

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

GYŐRI-LOVÁSZ PETRA

Levelező

Vezetés és szervezés

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI ELVÁRÁSAINAK ÉS
MOTIVÁCIÓJÁNAK BEMUTATÁSA

GYŐRI-LOVÁSZ PETRA

Levelező

Vezetés és szervezés

Leadership

Budapest, 2023

NYILATKOZAT

Alulírott GYÖRI-LOVÁSZ PETRA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023. év december hónap 09 nap

GYÖRI-LOVÁSZ PETRA

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. Szakirodalmi áttekintés	3
2.1. Fogalmi magyarázatok	3
2.2. Motivációs elméletek.....	5
2.2.1. Abraham Maslow / Maslow-piramis	5
2.2.2. Motiváció 2.0	7
2.2.3. Motiváció 3.0	8
2.2.4. Flow elmélet.....	10
3. A Z generáció munkaerőpiaci helyzetének ismertetése	14
3.1. Végezetségi szint.....	14
3.2. Foglalkoztatási arány	17
3.3. Munkanélküliség aránya.....	20
3.4. Keresetek alakulása	22
4. Interjú eredmények a munkadókkal végzett felmérés kapcsán	24
4.1. I. HR szakértő interjú- Információs technológiai szektor	25
4.2. II. HR szakértő interjú- Energetika, Gáz- és Olajipar szektor.....	30
5. Primer kutatás eredményei	35
5.1. Munkavállalói elvárások	36
5.2. Elvárt nettó fizetés	40
5.3. Munkavállalói motiváció.....	42
5.4. Többdimenziós Munkamotiváció Skála eredményei	52
6. Összegzés, Következtetések	57
Irodalomjegyzék	63
Mellékletek	67

1. Bevezetés

Szakdolgozati kutatásom során a Z generáció munkahelyi elvárásait és motivációját szeretném bemutatni. A generáció nevelése, életkörülményei és hozott értékei merőben eltérnek a korábbi generációkétól. Úgy gondolom, hogy emiatt a munkáltatóval szemben támasztott elvárásaik is szignifikánsan eltérhetnek. Célom, hogy egy összefogó képet adjak át a generáció munkaadóval szemben támasztott igényeiről és elvárásairól. Fontosnak tartom a munkahelyi motiváció helyes megválasztását, melyben kiemelt szerepe van annak, hogy az alany milyen generációba sorolódik be, hiszen az alkalmazandó eszközöket is ennek függvényében érdemes megválasztani. Célom primer kutatás alapján annak feltérképezése, hogy milyen elvárások és motivációs tényezők jelentkeznek a munkavállalás során a Z generációnál. Az elvárások alatt értem az egyes munkahelyi kondíciókat, de akár a munkáltató által képviselt értékeket is. Motiváció alatt pedig a sokunk által ismert motivációs elméleteket (Maslow-piramis, Pink féle (2.0), Motiváció 3.0, Flow-élmény) elméletek tükrében szeretnék kutatni. A kinyert adatok és eredmények tükrében egy átfogó képet kaphatunk arról, hogy mely tényezők kiemelten fontosak a fiatalok számára munkavállalás során, illetve, hogy milyen tényezők játszanak szerepet motivációjukban. Célom továbbá a kinyert adatok által a munkáltatók számára egy kiindulási alapot biztosítani arra vonatkozóan, hogy a munkaerőpiacon jelen lévő friss munkavállalók milyen igényekkel rendelkeznek, így azok kielégítése és a motivációjuk fenntartásának helyes megválasztásában adhat támpontot a dolgozat. A fentiekén túl a vizsgálat során kinyert új adatokon keresztül szeretném a témában rendelkezésre álló információkat tovább bővíteni.

A választott téma aktualitása úgy gondolom bármely időpontban kiemelkedően fontos, mégis az általam választott generáció az, aki jelenleg a munkaerőpiacra belépő munkaerőt képviseli, ezért az ő igényeik kielégítése kiemelten fontos annak érdekében, hogy a munkáltató akár hosszabb távon is alkalmazni tudja őket. Jelenleg a Z generáció még abban az átmeneti fázisban van, hogy még vagy tanulmányait folytatja vagy már pont friss munkavállalóként jelenik meg a munkaerőpiacon. Továbbá úgy gondolom, hogy a szakirodalom főképp azzal foglalkozik, hogy a munkáltatók milyen elvárásokat támasztanak a fiatal generációval szemben, ennek ellenkezőjével viszont elenyésző magyar nyelvű kutatás található. Az egységes képhez pedig hozzájárul mindkét fél igényeinek és elvárásainak feltárása, dolgozatom éppen ezért az utóbbi témában mélyül el és ad képet a magyarországi Z generáció ezen aspektusáról.

A téma fontossága véleményem szerint abban nyilvánul meg, hogy a jelenlegi munkáltatók, vezetők jelentős része még a Baby Boomer generációba tartozik és ők azok, akik a friss diplomás Z generációt felveszik és alkalmazzák. A generációs különbségek eltérő igényeket eredményeznek, így egymás megértése kiemelten fontos a lehetséges konfliktusok elkerülése és azok kezelése érdekében. Úgy gondolom, hogy fontos szerepe van annak, hogy megértsük a fiatalabb generáció elvárásait és motivációs okait, hiszen kizárólag ezek tudatában vagyunk képesek a munkavállalót munkahelyén a megfelelő eszközökkel támogatni, kielégíteni és motiválni.

A kutatás során kinyert adatok a gyakorlatban is segítséget nyújthatnak a vezetők számára abban, hogy megértsék munkavállalóikat és generációjuknak megfelelő eszközöket alkalmazzanak irányukba. Az elvárások kielégítése és a motiváció fenntartása minden vezető kiemelt célja kell, hogy legyen, hiszen így tudja megtartani munkavállalóit és megakadályozni azt, hogy munkahelyet váltsanak.

2. Szakirodalmi áttekintés

A motivációs elméletek területén két főbb csoportot tudunk elkülöníteni. Léteznek tartalomelméletek, melyek azt vizsgálják, hogy az egyénnek mire van szüksége, mire vágyik, melyekkel a vezetők motiválni tudnák őket. Sokunk által ismert motivációs elméletek szoros összefüggésben vannak a munkavállalói elvárásokkal. Szakdolgozatom során három fő elméletet fogok vizsgálni. A Maslow-piramist, a Motiváció 2.0-t, illetve a Pink féle Motiváció 3.0-t. A korosztályt vizsgáló primer kutatásomban ezen elméleteken felül pedig kifogok még térni a Többdimenziós Munkamotiváció Skálára (MWMS) is.

Mielőtt azonban jobban elmélyednék a motivációs elméletekben, úgy gondolom célszerű tisztázni pár alapvető fogalmat annak érdekében, hogy a dolgozat során azokat mindenki ugyanúgy értelmezze.

2.1. Fogalmi magyarázatok

Z generáció: azon fiatalok csoportját fedi le, akik 1995 és 2010 között születtek. Ez a generáció ma a 13-28 éves korosztályt jelenti és elmondható róluk, hogy már a digitális korszakba születtek bele. Az ő gyermekkorukban vált elterjedté az internet és az okostelefonok napiszintű használata, így ez a kommunikációjuknak és személyiségüknek is szerves részét képezi. Technikai tudásuk éppen ezért teszi őket jó munkaerővé. A gyors adaptálódás képessége és a nemzetközi szinten ismert programok, alkalmazások használata sokkal kisebb kihívást jelent számukra, mint elődeiknek. Továbbá elmondható, hogy a

nyelvi készségeik és tudásuk is meghaladja a korábbi generációkét, ennek köszönhetően pedig az internacionális helyzetekben is könnyebben feltalálják magukat. A nyugat képére való formálódás erősen megfigyelhető, mely a világ szociális média okozta kitágulásával még könnyebben elérhetőnek tűnik. A régi szocialista gondolkodást náluk már felváltja a liberálisabb, nyitottabb személelmód és az önmegvalósítás vágya. Ebből kifolyólag a hatalmi rendszerekben nem képesek hosszú távon jelen lenni. Kiemelten fontos számukra a rugalmasság és a gyakori visszajelzés (Job Group, 2020).

Motiváció: Barret és Morgan tágabban értelmezi az elsajátítási motivációt, „az elsajátítási motiváció többdimenziós, intrinzik, pszichológiai ösztönző, amely arra készíti az egyént, hogy kitartó legyen olyan készségek elsajátításában, olyan feladatok megoldásában, amelyek legalább kisfokú kihívást jelentenek számára (Barret és Morgan 1995, 58 – idézi Burián, 2012).

Munkavállalói elvárás: a munkavállaló által a munkaadóval szemben támasztott olyan szükségletek, melyek hiányában a munkavállaló adott esetben el is utasíthat egy állást. Vannak olyan tényezők, melyek biztosítását a munkatörvénykönyve alapvetően előír, ezért általában ezen túl mutató szükségletekről beszélhetünk. Például: nagyfokú szabadság, juttatások, munkahelyi légkör, technikai felszereltség, home office lehetősége stb.

Munkavállalói motiváció: olyan tényezők, melyek a munkavállalóra motiválóan hatnak a munka elvégzése tekintetében. Ennek hiányában a munkavégzés sokkal nehezebb és a munkavállaló céltalannak érezheti magát. Tényezők, melyek motiválóan hathatnak: jó kollegiális viszony, rendszeres visszajelzés az elvégzett munka minőségére, döntésekbe való bevonás, kielégítő fizetés, szakmai előre lépési lehetőség stb.

2.2. Motivációs elméletek

2.2.1. Abraham Maslow / Maslow-piramis

Abraham Maslow motivációs elméletének értelmében az ember legfőbb szükséglete, hogy elérje benne rejlő lehetőségeit és megvalósítsa azokat. Maslow szükséglethierarchiája tekinthető a mai ismeretünk tükrében a Motiváció 1.0 elméletnek. Az elméletre épülő piramis értelmében az emberi szükségleteket öt kategóriába lehet besorolni: fiziológiai, biztonsági, szeretet/megbecsülés, elismerés, önmegvalósítás (1954).

1.ábra

Abraham Maslow motivációs hierarchiája



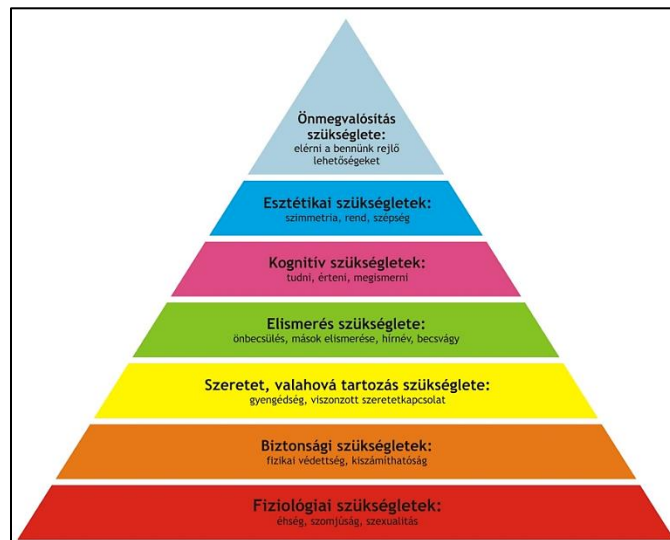
Forrás: Brandbook, 2020

A legfelsőbb szint elérésének feltétele azonban, hogy az alatta lévő szintek kielégítésre kerüljenek. Ezt értelmezve, az ember akkor tudja megvalósítani legmerészebb álmait és vágyait, ha nem éhes, szeretve van, elismerik a képességeit és őt, mint egyént. Tehát minden olyan tényező, mely elvonná figyelmünket és energiánkat az álmaink megvalósításáról, azok bevannak töltve, ezáltal elégedettnek érezzük magunkat az első négy kategória területén. Másképpen megfogalmazva, ha egy szint a hierarchiában betöltésre kerül, akkor motiváltá válunk, hogy a következő lépcsőfokot is megvalósítsuk. Ennek a motivációnak köszönhetően pedig mindig feljebb és feljebb akarunk jutni az életben, mindig többre vágyunk és ez motivál bennünket minden reggel az ágyból kikelve. Maslow elmélete szerint azonban az embert nem csak szükségleteinek kielégítése motiválja, hanem az új ismeretek megszerzése és a szabadságra való törekvés, mely kettő ötvözését úgy lehet megfogalmazni, hogy az ember végső célja, hogy megértse az őt körülvevő világot. Fontos tisztázni, hogy a hierarchiában megfogalmazott szintek teljes betöltése nem előfeltétele egy további szintre kerülésnek, azonban minden embernek szükséges a saját értelmezésében és elveinek

megfelelően részben kielégíteni az adott szinteket fejlődése érdekében. Egy adott cselekedetünk több szintet is ki tud elégíteni párhuzamosan pl.: az ételünk megosztásával kielégítjük a saját fiziológiai igényünket, de szociális kapcsolódás is járhat vele (Hopper, 2020).

2.ábra

Maslow-piramis újabb változata



Forrás: Alternatív Gazdasági Lexikon, 2021

Maslow elméletét az elmúlt fél évszázadban többször is felülbírálták, melynek következtében kialakultak bővített szintű piramisok is. A 2.ábrán látható újabb elméletben már 7 kategóriába sorolta be a szükségleteket (1986). Ebben az alapvető öt kategórián felül megtalálhatjuk még a kognitív képesség és az esztétikai szükséglet szintjét. Azonban megfigyelhetjük a szakirodalom vizsgálata eredményeként, hogy mindegy hány újabb szint kerül be a piramisba, a tetején mindig az önmegvalósítás szükséglete fog elhelyezkedni, mint legfelsőbb vágy és belső törekvése az embernek. Az önmegvalósítás egy élethosszig tartó kihívást jelent a legtöbb ember számára, ebből pedig az következik, hogy az ember életében egy folyamatos törekvés és motiváltság van jelen annak érdekében, hogy végső soron beteljesüljön. Sokan megrekednek a Motiváció 1.0 elméleténél, hiszen míg olyan környezetben élünk, ahol elsődleges motiválóerőnk a fizetésünk megszerzése, mely csupán a kötelező számlák és étel biztosítására elegendő, addig el sem kezdünk azon gondolkodni, hogy hogyan akarunk önmegvalósítani, mi a legmélyebb belső vágyunk. Egy ország lakóinak átlagjövedelme pontosan emiatt van szoros összefüggésben az ott élő emberek által végzett munkatípussal és az abban alkalmazott motivációs faktorok jellegével. Amíg az alap

szükségletek nincsenek biztosítva, kielégítve egy társadalmi réteg számára, addig esélyük sincs a további fejlődésre, kreativitásra és kiteljesedésre. Maslow elmélete azonban az elmúlt évtizedekben már „kevésnek” bizonyult. A technológia fejlődésével, új munkák megjelenésével és az életszínvonal emelkedésével új motivációs eszközök bevonására lett igény, melynek elméletét Daniel H. Pink dolgozta ki.

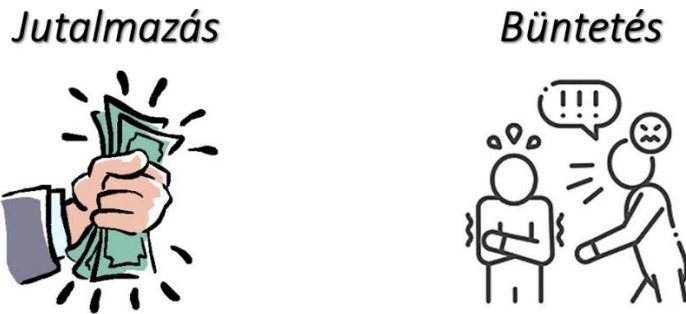
2.2.2. Motiváció 2.0

A 20. század során megjelent a motivációselméletek terén a Motiváció 2.0, melynek alapjául értelemszerűen a Motiváció 1.0 szolgált. Felgyorsult világunkban a monoton, mechanikus munka már nem ad elegendő élvezetet a legtöbb ember számára, ennek következtében pedig egyéni szükségletté vált a kreativitás megélése. A vezetők ekkor alakították ki a Motiváció 2.0-ban szereplő jutalmazás és a büntetés módszerét. Ennek értelmében a munkásokat ösztönözni kell feladatuk elvégzésén túl, annak minél színvonalasabb és minél gyorsabb teljesítésére. Illetve, ha elegendő pénzt viszünk haza a szükségleteink kielégítéséhez, akkor az ösztönös megélhetési szükségleteinek eleget téve, a motivációnk is növekszik. A jutalmazás és büntetés alapgondolata az, hogy a dolgozók motivációjának és ezáltal a színvonalas munka fenntartásához új jutalmazó eszközöket vezettek be abban az esetben, ha a dolgozó jól teljesített. Az elvárt színvonal alatti teljesítmény esetén azonban a büntetés opció lép életbe, ezáltal jelezve az egyénnek, hogy a teljesítménye elmarad az elvárttól és fektessen több energiát munkájába. Fontos megemlíteni, hogy a Motiváció 2.0 jutalmazási és büntetési módszerei azon munkatípusok esetén sikeresek, ahol a munkakör nem igényel kreativitást és nagyfokú szabadságot.

3.ábra

Motiváció 2.0 két fő eszköze

Motiváció 2.0



Forrás: Saját szerkesztés

A büntetés, megfélemlítés a korábbi szocialista vezetés egyik kedvelt eszköze volt. Az emberek akár nyilvános megalázása és egyéb büntetése (javaik elvétele) sok nyomorúságot okozott, mint sem motivációt. Napjainkban is sok vezető alkalmazza még ezt az elméletet, melynek lényege tehát, hogy miután megszokjuk korábbi motivációs tényezőinket, többre lesz szükségünk, hogy a korábban élvezettel végzett feladatot teljesítsük, vagy akár felülmúljuk. Jutalmazó módszer lehet például: pénzbeli juttatás, előléptetés, plusz szabadság, elismerés. A jutalmazás lényege, hogy az egyént külső eszközök segítségével motiváljuk az adott feladat elvégzésére. Ennek értelmében tehát, miután megszereztük a jutalmunkat, újabb módszereket kell kialakítani, hogy a bevált és megunt módszerek helyett új jutalmazási rendszerben tudjuk magunkat részesíteni. Ezek a frissen bevont, új tényezők ismét felkeltik érdeklődésünket annyira, hogy újból legyen miért megharcolnunk vagy teljesíteni az előttünk álló kihívásokat (Pink, 2009).

2.2.3. Motiváció 3.0

A Motiváció 3.0 egyik fő megalkotója Daniel Pink úgy véli, hogy a 21.században a motiváció 3 tényezőtől tevődik össze. Önállóság, Kreativitás/Szakmai igényesség, Céltudatosság. A munkahelyi feladatok komplexitása magasabb szakértelmet igényel, azonban a döntéshozatalba való bevonás igénye és az önálló munkavégzés iránti vágy is megnövekedett. A régen hatásosnak bizonyult külső motivációk (jutalmazás, büntetés) ma már nem jelentenek érdemben jobb dolgozói teljesítményt, éppen ellenkezőleg. Felmérések

alapján azok a dolgozók, akik kreativitást, ügyességet és koncentrációt igénylő munkát végeznek, számukra a nagyobb jutalom gyengébb teljesítményt eredményez (TED, 2009). A számítástechnika és a robotizáció megjelenésével azok a monoton munkakörök, melyek esetében a jutalmazás és büntetés kiválóan alkalmazható volt, ma már jelentős arányban megszűntek és nem emberek, hanem gépek/robotok végzik ezeket a folyamatokat pl.: gyártósor. Mint azt korábban említettem, a büntetés inkább romboló hatással van az emberre és teljesen kiöli belőle a belső motivációt, mely mindennek a mozgatórugója. Az ipari forradalom után ezért is vált igény a Pink-féle Motiváció 2.0 modernizálására. Az újabb típusú munkakörök megjelenésével, a forradalmak után egyre nagyobb igény támadt az önállóságra, kreativitásra és a munkában történő kiteljesedés, szabadság megélésére. A Motiváció 3.0 elve szerint a dolgozókat az motiválja már, hogy egy nagyobb jó érdekében cselekedhessenek, mely nem csak az ő érdeküket szolgálja, hanem másokét is. A kollektív érdek és a magasabb célok elérésének vágya pedig elegendő volt ahhoz, hogy a jutalmazást és büntetést elhagyva egy magasabb fokú motivációs szintre lépjünk.

4. ábra

Motiváció 3.0 eszközei



Forrás: Saját szerkesztés

A belső motiváció motorja tehát az a cél, mely nem számokra és mutatókra épül, hanem a közös érdek, fejlődés és a nagyobb jó elérésében való saját szerepünk betöltésére. A Motiváció 3.0 szerint azonban már nem elegendő kollektív célokat megfogalmazni, melyek mindenki számára ugyanazok. A belső motiváció megőrzése érdekében egyénre kell szabni az elvárt teljesítmény mértékét és az egyénnek megfelelő és szükséges tanulási célokat kell kijelölni. Mindannyian különbözünk és más-más képességekkel rendelkezünk.

Ami valakinek az erőssége, az addig a másoknak kihívást jelentő próbatétel, éppen ezért fontos megtalálni ki miben jó és mi az a speciális terület, ahol még fejlesztésre van szüksége. A vezetőknek ebben kiemelten fontos szerepe van. A dolgozók képességeinek felmérése mellett, a hiányosságok realizálása és kezelése elsődleges szempont kell, hogy legyen a fejlődés érdekében. Egy cég eredményessége, a benne dolgozók képességeinek maximális kiaknázásában rejlik. A Motiváció 3.0 három pillére fontos, hogy egyszerre elégüljön ki, ha valamelyik lába hiányzik az asztalnak akkor billegni fog és nem fogja elbírní azt a terhelést, mint amikor mindhárom lába stabil. Amennyiben a fent említett három szükségletet kielégítjük, akkor tudunk boldogok, motiváltak és hatékonyak maradni a munkánkban.

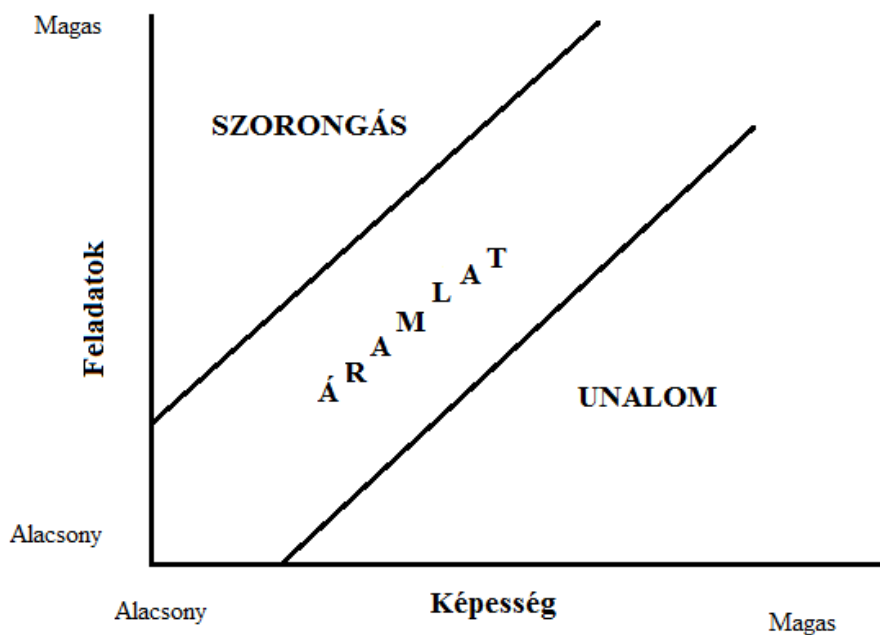
2.2.4. Flow elmélet

A Flow elmélet egyik legismertebb megálmodója a magyar származású Csíkszentmihályi Mihály. 1991-ben megjelent angol nyelvű könyve a Flow elméletről, számtalan nyelvre le lett fordítva az azóta eltelt évek során és már ma nyugodtan beszélhetünk, egy a világon széles körben elterjedt és ismert elméletről. Csíkszentmihályi könyvének magyar nyelvű fordítása 1997-ben jelent meg, ő maga 22 éves kora óta élt kint az Egyesült Államokban, Chicagóban. Az elméletét angol nyelven jelentette meg és az 1997-es nyilatkozatában az elmélet magyar nyelvű interpretálásáról a következőt nyilatkozta: *„Bár a magyar nyelvben nincs olyan szó, amelyik pontosan visszaadná a flow jelentését, biztos vagyok abban, hogy nincs a világon még egy hely, ahol az olvasók jobban megértenék, mit is jelent ez a fogalom”* (Csíkszentmihályi, 1997, p. 5.). Az elmélet lényege annak megértése, hogy hogyan érhetjük el azt a boldogsági szintet életünkben azáltal, hogy megtanuljuk irányítani elménket és megértjük mély belső céljainkat. A „flow” jelenlétét arra az előfordulásra értjük, amikor annyira elmélyülünk egy adott tevékenységbe, hogy az idő múlását sem vesszük észre, egyszerűen élvezzük azt, amit teszünk. Az idő múlása mellett pedig sokszor annyira élvezzük a tevékenységet, hogy bármi áron folytatnánk még. A flow élmény egyik fontos eleme, hogy az alany teljesen feloldódik, nincs stressz nyomása alatt és nem is unja magát a tevékenység végzése közben (5.ábra). Az általunk végzett feladat vagy tevékenység közben képesek vagyunk annyira elmélyedni és feloldódni, hogy sokaknak fel sem tűnik, hogy például már órák óta nem ettek, ittak. Az áramlat kifejezés magyarul szépen tükrözi a békés jelenlétet és az idő csendes múlását, melyet ilyenkor tapasztalunk. A flow élmény boldogságot ad annak, aki végzi. Éppen ezért sokan keresik újra és újra ezt az érzést. Az azonban sosem garantált, hogy ha egy adott tevékenységben flow élményt éltünk meg,

akkor legközelebb is elérjük ezt a szintű kiteljesedést. A flow érzés rabul tudja ejteni az embert, ezért sokan hajhásszák újra és újra, hogy megint átélhessék a békés feloldódás és kibontakozás élményét. Ennek megtapasztalása lehet tudatos, de sokszor csak véletlen találjuk magunkat ebben az állapotban. Biztos sokan jegyeztük már meg egy kreatív foglalkozás vagy egy számunkra érdekes tevékenység végzése közben, hogy: „Már így eltelt az idő? Lassan ideje indulnom.” A flow élmény megélhető társas helyzetekben is, de gyakoribb az egyéni, önálló megtapasztalás. Ennek oka arra vezethető vissza, hogy mindannyian eltérő érdeklődési körrel rendelkezünk. Lehetséges, hogy egy számfestő valakinek a flow élményét adja, addig a másikat csak dühíti, hogy vonalak között kell óvatosan festgetnie. Képességeink és boldogság forrásaink is eltérőek, ezért nincs egy egyetemes recept sem arra, hogyan érhető el a Flow élménye.

5.ábra

Flow- Az áramlat élmény



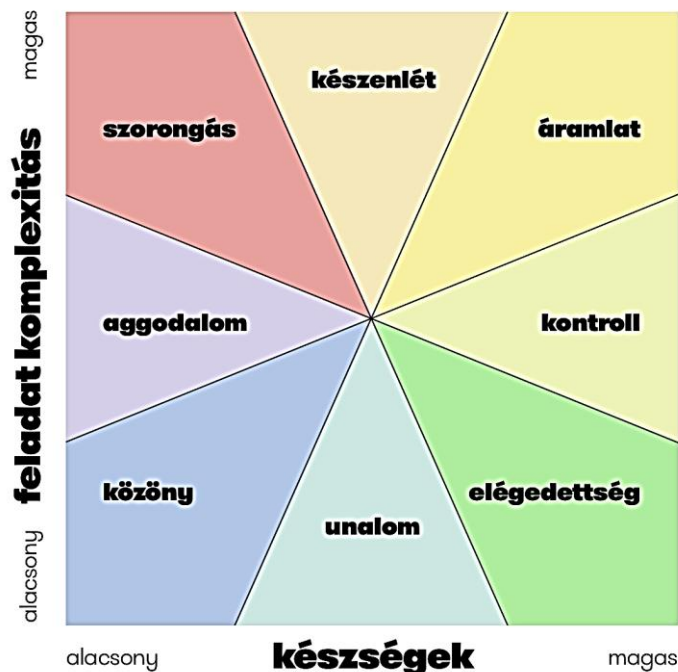
Forrás: Gaál-Soproni Anita, 2016

Sokan a flow megélése kapcsán egyből szabadidős tevékenységeken kezdenek el gondolkodni: futás, kutyasétáltatás, falmászás, horgolás stb. Ezek valóban mind olyan tevékenységek, melyek bizonyos személyeknek valós flow élményt nyújthatnak, ugyanakkor az sem kizárt, hogy a kiteljesedés ilyen típusú élményét valaki a munkakörének elvégzése közben élje át. Azon a ponton, ahol a készségeink és az általunk végzett feladat

komplexitása egymást metszi, gyakran tapasztalható az áramlat érzése (5.ábra). Sokan végzik munkájukat stressz, aggodalom és feszültség alatt, míg mások nem aknázzák ki képességeiket, ezért unalmat és céltalanságot élnek meg. Pontosan emiatt lenne olyan fontos, hogy olyan munkát vállaljunk, melyben a flow élménye a mindennapunk része tud lenni, hiszen ekkor boldogságot, elégedettséget élhetünk át, melyet nem szívesen hagyunk abba. Annál pedig nincs jobb érzés, mikor az ember úgy kel, hogy végre újra elmélyülhet a feladatában és délután ötkor azt veszi észre, hogy már el is telt a nap. Az elégedett és boldog munkavállalónál pedig kevés jobb oka lehet egy cégnek az öröme. Az áramlat-élmény megélése mellett, az alany már nem a pénz hajszolását fogalmazza meg célnak, ezért is lenne olyan fontos a cégeknek, hogy megtalálják minden egy munkavállalónál azt a tevékenységet, mely számára flow élményt okoz.

6.ábra

Flow a munkában



Forrás: Integralvision, 2018

Csíkszentmihályi felhívta a figyelmet azonban arra is, hogy az élmény tanulható és tudatosan elsajátíthatjuk a számunkra működőképes módszert a mindennapokra. A flow megtapasztalása nem kötött korhoz, nemhez, égtájhoz vagy kultúrához. Az áramlat érzése ugyanúgy megtapasztalható a kék galléros, mint a fehér galléros munkakörökben. Sokszor

azonban az egyénnek kell megtalálnia azt a tevékenységet, mely eljuttatja őt az áramlat-
élményhez. Csíkszentmihályi ezt így fogalmazta meg: *„Az egyénnek, hogy képes legyen
felülemelkedni hétköznapi aggodalmain és félelmein, függetlenné kell válnia társadalmi
környezetétől legalább olyan mértékig, hogy ne kizárólag ennek a környezetnek a jutalmai
és büntetései irányítsák az életét. Hogy ilyen autonómiára tehessen szert, meg kell tanulnia,
hogyan jutalmazza meg saját magát; ki kell fejlesztenie magában azt a képességet, hogy a
külső körülményektől függetlenül élvezetet találjon valamiben és célokat tűzzön ki maga elé”*
(Csíkszentmihályi, 1997, p. 19).

3. A Z generáció munkaerőpiaci helyzetének ismertetése

A motivációs elméletek áttekintése után, úgy gondolom, hogy fontos megvizsgálunk a vizsgált generáció jelenlegi képességeit, tanulmányait, munkaerőpiaci helyzetét és kereseteit. Véleményem szerint ez azért fontos része a kutatásnak, mert a primer kutatás során kapott válaszokat jobban kontextusban tudjuk helyezni, ha már rendelkezünk arra vonatkozóan háttérinformációval, hogy az adott generáció milyen kvalitásokkal és képességek tükrében fogalmazta meg álláspontját. Ezen felül pedig az interjúk során megkérdezett HR szakértők véleményét is jobban tudjuk értelmezni, ha tudjuk a kérdések alapjául szolgáló alanyok képességeit. A következőkben éppen ezért fogjuk röviden áttekinteni a Z generáció végzettségi szintjét, foglalkoztatottsági arányát, a munkanélküliségi arányuk mértékét és a jelenlegi kereseteiket. A primer kutatás során pedig ezen mutatók közül is volt olyan, melyet mértem a kitöltők között, így arra vonatkozóan is kaphatunk majd egy képet, hogy a statisztikai adatok és a kutatás eredményei milyen mértékben fedik egymást, vagy épp térnek el egymástól.

3.1. Végzettségi szint

A Z generáció munkaerőpiaci adatainak elemzéséhez a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) adatbázisát használtam. A KSH által kialakított korcsoportok nem fedik le teljes mértékben az általam vizsgált Z generáció alsó és felső értékeit. Mint azt korábban már tisztáztuk, a Z generáció a mai 13-28 éves korosztályt öleli fel. A végzettségi szintre vonatkozó legfrissebb adatok 2023 áprilisára értelmezendők. Ezen adatok alapján összehasonlíthatjuk azon 20-24 és a 25-34 éves nők és férfiak arányát, akik legalább középfokú végzettséggel rendelkeznek. A Központi Statisztikai Hivatal vizsgálatában ez a két korcsoport található meg, mely többségében képes lefedni a Z generáció tagjait a végzettségekre vonatkozóan. Ugyanakkor fontos kitérni arra, hogy a KSH által vizsgált korcsoportban szereplő 29-34 évesek, illetve a nem vizsgált 13-20 évesek válaszai torzíthatják az adatokat, eredményeket. Úgy gondolom, hogy a kutatás szempontjából elsősorban a munkaerőpiacon jelen levő aktív szereplők adatai fontosak, ezért a 20 éves kortól rendelkezésre álló adatok számunkra már megfelelőek. Ennek oka, hogy ma Magyarországon 18-20 éves korukban érettségiznek le a fiatalok és ezt követően vagy egyből elkezdnek dolgozni vagy sok esetben egyetemi tanulmányaik mellett folytatnak munkavégzést. Ebből kifolyólag pedig az ő adataik, mint aktív szereplők, fontosak számunkra.

1. táblázat

A 20–24 éves népességből a legalább középfokú végzettségűek aránya 2018 és 2022 között

mértékegység: %

Legalább középfokú végzettségűek	%-os megoszlás	Nők megoszlása csoporton belül	Férfiak megoszlása csoporton belül
2018	85,0	84,6	85,4
2019	86,6	85,7	87,5
2020	85,7	84,4	87,0
2021	84,5	83,4	85,6
2022	83,7	82,2	85,3

Forrás: Saját szerkesztés, KSH (2023a) alapján

Az 1. táblázatban láthatjuk hogyan alakult az elmúlt öt évben (2018 és 2022 között) azon 20-24 éves fiatalok aránya, akik már legalább középfokú végzettséggel rendelkeznek. Ez azt jelenti tehát, hogy már központilag elismert érettséggel rendelkeznek és ezt követően vagy folytatták felsőfokú tanulmányaikat, vagy elkezdtek dolgozni a munkaerőpiacon. Az elmúlt évekre lebontott adatok alapján egyértelműen láthatjuk, hogy folyamatosan csökken azon fiatalok száma, akik legalább középfokú végzettségűek. Míg 2018-ban a 20-24 éves korosztály 85,0 %-a rendelkezett ezen képesítéssel, addig 2022-ben már csak 83,7 %. Ugyan 2019-ben ez az adat még 86,6 %-ra emelkedett, azonban az azt követő években folyamatos csökkenést figyelhetünk meg. Az elmúlt öt évben 1,3%-kal csökkent azon fiatalok száma, akik megszerezték középfokú végzettségüket. A nemek szerinti lebontás alapján szintén ez a tendencia figyelhető meg. Míg 2019-re 1,1% és 2,1%-kal nőtt mindkét nem végzett tanulóinak megoszlása, addig az azóta eltelt években ez az arány sajnos egyre kevesebb. Továbbá arra vonatkozóan is kapunk adatot, hogy a nemek szerinti megoszlás alapján az elmúlt öt évben több férfi szerezte meg a középfokú végzettséget, mint nő. Mindkét nemnél 80-90% között ingadozik az érettséget szerzetek száma, azonban jól megfigyelhető, hogy a nők esetében az eredmények alacsonyabbak, illetve az évek előrehaladtával a különbség egyre nőtt. Az eltérés átlagos mértéke 2,1% (KSH 2023a).

2. táblázat

A 25–34 éves népességből a legalább középfokú végzettségűek aránya 2018 és 2022 között

mértékegység: %

Legalább középfokú végzettségűek	%-os megoszlás	Nők megoszlása csoporton belül	Férfiak megoszlása csoporton belül
2018	86,7	83,3	86,4
2019	87,3	83,6	86,3
2020	87,6	84,2	86,9
2021	86,8	85,4	87,2
2022	86,8	86,3	87,8

Forrás: Saját szerkesztés, KSH (2023b) alapján

A 2.táblázatban ugyanezen időperiódusra vonatkozó adatok szerepelnek csak a 25-34 éves korosztályra vonatkozóan. Az éves százalékos megoszlás alapján megállapíthatjuk, hogy ennél a korosztálynál 2020-ban tetőzött a %-os megoszlás, 87,6%-on. A korábban vizsgált korosztálynál a legmagasabb érték 86,6 % volt még 2019-ben. Az eltérés a 2019-es évet nézve 0,7%, míg 2020-ban már 1,9% a két vizsgált korcsoport között. A 25-34 éveseknél az ezt követő években szintén csökkenés volt megfigyelhető, azonban kisebb mértékű (0,6%). Illetve 2021 és 2022-ben ez az érték stagnált, így nem volt megfigyelhető további csökkenés az összesített megoszlást vizsgálva. A nemek szerinti megoszlást vizsgálva szintén több férfi rendelkezik középfokú végzettséggel 2018 és 2022 között, mint nő a 25-34 évesek körében. Az eltérés átlagos mértéke 2,36%, mely érték magasabb, mint a 20-24 évesek körében (KSH 2023b).

Ezen adatok alapján elmondható, hogy arányaiban több férfi rendelkezett legalább középfokú végzettséggel 2018 és 2022 között, mint nő a 20-24 évesek körében, mely érték magasabb, ugyanezen periódusra vetítve a 25-34 éves korosztály tekintetében. A két vizsgált korcsoport közötti átlagos eltérés mértéke azonban nem jelentős (0,26%). Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az idősebb korosztály százalékos megoszlása magasabb értéket mutat a képzettségre vonatkozóan. Ennek oka feltehetően azzal indokolható, hogy a 20-24 éves

korosztály között még szerepelnek olyan fiatalok, akik ugyan már végzős éveiket töltik, de még nem szerezték meg erre vonatkozó hivatalos papírjukat, ezért nem kerültek be a KSH adatai közé. Továbbá úgy gondolom, hogy a 2020-as Covid járvány következtében kialakult internetes oktatás nem volt megoldható minden egyes háztartásban, ahol fiatalok tanultak, ezért valószínűleg megemelkedhetett ebben az időszakban az iskola elhagyók száma, melynek következtében az érettségit szerzett diákok száma is csökkent. A 25-34 évesek körében sokkal kisebb arányban találunk olyan alanyt, aki még középiskolai tanulmányokat végez, ezért a hiányos adat és a Covid ilyen jellegű hatása őket sokkal kisebb mértékben vagy egyáltalán nem érinti.

3.2. Foglalkoztatási arány

A KSH 2019-es adatai alapján a 15-29 éves fiatalok, akik foglalkoztatott állapotban voltak 82,9%-uk rendelkezett egyetemi végzettséggel. Ezen kimutatás alapján is megalapozott az az összefüggés, hogy a végzettségi szint és a foglalkoztatottság vitathatatlanul szoros összefüggésben van. A nemek szerinti foglalkoztatottság ebben az évben a férfiak esetében 53,5% volt, míg a nőknél jelentősen alacsonyabb 40,8% (KSH, 2019). A foglalkoztatottság mértékére természetesen az a tényező is nagy befolyással van, hogy az egyén állandó jelleggel hol lakik és hol próbál munkát találni. A munkaszerzés esélyei kimutathatóan magasabbak a vármegyeszékhelyek és a főváros területén, de a verseny is nagyobb ebből kifolyólag a meghirdetett pozíciókra (Állami Számvevőszék, 2019).

A vizsgált Z generációra jellemző az a tulajdonság, hogy az érettségi után elhúzódó egyetemi tanulmányok miatt kitolódik a munkaerőpiacra lépésük időpontja, azonban sokan igyekeznek egyetem mellett részmunkaidőben vagy a nyári időszakban bevételhez jutni. Abban az esetben, ha a fiatalok olyan egyetemet választanak továbbtanulás szempontjából, mely távol helyezkedik el korábbi lakóhelyüktől, úgy vagy kollégiumban szállnak meg vagy pedig lakhatási lehetőséget bérelnek, melynek költségét nem minden szülő tudja biztosítani, így a fiatalok munkavégzése és fix bevétele sok esetben szükséges. Az egyetemi tanulmányok elvégzése kiemelten fontos, hiszen a megszerzett tudás birtokában sokkal nagyobb eséllyel találnak maguknak munkát, mint a tanulmányaikat nem folytató társaik (KSH, 2011a).

3.táblázat

A 15-29 éves fiatalok foglalkoztatási mértéke 2019 és 2022 között

mértékegység: ezer fő

	15-19 évesek	20-24 évesek	25-29 évesek
2019	30,0	263,5	506,7
2020	23,8	254,4	496,1
2021	23,9	246,4	483,3
2022	26,4	244,6	477,5

Forrás: Saját szerkesztés, KSH (2023e) alapján

A Központi Statisztikai Hivatal egyik friss felmérése vizsgálta a Z generáció foglalkoztatási mértékét, melynek eredményeit a 3.táblázat szemlélteti a 2019 és 2022 közötti évekre vonatkozóan (KSH, 2023e). A táblázat adatait megvizsgálva kiderül, hogy az egyes kohorszok munkavállalása a kor előrehaladtával nő, viszont az idő múlásával az elmúlt években viszont csökkent. A 15-29 évesek foglalkoztatási mértéke 2019-ben még 30.000 főre volt tehető, míg 2020 és 2021-ben már csak 23.800-23.900 fő között mozgott, az ezt követő évben pedig 26.400 főre emelkedett. A legfiatalabb korcsoport esetén tehát egy jelentős csökkenés utáni növekedés figyelhető meg. Úgy gondolom, hogy a 2020-2021-es évben történt több, mint 8.000 fős csökkenés a covid járvány okaként jelent meg. Mint azt már korábban is említettem, a járvány ideje alatt a munkáltatók a biztos szakembereket tartották meg és a kevésbé képzett, vagy csak részmunkaidős dolgozóikat kénytelenek voltak elbocsájtani.

A 20-24 évesek között megtalálhatóak azok a fiatalok, akik érettségi után egyből munkába álltak és nem folytatták tanulmányaikat, illetve azon társaik is szerepelnek, akik az egyetem folytatása mellett vállaltak bevételi lehetőséget. A 20-24 évesek foglalkoztatási mértéke esetén jelentős ugrás figyelhető meg a 15-19 éves társaikhoz képest. Közel tízszer annyi 20-24 éves van foglalkoztatott státuszban, mint fiatalabb társaik. 2019-ben 263.500 fő volt bejelentve foglalkoztatottként. A következő években ennél a korcsoportnál is egy jelentős csökkenés volt tapasztalható. 2019 és 2021 között éves szinten közel 10.000 fővel csökkent a foglalkoztatottak mértéke a vizsgált kohorszban. 2020-ban már csak 254.400 fő, míg 2021-ben 246.400 fő mondhatta el magáról, hogy rendelkezik állással. A tavalyi évben (2022) a vizsgálat alapján sajnos további csökkenés volt megfigyelhető a 20-24 évesek

foglalkoztatottságát tekintve, de a korábbi drasztikus csökkenéssel ellentétben csak 1.500-2.000 fővel kevesebb fiatal volt foglalkoztatott státuszban.

A legidősebb korcsoport (25-29 évesek) rendelkeznek a Z generáción belül a legtöbb munkatapasztalattal és vélhetően nagyobb arányban abszolválták egyetemi tanulmányaikat, mint fiatalabb társaik. Ennek tükrében várhatóan magasabb foglalkoztatási értékekre számíthatunk, melyet a vizsgálat adatai is megerősítenek. A 25-29 éves fiatalok foglalkoztatási mértéke közel kétszerese a 20-24 éveseknek, mely ok mögött a már korábban említett egyetemi tanulmányok sikeres elvégzése és munkatapasztalat állhat. 2019-ben 502.700 fő volt foglalkoztatott, azonban a korábban megfigyelt foglalkoztatási arány csökkenése ezt a korcsoportot is érintette. A visszaesés mértéke a 20-24 évesekhez hasonlóan az első években (2020-2021) a 10.000 fős értéket is elérte, viszont a 2022-es évben a 25-29 éves korcsoportot érintette leginkább a lemorzsolódás, a másik két kohorszhoz viszonyítva. A 15-19 évesek esetén a 2022-es évre egy növekedés volt már megfigyelhető a foglalkoztatottság terén. A 20-24 évesek esetén még mindig egy 1.500-2.000 fős csökkenés volt kimutatható, míg a legidősebb korcsoportnál 2022-re további 5.800 fővel csökkent a foglalkoztatás mértéke (KSH, 2023e).

A fenti adatok alapján elmondható, hogy a kor előrehaladtával növekszik a fiatalok foglalkoztatásának mértéke, azonban a környezeti és piaci kihívásoknak mindegyik vizsgált kohorsz egyaránt kitett. A munkaerőpiacra való belépés időpontja sok tényezőtől függ, mely lehet az egyetemi továbbtanulás, de ne feledkezzünk meg arról sem, hogy sok fiatal kényszerül már fiatalon munkát vállalni, ezzel besegítve szüleinek a pénzkeresésbe. Vértsey László kutatása alapján a 15-29 évesek munkavállalása megnő a nyári hónapokban. Ezt támasztja alá egy 2016-ban végzett mérés is, mely szerint a fiatalok 53%-a végzett már minimum 3 hónapon keresztül formális munkát az iskolai tanéven kívül. További 24%-uk pedig az iskola mellett is rendszeresen dolgozik. A kutatás alapján a fiatalok 19 éves kort betöltve kezdenek el hosszútávú munkaviszonyt keresni (Vértsey, 2018). Vértsey tanulmánya is alátámasztja a 3.táblázatban megismert adatokat, mely alapján a 20 évesek esetében közel tízszeresére nő a foglalkoztatott fiatalok száma.

3.3. Munkanélküliség aránya

4. táblázat

Munkanélküliségi ráta a 15 és 29 éves korosztály körében
2022 III. negyedéve és 2023 II. negyedéve között

mértékegység: %

Megnevezés	2022 júl-szept	2022 okt- dec	2023 jan-márc	2023 ápr-jún
15-24	10,8	11,0	10,3	13,9
25-29	5,1	5,1	5,2	5,3
Felsőfokú végzettség	1,7	1,5	1,5	1,4

Forrás: Saját szerkesztés, KSH (2023c) alapján

A fiatal korosztályok munkanélküliségnek való kitettsége mindig magasabb, mint az idősebb korosztályoké. A vizsgált korcsoport alsó hányada túlnyomó részben még tanulmányait folytatja, míg a felső hányad már befejezte iskolai tanulmányait és aktív munkavállaló. A munka világába történő átmenetről mutatnak átfogó képet a vizsgált adatok, melyek közül a munkanélküliségi ráta különösen kritikus terület. A 4.táblázat arra vonatkozóan ad információkat számunkra, hogy 2022 III. negyedéve és 2023 II. negyedéve között hogyan alakult a 15-24, a 25-29 évesek, illetve ezen felül a felsőfokú végzettségűek munkanélküliségi rátája. A két vizsgált korcsoport nagymértékben lefedi a Z generáció korcsoportját (13-28 évesek). A rendelkezésre álló KSH adatok alapján a 15-24 évesek munkanélküliségi rátája 2022 III. negyedéve és 2023 II. negyedéve között növekedett. Míg 2023 első negyedévében egy nagyobb mértékű csökkenés volt megfigyelhető, azonban az év közepére már 3,6%-kal emelkedett a vizsgált ráta. Összességében az elmúlt egy évben 10,8%-ról 13,9%-ra emelkedett a 15-24 évesek munkanélküliségi rátája. Ennek az oka véleményem szerint szintén részben a Covid-járványra vezethető vissza. A járvány kitörésekor sok munkahely kénytelen volt csökkenteni munkavállalóinak számát, mely esetén elsősorban a fiatal és még tapasztalatlanabb korosztályt küldik el, különösen, ha még tanulmányaikat folytatják és esetleg nem fix, napi 8 órában dolgoznak. A járvány során a cégek a biztos munkavállalókra tudtak támaszkodni, mely inkább érinti a másik vizsgált korcsoportot. A 25-29 évesek körében ugyanúgy ebben az egy évben, egy stabil stagnálás volt megfigyelhető. Mindössze 0,2 %-kal nőtt a vizsgált ráta 5,1 %-ról; 5,3 %-ra. Jól látható

tehát, hogy az idősebb korcsoportot feltehetően csak minimálisan érintette a korábban említett probléma. A felsőfokú végzettségűek körében szintén az elmúlt egy évben, azonban már egy folyamatosan csökkenő tendencia volt megfigyelhető a munkanélküliségi ráta tekintetében. 2022 III. negyedévében még 1,7% volt a vizsgált érték, míg 2023 II. negyedévében már csak 1,4%, mely értelmében a 15-29 éves korosztályban a felsőfokú végzettséggel rendelkezők között 0,3%-kal csökkent azon fiatalok száma, akik munkanélküliséggel küszködnek. Az eredmények alapján tehát jól megfigyelhető, hogy a munkanélküliség a 15-24 évesek körében majdnem kétszeres mértéket ölt, a 25-29 éves korúakhoz képest. A tanulmányait befejezett, felsőfokú végzettséggel és talán némi szakmai tapasztalattal rendelkező korosztály sokkal biztosabb munkavállalói réteg, mint a 15-24 éves korosztály (KSH, 2023c).

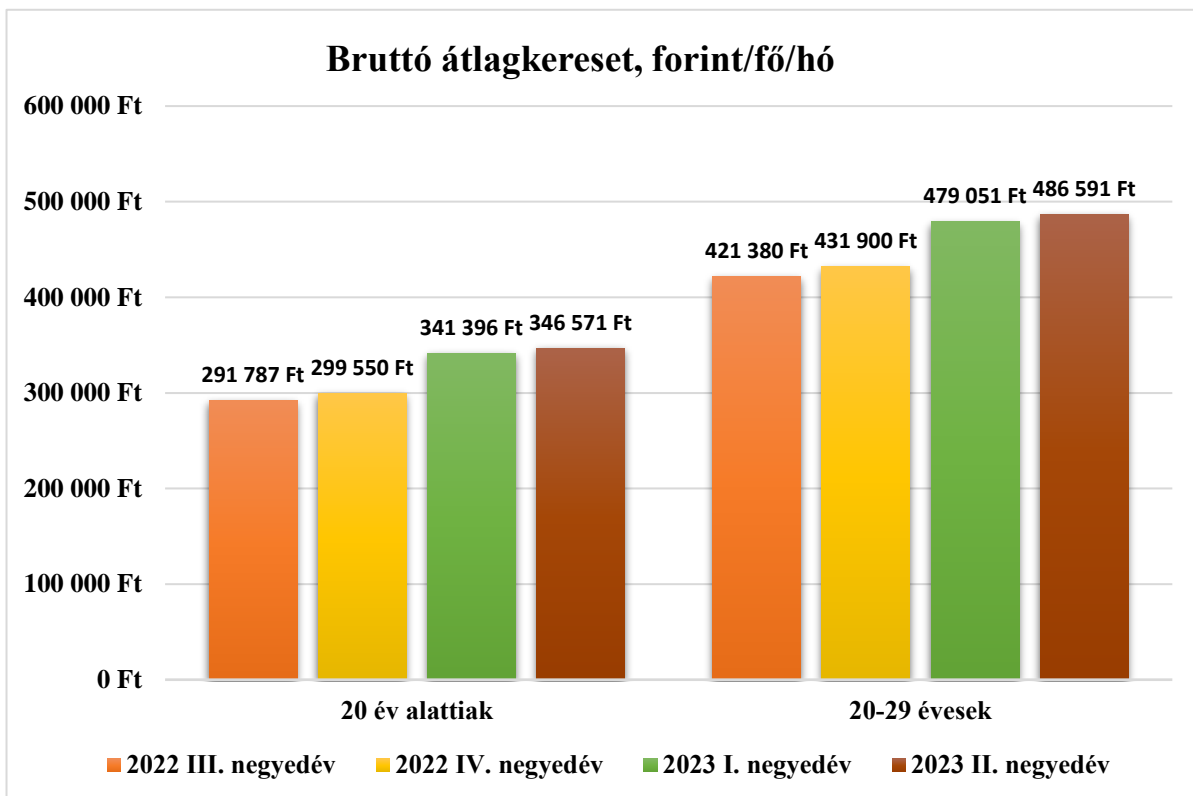
3.4. Keresetek alakulása

A következőkben a 20 év alattiak és a 20-29 éves fiatalok kereseteit fogjuk megvizsgálni. Előzetes várakozásom alapján logikusan gondolkozva a 20-29 évesek keresete magasabb értéket fog öltetni, hiszen ez a korosztály már aktív munkavállalói viszonytal van jelen a munkaerőpiacon. A 20 év alattiak körében a nyári és alkalmi munka sokkal jellemzőbb, azonban a vizsgált időszak 2022 III. negyedéve és 2023 II. negyedéve közötti adatokat fedik le, ezért a nyári munkát vállalók keresetei leginkább a 2022 Q3 adatait torzíthatják. Feltehetően az őszi-tavaszi félévben az egyetem mellett részmunkaidőben dolgozó 20 év alatti fiatalok eredményei mutatkoznak meg túlnyomó mértékben.

7.ábra

Keresetek alakulása a Z generációnál
2022 III. negyedéve és 2023 II. negyedéve között

mértékegység: Ft



Forrás: Saját szerkesztés, KSH (2023d) alapján

A 7.ábra alapján a bruttó havi átlagkeresetek alakulásáról elmondható, hogy mindkét korcsoport esetében egy folyamatosan növekvő tendencia figyelhető meg 2022 III.

negyedéve és 2023 II. negyedéve között. A 7.ábrához felhasznált adatokat az Intézményi munkaügystatisztikai adatgyűjtés eredményeként vizsgáltam. Az alkalmazásban állókról megosztott adatok a munkáltatók teljes körét lefedi, mely lehet vállalkozás, nonprofit szervezet vagy költségvetési intézmény is. Jelen esetben az elmúlt egy évet vizsgáltam negyedéves lebontásban, melynek oka, hogy a korábbi vizsgálatok során is erre az időperiódusra vonatkozó adatokat dolgoztam fel a KSH adatbázisa alapján. A 7.ábra adatai szerint a 20 év alattiak esetében a negyedéves bruttó átlagkereset növekedésének átlagos mértéke 2-3% közé tehető, a 20-29 éves korcsoportnál ez stabil 2%. Jól megfigyelhető, hogy az év eleji fizetésemelés mindkét vizsgált csoport esetében szembetűnő (2022 IV.-2023 I. negyedév). A 20 év alattiaknál a bruttó átlagkereset emelkedése 14% volt, a 20-29 évesek esetében pedig 11%. Ezen mutatók alapján megállapítható, hogy a 20 év alattiak átlagos havi bruttó keresetének növekedése a vizsgált évben nagyobb mértékben nőtt. 2022 III. negyedévéhez képest 2023 II. negyedévében a fiatalabb korcsoport átlagosan 19%-kal, míg a 20-29 évesek 15%-kal keresett többet. Az előzetes várakozásaimmal ellentétben a 20 év alattiak 2022 III. negyedéves adatai nem ugrottak ki a többi negyedévhez képest. Ezen adatok alapján elmondható, hogy a 20-29 éves korosztály magasabb fizetéssel rendelkezik. Ennek oka az lehet, hogy az idősebb korosztály körében több felsőfokú végzettséggel és szakmai tapasztalattal rendelkező fiatal található, mint a 20 év alattiak között. A 2023 II. negyedévében a két vizsgált korcsoport között a bruttó átlagkereset eltérése 140.020 Ft volt (KSH, 2023d).

4. Interjú eredmények a munkadókkal végzett felmérés kapcsán

A szakdolgozatom témája a Z generáció munkahelyi elvárásainak és motivációjának bemutatása. A primer kutatásomat a Z generáció (1995-2010) korosztályába tartozó fiatalok körében végeztem. Azonban úgy gondolom, hogy az elfogulatlanság érdekében mindenképpen érdemes megvizsgálni nem csak a munkavállaló fiatalok véleményét, hanem a munkaadó cégeket reprezentáló humanerőforrás (HR) szakembereit is. Az elfogulatlanság kérdése mellett pedig további fontos tényezőnek tartom az interjúkészítést, ugyanis ennek segítségével mérhető az is, hogy a fiatalok által támasztott elvárásokat érzékelig-e a munkaadói oldalról. Illetve, hogy a támasztott elvárásokat mennyire tartják reálisnak, kielégítendőnek. Manapság úgy gondolom, hogy a családi vállalkozásoktól egészen a nagy multinacionális cégekig nagyon sok eltérő módszert alkalmaznak a szakemberek arra vonatkozóan, hogy hogyan motiválják munkavállalóikat. Természetesen az eltérő motivációs eszközök megválasztása attól is nagy mértékben függ, hogy melyik korosztály a célalany, illetve, hogy az alkalmazottak körében az egyes korcsoportok milyen arányban oszlanak meg. A kutatásom során éppen ezért interjút készítettem két HR szakemberrel. Az egyik esetben egy az Információ technológiai szolgáltatás iparágában jelen levő multinacionális cég senior HR alkalmazottjával készítettem interjút, aki 4 éve dolgozik a cégnél. A másik interjúm során pedig egy Energetika, Gáz- és Olajiparban jelenlevő cég szintén senior HR alkalmazottja válaszolt a kérdéseimre, aki 5 éve van alkalmazotti pozícióban a cégnél.

Az interjúk célja a munkaadói oldal tapasztalatainak felmérése és véleményének megismerése volt a Z generációs munkavállalók kapcsán. Az interjú alanyok és a konkrét cégek anonimitásának megőrzése céljából további adatot nem kívánok megosztani a válaszadók és a cégek nevére vonatkozóan. Az interjúk válaszait külön-külön kívánom ismertetni, ezt követően pedig levonom a közös meglátásokat és véleményeket a válaszok alapján. Előzetes várakozásaim alapján arra számítok, hogy a covid járvány által elterjedt home office munkavégzés velejárói jelentősen mértékben megfognak jelenni a válaszokban.

4.1. I. HR szakértő interjú- Információs technológiai szektor

Első interjúmat egy Magyarországon is jelen lévő multinacionális cég humánerőforrás szakemberével végeztem, aki jelenleg 4 éve dolgozik a cégnél. Arra vonatkozóan nem kaptam választ, hogy a munkavállalók hány százaléka tartozik a Z generáció közé, de úgy gondolom, hogy a nemzetközi jelenlét miatt megkívánt több nyelvű tudás és az információs technológiai jelenlét miatt is a foglalkoztatottak jelentős része tartozhat a vizsgált korcsoportba. Az interjú során azt vizsgáltam, hogy az adott cég milyen elvárásokat érzékel a Z generáció foglalkoztatása során, melyek kielégítése a számára kihívást jelent. Továbbá arra voltam kíváncsi, hogy az egyes kihívást jelentő elvárások, milyen mértékben ítélték meg reális elvárásnak és melyek azok, amelyek teljesítése nehezen vagy egyáltalán nem valósítható meg a cég oldaláról. A multinacionális cégtől erre vonatkozóan kapott válaszokat az 5. táblázatban szemléltetem.

5. táblázat

HR oldalról érzékelt Z generációs elvárások és azok teljesíthetősége

	Elvárás / Kihívás	Teljesíthetőség mértéke
1.	Home Office	Nehezen teljesíthető
2.	Magas fizetési igény	Egyáltalán nem teljesíthető
3.	Motivációs eszközös megtalálása	Nehezen teljesíthető
4.	Tiszta célok	Nehezen teljesíthető
5.	Megbecsültség	Reális
6.	Flexibilitás	Nehezen teljesíthető
7.	Fejlődési lehetőség	Reális
8.	Közösségi programok	Reális

Forrás: Saját szerkesztés, interjú alapján

A fiatalok által a munkaadóval szemben támasztott elvárásokra vonatkozóan arra voltam kíváncsi, hogy milyen kihívásokkal találkozhatnak a szakemberek a Z generáció alkalmazása során. A munkaadó oldaláról első helyen szerepel a kihívások között a **home office** (otthonról végzett távmunka), mint elvárt munkavégzési forma. Az elmúlt 3 évben vált igazán elterjedté ez a munkavégzési forma hazánkban is, mely a covid járvány hozadékaként maradt hátra. A fiatalok jelentős része úgy lépett be a munkaerőpiacra, hogy a korlátozások következtében a home office munkavégzés vált számukra természetessé és az irodába való bejárás már sokak számára idegen és éppen ezért kényelmetlen, szokatlan. Az információs technológiai cég ennek az elvárásnak a teljesíthetőségét a nehezen teljesíthető tényezők közé sorolta. Úgy gondolom, hogy ennek elsődleges oka az lehet, hogy a távoli munkavégzés lehetősége nagy mértékben függ a végzett munka/munkakör jellegétől.

Például egy Call Center vagy On-Site Support munka esetén a home office lehetősége igen alacsony. Továbbá azt sem szabad elfelejtenünk, hogy a cégek oldaláról jelentős költségként jelenik meg az iroda fenntartása, mely abban az esetben igen kedvezőtlen és kihívást jelentő lehet, ha a dolgozók túlnyomó többsége csak alig pár napot jár be. Azon munkakörök esetén, ahol a munkavállalók kizárólag számítógépről dolgoznak, illetve egyedüli munkavégzést folytatnak, tehát nem napi szintű csoportmunkát végeznek, azon dolgozók esetében indokoltabb a home office. Az elmúlt években egyre szélesebb körben vált elterjedté a hibrid munkavégzés, mely biztosít bizonyos számú home office munkanapot egy héten, viszont ugyanakkor megköveteli az irodai jelentést is. Tapasztalataim szerint a 3-2 vagy 2-3 arány a legelterjedtebb hazánkban attól függően, hogy az adott cég milyen szektorban van jelen. Tehát a munkavállalók számára 3 nap home office biztosított és 2 napot kell bejárniuk az irodába, vagy ezen opció fordítottja. A flexibilitás tehát egy fontos jellemzője kell legyen a cégeknek, azonban ahogyan azt a táblázat is mutatja ennek teljesíthetősége elég nagy kihívás számukra.

A második kihívás a fiatalok által támasztott **magas fizetési/bér igény**. Arra vonatkozó kérdésekre, hogy a Z generáció által támasztott fizetés mértéke arányos-e az általuk támasztott skillekkel, amikkel érkeznek nemleges választ kaptam. HR oldalról tehát azt tapasztalják a szakemberek, hogy a fiatalok képességei nem egyenesen arányosak az általuk elvárt fizetés mértékével, éppen ezért ennek az elvárásnak a teljesíthetősége az egyáltalán nem teljesíthető tényezők közé került besorolásra. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a primer kutatásban feltüntetett elvárt keresetek ábráján láthatjuk, hogy mi az az elvárt nettó összeg, ami a fiatalokat már motiválja a munka elvégzésére (11.ábra), ez azonban nem egyezik meg azzal az összeggel, amit megkérnek a munkaadótól. A munkaerőpiaci helyzet áttekintése során feltüntetett bruttó kereset arra vonatkozóan ad információt, amely fizetésért átlagosan a fiatalok már elfogadnak egy munkát. Természetesen az elvárt kereset nagymértékben függ a területtől, ahol a fiatalok dolgoznak, illetve attól is, hogy milyen képességek szükségesek hozzá. Várhatóan egy 2 idegennyelvet beszélő informatikus programozó szignifikánsan magasabb fizetést vár el, mint egy akár idegennyelvet nem is beszélő bolti eladó. A szórás tehát nagyon nagy az elvárt fizetések tekintetében, de az interjú alany az információs technológiai szektorban tapasztalt elvárásokra vonatkozóan válaszolt, így ennek tükrében kell értelmezni az eredményeket.

Az elvárások sorában a következő kihívást a fiatalok **motiválásában szükséges eszközök megtalálása**, illetve a **tiszta célok** szerepelnek. Minkét tényező a nehezen

teljesíthető tényezők kategóriájába lett besorolva. Úgy gondolom, hogy ennek oka az lehet, hogy a motiváció és a célok nagymértékben függenek az egyéntől. Mindannyian eltérő háttérrel, szükségletekkel, tulajdonságokkal rendelkezünk éppen ebből kifolyólag pedig az az eszköz, amivel motiválni lehet bennünket, minden ember esetében más. Éppen így az egyéni, tiszta célok is annak függvényében fogalmazódnak meg, hogy az egyén milyen háttérrel rendelkezik. Véleményem szerint egy multinacionális cégnél, ahol akár több száz Z generációs fiatal is dolgozhat, lehetetlen mindenkinek kielégíteni az elvárásait és egyénre szabni a motivációs eszközöket. Ugyanakkor fontos, hogy az alapvető szükségleteknek túlnyomó részének eleget tudjon tenni egy cég, hiszen ezek hiánya esetén nagymértékű fluktuáció várható a munkavállalók körében.

Azon motivációs eszközök, melyek minden munkavállalóra pozitívan hatnak a megbecsültség érzete, a fejlődési lehetőség biztosítása a munkaadó oldaláról és közösségformáló programok jelenléte. Az interjú során ezen tényezők a reális elvárások csoportjába lettek besorolva. Ezen tényezőket már megismerhettük a Motiváció 3.0 során, melyek kapcsán megállapítottuk, hogy a Motiváció 3.0 három pillére fontos, hogy egyszerre elégüljön ki. Ugyanis, ha valamelyik lába hiányzik az asztalnak, akkor billegni fog és nem fogja elbírní azt a terhelést, mint amikor mindhárom lába stabil. Az elmélet mindhárom szükségletét kielégítve tudunk boldog, motivált és hatékony munkavállalókat alkalmazni. A Z generáció számára tehát fontos, hogy megbecsültnék érezzék magukat a munkahelyük és főnökük által, illetve, hogy tiszta célként megtudjanak fogalmazni maguknak fejlődési lehetőségeket az adott cégen belül. A szakmai előre menetel biztosítása fontos tényező az egyénnek, ugyanakkor a munkaadó számára is, hiszen így több évig tud olyan alkalmazottat foglalkoztatni, aki fejleszti magát, céljai vannak és mindezt nem egy konkurens cégnél, hanem saját berkeken belül kamatoztatja. A közösségi programok a cég oldaláról vizsgálva költségeket vonhat maga után, de ha a befektetett energia és pénz által egy erős közösség alakul ki egy cégen belül, az hatalmas húzóerőként tud hatni. Azon cégek esetén, ahol az alkalmazottak nem csak a munkavégzés miatt vannak jelen, hanem emellett barátokat is találnak, azok esetében egy esetleges munkahelyváltás kérdése is később merül csak fel. Természetesen egyén függő, hogy kinek mi fontosabb, milyen tényezőket priorizál munkahelyváltás kapcsán, de egy jó közösség és biztos, jó fizetés mellett, szignifikánsan csökkenhet a céget elhagyó fiatalok száma. Arra vonatkozóan, hogy általánosságban hány évente keresnek új munkahelyet a Z generáció szereplői, azt a választ kaptam, hogy 1-2

évente. Ennek oka lehet a támasztott elvárások ki nem elégülése, de a lendületes temperamentum és a tapasztaltszerzés vágya is.

A **fiatalok motivációjának érdekében** a cég nem alkalmaz külön motivációs eszközöket, de ha választaniuk kell, akkor a Motiváció 3.0 (Önállóság; Szabadság; Szakmai igényesség) elméletét részesítik előnyben. Tapasztalataik szerint, a fiatal generáció motivációját nehezebb fenntartani, mint az előző generációk szereplőinél, mert magas elvárásokkal érkeznek, amelyekhez sok szervezetben idő és tudásmenedzsment szükséges. Amennyiben úgy tapasztalja a vezető, hogy az alkalmazott(ak) motivációja alább hagy, akkor az alábbi eszközökkel próbál meg segíteni a dolgozóknak: Folytonos kommunikáció a vezető és a munkavállaló között (1-2-1), melyek során az esetleges problémákat vagy épp újabb célokat tudják személyes konzultáció keretében átbeszélni, de fontos eszköz a task distribution és a projekt alapú munkavégzés (ownership) is. Továbbá a fiatalok alkalmazásakor úgy gondolják, hogy a flexibilitás képessége nélkülözhetetlen. Nagy elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra és amennyiben ezeket nem kapják meg hajlandóak tovább állni és olyan munkaadót keresni, aki több igényüknek tud eleget tenni. Az interjúalanyom véleménye szerint a Z generációs fiatalok az alábbi képességeket szokták megnevezni erősségükként: Problémamegoldó készség, Stressztűrés, Proaktivitás, Tanulékonyság. A HR szakértőnél azután érdeklődtem még, hogy tapasztalatai alapján a fiatalok számára ma mi jelent nagyobb motivációt és célt: A kereset és a munkahelyi szabadság vagy a szakmai előre menetel lehetősége? Ha mindenképpen választania kell a két opció közül, akkor a kereset és a munkahelyi szabadság kombináció, de a realitásban az említett tényezők együttes jelenléte figyelhető meg leginkább. A fiatalok számára fontos a perspektíva, hogy legyen lehetőségük szakmai fejlődésre az adott cégnél, de nagyon konkrét szakmai célokat nem szoktak meghatározni az interjúk során.

Végezetül pedig arra voltam kíváncsi, hogy milyen módszerekkel szokták felmérni, hogy a fiatalokban megvan-e a **belső motiváció**, mely a munka sikeres betöltéséhez és a cég által megfogalmazott célkitűzések eléréséhez szükségesek. Két módszert említett meg az interjúalanyom: 5 whys és mélyinterjú. Úgy gondolom, hogy a cégek eltérően mérik a munkavállalókban lévő motiváció mértékét, melyre számtalan hasznos módszer létezik.

Összességében az interjú során kapott válaszok alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a Z generációs munkavállalók nagy elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra leginkább a fizetés és a home office tekintetében. Az elvárt fizetés mértéke a tapasztalatok szerint nem fedi le az alany rendelkezésére álló skillek értékét, ugyanakkor a fiatal generáció

által képviselt egyéb képességek kiemeleten fontosak a cég számára. A HR szakértő arra vonatkozóan, hogy fontos-e a cég számára, hogy fiatal munkaerőt alkalmazzon vagy szívesebben foglalkoztat Baby Boomer, vagy Y generációs munkavállalókat, akik már több szakmai tapasztalattal rendelkeznek, azt a választ adta, hogy a generációk ötvözete a fontos. Minden generáció rendelkezik olyan egyéni erősségekkel és képességekkel, melyekkel fiatalabb vagy idősebb társaik nem, ezért kiemelten fontos számukra, hogy minden generáció képviseltesse magát. Azonban elvitathatatlan tény, hogy a cég pozícióiban a Z generációs skillek nagyon fontosak, így előfordulhat, hogy előnyben részesül egy fiatal(abb) munkaerő egy Baby Boomer, vagy X generációs munkavállalóval szemben.

Az információs technológia iparágában véleményem szerint is kiemelt fontosságú az alkalmazottak IT képességei és a piac gyors változása miatt az alkalmazkodóképesség, továbbá az említett stressztűrő és problémamegoldó képesség is kifejezetten előnyt jelent. A Z generáció legidősebb tagjai 2023-ban töltik be a 28. életévüket, ennek értelmében már közel egy évtizede jelen lehetnek a munkaerőpiacon és jelentős szakmai tapasztalatot is szereztek, mely fontos tényező a cégek számára. Többségük több nyelvet beszél, mely szintén kedvez a multi világának. A vizsgált korcsoport mondhatni az információs technológiával a kezében született, ezért számukra a IT eszközök felhasználói ismerete és használata nem jelent kihívást. A felgyorsult világban az adaptációs képesség megnőtt, ugyanakkor a kötődéses kapcsolatok kialakulása jelentősen csökkentek és a munkaváltás is felgyorsult. A fiatalok a gyors adaptációnak köszönhetően készek munkahelyet váltani, ha a jelenlegi munkaadó nem tudja kielégíteni az elvárásaikat. Mint azt már korábban megismertük a szakirodalmi áttekintés során, az alapvető szükségletek közé tartozik a biztonság, mely manapság nagymértékben függ a pénztől. Ameddig egy munkavállaló nem érzi magát anyagilag biztonságban a fizetését tekintve, addig a további értékek (megbecsülés, közösségi programok) nem kerülnek értékelésre, hiába tudná azt megadni a munkaadó. A prioritizálás viszont mindig egyénfüggő, vannak munkavállalók, akik a biztos munkahelyet nagyobbra becsülik a fizetésnél, hiszen így hosszú távon fix bevételhez tudnak jutni, míg mások a gyors és sok pénzkeresés reményében addig keresnek, míg nem találnak. A fiatalok képességei és a munkaerőpiaci verseny ezekért a képességekért magasnak tekinthető, ezért mindig lesz lehetőségük a váltásra, a döntés rajtuk múlik.

4.2. II. HR szakértő interjú- Energetika, Gáz- és Olajipar szektor

A második interjút egy magyarországi Energetika, Gáz- és Olajipar szektorában jelen levő cég HR szakértőjével készítettem, aki 2018 óta dolgozik a cégnél. A rendelkezésére álló adatok alapján a dolgozók 20%-a tartozik a Z generációs munkavállalók közé, mely egy igen jelentős arány.

A cég számára a legfőbb kihívást a Z generáció alkalmazása során az jelenti, hogy a fiatalok **nagy hangsúlyt fektetnek a külsőségekre**, mely a hagyományos régi múltira visszatekintő iparágra nem igen jellemző. Interjúalanyom ezt így fogalmazta meg: „Sokkal nagyobb hangsúlyt fektet a Z generáció a külsőségekre (tipikusan az employer brand elemei), jelenti ez az irodát, a pozícióval járó „infrastruktúrát” (milyen a céges a telefon...), milyen a kávé a konyhában. Ez számunkra azért jelent kihívást, mert nagy múltú, hagyományos iparágban, nagyon biztonság (fizikai és szellemi egyaránt) fókuszú cég lévén a technológiára, illetve magára az iparágra sem jellemző a fenti „google” típusú kultúra vagy külsőségek. Persze nagyon jó a kávé az irodában, de alapvetően nem ez a legnagyobb vonzerőnk az új kollégák felé”. A Z generáció számára valóban kiemelten fontos a külső megjelenés, az öltözék, az atmoszféra, amelyben dolgoznak és maga az, hogy ők maguk hogyan érzik magukat ebben a környezetben. Úgy gondolom, hogy ennek legfőbb oka a social mediára vezethető vissza. Az elmúlt évtizedben történt digitális robbanás és a social tartalmak elterjedése miatt, mindenki kezében ott a telefon – ami valóban nem mindegy milyen márkájú- a kapcsolattartás is már csak ezeken az eszközökön keresztül történik és valahol mindig készül egy selfie, amihez jó kell, hogy legyen a háttér, különben nem olyan menő a cég, ahol dolgoznak.

A külsőségek mellett, természetesen egyéb elvárásokat is támasztanak a fiatalok. Annak érdekében, hogy 2-3 éven belül ne váltsanak munkahelyet a **változatosság és rugalmasság** kiemelten fontos tényező a cégek oldaláról. Fent kell tudni tartani az érdeklődést, akár kihívásokkal, akár olyan típusú változásokkal, amik mindig egyfajta megújulást jelentenek. A monoton munkavégzés és pozíció nem megtartó erő már a mai generáció számára. Interjúalanyom véleménye szerint mind a változatosság, mind a rugalmasság olyan elvárás, ami alapvetően a többi generációnak is kedves. Ennek értelmében, ha munkáltatói oldalról törekszenek az ilyen jellegű kihívások, illetve munkakörök kialakítására, azt sokan fogják jó szemmel nézni a kollégák közül is, ezért bízunk benne, hogy ezek az elvárások sok esetben teljesíthetők. Természetesen vannak és mindig is lesznek olyan munkakörök, ami nagy fokú

monotonitás túrést vár majd el a betöltőjétől, ezért ezekre a munkakörökre jó és hosszú távon hűséges embert találni nagy kihívás lesz a jövőben.

A munkahelyváltás gyakoriságára nehéz egzakt választ adni, hiszen minden fiatal elvárása és minden iparág vonzereje más. Interjúalanyom szerint erre a kérdésre azért nehéz általánosságban válaszolni, mert az a fiatal, aki végül a cégüket választja vagy beleszeret az iparágba, és a „bányász-létbe”, ami azt jelenti, hogy sokáig marad, ami fakad a fenti vonzódásból, illetve abból is, hogy maga az iparág szűk. A másik lehetőség viszont, hogy egyáltalán nem találja meg a helyét és akkor nagyon hamar új munkahelyet keres magának. Középut sajnos nem nagyon figyelhető meg elmondása alapján ebben az iparágban.

A Z generációs fiatalok rendelkezésére álló skillek és az elvárt fizetés szintje második interjúalanyom szerint sincs összhangban. Csakugyan, mint a multi cég szakértője szerint, egyáltalán nem arányos az elvárt kereset a rendelkezésre álló képességekkel. Sokkal nagyobb elvárásokkal érkeznek a fiatalok és leginkább a munkahely tanítja meg „dolgozni” a Z generációt. Hozzá vannak szokva az azonnali igénykielégítéshez az élet minden területén, amit a munkahelyen is elvárnak. Ez a tulajdonság természetesen szerencsés tud lenni a munkában is, de ez az azonnali igénykielégítés a munkavállalói oldalról sokszor nem kerül ugyanilyen mértékű beépítésre az általuk elvégzett munkába. *„Az a bizonyos „munkához való hozzáállás és alázat”, ami igazán hiányt szenved, és a legtöbb konfliktust okozza a vezetőkkal, illetve a kollégákkal. Pláne egy olyan cégben, mint nálunk, ahol azért a vezetők és kollégák nagy része sem a Z generáció tagja”*. Az eltérő gondolkodásmód és az alázat hiánya tehát komoly kihívásokat jelent a munkaadók számára, ugyanakkor elismerik, hogy a fiatal generáció sok olyan pozitív tulajdonsággal is rendelkezik, mely értéket jelent. Ilyen például az általuk képviselt lendület és nyitottság, melyet az iparági kultúrába hoznak, illetve egy „out-of-the-bokszt” gondolkodásmód, mely sokszor segít külső szemmel vagy más megvilágításból vizsgálni egyes helyzeteket vagy problémákat. A cégnek meg kell találnia azt a csatornát, ahol ezt számukra biztosítani tudja, annak érdekében, hogy ez a tulajdonság betudjon épülni a kultúrába.

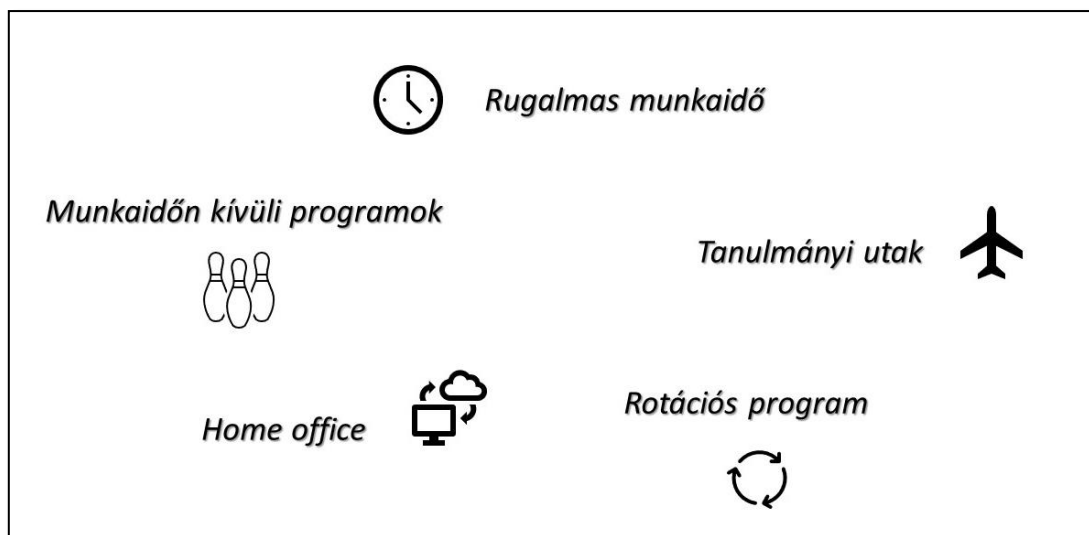
A fiatalok által **leggyakrabban megnevezett erősségeik** a rugalmasság, kreativitás, terhelhetőség és a pontosság. A való világban azonban ezek közül nem minden támaszható alá vagy tapasztalható meg teljes mértékben. A munkavilágába bekerülve nagy változásnak vannak kitéve a fiatalok, akik korábban az egyetemi teljesítéshez voltak leginkább hozzászokva, ehhez képes a hét minden napján 8-16 óráig a tudásuk legjavát adni valóban nagy váltás, de úgy gondolom, hogy rövid időn belül képesek az adaptálódásra és ezek a

meglévő képességek tovább fejleszthetőek. A második interjúalanyom elmondása alapján is ritka az, amikor az állásinterjú konkrét terveket vagy célokat tudnak megfogalmazni a Z generáció képviselői, de a szakmai fejlődés utáni vágy a legtöbb esetben megjelenik.

A motiváció témakörében ugyanazt a választ kaptam mindkét interjú során tehát, hogy a kereset és munkahelyi szabadság jelent nagyobb motivációt és célt a fiatal munkaerő számára. A tapasztalatok szerint a jelenben élés, illetve az azonnali igénykielégítés miatt fontosabbak jelenleg ezek a tényezők, mint a szakmai előre mentel. Ez nem jelenti azt, hogy a fiatalok nem vágnak vagy nem törekszenek arra, hogy fejlesszék magukat és jobb szakemberekké váljanak, mindössze azt, hogy az egyetemet befejezve, gyakran otthonról először kiszakadva a fizetés mértéke és a szabadság, amikor nem jár végre valaki a nyakukra sokkal inkább felértékelődik számukra. Véleményem szerint ez az átmenti időszak az első 5 évben figyelhető meg leginkább a munkaerőpiacra lépést követően. A legtöbb fiatal a 30-as évei előtt már igyekszik az életében előre tekinteni, biztos alapot építeni a jövőbeli családjának, ezért az ehhez szükséges skillek felértékelődnek és igyekeznek a tudatos építkezésre.

8. ábra

Kibővített motivációs paletta eszközei



Forrás: Saját szerkesztés

A cég oldaláról vizsgálva a motivációs palettát tudatosan kibővítették a Z generáció számára is kedves eszközökkel, mint például a rugalmas munkaidő, home office, rotációs program, utazással járó (akár külföldi) tanulmányi utak és konferenciák, munkaidőn túli „laza” programok. A HR szakértő szerint, tehát tudatos odafigyeléssel fordulnak a fiatal

generáció felé, érzékelve az igényeiket igyekeznek azoknak olyan módon eleget tenni, hogy az a többi generáció számára is befogadható legyen cégen belül. A bevezetett változások tehát nem csak a fiataloknak van biztosítva, de első sorban a fiatal generáció felé nyitás miatt lettek bevezetve. A fent említett tényezők a Motiváció 3.0 jegyeit hordozzák, akárcsak a korábbi multi cég esetében. A cég még időben felismerte az új generáció igényeit és fontosnak tartották a nyitottságot irányukba, mert sokszor már a generációk közötti megértés is probléma tud lenni. Elmondásuk alapján a következő lépés az elfogadás, mert azzal szembesülni, hogy a mai fiatalok idejében már másképp mennek a dolgok sokszor nem könnyű. Úgy gondolom, hogy egy cég életében mindig nehéz az adaptálódás és az új szokások bevezetése, de elkerülhetetlen, ha a fiatalok irányába szeretne nyitni. Arra vonatkozó kérdésekre, hogy a fontos-e a cég számára, hogy fiatal munkaerőt alkalmazzon vagy szívesebben foglalkoztat Baby Boomer vagy Y generációs munkavállalókat, akik már több szakmai tapasztalattal rendelkeznek, azt a választ kaptam, hogy alapvetően törekszenek a fiatalításra, már az utánpótlás miatt is. Ezzel együtt vannak olyan munkakörök, ahol leginkább a felelősségvállalás miatt nagyobb tapasztalattal rendelkező kollégát keresnek, mely stratégia véleményem szerint nagy hasznos tud lenni egy olyan cégnél, ahol minden munkaképes generációból jelen vannak alkalmazottak.

A HR szakértő úgy véli, hogy a Z generáció motiválása nehezebb, mint elődeiké volt. Talán azért, mert a fiatalok már úgy szocializálódnak, hogy ha valamit nagyon keresnek akkor megtalálják maguknak. Ha pedig valami nem tetszik, akkor tovább lehet lépni, így könnyebben mondanak igent egy új lehetőségre, és könnyebben is adnak fel egy nehezebb vagy nem tetsző helyzetet/munkakört. De úgy véli, sok esetben a cégeknek még ez a hirtelen váltás is nagyobb könnyebbség hosszú távon, mint egy „épp” csak motivált munkavállaló, aki nem mer felállni és kilépni. Viszont az ilyen esetekben is hisz abban, hogy mindenki motiválható valamilyen módon, csak meg kell találni, hogy pontosan mivel. A nagyobb kérdés inkább az első hetekben adódik a céggel való azonosulás és elkötelezettség kialakítása kapcsán, ugyanis az új kollégán is nagymértékben múlik, hogy hajlandó-e tenni azért, hogy jó legyen neki az új környezetben. A munkáltatói oldalon mindig kell egy kis idő, míg valaki főnöke (jó esetben akár HR segítségével) megtalálja a megfelelő motivációt.

Az Energetikai szektorban jelen levő cég a dolgozók motiválására céges szinten egy Motivációs térkép nevű eszközt használ, ami 9 motivátort határoz meg és állít fel egy sorrendet minden kitöltő esetén. A sorrenden túl ezen motivátorok kielégítettségi szintjét is méri. Az eszköz nagy segítség tud lenni a vezetők, illetve a HR számára is. Könnyen

értelmezhető, gyors választ ad, pontosan. Továbbá azért is hasznos, mert egy vezető nem ragad le a kompenzáció és dicséret között, mint motivátor, hanem találkozik olyannal is mint: szakértő (akit a szakmai tudás hajt), vagy szabadság, avagy alkotás, a nyilvános elismerés vagy akár a biztonság. Ebből is jól látható, hogy a cég kiemelt figyelmet fordít minden generációra, nem csak a fiatalokra, illetve a hosszú múlt és céges kultúra ellenére mernek nyitni és új lépéseket, eszközöket bevezetni. Ezen felül pedig figyelnek arra, hogy az milyen fogadtatásban részesül és szükség esetén monitorozással képesek továbbfejleszteni a dolgozók számára leginkább kedvező irányba.

Véleményem szerint, a nyitottság az egyik legfontosabb titka a cégeknek. Amennyiben képesek kilépni a hosszú évtizedekig alkalmazott módszerekből, akár csak azokat formálva úgy, hogy a piacon megjelenő új igényeket is minél nagyobb mértékben kitudják szolgálni, akkor valószínűleg a hozzájuk kerülő fiatalok is érezni fogják ezt a gondolkodásmódot és megbecsülve fogják érezni magukat a cégnél, amivel a sűrű, gyors munkahelyváltást képesek lelassítani.

Összességében elmondható a HR szakemberekkel folytatott interjúk kapcsán, hogy a Z generációs fiatalok magas fizetési igénnyel lépnek be a munkaerőpiacra, annak ellenére, hogy ezt az elvárást a hozott képességeik nem feltétlenül tükrözik. A tapasztalatok alapján a fiatalok 1-2 éven belül készek a munkahelyváltásra, mely a nyitottságukból, érdeklődésükből és új kihívások kereséséből fakad, azonban gyakori indok a váltáskor, hogy nem kerülnek megfelelő mértékben kielégítésre az igényeik. A humán erőforrás szakemberei egyetértésben vannak afelől, hogy a Z generáció alkalmazása fontos a cégek számára. A nyitott szemléletmód, a gyors tanulási képességük és lendület, amit a céges kultúrába hoznak, kiemelten fontos mindkét cég számára. A cégeknél alkalmazott generációk eltérő igényeinek kielégítése mindig is kihívást fog jelenteni a szakemberek számára, de az interjúk alapján láthattuk, hogy megfelelő odafigyeléssel és monitorozással kialakíthatóak olyan motivációs eszközök, melyek minden korosztály számára kedvesek. Véleményem szerint a munkaadók és a munkavállalók oldaláról is szükség van a kompromisszumokra, melyeknek köszönhetően egy egészséges munkakörnyezet alakítható ki, ehhez azonban nem hanyagolható el az odafigyelés, a megfelelő önismeret és a nyitottság mindkét fél oldaláról.

5. Primer kutatás eredményei

A korábbiakban megismertük a különböző motivációs elméleteket, majd a Z generáció munkaerőpiaci helyzetét, végül pedig két HR szakértő tapasztalatait és véleményét ismertettem a dolgozat témájával kapcsolatban. A következőkben pedig egy az általam készített primer kutatás eredményeinek bemutatásával szeretném szemléltetni a Z generáció elvárásait és motivációját a munkáltatókkal szemben. A kutatásom válaszai 2023. október 17. – 2023. november 12. szűk egy hónapos időszakban kerültek felvételre és a kitöltés teljes mértékben anonim volt. A kutatás az 1995-2010 között született Z generációs fiatalok munkavállalói motivációját és elvárásait vizsgálja, ezen belül is leginkább a 18-28 éves korosztály körében, hiszen a kiskorúak mérése kizárólag szülői engedéllyel történhet. Úgy gondolom, hogy ez a megközelítés elhanyagolható mértékben torzítja a kapott eredményeket, hiszen a kutatás szempontjából elsősorban azon fiatalok válaszai relevánsak, akik már dolgoztak vagy jelenleg is munkavállalói viszonyban vannak, ez pedig a 18. életévüket be nem töltött fiatalok körében igen alacsony. A felmérést ismerőseim körében végeztem, saját összeállítású Google kérdőív segítségével. A kérdőív kérdései vonatkoznak az alapvető demográfiai kérdéseken felül a munkáltatóval szemben támasztott egyéni elvárásokra és preferenciákra, valamint az egyes motivációs eszközökre, melyek számukra fontosak és szükségesek.

A kitöltők demográfiai jellemzőik a következőképpen alakultak a felméréskor. Az adatfelvétel során 121 válasz érkezett be, melyet 57,9%-ban nők és 42,1%-ban férfiak töltöttek ki. A 18-19 éves korosztálytól 10 kitöltés érkezett, melynek 60%-a nő és 40%-a férfi nemű volt. A felmérés egyidejűleg vizsgálta az oktatásból a munkaerőpiacra frissen átlépő fiatalok véleményét, valamint a már több éves vagy akár több, mint egy évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkező Z generációs fiatalok a helyzetét. A résztvevő fiatalok 41,3%-ban (50 fő) 20-24 éves fiatalok fedték le, így az ő tapasztalataik és adataik feldolgozásával pontosabb képet kaphatunk a jelenlegi helyzetről. A fennmaradó kitöltők, mintegy 61 fő a 25-28 évesek csoportjába tartozott, így a fiatalokhoz tartozó, de már több éves munkatapasztalattal rendelkezők közül is számos adatot feltudtam venni. A kitöltők 81%-a jelenleg is munkavállalói viszonyban van és 95,1%-uk alkalmazotti viszonyban teszi ezt. Ennek értelmében a kapott eredmények túlnyomó része olyan fiatalok válaszait fogja tükrözni, akik aktív munkavállalóként, felettes alatt dolgozva foglalmazták meg véleményüket.

A 20-24 évesek körében a nemek szerinti megoszlása teljesen megegyezik a fiatalabb korosztályéval, tehát 60%-40% a nők javára, míg a 25-28 évesek körében 55,73%-44,27% volt. Ezek alapján a vizsgálatban résztvevő 18-28 éves Z generációs fiatalok eredményei 57,85%-ban a nők és 42,15%-ban a férfiak válaszait és tapasztalatait fedi le. A betöltött munkahelyi pozíció alapján a kitöltő fiatalok 95,1%-a alkalmazottként dolgozik és mindössze 4,9%-uk van középvezetői beosztásban.

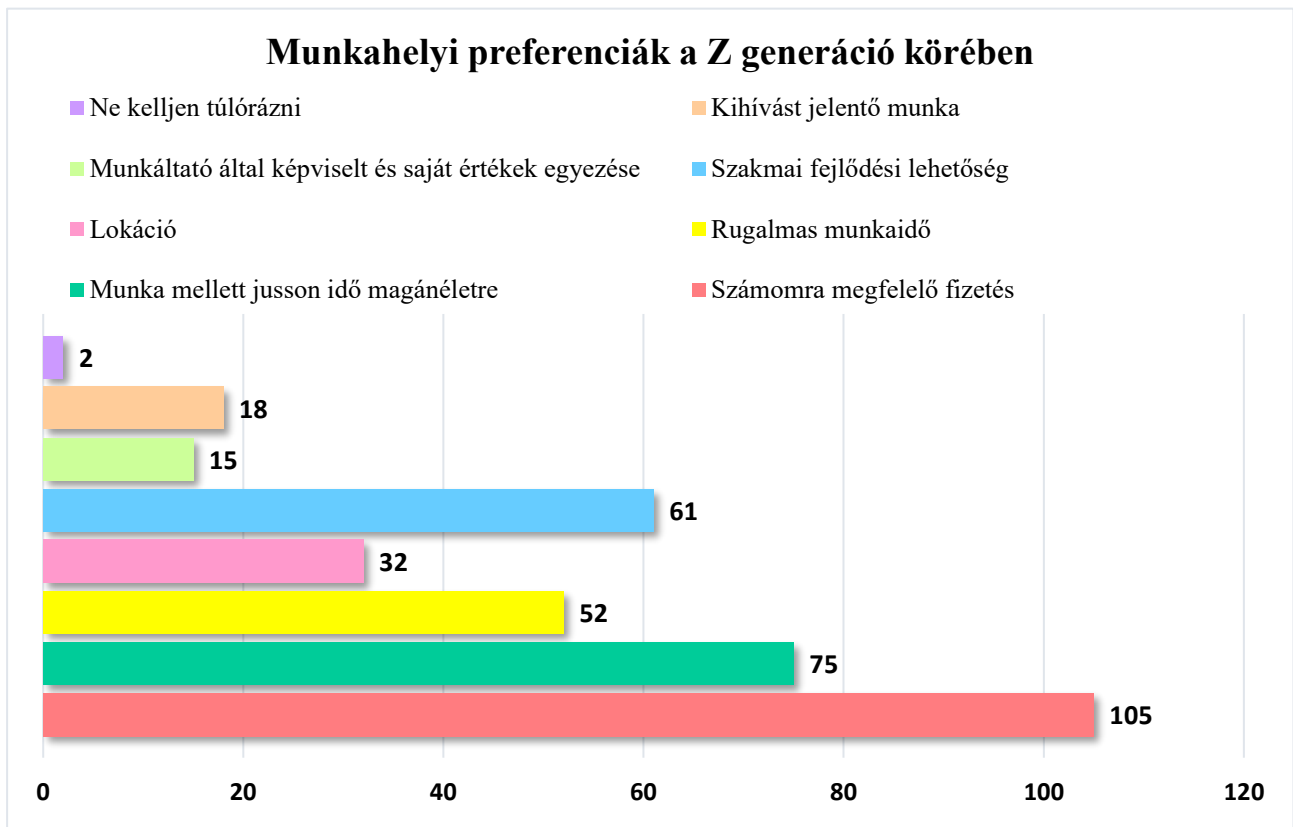
5.1. Munkavállalói elvárások

A kutatásom első felében a Z generáció fiataljai által a munkáltatóval szemben támasztott elvárásait mértem. A felmérés során arra voltam kíváncsi, hogy mik azok a tényezők melyeket a fiatalok előnyben részesítenek munkavállaláskor. A kutatás során arra kértem a fiatalokat, hogy jelöljenek meg 8 tényező közül pontosan 3-at, mely elvárásoknak számukra megkell, hogy feleljen egy munkaadó annak érdekében, hogy elfogadjon egy felkínált álláslehetőséget.

9. ábra

Z generáció munkahelyi preferenciája annak érdekében, hogy elfogadjanak egy felkínált állást

mértékegység: fő



Forrás: Saját szerkesztés

A 9.ábra azt szemlélteti, hogy az egyes tényezőket milyen gyakran választották ki a válaszadók. A leggyakoribb elvárás az **adott személy számára megfelelő fizetés**. Ennek értelmében a 121 kitöltőből 105 alkalommal (86,6%) a 3 legfontosabb elvárás közé tartozik a fizetés, melyet a felajánlott munkakör betöltésével kapna. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a munkaadó nem tud eleget tenni a fizetési elvárásoknak, akkor a fiatalok nem fogadnák el az állást. Úgy gondolom, hogy egyáltalán nem meglepő, hogy a kielégítő fizetés szerepel az elvárások első helyén, hiszen mindannyian megélhetés céljából dolgozunk, így kiemelkedően fontos, hogy az igények és az elvárások találkozni tudjanak. Véleményem szerint a megfelelő fizetés nem csak a Z generáció, hanem minden más korcsoportban is a top tényezők közé kerülne, ha nem mindenhol a legelső helyre. A második legfontosabb tényező a Z generáció fiataljai számára, hogy olyan munkakörben dolgozzanak, amely mellett jut idejük a **magánéletükre**. A válaszadók közül 75 fő (62%) gondolja úgy, hogy a magánélete van annyira fontos, hogy a top 3 elvárások között szerepeljen. Véleményem szerint ennek legfőbb oka, hogy sok fiatalnak még nincs partnere vagy családja, gyermekei, ezért a szabadidejét szeretné szórakozással és barátokkal tölteni. Természetesen a kapcsolatban lévő vagy épp már családos 28 éves Z generációs fiatalok számára pedig pont az új élethelyzet fontossága miatt ennyire kiemelkedően fontos a magánéletre fordítható idő. A harmadik legnépszerűbb elvárás pedig a **szakmai fejlődési lehetőség** a Z generáció körében (50,4%-61 fő). A HR szakértővel folytatott interjúk során érdekes módon ők pont arra tértek ki, hogy a fiatalok sokszor nem tudják még megfogalmazni konkrét céljaikat, de szakmai fejlődés utáni vágy a legtöbb esetben megjelenik. Ezt támasztja alá a primer kutatás eredménye is, hiszen a megkérdezett 121 fiatalból 61-en a top 3 legfontosabb elvárás közé sorolták be, hogy számukra fontos egy állás elfogadása esetén, hogy a betöltendő pozícióban vagy azon túlmutatóan legyen lehetőségük a szakmai tudásuk fejlesztésére. A dobogóra ugyan nem jutott fel, de a **rugalmas munkaidő** is ott szerepel a fontosabb tényezők körében (43%-52 fő). Azok a tényezők, melyek jelenléte a fiatalok oldaláról már nem mondható elvárásnak: a lokáció, a kihívást jelentő munka, továbbá az, hogy a munkáltató által képviselt és a saját személyes értékek megegyezzenek. A legkevésbé fontos pedig az, hogy a munkakör ne járjon túlórával. Számomra kifejezetten meglepő volt, hogy a fiatalok készek túlórázni a betöltött munkakörükben. Viszont ez úgy is megfogalmazható, hogy a Z generációs fiatalok elvárásai között az utolsó helyen szerepel annak fontossága a felkínált állás elfogadásakor, hogy a betöltendő pozíció túlórával jár-e vagy sem.

Kíváncsi voltam arra is, hogy a felsorolt elvárásokon felül a fiatalok oldaláról van-e egyéb olyan elvárásuk, melyek nem feltétlen egy állás elfogadásakor, de a mindennapi

munkavégzésük során fontos tényezőnek bizonyul, ezek közül a leggyakoribb előfordulásokat a 10.ábrán foglaltam össze.

10.ábra

Mindennapi munkavégzéshez szükséges tényezők/elvárások



Forrás: Saját szerkesztés

A Z generáció esetén a korábbiakban már megismertük, hogy kiemelten fontos tényező a távmunka végzésének lehetősége, ezen felül azonban vannak olyan további elvárásaik, melyek számukra fontosak a mindennapi munkavégzés során. A fiatalok számára úgy tűnik, hogy nagyon fontos az a környezet, ahol dolgoznak. A válaszadók jelentős része fogalmazta meg válaszában a jó munkahelyi légkört, melynek fontos részét képezik a kollégák, illetve a szükséges munkaeszközök megléte. A fiatalok nagyon vágnak olyan munkatársakra, akikkel jól működik a kommunikáció, segítőkészen egy csapatként bármikor megkereshetőek kérdésekkel (támogató légkör) és ezen felül a munkaidőn túli programokon is szívesen töltenek velük időt. A munkaadó oldalról fontosnak tartják, hogy a munkavégzéshez szükséges technikai háttér biztosított legyen, illetve jó kommunikáció tudjon kialakulni mind kollégák, mind pedig felettes-beosztott viszonyában. Páran megemlítették a béren felüli juttatást is, mely manapság a legtöbb helyen már biztosított, de a felmérés alapján jól látható, hogy igény van rá munkavállalói oldalról. Úgy gondolom, hogy kortól és pozíciótól függetlenül minden ember számára fontos, hogy munkahelyén megbecsülve érezze magát és tisztelettel bánjanak vele. Véleményem szerint ez a bánásmód nem csak jól esik, de mindenkinek jár is.

Az elvárások témakörében végül arra voltam kíváncsi, hogy a fiatalok akkor is elfogadnának-e egy állást, ha a munkáltató nem tud eleget tenni a fentebb már kifejtett munkavállalói elvárásaiknak. Úgy gondolom, hogy fontos annak mérése, hogy a Z generáció

munkavállalói milyen elvárásokat támasztanak a munkaadóval szemben, ugyanakkor azt sem szabad elfelejteni, hogy ezek az elvárások nem azt jelentik, hogy a fiatalok csak akkor hajlandóak dolgozni, ha minden igényük kivan elégítve. Véleményem szerint az elsődleges szempont a kielégítő fizetés, hiszen mindannyian pénzből élünk. Az anyagiakon felül megfogalmazott elvárások további alkategóriákba sorolhatóak fontosságuk szerint. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a korábban feltüntetett elvárások kielégítése esetén a fiatalok kisebb valószínűséggel keresnek új munkahelyet és váltják le jelenlegi munkakörüket. Az elvárások kielégítése a munkaadón múlik, de az ő kezük is sokszor megvan kötve és csak bizonyos elemeket tudnak biztosítani a fiatalok számára. Miután mindkét fél felfedi, hogy mit vár el és cserébe mit tud adni, onnantól a munkavállalón múlik, hogy pozitív elbírálás esetén él-e a munkavállalás lehetőségével, vagy tovább keres olyan cég után, aki nagyobb mértékben tudja kielégíteni igényeit.

56 válaszadóból 32-en nem vállalnák el a felajánlott állást abban az esetben, ha a munkáltató nem tud eleget tenni az általa támasztott elvárásoknak. A nemmel válaszolóknak esetében akkor kerülne megfontolásra az álláslehetőség, ha anyagilag nem engedhetné meg magának, hogy további időt töltsön el munkakereséssel, illetve, ha nem érkezne másik ajánlat. Egy válasz számomra kifejezetten kiemelkedett a többi közül, az egyik kitöltő így fogalmazott: *„Ha eleve ideiglenesnek gondolom az állást, akkor igen, ha hosszútávra tervezek, akkor nem férnek bele a jelentős kompromisszumok.”* Vannak, akik úgy vélekednek, hogy könnyen találnának olyan más lehetőséget, ahol eleget tudnának tenni az elvárásaiknak, ezért nem kötnének kompromisszumot. Azon fiatalok, akik igennel válaszoltak, túlnyomó többségük akkor lenne hajlandó elfogadni egy állást annak ellenére, hogy a munkáltató nem tud minden elvárásuknak eleget tenni, ha cserébe jelentősen több fizetést kapnának. Természetesen mindenki megvehető és van olyan összeg amiért hajlandó félrenézni. Az igennel válaszolóknak túlnyomó többsége mégis inkább azzal indokolta választát, hogy ha nincs más lehetősége, akkor a pénzkérés kényszere miatt vállalná el. Ugyanakkor akadtak olyanok is, akik, ha megkapják az elvárt fizetésüket és azt a munkát végezhetik, amit szívből szeretnek és elhivatottak irányába, akkor elfogadnák a felajánlott lehetőséget.

5.2. Elvárt nettó fizetés

A következőkben azt tekintjük át a Z generációs fiatalok körében, hogy számukra mi az a nettó fizetés, ami már motiválón hat rájuk a munka elvégzését tekintve. A mérési skála 100.000-650.000 Ft nettó fizetésig terjedt, de lehetőség volt egyéb válasz megadására is, ha valaki nem találta kielégítőnek a felsorolt lehetőségeket.

121 kitöltőből a 11.ábrán látható, hogy hogyan oszlottak meg a válaszok. Fontos kiemelnem, hogy a kutatási kérdés a nettó fizetésre vonatkozott, mivel ez az a pénzösszeg, melyet kézhez kapva boldogulnia kell az embernek. Illetve ezen felül, a kitöltőket arra kértem, hogy azt az összeget jelöljék meg, ami számukra már motiválón hat a munkájuk elvégzése során, nem pedig azt, amivel megelégednek.

11.ábra

Z generáció nettó fizetési igénye, mely motiválón hat rájuk

mértékegység: Ft nettó



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadóknak lehetőségük volt több opciót is kiválasztani a felsorolt értékekből, ezért az ábrán feltüntetett százalékos értékek nem 121 beérkezett válaszra vonatkoznak, hanem 121 kitöltő választását tükrözik. A fiatalok 17% és 19%-a tartja a 350-450.000 forint nettó fizetést olyan összegnek, ami munkavégzésükben rájuk már motiválón hat. Viszonyítási alapként fontosnak tartom megemlíteni, hogy Magyarországon 2023 júliusában a kedvezmények

nélküli nettó átlagkereset 371.800 forint volt a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján, mely érték a teljes munkaidőben alkalmazásban álló munkaképes munkavállalók fizetésére vonatkozott. A kedvezményeket figyelembe véve ez az összeg nettó 385.600 Ft (KSH, 2023f). Ez alapján elmondható, hogy a Z generációs fiatalok többsége kielégítőnek és motiválónak tekinti a magyarországi nettó átlagkereset értékét. A 350-450.000 Ft nettó összeget választó fiatalok életkorát vizsgálva azt az eredményt kapjuk, hogy a vizsgálati korcsoport teljes skálájából érkezett válasz erre a tényezőre. Ennek értelmében az említett nettó fizetést egyaránt motiválónak tekintik a 28 éves munkavállalók és a 19 éves fiatalok is. A 11.ábrán látható diagramon azonban szerepelnek ennél magasabb értékek is. Azon kitöltők, akik a 450.000 forint vagy ezt meghaladó nettó fizetést tartják motiválónak, azok többsége (75%) már betöltötte 25. életévüket. Úgy gondolom, hogy ennek fő oka, hogy a munkaerőpiacon eltöltött évek múlásával és a szakmai tapasztalat növekedésével a munkavállalók fizetési igénye is növekszik. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a fizetési igényeket nagymértékben befolyásolja a válaszadók végzettségi szintje, illetve, hogy milyen iparágban dolgoznak. A legnagyobb keresettel rendelkező munkavállalók 2023 júliusában a pénzügyi szolgáltatás, az információs és kommunikációs iparágban, valamint az energiaiparban dolgoztak (KSH, 2023f). Amennyiben ugyanígy megvizsgáljuk azon kitöltők életkorát, akik a 350-450.000 nettó forint alatti értékeket jelölték meg, akkor a következő eredményeket kapjuk. A válaszadók a teljes kitöltők 17 %-át fedik le és születési évüket tekintve a teljes vizsgálati korcsoportot lefedték. Számomra meglepő volt, hogy a vizsgálati korcsoport felső tartományából is voltak olyan kitöltők, akik számára a nettó 100-300.000 forint motiválóan hat. Éppen ezért, elkezdtem vizsgálni ezen kitöltők további válaszait is és szembetűnő volt, hogy a munkájuk során motiváló tényezőknél ők a kihívást jelentő munkát, önmegvalósítást és a kreativitás megélését helyezték a legfontosabb tényezők közé. A legfontosabb öt tényező között náluk is ott szerepelt a prémium/bónusz, de nem a top 3 tényező között. Ebből arra engedek következtetni, hogy azok a Z generációs fiatalok, akik munkájuk során megélhetik kreativitásukat és az önmegvalósítás útjára tudnak lépni, azok számára elhanyagolhatóbb a munkavégzésükért kapott fizetés mértéke. A kitöltők másik fele 2000-2004 között született, tehát ők még vagy tanulmányaikat végzik vagy friss munkavállalóként vannak jelen a munkaerőpiacon. Azok számára, akik még nem dolgoztak, vagy csak most bontogatják szárnyaikat, nekik az átlagnál alacsonyabb fizetés is motiválóan hathat, hiszen még nincs mihez viszonyítaniuk. Illetve további tényező lehet, hogy a kitöltő még szüleivel él vagy albérletet kell fizetnie, ezek a tényezők ugyanis nagymértékben

befolyásolják a kereseti igényeket. Ilyen részletre azonban a jelen kutatás nem terjedt ki, így erre vonatkozóan nem rendelkezem értékelhető adatokkal.

Összességében elmondható a kutatás nettó fizetésre vonatkozó eredményei alapján, hogy egy elég széles skála tárul elénk a fiatalok korcsoportjától függetlenül. A válaszadók túlnyomó többsége (60%) 300-500.000 forint nettó fizetés esetén érzi magát már motiválva az általa betöltött munka elvégzésére. Ebbe a tartományba esik bele a magyarországi nettó átlagkereset is, így kijelenthetjük, hogy a fiatalok reális elvárásokat támasztanak a munkaadókkal szemben a nettó fizetések tekintetében, de a kitöltők által megadott érték függ a munkatapasztalattól és az iparágtól is, amelyben dolgoznak.

5.3. Munkavállalói motiváció

A motiváció témakörében igen ismert Herzberg elmélete, mely alapján két csoportra bonthatjuk azokat az impulzusokat, melyek rövid vagy épp hosszú távon befolyásolják munkavállalókat. Az, hogy egy tényező rövid vagy hosszú távon van hatással az emberre az attól függ, hogy az adott tényező „hygiene” vagy „motivator” faktorok közé tagozódik be. Hygiene faktorok alatt azon tényezőket értjük Herzberg elmélete alapján, melyek nem motiválják különösképp a dolgozókat, vagy ha igen, akkor is csak rövid távon. Hygiene faktorok hiánya sokkal érzékelhetőbb, mert a munkavállalók ezeket a tényezőket természetesnek veszik, ezért a hiányuk sokkal feltűnőbb számukra. Ilyen faktorok lehetnek a munkahelyi légkör és felszereltség, fizetés, céges előírások és irányelvek vagy személyközi kapcsolatok. Amennyiben egy vállalat a hygiene faktorokat kitudja elégíteni, az által az ott dolgozók nem lesznek elégedettebbek, hiányuk viszont annál inkább érzékelhető lenne. Ezzel szemben a motivációs faktorok kielégítése során a munkavállalók elégedettséget tudnak megélni a munkájukkal szemben. Hosszú távon sokkal fontosabb tényezőknek minősülnek, mert a dolgozók így képesek munkakörük hatékonyabb betöltésére, mely közben motiváltság érzése tapasztalható. Motivációs faktornak minősül az effektív munkavégzés, az írásos vagy szóbeli elismerés, az elért eredmények szóvá tétele, nagyobb felelősségi kör betöltése és az előre lépési lehetőség perspektívája. Összefoglalva tehát „hygiene” faktorok az egyének munkahelyi környezethez való viszonyát tükrözik, míg a motivációs faktorok az alany és az általa végzett munkakörrel kapcsolatos viszonyát szemlélteti (Gawel, 1996).

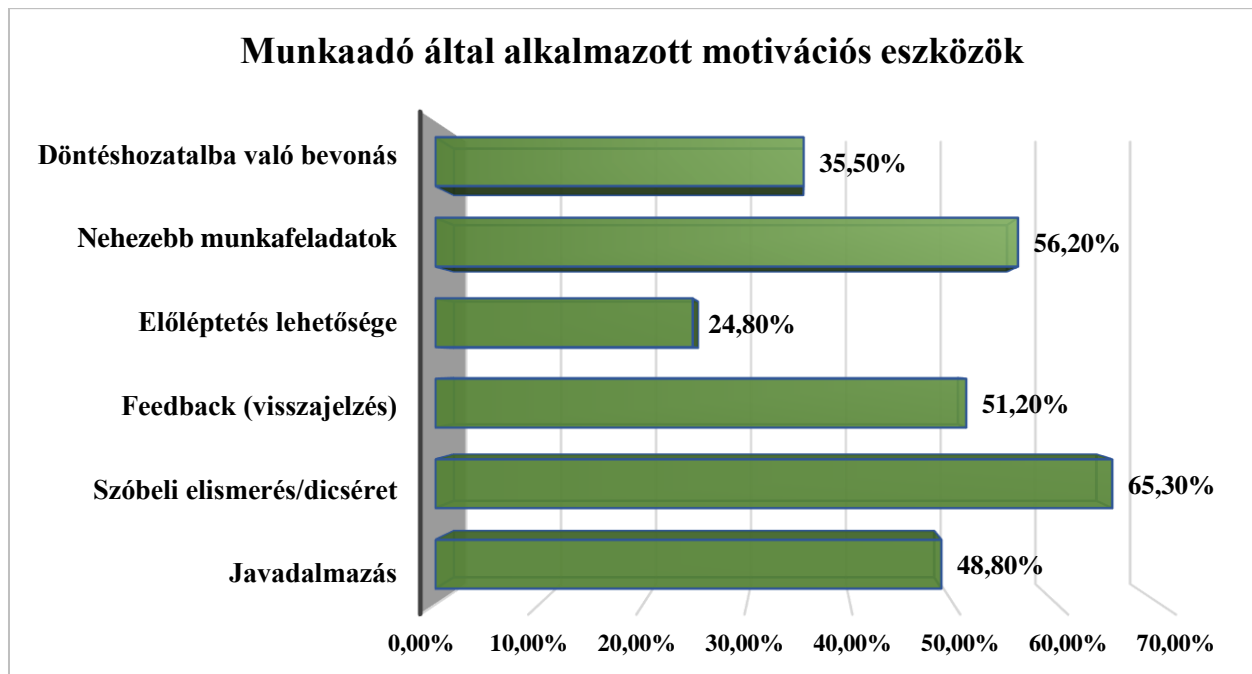
A kvalitatív kutatásom során a Z generációs fiatalok munkahelyi motivációját mértem, ezen belül is arra voltam kíváncsi, hogy a fiatalok milyen motivációs eszközökkel találkoznak munkahelyükön, ezek milyen mértékben elégíti ki őket, illetve, hogy rájuk milyen faktorok jelenléte van motiváló hatással.

A 121 kitöltőből 116-an (95,9%) vélik úgy, hogy befolyásolja a munkahelyi teljesítményüket a munkaadó által rájuk gyakorolt motiváció. A fiatalok számára tehát kiemelten fontos, hogy motiválják őket a munkájuk során. Véleményem szerint, ezzel mindannyian így vagyunk függetlenül attól, hogy hány éve vagyunk jelen a munkaerőpiacon és hogy milyen beosztásban dolgozunk. A pozitív megerősítés, elismerő szavak és ezek különböző formája mindig egy új löketet tud adni abban, hogy még több energiát fektessünk a munkánkba, mert annak van eredménye és ezt el is ismerik felénk. A 12. ábra szemlélteti, hogy az egyes motivációs tényezők közül, melyeket alkalmazzák leginkább a cégek annak céljából, hogy motiválják dolgozóikat a jobb teljesítmény elérésére.

12. ábra

Z generáció irányába alkalmazott munkahelyi motivációs eszközök

mértékegység: %



Forrás: Saját szerkesztés

A fiatalok körében végzett kutatás eredménye azt mutatja, hogy a munkaadók leggyakrabban szóbeli elismeréssel vagy dicsérettel (65,30%) motiválják dolgozóikat. Úgy gondolom, hogy a motiváció ezen formája talán minkét fél számára a legegyszerűbb. A

szóbeli elismerés a felettesek részéről nem jelent nagy idő és energia befektetést, annál azonban sokkal nagyobb motivációt jelent a dolgozók számára. A második leggyakrabban alkalmazott motivációs tényező abban nyilvánul meg, hogy a felettesek a munkavállalót nehezebb feladatokkal bízzák meg. Ennek a motivációs tényezőnek eredményeként a dolgozó azt a visszajelzést kapják, hogy felettese látja, hogy alkalmas a munkakör betöltésére, sőt a kiváló eredmény tükrében úgy ítéli meg, hogy képességei jelenlegi feladatkörein túl mutatnak, ezért ennek megfelelően nagyobb kihívást jelentő feladatokkal bízza meg. A munkavállaló szempontjából ez egy olyan előremutató változás, mely kapcsán érzékeli, hogy munkaadója bízik benne, látja képességeit, elismeri teljesítményét és ezért ennek megfelelően jutalmazza. Ennek a folyamatnak a jövőbe mutató perspektívája lehet az előléptetés, mely a motivációs tényezők között kisebb mértékben 24,8%-kal volt jelen. Véleményem szerint ennek elsődleges oka, hogy az előléptetést egy hosszú folyamat előzi meg, mely alatt a munkaadónak meg kell bizonyosodnia, hogy az alany képes nehezebb feladatok elvégzésére és az előléptetéssel komplexebb munkafolyamatok elvégzésére. A motivációs eszközök középmezőnyében a feedback (51,2%) és a javadalmazás (48,8%) szerepelt. A feedback során írásos és szóbeli visszajelzés is egyaránt megjelenhet. Egyes formája lehet a munkacsoport előtt történő szóbeli kiemelés az adott dolgozó munkájának, de beszélhetünk akár egy rövid, figyelmes írásos köszönetnyilvánításról, illetve a teljes cég előtt történő írásos megemlékezésben és elismerésben is megnyilvánulhat (cégen belüli weekly newsletterben). Úgy gondolom, hogy az írásos visszajelzés sok esetben hosszabb távú motivációval bírhat a szóbeli elismeréssel szemben, hiszen ezek bármikor visszaolvashatók és a munkavállaló ennek köszönhetően bármikor új lendületet tud nyerni általa. A javadalmazás, mint motivációs eszköz általában az évvégi bónusz vagy teljesítmény alapú javadalmazás keretében tud leginkább megnyilvánulni. Ennek lényege, hogy a munkavállaló teljesítményét a munkaadó kézzelfoghatóbb formában is elismeri, mely jutalmazási eszköz a Motiváció 2.0 (Jutalmazás-Büntetés) egyik jellemző formája. Az évvégi bónusz manapság már igen elterjedt a cégek körében, de még mindig nincs jelen minden munkahelyen. A döntéshozatalba való bevonás, mint motivációs tényező a második legkevésbé alkalmazott módszernek bizonyult a felmérés során, a válaszadók mindössze 35,5%-a találkozott munkahelyén ilyen jellegű motivációs eszközzel munkaadójának részéről. Véleményem szerint a fiatalok még kevés szakmai tapasztalattal rendelkeznek ahhoz, hogy feletteseik ilyen jellegű motivációs eszközzel próbálják őket jobb teljesítményre bírni. Azon munkavállalók körében, akik már több éves vagy évtizedes tapasztalattal rendelkeznek

nagyobb mértékben lehet elterjedt a döntéshozatalba való bevonás, de a kutatás erre a területre nem terjedt ki.

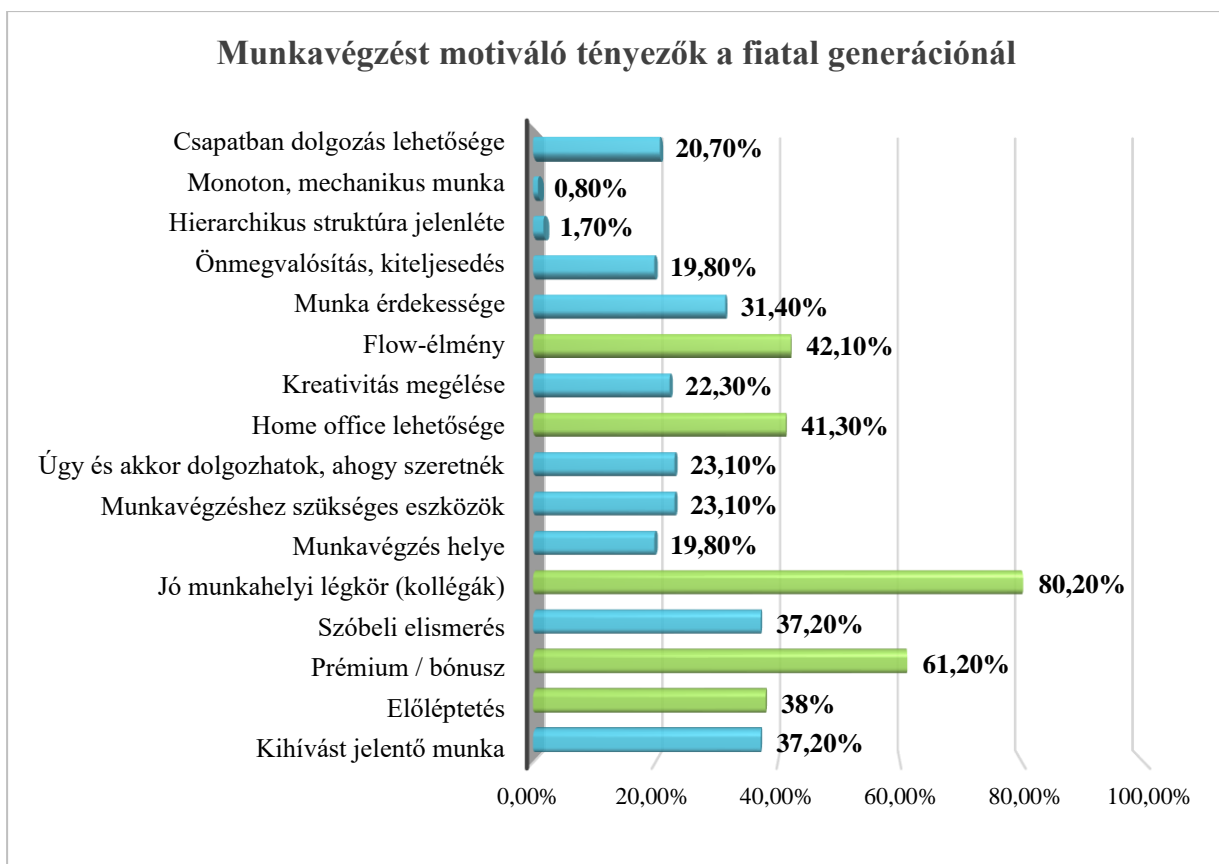
A fiataloknál azzal kapcsolatban is érdeklődtem, hogy milyen mértékben elégedettek a munkahelyük által alkalmazott motivációs eszközökkel. 1-4-ig terjedő skálán tudtak választ adni, ahol az 1= egyáltalán nem elégedett, 4 = teljes mértékben elégedett opciókat fedte le az alkalmazott eszközökkel kapcsolatban. A válaszok alapján 17,4%-uk teljes mértékben elégedett, 46,3% inkább elégedett, 28,9% inkább nem elégedett és mindössze 7,4% válaszolt úgy, hogy egyáltalán nem elégedett a munkahelye által alkalmazott motivációs eszközökkel. Ennek értelmében a fiatalok többsége (63,7%) elégedett az irányába alkalmazott módszerekkel, ugyanakkor ez az arány nem kiemelkedően magas. A munkaadóknak tehát érdemes lehet olyan további tényezőket bevonni a meglévő motivációs eszközök mellé vagy helyére, mellyel növelni tudják a dolgozóik ilyen irányú elégedettségét.

A továbbiakban azt fogjuk áttekinteni, hogy a Z generációs fiatalok véleménye szerint feletteseik kellőképpen motiválják-e őket, illetve, hogy mik azok a tényezők, melyek jelenléte motiválóan hat rájuk a munkájuk során. A kitöltők közel fele 46,3% gondolja úgy, hogy felettese nem motiválja őt kellőképpen, ezért is érdemes áttekintenünk, hogy ezen az arányon milyen tényezők bevonása segíthetne.

13. ábra

Z generáció számára fontos motivációs eszközök

mértékegység: %



Forrás: Saját szerkesztés

A felmérésben résztvevő fiatalokat arra kértem, hogy jelöljék meg azt az 5 tényezőt a felsorolt motivációs tényezők közül, melyek jelenléte számukra motiválóan hat a munkájuk során. Két olyan tényező volt a megadott opciók között, melyekre egyáltalán nem érkezett kitöltés, ezért ezeket a 13.ábrán nem tüntettem fel. Ez a két tényező a munkahelyi *szabályok jelenléte* volt, illetve, hogy *a munkát ott és úgy kelljen elvégezni, ahogy azt megmondják az alkalmazottnak*, ebben az esetben tehát egy flexibilitásmentes munkakörnyezetről beszélünk. A kitöltők összesen 18 motivációs tényező közül választhattak, melyek között

egyaránt jelen voltak hygiene és motivációs faktorok is, illetve a szakirodalmi áttekintés során megismert motivációs elméletek egyes eszközei. A kvalitatív kutatás alapján a Z generációs fiatalok számára a legmotiválóbbr tényező (80,20%) az, ha egy olyan **pozitív légkörben** dolgozhatnak, ahol **jó kollegiális viszony** van a munkavállalók között. Bizonyára sokan találkoztunk már olyan élethelyzettel, ahol a munkahelyi légkör nem építő, hanem sokkal inkább romboló hatással volt az ember mentális egészségére függetlenül attól, hogy ennek kiváltó oka egy felettes vagy egy kolléga volt. A motiváció megléte nagymértékben függ a mentális és lelki egészségtől hiszen, ha egy olyan irodába kell bejárnunk dolgozni, ahol folyamatos kritika, bántás vagy leuraló magatartás van jelen, akkor fogjuk reggel legkevésbé motiválnak érezni magunkat arra, hogy megint bemenjünk dolgozni. A cégeknek ezért kiemelten fontos arra figyelniük, hogy a hierarchia és leuralás lehetőleg minimális mértékben, de legideálisabb esetben meg se jelenjen. A 121 válaszadónak 1,7%-ka sorolta be a hierarchikus struktúra jelenlétét a számára legmotiválóbbr 5 tényező közé. 61,20%-kal a másodikk legmotiválóbbr tényező a Z generációs fiatalok számára, ha tudomásuk van arról, hogy amennyiben tudásuk legjavát adják a munkában, azt feletteseik **prémium vagy bónusz** juttatással fogják honorálni. Ezt követően 42,1%-nak a munka öröme egy motivációs tényező, tehát a korábbiakban Csíkszentmihályi Mihály által megismert **Flow-élmény** az, mely motivációval tölti el a fiatalokat a munkájuk során. Biztos sokan hallottunk már olyanokat, akik azt mondták, hogy annyira szeretik, amit dolgoznak, hogy számukra az nem is munka, hanem hobby. Szerencsésnek tarthatjuk magunkat, ha azok közé tartozunk, akik megtalálták a hivatásukat. Véleményem szerint az egyéni vállalkozók körében gyakoribb ez a jelenség, ugyanakkor a felelősség idővel itt is elveheti a munka örömet. Fontos azonban kiemelniük, hogy a Flow-élményét nem csak ezekben az esetekben élhetjük meg. A „flow” jelenlétét arra az előfordulásra értjük, amikor annyira elmélyülünk egy adott tevékenységbe, hogy az idő múlását sem vesszük észre, egyszerűen élvezzük azt, amit teszünk. Az idő múlása mellett pedig sokszor annyira élvezzük a tevékenységet, hogy bármi áron folytatnánk még. A flow élmény forrása egyén függő és mindenkinél más-más tényezők, helyzetek tudják kiváltani, ezért is fontos, hogy a fiatalok önismeret által megismerjék, mik azok a helyzetek és feladatok, melyek flowba tudják őket hozni, ez által pedig öröm lesz számukra a munka. A felsorolt tényezők közül a negyedik helyre került a home office lehetősége (41,3%). A fiatal generáció számára, akik már a pandémia alatt kezdtek el dolgozni, szinte elképzelhetetlen, hogy mindennap az irodába járjanak be dolgozni, ezért is kiemelten fontos számukra az otthoni munkavégzés lehetősége. Korábbiakban már több alkalommal megjelent ezen tényező fontossága a fiataloknál, ezért

nem kívánom ebben a pontban bővebben kifejteni. A felmérés során öt motivációs tényezőt kértem a résztvevőktől, melyek jelenléte számukra motivációt jelent a munkában. A fiatalok által megjelölt eredmények alapján az ötödik és ezáltal utolsó ilyen tényező az **előléptetés** (38,0%). A Z generáció munkavállalóinak fontos, hogy lássanak perspektívát a munkájukban. Munkájukban tehát motiváló tényező, ha tudják, hogy a befektetett energiának meglesz az eredménye és lehetőségük van szakmailag is tovább fejlődni egy olyan magasabb pozícióban, mely további kihívásokat rejt számukra.

A kitöltőket arra kértem a kutatásom során, hogy írásos formában röviden fejtsek ki, mi motiválja őket jobb teljesítmény elérésére. A kapott válaszok közül párat kívánok kiemelni, mert a legtöbb válasz azonos tényezőkre érkezett:

- *„Első sorban az előre lépési lehetőség egy fontos motivációs tényező. Ha látom a jövőképet a cégnél akkor az okot ad arra, hogy több energiát tegyek a munkám elvégzésébe. Ezen kívül a megfelelő anyagi jutalmazás is pozitív hatással van a munkámra.”*
- *„Az anyagi elismerés mindenképpen motivál, a jó csapat is rendkívül fontos számomra (de ne beszéljenek hozzám folyamatosan, indokolatlanul - ez nagyon leszívja a szociális energiámat. Szeretem, ha magamban, nyugodtan dolgozhatok). Ha olyan feladatokat csinálhatok, amik örömet okoznak és ezáltal nem szenvedés a munka. Ha nincsenek nagy elvárások támasztva felém, amit számonkérnek utána, hanem tudom a feladatom (akár magamtól, akár mert kiadtak nekem egyet), azt elvégzem magamban és jól sikerül. Ha nem ellenőriznek folyamatosan - ez szerintem csak rontaná a teljesítményemet.”*
- *„Feletteseimmel való több együttműködés. Ha látom, hogy fontos nekik is, amit csinálunk. Inkább vezető legyen, mint főnök. Több közös munka, együtt gondolkodás és nem csak a letudni akarás. Őszinte csapatépítők megtartása, egymás jobban megismerésére tett több erőfeszítés.”*
- *„Ha jobban érezném, hogy munkám miben és mennyire járul hozzá a cég fejlődéséhez. Ha egyenlő félként kezelnének a korkülönbség ellenére.”*
- *„Több csapatépítés, ha a mikro környezetben erősebb lenne az összetartás, motiváltabb lennék a nehéz időszakok alatt is.”*
- *„Ha jobban bíznának bennem és többet mernének terhelni, bevonni, megjutalmazni.”*

- *„Jó egyensúly megléte a monoton és a kreativitást, kihívást jelentő munka között, mellyel tényleges értéket tud teremteni az ember. Rám bízott feladatok jelentősége és fontossága, mely során bizonyítanom kell a megfelelőségem és tudásom.”*
- *„Magasabb fizetés. Többszöri visszajelzés. Nagyobb feladatkör.”*

A fiatalok legfőbb motiváló faktorai ennek értelmében tehát a nagyobb felelősséggel járó munkakör betöltése, a szakmai fejlődés lehetősége, mely tükrében készek lennének tovább maradni az adott cégnél, hisz hosszabb távon eltudják képzelni magukat egy cégnél, ha az konkrét előléptetési lehetőséget biztosít számukra. Továbbá kiemelt tényező a kollégákkal és a felettsel ápoltság jó minőségű, őszinte kapcsolat, a gyakori visszajelzés az elvégzett munkára és természetesen, mint mindenkinél a magasabb bérezés. Ha ezeket a tényezőket összevetjük a 12. ábrán szemléltetett munkaadók által alkalmazott motivációs eszközökkel, akkor láthatjuk, hogy nagy mértékben fedik egymást az igények és a biztosított motivációs eszközök. A kutatás során arra is választ kaptunk, hogy a fiatal generáció elégedett-e ezekkel a tényezőkkel, viszont mégsem olyan magas arányban, mint azt az átfedés miatt várnánk. Az alkalmazott eszközök tehát fedik az igényeket, ebből kifolyólag a probléma oka valószínűleg a motivációs faktorok elterjedtsége, illetve alkalmazásuk mértékében bújhat meg. Véleményem szerint a Motiváció 3.0 eszközeinek alkalmazása ma Magyarországon elsősorban a multinacionális cégeknél és nagyobb vállalatoknál figyelhető meg. Ezzel szemben a közszférában vagy egyéni vállalkozásoknál dolgozó fiatalok ezekkel kisebb mértékben találkozhatnak, mely részben magyarázhatja az elégedettség mértékének arányát. A kutatás nem terjed ki ennek okainak feltárására, ezért a továbbiakban nem kívánok mélyebben elmerülni benne.

Egyes szakirodalmi források szerint, melyek a munkavállalók lojalitását vizsgálták a munkahelyük irányába, azt az eredményt hozták, hogy azok a munkavállalók, akik elégedetlenek a munkájukkal vagy a felette elhelyezkedő vezetőkkel, azok a dolgozók még akkor sem vesznek részt a döntéshozatalban vagy kommunikációban, annak ellenére, hogy lehetőségük lenne rá. Ennek legfőbb oka, hogy amennyiben részt vállalnának ebben, az felszínre hozná a valós elégedetlenséget. Annak érdekében, hogy az esetleges konfliktusokat megelőzzék, inkább csendben maradnak és nem nyilvánítják ki valódi véleményüket. A szakirodalom ezért azt mondja, hogy a munkavállalók cég iránt mutatott valós lojalitása fordítottan arányban van a hangadásukkal (Lewin, 2010). A munkavállalók véleménynyilvánítása ugyanakkor pozitív hatással van a szervezet kommunikációjára, illetve a bizalmat is fokozza a kollégák között és az egyénben egyaránt, mely a korábban

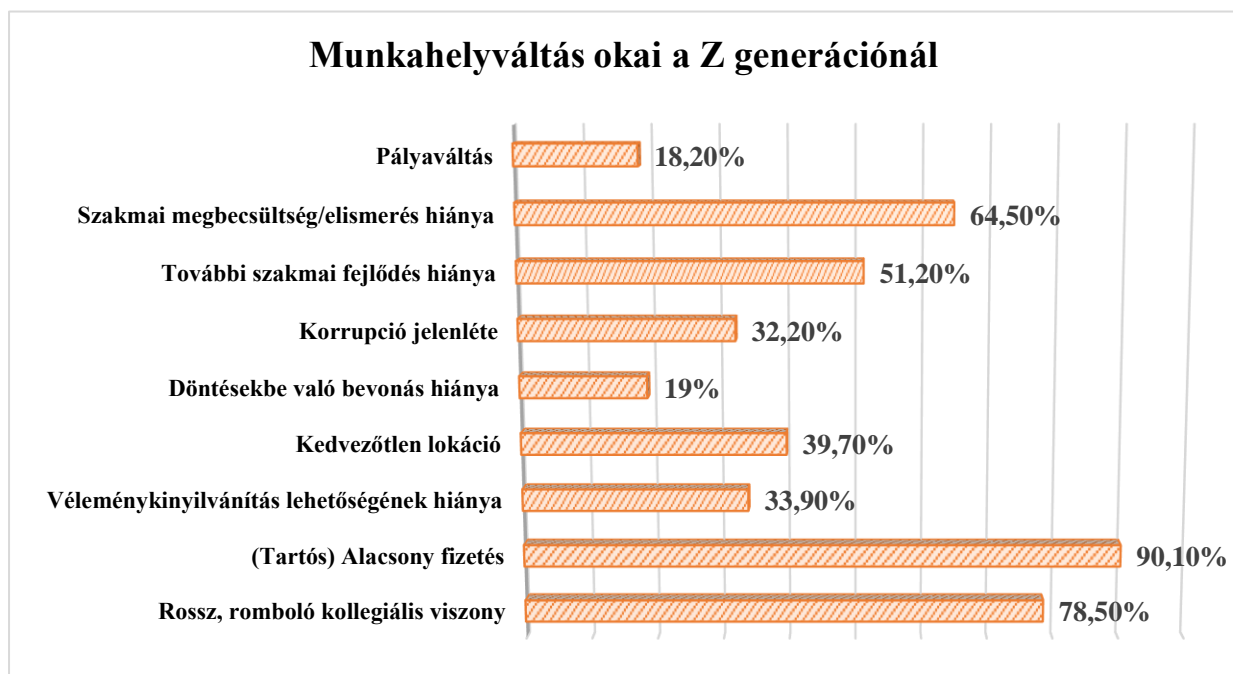
bemutatott Herzberg elmélet szerint hosszú távú motivációs tényezőként hat a dolgozókra (Bács, 2017).

A kutatásban részt vevő fiataloknál azután érdeklődtem még, hogy mely tényezők jelenléte adna számukra okot arra, hogy munkahelyet váltsanak. A kitöltőket arra kértem, hogy a felsorolt tényezők közül legalább 3, de maximum 5 tényezőt jelöljenek meg, mely nekik személy szerint indokot adna arra, hogy jelenlegi munkahelyén felmondva új állást keressen. Az eredményeket a 14. ábra szemlélteti.

14. ábra

Munkahelyváltásra indokot adó tényezők a Z generációnál

mértékegység: %



Forrás: Saját szerkesztés

A fiatalok 90,1%-a (109 szavazat) felmondana munkahelyén, ha tartósan alacsony fizetést kapna munkáltatójától. Korábbiakban már megismerhettük, hogy a fizetés az egyik legfontosabb tényező a fiatalok körében munkavállalás során és amennyiben úgy érzékelik, hogy máshol többet kínálnának számukra, akkor készek lennének a váltásra. A Z generáció munkavállalói sokkal rugalmasabbak és kevésbé ragaszkodnak a megszokott, biztonságos helyzetekhez, hiszen addig mennek és keresnek újabb és újabb lehetőséget, amíg úgy érzik, hogy még van jobb a mostani helyzetüknél. A második munkaváltást triggerelő tényező a rossz vagy romboló kollegiális viszony (78,50%), harmadik helyen pedig a szakmai

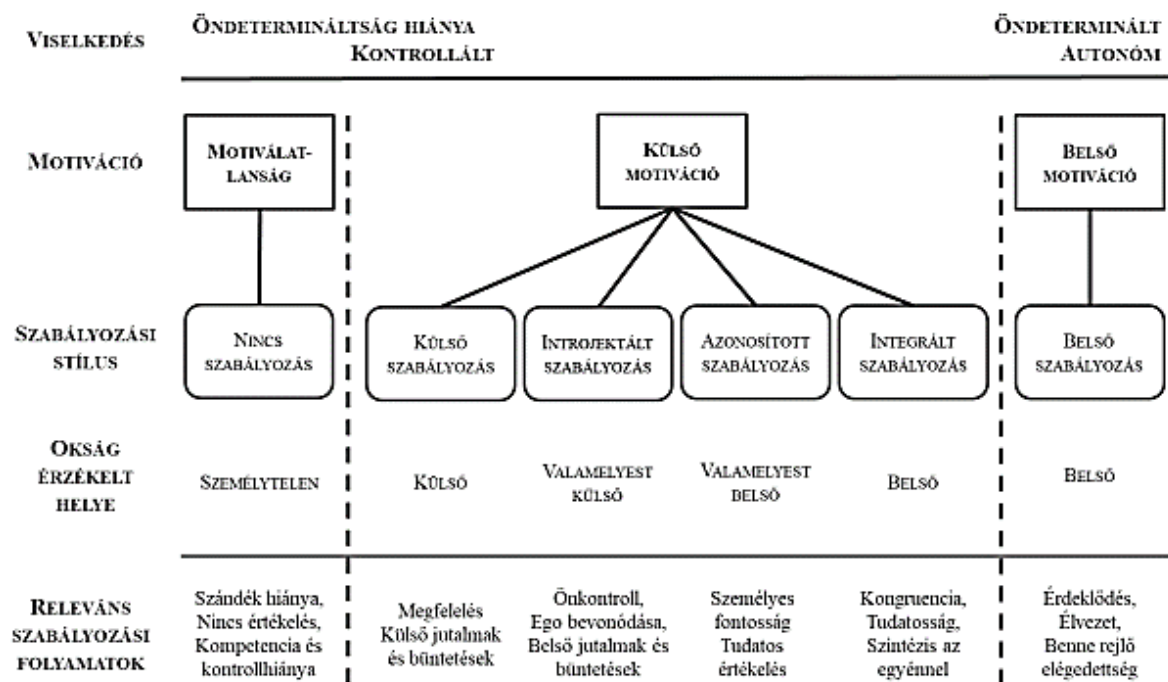
megbecsülés és elismerés hiánya szerepel (64,50%). Jól megfigyelhető, hogy a fiatalok által megjelölt három tényező megegyezik azokkal, mely számukra motivációt nyújt a mindennapokban. Ennek értelmében kijelenthetjük, hogy amennyiben a fiatalok nem kapják meg a szükséges motivációs faktorokat a munkájuk elvégzéséhez, akkor készek olyan munkaadót keresni, aki ezen igényeiket kitudja elégíteni. Véleményem szerint a munkaadóknak kiemelt figyelmet kell fordítani a 14. ábrán bemutatott tényezők elkerülésére és minél nagyobb fókuszot helyezni ezen problémák kezelésére, ellenkező esetben könnyen vezethetnek a Z generációs fiatalok felmondásához. Természetesen a kielégítő fizetés mindenki számára mást jelent, ezért ezt a tényezőt igen nehéz kielégíteni, de a csapaton belüli összhangot rendszeres csapatépítő programok segítségével és akár külső szakértők bevonásával lehet orvosolni. A szakmai megbecsültség pedig legtöbb esetben abból fakad, ha a munkaadó kellő figyelmet és időt fordít a rendszeres visszajelzésekre, a megbecsülés kimutatására és a jó főnök-beosztott kapcsolatok kiépítésére. Úgy gondolom, hogy a munkaadó-munkavállaló kapcsolat mindig is egy nehéz és kihívásokkal teli terület lesz a munkaerőpiacon, de bizonyos tényezők bevonásával és kellő odafigyeléssel, akarattal közelebb hozhatóak a munkavállalói igények és a munkaadó kínálta lehetőségek közötti szakadék.

5.4. Többdimenziós Munkamotiváció Skála eredményei

A motiváció területén számtalan kutatás és elmélet készült az elmúlt évtizedek során. A szakirodalmi áttekintés során megismerkedhettünk a legismertebb motivációs elméletekkel, azonban van egy olyan további fontos elmélet, mely a külső és belső motivációkból merítve alakult ki, ez pedig a Deci és Ryan féle öndeterminációs elmélet (self-determination theory). Ryan és Deci (2000) megfogalmazásában „*a külső motiváció esetében olyan tevékenységet végzünk, mely egyértelmű eredményhez vezet, ellenben a belső motivációnál a tevékenységet lényegében az önmaga nyújtotta élvezetért végezzük. A külsőleg motivált cselekedeteket egy kontinuum mentén lehet elhelyezni a motiváció hiánya és a belső motiváció között*” (Repisky; 2020, p. 1).

15.ábra

Öndeterminációs elmélet



Forrás: Repisky (2020)

Az elmélet alapján 6 alcsoportot tudunk elkülöníteni a motiváció irányától és minőségétől függően. **Amotiváció** alatt azt értjük, amikor egy személy a motiváció legapróbb jelét sem mutatja egy cselekvés elvégzésére, teljesen érdektelen vele kapcsolatban. Az öndeterminációs elmélet többségében intrinzik és extrinzik motivációs tényezőket különít el. Az **extrinzik** és az intrinzik motiváció között a különbség abban rejlik, hogy az extrinzik motiváció túlnyomó részben külső tényezőkre épül (másoknak való

megfelelés, anyagi elismerés, társas nyomás), ezek hatására cselekszik az alany. Ezen belül is elkülöníthetünk *társas és anyagi* tényezők hatására történő cselekvést. Az **introjektált** motiváció esetén az alany azért végez el egy adott tevékenységet, hogy elkerülje a büntudatot, szégyenérzetet, hogy mások elismerjék őt. Az **identifikált** szabályozás esetén a tevékenység majdnem teljesen önkényes/ autonóm cselekvés, ezáltal a szabad választás érzését kelti az alanyban, de még mindig extrinziik motiváltág hatására történik a tevékenység. Az **intrinziik** motiváltság estén a személy saját elszántságból cselekszik, célja önmaga fejlesztése és egyben a kíváncsiság hajtja. Ebben az esetben a cselekvés önjutalmazó tevékenységnek minősül és az alany ezáltal megjutalmazza magát, tehát mindenféle külső motiváció nélkül is folytatná azt. Szakirodalmi források szerint az intrinziik motiváció tartósabb munkavégzéssel és magasabb önkéntességgel töltött idővel jár együtt. (Dorner; 2021). Az öndeterminációs elmélet 6 alcsoportját a 15.ábra mutatja be.

A munkamotiváció mérésére elkészült a többdimenziós munkamotivációs skála (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS) magyar verziója is, melyet Martos Tamás és Matuszka Balázs fordított. A kérdőív a mellékleteknél teljes terjedelmében megtalálható. A primer kutatásom során a magyar verzió 19 állítását a Z generáció fiataljaival is kitöltöttem, így a következőkben a 121 válasz eredményeit fogom bemutatni. Az MWMS kérdőív segítségével mérhetőek azok a motivációk, amelyek a Z generáció szereplőinek munkavégzése mögött rejlnek. A skála célja, hogy a Deci és Ryan (2000) által ismerté vált öndeterminációs elmélet értelmében mérhető legyen, hogy egy adott személy munkavégzése közben az egyes motivációk közül melyik milyen mértékben figyelhető meg.

„A skála magyar nyelvű validációja folyamatban van, a kötet megjelenéséig nem jelent még meg publikáció a mérőeszköz hazai adaptációjáról. Jelen mellékletében található verzió fordítását és a pszichometriai elemzését az egy hazai munkacsoport, Martos Tamás (SZTE) és Matuszka Balázs (PPKE) vezetésével elkészítették a kérdőív párhuzamos adaptációját, melyet sikerrel alkalmaztak a munkahelyi jóllét feltételeinek kutatásában. A kérdőív kutatási céllal szabadon felhasználható.” (Kun; Martos; Böthe; Tóth-Király 2020, p. 3).

A munkamotivációs skála kérdőívének kitöltésében ugyanazok a fiatalok vettek részt, akik a Google kérdőíves felmérésben, ennek értelmében ugyan úgy 121 kitöltés érkezett a 19 állításból álló kérdőívre. A beérkező válaszok 57,9%-ban a nők és 42,1%-ban a férfi Z generációs munkavállalók jelenlegi munkamotivációjára vonatkozik. A felhasznált kérdőív a mellékletek között megtekinthető.

Elemzésem során Fényszárosi és munkatársai (2018) által is alkalmazott elemzés alapján értelmezem a Martos és Matuszka által lefordított MWMS skálák eredményeit. Ennek értelmében a munkamotivációt mérő négy alskála – extrinzik, introjektált, identifikált és intrinzik motivációk – öt munkahelyi motivációs típusra osztható fel:

- „*belsőleg motiváltak*” (magas identifikált és intrinzik motiváció)
- „*kiegyensúlyozottak*” (minden motiváció közepes-alacsony)
- „*rendkívül motiváltak*” (minden motiváció magas)
- „*alulmotiváltak*” (extrinzik motiváció közepes-alacsony, minden más nagyon alacsony)
- „*külsőleg motiváltak*” (extrinzik és introjektált magas, identifikált és intrinzik közepes-alacsony) (Kun; Martos; Bóthe; Tóth-Király 2020, p. 4).

Az kérdőív kitöltése során nyert eredményeket klaszterelemzés segítségével dolgoztam fel IBM SPSS Statistics 2.0 programban.

16.ábra

Többdimenziós munkamotivációs skála klaszterelemzése

mértékegység: fő



Forrás: Saját szerkesztés

A klaszterelemzést a fent meghatározott 5 típus alapján végeztem el, melyek alapján hatékonyan be tudtam sorolni az egyes kitöltőket a válaszuk alapján hozzájuk tartozó klaszterekbe. A 121 kitöltő közül 34 vizsgálati személy tartozott *belsőleg motiváltak* közé.

Fényszárosi és munkatársai (2018) elemzése alapján ebbe a klaszterbe tartozó egyének magas identifikált és intrinzik motivációval rendelkeznek. A korábbiakban bemutatott öndeterminációs elmélet értelmében ezekben az egyéneknél legerősebb a természetesen belülről fakadó motiváció. Ők azok, akik önmaguk fejlesztése céljából, autonóm cselekvést végeznek. A belső motiváció forrása ezeknél a személyeknél a tevékenység utáni érdeklődés, az örömforrás és a tevékenység végzése okozta kielégülés. A kitöltők közül 17 fő tartozik a **kiegyensúlyozott** klaszterbe, mely esetén az adott személy motivációja minden vizsgált skála alapján közepes-alacsony. Ezek a fiatalok rendelkeznek bizonyos fokú motivációval, de nem azért végzik munkájukat, mert az örömmel és kiteljesedéssel tölti el őket. A minta aránylag nagy részét képezi a **rendkívül motiváltak** csoportja, akik átlag feletti motivációs értékekkel rendelkeznek, ez 44 főt jelent a jelen kutatásban. Ennek értelmében a kutatásban résztvevő Z generációs fiatalok 36%-a rendkívül motivált a munkája során. A munkaadók számára ezen fiatalok alkalmazása kifejezetten előnyös, mert náluk a külső és a belső motiváció is magas, tehát a társas és anyagi tényezők, valamint önmaga fejlesztéséből is egyaránt képes motiválódni. Mintámban **külsőleg motiváltak** minősül 19 személy, mely személyek esetén az extrinzik és introjektált motiváció magas, de az identifikált és intrinzik jegyek közepes-alacsony mértéket öltenek. Őket tehát kisebb mértékben képes motiválni a munka öröme, mint például a másoknak való megfelelés és az anyagi elismerés okozta érzés. A 121 kitöltő között 7 olyan fiatal szerepelt, akik válaszaik alapján munkamotivációjuk szempontjából az **alulmotiváltak** alsó kategóriába tartoznak. Ezek a fiatalok tehát úgy végzik munkájukat a mindennapokban, hogy semmilyen érdeklődést nem mutatnak a feladatok elvégzése iránt, motiválatlanok a munkavégzés irányába és célok, érdeklődés nélkül kelnek fel minden nap. Ez a jelenség olyankor fordulhat elő leginkább, amikor az adott alany számára nincs értéke annak a tevékenységnek, amit végez. Ennek oka lehet annak feltételezése, hogy az ő személye nem rendelkezik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal vagy nem tartja valószínűnek az általa elérhető eredményt. Az amotivált munkavállaló érdektelenségéből fakadóan a legtöbb esetben rossz munkaerő, hiszen a munkájára való igényesség és erőfeszítés is hiányzik. Azok a munkavállalók, akik ebbe a típusú alsó kategóriába tartoznak valószínűleg nem maradnak tartósan a pozíciójukban, mert vagy a munkaadó válik elégedetlenné a munkájuk minőségével és bocsájtja el őket, vagy ők maguk döntenek úgy, hogy tovább lépnek és megpróbálnak olyan munkát keresni, mely valós örömet okozhat számukra.

Összességében a rendkívül motiváltak csoportjának eredményét árnyalja, hogy a csoporttagok egyes motivációs alskálákon mutatott eredményei nem kiemelkedően magasak, ugyanakkor mindegyik alskálán megközelítőleg fél szórásnyival átlag feletti értékeket láthatunk esetükben. Kivétel ez alól az amotivációs skála, amelyen átlag alatti értékek a jellemzőek.

6. Összegzés, Következtetések

A dolgozatom a magyarországi Z generációs fiatalok (1995-2010) munkahelyi elvárásait és motivációját kívánta bemutatni. Tapasztalatom alapján az ebben a témában rendelkezésre álló szakirodalmak túlnyomó többsége azt vizsgálja, hogy a munkaadók milyen elvárásokat állítanak a Z generációs fiatalokkal szemben. Céлом annak bemutatása volt, hogy a fiatalok oldaláról milyen elvárások jelentkeznek munkavállalás során, illetve, hogy munkavégzésükben mi motiválja őket.

A szakirodalom áttekintése során megismerkedhettünk a témában legrelevánsabb motivációs elméletekkel: Maslow-piramis; Pink féle Motiváció 2.0 és Motiváció 3.0, valamint Csíkszentmihályi Mihály ismert Flow elmélete is rövid áttekintésre került. Megismerhettük a több szintből álló Maslow-piramist, mely az alapvető igények kielégítésétől egészen az önmegvalósításig terjed. Megállapításra került, hogy az önmegvalósítás a legtöbb ember számára egy élethosszig tartó kihívást jelent, ezért az ember életében egy folyamatos törekvés és motiváltság van jelen annak érdekében, hogy végső soron ő maga kitudjon teljesedni. Sok embertársunk megreked a Motiváció 1.0 elméleténél, hiszen amíg az alapvető emberi szükségleteink nem tudnak kielégülni, addig el sem kezdünk azon gondolkodni, hogy hogyan akarunk önmegvalósítani, mi a belső erő, ami bennünket hajt és az miből ered. Felgyorsult világunkban egy idő után azonban a monoton mechanikus munka már nem adott elegendő élvezetet a legtöbb ember számára, ennek következtében pedig kialakították a Motiváció 2.0 elméletét. A jutalmazás és büntetés alapgondolata az, hogy a dolgozók motivációjának és ezáltal a színvonalas munka fenntartásához új jutalmazó eszközöket vetettek be abban az esetben, ha a dolgozó jól teljesített. Mint azt korábban is kiemeltem, a Motiváció 2.0 jutalmazási és büntetési módszerei azon munkatípusok esetén sikeresek, ahol a munkakör nem igényel kreativitást és nagyfokú szabadságot, ezért egy idő után kialakult a ma egyik legismertebb és legszélesebb körben alkalmazott elmélet: a Motiváció 3.0. A Motiváció 3.0 elve szerint a dolgozókat már az motiválja, hogy egy nagyobb jó érdekében cselekedhessenek, mely nem csak az ő érdeküket szolgálja, hanem másokét is. A kollektív érdek és a magasabb célok elérésének vágya pedig elegendő volt ahhoz, hogy a jutalmazást és büntetést elhagyva egy magasabb fokú motivációs szintre lépjünk. Amennyiben a három szükségletet egyszerre kielégítjük, akkor tudunk boldog, motivált és hatékony munkavállalókkal dolgozni. A flow elmélet lényege annak megértése, hogy hogyan érhetjük el egyéni szinten azt a boldogsági szintet életünkben azáltal, hogy megtanuljuk irányítani elménket és megértjük mély belső céljainkat. A „flow” érzés során

az egyén képes annyira elmélyülni egy adott tevékenységbe, hogy az idő múlását sem veszi észre, egyszerűen élvezzi azt, amit tesz. A flow élmény egyik fontos eleme, hogy tanulható és tudatosan elsajátítható, azonban ehhez önismeret és hosszú tanulási út vezet.

A motivációs elméletek áttekintése után megvizsgáltuk, hogy a rendelkezésre álló hivatalos adatok alapján a Z generációs fiatalok milyen képességekkel és tulajdonságokkal rendelkeznek. Az adatok a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisából kerültek feldolgozásra. Az elmúlt évekre lebontott adatok alapján egyértelműen láthatjuk, hogy folyamatosan csökken azon fiatalok száma, akik legalább középfokú végzettséggel rendelkeznek. Ezen adatok alapján elmondható, hogy arányaiban több férfi rendelkezett legalább középfokú végzettséggel 2018 és 2022 között, mint nő a 20-24 évesek körében, mely érték magasabb, ugyanezen periódusra vetítve a 25-34 éves korosztály tekintetében. A két vizsgált korcsoport közötti átlagos eltérés mértéke azonban nem jelentős (0,26%) volt. Ugyanakkor az is megállapításra került, hogy az idősebb korosztály százalékos megoszlása magasabb értéket mutat a képzettségre vonatkozóan. Az eltérés oka feltehetően azzal indokolható, hogy a 20-24 éves korosztály között még szerepelnek olyan fiatalok, akik ugyan már végzős éveiket töltik, de még nem szerezték meg erre vonatkozó hivatalos papírjukat, ezért nem kerültek be a KSH adatai közé. Továbbá úgy gondolom, hogy a 2020-as Covid járvány következtében kialakult internetes oktatás nem volt megoldható minden egyes háztartásban, ahol fiatalok tanultak, ezért valószínűleg megemelkedhetett ebben az időszakban az iskolát elhagyók száma, melynek következtében az érettségit szerzett diákok száma is csökkent. A foglalkoztatási arányra vonatkozó adatok alapján elmondható, hogy a kor előrehaladtával növekszik a fiatalok foglalkoztatásának mértéke, azonban a környezeti és piaci kihívásoknak mindegyik kohorsz egyaránt kitett. A munkaerőpiacra való belépés időpontja sok tényezőtől függ, mely lehet az egyetemi továbbtanulás, de ne feledkezzünk meg arról sem, hogy sok fiatal kényszerül már fiatal éveiben munkát vállalni, ezzel besegítve szüleinek a pénzkeresésbe. Vértsey László kutatása alapján a 15-29 évesek munkavállalása megnő a nyári hónapokban, ezt támasztja alá egy 2016-ban végzett mérés is, mely szerint a fiatalok 53%-a végzett már minimum 3 hónapon keresztül formális munkát az iskolai tanéven kívül. További 24%-uk pedig az iskola mellett is rendszeresen dolgozik. A kutatás alapján a fiatalok 19 éves kort betöltve kezdenek el hosszútávú munkaviszonyt keresni (Vértsey, 2018). A vizsgálati korcsoport munkanélküliségére vonatkozó eredmények alapján kiderült, hogy a munkanélküliség a 15-24 évesek körében majdnem kétszeres mértéket ölt a 25-29 éves korúakhoz képest. A tanulmányait befejezett, felsőfokú végzettséggel és talán

némi szakmai tapasztalattal rendelkező korosztály sokkal biztosabb munkavállalói réteg, mint a 15-24 éves korosztály (KSH, 2023c). A Z generációs fiatalok kereseteinek alakulása az elmúlt évben a 20 év alattiaknál a bruttó 14%-os átlagkereset emelkedést mutatott, a 20-29 évesek esetében pedig 11%-ot. Ezen mutatók alapján megállapítható, hogy a 20 év alattiak átlagos havi bruttó keresetének növekedése a vizsgált évben nagyobb mértékben nőtt, mint a 20-29 éves korosztályé. A vizsgált mutatók alapján elmondható, hogy a 20-29 éves korosztály magasabb fizetéssel rendelkezik. Ennek oka az lehet, hogy az idősebb korosztály körében több felsőfokú végzettséggel és szakmai tapasztalattal rendelkező fiatal található, mint a 20 év alattiak között.

A dolgozat egyik fontos része a HR szakértőkkel folytatott interjúk, melyek célja, hogy elfogulatlanág érdekében nem csak a munkavállaló fiatalok véleményét mutassam be dolgozatomban, hanem a munkaadó cégeket reprezentáló humanerőforrás (HR) szakembereit is. Az egyik interjút egy az Információs technológiai szolgáltatás iparágában jelen levő multinationális cég senior HR alkalmazottjával készítettem, aki 4 éve dolgozik a cégnél. A másik interjúalanyom pedig egy Energetika, Gáz- és Olajiparban jelenlevő cég szintén senior HR alkalmazottja volt, aki 5 éve van alkalmazotti pozícióban a cégnél. Az interjú alanyok és a konkrét cég anonimitásának megőrzése céljából további adatot nem kívántam megosztani a válaszadók és a cégek neveire vonatkozóan. Mindkét interjúalanyomtól ugyanazt a választ kaptam a motiváció témakörében, mely szerint a kereset és munkahelyi szabadság jelent nagyobb motivációt és célt a fiatal munkaerő számára. A tapasztalatok szerint a jelenben élés, illetve az azonnali igénykielégítés miatt fontosabbak jelenleg ezek a tényezők, mint a szakmai előre mentel. Mindkét cég előnyben részesíti a Motiváció 3.0 eszközeit, mely a vizsgált esetekben a rugalmasság, a munkán kívüli programok és a folyamatos kommunikáció. A fiatalok alkalmazásakor úgy gondolják, hogy a fiatalok nagy elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra és amennyiben ezeket nem kapják meg hajlandóak tovább állni és olyan munkaadót keresni, aki több igényüknek eleget tud tenni. Összességében az interjúk során kapott válaszok alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a Z generációs munkavállalók nagy elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra leginkább a fizetés és a home office tekintetében. Az elvárt fizetés mértéke a tapasztalatok szerint nem fedi le az alany rendelkezésére álló skillek értékét, ugyanakkor a fiatal generáció által képviselt egyéb képességek kiemeleten fontosak a cégek számára. A cégek egyik legfontosabb titka a nyitottság. Amennyiben képesek kilépni a hosszú évtizedekig alkalmazott módszerekből, akár csak azokat formálva úgy, hogy a piacon

megjelenő új igényeket is minél nagyobb mértékben kitudják szolgálni, akkor valószínűleg a hozzájuk kerülő fiatalok is érezni fogják ezt a gondolkodásmódot és megbecsülve fogják érezni magukat a cégnél, amivel a sűrű, gyors munkahelyváltást képesek lelassítani.

Primer kutatásom során 121 Z generációs fiatal elvárásait és motivációját mértem föl. A kapott eredmények alapján a fiatalok legfontosabb elvárásai a megfelelő fizetés (86,6%), ezt követően, hogy munka mellett jusson idejük a magánéletükre (62%), a harmadik legnépszerűbb elvárás pedig a szakmai fejlődési lehetőség (50,4%) a Z generáció körében. A HR szakértőkkel folytatott interjúk során érdekes módon pont arra tértek ki, hogy a fiatalok sokszor nem tudják még megfogalmazni konkrét céljaikat, de szakmai fejlődés utáni vágy a legtöbb esetben megjelenik. Ezt támasztja alá a primer kutatás eredményei is, hiszen a megkérdezett 121 fiatalból 61 fő a top 3 legfontosabb elvárás közé sorolta be, hogy számukra fontos egy állás elfogadása esetén, hogy a betöltendő pozícióban vagy azon túlmutatóan legyen lehetőségük a szakmai tudásuk fejlesztésére. Véleményem szerint az elsődleges szempont a kielégítő fizetés, hiszen mindannyian pénzből élünk. Az anyagiakon felül megfogalmazott elvárások további alkategóriákba sorolhatóak fontosságuk szerint. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a korábban feltüntetett elvárások kielégítése esetén a fiatalok kisebb valószínűséggel keresnek új munkahelyet és váltják le jelenlegi munkakörüket. Az elvárások kielégítése a munkaadón múlik, de az ő kezük is sokszor megvan kötve és csak bizonyos elemeket tudnak biztosítani a fiatalok számára. Miután mindkét fél felfedi, hogy mit vár el és cserébe mit tud adni, onnantól a munkavállalón múlik, hogy pozitív elbírálás esetén él-e a munkavállalás lehetőségével, vagy tovább keres olyan cég után, aki nagyobb mértékben tudja kielégíteni igényeit. Az elvárt fizetésre vonatkozó felmérés alapján elmondható, hogy egy elég széles skála tárul elénk a fiatalok korától függetlenül. A válaszadók túlnyomó többsége (60%) 300-500.000 forint nettó fizetés esetén érzi magát már motiválva az általa betöltött munka elvégzésére. Ebbe a tartományba esik bele a magyarországi nettó átlagkereset is, így kijelenthetjük, hogy a fiatalok reális elvárásokat támasztanak a munkaadókkal szemben a nettó fizetések tekintetében, de kitöltők által megadott érték függ a munkatapasztalattól és az iparágtól is, amelyben dolgoznak. A KSH adatbázisa alapján láthattuk, hogy a fiatalok jelenlegi fizetései a 20-29 évesek körében épp, hogy fedik a fiatalok igényeinek alsó küszöbét. Az elvárás és a valós keresetek halmazának tehát van közös metszete, de a lefedés mértéke nem jelentős.

A kutatás második felében a Z generációs fiatalok munkahelyi motivációját vizsgáltam. A kapott válaszok alapján a Z generációs fiatalok számára a legmotiválóbb tényező (80,20%) az, ha egy olyan pozitív légkörben dolgozhatnak, ahol jó kollegiális viszony van a munkavállalók között. 61,20 %-kal a második legmotiválóbb tényező, ha tudomásuk van arról, hogy amennyiben tudásuk legjavát adják a munkában, azt feletteseik prémium vagy bónusz juttatással fogják honorálni. Ezt követően pedig 42,1%-nak a munka öröme egy fontos motivációs tényező, tehát a korábbiakban Csíkszentmihályi Mihály által megismert Flow-élmény az, mely motivációval tölti el a fiatalokat a munkájuk során. A fiatalok munkahelyváltásában leginkább szerepet játszó tényezőkre is rákérdeztem a kutatás során, mely azt mutatta, hogy a tartósan alacsony fizetés, a rossz kollegiális viszony és szakmai megbecsültség hiánya vezet a fiatalok körében leginkább munkahelyváltáshoz. Úgy gondolom, hogy a munkaadó-munkavállaló kapcsolat mindig is egy nehéz és kihívásokkal teli terület lesz a munkaerőpiacon, de bizonyos tényezők bevonásával és kellő odafigyeléssel, akarattal közelebb hozható a munkavállalói igények és a munkaadó kínálat lehetőségei közötti szakadék.

Végezetül Martos és Matuszka által magyar verzióra is lefordított Többdimenziós Munkamotivációs Skála (MWMS) eredményeit mutatta be. Az eredmények alapján a kutatásban résztvevő fiatalok közül 34 fő a belsőleg motivált alcsoportba tartozik. Ők azok, akik önmaguk fejlesztése céljából, autonóm cselekvést végeznek. A belső motiváció forrása ezeknél a személyeknél a tevékenység utáni érdeklődés, az örömforrás és a tevékenység végzése okozta kielégülés. A minta arányilag nagy részét képezi a rendkívül motiváltak csoportja, akik átlag feletti motivációs értékekkel rendelkeznek, ez 44 főt jelent a jelen kutatásban. Ennek értelmében a kutatásban résztvevő Z generációs fiatalok 36%-a rendkívül motivált a munkája során. A munkaadók számára ezen fiatalok alkalmazása kifejezetten előnyös, mert náluk a külső és a belső motiváció is magas, tehát a társas és anyagi tényezők, valamint önmaga fejlesztéséből is egyaránt képes motiválódni. A rendkívül motiváltak csoportjának eredményét árnyalja, hogy a csoporttagok egyes motivációs alskálákon mutatott eredményei nem kiemelkedően magasak, ugyanakkor mindegyik alskálán megközelítőleg fél szórásnyival átlag feletti értékeket láthattunk, kivétel ez alól az amotivációs skála, amelyen átlag alatti értékek voltak jellemzőek.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a magyarországi Z generációs fiatalok által támasztott munkahelyi elvárások részben kielégítésre tudnak kerülni a munkaadók által, de kijelenthető, hogy a munkaadók véleménye szerint a fiatalok képességeikhez mérten túlzott elvárásokkal rendelkeznek. Ugyanakkor a felgyorsult világunkban a fiatalok gyors adaptációja, magas stressztűrő képessége és információs technikai tudásuk lehetőséget ad számukra a gyors munkahelyváltásra. Ennek értelmében pedig, ha a cégek nem tudják kielégíteni az általuk támasztott elvárásokat, akkor olyan helyet keresnek, ahol ezt minél nagyobb arányban megtudják kapni. A munkahelyi motiváció témakörében láthattuk, hogy a kutatásban részt vett fiatalok milyen alsókálákba tagozódtak be az MWMS kérdőív alapján. A motiváció forrása minden egyénnél más forrásból fakad, ezért is kiemelten fontos az önismeret. A munkaadók oldaláról nem lehet egy 500 fős cégnél minden egyes munkavállaló esetén egyénre szabni a megfelelő motivációs eszközöket, de a kutatás eredményei alapján egy képet kaphattunk azon legfőbb tényezőkről, melyek megválasztása segítséget nyújthat a Z generációs fiatalok motiválásában. Remélem, hogy szakdolgozatom hozzájárult a jelenlegi fiatalok elvárásainak és motivációjának részletesebb megismeréséhez és több szakterület számára is érdemi információval szolgálhatott. Az elvégzett kutatásom során kinyert új eredményeken keresztül kívánok hozzájárulni a témában már rendelkezésre álló információk további bővítéséhez.

Irodalomjegyzék

- Abraham Maslow (1966): Elmélet az emberi motivációról. In. Sutermeister (szerk.): Ember és termelékenység. KJK. Budapest. p. 78.
- Alternatív Gazdaság Lexikon: Maslow-piramis. Alternatív Gazdaság. <https://alternativgazdasag.fandom.com/wiki/Maslow-piramis> Letöltve: 2023. február 18.
- Állami Számvevőszék (2019): Elemzés az alacsony gazdasági aktivitású társadalmi csoportok aktivitási rátája növelésének lehetőségeiről. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezések/2019/20190109_agat.pdf?download=true Letöltve: 2023. november 14.
- Brandbook (2020): Maslow-piramis: Mi motivál és miért? (rég és új modell). <https://brandbook.hu/2020/06/maslow-piramis> Letöltve: 2023. október 9.
- Burián Miklós (2012): A motiváció fogalmának újabb megközelítése. Új pedagógiai szemle - 62. évf. 9-10. sz. p. 174-181. http://epa.niif.hu/00000/00035/00154/pdf/EPA00035_upsz_2012_09-10.pdf#page=174 Letöltve: 2023. október 30.
- Csikszentmihályi Mihály (1997): FLOW. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Első magyar nyelvű kiadás: 1997. Fordította: Legéndyné Szabó Edit. Letöltve: <https://terebe.hu/keletkultinfo/lexikon/flow.pdf> 2023. október 23.
- Daniel H. Pink (2009): Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp. Lira. https://www.lira.hu/upload/M_28/rek3/225415.pdf Letöltve: 2023. november 3.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000): "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." Psychological inquiry 11, 4, p. 227-268.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M.; Gagné, M.; Leone, D. R.; Usunov, J.; Kornazheva, B. P. (2001): „Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination.” Personality and social psychology bulletin 27, 8, p. 930-942.
- Dorner László (2021): Az önkéntesség motivációs elméletei integratív keretben. Önkéntes Szemle. 1. évfolyam (2021); 1. szám, p. 39-55.

- Elisabeth Hopper (2020): Maslow's Hierarchy of Needs Explained. Christian World Media. http://www.christianworldmedia.com/client/docs/603_1585079540_17.pdf Letöltve: 2023. október 9.
- Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség – személy-orientált elemzés. Magyar Pszichológiai Szemle, 73(3): 411-434. <http://real.mtak.hu/88505/1/0016.2018.73.3.3.pdf> Letöltve: 2023. december 3.
- Gaál-Soproni Anita (2016): Flow – Az áramlat-élmény. Letöltve: <https://netterapia.hu/flow-az-aramlat-elmany/> 2023. október 23.
- Integralvision (2018): Flow a munkában. <https://integralvision.eu/hu/irasok/flow-munkaban> Letöltve: 2023. október 23.
- Job Group (2020): Négy generáció munkahelyi viselkedése (Boomerek, X, Y, Z) – Generációk a munkahelyen 1. rész. <https://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1> Letöltve: 2023. november 2.
- Jones, Stephanie; Chauhan, Parth; Torabian, Amirbahador (2019): Working with Different Generations at the Workplace: Challenges for Leaders. Effective Executive. Hyderabad. Vol. 22 No. 4, p. 64-70.
- KSH (2011a): A fiatalok munkaerő-piaci helyzete. A munkaerő-felmérés alap-, illetve a 2010. IV. negyedévi kiegészítő felvétele alapján. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ifjusag_munkaero_piac.pdf Letöltve: 2023. november 14.
- KSH (2019a): A 15–29 évesek munkaerőpiaci helyzetük szerint. 2018. IV. negyedév. 9.12.1.1. (2/2) frissítve 2019.06.25. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_fiatalok9_12_01_01b.html Letöltve: 2023. november 14.
- KSH (2023a): 23.1.1.26. A 20–24 éves népességből a legalább középfokú végzettségűek aránya (%). Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0026.html Letöltve: 2023. szeptember 20.
- KSH (2023b): A 25–64 éves népesség megoszlása iskolai végzettség szerint (%). Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0027.html Letöltve: 2023. szeptember 20.

- KSH (2023c): 20.2.1.9. A munkanélküliségi ráta alakulása. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0104.html Letöltve: 2023. szeptember 21.
- KSH (2023d): 20.2.1.49. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete a munkavállalók főbb demográfiai jellemzője szerint, negyedévente kumulált. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0199.html Letöltve: 2023. szeptember 21.
- KSH (2023e): 20.1.1.7. A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként (ezer fő). Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html Letöltve: 2023. november 13.
- KSH (2023f): GYORSTÁJÉKOZTATÓ. Keresetek, 2023. július. Központi Statisztikai Hivatal. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ker/ker2307.html> Letöltve: 2023. november 23.
- Kun Bernadette, Martos Tamás, Bóthe Beáta, Tóth-Király István (2020): Többdimenziós Munkamotiváció Skála (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS). Kérdőíves módszerek a klinikai és egészségpszichológia kutatásában és gyakorlatában (Survey methods in clinical and health psychological research and practice). Medicina. https://www.researchgate.net/publication/346132634_Tobbdimenziós_Munkamotiváció_Skála_Multidimensional_Work_Motivation_Scale_MWMS Letöltve: 2023. november 28.
- Magasvári, Szilágyi (2019): Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében. p. 142-157. http://real.mtak.hu/105885/1/09_Magasvari_Aдриenn_Szilagyi_Tamas_Z_generacios_penzugyi.pdfsequence30 Letöltve: 2023. november 4.
- Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához – tanulmány. Tudománykommunikáció a Z generációnak. Pécsi Tudományegyetem. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetések_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojahoz_-_tanulmany_2013.pdf Letöltve: 2023. november 3.
- Patrick J. Montana, Francis Petit (2008): Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. Journal of Business & Economics Research. Vol. 6 No. 8. Fordham University. USA

- <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2459/2505> Letöltve: 2023. november 4.
- Repisky Máté (2020): Vállalkozók és motiváció 3. Öndeterminációs elmélet. 10. fejezet. Szeged. https://eta.bibl.u-szeged.hu/3718/1/EFOP343_AP6_V%C3%A1llalkoz%C3%A1spszichol%C3%B3gia_10_Olvas%C3%B3lecke_Repisky_M%C3%A1t%C3%A9_20200731.pdf Letöltve: 2023. november 30.
- Ruzsa (2018): „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkerő-piaci kihívások = Main characteristics of generation Z and the challenges to come in the labour market. Közép-Európai Közlemények. ÉVF. 11 SZÁM. 3, p. 149–157. <http://www.analecta.hu/index.php/vikekkek/article/view/31713/31354> Letöltve: 2023. november 5.
- Shilpa Gaidhani, Dr. Lokesh Arora, Bhuvanesh Kumar Sharma (2019): UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE. International Journal of Management. Technology And Engineering. Vol. 9, Issue 1, p. 2804-2812
- Tavaszi szél (2016): Motivációs elméletek. III. Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége. Budapest. http://real.mtak.hu/52504/1/TSZ_III_kotet_161114_470o.pdf#page=15 Letöltve: 2023. november 2.
- TED Global (2009): Daniel Pink a motiváció tudományának meglepő oldaláról. https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?language=hu Letöltve: 2023. november 4.
- Vértesy László (2018): A pályakezdő fiatalok munkaerőpiaci helyzete. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Pénzügyek tanszék. Budapest p. 8-22.

Mellékletek

HR interjú kérdései:

1. Milyen iparágban dolgozik a cég?

Válasz:

2. Ön hány éve tölt be HR pozíciós munkakört a cégnél?

Válasz:

3. A dolgozók hány százaléka tartozik a Z generációs munkavállalók közé?

Válasz:

4. Kérem soroljon fel olyan kihívásokat, melyekkel a Z generáció alkalmazása során találkozik a cég. (pl.: gyors munkahelyváltás, home office elvárása stb.)

Válasz:

5. Mit tapasztal, milyen elvárásokat támasztanak a fiatalok a munkaadóval szemben annak érdekében, hogy ne váltsanak (2-3 éven belül) munkahelyet?

Válasz:

6. Általánosságban hány évente keresnek új munkahelyet a Z generáció szereplői?

Válasz:

7. Ön szerint ezen elvárások közül mely reális és mely nehezen vagy egyáltalán nem teljesíthető?

Válasz:

8. Véleménye szerint a Z generáció által támasztott kereset mértéke arányos a skillekkel, amikkel érkeznek?

Válasz:

9. Ön szerint rendelkeznek a fiatalok olyan képességekkel és gondolkodásmóddal, mely a cég számára (új) értéket jelent? Ha igen, mik ezek?

Válasz:

10. Milyen motivációs eszközöket alkalmaz a cég a Z generáció irányába?

Válasz:

11. Ön szerint nehezebb fenntartani a fiatalok motivációját, mint az előző generációk szereplőinél? Ha igen, miért?

Válasz:

12. A cég mely motivációs elméletet részesíti előnyben a Z generációnál? Motiváció 1.0 (Maslow-piramis); Motiváció 2.0 (Jutalmazás-Büntetés); Motiváció 3.0 (Önállóság; Szabadság; Szakmai igényesség)

Válasz:

13. Van olyan egyedi motivációs tényező, melyet a cég direkt a fiatalok irányába alkalmaz? Ha igen, fejtse ki kérem.

Válasz:

14. Milyen általános képességek megléte nélkülözhetetlen a fiatalok alkalmazásakor?

Válasz:

15. Mit gondol a fiatalok számára ma mi jelent nagyobb motivációt és célt. A kereset és a munkahelyi szabadság vagy a szakmai előremenetel lehetősége?

Válasz:

16. A fiatalok konkrét tervekkel és célokkal jelentkeznek az állásokra? Ha igen, mik ezek a célok?

Válasz:

17. Milyen képességeket szoktak megnevezni erősségükként?

Válasz:

18. Ön szerint milyen módszerekkel lehet felmérni, hogy a fiatalokban megvan-e a belső motiváció, mely a munka sikeres betöltéséhez és a cég által megfogalmazott célkitűzések eléréséhez szükséges?

Válasz:

19. Amennyiben úgy tapasztalja a vezető, hogy az alkalmazott(ak) motivációja alább

hagy, akkor milyen eszközökkel próbál meg segíteni ezen?

Válasz:

20. Fontos a cég számára, hogy fiatal munkaerőt alkalmazzon vagy szívesebben foglalkoztat Baby Boomer vagy Y generációs munkavállalókat, akik már több szakmai tapasztalattal rendelkeznek?

Válasz:

Egyéb kiegészítő megjegyzés:

Saját készítésű Google kérdőív kérdései:

1. Nemed? Férfi / Nő
2. Születési évéd? 1995-2004
3. Jelenleg munkavállalói viszonyban vagy? Igen / Nem
4. Milyen pozícióban dolgozol? Alkalmazott / Középvezető / Felső vezető
5. Milyen elvárásoknak kell megfelelnie számodra egy munkahelynek ahhoz, hogy elfogadd a felkínált állást? Kérlek jelölj meg 3 opciót. Számomra megfelelő fizetés / Rugalmas munkaidő / Lokáció / Kihívást jelentő munka / Munkáltató által képviselt és saját értékek egyezése / Szakmai fejlődés lehetősége / Munka mellett jusson idő a magánéletemre (család, barátok, szórakozás stb.) / Ne kelljen túlórázni
6. Egyéb elvárások részedről, melyek számodra fontosak a mindennapi munkavégzésed során.
7. Akkor is elfogadnál egy állást, ha a munkáltató nem tud eleget tenni az általad támasztott elvárásoknak? Ha igen, miért?
8. Mi az általad elvárt minimum nettó fizetés? (Az a nettó összeg, mely már motiválóan hat rád a munkád eredményes elvégzésében.) 100-150.000 Ft / 150-200.000 Ft / 200-250.000 Ft / 250-300.000 Ft / 300-350.000 Ft / 350-400.000 Ft / 400-450.000 Ft / 450-500.000 Ft / 500-550.000 Ft / 550-600.000 Ft / 600-650.000 Ft / Egyéb
9. Befolyásol munkahelyi teljesítményedben a rád gyakorolt motiváció? Igen / Nem
10. Véleményed szerint kellőképpen motivál téged a felettesed? Igen / Nem
11. Szerinted milyen olyan kvalitásokkal rendelkezel, mely a munkáltató számára értéket jelent?

12. Milyen motivációs eszközöket alkalmaz a munkáltatód? Javadalmazás / Szóbeli elismerés; dicséret / Feedback (visszajelzés) / Előléptetés lehetősége / Nehezebb munkafeladatokat bíznak rám / Döntéshozatalba való bevonás
13. Mely tényezők jelenléte hat számodra motiválóan a munkád során. Jelölj meg 5 tényezőt! Kihívást jelentő munka / Előre lépési lehetőség; Előléptetés / Prémium; bónusz / Felettes elismerő szavai a munkádra – Visszajelzés / Jó munkahelyi légkör (pl.: kollégák). / Munkavégzés helye (pl.: modern iroda) / Munkához szükséges hatékony eszközök jelenléte / Amikor ott és azokkal a módszerekkel hajtod végre a munkád, ahol és ahogyan akarod / Home office lehetősége / Kreativitás megélése / Flow-élmény (Munka örömmel végzett tevékenység számodra, észre sem veszed az idő múlását) / Ott és úgy, hajtod végre a munkát, ahogy mások megmondják neked / Munka érdekessége / Önmegvalósítás, kiteljesedés lehetősége / Hierarchikus struktúra jelenléte / Monoton, mechanikus munka / Szabályok jelenléte / Csapatban dolgozás lehetősége
14. Milyen mértékben vagy elégedett a munkahelyed által alkalmazott motivációs eszközökkel? 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett; 4 = Teljes mértékben elégedett vagyok
15. Véleményed szerint kellően értékelik az általad jól elvégzett munkát? Kérlek röviden fejtsd ki (kb. 2-3 mondat), hogyan teszik ezt.
16. Kérlek, fejtsd ki röviden (kb. 2-3 mondat), téged mi motiválna jobb teljesítmény elérésére munkádban.
17. Kérlek jelölj meg legalább 3, maximum 5 tényezőt, melyek nálad okot adnak a munkahelyváltásra. Rossz, romboló kollegiális viszonyok / (Tartós) Alacsony fizetés / Véleménykinyilvánítás lehetőségének hiánya / Kedvezőtlen lokáció (cég költözése esetén) / Döntésekbe való bevonás hiánya / Korrupció jelenléte / További szakmai fejlődés hiánya / Szakmai megbecsültség/elismerés hiánya / Pályaváltás;módosítás
18. Többdimenziós Munkamotivációs Skála kérdései
19. Egyéb tapasztalat vagy élmény a motiváció vagy munkavállalói elvárások témájával kapcsolatban, melyet megszeretnél osztani:

Többdimenziós Munkamotivációs Skála kérdései

(1 = Egyáltalán nem igaz; 2 = Nagymértékben nem igaz; 3 = Kismértékben nem igaz; 4 = Igaz is, meg nem is; 5 = Kismértékben igaz; 6 = Nagymértékben igaz; 7 = Teljes mértékben igaz)

1. Egyáltalán nem fektetek bele energiát, mert valójában úgy érzem, a munkám során csak az időmet vesztegetem.
2. Azért, hogy elnyerjem mások (pl. a főnököm, a kollégáim, családom, ügyfeleim...) elismerését.
3. Azért, mert csak akkor fognak engem mások (pl. a munkáltatóm, főnököm...) anyagilag jutalmazni, ha elég energiát fektetek a munkámba.
4. Azért, mert be kell bizonyítanom magamnak, hogy képes vagyok rá.
5. Azért, mert én magam fontosnak tartom, hogy energiát fektessek ebbe a munkába.
6. Azért, mert élvezem, amikor dolgozom.
7. Csak kevés energiát fektetek a munkámba, mert nem hiszem, hogy érdemes lenne többet.
8. Azért, mert így mások (pl. a főnököm, a kollégáim, családom, ügyfeleim...) jobban fognak tisztelni.
9. Azért, mert mások (pl. a munkáltatóm, főnököm...) jobban garantálják az állásom biztonságát, ha elég energiát fektetek a munkámba.
10. Azért, mert így büszke lehetek magamra.
11. Azért, mert összhangban áll a személyes értékrendemmel az, hogy energiát fektetek ebbe a munkába.
12. Azért, mert izgalmas a számomra, amivel a munkám során foglalkozom.
13. Nem tudom, miért vagyok ebben az állásban, ez egy teljesen értelmetlen munka.
14. Azért, hogy elkerüljem mások (pl. a főnököm, a kollégáim, családom, ügyfeleim...) kritikáit.
15. Azért, mert az állásom elvesztését kockáztatom azzal, ha nem fektetek bele elég energiát.
16. Azért, mert különben szégyenkezni fogok magam előtt.
17. Azért, mert személyes jelentőséggel bír a számomra, hogy energiát fektetek a munkámba.
18. Azért, mert a munkám érdekes.

19. Azért, mert különben rosszul érezném magam.

Válaszok értékelésének módja

Amotiváció: 1., 7., 13.;

Extrinzik szabályozás – társas: 2., 8., 14.;

Extrinzik szabályozás – anyagi: 3., 9., 15.;

Introjektált szabályozás: 4., 10., 16., 19.;

Identifikált szabályozás: 5., 11., 17.;

Intrinzik szabályozás: 6., 12., 18.

