

SZAKDOLGOZAT

Berkes Blanka

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Emberi erőforrások alapképzési szak

**MOTIVÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK AZ EGYES
GENERÁCIÓK KÖZÖTT A MUNKA VILÁGÁBAN**

A Baby-boom, X, Y és Z generáció tekintetében

Belső konzulens:

Dr. Kollár Péter

egyetemi docens

oktatási intézetigazgató-helyettes

Belső konzulens

intézete/tanszéke: Agrár-és Élelmiszergazdasági
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Készítette:

Berkes Blanka

Budapest

2024

Tartalomjegyzék

1.Bevezetés	2
2. A munka és annak hajtóereje	4
2.1 A munka kialakulásának története	4
2.2 Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség	6
2.3 Elégedettségi modellek	8
2.4 Munkáltatói nyereségek	9
2.5 A motiváció.....	10
2.6 Munkavállalói elkötelezettség ösztönzése	11
3. A generációk.....	13
3.1 A generáció fogalmi meghatározása és értelmezése.....	13
3.2 Generációk összehasonlítása.....	14
4. Kutatás	19
4.1 Kvantitatív kutatás	19
4.2 Kvalitatív kutatás	25
5. Következtetések, javaslatok.....	31
6. Összefoglalás	33
Irodalomjegyzék	36
Mellékletek	38
Hallgatói nyilatkozat.....	43
Konzulensi nyilatkozat	44

1.Bevezetés

Szakedolgozatomban az egyes generációk közötti motivációs különbségeket fogom bemutatni a munka világában. Témám aktualitását az határozza meg, hogy napjainkban a motivációs különbségek rendre megjelennek a munkahelyeken, ugyanis egyszerre négy generáció dolgozik a munkaerőpiacon (Baby-boom, X, Y és Z generáció) ezért nagyon fontos a kérdés, hogy miként lehet megoldani a felmerülő problémákat. Választásom azért esett erre a témára, mert a generációk közötti motivációs különbségeket én is személyesen tapasztalom a munkahelyemen, ezért is tartom fontosnak, hogy dolgozatomban ismertessem, melyek azok a kulcsfontosságú tényezők, amelyek motiválják a munkavállalókat generációk alapján és amelyekre célszerű a munkáltatónak nagyobb hangsúlyt és figyelmet fordítania, ahhoz, hogy teljes mértékben motivált dolgozókat alkalmazzon.

Dolgozatom első részében ismertetem a munka fogalmát és kialakulásának történetét, ugyanis fontosnak tartom szemléltetni, hogyan változott a munkához való hozzáállás és felfogás, mi számított korábban és mi számít most munkának. Ez a szemléletbeli különbség megmutatkozik a generációk között is, ami rést jelent az ugyanazon munkahelyen dolgozók között. Ezért úgy vélem, hogy a munka adja az a közös alapot, ami utána segíti, hogy rátérhessek a motivációs kérdésekre.

A szakdolgozatom második részében kitérek a generáció fogalmi meghatározásaira és vázolom az egyes generációk általános jellemzőit. Steigervald Krisztián, és Nemes Orsolya könyvei segítségemre voltak a tanulmányom megírása során, továbbá különféle folyóiratok, cikkek és kutatások segítették a téma teljeskörű átlátását. Részletezem a különböző korcsoportok adott tulajdonságait, valamint a munkához való hozzáállásukat, különös tekintettel a Z generációra.

Tanulmányom harmadik részében a motivációt és a munkavállaló elköteleződéshez kapcsolódó modelleket fogom bemutatni. A motiváció értelmezése mellett vázolom a motiváció típusait, és folyamatát, valamint az eddigi évek során kialakult motivációs folyamatelméleteket.

Kutatásomat két részre osztottam. Az első részében egy általam készített online kérdőívet elemzek, melynek célja az, hogy választ kapja arra a kérdésre, hogy az általam vizsgált generációknak milyen motivációs tényezők fontosak, illetve, hogy milyen eltérések vannak a korcsoportok között a motiváció tekintetében.

A második részében személyes, mély interjú keretében Baby-boom, X, Y és Z generációs munkavállalókat kérdezek meg, hogy a mennyiségi kutatást kiegészítve minőségi válaszokat kapjak a következő kérdésekre: Mi motiválja, ösztönzi a különböző generációkat a munka végzésében? Igaz-e az állítás, miszerint a mai világban a legfontosabb tényező az ösztönzésben a pénz? Milyen motiváló tényezőket kellene választani, annak érdekében, hogy a szervezetek és az egyének is elérjék a céljaikat?

A kutatási részben a kérdőívet és a mélyinterjúkat felhasználva megállapításokat és következtetéseket teszek, melyek alapján feltárom a fentiekben megfogalmazott kérdésekre a válaszokat és leírom a javaslataimat a különféle generációk ösztönzése szempontjából.

2. A munka és annak hajtóereje

Napjainkban a munka szerves részévé vált az életnek, hiszen napi 8-12 órát távol vannak az egyének a családjuktól. Értékesnek tartom szemléltetni hogyan változott a munkafelfogás és hogyan jelent meg a XXI. századi nézőpont, melyben szinte azt látni, hogy nem a munka van értünk, hanem mi vagyunk a munkáért.

2.1 A munka kialakulásának története

A munka mai értelmezése és az induló ókori felfogás között széles szakadék mutatkozik meg. Christian Meier nevéhez kapcsolható a megállapítás, hogy az ókorban banálisnak gondolták a szellemi és fizikai tevékenységekre egyazon szó, vagyis a munka szó használatát és a tevékenység efféleképpen való besorolását. A rabszolgák tevékenysége volt a munka, ami inkább a háztartással, földműveléssel kapcsolatos feladatokat tartalmazta. Ezek a társadalmi csoportok úgymond függő, kiszolgáltatott helyzetben voltak. A városban élő kereskedők, kézművesek viszont értelmiségi emberek voltak, akik számára a választott tevékenység nem volt munkaként megbélyegezve. Az egyik nagy különbség az volt, hogy számukra volt szabadidő, megjelentek a hobbik, amíg a rabszolgák életideje csak a munkáról szólt.

A valláshoz kapcsolódó tanok nem kedveztek a munkafelfogás új szemléletéhez, hiszen a nehézséggel, áldozatos és kemény tevékenységgel kapcsolták össze. Wolfhart Pannenberg teológus úgy tanította, hogy a munkával töltött idő segít eljutni Istenhez, így egyfajta lelki gyakorlatként is lehet rátekinteni. Ugyanakkor Pál apostol azt írta, hogy nem jogosult enni sem az az ember, aki nem dolgozik, ami megfélemlítéshez vezetett és kevésbé vált örömtelivé a munkavégzés, inkább újabb kényszer szült.

A 12. században jelentek meg a saját foglalkozások, növekedett a kereskedelem és fejlődött a kultúra. Mindez elvezetett a szabad munka fogalmához. A 14. században a városokban megjelent a koldulás, így az a felfogás is elmélyült, hogy a munka és a pénz, jóllét együtt jár. Két évszázaddal később a reformációhoz kapcsolható, hogy megjelentek a börtönök és dologházak, amik Luther tanait igazolták. Kálvin Isteni kegyel köti össze a gazdasági sikereket, így a munka pozitív erényeit hangsúlyozza.

A modern munkafelfogás a 17. és 18. században jelent meg, amikor már a fizikai munka és mentális munka nem kapott külön címkéket. Ebben az időszakban már a munka pozitív

oldala bontakozott ki és tudatos tevékenységnek számított, ami hozzásegítette az egyéneket a céljaik eléréséhez, így egy számukra értékes és kiteljesedett élethez. Hobbes nevéhez kapcsolható, hogy először jelent meg a hatalom – munka – tevékenység hármasa.

Bár Descartes elmélete igyekszik örömtelivé varázsolni a munkát és ezt a felfogást hirdeti, Kant a semmittevést teszi meg az értelmet élet okának, amivel arra utal, hogy a munka nélküli élet értelmet. Johann Heinrich Pestalozzi, aki egy svájci tanár volt, arra hívta fel a figyelmet, hogy a munka rutinná és kizsákmányolóvá vált, ezzel ellent mond Kant értelmezésének.

Az értelmezésekből kitekintve, a diszkurzusokból kiderül, hogy azok az emberek, akik kétékezi munkát végeztek, földeken, istállóban, állatok mellett dolgoztak, robotoltak, így nem értek rá a munka értelmezési lehetőségeinek feltárására, sem a munka kemény és nehéz mivoltának realizálására, hiszen mindennapjaik el voltak foglalva, tették a dolgukat.

Az iparosodás és urbanizáció jelentette a következő állomást, amin változtatott a munka fogalmán és a tevékenységek körén. Megjelentek a gyárak, műhelyek, így a munka helye és az otthon egyre inkább különvált. Ennek az újdonsága főként a parasztokat, kézművességgel foglalkozókat és kereskedőket érintette. A család és a háztartás szerepe átalakult, jelentősége csökkent, hiszen a figyelem eltolódott a dolgozás irányába. Ezzel együtt jelent meg a magánszféra jelensége is. Az új rendszer alkalmazkodást kívánt, hiszen megjelentek a piaci törvények, főnökök és beosztottak.

Ahogy egyre nagyobb szerepet kapott a munka, úgy került megítélésre, hogy mi az, ami nem munka. A nézetek abba az irányba tolódtak, hogy amiért nem jár fizetés, az nem munka, így az állattartás, saját termelés, házimunka egyre inkább népszerűségét veszítette. Ez együtt járt a férfi és női szerepek különválásával.

Ennek az időszaknak a vívmánya, hogy emelkedett a munka mennyisége, megjelent a növekvő igény a szakmunkásokra, így a képzési rendszer is alkalmazkodott ehhez. Megjelent a karierrút, ami egy hosszú távon előre kiszámítható életpályát adott az embereknek. Megnyíltak a kapuk, hogy az önértékelés növekedjen és a szakmai sikerek elérhetővé váljanak (Kocka, 2001).

A digitális forradalom hatása szintén érezhető a munkában, hiszen a globális információáramlás, home office, távmunkavégzés, határokon átnyúló munkavégzés, online

kapcsolódások megváltoztatták nem csak az üzleti világot, hanem alkalmazkodásra és változásra kényszerítették a mindennapi élet emberét is.

A digitalizáció lehetőségeket nyitott, innovatív technológiák felé vezette a figyelmet, ugyanakkor az ezekhez fűződő idomulás átmenti veszélyekre, kihívásokra hívta fel a figyelmet (Hortoványi – Szabó – Nagy – Stukovszky, 2020).

2.2 Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség

A munka szubjektív, személytől függő értelmezéseire is érdemes kitérni, hiszen a munkavállalók esetében ez jelenti a meghatározást. Idővel egyre növekedett az igény az eltöltött idő értelmes felhasználására, így a mindennapi munkával töltött időnek is értéket igyekeztek adni az egyének.

Amennyiben a munkavállaló efféleképpen áll az elvégzendő feladatokhoz, megjelenik az elköteleződés és a pozitív attitűd a vállalat felé. Ebből kifolyólag egyfajta határ elmosódást lehet érzékelni a munka és az élet között, hiszen a feladatok, túlóra, rendszeres e-mailek, telefonok, munkahelyi gondok sokszor jutnak a családi fészekbe, így átszövik az életet (Török, 2015).

Az elköteleződés fogalma Harta és társai nevéhez kapcsolható, akik 2002-ben úgy mutatták be, mint elégedettséget és lelkesedést a munka felé. Majd 2014. évben Armstrong és Taylor értelmezésében ez egy pozitív viszony a munka felé, így az elkötelezett dolgozók ismerve a szenvedélyesség, energikusság. A vállalatok hamar felismerték, hogy az elkötelezett munkaerő hatékonyabban és eredményesebben dolgozik, így egyre több tanulmány született a dolgozói elégedettség felmérésére, egyéni motivációk növelésére (Szabó, 2016).

A munkavállalói elégedettség vizsgálatánál szembesültek vele a kutatók, hogy egy szubjektív tényező, ezért egyénenként eltérő. Ugyanakkor számos tanulmány igazolja, hogy megjelennek átfedések. Locke nevéhez kapcsolható az a fogalom, amelyben az elégedett munkavállaló feladatvégzése és a munka hatékonysága összefüggést mutat, vagyis a boldogan végzett munka pozitív eredményekkel jár.

Annak tekintetében, hogy az egyének mivel elégedettek más és más megállapítások kaptak helyet, ugyanakkor 1985-ben Staw és Ross tanulmányában lejegyezte, hogy ez egy állapot, amit nem lehet pontosan megmérni, ugyanakkor ha megjelenik az elégedettség érzete, akkor abból az egyén nehezen borul ki. Tekintettel arra, hogy a szerzőpáros szerint a munkavállalói

elégedettség nemigen pontosítható, ezért a viselkedésmintákat érdemes megfigyelni. 1969. és 2016. év között rengeteg kutatás irányult az elkötelezettség és a munkavállalók elégedettségéhez hozzájárult tényezők okainak a feltárására (Mravikné – Sebők, 2021). Az 1. számú ábra mutatja be őket, időrendi sorrendben.

1. számú ábra: Munkavállalói elégedettségre ható tényezők

Szerző	Elégedettségre ható pozitív és negatív tényezők
Smith, Kendall &Hulin (1969)	fizetés, munka jellege, előmeneteli lehetőségek, munkatársak és felettesek
Byars & Rue (1997)	összehasonlítás más munkahelyekkel
Spector (1997)	k mennyiségi és minőségi túlterhelés, javadalmazás
Greenberg & Baron (1998)	magasabb pozíciók, vezetői beosztás és annak elérési lehetősége
Luthans (1998)	kedvezőtlen, vagy kedvező munkafeltételek
Ilies & Judge (2003)	a személyiségjegyek, mint az extroverzió, nyitottság, közvetlenség, lelkiismeretesség, neurotizmus hatással vannak az elégedettségre
Medgyesi & Robert (2003)	a nők és férfiak között nem mutatható ki szakadék elégedetlenség tekintetében, akkor sem, ha kevesebb bérért dolgoznak ugyanannyit
Schramm (2003)	szervezet nagysága korlátozottan, de hat az elégedettségre negatív irányban
Guest & Conway (2004)	szakszervezeti tevékenység korlátozottan, de hat az elégedettségre
Gazioglu & Tansel (2006)	életkor és elégedettség között kapcsolat van
Crede et al. (2007)	külső környezete hat az elégedettségre, amennyiben érinti a munkát, szervezeti érdekeket
Schmidt (2007)	fejlődési lehetőségek, előmenetel
Spector & Pearson (2008)	külső/belső irányítottság
Carriere & Bourque (2009)	szervezeti kommunikáció milyensége
Szlávicz (2010)	munkával kapcsolatos elvárások, szervezeti célok, külső környezet

Klein (2016)	a munkahelyi környezet figyelembevétele kevés a teljes értékeléshez
--------------	---

Forrás: saját szerkesztés, Mravikné- Sebők (2021) alapján

Klein gondolatmenetét ismertetve látszik, hogy az elégedettséget meghatározó tényezők szeretágazóak, említést érdemes tenni a munkahelyi környezetről, értékrendről, külső tényezők szerepéről is, ha a teljes kép megismerésére törekszünk (Mravikné – Sebők, 2021).

2.3 Elégedettségi modellek

A munkavállalói elégedettséggel foglalkozó kutatások bizonyították, hogy azok az alkalmazottak, akik motiváltak és elégedettek, sokkal inkább elkötelezettek a vállalat iránt, mint a motiválatlan és elégedetlen társaik.

Az elégedettség különböző dimenzióit fogalmazták meg a kutatók, így az alábbi modellek születtek az elégedettség mérésével kapcsolatosan. Egy, - kettő, három és ötdimenziós modelleket különböztettek meg.

Az egydimenziós modellek Becker illetve Mowday, Porter & Steers nevéhez kapcsolhatók. Egyet értenek abban, hogy az elköteleződést egy fő tényező határozza meg. Becker szerint a lényeg abban áll, hogy mit veszíthetnek a munkavállalók. A veszteséget a kulturális szokások, kapcsolatok, szervezeti megállapodások keretezik. Mowday és társai arra jutottak, hogy a vállalati célok a mérvadók, ha azzal tud azonosulni az egyén, akkor az jelenti az elköteleződést. Fentiek mellett figyelmet fordítottak az érzelmi síkra is, ezért fontossá vált a szervezeti célokkal való egyetértés, az ehhez kapcsolódó cselekedet és munka, illetve az igény a vállalatnál maradásra.

A kétdimenziós modellek Angel és Perry, valamint Mayer és Schoorman nevéhez köthetők. Angel és társa arról írt, hogy a legfontosabb két tényező a szervezeti célokkal való azonosulás és a cégnél maradni akarás. Ugyanis, ha fontosak a cég érdekei, akkor azt szeretné támogatni a munkavállaló is azáltal, hogy a vállalatnál dolgozik. Mayer és társa érték-elkötelezettségként említi azt a jelenséget, amikor az egyén a cégért dolgozik. Amennyiben ez megszakítás nélküli, akkor válik folytonossági elköteleződéssé.

A háromdimenziós modellek O'Reilly & Chatman illetve Meyer & Allen kutatásaihoz kapcsolhatók. O'Reilly & Chatman a jellemző viselkedésből indul ki, aminek három részét vizsgálja az azonosulást, szabályok követését és az elsajátítást a szabályoknak,

viselkedésnek. Meyer & Allen tapasztalati kutatásokat végeztek és három fő témát határoztak meg. Ide tartozik a kötelességérzet, vállalathoz kapcsolódó pozitív érzések, vállalattól való megválásból adódó anyagi károk.

Cohen ötdimenziós modellt alkotott, ami a korábbi Meyer és Allen modelljének kibővített változata. Cohen hozzátette a hivatástudatot, vagyis a szakmai elkötelezettséget, illetve a tudatos elkötelezettséget a vállalat felé, amivel pozitív példával szolgálhat mások felé ((Mravikné – Sebők, 2021).

2.4 Munkáltatói nyereségek

A kutatások megállapították, hogy az elkötelezett munkavállalókkal együtt a vállalatok is nyernek, hiszen kisebb a fluktuáció, nagyobb a cégnél maradási hajlandóság, a szervezeti célokkal való összhang, lojálisabbak és hűségesebbek a munkavállalók. Az elkötelezettség következménye a munkáltatói oldalon az alábbi területen jár pozitív hatással: munkavállalók megtartása, vállalat megértése, hiányzás, üzleti eredmény elérése.

- **Megtartás**

A tanulmányok bebizonyították, hogy minél elkötelezettebb a munkavállaló, annál inkább marad a szervezetnél. Minél érzelmi kötelék is kialakul idővel, így a hűségesség szintje is emelkedik.

- **Megértés**

Felismerték, hogy minél inkább értik a dolgozók a vállalatok céljait és látják az összképet, annál inkább találnak helyet benne és körvonalazódik ki az egyének szerepe a nagy cég keretein belül. Ez a meglátás hozzájárul ahhoz, hogy nagyobb lekötelezettséggel támogassák a vállalatot.

- **Hiányzás**

A hiányzás, betegség inkább jellemzi azokat a dolgozókat, akik kevésbé vannak elköteleződve a cég iránt, amivel csökken a hatékonyság.

- **Üzleti eredmény**

A vállalati siker összefüggést mutat a munkavállalókkal és azok teljesítményével, elköteleződésével. Minél nagyobb az elköteleződés, annál több energiát, munkát fektetnek a

dolgozók a feladatok, projektek megvalósításába, növelve ezzel a cég gyorsabb és gördülékenyebb üzleti sikereinek az elérését.

Towers Perrin tanulmányai kimutatták, hogy az elköteleződés és az eredményesség azért is áll összefüggésben, mert az elköteleződéssel együtt jár

- a nagyobb figyelem a munkafolyamatokra és ezáltal kevesebb hiba,
- kisebb fluktuáció, ezért kisebb költség a toborzásra,
- jó vállalati hírnév és piaci pozíció, ami vonzó a szakemberek számára,
- kevesebb betegszabadság, ezért folyamatos eredményesség,
- munkavállalói jó hír terjesztése a cégről (Szabó, 2016).

2.5 A motiváció

A motiváció egyénenként változó, hiszen teljesen más értékrenddel rendelkezik egy pályakezdő fiatal, egy karrierje csúcsán álló üzletember és egy nyugdíja utolsó éveit taposó hölgy is.

A munkáltató feladata, hogy figyelmet fordítson annak megismerésére, hogy mi motiválja a dolgozóit, ha elkötelezett és eredményes kapcsolódásokat szeretne kialakítani velük. Három fő terület van, amire érdemes odafigyelni, mert mozgatórugóként tekinthetők a motivációra. Ezek a kapcsolatok, érték vagy eredmények és a növekedés.

1. Amennyiben a munkavállalót a kapcsolatok motiválják, akkor érdemes figyelmet fordítani a közös élményekre, lojalításra, hiszen az ő számukra értéket képező részt érdemes erősíteni. Ezeket a dolgozókat a stabilitás és a kiszámíthatóság jellemzi, szeretik az átlátható feladatok, rendszeres visszajelzéseket, tiszta határidőket, érzelmileg pedig a valahová tartozás élményét, közösséget.
2. Az eredmények értékét követő kollégák, akik végrehajtják a feladatokat, figyelik a célokat, sikeresség felé vezetik a céget. Mentorálnak, ösztönöznek és számukra is fontos, hogy ösztönözve legyenek az előrelépési lehetőségek, jutalékok által.
3. A fejlődést, növekedést kereső dolgozók mindenben a lehetőséget látják a továbblépésre, innovációra, felül emelkedésre. A szabadság és a függetlenség segíti a munkájukat és a kreativitásuk kibontakozását. Ha megtalálják a helyüket a vállalatnál, akkor hosszú távon segítik a cég üzleti sikereit (Hitkó, Istók, 2021).

2.6 Munkavállalói elkötelezettség ösztönzése

A szervezeti oldal különféle eszközökkel segítheti a dolgozói elégedettséget. Ezen kulcsfontosságú tényezők ismeretében közvetve járulhat hozzá a vállalati sikerek eléréséhez. Ezek a tényezők a jövőkép, lehetőségek, munka és feladatok, önrendelkezés, szociális környezet, kommunikáció, környezet, vállalati értékek, javadalmazás és elismerés témakörei köré csoportosulnak.

A jövőkép azt jelenti, hogy a munkavállaló könnyen azonosul a cég hosszú távú céljaival, ezért örömmel segíti ezek megvalósulását a munkájával.

A lehetőségek közé sorolhatók a céges tréningek, karrierút lehetősége, döntési folyamatokba való bekapcsolódás lehetőségére, többféle munkakör megismerésére és ezáltal újabb képességek és készségek elsajátítására.

A munka és feladatok minősége szignifikánsan hat az elkötelezettség méretkére. Amennyiben a munkavállaló érdekesnek, értelmesnek, változatosnak ítéli meg az elvégzett feladatokat, akkor az elköteleződés növekszik. Ha ezek teljesíthetők és értékelik is őket, akkor emelkedik az önbizalom, hiszen büszkeséggel társul. Amennyiben túl nagy a nyomás, irreálisak az elvárások, szűkösek a határidők, akkor ezzel egyenes arányban csökken a munkavállaló elkötelezettsége.

Az önrendelkezés a következő pont, ami arra a függetlenségre utal, hogy a munkavállaló saját térrel rendelkezzen a folyamatokon belül, hogy a kontroll érzete megmaradhasson számára.

A szociális környezet is hatással van a dolgozókra, hiszen a kellemes légkör, jó munkahelyi kapcsolatok, összetartozás élménye, vezetők támogató hozzáállása emeli a munkavállalási hajlandóságot és a motivációt.

A megfelelő kommunikáció támogatja a távlati célok megértését, a kollégák egymás közötti feladatainak a megvalósulását és a hierarchia szintek közötti békés megoldásokat. Amennyiben hiányosak az információk, nem megfelelő a kommunikáció, hiányoznak a kiépített kommunikációs csatornák, akkor az fejetlenséghez vezet, ami hatékonyság romlással jár.

A munkahelyi környezetbe tartozik a géppark, irodák, amik segíthetik a kellemes és eredményes munkavégzést.

A céges értékek abban az esetben növelik a elköteleződést, amennyiben a vállalat figyelmet fordít a sokszínűsége, új kollégák integrációjára, tehetséggondozásra, innovációra, képzésekre, teljesítménymenedzsmentre, karrierutak kialakítására.

A javadalmazás és az elismerés fontos szerepet kap, hiszen ide sorolhatók az alap fizetés mellett a juttatási csomagok, versenyképes fizetés kialakítása a változásokhoz, irodai kávé, irodai masszázs. Emellett a szóbeli elismerések is kulcsfontosságúak, hiszen az alapján derül ki, hogy mennyire elégedettek a munkavállaló teljesítményével. A pozitív megerősítések belső hajtóerőként ösztönzik a dolgozót, míg a jutalmak külső hajtóerőt adnak (Szabó, 2016).

3. A generációk

A különféle generációk változó értékrenddel és szemlélettel lépnek a munkaerőpiacra, ezáltal a hozzájuk illeszkedő motivációs és elköteleződésnövelő eszközök is sokszínűek.

3.1 A generáció fogalmi meghatározása és értelmezése

A generációk fogalmának definiálásával számos író, kutató, filozófus és történész is foglalkozott. A következő sorokban az általam legfontosabbnak és érdekesebbnek ítélt hipotéziseket fogom bemutatni. Az egyes gondolatok között számtalan hasonlóság és különbség is megfigyelhető, melyeket a későbbiek során szemléltetek.

A generáció fogalmának meghatározásához A Magyar Nyelv Értelmező Szótárát vettem segítségül, mely szerint a nemzedék, vagy más néven generáció „*Egy korban élő és nagyjában azonos korú emberek összessége*”. Ezt a meghatározást biológiai szempontból is használják, amikor az „*egymást felváltó utódok életének időszakáról*” beszélünk

(Arcanum Kézönyvtár, dátum nélk.).

William Strauss és Neil Howe 1991-ben kiadott *Generations* című könyvükben mutatták be elméletüket a generációkról. A két író szerint egy adott generációt a hasonló értékrendek, és világszemléletek kötnék össze. Közös véleményen vannak arról, hogy a nemzedékek azok az emberek, akik a történelem egyazon idejében születtek, így osztoznak rajta (Strauss-Howe, 1992).

Szakdolgozatom megírása előtt az említett két író és műveik számomra ismeretlen volt. Strauss és Howe egyik felvetése az, hogy ahogy a történelem formálja a generációkat, úgy alakítják a generációk a történelmet. A *Generations* és a *The Fourth Turning* című könyvükben a brit és az amerikai történelem szezonális ciklusokra tagolódik, fel vannak osztva, és a nemzedékeket megjelölik aszerint, hogy milyen ciklusban születtek. Ez a négy ciklus egy lengő ingához hasonlítható. Az inga egyik oldalról a másikra leng, de a gravitáció mindig hat rá, és a legalacsonyabb pontján megáll.

Marc McCricndle és Emily Wolfinger *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* című könyvében ezt két szemszögből definiálja: az egyik a biológiai, amely szerint a nemzedék a gyermek és a szülő közötti átlagos intervallumra utal, amely körülbelül 20-25 év, a másik szempont a szociológia, miszerint az egy korszakban születettek és

meghatározott irányzatokban, eseményekben egymáshoz kötődő emberek egy generációhoz tartoznak (McCrindle & Wolfinger, 2009).

3.2 Generációk összehasonlítása

Az évszázadok alatt egyre inkább hosszabbodott az élettartam, aminek a következményeként megfigyelhető, hogy egyszerre több nemzedék él és vállal munkát egyszerre. Napjainkban ehhez hozzá kell még tenni, hogy egyre inkább felborult a korábbi hierarchikus rendszer, hiszen a tudás már nem csak fentről lefelé áramlik, hanem bárki számára elérhető és a világháló lehetőséget is ad arra, hogy ez pillanatról pillanatra megtörténhessen.

A generációs kerék segít bekategorizálni az egyes nemzedékeket, figyelmet fordít rá, hogy ki milyen életszakaszban van, van-e családja, illetve hogy a felnőtté válás melyik lépcsőjén áll. Ugyanakkora teljes kép megértéséhez ezt ki kell egészíteni egyéb szocioökonómiai és szociodemográfiai tényezőkkel is, mint például a lakóhely, szaktudás, tapasztalat, fogyasztási szokások feltérképezése (Nemes, 2019).

A generációkat nem a különbségek alapján, hanem a stílusjegyek szerint lehet megkülönböztetni, tehát aszerint, hogy a születésük idején milyen hatások érték őket. Ezek az egész társadalomra érvényesek, hiszen mindenki életében megjelentek. Ezek számos alkalommal egy egész életen át is sarkalatos mintaként működhetnek, hiszen a gondolkodást határozzák meg (Steigervald, 2020). A 2. számú ábra szemlélteti a különféle nemzedékeket, kronológiai sorrendbe állítva a születési évek szerint.

2. számú ábra: Generációk összehasonlítása

Generációk	Születési év
Veterán	1945 előtt
Baby boomer	1946-1964
X	1965-1979
Y	1980-1994
Z	1994-2009
Alfa	2010-től

Forrás: saját szerkesztés, Steigervald (2020) alapján

Baby-boomerek

Ez a nemzedék nevét onnan kapta, hogy megugrottak a demográfiai adatok, hiszen rengeteg gyermek született. A generációs elméletek megszületése és betűkkel jelölt elkülönítése utánuk jelent meg, így nevüket ezért kötötték az erre az időszakra legjellemzőbb eseményhez (Nemes, 2019).

Mivel az alapélmény a háború és fenyegetettség volt, ezért egy fordulattal más szemszögből kezdtek az életre tekinteni, amit nem túlélni kell, hanem lehetőség van megélni azt. Hozzájuk kapcsolható a szex legitimizálása és a szeretetről való éneklés, bár az érzéssel nem tudtuk igazán azonosulni, mégis alapot kezdtek letenni a következő generációk számára. Megjelenik náluk a tisztelet és az életkorhoz kapcsolódó tudás elismerése, a hosszú távú gondolkodás, az akciók kihasználása és az aggodás, amit hangosan ki is kell mondani. Ebben az időben jelennek meg az autók, mosógépek és tudják egyre inkább megélni a könnyebb életet az emberek. Persze ehhez a munka a kapcsolat, így jellemző a túlhajtott munkatempó, amivel például szolgálnak majd a gyerekeik, vagyis az X generáció számára (Steigervald, 2020).

A baby boomerek gyakran a vállalati ranglétra megmászását és a személyes fejlődést helyezték előtérbe, és hajlandóak voltak extrán dolgozni a biztonságos jövőkép és a jobb életminőség érdekében. E generáció tagjai között jellemző volt a munka és magánélet egyensúlyának áldozatává válása is, hiszen a munka gyakran elsőbbséget élvezett a személyes és családi élettel szemben. Steigervald szerint a baby boomerek hozzáállása a munkához alapvetően befolyásolta a következő generációk munkaerőpiaci viszonyulását is, különös tekintettel a munkahelyi lojalitás és karrierorientáció terén.

X generáció

Az X nemzedék nevét többféle esemény említi. A végleges elfogadása Douglass Couplandhoz köthető, aki cikkében X generációként hivatkozott a fiatalokra, amihez kapcsolódóan később egy regény is született (Nemes, 2019).

Életükbe robbant a technológiai forradalom, és az élet nagy kérdésére keresett válaszok, már nem a családi körben lettek megbeszélve, hanem a játszóterek közegében és barátok véleményében jelentek meg. Ezáltal a szülőmentes szabadság és a korlátlanság terjedt el. A hovatartozás és a külső válik értéké és a stílus tükrözi a valahová tartozást, még a zenei ízlés tekintetében is. A munkahelyen az X-eseket a rendíthetetlen maximalizmus jellemzi,

kevésbé delegálják a munkát, inkább mindent maguk oldanak meg. A munkaerőpiacon való megjelenésük idején a nagyvállalatoknál már nem volt olyan garantált a hosszú távú biztonság, ami korábban volt, ezért kevésbé törekedtek évtizedekig tartó munkahelyi elköteleződésre.

Steigervald szerint az X generáció sokkal pragmatikusabb megközelítést alkalmazott: többet váltogattak állást, és nyitottabbak voltak az új lehetőségekre, amelyek jobb egyensúlyt kínáltak a munka és a magánélet között. Sokkal érzékenyebbek voltak a munkahelyi légkörre és a munkahelyi kultúrára, értékelve a rugalmas munkarendet és a munkahelyi autonómiát.

Ezenkívül az X generáció tagjai hajlamosabbak voltak a személyes szenvedélyeik és érdeklődési körük mentén karriert építeni, nem csak a gazdasági stabilitásra törekedve. Emiatt gyakran találkozunk olyan X generációs vezetőkkel, akik innovatív megoldásokat és frissítő változásokat hoztak be a munkahelyekre.

Mélyebben megismerve ezt a nemzedéket látni a belső bizonytalanságot, ami vezeti tetteiket. Ennek következtében jelentek meg a párkapcsolati mediátorok, önismereti tréningek. Elindultak a munka-család-karrier kapcsán keresett egyensúlyi törekvések, hiszen a friss szemléletük aranyat ért a munkahelyen, ugyanakkor nem voltak felkészülve a vezetői beosztásokra, nem ismerték a karrierista anya működési mechanizmusait. Ezáltal újabb bizonytalan helyzetbe kerültek. Átélték a 2008-as világválságot, de a veszteséggel való megbékélést nem tanulták meg. Amikor megjelentek az Y-sok a munkaerőpiacon, akkor úgy tűnt eszeveszett harc kezdődött, hogy mindent megtanuljanak és még jobbra váljanak. Úgy tűnt ez a nemzedék rengeteg pofont kapott és kap is. Bizonytalanságuk pedig kiütközik a munkahelyen, párkapcsolatban, gyereknevelésben és önmagukhoz való hozzáállásukban (Steigervald, 2020).

Y nemzedék

Ez a generáció az internet világával gyerekkorában találkozik, így meghatározza életszemléletüket, hiszen olyan világba cseperedtek fel, ahol a munka egyre meghatározóbbá, a sietség, gyorsaság pedig egyre elfogadottabbá vált. Az Y-osok életére nagy mértékben hatással volt a tömegkommunikációs eszközökhöz kapcsolódó magatartásváltozás is, hiszen a televízió háttérzajként is kezdett funkcionálni, megváltozott

a készülékhez való hozzáállás. Ezek miatt az Y egy rétege teljesen különvált a televíziótól és helyette az internetes technológiákat kezd használni (Első Magyar).

Az Y-sok már pozitív szemlélettel állnak az élethez és a tudást, teljesítményt tartják elsődlegesnek. A kapcsolódásaikat nem befolyásolja a hierarchia, inkább a bizalmas viszony kialakítására törekszenek. Megfigyelhetően erős motivációjuk a karrier és a pénz, így a lojalitás, hűség háttérbe szorul. A visszajelzések, rugalmasság fontos szempont a munkahelyen (Jobgroup, 2020).

E generáció tagjai nagy hangsúlyt fektetnek a technológia és az online kommunikációs eszközök munkahelyi integrációjára. Jellemző rájuk az is, hogy nagyobb mértékben keresik a munka és a magánélet közötti egyensúlyt. Az Y generáció tagjai gyakran vállalnak rövidebb távú projekteket és állásokat, szemben az előző generációk hosszabb távú elköteleződésével. Ők azok, akik gyakran váltanak karriert vagy próbálkoznak különböző iparágakban, amit a munka világának folyamatos változásai is lehetővé tesznek. Ez a generáció számára a munkahelyi rugalmasság és az önállóság kiemelten fontos, mivel a munka személyes életükkel egyensúlyban kell hogy álljon.

Az Y generáció tagjai különösen értékelik azokat a munkahelyeket, ahol támogatják a szakmai fejlődést és ahol lehetőség van a kreativitás megélésére. Ez a generáció sokkal inkább motivált a társadalmi hatás és a munka értelme által, nem csak a fizetés nagysága által. Ezért gyakran választanak olyan szervezeteket, ahol úgy érzik, hozzájárulhatnak a nagyobb jóhoz. (Steigervald, 2020)

Z nemzedék

Napjainkban megfigyelhető, hogy akár már 15 évesen is dolgoznak a magyar fiatalok, ezért a Z generáció is helyet kap a munkaerőpiacon. Számukra a technikai és digitális világ alapelemei az életnek, így motivációjukat meghatározza az ebben a világban való felnövésük. Az elvárások rögtön magasak, hiszen az online térben is rögtön elérhető minden.

A munkájukkal kapcsolatban is megállapítható a gyorsaság, rugalmasság, szabadság, ami térben és időben is fontos számukra. A gyorsaság miatt türelmetlennek és kevésbé fókuszáltak tűnnek a korábbi generációkhoz viszonyítva őket. A csapatmunka ösztönzi őket, amennyiben kedvező viszony alakult ki benne (Jobgroup, 2020).

Z generációs dolgozók esetében nagyobb hangsúlyt kap a munkahelyi diverzitás és inkluzivitás, valamint a társadalmi felelősségvállalás. Ők azok, akik számára fontos, hogy munkájukkal pozitív hatást gyakoroljanak a világra, és ez jelentős motivációt jelent számukra.

E generáció tagjai előnyben részesítik a rugalmas munkarendet és a távmunkát, ami lehetővé teszi számukra, hogy jobban kezeljék személyes és munkahelyi kötelezettségeiket. Steigervald kiemeli, hogy a munkahelyi elköteleződés számukra nem feltétlenül jelenti a hosszú távú munkahelyi lojalitást; inkább projektekre és rövid távú célokra orientálódnak.

Ezenkívül a Z generáció tagjai nagy hangsúlyt fektetnek a karrierjük során az önfejlesztésre és az önérvényesítésre. Nem elégszenek meg a hagyományos hierarchiákkal, és gyakran keresik azokat a lehetőségeket, ahol közvetlenül tudnak együttműködni a vezetőkkel és befolyásolni a döntéseket.

A Z nemzedék a munka világába való belépésével új kihívásokat és változásokat hozott, és ezek a változások tovább formálják a munka jövőbeli környezetét. Az ő számukra a munka nem csak megélhetés, hanem egy olyan platform is, ahol kifejezhetik magukat és valódi változást hozhatnak létre. (Steigervald, 2020)

4. Kutatás

Napjainkban egyszerre négy generáció is megjelenik a munkaerőpiacon, ami kihívások elé állítja a vállalatokat. A generációs különbségek leginkább a nézetek és értékek tekintetében jelennek meg, ami egyedi hozzáállást kíván, hiszen változik az elköteleződés és a motiváció.

Három hipotézis:

1. A vállalatoknak eltérő motivációs módszereket kell alkalmazni a különféle generációk tekintetében.
2. A munkahelyi motiváció és elköteleződés összefügg, ezért, ha a cégek figyelmet fordítanak az egyikre, akkor a másik is változik.
3. Generációktól függetlenül a juttatások a legfőbb motivációs eszköz.

A kutatás két részből épül fel. Kvalitatív és kvantitatív módszer segíti a hipotézisek igazolását, megcáfolását, illetve a következtetések levonását.

4.1 Kvantitatív kutatás

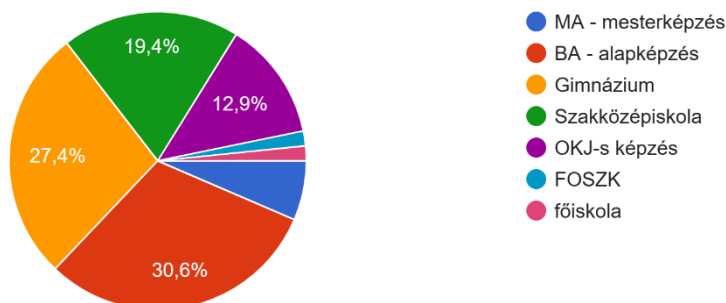
A kvantitatív kutatási módszer ismérve, hogy a mérhető és számszerűsíthető adatokat helyezi előtérbe (Csépanyi). Ennek megfelelően statisztikai eszközökkel elemezhetők. Nagy számú minta segíti a kvantitatív kutatással végzett elemzést és a folyamatok leírását (Hunkár, 2013). Ez a módszer a leginkább lényeges kérdésekre válaszol. Az egyik leggyakoribb típusa a kérdőíves felmérés. Előnyei közé tartozik, hogy gyors, könnyen elemezhető és átlátható válaszokat ad és nagy számú minta alapján lehet következtetések és megállapításokat tenni. Hátránya, hogy a komplikáltabb korrelációknak nem ad teret és a válaszok egyszerűen feketék vagy fehérek (MeRSZ, 2020).

Online 17 kérdésből álló kérdőívet készítettem, aminek kitöltésében 63 fő vett részt. A kérdéseket 3 fő területre bontottam. Az első részben alapvető információkat határoztam meg, hogy bekegategorizálhassam a válaszadókat. A másodikban megjelent a jelenlegi munkahely, pozíció és státusz. A harmadik rész a motiváció és elkötelezettség kérdéseit és az erre adott válaszokat tárta fel.

Az első kérdéskör tehát az alapvető tudnivalókra irányult: nem, generáció, lakóhely. Az 1. kérdés a nemek közötti eloszlásra vonatkozott. A mintában 68,3% nő és 31,7% férfi válasza szerepel. A 2. kérdéssel megvizsgáltam a megkérdezettek generációs hovatartozását. Megállapítható, hogy 1 fő veterán, 1 fő Baby Boom, majd őket követi az X generáció 8 fővel, az Y nemzedék 10 válaszadóval és a legtöbb kutatásban részt vevő 43 fő, aki Z generációba tartozott. A 3. kérdésre a válaszokból kiderült, vagyis, hogy hol laknak a kérdőíves felmérés alanyai, a legtöbben, vagyis a válaszadók 71,4%-a a fővárosban. Városban lakik 15 fő és falun 3 válaszadó.

A második részben felmértem az iskolai végzettséget, a jelenlegi munkahelyekkel kapcsolatos ismereteket, illetve a munkahelyi pozíciót és státuszt. A 4. kérdés az iskolai végzettségre irányult. A 3. számú ábrából látszik, hogy a válaszadók 30,6%-a, ami a legmagasabb arány BA szinttel rendelkeznek. Őket követik a 24,7%-al a gimnáziumi kvalifikációt szerezettek, majd 19,4% szakközépiskolai végzettségű válaszadó. Megemlítendő még a negyedik helyen 12,9%-al az OKJ-s végzettségűek aránya.

3. számú ábra: Legmagasabb iskolai végzettség



Forrás: a kérdőíves felmérés eredménye

Ennél a résznél fontosnak tartom megemlíteni azt a kérdést, hogyan befolyásolhatja az iskolai végzettség a preferenciákat.

Elsőként említeném meg a *munkakultúrát és érékeket*. Azok, akik magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, gyakran más értékeket és munkakultúrát részesíthetnek előnyben. Például valaki, aki egy elit egyetemen szerzett diplomát, valószínűleg nagyobb hangsúlyt fektet az innovációra és a kutatás-fejlesztésre.

A magasabb iskolai végzettség gyakran több lehetőséget nyújt a karrier fejlődésére, így az ilyen végzettséggel rendelkező munkavállalók előnyben részesíthetnek olyan cégeket, amelyek támogatják a szakmai fejlődést és kínálnak vezetői pozíciókat. Talán az egyik legfontosabb aspektus a *karrierlehetőség és a juttatások* kérdése. Azok, akik magasabb iskolai végzettséget szereztek, gyakran magasabb bérezési igényekkel rendelkeznek, és előnyben részesíthetik azokat a munkahelyeket, amelyek jobb pénzügyi és egyéb juttatásokat kínálnak, például egészségbiztosítást, nyugdíjterveket.

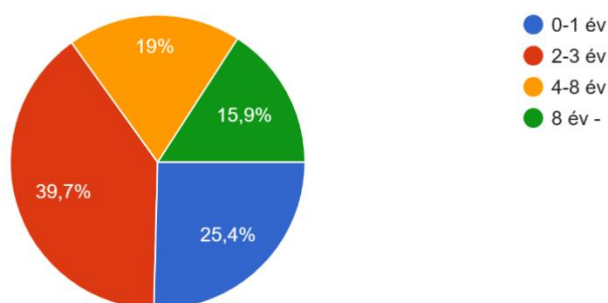
Az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező munkaerő preferenciái is jelentős mértékben befolyásolhatják a munkahelyi választásukat és az ottani viselkedésüket, de gyakran más aspektusokban mutatkoznak meg ezek a preferenciák:

Az alacsonyabb képzettségű munkavállalók gyakran nagyobb értéket tulajdonítanak a munkahelyi *stabilitásnak és biztonságának*. Elsőbbséget adhatnak azoknak a cégeknek, amelyek hosszú távú foglalkoztatást ígérnek és kevesebb munkahelyi kockázatot jelentenek. Az alulképzett munkaerő gyakran azonnali és konkrét juttatásokat részesíti előnyben, mint például versenyképes fizetés, munkaidőbeni rugalmasság és alapvető egészségbiztosítás.

Az 5. kérdés választ adott arra a kérdésre, hogy a leggyakrabban a megkérdezettek a kommunikációs szolgáltatási szektorban helyezkednek el. A teljes minta 22,2%-a dolgozik itt. Ezután jelenik meg az egészségügy, ami a második leggyakrabban előforduló munkahely a válaszadók között 6 fő ezen a területen helyezkedett el. A technológia, agrárszektor és tanulók is 9,5%-ot kaptak.

Fontosnak tartottam rákérdezni, hogy mióta dolgoznak ezen a területen a munkavállalók, így a 6. kérdésem erre irányult. A kutatás válaszait az 4. *számú ábra* tartalmazza. A válaszok értelmében a legtöbben 25 fő, 2-3 év között, 16 fő 0-1 év között, 12 fő 4-8 év között és 10 fő 8 évtől régebb óta dolgozik a munkahelyén.

4. számú ábra: Munkavállalás ideje a jelenlegi cégnél



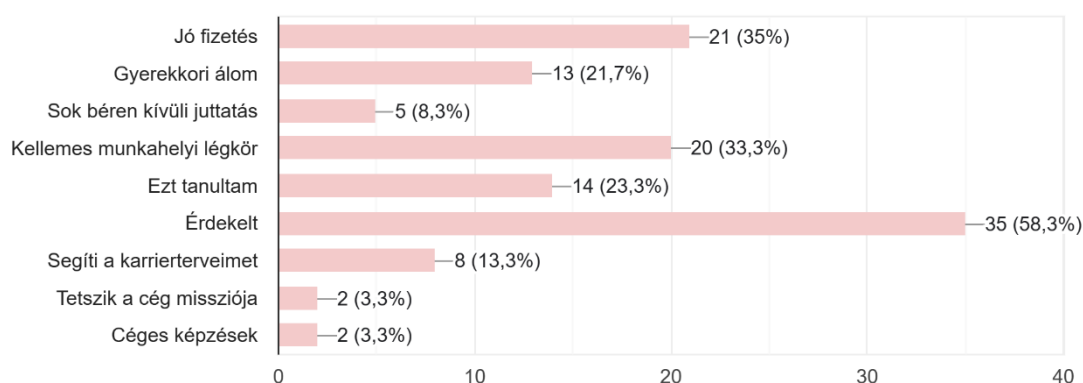
Forrás: a kérdőíves felmérés eredménye

A 7. és 8. kérdés válaszait együttesen elemzem. A 7. kérdés megmutatta, hogy mik szerettek volna lenni gyerekkorukban a válaszadók, a 8. pedig, hogy mennyien váltották valóra álmukat. 83,3%, vagyis 50 fő nem olyan pozícióban dolgozik, amit akkoriban megfelelőnek tartott.

A harmadik blokkban a válaszadók motivációval, elköteleződéssel kapcsolatos válaszai kerültek vizsgálatra.

A 9. kérdés válaszait szemlélteti a 5. számú ábra. Arra a kérdésre, hogy miért választották ezt a pozíciót a válaszadók, kiderült, hogy a legmagasabb számban, vagyis 35 fő érdeklődési körének ez felelt meg. Ezt követi a jó fizetés 21 fővel és a kellemes munkahelyi légkör 20 fővel. A következő két legmagasabb értéket az kapta, hogy ezt tanulták a válaszadók, illetve ez volt a gyerekkori álmuk.

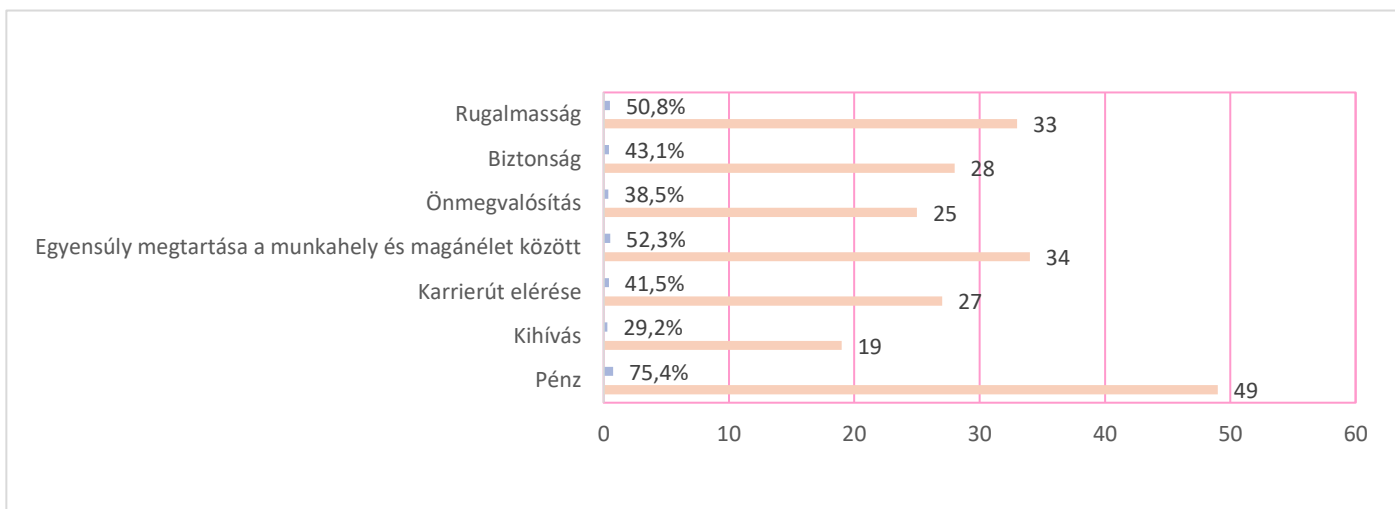
5. számú ábra: Jelenlegi pozíció választásának oka



Forrás: a kérdőíves felmérés eredménye

A 10. kérdés arra irányult, hogy a válaszadók alkalmazottként, vagy vállalkozóként dolgoznak-e, ugyanis a vállalkozó státusz más motivációs eszközöket igényel. A megkérdezettek 22,6%-a, vagyis 14 fő vállalkozó, akik közül 3 fő Y generációs, a többi Z.

A 11. kérdés már konkrétan a személyes motivációkra vonatkozott. A 6. számú ábra mutatja a válaszokat. A kutatás eredményéből kiderült, hogy a legtöbben a pénzt jelölték meg. A második legtöbb szavazatot kapott terület a munka és magánélet egyensúlya. Csupán egy válasszal maradt el a rugalmasság. A legkevesebb szavazatot a munkahelyi kihívások területe kapta.

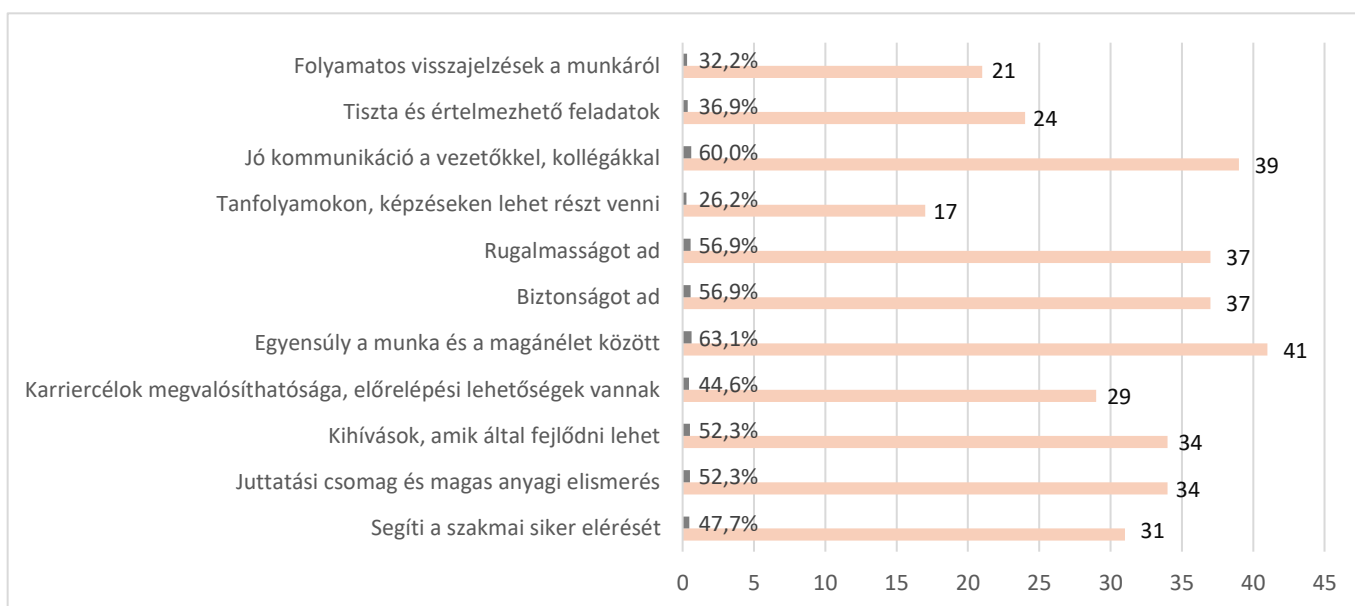


6. számú ábra: Motivációs eszközök munkahelyváltáskor

Forrás: a kérdőíves felmérés eredménye

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy a megkérdezettek szerint milyen a jó munkahely, milyen követelményeknek kell a munkáltatóknak eleget tenni, hogy őket válasszák a jelentkezők. A 7. számú ábra szemlélteti az eredményt. 41 munkavállaló szerint a jó munkahelyen megélhető a munka és magánélet egyensúlya. 39 válaszadó szerint a jó kommunikáció kialakítása a fontos a vezetők felül. 37-37 munkavállaló számára fontos a biztonság és a rugalmasság. A legkevesebb választ a tanfolyami továbbképzések kapták.

7. számú ábra: A jó munkahely ismérvei



Forrás: a kérdőíves felmérés eredménye

A 13. kérdés konkrétan az elköteleződés felmérése irányult. A válaszokat a 9. számú ábra mutatja. Látszik, hogy az elköteleződés legfőbb oka a magas fizetés, amit a saját célok és a karrierút támogatása követ.

A 14. kérdés rávilágított, hogy a jelenlegi munkahelyen dolgozók közül negatív visszajelzést senki nem kap, 48,3%-nak csak néha ismerik el a munkáját, 33,3% folyamatos visszajelzést kap és 16,7%-ot évente többször dicsérnek meg.

Szinte egyhangú volt a vélemény arra a kérdésre, hogy ha a cég több figyelmet fordítana a személyes igényekre, akkor a motiváció és elköteleződés emelkedne-e. A 98,3% nem-el válaszolt.

A 16. kérdésből kiderült, hogy a vállalatok leginkább a munka elismerésével segítik az elköteleződést. Ezt követi a túlóra pénz, majd a vélemények és fejlesztési javaslatok meghallgatása. A karrierlehetőség szerepel a negyedik helyen. A generációkat külön-külön megvizsgálva.

Az utolsó kérdés a munkahelyváltásra vonatkozott és arra, hogy mi az az ok, ami miatt a munkavállaló otthagyja a munkahelyet. 27 fő a rossz munkahelyi légkört, 26 fő a kevés fizetést említette. Ezek után az elismerés hiánya és a rossz vezetőség áll.

4.2 Kvalitatív kutatás

A kvalitatív kutatási módszer sokrétűbb, mélyebb információk és adatok elemzésére szolgál. Az itt megjelent adatok statisztikai eszközökkel nem elemezhetők, hiszen a cél a mélyebb megértés és a kutatásban részt vevő egyének egyedi válaszainak, viselkedésbeli különbözőségeinek a feltárása a válaszainkon keresztül (Csépanyi).

A módszer fő célja, hogy eltérjen a kvantitatív adatok két végletéből, hogy a válaszok csak feketék vagy fehérek és legyen lehetőség az árnyaltabb információk megjelenésére. Éppen ezért specifikus kérdések és helyzetek is megjelenhetnek. Előnyei, hogy a miértekkel is foglalkozik, komplex és bonyolult kérdések feltevésére is lehetőséget teremt, mélyebb kapcsolatot ad, mint a kvantitatív elemzés, ugyanis a kutató az őszinte válaszokon keresztül jobban megismeri az alanyokat. Hátránya a módszernek, hogy időigényes, sokkal kevesebb adattal szolgál, mint a mennyiségi kutatási módszer és a kutató elfogult lehet a válaszok tekintetében (MeRSZ, 2020). A kvalitatív vizsgálati eljárás legnépszerűbb eszközei az interjúk. A mélyinterjú abban az esetben alkalmazható leginkább, amikor a kutató az válaszadók személyes motivációira kíváncsi (Hunkár, 2013).

14 kérdéses mélyinterjú módszer segítségével 5 interjúalany esetében végeztem kvalitatív vizsgálatot, melyek közül 1-1 fő a baby boom, X, Y generációhoz tartozott és 2 fő a Z nemzedékbe.

A 8. számú ábra tartalmazza az interjúalanyok alap adatait. Az 1. interjúalany egy Baby boom generációba tartozó hölgy, aki egy call centerben dolgozik, mert szeret emberekkel foglalkozni. A 2. megkérdezett egy X generációs nő, aki az értékesítés területén helyezkedett el, mert érdekesnek találta ezt a munkát. A harmadik interjúalany egy Y nemzedékhez tartozó férfi, aki IT szakember. A 4. megkérdezett egy Z nemzedékbe tartozó nő, aki ügyfélszolgálati pozícióban van. Azért választotta azt a céget, mert sok ismerőse dolgozik ott. Az utolsó interjú egy szintén Z nemzedékbe született férfi válaszait tartalmazza. Egy call centerben dolgozik és elmondása szerint ez egy könnyen végezhető munka, és az irodai környezet számára ideális választás volt.

8.számú ábra: Interjúalanyok jellemzői

Interjúalany	Generáció	Nem	Pozíció
1.	Baby Boom	nő	call center
2.	X	nő	értékesítés
3.	Y	férfi	IT
4.	Z	nő	ügyfélszolgálat
5.	Z	férfi	Call center

Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjú válaszok alapján

A negyedik kérdés a személyes preferenciákat tárta fel, arra irányult, hogy mit szeretnek a válaszadók a munkahelyükön. A válaszok között megjelent a kellemes munkahelyi légkör, változatos feladatok, rugalmasság, korrekt vezetőség, juttatások, magas bérezés, összetartó csapat. Az 5. interjúalany elmondta, hogy *„Nyugodtan, kiegyensúlyozottan járok be minden nap, mert tudom, hogy megbecsülik a munkámat és ha hibázok, akkor is segítő szándékkal viszonyulnak hozzám.”*.

A munkahelyi kihívások esetében vegyes válaszok érkeztek: megfelelő értékesítés elérése, kommunikáció fejlesztése, emberek figyelmének felkeltése, mindennapi hibák megoldása, precíz munkavégzés, ügyfélközpontúság.

Kíváncsi voltam rá, hogy mi az a területe a munkának, amit ha lehetne megváltoztatnának a válaszadók. Az 1. válaszadónak teljesen megfelel a jelenlegi hely, a 2. alany több lehetőséget szeretne, a 3. a fizetésemelést említette, a 4. fejlődési lehetőségeknek örülne, az 5. válaszadó pedig a 4 napos munkahetet vezetné be.

A 7. kérdés a munkahelyi légkörre vonatkozott. A megkérdezettek közül 4 fő teljes mértékben meg van elégedve, kellemes, nyugodt és jó vezetőkkel keretezett munkahelyet és pozíciót választottak. 1 fő jelezte, hogy közepes az elégedettsége.

A cégen belüli kommunikációval kapcsolatban vegyes visszajelzések születtek. Az 1. és 3. interjúalany elegendőnek ítélte. A 2. és az 5. szerint jó, a vezetőség nyitott és időben kommunikálja a hasznos információkat. A 4. megkérdezett szerint lehetne jobb a cégen belüli információáramlás.

A 9. kérdésben a megkérdezettek legnagyobb kihívásai kerültek előtrébe. Az 1. megkérdezett számára ez az emberekkel való minél jobb kommunikáció és foglalkozás. A 2. interjúalany számára, aki az X generációba tartozik, az a legnehezebb kihívás, hogy minél értékesebb és hasznosabb csapattaggá válhasson. A 3. megkérdezett egy új termék bevezetésére emlékezett, amit egyedül kellett megoldani. A 4. válaszadó számára a kihívás az időbeosztás, az 5. pedig a korábbi munkahelyén említette meg az ingázást.

A válaszokból kiderült, hogy a legfontosabb motiváló tényezők eltérőek. A Baby boomhoz tartozó hölgy számára a pénz, az X generációs nő esetében a fizetés mellett megjelenik a munkaidő hossza és a munkahelytől való távolság is. Az Y nemzedékbe tartozó férfi azért választotta a jelenlegi munkahelyét, mert közel van és egy műszakban dolgozhat. Az ügyfélszolgálaton dolgozó nő a kellemes munkahelyi légkör miatt jelentkezett a vállalatához, mert tudta, hogy olyan kollegákkal fog együtt dolgozni, amilyenekkel szeretne. Az utolsó megkérdezett is a pénzt tette az első helyre, mint legfőbb motivációs tényezőt, majd hozzátette, hogy a kellemes munkahelyi légkört is figyelembe vette.

A generációk közötti különbségek mellett láthatjuk azokat a tendenciákat is, amelyek a munkaerőpiac változásait tükrözik: a fizetés fontosságának relatív csökkenése a munkahelyi légkör és a munka-magánélet egyensúlyának javítása felé.

A különböző generációs válaszokból kiderül, hogy bár vannak átfedések, minden generációnak sajátos igényei és elvárásai vannak a munkaerőpiacon. A válaszok több generációs nézőpontot és különböző motivációs tényezőket tártak fel, amelyek keresztösszefüggéseket jelentenek a különböző korcsoportok és az egyéni preferenciák között. Az összefüggések a következőképpen rajzolódnak ki:

Pénzügyi motiváció: A Baby Boomer generáció és az utolsó megkérdezett számára a pénz jelentős motiváló tényező, amely tükrözi azt a klasszikus munkaerő-piaci hozzáállást, hogy

a stabil anyagi helyzetet biztosító munkahelyek előnyben részesülnek. Ezt az összefüggést kiegészíti az is, hogy az utolsó megkérdezett személy is említette a pénzt, de már a munkahelyi légkörrel együtt, ami azt mutatja, hogy a későbbi generációk már egy komplexebb motivációs képet alkotnak.

Munkahelyi körülmények: Az X generációs nő esetében, valamint az Y nemzedékbeli férfi válaszában is megjelenik a munkaidő és a munkahelytől való távolság, illetve a műszakban dolgozás lehetősége, mint fontos tényező. Ez rávilágít arra, hogy az újabb generációk számára már nem csak a pénz, hanem a munka és magánélet egyensúlya is kulcsfontosságú.

Munkahelyi légkör és kollégák: Az ügyfélszolgálaton dolgozó nő és az utolsó megkérdezett esetében is fontos szempont a kellemes munkahelyi légkör és az, hogy milyen kollégákkal kell együtt dolgozniuk. Ez azt sugallja, hogy a munkahelyi légkör és az emberi kapcsolatok növekvő szerepet játszanak a munkahely választásban, különösen az Y generáció és a Z generáció esetében.

A 11. kérdésben a 3 legfontosabb dolgot kellett az interjúalanyoknak megfogalmazni, aminek összesítését a 9. számú ábra tartalmazza. A válaszok alapján elmondható, hogy a legfontosabb motivációs eszközök között a pénz szerepel az első helyen, majd azt követi a jó kollegiális kapcsolatok kialakításának lehetősége, megbecsülés, tisztelet értékeinek megléte.

9. számú ábra: Legértékesebb dolgok a munkahelyen

Interjúalany	Értékek
1. Baby Boom	tisztelet, egymás segítése, szerződés betartása
2. X generáció	fizetés, támogató vezetőség, jó kollégák
3. Y generáció	fizetés, jó kollégák, kellemes hangulat
4. Z generáció	fiatalos társaság, befogadó emberek, jó fizetés
5. Z generáció	megbecsülés, jó kommunikáció, anyagi juttatások

Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjú válaszok alapján

A fent említett táblázat alapján a különböző generációk munkahelyi értékeit vizsgálva több hasonlóságot és különbséget is megfigyelhetünk. Ezek értékelése segíthet a munkáltatóknak a különböző korosztályok igényeinek jobb megértésében és kezelésében.

Hasonlóságok:

Fizetés fontossága: Mind az X, az Y, és a Z generáció számára kiemelten fontos a fizetés. Ez azt jelzi, hogy függetlenül az életkoruktól, a munkavállalók számára alapvető motivációs tényező a megfelelő anyagi kompenzáció.

Munkahelyi kapcsolatok: Az X, Y, és Z generációk is hangsúlyozzák a jó kollégák és a kellemes munkahelyi légkör fontosságát. Ez azt mutatja, hogy a munkahelyi közösség és a pozitív munkahelyi kultúra kiemelt jelentőséggel bír a fiatalabb generációk számára.

Munkahelyi élmény: Az X, Y, és Z generáció egyaránt értékeli a munkahelyi légkört és a pozitív munkahelyi dinamikákat, ami azt jelzi, hogy a munkahelyi élmény egyre inkább előtérbe kerül a fizetés mellett.

Különbségek:

Tradicionális értékek/modern követelmények: A Baby Boom generáció értékei, mint a tisztelet, egymás segítése és a szerződés betartása, tradicionálisabb munkaerőpiaci értékeket tükröznek, míg a későbbi generációk, mint az X, Y, és Z, modern követelményeket, mint a támogató vezetőség, jó kollégák, befogadó emberek és a munkahelyi dinamika fontosságát hangsúlyozzák.

Munkahelyi stabilitás/rugalmasság: A Baby Boom generáció hajlamosabb lehet a hosszú távú munkahelyi stabilitásra és lojalításra, míg az újabb generációk (különösen a Y és Z) nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkahelyi rugalmasságra és a változatosságra.

Munkahelyi kommunikáció és interakció: A Z generáció kiemeli a jó kommunikációt és a megbecsülést, mint fontos értékeket, ami rámutat arra, hogy számukra a transzparencia és a nyitott kommunikáció alapvető. Ezzel szemben a korábbi generációk ezt kevésbé emelték ki.

Generációs elköteleződés: A Baby Boom generáció esetében a szerződéses elköteleződések betartása jelenti a hűséget, míg a Z generáció esetében inkább a munkahelyi élmény és a közösségi értékek fontosak, ami azt sugallja, hogy a hűség fogalma generációról generációra változik.

A vállalati és céges értékek összeegyeztetésére vonatkozott a következő mélyinterjú kérdés. A válaszokból egyöntetűen kiderült, hogy fontos téma és érdemes vele foglalkozni. A

megoldási lehetőségek között megemlítették a kompromisszumokat, pénzt, személyes és csoportos beszélgetéseket és a megfelelő kommunikációt, hogy az alkalmazottak véleményei, gondolatai is kifejezésre kerülhessenek.

A 13. kérdés az év közbeni személyes interjúkra és visszajelzésekre vonatkozott, hogy segítik-e a motiváció és az elköteleződés kialakulását és fenntartását. A 3. 4. és 5. válaszadó arról számolt be, hogy nincsenek visszajelzések, se személyes interjúk. A második Z generáció válaszadó kifejezetten fontosnak tartja, hogy a motivációra és az elköteleződésre figyelmet fordítson a vállalat. Az Y nemzedékbe tartozó férfi véleménye pedig az, hogy ez csak annak a rétegnek motiváció, akik meg vannak elégedve a fizetéssel. Saját maga mindent belead a munkába és 100%-osan teljesít. Az 1. és 2. megkérdezett hasonlóképp válaszolt, mert vannak interjúk, illetve a második esetben kialakult bónuszrendszer is támogatja a motiváció fenntartását.

Az utolsó kérdés arra adott választ, hogy vajon, ha a pénz nem számítana, akkor is dolgoznának-e az emberek? Miben lelik örömüket? Az 1. megkérdezett, a call centeres munkáját egy kreatív munkára cserélné. A 2. interjúalany egy saját családi vállalkozást kezdene. Az IT területén dolgozó férfi elmondta *„Dolgoznék, de valami olyat, amiben meg tudom találni önmagam és boldogságot okoz. Konkrét elképzelésem nincs.”*. A Z generációba tartozó nő a hobbijának élne és nem dolgozna. A szintén Z nemzedékes call centeres férfi pedig nem lenne alkalmazott, hanem tortákat készítené és mellette rászorulóknak segítene.

5. Következtetések, javaslatok

A megfogalmazott hipotézisre az alábbi következtetéseket teszem.

1. A vállalatoknak eltérő motivációs módszereket kell alkalmazni a különféle generációk tekintetében.

Az 1. hipotézis igaznak bizonyult, ugyanis a kérdőíves kutatási eredményeket felhasználva kiderült, hogy a Veterán válaszadó, ezt tanulta, így már több mint 8 éve ott is dolgozik. A Baby Boomhoz tartozó megkérdezett a jó fizetés miatt dolgozik a jelenlegi munkahelyén már több, mint 4 éve. Az X nemzedék tekintetében megállapítható, hogy a tanulmányok, jó fizetés és az érdeklődési terület a meghatározó szempont. A 8 válaszadó közül 5 fő több, mint 8 éve dolgozik ott, 2 fő 4-8 év között és 1 megkérdezett kevesebb, mint 1 éve. Az Y szülőtteinek a válaszai már szétágazóbbak: gyerekkori álom, jó fizetés, egyéb juttatások, kellemes munkahelyi légkör, ezt tanulták, illetve ez érdekelte őket. A cégeknél eltöltött munkaidő tekintetében is megfigyelhető a szóródás, mindegyik kategória megtalálható. Az utolsó csoport a Z nemzedék esetében megfigyelhető, hogy egyre bővebb a lista és az Y generáció által megfogalmazott motivációs tényezők kibővülnek a karrierlehetőségekkel, céges tréningekkel.

A mélyinterjú válaszai alapján szintén látszik, hogy a különböző generációba tartozó válaszadók eltérő szemlélettel rendelkeznek, ezért a motivációs eszközök is mások.

2. A munkahelyi motiváció és elköteleződés összefügg, ezért, ha a cégek figyelmet fordítanak az egyikre, akkor a másik is változik.

A 2. hipotézis hamis. A kérdőíves visszajelzések megfigyelve látható, hogy 8 évnél régebben ugyanazon a munkahelyen dolgozók generációs hovatartozása a következőképpen alakul: 1 fő Veterán, 5 fő X, 3 fő Y, és 1 fő Z.

A Z generációsok és a fiatalabb nemzedékek hamarabb váltanak, hiszen motivációjuk sokkal szélesebb körű, mint az előző nemzedékeknek. A Z generáció volt az, aki a kutatásban már saját céget alapított és ezzel az alkalmazási státusz helyett saját üzlete felé kötelezte el magát.

3. Generációktól függetlenül a juttatások a legfőbb motivációs eszköz.

A 3. hipotézis igaz. A pénz, cafetéria minden esetben megjelenik generációtól függetlenül, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a megbecsülés, jó társaság, kellemes munkahelyi légkör is helyet kapott a válaszok között.

A különféle generációk eltérő életszemlélete miatt különféle hozzáállást igényelnek. A szakirodalmi részben Nemes (2019) és Steigervald (2020) kiemelt szempontjait érdemes figyelembe venni, ha a vállalatok motivált és elkötelezett kollégákat szeretnének a saját üzleti céljaik támogatására felvenni.

A kutatásból megállapítható, hogy a Veterán és a Baby Boom korosztálynak szinte a vérében van az elköteleződés, vagy legalábbis a stabilan egy vállalat szolgálatá állás, ahol tisztességgel és hosszú távon támogatják a cég fejlődését. Napjainkban a munkaerőpiacon főként az X, Y és Z nemzedék egyidejű munkavállalási hajlandósága jelenik meg.

Minél fiatalabb egy nemzedék annál magasabbak az igények, az elvárások, így a kutatásra alapozva a Z generáció motivációs eszközeit mindig igazítani kell a legújabb technológiához, új rendszerekhez, rugalmas munkaidőhöz, online meetingekhez, magas fizetéshez, a sokszínű juttatásokhoz, illetve a kellemes és színvonalas munkahelyi légkörhöz. Az Y generáció már kevesebb juttatással, kevésbé stílusos munkahellyel is beéri, mert az érték a pénz, jó kommunikáció és elismerés. Az X nemzedék pedig szintén a megfelelő bérrel és kellemes munkatársakkal motiválható.

A vállalatoknak érdemes figyelmet fordítani a generációs különbségekre és motivációs folyamatokat kialakítani.

6. Összefoglalás

Az egyes generációk közötti motivációs különbségek elemzése elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük, hogyan lehet hatékonyan kezelni és motiválni a sokszínű munkaerőt. A Baby Boomer, X, Y, és Z generáció együttes jelenléte a munkaerőpiacon kihívásokat és lehetőségeket egyaránt jelent a szervezetek számára. Egyértelmű, hogy a korábbi generációk munka iránti hozzáállása, mely gyakran a hosszú távú munkahelyi stabilitásra és lojalításra épült, mára jelentősen átalakult. A fiatalabb generációk, különösen a Y és Z, sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka és magánélet egyensúlyára, a rugalmas munkaidőre, és olyan munkahelyi környezetre, ami lehetőséget biztosít személyes és szakmai fejlődésükre.

A generációk közötti eltérések megértése kulcsfontosságú a munkahelyi elégedettség és produktivitás növelésében. Például, míg a Baby Boomer generáció tagjai értékelik a hagyományos jutalmazási rendszereket, mint az éves bónuszok és a fizetésemelések, addig az Y és Z generáció tagjai nagyobb érdeklődést mutatnak a személyre szabott juttatások iránt, mint például a munkaidő rugalmassága vagy a távmunka lehetősége.

A munkafogalom átalakulása nem csak a generációk közötti különbségekre terjed ki, hanem a társadalom szélesebb rétegeiben is változásokat hozott. A technológiai fejlődés, az információs társadalom és a globalizáció mind hozzájárultak a munka újra értelmezéséhez. A munka ma már nem csak egyszerűen megélhetési forrás, hanem egy olyan tevékenység, amely személyes megvalósításra és életcélra is teret ad.

A kutatások rámutattak arra is, hogy a különböző generációk eltérő módon közelítenek a munkához és annak értelmezéséhez. Míg a korábbi generációk hajlamosak voltak a munkát egy életre szóló kötelezettségként kezelni, addig a fiatalabbak gyakran tekintik azt egy állomásnak személyes és szakmai fejlődési útjukon. Ez a felfogás béli eltérés kihívásokat jelent a vállalatok számára a munkaerő megtartása és motiválása terén.

A vállalatok számára fontos, hogy felismerjék és kezeljék a különböző generációk eltérő motivációs igényeit. A munkahelyi kultúra alakítása, a kommunikáció és a visszajelzési mechanizmusok kiépítése, valamint a fejlődési és előre lépési lehetőségek biztosítása mind hozzájárulhatnak a különböző nemzedékek munkahelyi elégedettségének és elkötelezettségének növeléséhez.

Angel és Perry kéttényezős elégedettségi modellje azt állapította meg, hogy két fő eleme annak, hogy a munkavállalók hosszú távon dolgozzanak a szervezetnél. Ezek a vállalati célokkal való azonosulás és a vágy, arra, hogy ott akarjanak dolgozni. Ennek továbbfejlesztett változata Cohen modellje, aki plusz három dimenziót helyezett el az elemek közé: hivatástudat, szakmai elköteleződés, céges elköteleződés.

Hivatástudat: Ez a dimenzió arra utal, hogy mennyire érzik a munkavállalók, hogy a munkájuk valóban fontos és értékes. Ha valaki úgy érzi, hogy a tevékenysége hozzájárul valami nagyobb célhoz vagy értékhez, akkor nagyobb valószínűséggel marad elkötelezett a munkája mellett.

Szakmai elköteleződés: Ez a dimenzió a munkavállalók szakmai identitására és hovatartozásukra vonatkozik. Ha valaki büszke a szakmai múltjára és elkötelezett a szakma iránt, akkor nagyobb valószínűséggel marad hűséges a szervezethez.

Céges elköteleződés: Ez a dimenzió arra utal, hogy a munkavállalók mennyire kötődnek specifikusan a szervezethez, annak kultúrájához, értékeihez és céges közösségéhez. Ha valaki pozitívan érzi magát a vállalat körül kialakult közösség részeként, nagyobb valószínűséggel marad hosszú távon.

Ezek a dimenziók összekapcsolódnak egymással és a korábbi vállalati célokhoz való azonosulással és vágyakkal, de mélyebben elemzik azt, hogy mi motiválja a munkavállalókat és mi hozza meg nekik az elégedettséget a munkájukkal és a szervezetükkel szemben.

A kutatási részben 3 hipotézist fogalmaztam meg, melyekre kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszerekkel kerestem válaszokat. Az 1. hipotézis a következő. *A vállalatoknak eltérő motivációs módszereket kell alkalmazni a különféle generációk tekintetében.* Erről megállapítást nyert, hogy igaz. A 2. hipotézis az alábbi. *A munkahelyi motiváció és elköteleződés összefügg, ezért ha a cégek figyelmet fordítanak az egyikre, akkor a másik is*

változik. Ez hamis. A 3. hipotézis így szól. Generációktól függetlenül a juttatások a legfőbb motivációs eszköz. Ez igaz.

Későbbiekben érdemes megvizsgálni, hogy vajon hogyan függ össze a motiváció, elköteleződés és a digitális világ. Vajon a változó értékrend és szemlélet, a felgyorsult világ okozza-e az újonnan felnövő generációk gyakori váltásait és vajon a változás ezen útja merre felé viszi tovább a vállalatok.

A kutatás eredményei a vállalatok humán erőforrás szakemberek munkáját segítik, hiszen a toborzás, kiválasztás, de már a jelöltek felkutatása is különbözőképpen megfogalmazott pályázatokat igényel.

Irodalomjegyzék

A magyar nyelv értelmező szótára: Nemzedék, Arcanum Kézikönyvtár, Megtekinthető: <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/n-40903/nemzedek-412B7/> (Letöltés ideje: 2023.02.09)

Csépányi Zsolt: *Kutatásmódszertan „Research Design and Research Methods”*, KomMédia Tanszék, Megtekinthető: http://media.ektf.hu/levelezo/orai_anyagok/kutmod.pdf (Letöltés ideje: 2023.02.11)

Első Magyar: *Y generáció*, Megtekinthető: <https://magyar.elseo.xyz/az-y-generacio/#more-143> (Letöltés ideje: 2023.02.02)

Hitkó Andrea – Istók Nikoletta: *Ahány munkavállaló, annyi motiváció*, Behavior, Munkaerő menedzsment, 2021.06.17, Megtekinthető: <https://behaviour.hu/ahany-munkavallalo-annyi-motivacio/> (Letöltés ideje: 2023.02.09)

Hortoványi Lilla – Szabó Szolt Roland – Nagy Sándor Gyula – Stukovszky Tamás: *A digitális transzformáció munkahelyekre gyakorolt hatásai – Felkészültek-e a hazai vállalatok a benne rejlő nagy lehetőségeire (vagy a veszélyekre)?*, Külgazdaság, LXIV. évf., 2020. március–április (73–96. o.), Megtekinthető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7085/1/08_Hortovanyi_b388f0cda9.pdf (Letöltés ideje: 2023.02.10)

Hunkár Márta: *A kutatás módszertana*, Debrecen, 2013, Debreceni Egyetem, AGTC, Megtekinthető: https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3424/kutatas_modszertan_gyakorlati_jegyzet.pdf?sequence=1 (Letöltés ideje: 2023.02.07)

Jobgroup: *Négy generáció munkahelyi viselkedése [Boomerek, X, Y, Z] – Generációk a munkahelyen*, 2020.09.14, Jobgroup online magazin, Megtekinthető: <https://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1> (Letöltés ideje: 2023.02.09)

Jürgen Kocka: *Az európai történelem egyik problémája: a munka*, KORALL 2001. Ősz–Tél, 5-17. oldal, Megtekinthető: <http://epa.niif.hu/00400/00414/00004/pdf/01kocka.pdf> (Letöltés ideje: 2023.02.06)

Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás (MeRSZ): *Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatók a tanulmányaid során*, 2020.11.20, Akadémiai Kiadó, Megtekinthető: <https://mersz.hu/blog/kutatasi-modszerek/> (Letöltés ideje: 2023.02.02)

Marc McCrindle - Emily Wolfinger (2009) *The ABC of XYZ*, University of New South Wales, Sydney, old.1-22

Mravikné Homolya Bernadett – Sebők Marianna : *Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség, Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban*, Budapest, Corvinus Egyetem, Vezetéstudomány, Cikkek, tanulmányok, Évf. 52. szám 6. (2021) Megtekinthető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6567/1/VT_2021n6p56.pdf (Letöltés ideje: 2023.02.11)

Nemes Orsolya: *Generációs mítoszok. Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?*, 2019, HVG kiadó

Szabó Anna: *A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei*, Opus et Educatio 3. évfolyam 4. szám, old.: 439-450. , Megtekinthető: http://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_04_439-450.pdf (Letöltés ideje: 2023.02.17)

Steigervald Krisztián: *Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?*, 2020, Partvonal könyvkiadó

Török Emőke: Munka és társadalom. *A munkatársadalom vége? A munka jelentésváltozásai a bér munkán innen és túl.* Budapest, Károli Gáspár Református Egyetem – L'Harmattan Kiadó, Szociológiai Szemle 2015/2, old. 120–128. Megtekinthető: <https://docplayer.hu/24698948-A-munkatársadalom-vege.html> (Letöltés ideje: 2023.02.11)

William Strauss – Neil Howe (1992): *Generations*, Avon A Kiadó

Mellékletek

1. számú melléklet

Kérdőív

1. Melyik nemhez tartozik?
 - Nő
 - Férfi
2. Melyik generációba tartozik?
 - Veterán (1945 előtt születtem)
 - Baby Boom (1946-1964 között születtem)
 - X generáció (1965-1980 között születtem)
 - Y generáció (1981-1995 között születtem)
 - Z generáció (1996-2009 között születtem)
3. Hol él?
 - főváros
 - város
 - falu
 - vidék
4. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?
 - MA
 - BA
 - gimnázium
 - szakközépiskola
 - OKJ-s képzés
 - egyéb
5. Melyik szférában dolgozik?
 - Alapanyaggyártás
 - Kommunikációs szolgáltatások
 - Energiaszektor
 - Pénzügy
 - Egészségügy
 - Közmű

- Technológia
 - Ingatlanpiac
 - Ipari termékek
 - Agrárszektor
 - Munkanélküli vagyok
 - Tanulok
 - Egyéb
6. Mióta dolgozik ezen a területen?
- 0-1 év
 - 2-3 év
 - 4-8 év
 - 8- év
7. Mi akart lenni, amikor gyerek voltál?
-
8. Most azzal foglalkozik?
- igen
 - nem
9. Miért választotta ezt a pozíciót / szakmát?
- jó fizetés
 - gyerekkori álom
 - sok béren kívüli juttatás
 - kellemes munkahelyi légkör
 - ezt tanultam
 - érdekelt
 - segíti a karrierterveimet
 - tetszik a cég missziója
 - céges képzések
10. Ön alkalmazott vagy vállalkozó?
- alkalmazott
 - vállalkozó
11. Mi az ami leginkább motiválja a munkahelykereséskor / váltáskor? (több válasz is megjelölhető)
- pénz

- kihívás
- karrierút elérése
- egyensúly megtartása a munka és a magánélet között
- önmegvalósítás
- biztonság
- rugalmasság

12. Milyen az Ön számára egy jó munkahely?

- segíti a szakmai siker elérését
- juttatási csomag és magas anyagi elismerés
- kihívások, amik által fejlődni lehet
- karriercélok megvalósíthatósága, előre lépési lehetőségek vannak
- egyensúly a munka és a magánélet között
- biztonságot ad
- rugalmasságot ad
- tanfolyamokon, képzéseken lehet részt venni
- jó kommunikáció a vezetőkkel, kollégákkal
- tiszta és értelmezhető feladatok
- folyamatos visszajelzések a munkáról

13. Mi az, ami miatt elköteleződik egy munkahely mellett?

- magas fizetés
- cég missziója
- támogatja a saját céljaimat
- lehetőségem van a ranglétrán feljebb lépni
- bizalom érkezik a vezetőség felől
- támogatják az ötleteimet
- egyéb

14. Mennyire ismeri el a munkáját a cég? Értékelje 1-5 skálán!

- 1: egyáltalán nem ismerik el
- 2: csak negatív visszajelzés jön
- 3: néha elismerik
- 4: évente többször elismerik
- 5: folyamatos visszajelzést kapok

15. Ön szerint növelhető lenne a motiváció és az elköteleződés, ha a cég több figyelmet fordítana a személyes igényekre?

- igen
- nem

16. Az Ön cégeteknél mivel segítik a dolgozók elköteleződését?

- túlóra pénz
- jobb munkakörnyezet
- jobb kommunikációs csatornák
- több képzés
- karrierlehetőség
- vélemények, fejlesztési javaslatok meghallgatása
- év közbeni interjúk a személyes igények felmérése kapcsán
- munka elismerése
- egyéb

17. Mi az, ami biztosan munkahelyváltásra kényszerítené Önt?

- nem ismerik el a munkámat
- kevés a fizetés
- nem azt a munkát végzem, ami meg volt hirdetve
- rossz vezetőség
- rossz munkahelyi légkör
- nem tudom megvalósítani a karrier terveimet
- egyéb

2. számú melléklet

Mélyinterjú

1. Melyik nemhez tartozik?

- Nő
- Férfi

2. Melyik generációba tartozik?

- Baby Boom (1946-1964 között született)
- X generáció (1965-1982 között született),

- Y generáció (1982-1995 között született)
 - Z generáció (1996-2009 között született)
3. Hol dolgozik és miért választotta ezt a munkahelyet / pozíciót?
 4. Mit szeret ebben a munkahelyben?
 5. Mik a kihívások itt?
 6. Ha egy dolgot változtathatna, akkor mi volna ez?
 7. Mennyire van megelégedve a munkahelyi légkörrel?
 8. Mennyire van megelégedve a cégen belüli kommunikációval?
 9. Mi okozta a legnagyobb kihívást a korábbi munkahelyén?
 10. Mi volt a legfontosabb motiváló tényező, amikor ezt a munkahelyet választotta?
Miért?
 11. Mi a 3 legértékesebb dolog az Ön számára egy munkahelyen?
 12. Mit gondol, hogyan lehet összeegyeztetni a vállalati érdekeket és a személyes érdekeket? Egyáltalán fontos ezzel foglalkozni?
 13. Ön szerint az évközbéli személyes interjúk és rendszeres visszajelzések segítik a motiváció és az elköteleződés fenntartását?
 14. Ha a pénz nem számítana, akkor is dolgozna?

3. számú melléklet

Ábrajegyzék

1. számú ábra: Munkavállalói elégedettségre ható tényezők	7
2. számú ábra: Generációk összehasonlítása	14
3. számú ábra: Legmagasabb iskolai végzettség	20
4. számú ábra: Munkavállalás ideje a jelenlegi cégnél.....	21
5. számú ábra: Jelenlegi pozíció választásának oka	22
6. számú ábra: Motivációs eszközök munkahelyváltáskor.....	23
7. számú ábra: A jó munkahely ismérvei	24
8.számú ábra: Interjúalanyok jellemzői.....	26
9. számú ábra: Legértékesebb dolgok a munkahelyen	28

Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Berkes Blanka
A Hallgató Neptun kódja: PP5TI2
A dolgozat címe: Motivációs különbségek az egyes generációk között a munka világában a Baby Boom, X, Y és Z generáció tekintetében
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

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

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítást tettem, tudomásul veszem, hogy a záróvizsgabizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024 év 04 hó 19 nap



Hallgató aláírása

Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Berkes Blanka (hallgató Neptun azonosítója: PP5TI2) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: 2024 év 04 hó 19 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.