

Szakdolgozat

Név: Oláh Gabriella

Szak: Emberi erőforrások

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrások szak

**AZ Y GENERÁCIÓ
FÉRFI ÉS NŐI TAGJAINAK
MUNKAHELYI ÖSZTÖNZÉSE**

Belső konzulens: Dr. Kolta Dóra egyetemi docens

Készítette: Oláh Gabriella

Neptun kód: GZYJAP

Tagozat: Levelező

Intézet: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	2
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1.	A férfiak és a nők helyzete Magyarországon a 18. századtól a második világháború végéig.....	4
2.2.	A férfi és női szerepek napjainkban	7
2.3.	Generációk közötti különbségek	9
2.3.1.	Az Y generáció hajtóereje	14
2.4.	A mai társadalom értékrendje	15
2.4.1	Jólét és jóllét közötti különbség.....	15
2.4.2	Érzelmi intelligencia	17
2.5.	Motiváció	19
2.5.1	Ösztönzés.....	21
2.5.2	Maslow piramis	23
2.5.3	Herzberg: Kéttényezős elmélet.....	25
2.6.	Kommunikáció.....	26
3.	Saját kutatás	29
3.1	Kutatási cél és hipotézisek.....	29
3.2.	A vizsgálat körülményei és helyszíne	30
3.3.	Kutatási módszerek	30
3.4.	A vizsgálati minta bemutatása	31
3.5.	Kutatási eredmények	34
4.	Következtetések, javaslatok.....	47
5.	Összefoglalás	50
6.	Irodalomjegyzék.....	52
7.	Mellékletek	56
8.	Függelék	58

1. Bevezetés

„A munkában lévő öröm teszi tökéletessé a munkát.”

Arisztotelész

Szakedolgozatom témája nem csupán az ösztönzés, hanem a hatékony ösztönzés kutatása. Számtalan cégvezető van a mai napig, akik ezzel nem foglalkoznak, vagy ha próbálkoznak is, nem túl eredményesen.

Az elmúlt 14 év munkatapasztalatom sarkalt arra, hogy ezt a témát válasszam, hiszen számomra érhetetlen módon a legtöbb munkahelyemen a megtartás, a partneri viszony, a munkavállalói igények felmérése és az egészséges közeg kialakítása nem kapott kellő teret. Mindez viszont fontos az ösztönzés, az elköteleződés kialakításában, hiszen manapság már nem jellemző, hogy valaki az első állásából megy nyugdíjba. Figyelmet kell fordítani az egyénre, fel kell mérni az igényeket és kialakítani egy olyan rendszert, amely arra sarkallja az alkalmazottakat, hogy évek múltával is szívesen dolgozzanak az adott közegben.

Nem is gondolnánk, hogy milyen fontos ez. 30 éves voltam, amikor azt éreztem, hogy kiégtem a munkában, elvesztettem a lelkesedésemet, a hitemet, hiszen a töredékét sem kaptam vissza annak, amit én beletettem. 32 évesen a 14 éves munkatapasztalatommal volt már 9 munkahelyem. Persze azért nekem is volt jó tapasztalatom. Így van viszonyítási alapom. A motivált alkalmazottak jóval magasabb szinten képesek teljesíteni, mint ami szükséges ahhoz, hogy egy cég hosszú távon fenntartsa magát. Erre már Arisztotelész is rájött, tőle származik a bevezető idézetem, ami így hangzik: A munkában lévő öröm teszi tökéletessé a munkát. (Quotepark, 2023) Számtalan példát látok arra a környezetemben, hogy valaki nem szereti a munkahelyét és ezért csak a szükséges minimumot teljesít, ami arra elég, hogy ne rúgják ki. Ezért fontos, hogy a vezetőség rálásson a dolgozókra, hogy tudják, kik azok, akik nélkülözhetetlenek, és kik azok, akik kevésbé. Kinek mi az erőssége/gyengesége, kivel hogyan lehet kommunikálni, kit hogyan lehet nagyobb teljesítményre ösztönözni. Fontos, hogy a dolgozókat ne egymással, hanem saját magukkal hasonlítsák össze.

Ez nagyon nehéz feladat, hiszen sok időt és figyelmet igényel az alkalmazottak megismerése, fejlődésük és igényeik nyomon követése. Egy cégvezető nem feltétlen alkalmas arra, hogy egy személyre szabott, hatékony ösztönzőrendszert kialakítson a dolgozói részére. A HR ezen a ponton kap nagy szerepet, hiszen a különböző személyiségek felmérésében, a

kapcsolatteremtésben, a cég szemléletével azonosulni tudó alkalmazottak keresésében sokszor tapasztaltabb, mint egy vezető. Bár ez nem volt mindig így, és nem is volt erre mindig szükség.

Az 1980-as évek közepéig a gazdálkodó szervezeteknél, aki nem fizikai munkát végzett, az főként kiválasztással és minősítéssel, részben oktatással foglalkozott. Később a gazdasági problémák következményeként a vállalatok nemzetközi versenyképessége már nagyban függött (a termelésen túl) a vállalati stratégiától is. Új rendszereket vezettek be, szakmai fórumok kezdtek el működni, ahol a résztvevők lelkesen cserélték ki tapasztalataikat, nemzetközi kapcsolatokat alakítottak ki és ezek által is hozzájutottak a legkorszerűbb módszertanokhoz. Megpróbálták korszerűsíteni az állami személyzeti munkát és a Munka Törvénykönyvét. Mivel szakirányú felsőfokú képzés korábban nem volt, ugyanakkor a szakemberigény folyamatosan növekedett, a felsőoktatásnak lépnie kellett. Rövid időn belül Budapesten, a Közgazdaságtudományi Egyetemen elkezdődött a személyügyi szakközgazdász képzés, ami a nem közgazdász diplomások részére is nyitott volt. Az egyik legnagyobb változás a HR területét éritette, hiszen a papírmunkából drámai gyorsasággal fejlődött stratégiai vezetési funkcióvá. (Bárány, 2015) A HR-nek tehát kulcsfontosságú szerepe van. A cégek nagy része még csak kezd ráébredni arra, hogy a munkavállalók és munkáltatók közötti partnerviszony kialakítása, alkalmazottak megbecsülése mennyire fontos. Viszont nincs biztos recept arra, hogyan ösztönözzék jól az alkalmazottjaikat, ezért kétkedve vág bele a legtöbb vezető.

Célom mégis az, hogy rálátást nyerjek azokra a tényezőkre, amelyek valóban hatással vannak a munkavállalók teljesítményére. Valamint a kérdőívre adott válaszokból megfigyelhetjük, hogy 2023-ban az Y generáció férfi és női tagjai számára mi a fontos egy munkahelyen ahhoz, hogy az energiájukat beletéve, szívesen dolgozzanak hosszútávon ugyanannak a cégnek. Szükségesnek találtam a nők és a férfiak válaszait külön megfigyelni, valamint egymással összehasonlítani.

2. Szakirodalmi áttekintés

Bemutatom a férfi és a női jellemet, a velük támasztott társadalmi elvárásokat és mindezek változását az utóbbi évszázadokban. Alapvetően a nemek közötti különbségeket magyar viszonylatban kutatom, de említést kell tennem a világháborúkról, hiszen azok is nagyfokú hatást gyakoroltak ránk. Mivel a szakdolgozatom alaptémája nem a férfiak és a nők szerepeinek változása, így minden befolyásoló tényező boncolgatását nem ragadtam meg, viszont törekszem lényegretörően, átláthatóan megragadni a fontosabb történéseket.

2.1. A férfiak és a nők helyzete Magyarországon a 18. századtól a második világháború végéig

Habár inkább a nőkkel szembeni elvárásokon és a hozzájuk való viszonyuláson lesz a fókusz ebben a részben, azért betekintést ad a férfi-női viszonyokba, kinek milyen szerepe, mennyi hatalma van a családban, valamint mik a velük szemben támasztott követelmény.

Általában elmondható, hogy a humanizmus és a felvilágosodás eszméinek elterjedése nem hozta magával a nőkről alkotott kép átformálódását, társadalmi helyzetük javulását, oktatásuk újjászervezését. A közvélekedés szerint a nő továbbra is másodrendű ember. 1800-ban jelent meg az erdélyi Cserei Farkas könyve: „A magyar és székely asszonyok törvénye”. Jól tükrözi az 1700-as évek első felének a magyarországi nőképet. Cserei kifejezetten büszke arra, hogy a magyar nő mennyi szép ősi joggal rendelkezik. A magyar férfiak ezt a szépséget „a nők iránti engedékeny szeretetében” véli felfedezni. Viszont érezhető az alá- és fölé rendeltségi viszony is. Az asszonyoknak az egyházi közösségekben és a családban kívánatos magatartásmódjáról azt írja: „Az asszonyállat ne szóljon a gyülekezetben, otthon pedig a ház igazgatásában kövesse férje parancsait. A férfinek hatalma van az asszony felett és megbüntetheti őt, – csak bánják vele mértékletesen”. (Pukánszky, 2013)

A 18. század második negyedére Magyarországon mélypontra kerül a nők megbecsülése. Egymás után születtek a női nemet durván gúnyoló versek, prózai írások és színpadi művek. 1765-ben látott napvilágot az az iskolai előadásra szánt dráma, amelynek szerzője (egy pálos szerzetes) gátlástalanul szapulja a női nemet. Az asszonyok szerinte pletykások, borisszák, veszekedősek. Továbbá a családon belüli viszonyokat jól tükrözi a magázás és a tegezés váltakozása, amely legegyszerűbben a korabeli levelezésben látható. A férj leveleiben tegezi a feleségét, de ő már magázza urát. Az édesanya leányát tegezi, fiát

viszont már magánia illet. Ebben az időben a lány szinte gyermek még, amikor férjhez adják. A kislányokat már 7 éves korukban eljegyezheték, és 12 évesen férjhez adhatták őket. Kevesen látták be, hogy a túl korai férjhez-menés káros testileg-lelkileg. A korszellem megkövetelte a nőktől a teljes körű alkalmazkodást. (Pukánszky, 2013)

Kicsit ugorva az időben, de meg kell említenem, hogy 1875-ben Trefort Ágoston miniszter és Molnár Aladár javaslatot tett egy Budapesten felállítandó felsőbb leányiskolára, mely hamarosan, október 20-án meg is kezdte működését. Megjelent Tóth Pál leánynöveldei igazgató könyve, mely „Leányaink és jövőjük” címmel jelent meg 1881-ben. Az ő nevelési megállapításai abból a feltevésből indul ki, hogy a férfi és nő fizikailag, lelkileg és szellemileg is egymástól teljesen eltér. A két nem testi-lelki sajátosságai között olyan mérvű különbségeket tételez fel Tóth Pál, amelyek alapján a női és a férfi társadalmi szerepeket eleve elrendeltnek, változtathatlannak látja. A nő lételeme a család, ő a ház világának csendes kormányzója, rá esik a nevelés fő feladata, ő teremti a fizikai és a szellemi légkört, melyben a gyermekek felnőnek. Az ősi női szerepet úgy fogalmazza meg újra a szerző, miszerint az asszony elsődleges feladata a család belső harmóniájának megteremtése és őrzése. Ez a munka, a házi kör a nőt egészen igénybe veszi, sehová nem tartozik annyira, különösen a nyilvános életre nincs hivatva. (Tóth, 1881, 27. 28. kiemelés: PB) Ha viszont kilép a számára ősidőktől fogva rendeltetett élettérből, azzal elveszíti nőiességét. Mihelyt a nő a ház légkörét elhagyja, hogy a nyilvános életben szerepeljen, súlypontja meg van háborítva. Azokból a tulajdonságokból, amelyek a nőt nővé alkotják, ezáltal megfosztatik. (Pukánszky, 2013)

A történelem furcsa fintora, hogy a nők számára az önállósodás és a szabadság lehetőségét a 20. századi világháborúk teremtették meg. Habár a következő kijelentés nem Magyarországon hangzott el, mégis szükségesnek tartom leírni, hiszen hazánk nőire is hatással voltak a háborúk. Raymond Robins amerikai szakszervezeti vezető véleménye, aki 1917-ben, az Egyesült Államok hadba lépését követően a Nők Nemzeti Szakszervezeti Ligájának (WTUL) egyik ülésén kijelentette: országunk asszonyai számára ez életük legfontosabb órája.

Az 1932-es Katolikus Lexikon női nemmel kapcsolatos szócikkeinek tartalmát sajátos kettős kötődés jellemzi. A nőt emberi mivoltában, „erkölcsi személyiségként” egyenlőnek tekinti a férfival, de emellett hangsúlyozza, hogy a nő a társadalmi életben „bizonyos szociális alárendeltséget mutat a férfival (családfővel) szemben” (Bangha, 1932, III. kötet). Szegedy-Maszák Aladárné (1934), a Katolikus Háziasszonyok Országos Szövetségének elnöke

fogalmazza újra a tradicionális hármas női szerepkör kívánalmát egy tanácsadó kézikönyvben, miszerint a feleség, az édesanya áldozza fel saját egyéniségét a családban, életét töltse be a férj és a gyermek.

A nők munkába lépése megállíthatatlan folyamatként haladt előre a század húszas éveinek Magyarországon is. Főleg az alsó középosztályból vállaltak munkát, a felsőbb osztálybeli úrinőknél ez nem volt jellemző. Ha közülük valaki mégis vállalt, az egyet jelentett úrinői tekintélye elvesztésével. A közhivatalnokok egyre nagyobb hányada lett nő, s nemcsak az egyedülálló, hanem (anyagi kényszer miatt) a feleségek is egyre többen vállaltak irodai munkát. Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a közhivatalok felé általában a képzetlenebb, érettségivel nem rendelkező nők törekedtek, akik így csak alacsonyabb szintű hivatalnoki (kezelői vagy díjnoki) beosztást tölthettek be. Bérezésük színvonala alatta maradt a férfiakénak. (Kövér és Gyáni, 2006)

A magyar iskolarendszer gyökeres átalakítása közvetlenül a második világháború befejezése után elkezdődött. A mindkét nem számára egységessé és kötelezően elvégzendővé vált a nyolcosztályos általános iskola. 1945. augusztus 16-án megkezdődött a lányok egyenjogú művelődésének és képzésnek feltételei az alapfokú képzésben. Az általános iskola szerkezetének kiépítése és az oktatott tartalmak korszerűsítése természetesen még évekig tartott, mégis döntő szerepet játszott abban, hogy a nők tömegei hozzákezdhettek műveltségbeli hátrányuk leküzdéséhez. A statisztikai adatok azt bizonyítják, hogy ettől fogva több nő tett szert alapfokú iskolai végzettségre: 1930-ban a nők 14,2 százaléka rendelkezett hatosztályos elemi iskola végzettséggel, 1949-ben viszont már 23,3 százalékuk végzete el a nyolc osztályt, míg 1960-ban ez az arány 38,7 százalék. (Schadt, 2003)

A Művelődési és Közoktatási Minisztérium egyik, 1947-ben megjelent kiadványának szerzője, Gönyei Antal (1947) azt fejtegette, hogy a leányokat az iskolában elsősorban az anyaságra és a háziasszonyi szerepre felkészíteni. A nő elsősorban és majdnem kizárólag anya és háziasszony. Jól látható, hogy a nőről alkotott képet ekkor még a tradicionális „háromosztatú” (anya-feleség-háziasszony) nőideál határozta meg.

2.2. A férfi és női szerepek napjainkban

Ahogy fejlődött a világ, egyre több fizikai munkát vettek át a gépek és egyre hangsúlyosabb szerepet kapott a szellemi munka. Ahogy a világ változott, úgy a társadalom is. „Míg régen a testi erő és ügyesség alapján lett valaki társadalmilag elismert, addig ma az intelligencia és a kreativitás többet ér. Ez komoly változás, ebben az értelemben némileg leáldozott a hagyományos férfieszménynek.” (Szendi, 2016)

A nők önállósodása, oktatása és munkában elhelyezkedése nagyon fontos állomás volt a családjaik életében is, hiszen manapság nagyon kevesen engedhetik meg maguknak, hogy az anya „csak” anya-feleség-háziasszony legyen. Továbbá a nők életében bekövetkező nagymértékű változás a férfiakra is nagy hatással volt, hiszen eddig ők voltak a családi hierarchia csúcsán. Ők kerestek pénzt, ők adták a biztonságot. Ők képviselték az erőt, a család pedig megkérdőjelezés nélkül követte a családfőt. A férfiak szerepe már nem ennyire különválasztható és a nők már nem (feltétlen) alárendeltjeik. Ez rájuk, a személyiségükre is nagy hatással volt, hiszen ahogy a nők önállósodtak, úgy jöttek rá, hogy férfiak nélkül is képesek élni, képesek függetlenedni, ami a férfiak hatalmát megsemmisítette, és az önbecsülésük is csorbát szenvedett. Azt gondolom, hogy ebben az új helyzetben a férfiak is és a nők is még keresik önmagukat, szerepeiket, határaikat, az egészséges kapcsolódásaikat.

Az utóbbi évek politikai változásai, az infláció, a fizetések alig látható emelkedése sok családot hozott nehéz helyzetbe. Ráadásul egyre több a válás, külön költözés, így sokszor egyedül kell egy-egy szülőnek a terheket viselnie. Ma már a férfi-női szerepek (a nemek közötti egyenjogúság) és a családban betöltött szerepek (ha a szülő egyedül nevel, nem tudja az anya és az apa szerepet is egyszerre ellátni) is változtak. Bandura (1977) a szociális tanulás elméletében azt hangsúlyozza, hogy a nemnek megfelelő viselkedés kialakulásában elsősorban a külső környezet mintái és visszajelzései a fontosak. Úgy gondolja, hogy a nemi identitást külső jutalmazás, büntetés és modellkövetés útján sajátítjuk el. (Géczy – Varga, 2018) Vagyis az, ami körülöttünk történik, az nagyban meghatározza a mi viselkedésünket.

Gondoljunk csak az elmúlt néhány évtized változásaira és rá kell jönnünk, hogy a világ fejlődése hatással volt a mai női és férfi értékekre, viselkedésre, családon belüli szerepekre. Az én és a nagymamán gondolkodása már teljesen különböző. Már nem elvárás a nők felé, hogy gyereket szüljenek és háztartást vezessenek, ezeket a feladatokat minden kapcsolatban a felek a közös elképzeléseik alapján vállalják. Az egyik barátnőm 32 éves és vele például csecsemőkorában az édesapja maradt otthon, mert az anyukája jobban keresett. Már 32 évvel

ezelőtt is előfordult, hogy ezek a hagyományos férfi-női szerepek felborulni látszottak, de ez mára még elfogadottabbá váltak. A mai világban az egyenlőségre való törekvés egyre erőteljesebb, ezáltal a hagyományos női-ferfi szerepek is kezdik elveszíteni értéküket. Szembetűnő modern jelenség a férfiak feminizálódása. A nők egyre inkább előnyben részesítik párként a hasonlóan nőiesebb mentalitású férfiakat, mert azok szocializáltabbak, empátikusabbak, demokratikusabbak, családcentrikusabbak. (Mörk, 2012)

Már nincs nyomás a nőkön (se a férfiakon), szabadon dönthetnek arról, hogy mire áldozzák életüket. Emiatt a szabadság miatt is érdekes összehasonlítani az Y generáció férfiainak és nőinek az ösztönözhetőségét, hogy lássuk, a régi normákhoz képest mennyit változott az egyéni igény. Már nem lehet élesen körül határolni a férfi és női szerepeket, de megfigyelhető egy egységes közegben (munkahelyen), hogy milyen személyiségvonással, igényekkel és hozzáállással rendelkezik ma egy férfi és egy nő.

A legszembetűnőbb különbségek

A nőkre inkább jellemző az empátia, az odafigyelés, az alkalmazkodóképesség. Ezzel szemben a férfiaknál sokkal fontosabb például az önértékelés, az agresszivitás, a karriervágy, a versenyszellem. (Nagy, 2006) A férfi és a női agy különbözősége is szembetűnő: agyuk felépítése miatt a férfiak észleléseiket könnyebben tudják koordinált mozdulatokba átültetni, a nők viszont az elemzéssel és a megérzéssel nyert információkat köti össze jobban - derül ki a Pennsylvanai Egyetem vizsgálatából. A két nem képviselői másképp képzelik el a karriert: a nők inkább szakértővé szeretnének válni, a férfiak viszont vezetői pozíciókat céloznak meg. (Durbák I., 2014)


A fiatalok munkahelyi elvárásai között a nemek szerint nincs jelentős különbség:

- a vonzó fizetés,
- a megbízhatóság,
- a szakmai fejlődés és
- a csapatmunka teljesen megegyezik.

Utána viszont a nőknél a munka és a magánélet kiegyensúlyozottsága megelőzi a karriert, míg a férfiak esetében inkább a szakmai pályafutás kerül előtérbe. (Durbák I., 2014)

2.3. Generációk közötti különbségek

Az értékrendünket jelentősen befolyásolja a szülői minta és a kor, amiben felnőttünk. Ezért nagyon meghatározó a generációs gondolkodások ismerete. Az alábbi táblázat mutatja a 6 generációs csoportot. Szembetűnő, hogy mennyire más az életszemléletük, az egymáshoz és a munkához való viszonyulásuk.

	Veteran generation (1925 - 1946)
	Baby boom generation (1946 - 1960)
	X generation (1960 - 1980)
	Y generation (1980 - 1995)
	Z generation (1995 - 2010)
	Alfa generation (2010 +)

1.ábra: Generációs időszakok

(Forrás: Cjournal, 2016)

Veterán generáció:

Ők már nem igazán vannak jelen a munkaerőpiacon, de érdemes róluk is említést tenni, hiszen a következő generációt ők nevelték fel. Ezért tehát a Baby boom generációra minden bizonnyal hatással voltak. A Veteránok tulajdonképpen az első generáció. 1946 előtt születettek, az én nagyszüleim korosztálya. Az ő alapélményük a bizonytalanság, hiszen egy olyan világba születtek, amit nagyban meghatározott a világháború, illetve az ezt követő újjáépítés. Hatással volt rájuk az ötvenes évek nagyon komoly hidegháborús élménye és a kommunizmus is. Az ő alapélményük az, hogy folyamatos bizonytalanságban élnek, ráadásul a dolgok tőlük függetlenül dőlnek el. Ők szeretik megismerni a kollektívát, megtanulni, kiben lehet bízni. Ha lehet, ugyanazon a helyen töltik munkás éveiket, mert ez is biztonságérzetet nyújt.

Baby boom generáció:

Az időintervallum meghatározása helyenként eltérő, van, ahol 1964-ig számolják ezt a generációt. A szüleim ennek és az X generációnak a határskáláján mozognak. A Baby Boomerek tudják, hogy a szüleik mikén mentek keresztük, ezekután úgy tartják, hogy az életet nemcsak leélni kell, hanem élvezni is. Csak épp nem tudják, hogyan, hiszen nem volt rá minta. Egy csomó mindennel próbálkoztak, például: a Baby Boomer az utolsó generáció, amelyik magázta a szüleit, de az első, akit a gyerekei tegeznek. Nehezen tudják kifejezni magukat, hiszen az ő szüleik még ezt nem voltak képesek számukra megfelelően megtanítani. A Baby Boomer szeretetnyelve nem az ölelés, hanem az etetés. A szüleimre ez teljes mértékben jellemző, ráadásul egy helyen dolgoztak egész életükben. Náluk érződött, hogy megvan a nyitottság, de a tanult viselkedés (biztonságkeresés) legyűrte a kíváncsiságot.

X generáció:

Az X-esek az első olyan generáció, akik „szülő nélkül nőttek fel”. Ez az az időszak, amikor a munka világa globálisan beszipantotta nemcsak az apát, hanem az anyát is. A baby boomerek már jellemzően dolgoztak, a nő nem volt háztartásbeli. Mivel a szülők dolgoztak, a gyerekek úgy mentek haza az iskolából-óvodából, hogy nem várta őket otthon senki. Ezért az X-esek is bizonytalan generáció lett, de másképp, mint a veteránok. Az X-es ugyanis már kortársorientált generáció. Pontosabban ők a saját korosztályuk társaságában nőttek fel, és rájöttek, hogy a felnőttek nem tudnak mindent jobban. Sőt, a rendszerváltáskor kiderül, hogy egy csomó mindent a fiatalabbak tudnak jobban. Az X-es maximalisták, valósággal beköltöztek a munkahelyükre, miközben a technológia folyamatos alkalmazkodásra kényszeríti őket. Az X-es még csíkos füzetbe írta a dolgozatot (fogalmazás, helyesírás, külalak), de az egyetemi dolgokat már floppyra mentette, aztán az önéletrajzot már e-mailen kellett beküldeni, most pedig felhőbe menti a munkáját.

Y generáció:

Az utolsó generáció, aki még offline világba született bele. Nekik a gyerekkori személyiségfejlődésük még offline volt, annak ellenére, hogy már nagyon fiatalon találkoztak az internettel. Azt látták, hogy az idősebbek bizonytalanok, és ezt nem akarták követni, valami nagyon mást szerettek volna csinálni. Nem tudták maguk sem, hogy mit. És ekkor jött

a 2008-as válság. A 2008-as válság az Y generációnak olyan alapélménye, amelyben fiatalként azt látták, hogy a szüleik, akik halálra dolgozták magukat és lojálisak voltak, a válság hatására mégis elvesztették az állásukat. Majd jött a devizakölcsönök válsága, elvesztették lakásaikat, elvesztették autóikat. Az Y generáció egyoldalúnak érezte a lojalitást, a sok munka nem kifizetődő, ezért elkezdtek saját magukkal foglalkozni. Úgy gondolták, hogy ők maguk az elsődlegesek a világban: az én boldogságom, az én jövőm az, ami lényeges. Ezt ki lehet terjeszteni sokkal szélesebb körre is: nem a közösség érdekeivel akarok foglalkozni, hanem a saját magaméval, és a saját magam érdeke fogja majd jobbra tenni a közösséget. Ez a fajta önfelismerés az Y-osok alapélménye.

Z generáció:

Az első generáció, aki már az internettel nő fel. A Z-sek alapélménye az lett, hogy belekerültek egy olyan világba, ami láthatóan az ő igényeik szerint fejlődik, de senki nem tudja, hogy hogyan és merre. Nem kapnak kulcsot hozzá. Nekik kellene ezt kitalálni, miközben az egész társadalom nyomást helyez rájuk és azon aggódik, hogy mennyire romboló ez az egész erre a generációra. Most kezdünk el azzal foglalkozni, hogy hogyan lehet megtanítani azt, hogy a gyerek védve legyen az online világgal szemben, hogyan kell az online és az offline világot egymással összehozni. Mindaz, amit egy szülő megtanított régen, évezredekken keresztül a gyerekének, az most szinte eltűnt. Ez nagy nehézség számukra, hiszen nem igazán kapnak kézzel fogható útmutatót, a saját bőrükön tapasztalnak.

Alfa generáció:

Az Alfa generációsok, a 2010 után születettek már tényleg beleszülettek a digitális létbe, az okoseszköz rendszerbe. A születésük pillanatában már van digitális történelem. Számukra az válik természetessé, hogy az életük a közösségi hálókön nyomon követhető, hiszen anya és apa a születésüktől fogva posztol és oszt meg képeket róluk. A nagymamával is úgy beszélgetnek majd, hogy látják a mobiltelefon képernyőjén, a születési fényképeket nem a fotóalbumba teszik, hanem a felhőbe vagy a Facebook oldalukra. Nekik annyira természetes lesz a digitális tér, mint mondjuk egy X-esnek a barátaival bandázni sulis után.

Fontosnak tartottam az összes generációt bemutatni, hiszen a munkahelyen a kollégák is vegyes korosztályúak, ezáltal más értékrendet is képviselnek, másképp kell velük beszélni, kapcsolatot teremteni. A különbözőségekből kiemeltem néhányat:

„Többek között a kapcsolati rendszerük. Egy Veterán kétplatformos, ami azt jelenti, hogy a család és munkahely között osztódik meg a figyelme és az energiája. Az X-esek már háromplatformosak lettek: család, munkahely, barátok. Ehhez képest a mostani fiataloknak rengeteg mikroplatformjuk van”. (Simonfalvi, 2020) Soós (2008) szerint meghatározóbb az, hogy a fiatalokat a karrierjükben való előrehaladás motiválja, amíg az idősebbeket a teljesítményük elismerése és az erkölcsi pozitív visszajelzés hajtja. Istók (2019) pedig úgy gondolja, hogy a 20-as éveikben járók nehezebben találnak közös nevezőt a náluk idősebbekkel, mert hiányzik belőlük az alázat a munka felé. Ez még az Y és az idősebb generációk tagjaiban megvolt. Nekik még küzdeniük kellett egy jó állásért a sok pályázó között. Habár több az alázat az Y generációban, mint a nála fiatalabbakéban, megvan bennük az a szellemiség is, hogy addig maradjanak egy munkahelyen, amíg az számukra megéri.

Az értékrendbeli eltérés sok nehézséget okozhat egy munkahelyen, ezért egyre nehezebb általános, mindenkire kiterjedő, hatékony ösztönzőrendszereket felállítani, hiszen nem mindenkinek ugyanarra van szüksége. Más a generációk mozgatórugója és az ellentétes működések, eltérő kommunikáció sok konfliktussal járhat. Emiatt sokszor nagyon nehéz szót érteni egymással és hatékonyan együttműködni.

Az alábbi táblázat jól bemutatja, hogy mennyire eltér egymástól a különböző korosztályok hozzáállása.

TÉNYEZŐK	BABY BOOM generáció	X- generáció	Y - generáció
Idősebbek tisztelete	Természetes	Udvariasság	Miért kellene?
Pénz	Meg kell keresni	Nem minden a pénz	Jár nekem
Lojalitás, karrier	Feljutni a csúcsra	Levágni az utat	Adja szabadságot, különben kilépek
Változás	Ellenáll	Elfogadja	Akarja
Döntéshozás	Megfontolt	Tényeken alapul	Barátok véleménye számít
Tanulás	Fontos, de időnyomástól mentesen	Keretek között	Szabadon, élményekkel telve, folyamatosan
Technológia	Kizárja	Kényelmes	Segít, hogy jól érezzem magam
Munkakörnyezet	Funkcionális	Kényelmes	Inger gazdag
Vezető	Leader	Manager	Coach

1. táblázat: Generációs összehasonlítása

(Forrás: uzleti-vilag.hu)

„Campbell valóságos csoportkonfliktusokról szóló elmélete azt állítja, hogy a csoportok közötti attitűdöket és magatartást az érdekek vezérlik.” (Síklaki, 2010) Vagyis, ha két csoport/ember érdeke nem közös vagy az egyik a másik rovására juthat előnyhöz, ott ellenséges viselkedés, elfogult ítéletek jelennek meg. Ha az érdekek összeillenek, akkor tolerancia, barátságosság és méltányosság alakul ki a két csoport között. Az ellentétes érdekek elkerülhetetlenek, hiszen elég megfigyelni a munkáltató-munkavállaló viszonyát, vagy egy szolgáltató cég és a partnere közötti kapcsolatot, ezek nem mindig azonosak, de a hosszú távú együttműködéshez szükséges, hogy közös érdekek mentén haladjanak.

2.3.1. Az Y generáció hajtóereje

Ahhoz, hogy minél jobban megismerhessük az y generációt, muszáj írnom kicsit részletesebben az x generációról is, hisz az y generáció az ő példájukat/mintáját látták, miközben felnőtté váltak.

A rendszerváltást követően az emberek nagyfokú változást éreztek a munkahelyeiken. A multinacionális cégek egy új munkahelyi kultúrát hoztak magukkal. Megjelent a korlátlan munkaidő, a munkakörökhöz kapcsolódó elvárások. Az iskolai végzettség, a nyelvismeret és a professzionális tudás hiánya veszélybe sodorta az addigi biztonságérzést a munkahelyen. A cégvezető nem ismerte az alkalmazottait, sokkal személytelenebbé és célgözpontúbbá vált a munkavégzés. A hajtás, a bónuszok és az eredménykimutatások átrendezték a munkavállalók mindennapjait, és a családra, pihenésre egyre kevesebb idő jutott. A nyelvi korlátok és a kulturális különbségek tovább nehezítették a munkavégzést. Az alkalmazottak szorongtak, mert az addigi biztonságot felváltotta a bizonytalanság. Mindemellett a média elkezdte sugározni, hogy mi a tökéletes, mit kell elérni a boldogsághoz. Ez további nyomást gyakorolt az emberekre. Az Y generáció úgy nőtt fel, hogy a szülei folyton szorongtak a megélhetésért és a családjukat háttérbe szorították a munkájuk miatt. Ezt kizsákmányolásnak látták és sokkal tudatosabban kezdték élni az életüket. A munkaidő-befektetett munka arányát saját maguk akarták szabályozni, fontossá vált számukra a munkáltatókkal a partneri viszony kialakítása. Ők már nem maradnak meg hosszú távon egy olyan cégnél, ahol azt érzik, nincsenek megbecsülve. (Tari, 2010)

Fontos tehát, hogy elutasítják a hierarchiát, az előre jutásban és a jutalmazásban a teljesítményt és a tudást tartják fontosnak. Feletteseikkel és munkatársaikkal bizalmas és motiváló viszonyt igyekeznek kialakítani. Továbbá munkájukban a legjobban a pénz és a karrier motiválja őket és kevésbé hűségesek, mint idősebb társaik. Szeretik a konkrét célokat és a pontos munkaleírást, ugyanakkor rugalmasságra és szabad időbeosztásra vágnak. Munkájuk során igénylik a figyelmet és a dicséretet.

2.4. A mai társadalom értékrendje

2.4.1 Jólét és jóllét közötti különbség

Szükségnek tartom ezt a témát, mert a jólétről való gondolkodásunk is segít meghatározni, hogy mi az, ami ösztönzőleg hat ránk. Mindenki szeretne jól lenni, de vajon kinek mit is jelent ez. Nem olyan egyértelmű. Ezért először is egy alapvető, de fontos különbséget szeretnék tisztázni. Tíz-húsz éve nemzetközi szinten a jó élethez a „**wealth**” „**welfare**” szót kapcsolták, ami többnyire az anyagiakra utalt, vagyis a fogalom anyagi jólétet, pénzt, autót, kertes házat jelentett. Általános vélekedés volt, hogy aki gazdag, az boldog is, illetve csak az lehet boldog, akinek van pénze, aki gazdag. Ma már sokkal inkább a „**well-being**” kifejezés használatos nemzetközi körökben, ez magyarul a „jólét”-et jelenti, vagyis a **jólét** és a **jóllét** közel sem azonos fogalmat takar. (Venczel-Szakó, 2021)

Minden ember arra vágyik, hogy elégedett, jó élete legyen, de sokan ezt egyből a pénzzel kötik össze még a mai napig. Valóban szükséges egy olyan fizetés, ami a megélhetést biztosítja, de a mai világban sokan nem a jóllétet, hanem a jólétet, a luxust, a túlzott kényelmet keresik. Azt hiszik, hogy a jólétből automatikusan jön az elégedettség, a boldogság.

Depresszió

Ha már a jóllét szóba került, muszáj írnom a depresszióról is, hiszen ez a modern világ egyik legnagyobb fenyegetése. „Magyarországon az egész lakosságra kiterjedő statisztika nem áll rendelkezésre, de reprezentatív hazai mintán történt felmérés szerint a lakosság 7 százaléka, vagyis 700 ezer ember szenved évente a betegségtől” (Veres, Ács, 2020) Magyarországnak is jelentős kiadást jelentenek a mentális betegségek (köztük a depresszió): az OECD 2018-as, Health at a Glance című kiadványa szerint 2015-ben a különböző mentális egészségügyi kiadások költsége Magyarországon elérte 3, 4 milliárd eurót, ami a GDP 3,12 százalékát jelenti. (Veres, Ács, 2020)

A jóllét nem csak az egyén számára fontos, hiszen aki depressziós, az nem motivált munkavégzésre, nem tud hatékonyan dolgozni. Ezt legjobb megelőzni. Ha az egyén odafigyel az egészséges táplálkozásra, mozgásra, kitűz maga elé célokat, jó kapcsolatot ápol a családjával, barátaival, kirándul, meditál, kipróbál időnként új dolgokat, el tud menni nyaralni, élményeket gyűjteni, azzal nagyban hozzájárul a mentális egészsége megtartásához. Viszont bárki belekerülhet egy olyan élethelyzetbe, amelyben elveszíti kiegyensúlyozottságát. Például a főnök folyamatos zaklatása vagy mondjuk a magánéletben történik valami, amivel

nehezen birkózik meg az egyén. Ezek miatt a munkáltató sem hagyhatja figyelmen kívül az alkalmazottai nehézségét, hiszen a depresszióban szenvedő munkavállalók átlagosan 5,6 munkaórát veszítenek el hetente. 10 depressziós munkavállalóból átlagosan 1 esik ki a betegség miatt. (Veres, Ács, 2020)

Mivel az alkalmazott napi 8 órát tölt a munkahelyén, ezért azok az impulzusok és környezet, amik őt érik, hatással lesznek rá. A vezetőség nem tud az ellen tenni, hogy az alkalmazottak magánélete rendben legyen, viszont azáltal hozzájárulhat a munkavállalók jóllétéhez, hogy lehetőség szerint egészséges és békés közeget alakít ki számukra és nyitottan áll hozzájuk.

2.4.2 Érzelmi intelligencia

Mindig lesznek nehézségek, hullámvölgyek cégen belül, de nem mindegy, hogy azokat hogyan kezeljük. A konfliktusok elkerülhetetlenek, amiknek a kezelése kihatással van az alkalmazottak munkahelyi jóllétére. Ha például azt érzi az alkalmazott, hogy bátran beszélhet a problémáiról vezetőjével, mert támogatva van, azzal kialakít egy bizalmi kapcsolatot és erősödik az elköteleződés érzés benne.

Az érzelmi intelligencia első meghatározása az érzelmek észleléséhez és használatához kötődő képességek egy bizonyos halmazára vonatkozott: Salovey és Mayer megfogalmazásában az érzelmi intelligencia „az érzelmi információ észlelésének, kifejezésének, felhasználásának és irányításának azon képessége, amely elősegíti a személy fejlődését”. (Nagy, 2009) Daniel Goleman kutatására hivatkozva arról olvashatunk, hogy az egyén sikerességét, eredményességét, az elvárásnak való megfelelését csupán 20 százalékban határozza meg a magas IQ érték (az ész, a logika, a birtokolt tudás), a munkahelyi eredményességet az érzelmi intelligencia viszont 80 százalékban. (Dr. Poór, 2009)

Az érzelem nem más, mint információ. Az érzelmeket tudni kell megérteni, azokra megfelelően reagálni. Mindez elengedhetetlen a problémamegoldásban és a társas kapcsolatokban. Vagyis ahhoz, hogy hatékonyan végezzük a munkánkat, szükségünk van érzelmi intelligenciára, hogy ne csak magunkat lássuk, hanem megértsük a környezetünk viselkedését is és szimbiózisban tudjunk egymás mellett élni.

5 kulcsfontosságú készség az érzelmi intelligencia vonatkozásában

Goleman szerint az érzelmi intelligenciának öt összetevője van: az érzelmek ismerete, az érzelmek kezelése, önmagunk motiválása, mások érzelmeinek felismerése és az emberi kapcsolatok kezelése. (Pauwlik - Margitics, 2008)

Kicsit részletesebben:

1. Az **öntudat** saját érzelmek felismerésére és megértésére való képesség. Megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, a gondolataink és a tetteink között. Ez az érzelmi intelligencia alapköve.
2. **Önszabályozás**. Azon kívül, hogy felismerjük saját érzelmeinket, képesnek kell lenniünk azokat megfelelően kifejezni, szabályozni. Hasznos lehet a munkahelyünkön, ha pl. előnt a düh.

3. **Motiváció.** Az EQ-val rendelkező embereket belső okok motiválják (pl. fejlődés), nem pedig külső jutalmak (pl: gazdagság, hírnév). Akik magas EQ-val rendelkeznek, azok az érzelmeiket a kitűzött cél elérésére fókuszálják.
4. Az **empátia**, vagyis beleérző képesség. Segít, hogy képesek legyünk megérteni más emberek érzését, és felismerni, hogy milyen lehet az ő helyzetükben lenni. Ez már egy kicsit összetettebb dolog, hiszen míg az öntudatnál kizárólag magunkra figyelünk, addig itt mások viselkedését, cselekedeteit figyeljük meg és próbáljuk megérteni. Miért is hasznos ez? Könnyebben megértem azt az állapotot, amiben van a másik, ezáltal könnyebb az együttműködés. Ez persze nem jelent egyetértést, szimpátiát, csak azt, hogy látni lehet a dolgokat a másik szemén keresztül is.
5. A **szociális készségek** teszik lehetővé az emberek számára, hogy társadalmi kapcsolatban álljanak egymással és sikeresen eligazodjanak a társadalmi helyzetekben. Segít a kommunikációban és a konfliktuskezelésben. Továbbá segít a különböző embertípusokkal való együttműködésben.

2.5. Motiváció

Ahhoz, hogy tudjuk, hogyan lehet jól ösztönözni, ismernünk kell a motiváció jelentőségét. A motiváció a latin “*movere*” szóból ered, jelentése: mozog, mozogni, megmozgatni. (Papp, 2020) A motiváció azoknak az ösztönzéseknek, motívumoknak az összességét jelenti, amelyek cselekvésre, viselkedésre készítetnek bennünket, illetve észszerű okot adnak erre és/vagy növelik a hajlandóságunkat, hogy cselekedjünk. A motiváció jelenti tehát azt a hajtóerőt, amit tettekre váltva elérhetjük a céljainkat. A motiváció folyamatában az első lépés annak a felismerése, hogy a jóllétünk megőrzéséhez, eléréséhez valami hiányzik, valamire szükségünk van.

szükséglet, vágy → motiváció → cselekvés

A szervezetben ez egy kicsit összetettebb. Az alábbi ábrán látható, hogy a munkavállaló motiváltsága nem csak a belső motiváltságától függ.



2. ábra: A szervezetben nyilvánuló motiváció alapmodellje

(Forrás: docplayer.hu)

A motiváció két fő típusa a külső és a belső motiváció.

Külső motiváció lehet:

- fizetésemelés,
- előléptetés,
- büntetés,
- kirúgás,
- jó osztályzat,
- dicséret,
- népszerűség, hírnév.

Belső motiváció:

- a cselekvésben lelt, abban megtalált öröm,
- az a hajtóerő, ami saját magunk fejlesztése, meghaladása jelent,
- az új élmények kereséséből és átéléséből származó élvezet.

A belső motiváció egyértelműen felsőbbrendű a külső motivációhoz képest. Ugyanakkor van, amikor jobb híján, a belső motiváció hiányában csak a külső motiváció alkalmazható. (ProMan Consulting, 2021) A belső motiváció kialakítása az alkalmazott feladata, hogy meghatározza céljait, felismerje, mi az, ami érdekli, amit örömmel csinál. Ehhez önismeretre van szükség. Egy jó HR-es ezt képes meglátni a jelentkezőkben. Továbbá az ő feladatuk végső soron, hogy motivált, hozzáértő munkavállalókat biztosítson a munka elvégzésére, megtartsa a meglévő dolgozókat és vonzóvá tegye a munkahelyet – így segítve a vállalatot a sikerhez. (Profession.hu, 2020)

Ahhoz, hogy egy cég megtartsa dolgozóit és vonzóvá tegye számukra a munkavégzést, szükség van az ösztönzésre. Ahhoz pedig, hogy jól lehessen őket ösztönözni, fontos, hogy lássuk az alkalmazottak erősségeit, belső motivációit, elvárásait az adott munkával és munkahellyel kapcsolatban.

2.5.1 Ösztönzés

Az ösztönzés nem más, mint cselekvésre késztetni, biztatni. Az ösztökél eredetileg egy népnyelvi szó, amely elsősorban azt fejezi ki, hogy valaki igásállatot ösztökével gyorsabb haladásra késztet. Később vette fel az 'öztönöz, buzdít' jelentést. (Molnár Csikós, 2016) Nem csak pénzzel lehet ösztönözni. Egy ideig ez működhet, de hosszú távon nem kielégítő. Meg kell tanulni jól ösztönözni. Ehhez pedig arra van szükség, hogy a munkavállaló:

- szimpátiát érezzen a cég iránt,
- azonosuljon a szervezeti kultúrával,
- prioritássá váljon számára a közös cél elérése,
- a munkáját lelkesedéssel, lelkiismeretesen végezze.

Ahhoz, hogy a munkavállaló elköteleződjön, szükséges, hogy a munkáltató:

1. Bizalmat adjon neki
2. Megdicsérje valamiért
3. Bevonja egy döntésbe
4. Bevonja valami új dolog kitalálásába
5. Időt szánjon rá, meghallgassa
6. Önállóságot adjon neki valamiben
7. Legyen nyitott
8. Személyre szóló célkitűzésben segítsen
9. Kihívást jelentő feladatot adjon
10. Ismerje fel az erősségeket
11. Teremtse meg egy pozitív légkört
12. Folyamatos adjon visszajelzéseket
13. Csapatépítő programokat szervezzen
14. Küldje továbbképzésre alkalmazottait
15. Viselkedjen példamutatóan
16. Kérje ki a véleményét a csapatának
17. Legyen megértő a problémákkal kapcsolatban
18. Az eredményeket ünnepelje meg, jutalmazzon
19. Közös célokat tűzzön ki
20. Olyan feladatot adjon az alkalmazottainak, ami növeli az önbizalmukat
21. Támogassa csapatát az előre lépésben, fejlődésben (Piac&Profit, 2014)

Az alkalmazott ezek hatására azt fogja érezni, hogy:

- meg van becsülve
- fontos a véleménye
- bizalmat kap
- részese a csapatnak
- partnerként kezelik
- (szakmai) fejlődési lehetőséget kínálnak neki

2.5.2 Maslow piramis

Az előző bekezdésben azt már nagyjából kifejtettem, hogy mire van igénye a munkavállalónak, de úgy gondolom a Maslow piramis is hozzátesz a megértéshez. Hiszen nem elég kedvesnek és elismerőnek lenni, ha közben a fizetés épphogy elég a számlákra. A belső komfortunk eléréséhez fontos, hogy lássuk, milyen alapszükségeink vannak. Az alábbi ábra átláthatóan szemlélteti a piramis 7 szintjét. Amíg a legalsó szint nem teljesül, az egyén nem tud a következő szintre lépni és ez érvényesül egészen a legfelső fokig.



3. ábra: Maslow piramis

(Forrás: Alternatív Gazdasági Lexikon)

A három alsó szint

Ha nincs biztosítva a fiziológiai szükséglet, biztonsági szükséglet és a valahova tartozás szükséglete, akkor nem lesz a többi sem (hiszen ezek egymásra épülnek). A fiziológiai szükségletet értsük úgy, hogy olyan fizetés biztosítása az alkalmazott részére, ami a megélhetését stabilan fedezi. Ez összefügg a biztonsági szükséglettel, hiszen, ha a fizetés nem elég az alapszükségeink (lakhatás, étkezés, munkába járás, öltözködés, gyermekek alapszükségeinek ellátása...) biztosítására, a munkavállaló nem érzi magát biztonságban

(anyagilag), a komfortérzete csökken, szorongani fog, ami a munkájára is kihat. Ha a fizetését nem kapja meg időben/rendszeresen, a munkavállaló kiszolgáltatottá válik és szintén szorongani fog. Ha a munkavégzéshez nem biztosítanak megfelelő körülményeket (pl. jó megvilágítás, tisztaság, a munkavégzést segítő megfelelő munkaeszközök, átlátható feladatok...), az is hatással lesz a munkavállaló motiváltságára. Ha lekezelően bánnak egy alkalmazottal, kiközösítik, nem vonják be a cég közösségébe, az is szemmel látható hatással lesz rá. Csökken a motiváció, az elköteleződés, hiszen rosszul/kényelmetlenül fogja érezni magát. Ezeknek a szükségleteknek a kielégítése/biztosítása (élhető fizetés, munkaeszközök biztosítása, átlátható rendszer/elvárások, megfelelő munkakörülmények biztosítása) a cég feladata.

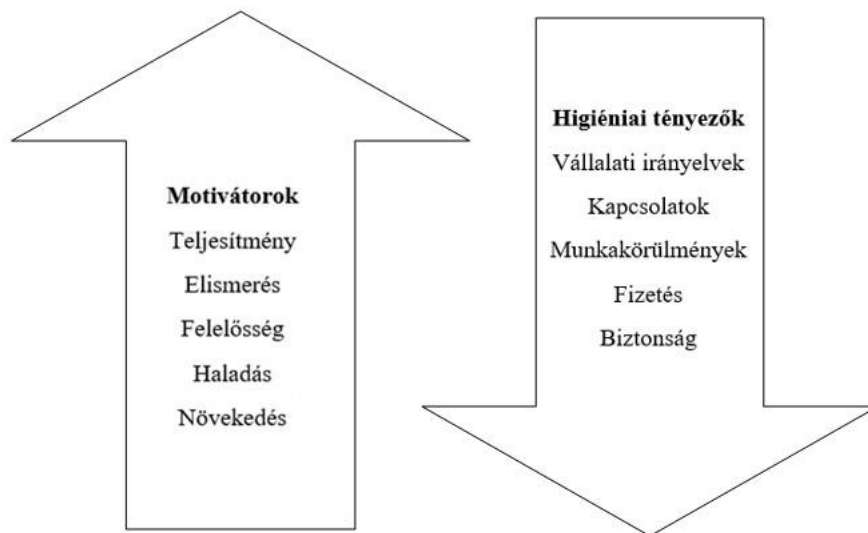
A felső négy szint

Ezek már inkább a csapatok közvetlen vezetőinek/HR-nek a feladata. Ilyen például figyelmesnek lenni, meghallgatni az alkalmazottakat, bevonni őket, támogatni és elismerni. Ha a cég munkavégzésének helye azon túl, hogy lehetőséget ad a megfelelő munkavégzésre, de barátságos is, akkor növeli a munkahelyi jóllétet és komfortérzetet. Ha biztosítanak lehetőséget az alkalmazottaknak olyan munkát végezni, amiben igazán jók/amit élvezettel csinálnak, az elégedettséggel fogja őket eltölteni és közelebb juttatja őket az önmegvalósításhoz.

2.5.3 Herzberg: Kéttényezős elmélet

Herzberg elmélete is segíti megérteni az emberi működést. Kutatása alapján azt állapította meg, hogy a munkahelyi elégedettséget és elégedetlenséget különböző tényezők váltják ki. Az elégedetlenség okozói a higiénés tényezők (pl. munkakörnyezet, munkafeltételek, vezetővel való kapcsolat...), amelyek megléte nem okoz elégedettséget, de hiányuk elégedetlenséget szül. Ezek gyakorlatilag a külső tényezőkkel azonosíthatók.

Az elégedettséget a motivátorok váltják ki (pl. elismerés, szakmai előrelépés lehetősége, értelmes munka...), amelyek belső tényezőkhöz kapcsolható elemek. A szervezetek fejlődését és ezáltal az egyének fejlődését is leginkább a motivátorok szolgálják. A higiénés tényezők tulajdonképpen a Maslow piramis alsó 3 szintjének felelnek meg, míg az elégedettséget felelős tényezők a piramis felső 4 szintjét foglalják magukba. (Alternatív gazdaság lexikon)



4. ábra: Kéttényezős elmélet

(Forrás: Saját szerkesztés Papp (2020) alapján)

2.6. Kommunikáció

„A kommunikáció valaminek a közlése, közzététele, ami alapján a közös tudás gyarapodik. Ez minden közösség alapfeltétele. Természetesen a közös tudás egymással ellentétes véleményeket, érdekeket is jelent, ami a közösségi tudat helyett konfliktusokat gerjeszt.” (Rudnák, 2015)

Ahhoz, hogy jól legyenek motiválva az alkalmazottak, elengedhetetlen, hogy jól kommunikáljanak a vezetők. A megfelelő kommunikáció a munkavállaló részéről is fontos, hiszen csak így lehet eredményes. Ahhoz, hogy jól kifejezzék magukat az emberek, nem csak önismeretre, de megfelelő kommunikációs készségekre is szükség van. Ezért most a kommunikációs stílusokat fejtem ki bővebben.

Háromféle (+1) kommunikációs stílust szokás megkülönböztetni. Ezek a következők:

- *Passzív*
- *Agresszív*
- *(Passzív-agresszív (manipulatív))*
- *Asszertív*

Passzív kommunikáció

A passzív ember kommunikációja nem hatékony. Kerüli az összetűzéseket és a konfliktusokat, mert azokat rossz dolgokként látja, nem pedig a sokféle érdekekkel és nézőpontokkal rendelkező emberek mindennapi kommunikációjának részeként. Erőtlen és lemondó, mások kezébe adja a döntés lehetőségét és a felelősséget, az irányítást. Túlságosan alázkodó, ritkán képes másoknak nemet mondani. Sokszor hibáztat másokat a hátuk mögött és/vagy sokszor tünteti fel magát áldozati szerepben. Nem tiszteli magát, az érzéseit és ezért mások sem fogják tisztelni. Mindezek miatt az ilyen habitusú ember kommunikációja nem nyílt és nem őszinte, amivel a leginkább magának árt. Ez a fajta kommunikációs viselkedés gyakran teremt olyan helyzetet, amiben a passzív fél veszít, a másik fél pedig nyer. Ez eredménytelenséghez vezet, ami hosszú távon sok felhalmozott feszültséggel és önbizalomhiánnyal jár. A passzív kommunikációjú ember néha kitör, amikor elege lesz, és a passzív viselkedés okozta stresszt néha egy kis passzív agresszivitással próbálja ellensúlyozni.

Agresszív kommunikáció

Az agresszív kommunikációjú ember általában arra törekszik, hogy nyerjen. Állandóan azt kommunikálja a viselkedésével, hogy az ő véleménye, ötlete, megoldása, szükségletei szerint történjenek a dolgok, és nincs tekintettel a másik ember szükségleteire. Erőszakos, kommunikációjában könnyedén ki tud állni magáért, és a másik ember jogaira és szükségleteire való tekintet nélkül érvényesíti a saját jogait és szükségleteit. Sokszor mond olyasmit, amivel másokat rossz színben tüntet fel magához képest. Bántó, sokszor iróniát és szarkazmust használhat kommunikációjában, hogy a másik érveit érvénytelenítse. Rendkívül manipulatív tud lenni, és gyakran fenyeget, lekicsinyel, megaláz, kigúnyol, kicsúfol másokat, hogy a saját vélt szükségleteinek és érdekeinek érvényt szerezzen – legtöbbször a másik fél elhallgattatásával. Ez a „mindig igazam” van típus, vagyis nem látja be hibáit. Ez a kommunikációs stílus sem túl nyílt és őszinte, hiszen mindenki ellenség, akit le kell győzni.

Passzív-agresszív kommunikáció

Másnéven manipuláció, manipulatív viselkedés. A passzív és az agresszív viselkedés keveredése, de mégis érdemes külön beszélni róla. Itt is a cél az, mint az agresszív viselkedésnél, hogy önérvényesítést gyakoroljon, aki használja és a saját akaratát érvényesítse. Mindezt úgy teszi, hogy közben a másik érzéseire próbál hatni, a másikban lelkiismeretfurdalást, bizonytalanságot kelteni. Felelősséget nem vállal a tettei után, nem nyílt és nem kommunikál őszintén. Nem beszél az érzéseiről, nem törekszik megérteni a másik felet. Szarkasztikus és leginkább a negatív dolgokat veszi észre, nem dicsér, nem támogat. Ideig-óráig célt lehet érni vele, de nem lehet egészséges emberi kapcsolatokat így fenntartani.

Asszertív kommunikáció

Az asszertív kommunikációjú ember kifejti az érzéseit és a fenntartásait. A célja azonban nem a nyereség, hanem a másik megértése és a saját érdekeinek, szükségleteinek az érvényre juttatása úgy, hogy a másik fél jogait nem sérti. Nagy belső erővel rendelkezik, ha valamivel valami baja van, azt elmondja. Ha valami emészti, akkor azt a lehető leghamarabb tisztázza az érintettekkel. Egyértelműen elmondja a döntése indokait. Kiáll magáért, de nem tapos el másokat ennek érdekében, mert tisztában van vele, hogy nem minden esetben érvényesülhetnek az érdekei. Felelősséget vállal a tetteiért és az érzéseiért, nyílt és őszinte.

Az asszertív kommunikáció 3 lépése:

- 1) Empátia: Mondj valamit, amiből a másik látja, hogy megérted őt vagy szeretnéd megérteni őt, és nem felesleges vitát próbálsz generálni.
 - 2) Probléma: Mondd el, hogy mi a gondod.
 - 3) Szükséglet: Mondd el, hogy mire van szükséged, hogy ez a gond megoldódjon.
- (Jaczenkó, Soós, 2013)

Az asszertív kommunikáció elsajátítása nem könnyű, mivel ez egy tanult viselkedés. Az ösztöneink folyamatos leküzdését érezhetjük gyakorlása közben. Viszont nagyon hatékony, így megéri a küzdelem. Különböző tréningek segítségével fejleszthető. Javasolt mindazok részére, akik emberekkel foglalkoznak. A HR és a vezetők számára elengedhetetlen a jó kommunikációs készség, hiszen a munkahelyi légkör hangulatára sokat nyom, hogy hogyan kommunikálnak az alkalmazottakkal. A jó kommunikáció segít a problémamegoldásban, az ösztönzésben és a hatékonyabb munkavégzésben is.

3. Saját kutatás

3.1 Kutatási cél és hipotézisek

Kutatásom célkitűzése az Y generáció munkavállalói szemléletének megismerése az ösztönözhetőséggel és a munkahellyel támasztott elvárásokkal kapcsolatban. Kutatom a karrier fontosságát, a munkahelyi értékrend mibenlétét, a fizetéssel kapcsolatos elvárásokat és a jelenlegi munkahellyel való elégedettséget. Mindezt külön a férfiak és külön a nők körében.

Hipotézisek:

H1: Feltételezem, hogy az Y generáció férfi tagjai számára fontos a karrierépítés.

H2: Feltételezem, hogy az Y generáció férfi tagjai motiváltabbak a munkahelyükön, mint a nők.

H3: Feltételezem, hogy az Y generáció női tagjainak más az elvárása a munkahelyével kapcsolatban, mint az Y generáció férfi tagjainak.

H4: Feltételezem, hogy az Y generáció női tagjai kevesebb fizetéssel is elégedettebbek, mint az Y generáció férfi tagjai.

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A vizsgálat online kérdőív segítségével valósult meg. Az adatfelvétel 2023. október 7. és 14. között zajlott, megszerkesztéséhez a Google űrlapot használtam. Ezt követően a kérdőívet különböző internetes portálokon osztottam meg (Facebook oldalam, ismerőseim körében, facebook kérdőíves csoportokban) a minél nagyobb kitöltésszám érdekében.

3.3. Kutatási módszerek

A kitöltés önkéntes és anonim módon történt. A kérdőívet a hipotéziseim mentén építettem fel. A kérdőív kérdéseit a demográfiai kérdésekkel kezdtem, ezt követik a hipotézisekre vonatkozó kérdések. Hipotézisenként igyekeztem 3-4 kérdést feltenni, volt köztük skálás és feleletválasztós. A válaszokat Excel-tábla segítségével elemeztem.

Megválaszolandó kérdések:

Demográfiai kérdések:

- nem
- kor
- családi állapot
- lakhely
- iskolázottság
- betöltött munkahelyi pozíció
- munkaidő hossza
- jelenlegi munkahelyen töltött idő (év)
- van-e gyermeke
- szeretne-e még gyermeket

H1:

- Kérlek, jelöld be a felsorolt lehetőségek közül azt a hármat, amelyek megléte a legfontosabb számodra egy munkahelyen.
- Kérlek jelöld be, hogy mennyire fontos számodra a karrierépítés. (1-4)
- Mi az, ami számodra fontos a munkahelyeddel kapcsolatban?

- Mit gondolsz a munkahely-magánélet egyensúlyáról? Kérlek, jelöld be azt, amivel egyetérsz.

H2:

- Kérlek jelöld be, hogy mennyire fontos számodra a karrierépítés. (1-4)
- Elégedett vagy-e a jelenlegi munkahelyeddel?
- Jelenleg az elvárt fizetéshez képest többet vagy kevesebbet keresel?
- Mennyire érzed magad a munkáltatód által motiváltnak a jelenlegi munkahelyeden?

H3:

- Kérlek, jelöld be a felsorolt lehetőségek közül azt a hármat, amelyek megléte a legfontosabb számodra egy munkahelyen.
- Mivel lehet téged ösztönözni az anyagiakon túl a munkahelyen? Kérlek, jelöld be a számodra legfontosabbakat (maximum 4).
- Mi az, ami számodra fontos a munkahelyeddel kapcsolatban?

H4:

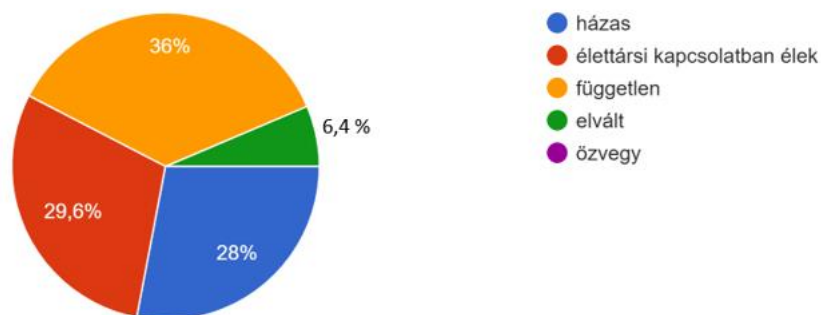
- Mi az a nettó bérsáv, amin belül elégedett lennél jelenleg a fizetéseddel? Kérlek, itt vedd figyelembe a munkakörödöt és a végzettségedet is.

3.4. A vizsgálati minta bemutatása

A 20 kérdésből álló kérdőívet összesen 125 fő töltötte ki. A demográfiai kérdéseknek köszönhetően megismertem a kitöltők nemét, korát, lakhely típusát, valamint iskolai végzettségét, családi állapotát, családalapítási elképzeléseit. A kitöltők nem szerinti megoszlása: 54,4 % nő és 45,6 % férfi. A kitöltők 28 és 43 év közöttiek (Y generáció). 11,2 % tartozik a 32 évesek közé, ezt követik a 28 évesek 10,4 %-kal. A legkevesebb kitöltő a 41 évesek körében volt, a kitöltők 2,4 % tartozik ebbe a korosztályba.

Családi állapotod:

125 válasz



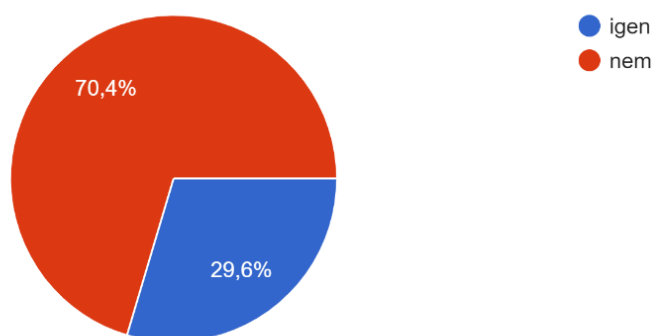
1. ábra A kitöltők családi állapota

Forrás: saját szerkesztés

Családi állapotot tekintve a kitöltők 57,6 %-a él tartós párkapcsolatban. A 28 % házas és 29,6 % élettársi kapcsolatba él. 36 % független. A nők 61,7 %-a él élettársi kapcsolatban vagy házasságban. A kitöltő férfiaknál ez az arány 52,6 %. Özvegy nem volt a kitöltők között.

Van gyermeked?

125 válasz



2. ábra Gyermekesek aránya

Forrás: saját szerkesztés

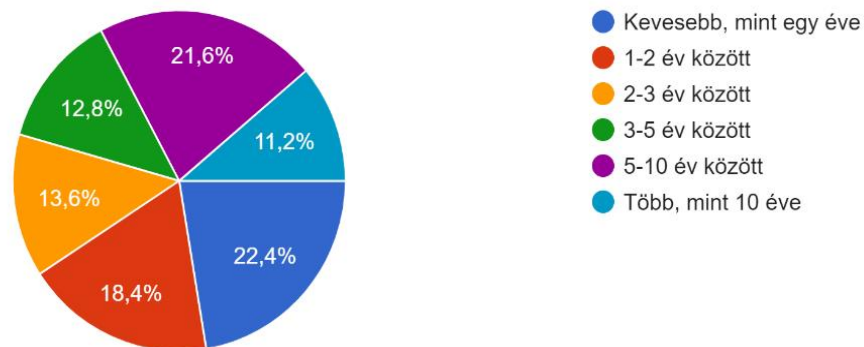
Számomra az erre a kérdésre adott válaszok voltak a legmegdöbbentőbbek. A kitöltők kora 28-43 év közé esik, ami a gyerekszületés legjellemzőbb időszaka, mégis a kitöltők 70,4 %-a azt a választ jelölte, hogy nincs még gyermeke. Viszont a kitöltők 48,8 %-a még szeretne. A férfiak 54 %-a és a nők 44 %-a.

A nők 55,8 %-a él a fővárosban és 11,7 %-a megyei jogú városban. A férfiak 50 %-a lakik a fővárosban és 19 %-a megyei jogú városban.

A nők 35 %-a jelölte az egyetemet legmagasabb iskolai végzettségének és 35 %-a a főiskolát. A férfiak 28 %-a végzett egyetemet és 10 %-a főiskolát. A kitöltők 75 %-a beosztott a munkahelyén. A nők csupán 0,1 %-a egyéni vállalkozó, míg 16 %-a középvezető és 0,2 %-a felsővezető. A férfiak 10 %-a egyéni vállalkozó, 17 % középvezető és 0,1 % felsővezető.

Mióta dolgozol a jelenlegi munkahelyeden?

125 válasz



3. ábra Az adott munkahelyhez való ragaszkodás

Forrás: Saját szerkesztés

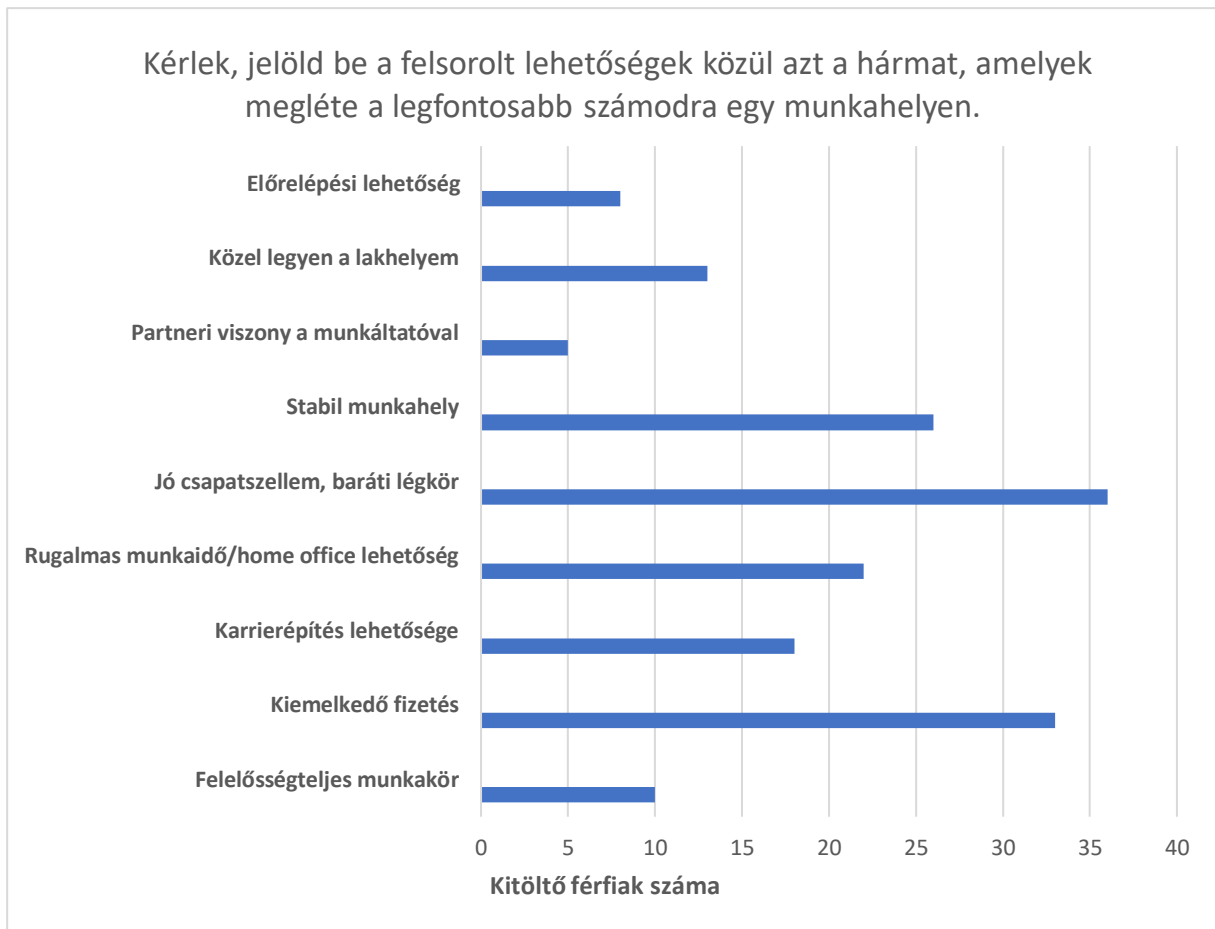
A diagram mutatja, hogy a jelenlegi munkahelyen milyen régóta dolgoznak a kitöltők. 22,4 %-uk kevesebb, mint egy éve. Ezt követi 21,6 %-kal azok, akik 5-10 éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön. A nők 38 %-a legalább 5 éve van a jelenlegi munkahelyén és 48 %-a kevesebb, mint 2 éve. A férfiak 35 %-a dolgozik legalább 5 éve a jelenlegi munkahelyén és 40 %-a kevesebb, mint 2 éve.

A demográfiai részben nem volt igazán nagy eltérés a férfiak és a nők között. Bár a férfi kitöltők 9 %-kal kevesebben élnek tartós párkapcsolatban, viszont 10 %-kal több szeretne vállalni még babát. A felsőfokú végzettség tekintetében látszódik még különbség. Míg a nők 78 %-nak van diplomája, addig a férfiaknál ez csak 38 %. A férfiak körében viszont több az egyéni vállalkozó. A nők 83,7 %-a beosztott, a férfiaknál ez 72,9 %. A nők körében az 5-10 év munkaviszony volt a legnépszerűbb, habár ezt követték azok, akik kevesebb, mint egy éve dolgoznak a mostani munkahelyükön. A férfiaknál ez fordítva volt, a legtöbben azt jelölték, hogy kevesebb, mint egy éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön, de ezt követi azok száma, akik már 5-10 éve elköteleződtek munkahelyük felé.

3.5. Kutatási eredmények

Férfiak és a karrierépítés

4 kérdés eredményeit vetettem össze ennél a feltevésnél. Az első kérdésben egy általános értékrendet mértem fel a munkahellyel kapcsolatban, hogy kiderüljön, mit priorizálnak, ha többféle kényelmi szempontból kell választani. A felsorolt lehetőségek közül kellett a számukra 3 legfontosabbat kiválasztani. A táblázatban a kitöltések száma van jelölve.



4. ábra Munkahelyi értékrend a férfiak körében

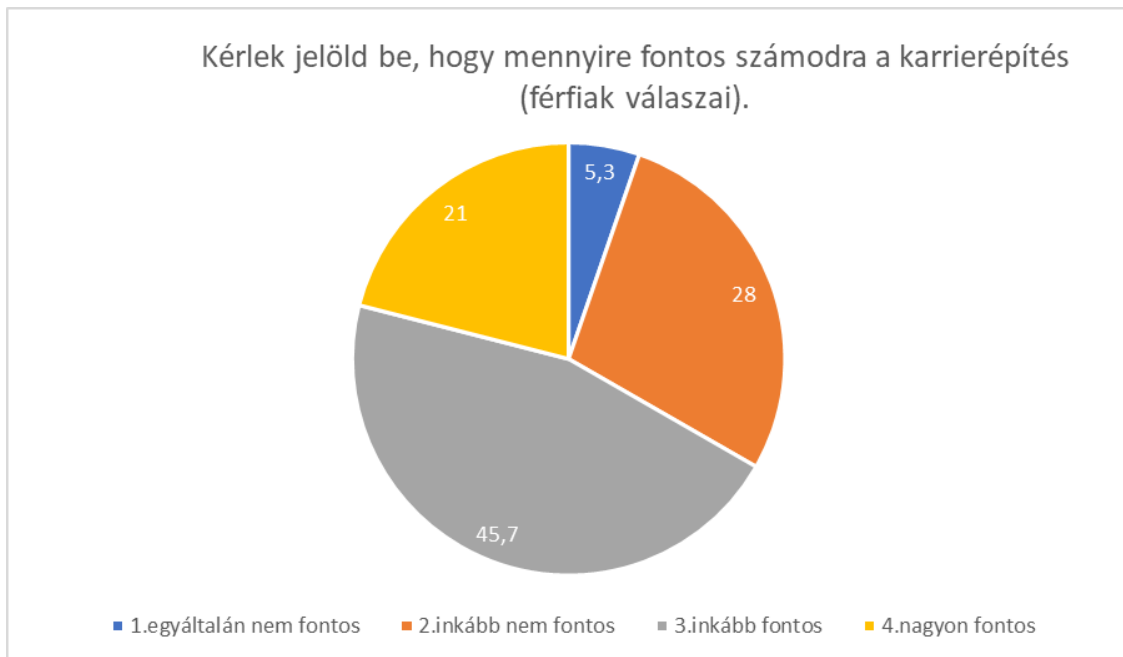
Forrás: Saját szerkesztés

Az alábbiak szerint alakult a fontossági sorrend:

1. Jó csapatszellem, baráti légkör (63 %)
2. Kiemelkedő fizetés (57,9 %)
3. Stabil munkahely (45,6 %)

A karrierépítést a férfiak csupán 31 %-a jelölte.

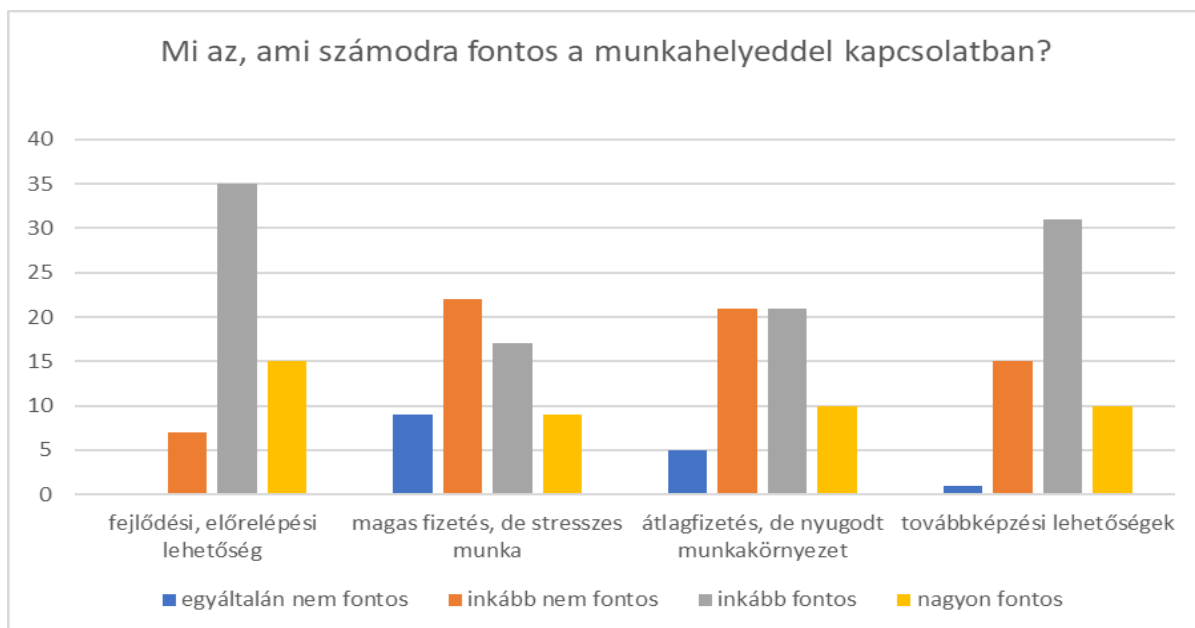
Következő kérdésnél mindentől függetlenül, kizárólag a karrierépítésre fókuszálva kérdeztem meg, hogy 1-től 4-ig terjedő skálán mennyire fontos a kitöltő számára a karrierépítés. Az 1 volt az egyáltalán nem fontos és a 4 a nagyon fontos. A válaszokat %-ban adtam meg.



5. ábra Karrierépítés fontossága a férfiak számára
Forrás: Saját szerkesztés

A férfiak 45,7 %-a jelölte, hogy inkább fontos a karrierépítés és 21 %-a azt, hogy nagyon fontos. Vagyis a kitöltő férfiak 2/3-a számára inkább fontos a karrierépítés, mint nem. Itt nagyobb %-ot ért el a karrierépítés fontossága, mint az előző kérdésnél, ahol több munkahelyi szempont között kellett priorizálni.

A következő kérdésnél nem vizsgálom meg az összes választ, csak azokat, amik a karrierépítéssel összeköthetőek. Különböző munkahellyel kapcsolatos tényezőket adtam meg, és mindegyikről el kellett dönteni, hogy mennyire fontos a kitöltőnek. Az 1 volt az egyáltalán nem fontos és a 4 a nagyon fontos. A válaszokat a kitöltők száma szerint adtam meg.



*6. ábra Fontossági sorrend a munkahelyen
Forrás: Saját szerkesztés*

1. fejlődési, előrelépési lehetőség

A karrierépítéshez elengedhetetlen, ha valaki előre akar jutni, muszáj fejlődnie, lépkedni a ranglétrán. 35 férfi jelölte, hogy inkább fontos neki és 15-en azt, hogy nagyon fontos. A kitöltő férfiak 87,7 %-nak fontos az előrelépési lehetőség.

2. magas fizetés, de stresszes munka

Ritka, hogy nyugodt munkakörnyezettel jó fizetést és karriert kínálnak. A raglétrán való haladás új kihívást, nehézséget, bizonytalanságot hoz, ami bizony stresszel jár. Itt már kevesebben jelölték, hogy inkább fontos, csupán a kitöltő férfiak 29,8 %-a. 15,8 % jelölte, hogy a stressz sem akadály, hogy sok pénzt keressen. A kitöltő férfiak tehát 45,6 %-nak fontosabb a magas fizetés a nyugalomnál.

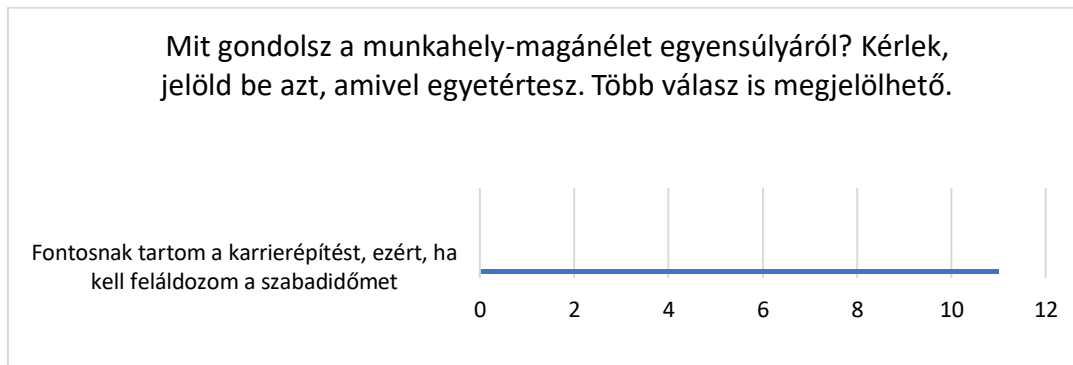
3. átlagfizetés, de nyugodt munkakörnyezet

Össze akartam hasonlítani a magas fizetést az átlagfizetéssel, mindezt a stressz függvényében. A férfiak 54,4 %-nak fontosabb a nyugalma. Ebből 17,6 %-nak nagyon fontos. Tehát a férfiak majdnem a felének fontosabb a nyugalma és ezért a magasabb fizetőről is hajlandó lemondani.

4. továbbképzési lehetőség

A mai világban szükséges folyamatosan képeznünk magukat ahhoz, hogy versenyképesek legyünk a piacon. 71,9 %-nak, vagyis több, mint a férfiak 2/3-nak fontos a továbbképzési lehetőség.

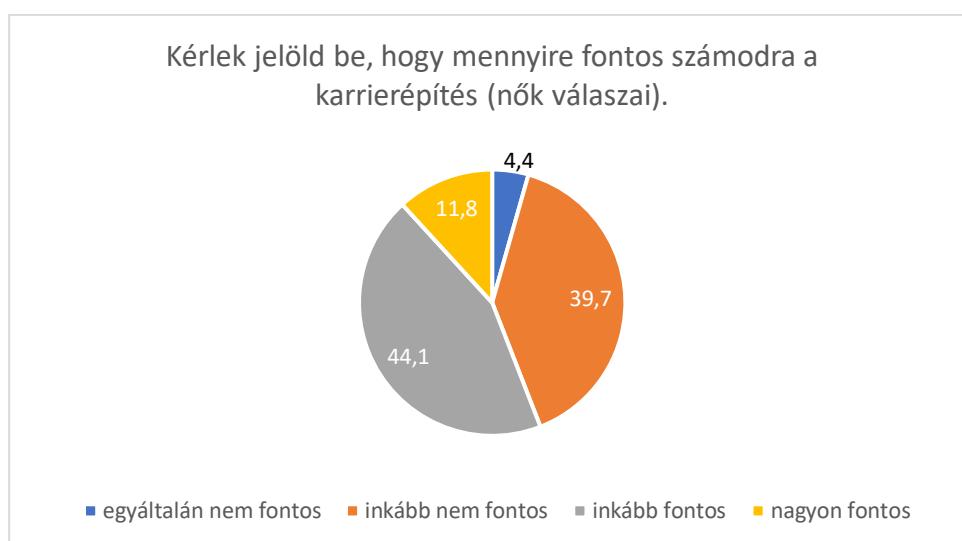
Az ide tartozó utolsó kérdésemnél a munkahely-magánélet egyensúlyát vizsgáltam. Csak azt a válaszlehetőséget tüntettem fel a diagramon, ami a karrierre való törekvéssel összefüggésbe hozható. Bármennyi választ lehetett jelölni, így a többi válasz nem befolyásolta a kitöltőket abban, hogy ezt jelöljék-e vagy sem. A diagramon a vonal a kitöltők számát jelöli. Összesen 11 férfi, azaz a kitöltő férfiak 19 %-a gondolja úgy, hogy hajlandó a szabadidejéből áldozni a karrierjéért.



7. ábra Karrierépítés és a szabadidő fontossága
Forrás: Saját szerkesztés

Az Y generáció tagjainak motiváltsága a munkahelyen

Ahhoz, hogy kiderítsem, a két nem motiváltságát, össze kell hasonlítanom, hogy mennyire fontos számukra a karrierépítés, ami (részben) a belső motivációjukat adja. Az alábbi kérdésnél 4 választási lehetőségük volt: egyáltalán nem fontos, inkább nem fontos, inkább fontos, nagyon fontos. A válaszokat %-ban adtam meg.



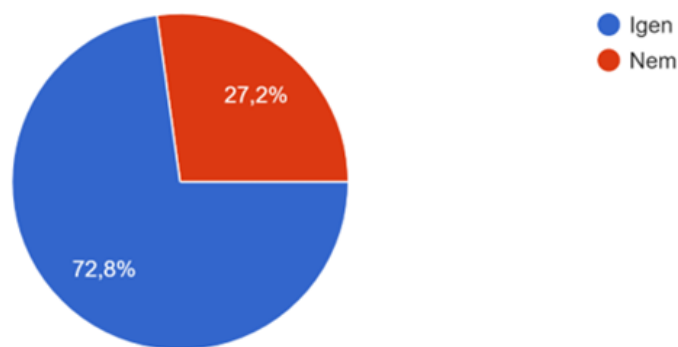
8. ábra Karrierépítés fontossága a nők számára
Forrás: Saját szerkesztés

A nők 11,8 %-a jelölte, hogy nagyon fontos számára a karrierépítés. 44,1 % jelölte, hogy inkább fontos, vagyis a nők 55,9 %-a jelölte, hogy fontos számára a karrierépítés. Ez csupán 11 %-kal kevesebb, mint a férfiak körében.

Továbbá megkérdeztem, hogy ki mennyire elégedett a jelenlegi munkahelyével, hiszen az elégedetlenség is rossz irányba hajtja a motivációt. A nők 67,6 %-a jelölte, hogy elégedett és 32,4 %-a nem. A férfiak 78,9 %-a elégedett a munkahelyével, ez 11 %-kal több, mint a nők körében. Összesen a kitöltők 72,8 %-a jelölte, hogy elégedett a munkahelyével.

5. Elégedett vagy-e a jelenlegi munkahelyeddel?

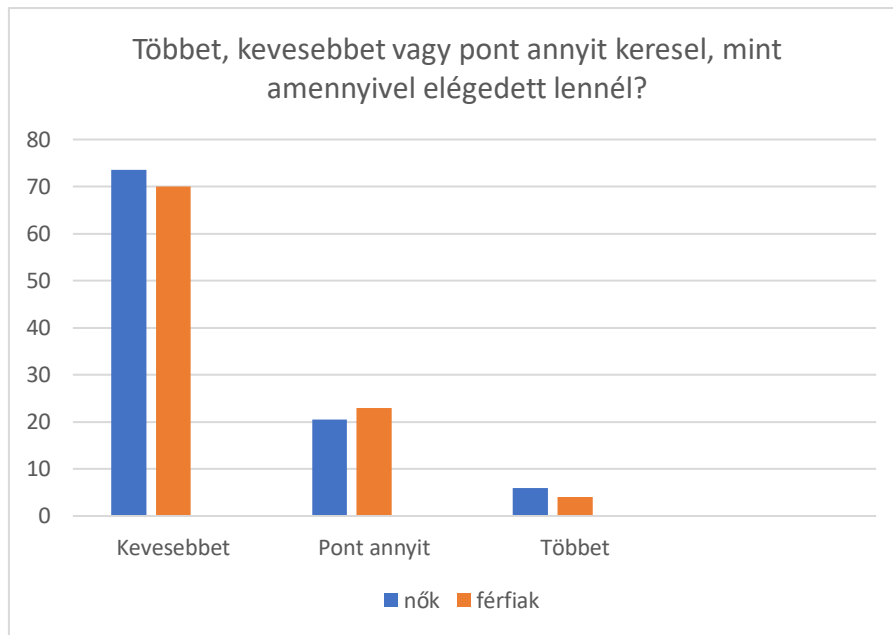
125 válasz



9. ábra Elégedettség a jelenlegi munkahelyen

Forrás: Saját szerkesztés

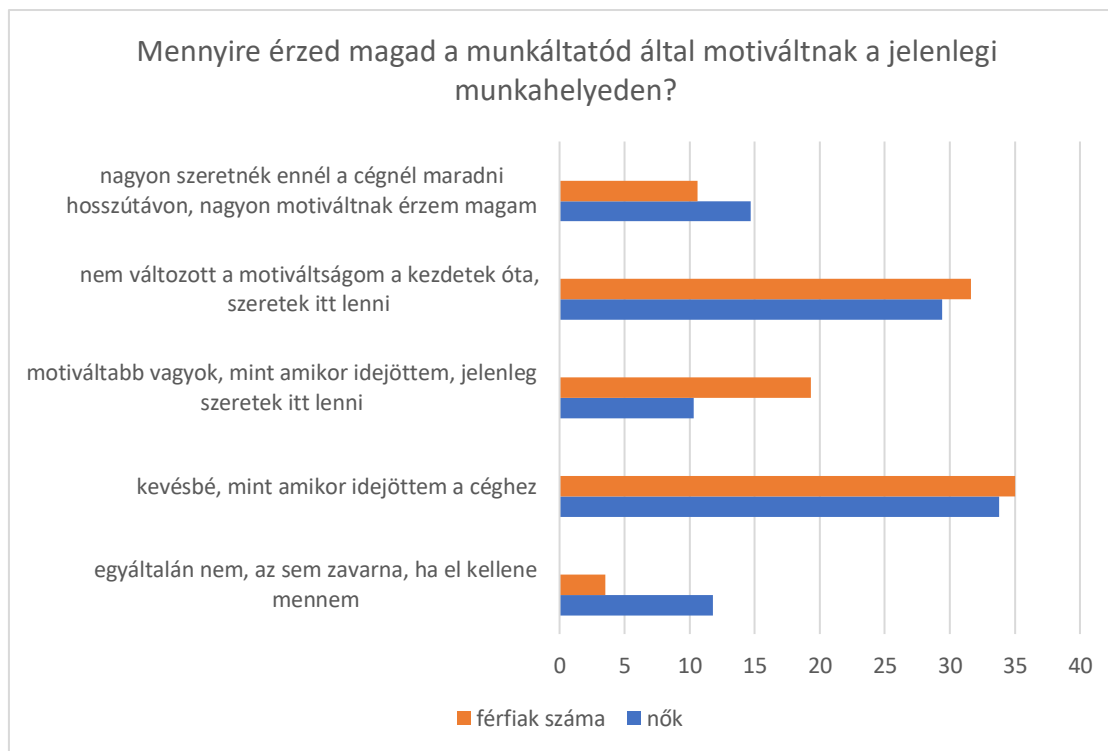
Megkérdeztem a kitöltőket, hogy mi az ideális fizetés számukra, illetve azt is, hogy ennél többet, kevesebbet vagy pont annyit keresnek. Mivel a fizetés fontos a munkavállalóknak, így ezt a kérdést is szükségesek tartottam a motiváció vizsgálatához feltenni. A kitöltők 72 %-a jelölte, hogy kevesebbet keres az elvárthoz képest. Az alábbi diagramon külön ábrázoltam a férfiak és külön a nők válaszait. Az adatokat százalékban adtam meg.



10. ábra Fizetéssel való elégedettség felmérése
 Forrás: Saját szerkesztés

A diagram jól mutatja, hogy nincsenek nagy különbségek a férfiak és a nők fizetéssel kapcsolatos elégedettségében. Nagyjából a nők és férfiak is 70 %-ban keresnek kevesebbet, és 20-23 %-uk keres pont annyit, mint szeretne. Alig 4-6 % van csupán, aki többet keres, mint azt előtte elképzelte.

Utolsó kérdéssel az volt a célom, hogy felmérjem a dolgozók motiváltságának változását a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő függvényében. Ezen a diagramon szemmel látható a két nem válaszai közötti eltérés. A válaszokat %-ban adtam meg.

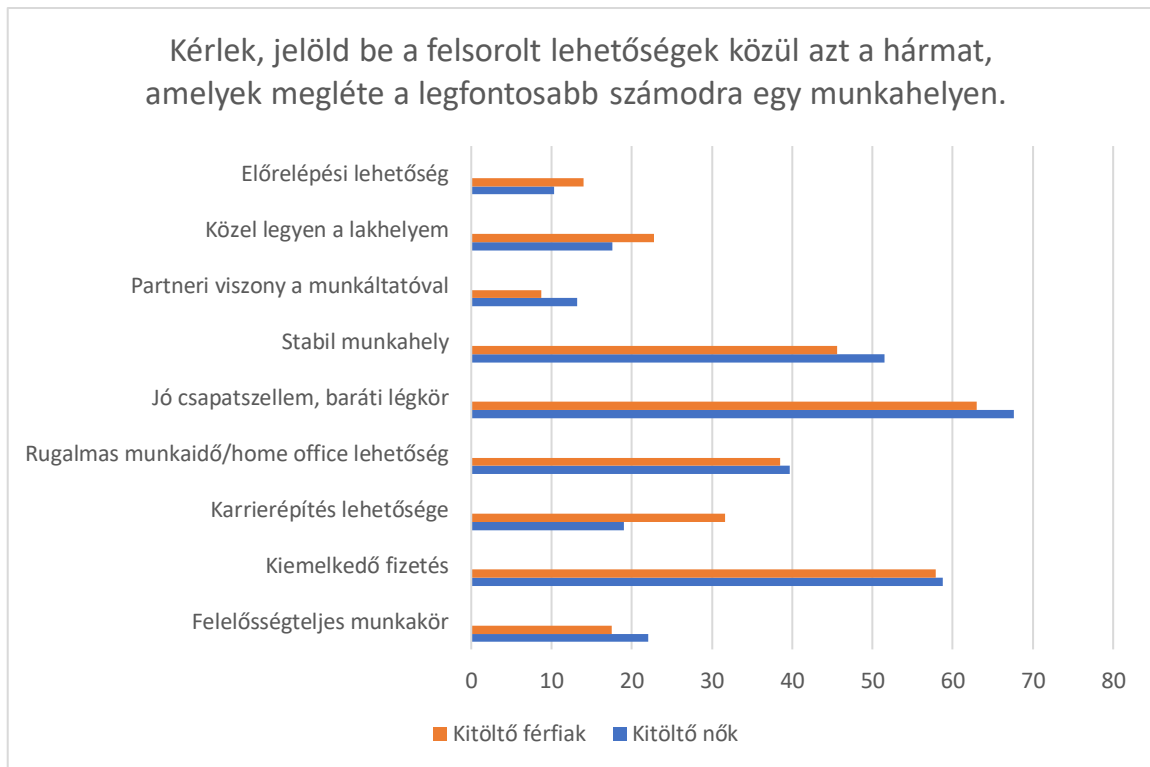


*11. ábra Motiváltság a munkahelyen
Forrás: Saját szerkesztés*

Mind a két nemnél a legnépszerűbb válasz az volt, hogy kevésbé motiváltak, mint amikor a céghez kerültek (a férfiak 35, a nők 33,8 %-a). Viszont azok között nagyobb az eltérés, akiket az sem zavarna, ha elküldenék a cégtől. A férfiak 3,5 %-a jelölte és a nők 11,8 %-a. Vagyis háromszor annyi nő jelölte, mint férfi. Ennek az ellenkezője, miszerint motiváltabbak, mint amikor a céghez kerültek, szintén nagy eltérés mutatkozott. A férfiak 19,3 %-a jelölte és a nők 10,3 %-a. A férfiak közül majdnem kétszer annyian jelölték ezt a választ, mint a nők.

Munkahellyel kapcsolatos elvárások

A férfiak körében már megvizsgáltam, most a nőknél is megnézem, hogy mik azok a munkahellyel kapcsolatos tényezők, amik a leginkább fontosak számukra. Ezzel a kérdéssel az a célom, hogy a férfiak és nők munkahellyel kapcsolatos elvárásait összehasonlítsam, a különbségeket szemléltessem. A három legfontosabbat választhatták ki, így muszáj volt rangsorolniuk az alábbi tényezőket. A válaszokat %-ban adtam meg.



12. ábra Munkahelyi értékrend
Forrás: Saját szerkesztés

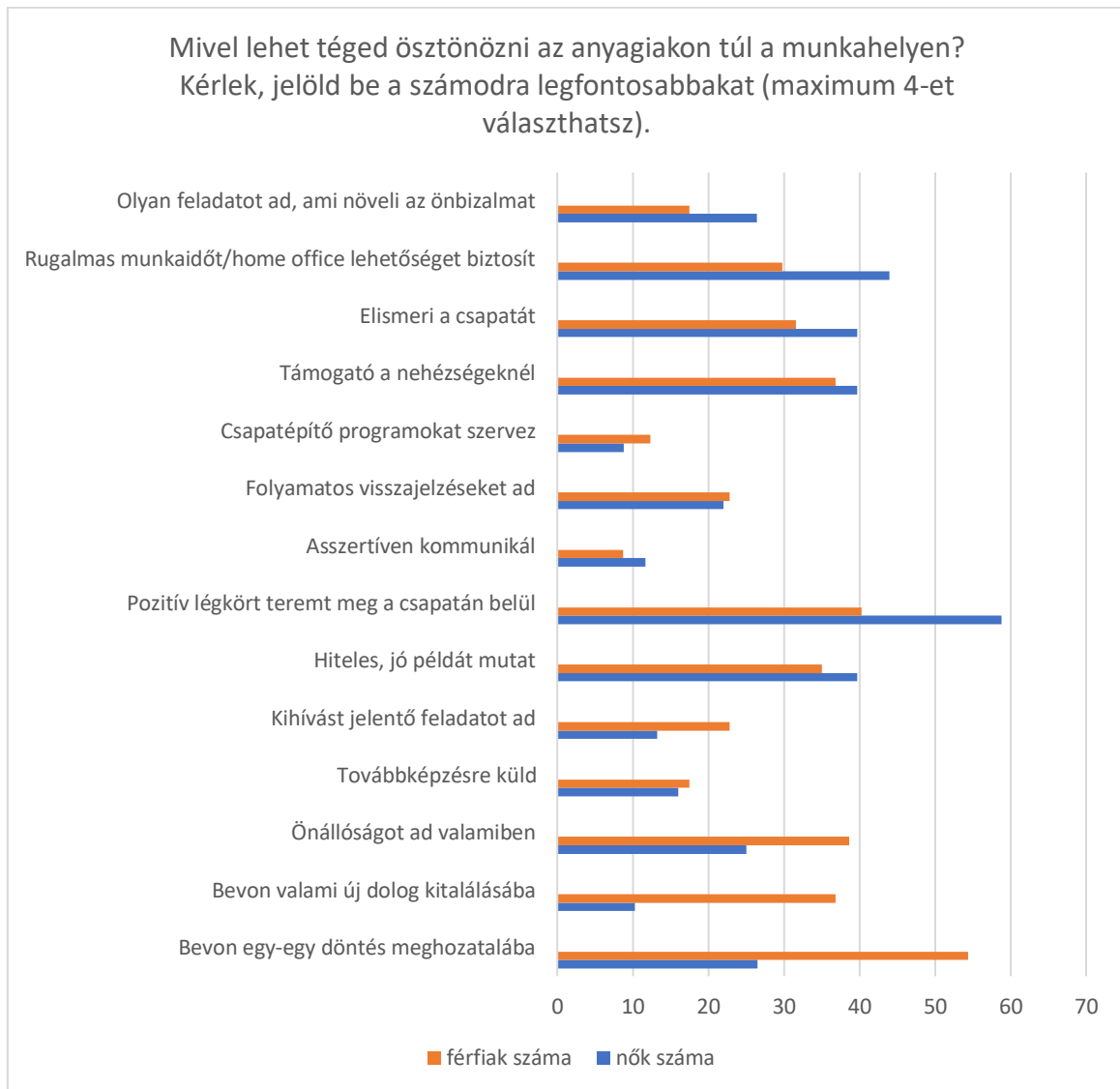
A férfiaknál korábban ragsoroltam a fenti lehetőségeket, náluk az alábbi fontossági sorrend alakult ki:

1. Jó csapatszellem, baráti légkör (63 %)
2. Kiemelkedő fizetés (57,8 %)
3. Stabil munkahely (45,6 %)

A nőknél is ugyanez a rangsor alakult ki, csak a %-ok száma tér el. A jó csapatszellem kicsit több, mint a nők 67,6 %-nak fontos, a kiemelkedő fizetést 58,8%-uk jelölte és a stabil munkahelyet 51,4 %-uk. A férfiak számára fontosabb a karrierépítés, 31,6 %-uk jelölte, míg a nőknek csak a 19 %-a. A többi tényezőnél nagyjából 5-5 % volt az eltérés valamelyik nem irányába. Az előrelépési lehetőség, karrierépítés, a munkahely közelsége a férfiaknak volt fontosabb, míg a partneri viszony, jó csapatszellem, stabil munkahely és a felelősségteljes munkakör a nők számára volt fontosabb.

Kíváncsi voltam továbbá arra is, hogy kit mivel lehet ösztönözni és hogy ez nemenként mennyire térnek el a válaszok. Az előző kérdésnél általánosan a munkahelyi előnyök fontosságát próbáltam felmérni, de itt már a főnök hozzáállására, főnökkel való kapcsolatra

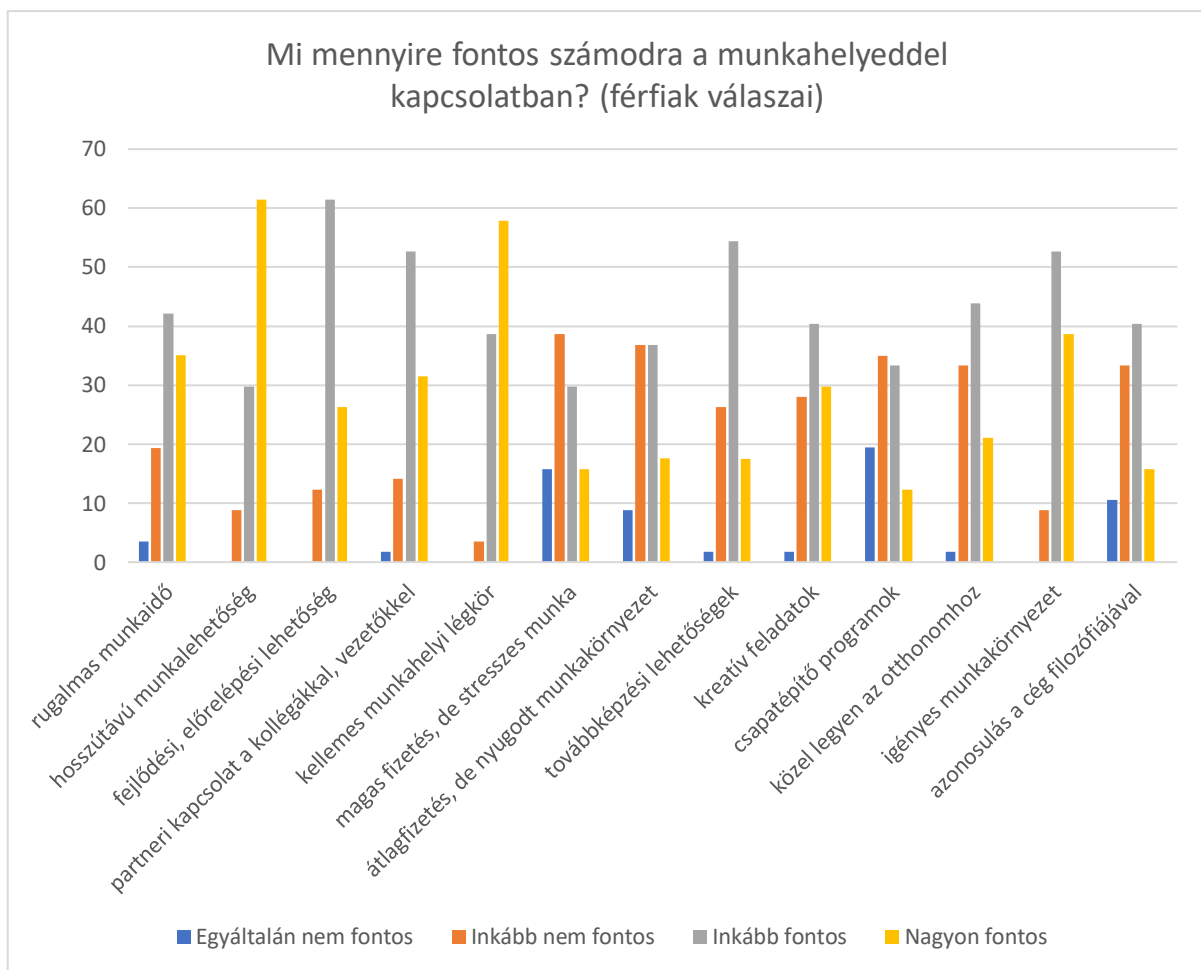
adtam meg választási lehetőségeket. Csupán a számukra 4 legfontosabb tényezőt választhatták ki és én ezeket rangsoroltam. A válaszokat %-ban adtam meg.



13. ábra Ösztönözhetőség a munkahelyen
Forrás: Saját szerkesztés

Míg a munkahellyel kapcsolatos általános kedvezményeknél hasonló volt a válaszok aránya a férfiak és a nők körében, itt azért érezhető, hogy más a fontossági sorrend. A férfiaknak és a nőknek is más az elvárásuk a főnökeikkel kapcsolatban. A férfiak számára leginkább motivációs erő, ha bevonják őket egy-egy döntés meghozatalába (54,4 %), fontos a főnök általi pozitív légkör megteremtése (40,3 %), valamint, hogy önállóságot kapjanak és támogató legyen a vezető a nehézségeknél (38,6 %). Ezzel szemben a nőknek a pozitív légkör

megteremtése a prioritás (58,8 %), illetve a rugalmas munkaidő (44 %). A nők 39,7 %-nak fontos még a csapat elismerése, a nehézségeknél támogatás és a hitelesség, jó példamutatás. Az utolsó kérdésemnél nem kellett választani a lehetőségek közül, egyszerűen csak meghatározni mindentől függetlenül, hogy az adott tényező mennyire fontos a kitöltő számára. A sok információ miatt a férfiak és nők válaszait külön táblázatba tettem. A válaszokat %-ban adtam meg és a sorrendnél a nagyon fontos és inkább fontos válaszokat egybe számoltam, illetve az inkább nem fontos és egyáltalán nem fontos válaszokat is egybe csoportosítom, hogy könnyebben átlátható legyen, hogy mi fontos, és mi az, ami inkább nem.



14. ábra Munkahelyi tényezők fontossága a férfiak számára

Forrás: Saját szerkesztés

A férfiaknál, ami egyértelműen prioritás:

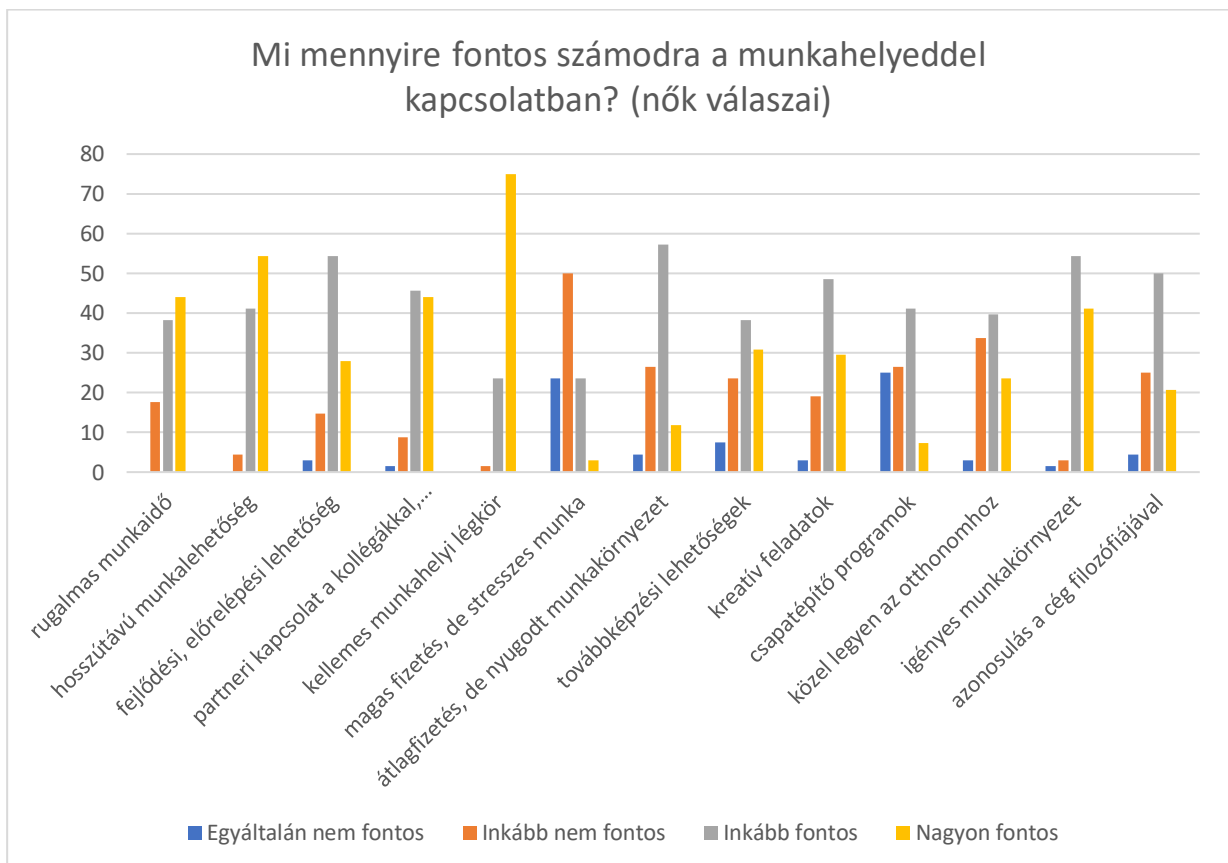
- kellemes munkahelyi légkör (96,5 %)
- hosszútávú munkalehetőség (91,2 %)
- igényes munkakörnyezet (91,2 %)

További fontos tényezők:

- fejlődési, előrelépési lehetőség (87,7 %)
- partneri kapcsolat kollégákkal/vezetőkkel (84,1)
- továbbképzési lehetőség (71,9 %)

Amit itt még érdemes megfigyelni, hogy a stresszt a férfiak 45,6 %-a vállalja a magas fizetésért cserébe és 54,4 %-nak fontosabb a nyugalom.

A nők válasza alapján felállított sorrend nem tér el túlságosan a férfiakéhoz képest.



*15. ábra Munkahelyi tényezők fontossága a nők számára
Forrás: Saját szerkesztés*

Ami különösen fontos nekik:

- kellemes munkahelyi légkör (98,5 %)
- hosszútávú munkalehetőség (95,6 %)
- igényes munkakörnyezet (95,5 %)

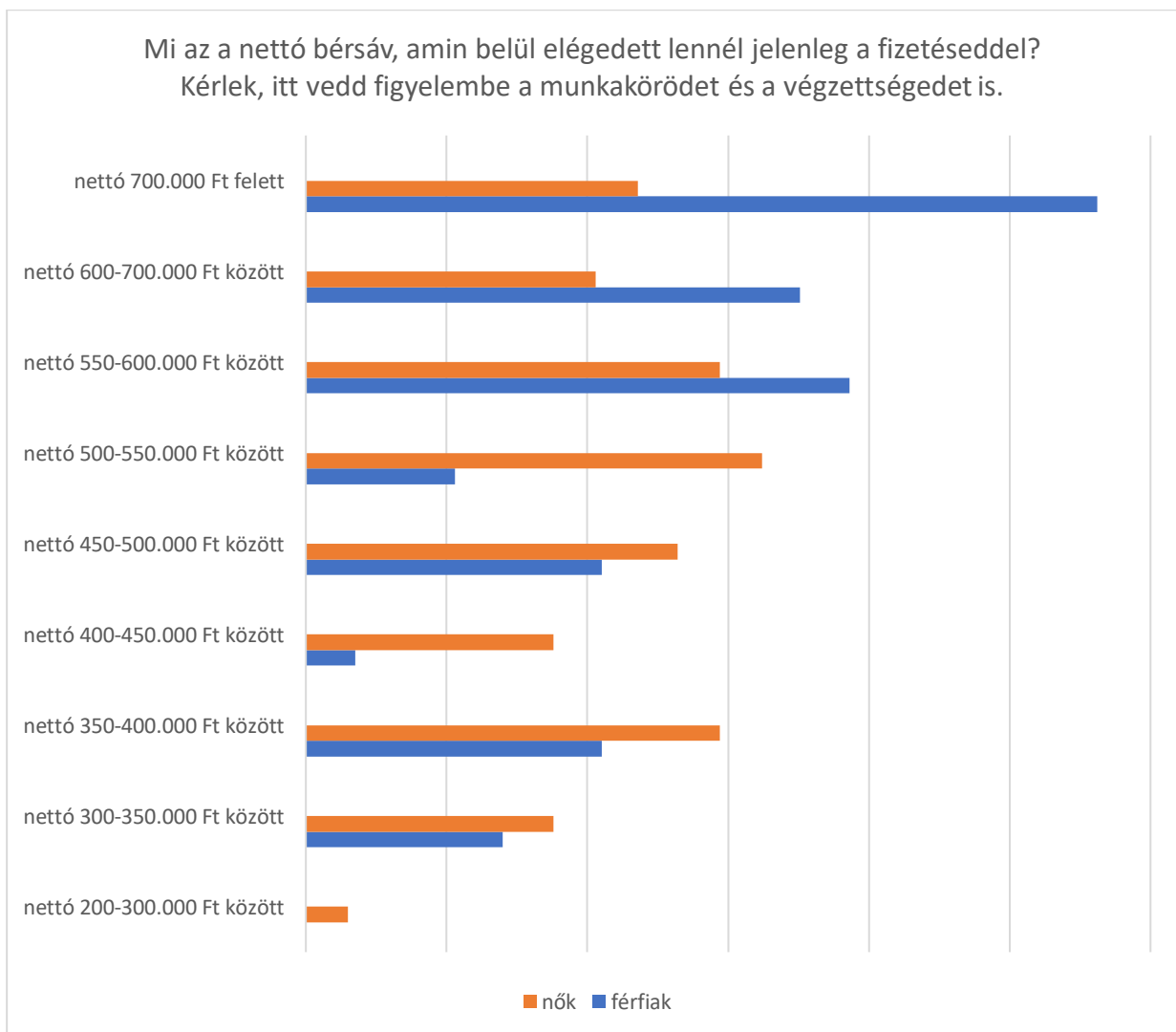
Ami még magas százalékot kapott a nők körében:

- partneri kapcsolat kollégákkal/vezetőkkel (89,7)
- fejlődési, előrelépési lehetőség (82,4 %)
- rugalmas munkaidő (82,4 %)

Ami eltérés van a két kialakult ragsorban, hogy a férfiak priorizálják a továbbképzési lehetőséget, míg a nők inkább a rugalmas munkaidőt.

Fizetéssel kapcsolatos elvárások

A férfiak 57,9 %-a és a nők 58,8 %-a jelölte, hogy fontos számára a kiemelkedő fizetés. Kíváncsi voltam, hogy ki mennyi pénzzel elégedett, így felmértem a kitöltők körében úgy, hogy ár sávokat adtam meg és abból kellett választani. A válaszokat %-ban adtam meg.



16. ábra Az Y generáció fizetési igényének felmérése
Forrás: Saját szerkesztés

Az alábbiakban jelölöm, hogy a különböző bérsávokat hány férfi és hány nő jelölte meg.

Nettó 200-300.000 Ft között: 0 férfi (0%) és 1 nő (1,5 %)

Nettó 300-350.000 Ft között: 4 férfi (7 %) és 6 nő (8,8 %)

Nettó 350-400.000 Ft között: 6 férfi (10,5 %) és 10 nő (14,7 %)

Nettó 400-450.000 Ft között: 1 férfi (1,75 %) és 6 nő (8,8 %)

Nettó 450-500.000 Ft között: 6 férfi (10,5 %) és 9 nő (13,2 %)

Nettó 500-550.000 Ft között: 3 férfi (5,3 %) és 11 nő (**16,2 %**)

Nettó 550-600.000 Ft között: 11 férfi (19,3 %) és 10 nő (14,7%)

Nettó 600-700.000 Ft között: 10 férfi (17,55 %) és 7 nő (10,3 %)

Nettó 700.000 Ft felett: 16 férfi (**28,1 %**) és 8 nő (11,8 %)

A legtöbb férfi a nettó 700.000 Ft feletti fizetést jelölték meg, ami a kitöltő férfiak 28 %-a. A nők körében a legnépszerűbb bérsáv az 500.000-550.000 Ft közötti volt, a kitöltő nők 16 %-a jelölte ezt meg. Nettó 500.000 Ft feletti fizetést a nők 53 %-a szeretne és a férfiak 70 %-a.

4. Következtetések, javaslatok

H1: Feltételezem, hogy az Y generáció férfi tagjai számára fontos a karrierépítés.

A férfiak 66,7 %-a jelölte, hogy inkább fontos vagy nagyon fontos számára a karrierépítés. Viszont annál a kérdésnél, ahol több tényezőt kellett választani a számukra legfontosabb 3-at, csupán a férfiak 31 %-a jelölte, hogy fontos neki a karrierépítés. Továbbá a 19 %-uk hajlandó a szabadidejükből is áldozni a karrierért. A 71,9 %-nak, vagyis több, mint a férfiak 2/3-nak fontos a továbbképzési lehetőség, vagyis ezt könnyen meglépik és igénylik is. A kitöltő férfiak 87,7 %-nak fontos az előrelépési lehetőség, de 54,4 %-nak a nyugalma a prioritás a stresszel járó magas fizetéssel szemben. Összességében elmondható, hogy a hipotézis részben beigazolódott, részben nem. Fontos a férfiaknak a karrierépítés, de vannak tényezők, amik az elszántságukat befolyásolják. Ilyen például a stressz vagy a szabadidő beáldozása. Továbbá vannak olyan tényezők, amik fontosabbak a munkahelyen, mint a karrierépítés. Ilyen a jó csapatszellem/baráti légkör megléte, a stabil munkahely és a rugalmas munkaidő. A szakirodalmi részben bemutatott Y generáció jellemzését igazolja a kérdőívnek erre a részére adott válaszok, hiszen ennek a generációnak a gondolkodása megváltozott és nem akarják mindenáron a munkát priorizálni. A saját érdekük, jó érzésük előrébb való.

H2: Feltételezem, hogy az Y generáció férfi tagjai motiváltabbak a munkahelyükön, mint a nők.

Ahhoz, hogy felmérjem a motiváltságukat, fontosnak tartottam megkérdezni őket a karrierépítés fontosságáról, a munkahelyükkel és fizetésükkel kapcsolatos elégedettségükről. A megkérdezett férfiak 11,2 %-kal többen válaszolták, hogy fontosabb a karrierépítés. A férfiak 11,3 %-kal többen jelölték, hogy elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel. Továbbá megkérdeztem, hogy a számukra ideális fizetéshez képest többet, kevesebbet, vagy pont annyit keresek. A férfiak 3,5 %-kal többen keresnek pont annyit vagy többet, mint szeretnének. A zárókérdésben, aminek az eredménye a legmeghatározóbb volt, arra kellett választ adni, hogy ki mennyire érzi magát motiválva a jelenlegi munkahelyén. A férfiak 7,1 %-kal több pozitív választ jelöltek, mint a megkérdezett nők. Így tehát elmondható, hogy a hipotézis beigazolódott, az Y generáció férfi tagjai motiváltabbak a munkahelyükön.

H3: Feltételezem, hogy az Y generáció női tagjainak más az elvárása a munkahelyével kapcsolatban, mint az Y generáció férfi tagjainak.

Az első kérdésnél különböző munkahellyel kapcsolatos tényezőket soroltam fel és arra voltam kíváncsi, mennyire tér el a két nem értékrendje. 3-3 választ jelölhettek, amik számukra a legfontosabbak. A sorrend mind a két nemnél ugyanaz lett: jó csapatszellem/baráti légkör, kiemelkedő fizetés és stabil munkahely. Ami számottevő különbség volt, az a karrierépítés fontossága, 12,6 %-kal több férfi jelölte, mint nő. Erre a kérdésre adott válaszok a szakirodalmi részt igazolják. A következő kérdésemnél a főnök hozzáállásán volt a hangsúly és azt mértem fel, kinek mire van szüksége, hogy a főnöke által motiválva legyen. A férfiak számára elsődleges motivációs erő, ha bevonják őket egy-egy döntés meghozatalába, fontos továbbá a főnök általi pozitív légkör megteremtése, az önállóság és a főnök támogatása a nehézségeknél. Ezzel szemben a nőknek a pozitív légkör megteremtése, illetve a rugalmas munkaidő a prioritás. Továbbá fontos számukra a csapat elismerése, a nehézségeknél támogatás és a hitelesség, jó példamutatás. Ennél a kérdésnél látható, hogy a munkáltatóval kapcsolatos elvárások némiképp eltérnek a nemek között. Az utolsó kérdésemnél szintén a munkahellyel kapcsolatban soroltam fel tényezőket (13 db). Itt nem kellett kiválasztani, ami számukra fontos, csak szimplán eldönteni, hogy az adott tényező megléte a munkahelyen fontos, vagy sem. A válaszokat ragsoroltam az alapján, hogy hányan jelölték inkább fontosnak vagy nagyon fontosnak. Az első 6 helyen végzett tényezőből csupán 1 eltérés van, a férfiak listájára felkerült a továbbképzési lehetőség, míg a nők listájára a rugalmas munkaidő. A fenti eredményekre tekintettel elmondható, hogy a hipotézis részben beigazolódott, részben nem. Ha a munkahellyel kapcsolatos elvárásaikat figyeljük, akkor egyeznek az elvárásaik, ha viszont a főnökkel kapcsolatos elvárásaikat vizsgáljuk, látható, hogy a két nem válaszaival valamennyire eltérőek.

H4: Feltételezem, hogy az Y generáció női tagjai kevesebb fizetéssel is elégedettebbek, mint az Y generáció férfi tagjai.

A férfiak 57,9 %-a és a nők 58,8 %-a jelölte, hogy fontos számára a kiemelkedő fizetés. Kíváncsi voltam, hogy ki mennyi pénzzel lenne elégedett, így felmértem a kitöltők körében úgy, hogy ár sávokat adtam meg és abból kellett választani. A legtöbb férfi a nettó 700.000 Ft feletti fizetést jelölte meg, míg a nők körében a legnépszerűbb bérsáv az 500.000-550.000 Ft közötti volt. Nettó 500.000 Ft feletti fizetést a nők 52,8 %-a szeretne és a férfiak 70 %-a. Vagyis az eredmények alapján ez a hipotézis beigazolódott.

A kutatási eredményeimet összegezve elmondható, hogy a férfiaknak és a nőknek hasonlóak az elképzeléseik a munkával kapcsolatban. Fontos számukra a karrier, de csak ha mellette van szabadidejük és a stressz is csökkenti az elszántságukat. Mind a két nemnek fontos a kellemes munkahelyi légkör, a hosszútávú munkalehetőség, az igényes munkakörnyezet. Továbbá fontos még a partneri kapcsolat a kollégákkal/vezetőkkel és a fejlődési, előrelépési lehetőség. Javaslatom szerint a vezetőknek érdemes lenne ezeket a lehetőségeket megteremteni/fejleszteni az adott közegben. Amire még érdemes odafigyelni a vezetőségnek, az az, hogy hogyan áll az alkalmazottjaihoz. A férfiak számára motiváló, ha vezetőjük bevonja őket egy-egy döntés meghozatalába vagy önállóságot kapnak valamiben. A főnök általi pozitív légkör megteremtése és a nehézségeknél támogatás mind a két nemnek fontos. A nőket motiválja a rugalmas munkaidő lehetősége, a vezetőjük elismerése és hitelessége. Mind a két nem közel 60 %-a bejelölte, hogy fontos számára a kiemelkedő fizetés. Viszont 72 %-uk jelölte, hogy elégedett a jelenlegi munkahelyével úgy, hogy ugyanennyien jelölték azt is, hogy kevesebbet keresnek, mint szeretnének. Vagyis azt gondolom, hogy nem a pénz a leghatékonyabb ösztönzési tényező. Fontos tudni, hogy nem minden embernek ugyanaz az elvárása a munkahelyével kapcsolatban, így érdemes felmérni az adott helyen dolgozók egyéni igényeit is. Viszont azt gondolom, hogy a fent említett munkahelyi elvárások és a munkáltatói hozzáállás megvalósításával már egy jó alapot lehet kiépíteni az Y generáció munkavállalói és munkáltatójuk között.

5. Összefoglalás

Szakedolgozatomban az Y generáció munkahelyi ösztönözhetőségét vizsgáltam. Kíváncsi voltam a férfiak és a nők munkahellyel kapcsolatos értékrendjére, kettőjük igényei közötti eltérésekre, így külön vizsgáltam a válaszaikat. A szakirodalmi részt a férfiak és a nők magyarországi helyzetével kezdtem egészen visszanyúlva a 18. századig. A nemi szerepeket vizsgáltam a mai társadalomban is, valamint a generációk közötti különbségeket is kifejtettem a pontosabb megismerés érdekében. A szakirodalmi rész sejtetni vélte, hogy a két nem válasza között nem lesz nagy eltérés, hiszen a nemek jelleme/elképzelései közötti eltérés az utóbbi évtizedekben egyre kevésbé érzékelhető. Továbbá szó volt még az értékrendről, motivációról és kommunikációról, mint az ösztönözhetőségét befolyásoló tényezőkről.

A szakirodalmi rész után a kutatásom következett, melyet a kutatási célok és hipotézisek megfogalmazásával kezdtem. Kutatásom célkitűzése az Y generáció munkavállalóinak a munkahellyel kapcsolatos szemléletének megismerése volt. Kutattam a karrier fontosságát, a fizetéssel kapcsolatos elvárásokat és a jelenlegi munkahellyel való elégedettséget. Négy hipotézist állítottam fel, az első a karrierhez, a második a munkahelyi motivációhoz, a harmadik a főnökkel és munkahellyel kapcsolatos elvárásokhoz, a negyedik pedig a fizetéshez kapcsolódott.

Ezután ismertettem kutatásom körülményeit, helyszínét és módszerét, majd az eredmények bemutatását. Kutatásomhoz online kérdőívet készítettem, melyet 125-en töltöttek ki különböző életkorral, lakhellyel és majdnem fele-fele arányban a férfiak és nők. A kutatásom eredménye alapján 2 hipotézis beigazolódott és 2 részben igazolódott be.

Az elmúlt 14 évben - amióta dolgozom - hiányoltam a munkáltatók irányából jövő megbecsülést, munkavállalók megtartására való törekvést. Természetesen voltak jó tapasztalataim is, de azt éreztem, hogy nagyon sok munkahelyen még nem tartják kellően fontosnak felmérni a munkavállalók igényeit, keresni megtartásuknak eszközeit, ösztönözni őket. Az emberek annyira színesek, annyira különbözőek, hogy szerettem volna ennek egy kis szeletét, a saját generációm munkahellyel kapcsolatos elképzeléseit, igényeit felmérni. Az eredmények nem okoztak túl nagy meglepetést, sejtettem például, hogy a férfiak igénye a karrierépítésre nagyobb lesz. Ami viszont meglepő volt, hogy nem sokkal kevesebb nő jelölte, hogy szintén fontos számára a karrierépítés. Illetve az is várható volt, hogy a férfiak már nem hajlandóak a karrierért mindent beáldozni. Fontos számukra a szabadidő és a nyugodt munkakörnyezet. Továbbá kiderült, hogy a kellemes munkahelyi légkör mind a két nem

számára prioritás. A férfiak és a nők a legtöbb kérdésre hasonló választ adtak, így a gondolkodásuk és igényeik közötti határ úgy látszik valóban kezd elmosódni, amiről a szakirodalmi részben is szó volt. Ami viszont látható különbség, az a munkáltatóval és a fizetéssel kapcsolatos elvárásokban tapasztalható.

Kutatásomat munkavállalói oldalról vizsgáltam, az ő véleményükre voltam kíváncsi a saját elvárásaikkal kapcsolatban. A kérdőívem a témát egy oldalról közelítette meg, érdekes lehet munkáltatói oldalról is megvizsgálni a munkavállalók ösztönözhetőségét. Kutatásom számos további kutatás alapjául szolgálhat. Jó kiindulópont lehet olyan szemszögek vizsgálatánál, ahol a kitöltők az ország egy kiválasztott részéről (pl. egy megye) válaszolnak vagy becsoportosítva őket aszerint, hogy a fővárosban, városban, falun/községben élnek.

A munkavállalók általánosságban 8 órát töltenek a munkahelyükön, fontos, hogy a munkakörnyezet milyen hatással van rájuk, milyen a kollégákkal és a vezetőséggel/főnökükkel a kapcsolatuk, milyen lelkesedéssel állnak a munkájukhoz és mennyi energiát képesek befektetni abba. Az már kiderült a szakirodalmi részben, hogy egy motivált dolgozó hatékonyabban dolgozik annál, aki nincs motiválva, így hosszútávon a cégnek is jó, ha alkalmazottainak az igényeit szem előtt tartja és törekszik arra, hogy mind a két fél elégedett legyen a maga pozíciójában.

6. Irodalomjegyzék:

Szakirodalom:

Bangha B. (1932), Katolikus lexikon, III. kötet, Magyar Kultúra, Budapest

Bárány Gy. (2015), A HR stratégiai vezetési funkcióvá fejlődése, *Munkaügyi szemle*, 2015/4,
<https://www.munkaugyiszemle.hu/hr-strategiai-vezetesi-funkciova-fejlodes-0>

A letöltés ideje: 2022.10. 16.

Géczy D. – Varga Zs. (2019), Nők és férfiak Nemi identitás fenyegetettsége a mai Magyarországon, *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat* 9/2, 54 o.,
<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/tntef/article/view/33890/32965>

A letöltés ideje: 2022.10.17.

Gönyei A. (1947): Fiúk és leányok. In: *Tanítás és értelmi fejlődés*. MKM, Budapest, 128-136.

Kövér Gy. - Gyáni G. (2006), *Magyarország társadalomtörténete a reformkortól a második világháborúig*, Budapest, [Elektronikus kiad.], 166. oldal,
<https://docplayer.hu/11273297-Magyarország-tarsadalomtortenete-a-reformkortol-a-masodik-vilaghaboruig-kover-gyorgy-gyani-gabor.html>

A letöltés ideje: 2023.09.25.

Molnár Csikós L. (2016), Nyösztet és pujgat, <http://szgnye.vmmi.org/mcslnyosztet.htm>

A letöltés ideje: 2023.11.01.

Nagy B. (2006), *Karrier női módra*, Budapest: TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága, Pp. 35–51., 80. o.,

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a673.pdf>

A letöltés ideje: 2023.01.15.

Nagy H. (2009/1-2), Egy objektív érzelmiintelligencia-teszt konvergens és prediktív érvényességének empirikus tesztelése, *Iskolakultúra*, ELTE, PPK, Pszichológiai Intézet, Személyiség és Egészségpszichológiai Tanszék, 2009/1-2/20.,

<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/iskolakultura/article/view/20816/20606>

A letöltés ideje: 2023.01.19.

Pauwlik Zs. - Margitics F. (2008), Pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciája, *Pedagógiai folyóiratok*, 2008/6-7.,

<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/pedagogusjeloltek-erzelmi-intelligenciaja>

A letöltés ideje: 2022. 11. 17.

Pukánszky B. (é.n), *Bevezetés a nőnevelés történetébe*, 8.4.1. A nőkről alkotott kép változása 18. században, [Elektronikus kiad.], Szegedi Tudományegyetem, http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/noneveles/841_a_nkrl_alkotott_kp_vltozsa_18_szadban.html

A letöltés ideje: 2023.01.25.

Pukánszky B. (é.n), *Bevezetés a nőnevelés történetébe*, 9.3.6. Viták a nők neveléséről, iskoláztatásáról, [Elektronikus kiad.], Szegedi Tudományegyetem, http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/noneveles/936_vitk_a_nk_nevelsrl_iskolztatsrl.html

A letöltés ideje: 2023.01.25.

Pukánszky B. (é.n), *Bevezetés a nőnevelés történetébe*, 10.2. Női szerepek az első világháborúban, [Elektronikus kiad.], Szegedi Tudományegyetem, http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/noneveles/102_ni_szerepek_az_els_vilghborban.html

A letöltés ideje: 2023.01.25.

Rudnák I. (2015), *Az üzleti kommunikáció alapjai*, Gödöllő, Szent István Kiadó, 8. oldal

Schadt M. (2003), 10.7.2. Oktatás-nevelés, felkészítés a társadalmi szerepekre, http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/noneveles/1072_oktatsnevels_felkszts_a_trsadalmi_szerepekre.html

A letöltés ideje: 2023.09.25.

Síklaki I., (2010), *Előítélet és tolerancia*, Akadémia kiadó, 137. o.

Soós J. K. (2008), Generációk Találkozása: Értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés?, *Munkapszichológia*, 52(1), 32. o., chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/8_1_soos.pdf

A letöltés ideje: 2023.11.01.

Szegedy-Maszák A. - Stumpf K. (1934), Magyar úriasszony háztartása, Budapest, A Magyar Asszonyok Nemzeti Szövetsége

Szendi G. (2016), A nő felemelkedése és tündöklése, Budapest, Jaffa Kiadó és Kereskedelmi Kft.

Tari A., (2010), Y generáció, Budapest, Jaffa kiadó, 165-170. o.

Egyéb internetes források:

Alternatív Gazdaság lexikon,
https://alternativgazdasag.fandom.com/wiki/Motiv%C3%A1lts%C3%A1g#Herzberg-f%C3%A9le_modell

A letöltés ideje: 2023.10.01.

Durbák I. (2014), Ez a különbség a nők és a férfiak között a munkahelyen,
<https://www.profession.hu/cikk/ez-a-kulonbseg-a-nok-es-a-ferfiak-kozott-a-munkahelyen>

A letöltés ideje: 2022. 10. 19.

Istók N. (2019), Generációs problémák a munkahelyen, Profession,
<https://www.profession.hu/cikk/generacios-problemak-a-munkahelyen>

A letöltés ideje: 2022. 11. 05.

Jaczenkó L. - Soós V. (2013), Kommunikációs stílusok,
<https://boldogsagtervezes.hu/blog/kommunikacios-stilusok/>

A letöltés dátuma: 2023. 01. 07.

Mörk L. (2012), Mitől férfi a férfi?
https://nlc.hu/ezvan/20120516/ferfimintak/?gclid=CjwKCAjwoduRBhA4EiwACL5RP4gCyVrH_wrZXG1GoZoi1v8Wbu_c0ZYVPgS2FY_bcMh5wGFZMlZgERoCSJ4QAvD_BwE

A letöltés ideje: 2022. 10. 16

Papp G. (2020), Motiváció fogalma, <https://pappgab.com/motivacio-fogalma/>

A letöltés ideje: 2023.11.01.

Piac&Profit (2014), 20 életszerű módszer a munkatársak motiválására,
https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/20-eletszeru-modszer-a-munkatarsak-motivalasara/

A letöltés ideje: 2022. 11. 26.

Dr. Poór F. (2009), Az érzelmi intelligencia fogalma és értelmezése - I. rész,
<https://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-fogalma-es-ertelmezese-i-resz-20081125.html>

A letöltés ideje: 2023. 01. 19.

Profession.hu (2020), Ilyen ez a HR szakma!, <https://www.profession.hu/cikk/ilyen-ez-a-hr-szakma>

A letöltés ideje: 2022. 11. 26.

ProMan Consulting, (2021), A motiváció folyamata, fogalma és típusa,
<https://promanconsulting.hu/a-motivacio-folyamata-fogalma-es-tipusa/>

A letöltés ideje: 2022. 11. 26.

Quotepark honlapja,

<https://quotepark.com/hu/idezetek/1269575-aristotle-pleasure-in-the-job-puts-perfection-in-the-work/>

A letöltés ideje: 2023.10.17.

Simonfalvi A. (2020), VETERÁN, BABY BOOMER, X, Y, Z, ALFA,
<https://obudaianziks.hu/veteran-baby-boomer-x-y-z-alfa/>

A letöltés ideje: 2022. 11. 05.

Venczel Szakó T. (2021), „Jóllét” a munkában – avagy hogyan tudunk „jól lenni” a munkahelyünkön?, <https://munkaeropiac.eu/cikkek/jollet-a-munkaban-avagy-hogyan-tudunk-jol-lenni-a-munkahelyunkon>

A letöltés ideje: 2022. 11. 13.

Veres D. - Ács A. (2020), A népbetegség, ami mindenkinek drága,
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20201216/a-nepbetegseg-ami-mindenkinek-draga-460006>

A letöltés ideje: 2022. 11. 12.

7. Mellékletek

Ábrajegyzék:

1. ábra: Generációs időszakok, 9. oldal
Bencsik A. - Horváth-Csikós G. – Juhász T. (2016), Y and Z Generations at Workplaces, Journal of Competitiveness, internetes hozzáférés: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>
A letöltés ideje: 2022. 11. 05.
2. ábra: A szervezetben megnyilvánuló motiváció alapmodellje, 19. oldal
Dr. Finna H., 2012, Menedzsment alapjai, motiváció, <https://docplayer.hu/12175879-Menedzsment-alapjai-motivacio.html>
A letöltés ideje: 2022. 11. 26.
3. ábra: Maslow piramis, 23. oldal
Alternatív Gazdasági lexikon, Maslow piramis,
<https://alternativgazdasag.fandom.com/wiki/Maslow-piramis>
A letöltés ideje: 2022. 12. 03.
4. ábra: Herzberg kéttényezős modellje, 25. oldal
Papp G., 2020, Herzberg modell, <https://pappgab.com/herzberg-modell/>
A letöltés ideje: 2023.11.01.

Táblázatjegyzék:

1. táblázat: Generációs összehasonlítása, 12. oldal
Szabó Kriszta (2017), Mire figyeljen, ha munkatársat akar felvenni?, <https://uzleti-vilag.hu/mire-figyeljen-ha-munkatarsat-akar-felvenni/>
A letöltés dátuma: 2022. 11. 05.

8. Függelék

NYILATKOZAT

Alulírott Oláh Gabriella, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet Budai Campus Emberi Erőforrások szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem.

Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakedolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

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

Kelt: 2023. év 11. hó 03. nap


Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakedolgozatom/Diplomadolgozatom áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakedolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

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

Kelt: 2023. év 11. hó 03. nap



Belső konzulens