

TALENTUM ROVAT

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közléte reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

Tanulmányaimat Kereskedelem és Marketing szakon kezdtem és bár közel érzem magamhoz, tanulmányaim során mégis a HR világa került hozzám közelebb. Ennek következtében is kezdtem el dolgozni egy iskolaszövetkezetnek belső pozícióban. Munkám során több Z-generációs fiatallal kellett együttműködnöm és mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalról meg tudtam figyelni, hogyan viszonyulnak a munkához. Ebből kifolyólag kezdtem el érdeklődni a témám iránt, mert kíváncsi voltam, hogy lehetne úgy motiválni a Z-generációs munkavállalókat, hogy kedvük is legyen dolgozni, illetve hosszabb távon is érdeklődjenek egy ugyanazon cég iránt. Elsőként ezért szekunder kutatás során próbáltam minél több információt találni, majd magam is számos területen kutattam ebben a témában. Szeretném kutatásomat még tovább folytatni és jobban beleásni magam, hogy lehetne az adott generációt minél jobban offline és precíz munkára ösztönözni úgy, hogy ne csak a kiadott feladatokat végezzék el, hanem keressék is azt.

Cseh Noémi

CSEH NOÉMI

HATÉKONY MOTIVÁCIÓS STRATÉGIÁK A Z-GENERÁCIÓS FIATAL MUNKAVÁLLALÓK HATÉKONY FOGLALKOZTATÁSA ÉRDEKÉBEN

Témavezető: Marczellné Szilágyi Eszter

Napjainkban a Z-generáció egyre jelentősebb részvételének lehetünk tanúi mind a munkaerőpiaci kínálatban, mind az áruk és szolgáltatások piacának keresletén belül. A rohamos technikai fejlődés az egyik alapvető háttér-trend, amiért ez a generáció máshogy él, máshogy viselkedik és gondolkodik, mint elődeik. A munkaerőpiaci folyamatokban két kiemelt jelentőségű kérdésként adódik, hogy (1) hogyan tudnak e korcsoport képviselői együttműködni a többi generációval, valamint (2) hogyan lehet hatékonyan motiválni a megfigyelt korosztályt – jelen cikk az utóbbi kérdésre keresi a választ. A szekunder kutatási rész először nagyon röviden áttekinti a különböző generációk jellemzőit, majd a motivációs tanulmányokból azokat, melyek a gyakorlatban az ösztönzési-juttatási rendszerek hatékonyságának megfelelő megítéléséhez is jó elméleti keretet nyújtanak. Ezt követően 3 típusú primer kutatás eredményeit foglalja össze a tanulmány – a kutatási eredmények összegzésénél döntően annak a kérdésnek a megválaszolására fókuszálók, hogy *hogyan is lehet e fiatal generáció tagjait minél hatékonyabban integrálni az őket foglalkoztató szervezetek szervezeti kultúrájába, és hogyan lehet őket hatékonyan motiválni annak érdekében, hogy minél magasabb hozzáadott értéket legyenek képesek teremteni vállalataiknak.*

Bevezetés

Napjainkban a Z-generáció tagjai egyre növekvő arányban lépnek a munkaerőpiacra; sokszor hallhatjuk, hogy ennek a korosztálynak már teljesen mások az igényei. Jelen tanulmány nem áru- és szolgáltatáspiaci fogyasztói magatartásukat igyekszik megismerni, hanem munkaerőpiaci viselkedésüket és igényeiket. A szekunder kutatások a generációs elméletek és a motivációs tanulmányok azon legfontosabb megállapításait tekintik át, melyet a téma mindenképpen megkövetel.

A primer kutatások (1) egyrészt félig strukturált interjú-elemzésen alapulnak, melyet HR-szakértőkkel készítettünk: ennek során arra kértük az alanyokat, hogy értékeljék az e generációval kapcsolatos munkaerőpiaci tapasztalataikat mind a pozitív, illetve negatív beválási jellemzők, mind a hatékony motivációs eszközök szempontjából. (2) A második primer kutatási rész fókusz-csoportos interjú-elemzés volt a Z-generáció tagjaival, ahol eddigi munkaerőpiaci tapasztalataikról kérdeztük őket, illetve azokról a különböző motivációs tényezőkről, amelyekkel elégedettek, vagy ellenkezőleg: nem találják őket elég hatékonynak saját munkahelyi ösztönzésükben. (3) Végül a harmadikként kérdőíves kutatást végeztünk, amelynek keretében több generációt is megkérdeztünk az általuk tapasztalt munkahelyi ösztönzőkről, illetve arról, hogy hogyan értékelik ezeket a motivációs eszközöket.

A következő rész tehát először a generációk és a motiváció témakörét tekinti át szakirodalmi elemzés alapján.

Generációk

A generáció mint fogalom egy biológiai értelemben vett csoportot határoz meg, mely azokat az embereket sorolja azonos kategóriába, akik egy adott korban élnek és a koruk is hasonló (McCrinkle & Wolfinger, 2010).

A mai társadalmakban együtt élő generációk számbavételekor az 1946 előtt születettekkel érdemes kezdeni a sort – ezt a korosztályt nevezzük *Veteránoknak*. Munkakörülményeiket tekintve e generáció tagjai sokszor majdnem egész életüket ugyanannál a munkaadónál vagy ugyanazon a területen dolgozták végig – manapság természetesen már jellemzően nem igazán aktívak a munkaerőpiacon, legtöbbször nyugdíjasként él (Nemes, 2019).

A következő generációt a *baby boomerek* alkotják. Az 1946–1964 között születetteket sorolhatjuk ide. Ez a generáció a hidegháború feszültségekkel teli éveiben született, majd valamelyest konszolidált körülmények között nőtt fel; munkába állásukkor, illetve azt követően még jellemző volt a munkaerőpiacon a stabilitás, így az e korcsoporthoz tartozók hozzá is szoktak a kiszámítható munkafeltételekhez. Majd következett a rendszerváltás, mely a kezdeti lelkesedés után komoly bizonytalanságot eredményezett mind karrierjükben, mind mindennapjaikban, amelyre ők egyre növekvő munka-befektetéssel igyekeztek válaszolni (Simonfalvi, 2020).

Őket követik az 1965–1979 között születettek, akiket a pszichológia X-generációnak nevez: mivel ők már gyermekkoruk elejétől kezdve folyamatosan újabb és újabb technológiai innovációk tanúi, őket ebből a szempontból fejlettebb, rugalmasabb korosztálynak tekinthetjük. Jellemzően már a munkaerőpiacra lépésükkor komoly teljesítmény-követelményekkel találták szembe magukat a drámaian változó környezetben, amely egyben állandó készenlétet, elkötelezettséget és a folyamatos változásokkal szembeni kiemelkedő rugalmasságot várt el tőlük. Így alakulhatott, hogy az ő csoportjuk kapta a „workoholic” (güzü, munkamániás) jelzőt.

Korunkhoz egyre közelebb kerülve a következő csoportot a generációk között 1980 és 1994 között születettek alkotják, azaz az Y-generációsok. Ezt a korcsoportot tekintik az első olyan generációnak, amelyre kiemelkedő hatással volt az internet, mégis az „Y generáció az utolsó olyan nemzedék, amelynek minden egyes tagja egy offline világba született bele” (Steigervald, 2020, p. 166). Munka terén e generáció szülőitei a technológiának és a változásoknak köszönhetően tanulmányosabbá és extrovertáltabbakká váltak, akik túl akartak lépni szüleik árnyékán (Tari, 2010).

Most érkezünk el a tanulmány fő fókuszát jelentő korosztályhoz, a Z-generációhoz. Ez a nemzedék az 1995 és 2009 között születetteket foglalja magában. Őket már szinte teljes mértékben az online tér hálózta be, amely az életünk minden pillanatában jelen van. A technológia az ő életükben olyan mértékű változásokon esett át, hogy mára már csaknem lehetetlen okostelefon vagy akár laptop nélkül boldogulni. Az információ terjedési sebessége, ami már az Y-generációnál is gyorsnak volt tekinthető, mára tovább nőtt. A „mai fiatalok” idejük nagy részét a számítógép (internet) előtt töltik, ami nem csak hobbi-szintű használatot jelent. Számos tévhitnek (miszerint ez a generáció sokkal többet foglalkozik az online térrel, mint a személyes fizikai valósággal) ellentmondanak azonban azok a kutatások, melyek eredményei szerint a Z-generációsok is nagyon igénylik a személyes kapcsolatokat. Valószínűleg tudat alatt érzik, hogy az emberek közötti távolság csak személyes kapcsolatok által enyhíthető, és éppen emiatt is próbálnak életük néhány területén inkább személyesen intézkedni, eljárni. A Z-generációs fiatalok erős internetes aktivitása természetesen számos hátrányt is okoz: az egyik legjellemzőbb negatívumot az jelenti, hogy az ebbe a generációba tartozó fiatalok „elfelejtettek” szóban, személyesen kommunikálni: nem igazán tudnak kerek, egész mondatokat használni és nincs olyan bő szókincsük sem, mint pl. szüleiknek. Az erős online eszközhasználatból következik, hogy e fiatalok írásképe sem túl szép már és a helyesírásuk is gyengébb. Telefonban és általában az online eszközökön keresztül bonyolított írott kommunikációjukban ugyanis nincs feltétlenül szükségük e képességekre az ezen eszközökbe épített au-

tomatikus szövegellenőrző-alkalmazásoknak köszönhetően. Vágyaikat tekintve a Z-generációsok sokkal több mindent szeretnének, mint az előző generációk tagjai, hiszen az interneten minden pillanatban újabbnál újabb dolgok tárulnak a szemük elé. E generáció tagjai munkájukat tekintve sem rendelkeznek már ezzel a fajta öntudatossággal. Sokkal szabadabbak és önfejtőbbek, ami miatt sűrűbben is váltanak munkahelyet. Ennek a szabadságra való törekvésüknek az egyik következménye az, hogy nem tudnak olyan helyen dolgozni, ahol túl erős elvárásként jelenik meg a vállalathoz való elkötelezettség. Számukra maga az offline munkakörnyezet nem imponáló, hiszen egyrészt az interneten nőttek fel, másrészt pedig a már említett elkötelezettség hiányából jobb szeretnek saját környezetükből, az otthonukból dolgozni (Dara, 2008; Tari, 2023).

Z-generáció kapcsolata a többi korosztállyal a munkahelyen

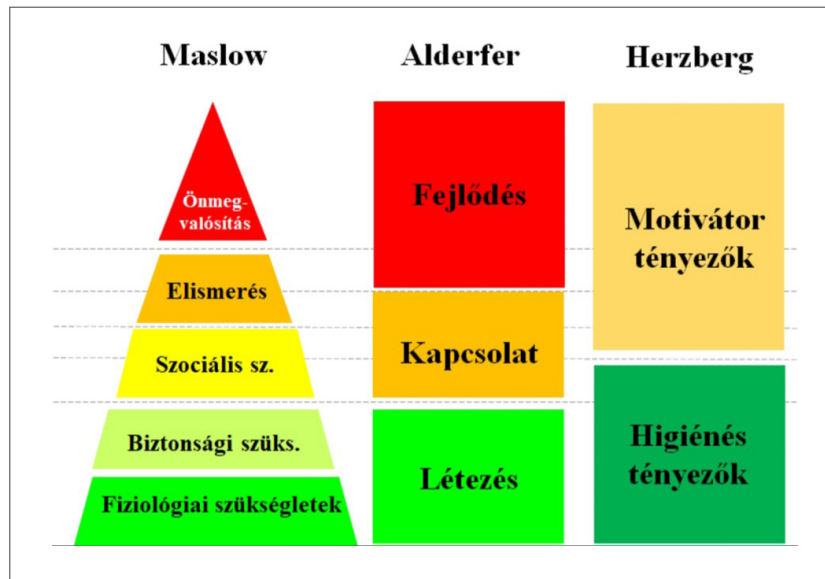
A rövid bemutatások után érdemes megvizsgálnunk, hogy milyen szinten képes együttműködni egy Z-generációs az idősebb korosztályokkal munkahelyi környezetben. Látható, hogy minden generációra más és más tényezők hatottak szocializációjuk során. A Z-generáció gyakran közvetlenebb stílusban kommunikál, amit az idősebbek nehezményezhetnek, mert tiszteletlenségnek érzik. Ezt erősíti továbbá az a trend is, hogy a fiatalabb korosztály jobban kimondja negatív véleményét. Az érdeklődési körök (így a lehetséges beszéd témák) is komoly különbségeket mutatnak. A munkájukhoz való hozzáállásuk (amely nem kifejezetten a maximális teljesítmény elérésére törekszik), gyakran az összes idősebb generáció rosszallását kiválthatja a munkahelyen.

A generációs különbségek áttekintése után röviden nézzük meg, melyek azok a főbb megállapítások a motivációs elméletek témaköréből, melyekre aktívan építhetünk témánk kifejtése során.

Motiváció és hatékony munkahelyi ösztönzés

A motiváció szakirodalmában az egyik legismertebb tartalom-elmélet Abraham Maslow nevéhez kötődik (Maslow, 1943). Jól ismert koncepciójában öt főbb szükséglet-csoportot határozott meg: ezek közül a legalapvetőbb szintet a fiziológiai szükségletek jelentik. A következő szinten a biztonság, majd a szociális szükségletek következnek, melyeket az elismerés iránti szükségletek követnek, a hierarchia legtetején pedig az önmegvalósítás szükségletei állnak. A tartalom-elméletek másik jelentős képviselője Frederick Herzberg amerikai pszichológus. Ő a szükségletek két nagy csoportját határozta meg a munkahelyi ösztönzők szerepe szempontjából – rendszerét emiatt is nevezik kéttényezős modellnek. Az ún. higiénés tényezők közé Herzberg azokat a szervezeti ösztönzőket sorolta, amelyek hiánya a munkavállalókban kifejezett elégedetlenséget kelt, azonban megfelelő szintű kielégítésük véleménye szerint nem jelent érdemi többlet-motivációt számukra (Herzberg, 1974). A másik szükségletcsoportot Herzberg-nél az ún. motivátor-tényezők alkotják, melyek pont fordítva viselkednek: nem megfelelő szintjük esetén ugyan nincs jellemző munkavállalói elégedettség, azonban ha jól működnek a szervezetenél, a dolgozók kifejezetten elkötelezetté és motiválttá válnak (Marczellné, 2016).

1. ÁBRA: TARTALOM-ELMÉLETEK ÖSSZEHOSONLÍTÁSA (MARCZELLNÉ, 2016)



Az elismerés és az önmegvalósítás maslow-i kategóriáihoz az Alderfer-féle fejlődési szükségletek nagyon jól illenek tartalmilag. Herzberg láthatóan karakteresebb szempontok szerint különböztette meg motivátorait, de nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy ne vennénk észre: Herzberg higiénés tényezői jól megfeleltethetők a Maslow-féle fiziológiai- és biztonsági-, valamint az alderferi létezés-szükségletcsoportoknak (Papp, 2020). Herzberg motivátor-tényezői hasonlóan állíthatók párhuzamba Maslow három- és Alderfer két felső szükségletcsoportjával is (Atkinson & Hilgard, 2005; Armstrong & Murlis, 2005).

Most, hogy áttekintettük, hogy milyen anyagi és nem anyagi jutásokat képes nyújtani egy foglalkoztató szervezet alkalmazottainak, valamint azt is megértettük, hogy ezek milyen humán szükségletcsoportokat képesek hatékonyan kielégíteni, lássuk a primer kutatási eredményeket, melyet a HR-vezetőkkel készült félig strukturált interjúk elemzésével kezdünk.

A szakértői interjúk eredményei

Primer kutatásaim keretében a Z-generáció hatékony motiválhatóságával kapcsolatban először szakértői interjúkat készítettem, melynek keretében három HR-szakembert kérdeztem a vizsgált generációval kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalataikról. Ennek legfőképpen amiatt volt jelentősége, hogy megtapasztaljam a munkáltatói oldal véleményét.

Nehézségek a Z-generációval

Számos téma merült fel az interjúk során, melynek legelső alappillére az volt, hogy megtudjam, vannak-e bármiféle nehézségek a Z-generációs munkavállalókkal kapcsolatban. Az állásinterjú keretein belül nem érdeklődők, feladataik megoldásakor nem mindig mutatnak kreatív hozzáállást, és amennyiben az adott pozíció nem megfelelő a számukra, jellemzően nem lehet tőlük egyenes indokot kapni a pozíció visszautasításával kapcsolatban, mivel kerülik azt a szituációt, hogy nyíltan vissza kelljen utasítaniuk az adott állásajánlatot. A technológiai forradalom újabb és újabb vívmányai szintén hatással vannak rájuk a munkához való viszonyuk kapcsán, mivel a HR-es szakértők úgy ítélték meg, hogy egy Z-generációs munkavállalónak már sokkal több felajánlott előnyre van szüksége ahhoz, hogy jelentkezzen egy pozícióra, mint például a rugalmas időbeosztás vagy a home office lehetősége. Legnagyobb problémaként a HR-szakértők mégis azt említették meg, hogy az idősebb korosztályokkal ellentétben a Z-sek ha el is végzik a rájuk szabott feladatokat (melyhez szükségük

van állandó visszacsatolásra), de aktívan nem keresik azt, vagyis nem igazán mutatnak tevőleges érdeklődést abban a tekintetben, hogy maguk is törekednének az újabb és újabb vállalati kihívások megértésére.

A vizsgált korosztály egyedülálló pozitív sajátossága

Már többször említésre került a technológia és a modern világ ismerete, melyet a generáció egyik legnagyobb erényeként ki is emeltek a szakértők; hiszen minden olyan informatikai tudással, melyet az idősebbeknek még külön meg kellett tanulniuk, ők már készség-szinten rendelkeznek. Ehhez társították még pozitív jellemzőként szabad szellemiségüket, továbbá hogy sokkal elfogadóbbak, mint idősebb társaik, és tudnak közösségben működni, mely a csapatmunka során nagy hasznukra válik. A Z-sek a világban történt problémákat jellemzően magukénak érzik, és könnyen állnak ki azokért, akiket valamilyen társadalmi igazságtalanság ért. Változás (esetleg válsághelyzetek) esetén továbbá jellemzően hatékonyan alkalmazkodik ez a korosztály, tehát jó adaptációs képességekkel bírnak.

Z-generáció hatékonyabb motiválása a többi generációhoz képest

Az egyik legerősebb motivációs eszköz a Z-sek felé, ha a munkáltató *home office* lehetőséget ajánl munkavállalói részére. Ezt a vizsgált generáció nem is kiváltsággként éli meg, hanem már elvárás-ként, amikor új munkahelyre jelentkezik. Hasonló a helyzet a rugalmas, kötetlen munkaidővel is. Mindezek mellett a Z-generáció több tételre vágyik, nagyobb önállóságot szeretne, miközben azt is elvárja, hogy kiosszák nekik a feladatokat. A feladatok változatossága és a megbecsültség szintén hatékonyan motiválja e korosztályt, és pozitívan élik meg azt is, ha a feléjük támasztott elvárásokat világosan fogalmazzák meg.

Z-generációs munkavállalók és anyagi juttatások

Munkáltatói szempontból negatív hatást kelt, hogy a Z-generációhoz tartozók nem egy adott munkahelyen akarják megmászni a ranglétrát, nem akarják kivárni a sorukat, inkább gyakran váltanak munkahelyet. Meglepetésemre a nagy fizetés a szakértők szerint nem igazán motiválja őket többlet-erőfeszítések megtételére. A feléjük kilátásba helyezett bónuszokkal a korosztálynak csak alacsonyabb százaléka számol. Sokkal jobban ösztönzi őket, ha azokat fizetésükhöz fixen adják hozzá, mint hogyha azokat utólagos ösztönzőkként kapnák.

A Z és a többi generáció kommunikációs különbsége a cégen belül

A Z-generációsok sok vállalatnál még jellemzően pályakezdőknek tekinthetők; mind emiatt, mind korábbi oktatási-életviteli jellemzőik okán ezért írásban nem igazán tudnak megfelelően kommunikálni. Ennek ellensúlyozására egyrészt szóban gyakran sokkal nyíltabban képesek megnyilvánulni, valamint több kommunikációs formán belül is jellemzővé vált, hogy ez a generáció sokkal modernebb és változatosabb eszközökkel / ill. platformokon keresztül kommunikál, aminek következtében néha nem megfontoltan nyilatkoznak, és folyamatosan elvárják az állandó írásban történő egyeztetést a telefonos hívások helyett.

Fókuszcsoportos interjúk

Annak érdekében, hogy munkavállalói oldalról is minél több információt kapjak arról, hogy a Z-generációt alapvetően milyen eszközökkel lehet hatékonyan motiválni, félig strukturált interjúelemzést készítettem 7 fiatallal, akik mind a Z-generációhoz tartoznak. Az egyetlen feltétel az alanyok kiválasztásánál az volt, hogy vagy jelenleg, vagy az elmúlt években legalább egy munkaviszonnal rendelkezzenek, és egy általuk kiválasztott hosszabb munkahelyi tapasztalatról osszák meg velem tapasztalataikat és véleményeiket.

Álláskeresési szempontok

A válaszokat tekintve igen széleskörű oki megfigyeléseket tehettem abban a kérdésben, hogy a Z-generáció tagjai milyen kritériumokat tekintenek prioritásnak egy álláskeresési szituációban. A már számtalanszor említett home office lehetősége természetesen itt is megjelent, viszont nem mondható el egyértelműen, hogy ez lenne a legfontosabb számukra. A rugalmas munkaidőt szinte minden alanyom felhozta, hiszen jellemzően szinte mind közülük egyetemi tanulmányokat folytat, így nagyon lényeges, hogy idejüket maguknak tudják beosztani. Emellett a kapcsolatépítés kapott még nagyon nagy szerepet, melyet elengedhetetlennek érznek a mai világban. Ugyanígy fontosnak említették a megfelelő munkahelyi légkört és a munkájukkal egyenértékű fizetést is, melyhez a munkába járási támogatást és a cafeteria-juttatásokat is lényeges szempontoknak tartanak.

Hiányosságok az adott munkahelyen

Ebben a részben azt tapasztaltam, hogy akik a vendéglátásban dolgoztak, azok a munka közbeni étkeztetést hiányolták a leginkább, mert ennek hiányában még jobban érezték, hogy nem is igen figyel rájuk a vezetőség. Érdekes volt megfigyelni azt is, hogy míg volt, aki a rájuk szabott szabadságolások túlzott mértékét érezte negatívnak, addig mások inkább a munkakörük feladatait nem tartották megfelelőnek önmaguk számára. Ebből adódóan a Z-generációs fiatal munkavállalók számos hiányt tapasztaltak eddigi beosztásaikban.

A főnökséggel való kapcsolat

Alanyaim nem egy adott szegmensben dolgoztak, az itt elhangzott tapasztalataik is viszonylag széleskörűek. Egyik alanyom családi vállalkozásban volt mint adatrögzítő, így számára a feletteseivel a viszony semmiféle kellemetlenséget nem okozott, viszont ugyanez nem mondható el a többiekéről. Nyolc interjúalanyom közül hétnél (a már említett kivételével) mindenkinél megjelent egyfajta konfliktushelyzet a felettesekkel, mely megnehezítette a maximális munkavégzést, emellett állandósult kellemetlenséget okozott nekik, és ez sokszor vezetett oda, hogy végül ott kellett hagyniuk pozíciójukat.

Negatív hatás

Kutatásomat tekintve arra szerettem volna kitérni ebben a részben, hogy mely tényezők hatnak negatívan a Z-generációs fiatalok munkavégzésére. A válaszok alapján látható, hogy a vendéglátóipari egységekben dolgozók részéről a cégen belüli kapcsolatok és a fizetés az, ami a leginkább negatív hatást tud kiváltani. Észrevehető az is, hogy volt, akinek a munkájára az is rosszul tud hatni, ha a cégen belül feszültség van. Vannak, akiknek a monoton feladatok okoznak gondot, mások a kommunikáció minőségét emelték ki.

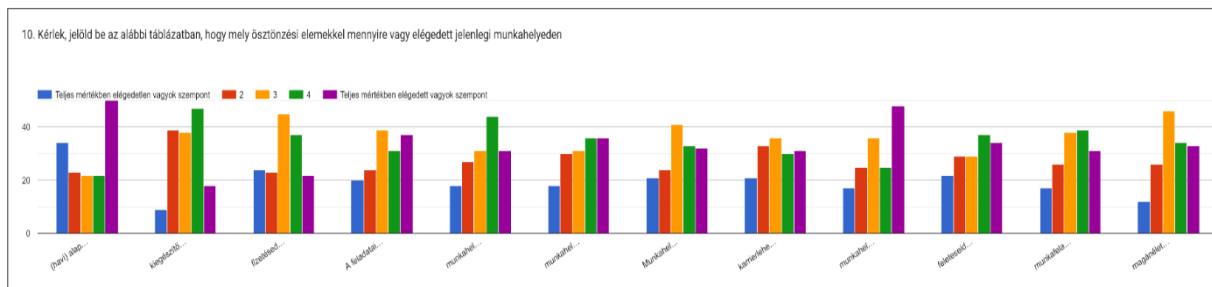
Tanulmányom legvégén kérdőíves kutatásom eredményeit mutatom be.

Kérdőív

Online kérdőívemben legfőképpen arra kérdeztem rá, hogy mely motivációs szükségletek jellemzők az egyes korcsoportoknál, és hogy bizonyos szükségletek jellemző kielégítetlensége milyen szinten befolyásolja a munkavégzés hatékonyságát. A kérdőívet a közösségi média platformjain osztottam meg: 151 értékelhető választ sikerült összegyűjtenem.

Elsőként arra kértem válaszadóimat, hogy jelöljék be, mely ösztönzési elemekkel mennyire elégedettek állásukban.

2. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG AZ EGYES ÖSZTÖNZÉSI ELEMEKKEL



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az a 2. ábra is mutatja, a *havi alapfizetések* kapcsán meglátszik, hogy a válaszadók legnagyobb csoportja teljes mértékben elégedett vele, utánuk viszont a teljes mértékben való elégedetlenség következik, mint második leggyakoribb válasz: kitöltőim tehát elég szélsőségesen ítélik meg alapbérüket. A kiegészítő anyagi juttatások (például a cafeteria) esetén a legtöbben négyesre értékelték ötös skálán az elégedettségüket.

A *fizetésük megfelelő infláció-követése* témájában látható, hogy az elégedetlenek száma sajnos jóval több, mint azok aránya, akiknek a fizetése lépést tudott tartani az árak emelkedésével. Ez elég szomorú képet fest a hazai reálbérek alakulásáról.

Ezután a feladatok elvégzéséhez a munkáltató által a munkavállaló számára biztosított *önállóság* szintjét értékeltem kitöltőimmel, ahol a válaszoknál nagyon nagy kilengéseket nem tapasztaltam: a legtöbben az átlagos szintet választották, míg a teljes elégedetlenség és az enyhe elégedetlenség nagyjából azonos szintű gyakoriságot képviselt a kitöltők válaszai között.

Egy nagyon fontos nézőpont: a munkahelyi megbecsülés a legnagyobb százalékban négyes értékelést kapott (ötös skálán) – e kérdésnél a legelégedetlenebbek aránya viszonylag alacsony lett. E kérdésen belül kitértem arra is, hogy a jelenlegi vagy a múltbeli munkahelyükön milyen fejlődési lehetőségeket kaptak a kitöltők (pl. ilyen lehet az új feladatok általi tanulás). A válaszadók többsége teljesen vagy majdnem teljesen meg van ezzel elégedve, és csak viszonylag kis részük elégedetlen. Ez azért is fontos, mert a válaszadók nagy százalékát képviselő Z-generáció tagjai számára ez a szempont kifejezetten fontos. Ezt követően szintén a fejlődési lehetőségekre kérdeztem rá, de most a külső lehetőségekre, mint például arra, hogy a munkáltató mennyire támogatja a munkavállalók továbbképzését, akár a diplomaszerezést. Számomra meglepő módon a válaszok a hármas, azaz a közepes szinten a leggyakoribbak – nos, ez azt jelenti, hogy láthatóan nem egyértelmű a hazai foglalkoztatók számára, hogy ilyen módon támogassák munkavállalóik további fejlődését.

Ehhez kapcsolódóan a munkahelyen belüli karrierlehetőségeket is szerettem volna feltérképezni: az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy sajnálatos módon a kitöltők itt nem mutatnak túlzott elégedettséget.

A soron lévő következő szempont a munkahelyi környezet volt: az eredményeket elemezve a teljesen elégedettek aránya jóval nagyobb a kitöltők között; szintén magas arányt képviselnek a többi válaszlehetőség között azok, akik úgy vélik, hogy a környezet nem a legjobb számukra, de nem is elviselhetetlen.

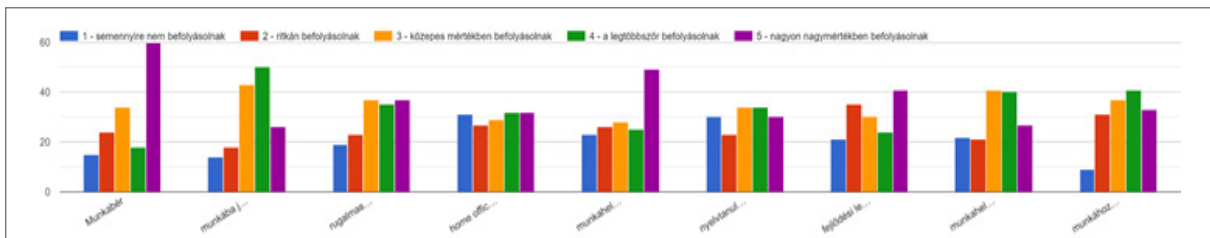
Egy cégnél a munkavállalói elégedettséget szintén nagyban befolyásoló tényező az, hogy a felelősökkel való kapcsolat milyen. A motivációt és az általános elégedettséget szignifikánsan képes negatív irányba elvinni, ha a vezetőség nem elég pozitívan, illetve támogatóan áll a munkavállalókhoz. A 151 kitöltő ezt a kérdést viszonylag megosztóan értékelte, de a többségre jellemző, hogy meg van elégedve a munkáltatóval.

A munkahelyen számos tényező tudja inspirálni az embert. Éppen emiatt érdeklődtem afelől, hogy mennyire problémamentes kitöltőim számára a munkaterhelésük és mennyire tartják maguk számára megfelelő mértékűnek az elvégzendő feladatokat. Az oszlopdiagram alapján jól látszik, hogy a 151 fő közül 77 ember vagy nem teljesen elégedett, de nem is okoz gondot neki a munkaterhelése, vagy pedig csaknem teljesen zavartalanak értékelték e szempontot. Ez az eredmény eltér attól, amire előzetesen számítottam, mivel tapasztalataim (és ismerőseim elmondása alapján is) sokszor okoz nehézséget, hogy a túlzottan nagy munkaterhelés a magánélet rovására megy – kutatásaim eredményei tehát ebben a kérdésben ellentmondók. Az látszik, hogy a többség, ha nem is teljesen elégedett az egyensúllyal, de kifejezett elégedetlenséget sem vált ki belőlük a túlzottan erős munkaterhelés (csak viszonylag kis részük elégedetlen teljes mértékben).

Munkahely-keresés

Új állás keresésekor az ember számos dolgot mérlegel, köztük az elhelyezkedést, a fizetést vagy akár az egyéb támogatások mértékét. Felmérésemben emiatt is kérdeztem rá e téren különböző szempontokra.

3. ÁBRA: MIT MÉRLEGELÜNK MUNKAHELY KERESÉSEKOR



Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket bemutató diagramon szépen látható, hogy kiugró azok száma, akiket az elérhető fizetés mértéke erősen befolyásol, és viszonylag kevesen állították azt, hogy őket egyáltalán nem érdekli a kereset nagysága.

A következő pontokban az egyéb juttatásokra és plusz-lehetőségekre tértem ki. (A Z-generációs fiatalokkal dolgozó HR-es vezetőikkel készített interjúim alapján ezt a korosztályt szerintük ugyanis általánosságban nem igazán ösztönzi, hogy a pozícióhoz pl. munkába járási támogatás járjon.) Annak ellenére, hogy a legtöbb kitöltő ebbe a korcsoportba tartozik, meglepő volt számomra, hogy (bár nem a leginkább befolyásoló tényező számukra, de) a válaszadók nagy része elvárja, hogy a munkához tartozzon némi többlet-juttatás. Ez a szempont csak nagyon kis részükre nem gyakorol semmilyen hatást.

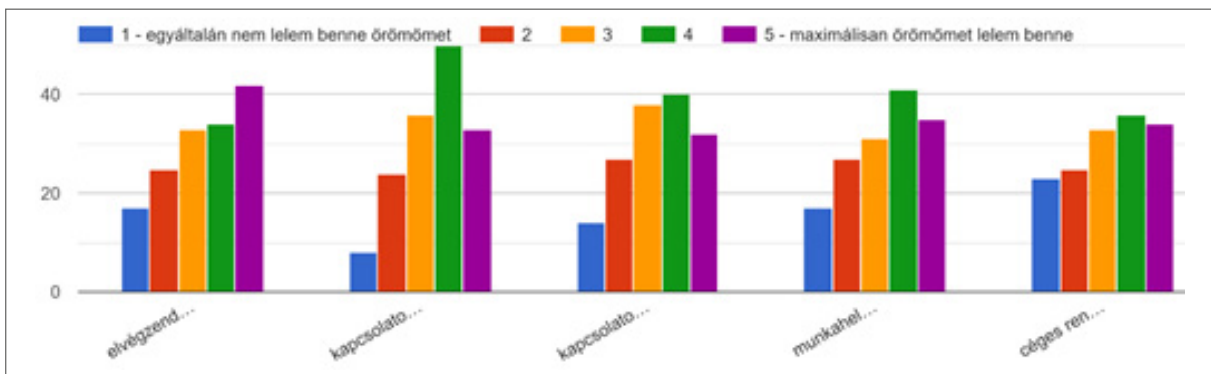
Ezt követően a *rugalmas munkaidőhöz* való hozzáállásukat szerettem volna megismerni; az oszlopdiagramon jól kivehető, hogy ebben a tekintetben nincsenek nagy különbségek a válaszadók között. A kitöltők jó része arra vágyik, hogy magának ossza be, mikor dolgozik, de ők nem sokkal többen vannak azoknál, akik számára ez nem prioritás. Az interjúk miatt eredetileg arra számítottam, hogy a home office lehetőséggel mint alapvető alternatívával már mindenki élni szeretne munkahelyén a mai világban – legfőképpen a Covid 19 vírus után. Az eredmények nem igazán ezt tükrözik, hiszen jól megfigyelhető, hogy azok száma, akik ezt egyáltalán nem veszik figyelembe egy álláskeresés során, és azok száma, akiknek ez elengedhetetlen, (1 fő eltéréssel, de) ugyanannyian vannak, és a többiek (a mérsékeltettek) preferenciái sem különböznek nagymértékben. Egy állásinterjún sokszor már első benyomásként érzékelhetjük, hogy milyen a légkör cégen belül. Ezt a kérdőív eredményei is igazolták: a válaszadók legnagyobb részének ez egy nagyon befolyásoló tényező, ha munkahelyet keres.

Végül kitértem arra is, hogy egy új munkahelytől az emberek mennyire várják el, hogy a cég biztosítson számukra nyelvtanulási és egyéb fejlődési lehetőségeket. Összevetve a két szempontot kirajzolódik, hogy míg a szakmai típusú fejlődési lehetőség meglehetősen pozitív irányba mozdítja a munkavállalókat az álláskeresés alkalmával, addig a munkahelyi nyelvtanulás lehetősége nem jelent akkora prioritást számukra; ez a fajta különbség ugyanígy megfigyelhető annál az oszlopnál, ahol azok válaszai találhatók, akiket ez semennyire nem befolyásol.

Intrinzik motivációk értékelése

A belső motivációs eszközök témájára térve megkérdeztem kitöltőimet, hogy mennyire találják (vagy találták) meg az örömet munkahelyükön az alábbi szempontokban.

4. ÁBRA: BELSŐ MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK



Forrás: saját szerkesztés

Az *elvégzendő feladatok* esetén láthatjuk, hogy lineárisan növekvő válaszokat kaptunk, tehát a legtöbben maximális örömet lelik a megfelelően érdekes és jó kihívást jelentő munkafeladatokban.

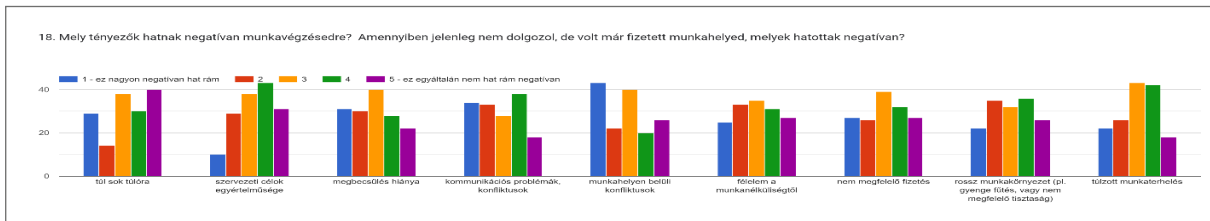
Elengedhetetlen a motivált munkavégzéshez az is, hogy a munkahelyen a *kapcsolat mind a munkatársakkal, mind a vezetőkkel* megfelelő legyen. Ezáltal el lehet kerülni az állandó „gyomorgörccsöt”, feszültséget. Szemmel látható, hogy a nagy többség örömet leli a pozitív munkahelyi kapcsolatokban és viszonylag elenyésző százalék választotta azt, hogy ez egyáltalán nem örömforrás számukra.

Kitértem még a munkahely által kínált kényelmi, illetve többlet-szolgáltatásokra is (pl. ingyen kávé vagy pihenőszoba) – kis eltérésekben figyelhető csak meg különbség, de a kitöltők nagy része jellemzően örömet leli a vállalat által nyújtott plusz-szolgáltatásokban.

Negatív hatás

Záró témakörként kérdőívemben arra kérdeztem rá, hogy mely tényezők hatnak vagy hatottak negatívan kitöltőim munkavégzésére. (Ez a már említett belső motivátorokhoz köthető, mivel minél negatívabb hatások érik az embert, annál kevesebb figyelmet és pontosságot tud hozzáadni feladataihoz munkája során, sőt a stressz is növekedhet.)

5. ÁBRA: MUNKAHELYI FRUSZTRÁCIÓ ÉS A VÁLTÁS LEHETSÉGES OKAI



Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények szerint a vizsgált komponensek mindegyike ki tud váltani negatív érzéseket. Először a túlzott túlórára kérdeztem rá, amely ugyan elég sok kitöltőnek nem okoz frusztrációt, de jelentős azoknak az aránya is, akiket megvisel ez a jelenség. Természetesen sokan értékelték úgy, hogy ez a túlóra mértékétől is függ.

Ezután a szervezeti célok egyértelműségére tértem rá, amely kérdéskör általánosságban nem okoz kifejezetten negatív érzéseket a munkavállalókban.

A következőkben a megbecsülés hiányára, a kommunikációs konfliktusokra és a munkahelyen belüli konfliktusokra fókuszáltam. Meglepett, hogy egyedül a cégen belüli konfliktus az, ami nagyon negatívan hat az emberekre, míg a megbecsülés és a kommunikáció jellemzően nem a legnegatívabb témáknak számítanak, illetve hiányuk csak kisebb nehézségeket okoz.

Ezt követően a munkanélküliségtől való félelmet vizsgáltam meg, hiszen úgy gondolom, hogy ez nagyban tudja befolyásolni az embereket és mindennapjaikat. A kérdőívemből mégis az derült ki, hogy legtöbben úgy vélik, hogy – bár foglalkoztatja őket ez a gondolat, de – kifejezetten nem tartanak ettől.

Megnéztem azt is, hogy a nem megfelelő fizetés okoz-e bármiféle nehézséget, és az előzőhöz hasonlóan itt is ugyanazt a választ kaptam. A legnagyobb csoport – bár szerepel gondolataik között a nem megfelelő anyagiaktól való aggodalom, – jellemzően nem igazán fél ettől; majd ezt követően azok jönnek, akikre ez a kérdés már egy kicsit erősebben hat negatívan. A legkevesebben azok voltak, akik úgy válaszoltak, hogy ők egyáltalán nem pesszimisták.

A nem megfelelő fizetés tehát szintén ki tud váltani némi borúlátást, azonban mégis a legtöbben azt állították, hogy nem érzik azt, hogy ez nagymértékben előidézne bennük bármiféle negatív érzést vagy komolyabb aggodalmat.

A záró kérdéseknél a rossz munkakörnyezet (például a gyenge fűtés) hatására kérdeztem rá – itt a legtöbben azt válaszolták, hogy ezek a problémák nem igazán hatnak rájuk negatívan. Nos, itt a válasz nem feltétlenül azt mutatja, hogy e tényezők nem fontosak kitöltőim számára; az alacsony érdeklődés e kérdés iránt annak a jele is lehet, hogy válaszadóim elég szerencsések ahhoz, hogy talán nagy részük még nem igazán tapasztalt kirívó hiányosságokat e téren, így elképzelni sem igazán tudják, hogyan hatna rájuk pl. egy jéghideg vagy rosszul megvilágított iroda.

Mélyebb összefüggések

Szakedolgozatom szekunder kutatási eredményekre alapuló első két fejezetében áttekintettem a Z-generációs fiatalok jellemzőit, valamint a motiváció és a kapcsolódó szükségletcsoportok témaköreit. Primer kutatásaim során először szakmai interjúk keretében kérdeztem három jelenleg vezető beosztású HR-szakértőt a Z-generációs fiatalokkal mint munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalataikról, majd magukkal a generáció (már dolgozó) tagjaival készítettem fókuszcsoportos interjút eddigi munkatapasztalataikról, illetve az ott szerzett motivációs (pozitív, illetve negatív) tapasztalataikról. Végül kérdőíves kutatást is végeztem 151 fő bevonásával a jelenlegi munkaerőpiac foglalkoztatottjai között arról, hogy milyen juttatási-ösztönzési rendszereken keresztül motiválják őket munkaadók, valamint arról, hogy mindezekkel a motivátorokkal ők mennyire vannak megelégedve.

Jelen záró gondolataimmal e kutatási eredmények alapján fogom megválaszolni a bevezetőben megfogalmazott kutatási kérdéseimet.

Z-generációs fiatal munkavállalók hatékony motiválása

Első kutatási kérdésem az volt, hogy milyen ismérvek / jellemzők mentén ragadhatjuk meg a Z-generációs fiatalokat a motiváció szemszögéből. Felfedezhetünk-e tipikus motivációs mintákat e generációnál, melyek rájuk jobban jellemzőek, mint a korábbi generáció munkavállalóira?

Mind a szekunder, mind a primer kutatás során felmerült a generációs különbségek érzékelhetősége. Legfőképpen szakmai interjúim során derült fény számos szignifikáns eltérésre a generációk között. Az egyik jelentős különbséget munkához való viszonyuk jelenti: itt konkrétan arról van szó, hogy a Z-generációs munkavállalókban nem olyan erős a munkafeladataikért érzett felelősség, tehát bizonyos tekintetben gyengébb a munkamoráljuk. Az idősebb korosztály munkahelyi viselkedésére nagyon jellemző, hogy önállóan felismerik a munkafeladatokat és azokat aktívan végzik, mert természetes számukra a munkájukért érzett kötelességtudat. Számos eltérés fedezhető fel a generációk motiválhatóságában is: hipotézisemmel ellentétben az 1995 és 2009 között született fiatalok számára nem kifejezetten az anyagi vonzat az, ami meghatározza legfőbb érdeklődésüket a munkaerőpiacon.

Fiatal munkavállalók hatékony vállalati ösztönzése

Második kutatási kérdésem az volt, hogy a fenti kutatási eredményeket milyen módon tudja felhasználni a vállalati HR – hogyan tudnak ösztönzési-juttatási rendszereikben olyan csomagokat / tipikus ösztönzési stratégiákat kidolgozni, melyek segítségével a Z-generációs munkavállalók hatékonyabban foglalkoztathatók (Gulyás, 2012).

Több ösztönzési eszköz áll a HR rendelkezésére, melyekkel könnyen tudják ösztönözni a vizsgált generációt. Az egyik leghatékonyabb a már említett home office és a rugalmas időbeosztás felajánlása, mivel nagyon sokan ebben a korosztályban még tanuló státuszban vannak. Azzal, hogy önmaguknak tudják beosztani munkaidejüket, segít számukra egyensúlyt létrehozni az iskola, a munka és a magánéletük között, ezzel csökkentve a stresszt, ami nagyban növelni tudja munkavégzési hatékonyságukat.

Ezen felül nagyon jelentős számukra az is, hogy folyamatosan fejlődhessenek. A foglalkoztató vállalatok ehhez való pozitív hozzáállása, illetve a munkahely támogatása szintén erős ösztönző erőt jelenthet számukra munkájukban. Mind az irodalmi forrásokban, mind saját kutatásom során felmerült, hogy a Z-generáció kifejezetten több figyelmet igényel, mint az idősebb korosztályok munkavállalói. Ez azt jelenti, hogy a humán erőforrás-szakembereknek, illetve más vezetőknek célszerű folyamatos visszajelzéseket adni számukra munkájukkal kapcsolatban, és fontos, hogy a

munka során végig nyitottak maradjanak a velük való kommunikációra. Végül fontos tényezőként fogalmazódott meg a primer kutatások során az is, hogy ennek a nemzedéknek mennyire fontos a társadalmi felelősségvállalás. Nagy hangsúlyt fektetnek olyan ügyekre, melyek a társadalom és a gazdaság számára erősítik a fenntarthatóságot, a hosszútávú harmonikus együttélés lehetőségét a természeti környezettel és a társadalom többi tagjával. Amennyiben az őket foglalkoztató vállalat olyan tevékenységeket szervez, mely ilyen jellegű társadalmi felelősséget szolgál és lehetőséget biztosít alkalmazottainak az ezekben való aktív részvételre, a Z-generációs fiatalokat ezzel sokkal hatékonyabban lehet inspirálni, mint az idősebbeket. A vállalatok vezetőinek a HR-rel érdemes lenne olyan munkahelyi környezetet és vállalati kultúrát kialakítani, mely teljes mértékben befogadó: ez jelentősen növelné e generáció belső motivációját, ami jobb munkavégzést eredményezne.

Irodalomjegyzék:

- Armstrong, M., & Murlis, H. (2005). *Javadalmazásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Atkinson & Hilgard; Smith, E. E.; Nolen-Hoeksema, S.; Fredrickson, B. L., & Loftus, G. R. (2005). *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Dara P. (2008). Motiváció, bérezés, ösztönzés, In: Dr. Henczi Lajos (szerk.). *Munkaerőpiaci Ismeretek*. AIFSZ Kollégiumi Egyesület, 2008.
- Gulyás L. (szerk) (2012). *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Herzberg, F. R. (1974). Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer Tibor (szerk.) *Üzempszichológia*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>; <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001> Letöltés: 2023. június 29.
- Marcellné Szilágyi E. (2016). *Szervezeti magatartás – a motiváció tartalom-elméletei* (Hallgatói oktatási anyag, Metropolitan Egyetem).
- McCrinkle, M. & Wolfinger, E. (2010). Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, 21(11). https://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf Letöltés: 2023. május 2.
- Nemes O. (2019). *Generációs mítoszok*. HVG kiadó.
- Papp G. (2020). *Alderfer létezés–kapcsolat–fejlődés elmélete*. <https://pappgab.com/alderfer-letezes-kapcsolat-fejlodes-elmelete/> Letöltés: 2023. szeptember 2.
- Simonfalvi A. (2020). *VETERÁN, BABY BOOMER, X, Y, Z, ALFA generációk jellemzői*. <https://obudaianziks.hu/veteran-baby-boomer-x-y-z-alfa/> Letöltés: 2023. szeptember 16.
- Steigervald K. (2020). *Generációk harca*. Partvonal Kiadó, Budapest.
- Tari A. (2010). *Y generáció*. Jaffa kiadó.
- Tari A. (2023). *Z generáció*. Tercium kiadó.
- A Kutatási kérdőív linkje: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSepDH1mXOxE_yB-x5e-ET6HFqQ5tgYGnPXo08i-mjpMJTQwhGQ/viewform?usp=sf_link