetésük is fontos számukra ezért lényeges, hogy olyan juttatási csomagot kapjanak, amellyel hosszútávon tudnak tervezni.

IRODALOMJEGYZÉK

Nyomtatásban megjelenő források

Bereczki Enikő (2022): A rejtélyes Z generáció. HVG Könyvek - HVG Kiadó Zrt, Budapest. (tördelt változat)

Bokor A.- Szóts-Kováts K. Csillag S.- Bácsi K. Szilas R. (2014) : Emberi Erőforrás Menedzsment. Eszterházy Károly Egyetem, Nemzedékek Tudása tankönyvkiadó Zrt, 131.p 133.p 199.p 171-173.p 279-280.p 290.p 299.p 301-307.p

Cservényák Tamás (2004): Váltani Kell!?! Álláskeresés és karierváltás Magyarországon, Kossuth, Budapest, 18-19 p

M. Effron - R. Gandossy - M. Goldsmith (2004): HR a 21. században, fordította: Szász Gábor, HVG Budapest, 48p. 141.p

Guld Ádám (2022): a Z generáció média-használata Jelenségek Hatások Kockázatok, Libri könyvkiadó 356p

Karoliny Mártonné (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai, PTE KTK , Pécs, 69.p 105-107.p 193.p 208-226.p

Paul Ch. Donders (2020): Reziliencia Harmat Kiadói Alapítvány, Budapest 216p

Tari Annamária (2023): Z generáció Tericum Kiadó Kft, Budapest 348p.

Tari Annamária (2015): Generációk online #yz Tericum Kiadó Kft, Budapest 272p.

Internetes források

Arcanum: Magyar etimológiai szótár: fluktuál <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-magyar-etimologiai-szotar-F14D3/f-F2003/fluktual-F2169/> ,
Letöltés ideje: 2023. 01.27.

Balassa Éva (2013): A leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk. A vezetést és a szervezést segítő-és gátló tényezők. <http://publicatio.nyme.hu/1432/1/balassa.pdf> Letöltve: 2018. 04. 14.

Bencsik Andrea- Juhász Tímea- Balog Éva, (2020): A legfiatalabb generációk a munkahelyeken http://real.mtak.hu/106018/1/BENCSIK_Andrea_et_al.pdf , Letöltés ideje: 2023. 02.11.

Békési Nóra, Szűcs Róbert Sándor (2021) : Az employer branding és a stresszkezelés szerepe a Z generációs fiatalok foglalkoztatásában http://real.mtak.hu/127594/1/34804-ArticleText-40662-1-10-20210712_2.pdf , Letöltés ideje: 2023.04.11.

BKIK (2020) : Y és Z generációs életstílus és munkához való hozzáállás riport https://bkik.hu/upload/files/Y_Z-generacios-fiatalok-eletstilus-es-munka-riport.pdf ,
Letöltés ideje: 2023.02.11

Boncz Imre, (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek, Pécs, 283 p.
https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf, 2023.03.11

Borbély Henrietta (2015) : Az Y és a Z generáció és a technológia legújabb vívmányai
http://dolgozattar.repositorium.uni-bge.hu/3868/1/SZAKDOLG_Borb%C3%A9ly_Henrietta.pdf , Letöltés ideje: 2023.03.19

Borka Amellita (2022): Hogyan változtatja meg a Z generáció az építészet identitását?
<https://evosz-makesz.hu/hogyan-valtoztatja-meg-a-z-generacio-az-epiteszet-identitast/>,
Letöltés ideje: 2023.02.13.

Buda András (2019) : Generációk, Társadalmi Csoportok a 21. Században
https://mersz.hu/mod/object.php?objazonosito=matud_f16546_i1, Letöltés ideje: 2023.02.12.

Jacques Buffet (2021): Generation Z vs. The Workplace [2021 Study]
[https://zety.com/blog/generation-z-vs-workplace#:~:text=A%20full%2071%25%20of%20Gen,and%20remote%20work%20\(53%25\).](https://zety.com/blog/generation-z-vs-workplace#:~:text=A%20full%2071%25%20of%20Gen,and%20remote%20work%20(53%25).) , Letöltés ideje: 2023.04.11

CGTStaffing (2021): How a Toxic Work Environment Degrades Productivity and Employee Morale
<https://www.cgtstaffing.com/resources/toxic-work-environment/> , Letöltés ideje: 2023.03.21.

Csoma Orsolya Zita (2017): Munkakörnyezet és generációk
<http://midra.uni-miskolc.hu/document/26391/21769.pdf>, Letöltés ideje: 2023. 02.06.

Csutorás Gábor Ákos (2020) : Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél
<https://antk.uni-nke.hu/document/akk-copy-uni-nke-hu/Disszert%C3%A1ci%C3%B3tervezet%20-%20Csutor%C3%A1s%20G%C3%A1bor.pdf> , Letöltés ideje: 2023.02.19.

Deloitte (2022): The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf> , Letöltés ideje: 2023.03.12

Paul Ch. Donders (2020): Reziliencia, Hogyan fejlesszük lelki ellenálló képességünket és előzzük meg a kiégést

<https://zyntern.com/blog/akik-most-epitik-a-vallalatok-jovojet-a-z-generacio-a-munkaeropiacon/> , Letöltés ideje: 2023.04.04

fluktuacio.hu (2014) : A fluktuáció fogalma, számolás, mérés <https://fluktuacio.hu/fogalmak> , Letöltés ideje: 2023.03.04.

fluktuacio.hu (2014) : A fluktuáció okai https://fluktuacio.hu/a_fluktuacio_okai , Letöltés ideje: 2023.02.11.

Niharika Gaan, Yuhung Shin (2022) : Generation Z software employees turnover intention <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12144-022-03847-9.pdf?pdf=button> , Letöltés ideje: 2023.03.21.

ELTE Karrierközpont (2017): Milyen okból mondhat fel a munkáltató? <https://karrierkozpont.elte.hu/milyen-okbol-mondhat-fel-munkaltato> , 2023.04.22

Epignosis (2022) : New Survey Finds Gen Z Employees Care Most About Mental Health, DE&I, and Flexibility <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-survey-finds-gen-z-employees-care-most-about-mental-health-dei-and-flexibility-301539507.html> , Letöltés ideje: 2023.04.05

Rob Errera (2022) : Eye-Opening Work-Life Balance Statistics <https://www.tonerbuzz.com/blog/worklife-balance-statistics/> , 2023.04.25

Evelin Gimbergsson, Sandra Lundberg (2015) : Work values of Generation Z <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:936930/FULLTEXT01.pdf> , Letöltés ideje: 2023.03.17.

Dr Fodor Mónika – Dr. Jäckel Katalin – Nagy Orsolya (2017) : Employer Branding a Z generáció szemével - Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a "Z-k" http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/12_FodorMonika_JackelKatalin_NagyOrsolya.pdf Letöltés ideje: 2023.04.01

Sarah L. Fogleman and Dean McCorkle (2013) : Human Resource Management: Employee Compensation Guide <https://agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm8-5.pdf> , Letöltés ideje: 2023.04.05

Garai- Fodor Mónika (2018): Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/58_VF2018_VF_2018_1.pdf, Letöltés ideje: 2023.02.05.

Michael Housman, Dylan Minor (2015): Toxic Workers https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf , Letöltés ideje: 2023.02.23.

Michael Housman (2023): Cornerstone Report Details Effects of Toxic Employees in the Workplace <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/cornerstone-report-details-effects-toxic-employees-workplace/> , Letöltés ideje: 2023.03.14.

Halász Erika (2021) : Hogy lehet csökkenteni a dolgozók elvándorlását? Úgy tűnik, van egy hatékony megoldás <https://www.portfolio.hu/uzlet/20211122/hogy-lehet-csokkenteni-a->

dolgozok-elvandorlasat-ugy-tunik-van-egy-hatekony-megoldas-511892 , Letöltés ideje: 2023.03.11.

Horváth Dávid, (2019) : Munkaerőpiaci kihívások a Z generáció vonatkozásában http://dolgozattar.uni-bge.hu/22061/1/horv%C3%A1th_d%C3%A1vid_2019m%C3%A1j_publikus.pdf, Letöltés ideje: 2023.02.09.

Horváth Fanni (2022): A digitalizáció szerepe az X, Y és Z generáció alkalmazkodására és viselkedésére munkahelyi környezetben https://www.hrportal.hu/images/uploaded/modules/journalsys/journalsys_files/7/contentadmin/152498/szakedolgozat.pdf, Letöltés ideje: 2023.02.08.

hrmegoldasok.hu (2023): (BIG) DATA a HR stratégiában – a jövő vagy a jelen? <https://hrmegoldasok.hu/big-data-a-hr-strategiaban-a-jovo-vagy-a-jelen/> , Letöltés ideje: 2023.03.08.

hrpwr.hu (2021): Közel a munkavállalók felének okoz jelenleg nehézséget a munkamagánélet egyensúlyának fenntartása <https://hrpwr.hu/cikk/kozel-a-munkavallalok-felenek-okoz-jelenleg-nehezseget-a-munka-maganelet-egyensulyanak-fenntartasa>, 2023.04.25

ijob.hu, 2023: Nagy a munkahelyi fluktuáció? Mit mond el cégéről, hogy nincs állandó csapata? https://ijob.hu/vezetoknek/nagy-a-munkahelyi-fluktuacio-mit-mond-el-cegerol-hogy-nincs-allando-csapata/?fbclid=IwAR2GgzPmfFhyXtQ7d40m_HMgA6vG2Vjs6MGyAsf8z7oON5PJUGDgJLHj8gI , Letöltés ideje: 2023.02.01.

Ryan Jenkins (2017) : Statistics exposing what generation Z wants from the workplace <https://blog.ryan-jenkins.com/statistics-exposing-what-generation-z-wants-from-the-workplace> , Letöltés ideje: 2023.03.11

Chris Joseph (2023) : Positive Effects of Turnover <https://smallbusiness.chron.com/positive-effects-turnover-10117.html> , Letöltés ideje: 2023.02.26.

Csanak Dominika (2017) :Rugalmas munkaidő: mit nyer vele a munkavállaló és mit a munkaadó? <https://blog.cvonline.hu/2017/karriertanacsok/rugalmas-munkaido-mit-nyer-vele-a-munkavallalo-es-mit-a-munkaado/12229> , 2023.04.22

Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás <https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf> , Letöltés ideje: 2023.03.25

Zoe Kaplan (2023) : Generation Z Workplace Statistics

<https://www.theforage.com/blog/basics/generation-z-statistics> , Letöltés ideje: 2023.04.11

Kardos Krisztina (2017): A munka és a magánélet egyensúlya

https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_24_munka_maganelet.pdf/cb7b4ebc-7d63-85b9-889f-8f4b588e1e1a , Letöltés ideje: 2023.03.21.

Karl Moore (2022): Are Gen Z's 'Flexible' Work Practices Realistic For Everyone? <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2022/06/10/are-gen-zs-flexible-work-practices-realistic-for-everyone/?sh=39a212161e92> , Letöltés ideje: 2023.03.12

Kárpáti Erzsébet (2014): A rugalmas munkarend fenntartása nem éri meg januártól a munkáltatóknak? <https://gmtlegal.hu/cikkek/a-rugalmas-munkarend-fenntartasa-nem-eri-meg-januartol-a-munkaltatoknak.php?kid=4&did=238> , Letöltés ideje: 2023.03.12

Kincs Dalma (2016): Az Y generáció munkahelyi motivációs lehetőségeinek vizsgálata <http://midra.uni-miskolc.hu/document/24698/19737.pdf> , Letöltés ideje: 2023.03.17

Kópházi A.- Pétervári Zs.- Balassa É. (2018): Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán

<http://publicatio.uni-sopron.hu/1680/1/AzXYesZgeneracikkihivasaia21.szazadmunkaeropiacan.pdf?fbclid=IwAR02tyM87b0CF3Z-z4FrYctqzom88cAF-08dvTC0g1ksqv6AXIoWfjvwjDA>, Letöltés ideje: 2023.02.08.

Kránitz Éva (2020): Sokgenerációs munkaerő

<https://vezetofejlesztes.hu/sokgeneracios-munkaero/> , Letöltés ideje: 2023.04.14

Laczai Róbert (2012): Kiválasztás és interjútechnika <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100168/451.pdf;jsessionid=31FF3C71EF8920731BFEE31148AEEEEB?sequence=2> , Letöltés ideje: 2023.02.25

Ulrike Lang (2020) : A munka, magánélet, tanulás egyensúlya és az egészségmenedzsment releváns-e ez a könyvtárosok esetében? http://real.mtak.hu/116932/1/KOMPKONF_2020_Lang2.pdf , Letöltés ideje: 2023.03.11

Malatyinszki Szilárd (2022) : Az új generáció, mint erőforrás http://real.mtak.hu/106022/1/MALATYINSZKI_Szilard.pdf , Letöltés ideje: 2023.03.12

Májér Eszter Petra - Tóth Barbara (2016): Y és Z generáció kommunikációs kihívásai a felsőoktatásban és a munkaerőpiacon https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2016/MajerE_TohtB_J.pdf, Letöltés ideje: 2023.02.08.

Mereti Barbara, 2017: Generációs különbségek a munkahelyen

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf , Letöltés ideje: 2023.02.11.

Mészáros Aranka – Lestyán Katalin (2017): Generációso(k)k

https://www.gvik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3k%20tanulmányok/1226-1.pdf, Letöltés ideje: 2023. 02.09.

Monster Worldwide Inc. (2016) : Move over, Millennials: Gen Z is about to hit the workforce <https://www.prnewswire.com/news-releases/move-over-millennials-gen-z-is-about-to-hit-the-workforce-300319567.html> , Letöltés ideje: 2023.04.11

Laurie Moot (2022): Want to Retain Gen Z Employees? Look to Learning <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning> , Letöltés ideje: 2023.03.24

Nagy Beáta (2017): Létezik-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban? <https://core.ac.uk/download/pdf/151094031.pdf> , Letöltés ideje: 2023 02.21.

Ozsváth Kata – 2010: SWOT analízis lényege, folyamata

<https://docplayer.hu/4990327-1-swot-analizis-lenyege-folyamata.html> Bencsik Andrea-Juhász Tímea- Balog Éva, 2020: A legfiatalabb generációk a munkahelyeken http://real.mtak.hu/106018/1/BENCSIK_Andrea_et_al.pdf , Letöltés ideje: 2023. 02.17.

Óvári Virág – Oroszné Dr. Perger Mónika (2019) : A munka, a magánélet és a tanulmányok közti egyensúly vizsgálata a felsőoktatásban tanuló diákok körében <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/292/521> , Letöltés ideje: 2023.04.04

Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudomány- kommunikációjához – tanulmány https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmany_2013.pdf, Letöltés ideje: 2023. 02.08.

Pál Lajos (2020): A munkaidő megszervezésének alapintézménye – a munkarend <https://pallajos.files.wordpress.com/2021/01/a-munkaido-megszervezesenek-alapintezmenye-a-munkarend.pdf> , Letöltés ideje: 2023 02.17.

Pál Lajos (2018): Munkaidő, pihenőidő 21. o. <https://www.munkaugyvitarendezes.hu/download/MunkaidoPihenoido.pdf> , Letöltés ideje: 2023.02.17.

Pálffy Zsuzsanna (2020): A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf, Letöltés: 2023. 02.17

Pentz Edina (2016) : Kötetlen vagy rugalmas munkaidő? Ezt engedi az Mt. <https://ado.hu/munkaugyek/kotetlen-vagy-rugalmas-munkaido-ezt-engedi-az-mt/>, Letöltés ideje: 2023.03.17

Persino.de: Fluktuationsrate berechnen: So machen Sie's richtig <https://www.personio.de/hr-lexikon/fluktuationsrate-berechnen/>, Letöltés ideje: 2023.02.16

Emily Poague (2018): Why Skill And Career Advancement Are The Way To Gen-Z's Heart
<https://www.forbes.com/sites/markcperna/2021/03/02/why-skill-and-career-advancement-are-the-way-to-gen-zs-heart/?sh=438e96c522b5>, Letöltés ideje: 2023.03.16

Portfolio.hu (2022): Itt a lista: ezek most a legnépszerűbb béren kívüli juttatások :
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20221214/itt-a-lista-ezek-most-a-legnepszerubb-berenkivuli-juttatasok-584602?fbclid=IwAR1IHnmeJ4-TnrENZKFNvWjth7veRrwc-on7JVItpY118Q5mszoHcj2Zjg> , Letöltés: 2023 02.22

Profession.hu (2018): Z generáció a munka világában: mit kell tudni róluk?
<https://www.profession.hu/hrfeed/z-generacios-palyakezdo/> , Letöltés ideje: 2023.03.25

Randstad 2022: az Y- és a Z-generáció forradalmi változásokat hoz a munkahelyeken

<https://ado.hu/ado/randstad-az-y-es-a-z-generacio-forradalmi-valtozasokat-hoz-a-munkaltatok-es-a-munkavallalok-kozti-viszonyokban/> , Letöltés ideje: 2023 01.19.

Angela Robinson (2022): 14 Causes & Reasons for Employee Turnover in 2023

<https://teambuilding.com/blog/employee-turnover> , Letöltés ideje: 2023.03.26.

Stohl Róbert százados (2021): „Így Neveld a Sárkányodat!” – A Z Generáció képzési és tanulási szokásairól <http://real.mtak.hu/123039/1/StohlRobert.pdf>, Letöltés ideje: 2023. 02.08.

Székely Levente, (2017) : A multitasking generáció nyomában
<http://www.kulturaeskozosseg.hu/pdf/2017/2/03.pdf>, Letöltés ideje: 2023. 02.09

Szügyi György – Dr. Molnár István, (2012): Szervezetek fluktuációjának kezelése
<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100196/591.pdf?sequence=1> , Letöltés ideje: 2023.02.04.

Szűcs Róbert (2019) : A Z generáció munka-magánélet egyensúlya a legrosszabb
<https://multijob.hu/a-z-generacio-munka-maganelet-egyensulya-a-legrosszabb/> , Letöltés ideje: 2023.03.16

Takács Gábor (2015) : A kötött és kötetlen munkarendek
https://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir_ID=2810 , Letöltés ideje: 2023.02.09.

Tren International (2023) : Y és Z generációs életstílus és munkához való hozzáállás riport
https://bkik.hu/upload/files/Y_Z-generacios-fiatalok-eletstilus-es-munka-riport.pdf , Letöltés ideje: 2023.03.24

Valkai Nikoletta (2016): Mi az a rugalmas munkaidő? Akkor dolgozunk, amikor akarunk?
<https://privatbankar.hu/cikkek/tippek/mi-az-a-rugalmas-munkaido-akkor-dolgozunk-amikor-akarunk-301769.html> Letöltés ideje: 2023.02.24

Visontai-Szabó Katalin (2020): Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken http://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/1/juridpol_forum_010_002_289-310.pdf, Letöltés ideje: 2023. 02.06.

Willin-Tóth Kornélia (2018): A fiataloknak csak két bajuk van a munkahellyel: a munka és a hely <https://forbes.hu/uzlet/emocionalis-marketing-munka-fiatal/>, Letöltés ideje: 2023. 02.05.

Meredith Wholley, 2018: How Turnover Can Be Positive for Your Company <https://blog.clearcompany.com/turnover-positive-for-your-company> , Letöltés ideje: 2023.02.23.

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK SWOT ELEMZÉSE MUNKÁLTATÓI SZEMSZÖGBŐL	31
2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ÖSSZETÉTELE GENERÁCIÓK SZERINT	39
3. ÁBRA: AZ EGYES GENERÁCIÓK MEGOSZLÁSA ISKOLAI VÉGZETTSÉGŰK ALAPJÁN	40
4. ÁBRA: AZ EGYES GENERÁCIÓK MEGOSZLÁSA LAKHELYŰK TÍPUSA ALAPJÁN	40
5. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA SZAKMAI SZINTJŰK ALAPJÁN	41
6. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ARÁNYA AZ ÁLTALUK PREFERÁLT MUNKAREND TEKINTETÉBEN	42
7. ÁBRA: A RUGALMAS MUNKAREND BEFOLYÁSA AZ ADOTT MUNKAHELYEN MARADÁSRA	43
8. ÁBRA: A FELMONDÁSI SZÁNDÉKRA ADOTT IGEN VÁLASZOK ELOSZLÁSA A RUGALMAS MUNKAIDŐ BEFOLYÁSÁNAK TEKINTETÉBEN	44
9. ÁBRA: A MUNKAHELYEL KAPCSOLATOS SZEMPONTOK FONTOSSÁGI SORRENDJE	45
10. ÁBRA: A MUNKA-MAGÁNÉLET ÉS A SZAKMAI FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG FONTOSSÁGÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	46
11. ÁBRA: A MUNKA-MAGÁNÉLET ÉS A SZAKMAI FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG FONTOSÁGI SZINTJEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA SZÁMADATOK HOZZÁRENDELÉSÉVEL	47
12. ÁBRA: A MUNKAHELYEN ELVÁRT MAGAS SZINTŰ KOMPETENCIÁK, VALAMINT AZ OTT ELÉRHETŐ TANULÁSI ÉS ÖNKÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK FONTOSSÁGA A Z GENERÁCIÓ SZÁMÁRA	49
13. ÁBRA: A MAGAS SZINTŰ SZAKMAI KOMPETENCIA, ILLETVE A TANULÁS ÉS ÖNKÉPZÉS FONTOSÁGI SZINTJEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA SZÁMADATOK HOZZÁRENDELÉSÉVEL	50
14. ÁBRA: AZ ELŐRELÉPÉSI ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG, VALAMINT A FIZETÉS ÉS JUTTATÁSOK BEFOLYÁSÁNAK MÉRTÉKE A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK MEGTARTÁSÁRA	51
15. ÁBRA: A FIZETÉS ÉS JUTTATÁSOK, VALAMINT AZ ELŐRELÉPÉSI ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG MUNKAERŐ MEGTARTÓ ERÉLYÉRE ÉRKEZETT SZÁMSZERŰSÍTETT VÁLASZOK ÁTLAGOS ELTÉRÉSE	52
16. ÁBRA: A MUNKAHELYEN MARADÁS VONATKOZÁSÁBAN AZ ELŐRELÉPÉSI ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG FONTOSSÁGA A FIZETÉS ÉS JUTTATÁSOK MÉRTÉKÉVEL SZEMBEN	53
17. ÁBRA: H1 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE MUNKAVÁLLALÓI OLDALRÓL	53
18. ÁBRA: H2 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE MUNKAVÁLLALÓI OLDALRÓL	54
19. ÁBRA: H3 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE MUNKAVÁLLALÓI OLDALRÓL	55
20. ÁBRA: H4 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE MUNKAVÁLLALÓI OLDALRÓL	55
21. ÁBRA: A STRUKTURÁLT INTERJÚBAN RÉSZTVEVŐ VÁLLALATOK FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉSE	56
22. ÁBRA: A MUNKAERŐ-ÁRAMLÁS DINAMIKÁJÁNAK VIZSGÁLATA AZ EGYES SZERVEZETEKNEK	57
23. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓI ÁLLOMÁNY ÉLETKORI ÖSSZETÉTELÉNEK NYOMONKÖVETÉSE	58
24. ÁBRA: A MUNKAÁLTATÓ ÁLTAL ÉSZLELT KÜLÖNBSEGEK A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK FLUKTUÁCIÓJÁNAK VONATKOZÁSÁBAN	59
25. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK BELÉPÉSÉT ÉS MEGTARTÁSÁT CÉLZÓ ÖSZTÖNZÉSI ELEMELK	60
26. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETT SZERVEZETEK ÁLTAL ALKALMAZOTT MUNKAREND TÍPUSOK	61
27. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK HOZZÁÁLLÁSA A VÁLLALATOKNÁL ALKALMAZOTT MUNKARENDHEZ	61
28. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETT VÁLLALATOKNÁL ALKALMAZOTT MUNKAREND ÉS A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓKNÁL TAPASZTALT FLUKTUÁCIÓS SAJÁTÓSÁGOK KAPCSOLATA	62

29. ÁBRA: A SZAKMAI FEJLŐDÉSI IGÉNYRE FORDÍTOTT FIGYELEM SZINTJE AZ EGYES SZERVEZETEKNEÉL	63
30. ÁBRA: A VÁLLALATOK ÁLTAL A MUNKA-MAGÁNÉL EGYENSÚLYÁRA FORDTOTT FIGYELEM	64
31. ÁBRA: A SZAKMAI FEJLŐDÉSRE, VALAMINT A MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYÁRA FORDÍTOTT FIGYELEM MEGOSZLÁSA	65
32. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK FLUKTUÁCIÓS SAJÁTOS SÁGÁNAK, VALAMINT A MUNKA-MAGÁNLET BIZOTSÍTÁSÁNAK KAPCSOLATA	66
33. ÁBRA: A FEJLŐDÉS ÉS ÖNKÉPZÉS TÁMOGATÁSA A MUNKÁLTATÓK RÉSZÉRŐL	67
34. ÁBRA: A VÁLLALATOK ÁLTAL PREFERÁLT MUNKAVÁLLALÓI KÉPZETTSÉG	68
35. ÁBRA: A MUNKÁLTATÓ ÁLTAL FOGLALKOZTATOTT Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK KOMPTENCIA SZINTJE	68
36. ÁBRA: A VÁLLALATOKNÁL ELVÁRT KOMPETENCIA SZINT ÉS A Z GENERÁCIÓ FLUKTUÁCIÓJÁNAK KAPCSOLATA	69
37. ÁBRA: A VÁLLALATOK TAPASZTALATAI A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK FIZETÉSI KAPCSOLATBAN	70
39. ÁBRA: A VÁLLALATOK BÉRSZÍNVONALA A VERSENYTÁRSÁKÉHOZ MÉRTEN	71
41. ÁBRA: SZERVEZETI KARRIERPROGRAM LEHETŐSÉGE	71
43. ÁBRA: A FIZETÉSEK ÉS JUTTATÁSOK FONTOS SÁGA AZ ELŐRELÉPÉSI ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGGEL SZEMBEN	72

MELLÉKLETEK

1.sz. melléklet

Kérdőíves kutatás

Demográfiai kérdések

1. 1. Mi az ön neme? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Férf
 Nő

2. 2. Az alábbiak közül Ön melyik életkori sávba tartozik, kérem válassza ki? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Baby boom generáció-1950-1965
 X generáció- 1966-1979
 Y generáció- 1980-1994
 Z generáció-1995-2009

3. 3. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- befejezett általános iskola
 szakmunkás
 érettségi
 főiskola (BA/BSC)
 egyetem (MA/MSC)
egyéb végzettség

4. 4. Mi a jelenlegi foglalkozása? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- beosztott munkatárs
 vezető munkatárs
vállalkozó

5. 5. Kérem jelölje meg a település fajtáját, ahol él! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Főváros
 Megyeszékhely
 Egyéb város
 Falu, község
 Egyéb település

6. 6. Kérem írja le, hogy vannak-e olyan tényezők, amelyek befolyásolják/elősegítik a munkahely váltási motivációját? *

7. 7. Mit részesít előnyben a munkavégzés idejét illetően? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- rugalmas munkaidőt
 részben rugalmas munkaidőt
kötött munkaidőt

8. 8. Mit részesít előnyben a munkavégzés helyét illetően? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- a munka végzés helye rugalmas
 a munka végzés helye részben rugalmas
a munka végzés helye kötött

9. 9. Gondolkozott-e felmondáson vagy mondott már fel az Önnek nem megfelelő munkarend miatt? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- igen
nem

10. 10. Befolyásolja-e egy adott munkahelyen maradását, hogy rugalmas munkarendben dolgozhat? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Jelentősen befolyásolja
 Inkább befolyásolja
 Kevésbé befolyásolja
 Egyáltalán nem befolyásolja

11. 11. Kérem állítsa sorrendbe, hogy az alábbi szempontok mennyire fontosak Önnek egy * munkahellyel kapcsolatban! (1. Legfontosabb...8. Legkevésbé fontos)

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1 Legfon- tosabb	2	3	4	5	6	7	8 Legkevésb fontos
Lehetőség az otthoni munkavégzésre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
munkahelyi össze- tartást segítő/ támogató programok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Munka- magánélet egyensúlya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jövedelem,, juttatások	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hosszú távú tervez- hetőség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Munkahely biztonság,, (például: kis cég- nagy cég)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakmai fejlesztési lehetőség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezetői hozzáállás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 12. Kérem válassza ki, hogy mennyire fontos Önnek a munka-magánélet egyensúlya! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nagyon fontos
 Inkább fontos
 Inkább nem fontos
 Egyáltalán nem fontos

13. 13. Kérem válassza ki, hogy mennyire fontos Önnek a szakmai fejlődési lehetősége? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nagyon fontos
 Inkább fontos
 Inkább nem fontos
 Egyáltalán nem fontos

14. 14. Megítélése szerint Ön milyen szakmai szinten áll a saját szakterületén? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Gyakornok
 Pályakezdő
 Junior
 Szenior
 Vezető

15. 15. Kérem jelölje meg az Önre leginkább jellemző állítást: előnyben részesítem * azt, ahol lehetőségem van tanulással és önképzéssel megszerezni szükséges kompetenciákat.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Teljes mértékben jellemző
 Inkább jellemző
 Inkább nem jellemző
 Egyáltalán nem jellemző

16. Kérem jelölje be az Önre leginkább jellemző állítást: előnyben részesítem * azokat, ahol már alapvetően rendelkezni kell a pozíció betöltéséhez szükséges magas szintű kompetenciákkal.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Teljes mértékben jellemző
- Inkább jellemző
- Inkább nem jellemző
- Egyáltalán nem jellemző

17. 17. Ön preferálna-e egy olyan állást, ahol a fizetés és juttatás elmarad az elvárásaitól, viszont van előre lépési és fejlődési lehetőség ?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Teljes mértékben igen
- Inkább igen
- Inkább nem
- Egyáltalán nem

18. 18. Mennyire befolyásolja a munkahely megtartását a jövedelem és a cafeteria! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Teljes mértékben igen
- Inkább igen
- Inkább nem
- Egyáltalán nem

19. 19. Milyen mértékben befolyásolja egy munkahely megtartásánál az előre lépés, fejlődés lehetősége! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Teljes mértékben igen
- Inkább igen
- Inkább nem
- Egyáltalán nem

Strukturált interjú kérdései

1. Az egyes szervezeti egységek tekintetében vizsgálják-e a munkaerő változásának dinamikáját?
2. Figyelik-e a munkavállalói állomány életkori összetételét?
3. Jellemzően milyen életkorú munkavállalókat keresnek az Önök vállalatához?
4. Mivel ösztönzik a fiatal vagy pályakezdő munkavállalók belépését, megtartását?
5. Az Önök vállalatánál milyen munkarend jellemző? (rugalmas, részben kötött, kötött)
6. Milyen a Z generációs munkavállalók fluktuációja a vállalaton belül? Észlelt különbséget az eltérő korosztályú munkavállalók esetében?
7. Milyen a Z generációs munkavállalók hozzáállása a vállalatnál alkalmazott munkarendhez?
8. A vállalat figyelmet fordít-e arra, hogy megteremtse a munka-magánélet egyensúlyt az alkalmazottai számára?
9. Az Önök vállalata mennyire fordít figyelmet a munkavállalók szakmai fejlődési igényeire?
10. A vállalat ugyanannyi figyelmet fordít-e a szakmai fejlődésre mint a munka-magánélet egyensúlyának biztosítására?
11. Mit részesítenek előnyben: a magas kompetencia meglétét vagy az önképzésre fejlesztésre való hajlandóságot a pályakezdők esetében?
12. A vállalat biztosít-e képzési lehetőségeket és /vagy nyújtanak-e támogatást az önképzés motiválására?
13. Tapasztalatai szerint a vállalatnál felvételt nyert Z generációs pályakezdő munkavállalók a magas technikai kompetenciájú vagy a tanulni vágyó kategóriába tartoznak?
14. Van-e karrierprogram a vállalaton belül?
15. Véleménye szerint a Z generációs munkavállaló általános fizetési és egyéb juttatási igénye mennyire van összhangban a munkaerőpiaci viszonyokkal?
16. Lépést tartanak-e a fizetések a versenytársak színvonalával?
17. Véleménye szerint a Z generációs munkavállalók esetében előrébb való-e a kompenzáció és a juttatások a fejlődési lehetőségek biztosításánál?

FÜGGELÉK

1.sz. függelék

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakedolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: SZÖGHY BRIGITTA KINGA
A Hallgató Neptun kódja: AVR 9 E 2
A dolgozat címe: A FLUKTUÁCIÓ DINAMIKAI VIZSGÁLATA AZ GENERÁCIÓKOR
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: VEZETÉS TUDOMÁNYI TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakedolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

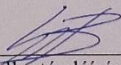
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 repozitóri rendszerébe.

Kelt: BUDAPEST, 2023 év 05 hó 07 nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Szöghy Brigitta (Neptun azonosítója: Aur9e2) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Budapest, 2023 év 05. hó 09. nap


Salgó-Nemes Károly
Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.

**A DIPLOMADOLGOZAT
TARTALMI KIVONATA**

Dolgozat címe: A fluktuáció dinamikai vizsgálata a Z generációban

A dolgozatot készítő hallgató neve: Szöghy Brigitta Kinga

Emberi erőforrás tanácsadó, MA, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Salgó-Nemes Károly, mestertanár, Vezetéstudományi
tanszék/Humántudományi Intézet

Magyarországon a kis- és középvállalkozások alkotják a vállalkezési szektor, meghatározott részét, ennek megfelelően jelentős szerepet töltenek be a hazai foglalkoztatás terén. A világjárvány okozta nehézségek, valamint a kialakult gazdasági helyzet kihívások elé állította őket, nem csak anyagi, hanem munkaerő szempontjából is. A munkaerőpiacon felmerülő kockázatokat tovább növelte a Z generáció fokozott térnyerése, amely megköveteli az egységes motivációs rendszerek kialakítását. A kutatás célja az olyan motiváló eszközök feltárása, amely növeli a Z generáció tagjainak hosszútávú tagjainak elköteleződését.

A hipotézisekkel a rugalmas és kötött munkarend, a szakmai fejlődési és munka-magánélet, a magas kompetencia és tanulás, valamint az előmenetel és fizetés közötti kapcsolatokat vizsgáltam a Z generáció vonatkozásában, munkaerő megtartó képességük szerint. Módszertani szempontból a munkavállalók tekintetében standardizált kérdőív, valamint munkáltatói oldalról strukturált interjú formájában történt az adatgyűjtés. A kérdőíves adatgyűjtést 160 fő bevonásával, a strukturált interjút a kkv szektor mezőgazdasági, ipari, szolgáltatási ágazatból egyenlően kiválasztott szervezettel folytattam le. A kutatások válaszait az adattisztítást követően SPSS statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

A munkavállalók jelentős része, 53,5 százaléka rugalmas munkarendet preferálja, azon belül főként a munkaidő hangsúlyos. A megkérdezettek 54,3 százalékánál a kilépés gondolata is megfogalmazódik a rugalmasság hiánya miatt, tehát munkaerő-megtartó szerepe magas. A munka-magánélet egyensúlya kulcsfontosságú számukra, a válaszadók 76,4 százaléka fontosabbnak tartja a szakmai fejlődési lehetőségnél. A fiatalok 51,2 százaléka teljes mértékben a tanulást és az önképzést támogató vállalatokat helyezi előtérbe, mivel életkorukból adódóan szakmai tapasztalatuk általában kevés. A válaszadók 51,1 százaléka akkoris maradna egy munkahelyen, ahol van előmeneteli lehetőség, ha a kapott fizetése elmarad az elvárttól.

A vizsgált vállalatok több, mint 50 százaléka alkalmaz rugalmasságot a munkarendjében, azonban nem függ össze a távozások gyakoriságával. A munka-magánéletre a cégek 88,9 százaléka fordít figyelmet, valamint ahol a két tényező egyensúlyban van, ott a szervezetek 60 százalékánál nem tapasztalható eltérés a generációk fluktuációjában. A munkáltatók 71,2 százaléka előnyben részesíti a tanulásra és önképzésre hajlandó munkaerőt. A vállalatok 61,1 százalékának tapasztalata alapján a Z generációnak fontosabb a fizetés, mint az előrelépés.

A kutatásom keresleti oldalról hozzájárult ahhoz, hogy jobban megismerjük a Z generáció munkavégzéssel kapcsolatos fő motivációit, valamint elvárásait a munkáltatók felé. A kínálati oldal rálátást kaphat arra, hogyan látják őket a munkáltatók, továbbá mit hajlandóak megtenni a megtartásuk érdekében. A kapott eredmények hozzásegítik a munkaerőpiac érintett szereplőit a kölcsönös hosszútávú együttműködés megteremtéséhez.