

## GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK ÉS MOTIVÁCIÓ AZ ÉLELMISZERIPARBAN GENERATIONAL DIFFERENCES AND MOTIVATION IN THE FOOD INDUSTRY

**Kőműves Zsolt<sup>1</sup>, Hopp Alexandra<sup>2</sup>, Szabó-Szentgróti Gábor<sup>3</sup>**

<sup>1,3</sup>egyetemi docens,<sup>2</sup>hallgató

<sup>1,2,3</sup>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

<sup>3</sup>Széchenyi István Egyetem

E-mail: [komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu](mailto:komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu)<sup>1</sup>, [alexandra18.h@gmail.com](mailto:alexandra18.h@gmail.com), [szabo-szentgroti.gabor@sze.hu](mailto:szabo-szentgroti.gabor@sze.hu)<sup>3</sup>

### Összefoglalás

A változó gazdasági és környezeti tényezők közepette a vállalatok egyik meghatározó problémája továbbra is a munkaerő fluktuációja. A vezetők a pandémiás időszak egyik nem várt hatásaként szembesültek azzal a ténnyel, hogy a munkavállalók reakciói megváltoztak, gyakrabban és gyorsabban váltanak munkahelyet. Tanulmányunkban a generációk közötti motivációs különbségeket elemeztük. A szakirodalmi előzmények bizonyítják, hogy a generációk értékrendjében jelentős különbségek alakultak ki, amelyeket az ösztönzés és motiválás során prioritásként kell kezelni. Kutatásunkat élelmiszeripari nagyvállalatok munkavállalói körében valósítottuk meg. Az adatgyűjtés hólabda módszerrel történt, amely során 126 válaszadóból álló adatbázist alakítottunk ki. Az adatelemzés során ANOVA elemzést és LSD post hoc típusú tesztet alkalmaztunk. Eredményeinek szerint a generációk között igazolhatóak a motivációs különbségek, amelyekre a vezetőknek a motivációs stratégiájukban és gyakorlatukban építeni szükséges. A Z és Y generációs munkavállalók nehezebben tudnak azonosulni a szervezeti célokkal és nagyobb arányban terveznek munkahelyet váltani. A szervezeteknek paradigmát kell váltani a belső kommunikáció gyakorlatában, annak érdekében, hogy a vállalati „üzenetek” minden munkatárs számára célba érjen.

### Abstract

In the face of changing economic and environmental factors, labour turnover remains one of the key issues for companies. As one of the unanticipated effects of the pandemic, managers have been confronted with the fact that workers' reactions have changed, changing jobs more frequently and more quickly. In our study, we analysed the motivational differences between generations. Literature evidence shows that significant differences in generational values have emerged and should be prioritised in motivation and incentives. Our research was carried out among employees of large food companies. Data were collected using a snowball method, in which a database of 126 respondents was developed. ANOVA analysis and LSD post hoc test were used for data analysis. The results show that there is evidence of motivational differences between generations, which managers need to build on in their motivational strategies and practices. Generation Z and Y employees have more difficulty identifying with organisational goals and are more likely to plan to change jobs. Organizations need to shift the paradigm in their internal communication practices to ensure that corporate "messages" reach all employees.

**Kulcsszavak:** *motiváció, generáció, különbségek, jóllét, fluktuáció*

**JEL besorolás:** *M52*

**LCC:** *HD5650-5660*

## Bevezetés

Minden munkahely számára létfontosságú a megfelelően képzett munkaerő megszerzése és megtartása. A motiváció hosszútávú fenntartása nélkül hamar eltűnik a munkahely és a feladatok iránti lelkesedés, amelynek szoros velejárójaként drasztikusan lecsökken mind az egyéni-, mind a szervezetiteljesítmény. Kiemelten fontos a szervezeti célok és a munkavállalói motiváció összehangolása (Nagy - Tobak, 2016). A szakirodalom számos tényezőt sorol fel, amely a munkaerő-megtartási képességet erősítheti: képzési lehetőségek kínálata (Malcolm et al., 2015, Khan, 2019) biztonságos és egészséges munkahelyi környezet megteremtése, a teljesítmény elismerése (Dajnoki - Héder, 2017), munkáltatói márképítés (Thalgaspitiya, 2020) és a versenyképes javadalmazás (Korzynski, 2013).

Tanulmányunkban az élelmiszeripari nagyvállalatok által alkalmazott egyes motivációs stratégiák generációk közötti különbségét elemezzük munkavállalói nézőpontból. A vezetéselméleti szakirodalom a motivációt gyakran határozza meg úgy, mint egyfajta vezetési tevékenységet, amelynek során a vezető másokat – jellemzően az alkalmazottakat – olyan cselekvésre készítet, amelyek szervezeti szinten elvárt eredményre vezetnek. A munka motiváció tehát azoknak az indítékoknak (többek között például: anyagi motívumok, családfenntartás szükségletei, egyéni ambíciók, a közösség érdekei stb.) az érvényesülését jelenti, amelyek arra ösztönzik a munkavállalót, hogy termelő és értékalkotó tevékenységet végezzenek (Mohácsi, 2015). Napjainkban egyre inkább növekszik a Z és Y generációs munkavállalók aránya a munkaerőpiacon miközben a munkaadók körében még mindig számottevő arányban vannak jelen az úgynevezett baby boom és az X-generáció tagjai. Kissné (2013) kimutatta, hogy a különböző generációk eltérőképpen viszonyulnak a munkaerőpiachoz és a munkavégzéshez, mások az elvárásaik, az igényeik és a prioritásaik, másként definiálják a saját helyüket és szerepüket a munka világában. Megfigyelhető, hogy az idősebb generáció korábban megelégedett azzal, ha „emberszámba” vették őket, míg az új generáció már elvárja a rugalmas foglalkoztatást, a magasabb bérezést (Korzynski, 2013; Walter – Kalmár, 2008): a munka-magán élet egyensúlyának összehangolását (Sinambela, 2020). Ha nem teljesülnek az igények, gondolkodás nélkül tovább állnak, hiszen válogathatnak az ajánlatok között, még a jelenlegi pandémia és háborúk által nehezített gazdasági körülmények között. A primer szektorban dolgozók megtartása és motiválása tehát olyan aktuális problémakör, amelyre a vezetőknek és a HR szakemberek folyamatosan új és új válaszokat szükséges adni (Poór - Csedő, 2016). A leírtak alapján azonban kérdésként merül fel, hogy a munkáltatók vajon képesek-e a kor követelményeinek megfelelő motivációs stratégiát alkalmazni a munkaerő-megtartása érdekében?

Napjainkban, amikor a gyorsan változó környezetnek és a gyors ingereknek köszönhetően képesek vagyunk gyorsan elveszíteni érdeklődésünket, az ösztönzés, a motiváció kiváltása és fenntartása talán soha nem volt még annyira fontos, mint korábban. Ahhoz, hogy megérthessük, hogy mit is jelentenek a generációs különbségek a munkahelyi ösztönzési rendszerre nézve, valamint a személyre szabott motiváció szempontjából, mindenekelőtt azt kell áttekintenünk, hogyan viszonyulnak a különböző generációk tagjai a munkaerőpiachoz és a munka világához, mennyiben különböznek az elvárásaik a munkahelyi teljesítménnyel, elégedettséggel és értékeléssel kapcsolatban. Napjainkra a vállalatok felismerve a generációs megközelítés fontosságát, a tudományos szféra mellett, egyre inkább foglalkoznak a generációk közötti különbségekben rejlő lehetőségekkel (Pál et al., 2017). Az eltérő generációk eltérő értékrendje ugyanis egy olyan heterogén szervezeti kultúrát alakít(hat) ki, amelyben nem lehet ugyanazokkal a módszerekkel és eszközökkel motiválni a munkavállalók különböző rétegeit, (kor)csoportjait (Németi - Matkó, 2018). A generáció kifejezést a szakirodalomban több oldalról közelítik meg. Egyesek (Lyons – Kuron 2014) a generáció fogalmát a hasonló korú

egyének csoportjával azonosítják, míg mások (Kupperschmidt, 2000) úgy vélik, hogy az egy generációhoz való tartozást az azonos időszakban történt születésen túl, a közösen megélt történelmi, gazdasági, szociális és kulturális események is meghatározzák. A generációk magatartásának figyelésével évtizedek óta foglalkozik a Yankelovich-Report címen készülő kutatássorozat az Egyesült Államokban (Smith - Clurman 1997). A kiinduló koncepciójuk alapján az alapélmények, a másodlagos szocializáció során megtapasztalt nagyobb és meghatározó történések, a „korszellem” elkíséri az embereket életük végéig, amelyek hatással vannak a munkahelyválasztásaikra, motivációjukra, elégedettségükre.

A szakirodalmi előzmények alapján (Bencsik et al., 2016; Dernóczy-Polyák - Kurucz, 2020; Joshi et al., 2010; Meretei, 2017, Gyurian et al., 2021) látható, hogy jelentős különbségek találhatók az eltérő generációk között, éppen ezért értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lennünk. Az eltérő igényekből és motivációkból generációs konfliktusok alakulnak ki, amelyek feloldása mindenképpen szükséges. Sikeres HR menedzsmentet egyik kulcstényezője, ha azonosítjuk és megértjük a generációs különbségeket és ezek hatásait a munkavállalókra (Jakab et al., 2021; Varga – Cseh, 2020; Czeglédi et al., 2018), majd ezek beépítésre kerülnek a vállalati menedzsment folyamatokba. Nem lehet reális cél a generációs különbségek megszüntetése, ehelyett inkább generációs szinergiát szükséges teremteni. Meg kell találni a módját annak, hogy a generációk közti hasonlóságokra összpontosítsunk, az esetleges különbségeket pedig tiszteletben tartsuk. Példa lehet erre, hogy minden generáció preferálja az értékteremtő munkát, így közös belső motiváció ébreszthető azáltal, hogy mindannyian az őket foglalkoztató munkáltató üzleti sikeréhez tudnak hozzájárulni. További, az adott szervezeti egységet jellemző közös értékek felkutatásához elengedhetetlen a diskurzus a munkavállalók és a munkáltató között. A generációs aspektusok alapján személyre szabott ösztönző rendszert alakíthatunk ki, amely során az ösztönző csomag a generációk különböző igényei szerint van összeállítva, és így személyre szabottan motiválja a dolgozó munkatársakat.

Empirikus kutatásunk alkalmával arra keressük a választ, hogy milyen munkáltatói attitűdre és milyen ösztönzési gyakorlatra van szükség a motiváltság eléréséhez. Tanulmányunk témakörét három hipotézis mentén dolgozzuk fel:

H1: a fiatalabb - (Y és Z) generációkhoz tartozó munkavállalók magasabb munkahelyi elégedettség esetén is, nagyobb valószínűséggel váltanának munkahelyet, mint az idősebb generációkhoz (Baby boom és X generáció) tartozó munkavállalók.

H2: A fiatalabb generáció tagjainak (Y és Z) elégedettségében fontosabb szerepet tölt be a munkakörnyezetet érintő jólléti tényezők alkalmazása az idősebb generációhoz (X és Baby boom) képest

H3: A fiatalabb generáció tagjainak (Y és Z) a munkahelyi megbecsülésben fontosabb a nem anyagi jellegű ösztönzők az idősebb generációhoz (X és Baby boom) képest.

### **Anyag és Módszertan**

A megfogalmazott célok elérése érdekében primer vizsgálatot hajtottunk végre. A kutatás során egy általunk fejlesztett kérdőív segítségével igyekeztünk rávilágítani, hogy a különböző (BabyBoom, X, Y és Z) generációkhoz tartozó munkavállalók, hogy értékelik az egyes motivációs tényezőket. Az adatfelvétel 2019.04.10- 2019.11. 20. között valósult meg Magyarországon, amelynek keretében 126 válaszadó adatai kerültek feldolgozásra. Az adatfelvételi módszerek közül a megkérdezéses egyválaszadós (Parry et al., 2021) vizsgálatot és az adatgyűjtésre a hólabda módszert alkalmaztuk.

A kérdőívben zárt, strukturált kérdéseket alkalmaztunk, amelyek között egyszerű feleletválasztós és 1-5-ig terjedő Likert-skálán való értékelést lehetővé tevő kérdések egyaránt előfordultak. Jelen kutatásnak nem volt célja a teljes szektorra általánosítható eredmények elérése, ágazati vagy szervezeti méretre jellemző sajátosságok kimutatása. A minta ezért nem volt reprezentatív, a résztvevők számából adódóan az eredmények nem alkalmasak az általánosításra. Az adatok értékelése során az SPSS programcsomagot használtuk, ezen belül elsősorban leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra elemzést végeztünk, a keresztábrás elemzés során megvizsgáltuk a Cramer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit  $p < 0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést (ANOVA) és LSD post hoc típusú tesztet alkalmaztunk. A tanulmányunkban csak a szignifikáns eredményeket prezentáljuk. Szekunder adatforrások alkalmával hazai és nemzetközi szakirodalmakra, publikációkra, folyóiratokra és internetes hivatkozásokra támaszkodtunk. Empirikus kutatásunkban összesen 126 munkavállaló vett részt (1. táblázat). A mintában a férfiak száma 62 fő (49, 2 %), a női válaszadók száma pedig 64 fő (50, 7 %) volt.

**1. táblázat: A megkérdezettek nem és generációk szerinti megoszlása a kutatási mintában (%)**

	Generáció megnevezése			
	Baby boom 1946-1964 között születtek	X 1965- 1979 között születtek	Y 1980-1994 között születtek	Z 1995 -2009 között születtek
nő	45,9%	56,0%	70,0%	35,3%
férfi	54,1%	44,0%	30,0%	64,7%

*Forrás: saját adatok alapján*

A generációkhoz való hovatartozást illetően a többséget a Baby boom generáció tagjai képezték, összesen 37 fővel (29,3%). Hasonlóan magas arányban kerültek a mintába a legfiatalabbak, vagyis a Z generáció tagjai (34 fő, a teljes minta 26,9%-a). Ennél valamivel alacsonyabb volt a részvétele az Y generációnak, akik 30 fővel képviseltették magukat, ez a teljes minta, 23,8 %-a. A legkisebb számban az X generációs munkavállalók voltak 25 fővel, (a teljes minta 19,8%-a).

### **Eredmények**

Kutatásunk felvezető kérdéseiben az általános elégedettséget és a munkahelyhez történő kapcsolódást vizsgáltuk. E témakört három kérdés mentén tártuk fel, amely magába foglalta a munkahelyi elégedettség, a munkahelyváltási szándék és a szervezeti célokkal történő azonosulás értékelését. Az ANOVA elemzés eredményeit a 2. táblázat mutatja be.

**1. táblázat: A munkahelyi elégedettség egyes tényezői, generációk szerint**

	Általános munkahelyi elégedettség (p=0,000)				
	Baby Boom	X generáció	Y generáció	Z generáció	Összes
Átlag	3,46	3,24	2,53	1,76	2,74
szórás	0,60	0,72	0,97	0,95	1,06
	Munkahelyváltási szándék (p=0,000)				
Átlag	1,02	1,6	2,5	3,14	2,07
szórás	0,16	0,91	1,16	0,89	1,19
	Munkahelyi célokkal azonosulás (p=0,001)				
Átlag	2,94	3,12	2,63	2,23	2,71
szórás	0,23	0,88	1,18	1,12	0,97

*Forrás: saját adatok alapján*

A minta egészét tekintve az általános munkahelyi elégedettségi szint közepesnek mondható, mivel a megkérdezettek által adott összes válasz átlagértéke 2,74 (szórás 1,06). A generációk között azonban jelentős eltérést lehet felfedezni a munkahelyi elégedettség vonatkozásában. A legnagyobb elégedettséget a Baby boom generáció tagjai mutatták (átlag: 3,46, szórás:0,61), azonban a másik két generációhoz képest magasabb az elégedettség az X generációs munkavállalók körében is (átlag:3,24, szórás: 0,72). A két idősebb generáció elégedettségét jelző átlag a teljes minta átlagos elégedettségénél is magasabb. Ezzel szemben a két fiatalabb generáció tagjainak elégedettségi átlaga elmarad a teljes minta átlagos elégedettségi szintjétől. Az Y generációs munkavállalók esetében az átlag 2,53 (szórás: 0,97), míg a Z generációs munkavállalók esetében 1,76 (szórás: 0,95). Az LSD post hoc teszt alapján kimutatásra került, hogy a szignifikánsan különbözik a Baby boom és Y generáció (p=0,000), a Babyboom és Z generáció (p=0,000), az X és Y generáció (p=0,002), valamint az X és Z generáció (p=0,000). A Baby boom generáció különbségének magyarázata, hogy az idősebb generációs munkavállalók könnyebben kötnek kompromisszumokat és könnyebben alkalmazkodnak azokhoz a hierarchikus vezetői rendszerekhez, melyeknek akár még a saját szakmai érdekeiket és céljaikat is alá tudják rendelni. A Baby boom generáció tagjaira jellemző az a hozzáállás, hogy életpályájuk során a stabilitást keresik, míg a fiatalabb generációk tagjai viszont gyakrabban váltanak munkahelyet. A fiatalabb generációkhoz tartozó munkavállalók számára a munkahely az önmegvalósítás színtere, ami azt jelenti, hogy kevésbé hajlandók és/vagy képesek az egyéni szakmai céljaikat alárendelésére a vezetőség célkitűzéseinek vagy a munkahelyi érdekeknek megfelelően. Így a kompromisszumkötés, az alkalmazkodás és a megalkuvás helyett inkább munkahelyet váltanak, ha nem érzik jól magukat az adott vállalatnál. A munkahellyel való elégedettségről sokat elárul, hogy a közeljövőben (az elkövetkező egy évben) tervezik-e a munkavállalók a munkahelyváltást. E kérdés esetében ugyancsak arra kértük a kutatásban résztvevőket, hogy egy 1-4-ig tartó skálán értékeljék a várható munkahelyváltási szándékukat a következő egy évben.

Az összes megkérdezett esetében a kérdésre adott válaszok átlaga 2,07 (szórás: 1,19), ami azt jelenti, hogy inkább nem tervezik a munkahelyváltást a következő egy évben. Az egyes generációk esetében itt is jelentős különbségeket figyeltünk meg az átlagértékek tekintetében. Ellentétben az előző kérdéssel, itt a Z generációs munkavállalók válaszainak átlaga volt a legmagasabb (3,14, szórás: 0,89), ami azt jelenti, hogy a legfiatalabbak közül sokan fontolgatják vagy tervezik a munkahelyváltást egy éven belül. Az Y generációs munkavállalók által adott válaszok átlaga ugyancsak meghaladta a teljes mintára jellemző átlagot (2,53, szórás: 1,17), ami szintén nagyobb mértékű önkéntes fluktuációs hajlandóságot jelent. Ehhez képest a két idősebb generációhoz tartozó munkavállalók átlaga jóval alacsonyabb értéket mutatott még a teljes mintára jellemző átlagtól is elmaradt. Az X generációs munkavállalók esetében az átlag 1,6 (szórás: 0,91), míg a Baby boom generációs munkavállalók esetében 1,03 (szórás: 0,16). A kapott eredmény tehát azt jelenti, hogy az X generációs munkavállalók nagyon alacsony arányban, a Baby boom generációs munkavállalók pedig szinte egyáltalán nem tervezik a munkahelyváltást a következő egy évben. Az LSD post hoc teszt alapján megállapítottuk, hogy szignifikáns különbség mutatkozik a generációk között a munkahelyváltási hajlandóság vonatkozásában: az Y és a Z generációs munkavállalók sokkal nagyobb hajlandóságot mutatnak az egy éven belüli munkahelyváltásra ( $p=0,000$ ), mint az X és Baby boom generációs munkavállalók ( $p=0,010$ ). Kutatásunk alátámasztja a szakirodalmi adatokat a generációs különbségekről, miszerint: a munkahelyváltás tekintetében az idősebb generációk tagjai kevésbé rugalmasak, sokkal inkább félnek a fluktuációval járó átmeneti anyagi és munkaerőpiaci bizonytalanságtól, mint a fiatalabb generációk tagjai. Mivel a fiatalabb generációk tagjai mutatják a legnagyobb elégedetlenséget a munkahelyükkel kapcsolatban, megállapítható az is, hogy a munkahellyel való elégedettség (vagy épp annak hiánya) alapvetően befolyásolja a munkahelyváltással kapcsolatos terveket, a fluktuációs hajlandóságot.

A munkahelyváltásnak lehet az is oka, hogy a munkavállalók nem tudnak teljes mértékben azonosulni a vállalat céljaival és/vagy nem érzik azt, hogy fontos és elismert tagjai legyenek a munkahelyüknek. A leírtak igazolására vizsgáltuk, hogy kutatási alanyaink mennyire tudnak azonosulni a vállalati célokkal és mennyire érzik úgy, hogy „építőkövei” a vállalatnak. A minta egészét tekintve a válaszokból számított átlag 2,71, amely a közepesnél nagyobb fokú azonosulást és fontosságérzést jelent (szórás: 0,97). Természetesen egyes generációk között ebben az esetben is mutatkoztak különbségek, bár nem olyan jelentősek, mint a korábbi kérdések esetében. Az LSD post hoc teszt alapján a Baby boom és a Z generáció ( $p=0,002$ ), valamint az X és Z generáció ( $p=0,000$ ) között mérhető szignifikáns különbség. Az X generáció az, amely a leginkább tud azonosulni a munkahelye célkitűzéseivel (átlag: 3,12, szórás: 0,88), azonban nagyfokú azonosulás jellemzi a Baby boom generáció tagjait is (átlag: 2,95, szórás: 0,23). Ezzel szemben a két fiatalabb generáció tagjai az összesített átlagnál is kevésbé tudnak azonosulni a munkahelyi célokkal és kevésbé érzik magukat a vállalat fontos és elismert tagjainak (az Y generáció esetében az átlag 2,63, a szórás pedig 1,19, míg a Z generáció esetében az átlag 2,24, a szórás pedig 1,13). Azon túl, hogy az idősebb (Baby boom és X) generáció tagjai szignifikánsan jobban tudnak azonosulni a munkahelyük célkitűzéseivel, mint a fiatalabb (Y és Z) generációk tagjai, azt is látnunk kell, hogy a munkahelyi célokkal való azonosulás nehézsége vagy akadályozottsága oka lehet a fluktuációs hajlandóság növekedésének és a munkahelyi elégedetlenségnek.

Tanulmányunk következő szakaszában azt vizsgáljuk, hogyan befolyásolják az egyes generációk elégedettségi szintjét, ha a szervezet munkakörnyezetet érintő jólléti intézkedéseket vezet be. A kutatásban alkalmazott kérdőívben különböző szakirodalmi ajánlások alapján (Korzynski, 2013; Sinambela, 2020; Csapai, Varga - Berke, 2020) kilenc tételből álló jólléti intézkedés listát állítottunk össze, amelyeket a válaszadóknak 1-5-ig terjedő skálán kellett

értékelni. Adatok jellegéből adódóan ANOVA elemzést készítettünk, amelyekből kizárólag a szignifikáns eredményeket mutatjuk be. Eredményeink alapján a jólléti tényezők elégedettség növelésre gyakorolt hatása kevésbé jelentős a vizsgált minta esetében. A válaszadók az egyes tényezők fontosságát átlagosan 1,69 – 3,74 pontértékkel minősítették, amelyeket a 3. táblázat mutat be.

**2. táblázat: Munkahelyi jólléti tényezők hatása az elégedettségre, generációk szerint**

	<b>Baby Boom</b>	<b>X generáció</b>	<b>Y generáció</b>	<b>Z generáció</b>	<b>Total</b>
<i>Pihenőszoba kialakítása (p=0,028)</i>					
Átlag	2,27	3,12	3,03	2,18	2,60
Szórás	1,575	1,616	1,691	1,314	1,586
<i>Társalgó kialakítása (p=0,000)</i>					
Átlag	2,03	3,44	2,57	3,29	2,78
Szórás	1,166	1,227	1,633	1,244	1,430
<i>Egészségmegőrző programok (p=0,001)</i>					
Átlag	3,22	4,24	3,33	4,29	3,74
Szórás	1,548	1,012	1,605	1,001	1,415
<i>Rugalmas munkaidő (p=0,004)</i>					
Átlag	3,35	2,92	4,07	2,82	3,29
Szórás	1,317	1,730	1,172	1,507	1,492
<i>Tréner/coach/pszichológus jelenléte időközönként (p=0,019)</i>					
Átlag	2,27	2,20	3,10	2,03	2,39
Szórás	1,407	1,414	1,423	1,446	1,464
<i>Formális öltözet elhagyásának lehetősége (p=0,008)</i>					
Átlag	2,76	3,16	4,07	2,97	3,21
Szórás	1,722	1,772	1,484	1,446	1,665

*Forrás: szerzők saját szerkesztése*

Eredményeinek alapján az egyes generációk eltérően minősítik a jólléti tényezők szerepét az elégedettség kialakulásában. A legkevésbé értékesek ezek az intézkedések a Baby boom generáció számára, akiknek a mintaátlaghoz képest egyedül a rugalmas munkaidő bevezetése

( $p=0,004$ ) lehetne ösztönző tényező. A pihenőszoba kialakítása ( $p=0,028$ ) az X és az Y generáció, míg a társalgó létesítése ( $p=0,000$ ) az X és a Z generáció számára jelentősebb értéket képvisel az elégedettség kialakulására. Az egészségmegőrző programok ( $p=0,001$ ) a legfiatalabbak körében lehetne népszerű megoldás, amely a generációra jellemző egészségtudatos magatartással hozható összefüggésbe. A személyes támogatás lehetősége trénerek, coach-ok vagy munkahelyi pszichológusok által ( $p=0,019$ ) és a formális öltözet elhagyásának lehetősége ( $p=0,008$ ) az Y generáció tagjai körében lehetne alkalmas az elégedettség növelésére. Összességében azonosításra került, hogy a jólléti tényezők elégedettség növelésében betöltött szerepét a generációk tagjai különböző módon ítélik meg. Mindemellett fontos kiemelni, hogy a tényezőkre adott pontértékek átlaga csak pár esetben éri el a 4,00 feletti értéket, amely arra enged következtetni, hogy az ilyen típusú tényezők a vizsgált minta esetében kevésbé preferált.

Tanulmányunk következő szakaszában munkahelyi megbecsülés kapcsán azt elemezzük, hogy a fiatalabb generációnak fontosabbak-e a nem anyagi jellegű ösztönzők, mint az idősebb generáció tagjainak (X és Baby boom). Az alkalmazott kérdőívben nyolc tételből álló listát állítottunk össze (vállveregetés, kézfogás, baráti ölelés, megemlékezés egyéni ünnepekről, érdeklődés a magánéletéről, munka utáni közös programok, egyéni problémák figyelembevétele, dicséret) a nem anyagi jellegű ösztönzők vizsgálatára (Korzynski, 2013; Sinambela, 2020; Csapai, Varga - Berke, 2020), amely egyes tételeket a válaszadók 1-5-ig terjedő skálán értékelték. Adatok jellegéből adódóan a tényezők és a generációs hovatartozás összefüggésének vizsgálatára ANOVA elemzést készítettünk, amelyekből kizárólag a szignifikáns eredményeket mutatjuk be (4. táblázat).

### 3. táblázat: A nem anyagi jellegű ösztönzők szerepe a munkahelyi megbecsülésben, generációk szerint

	Baby Boom	X generáció	Y generáció	Z generáció	Total
<i>Kézfogás (<math>p=0,042</math>)</i>					
Átlag	3,92	4,00	3,7	3,53	3,78
Szórás	0,829	0,289	0,75	0,748	0,725
<i>Baráti ölelés (<math>p=0,000</math>)</i>					
Átlag	3,73	4,72	3,9	4,24	4,1
Szórás	0,962	0,458	0,885	0,855	0,902
<i>Munka utáni közös programok (<math>p=0,012</math>)</i>					
Átlag	3,78	4,40	4,33	4,32	4,18
Szórás	1,004	0,645	0,758	0,912	0,889

*Forrás: saját adatok alapján*

Eredményeinek szerint a munkavállalók fontosnak tartják a nem anyagi jellegű ösztönzők szerepét a munkahelyi megbecsülésben. A szignifikáns tényezőkre adott pontértékek átlaga



3,78 és 4,18 között változott. Megjegyzendő, hogy a nem-szignifikáns tényezők esetében a pontértékek átlaga 4,00 körül szóródik. Az ANOVA elemzés alapján a kézfogás ( $p=0,042$ ; baráti ölelés ( $p=0,000$ ) és a munka utáni közös programok ( $p=0,012$ ) esetében szignifikáns különbségek azonosíthatók az egyes csoportok között. A kézfogás, mint a tiszteletadás jele leginkább az idősebb, az X és a Baby boom generáció számára képvisel értéket. Az ANOVA elemzést követően elvégeztük az LSD post hoc tesztet, annak érdekében, hogy azonosítsuk a csoportok közötti szignifikáns különbségeket is, amely alapján diverzifikálhatóak a motivációs eszközök az egyes generációk között. Eredményeinek alapján a kézfogás vonatkozásában a Baby boom és a Z generáció ( $p=0,023$ ), valamint az X és Z generáció ( $p=0,013$ ) között azonosítottunk szignifikáns különbséget. Kutatási prekoncepciónk szerint a könnyed, baráti stílust támogató eszközök inkább a fiatalabbak körében lesz népszerű, azonban az eredményeinek ezt az irányt nem támasztották alá. A baráti ölelést az X generáció magasabban értékelte, mint a fiatalabb generáció. Az LSD post hoc teszt alapján megállapítható, hogy különbség szignifikáns a Baby Boom és az X generáció ( $p=0,000$ ); a Baby boom és a Z generáció ( $p=0,012$ ), valamint az X és Y generáció ( $p=0,000$ ), illetve az X és Z generáció között ( $p=0,030$ ). A munka utáni közös programokat, mint közösségépítő módszert, - a Baby boom generáció kivételével – a válaszadók szinte hasonló fontosságúnak értékelték. A post hoc teszt alapján a munka utáni közös program esetében szignifikáns különbség van a Baby boom és X ( $p=0,007$ ), Baby boom és Y ( $p=0,011$ ), valamint a Baby boom és Z generáció ( $p=0,009$ ) között.

### **Következtetések**

Napjaink munkaerőpiacán négy generáció dolgozik együtt, amelyeknek mindegyike eltérő kulturális, társadalmi, politikai és technológiai környezetben szocializálódott. Kissné (2013) kutatásai alapján a különböző generációk eltérőképpen viszonyulnak a munkaerőpiachoz és a munkavégzéshez, mások az elvárásaik, az igényeik és a prioritásaik, másként definiálják a saját helyüket és szerepüket a munka világában. A különböző generációkhoz tartozó munkavállalók eltérően viszonyulnak a munka világához, beleértve a vezetőséggel és a kollégákkal való kapcsolatokat, az elégedettséget, a produktivitást befolyásoló tényezőket, a szakmai és az egyéni célokat és érdekeket, valamint a kompetenciafejlesztést.

Kutatásunkban a generációk közötti különbséget három hipotézis mentén vizsgáltuk, amelynek értékelését a következőkben mutatjuk be:

A H1 hipotézis alapján a fiatalabb (Y és Z) generációkhoz tartozó munkavállalók esetében magasabb az elkövetkező egy évben a munkahelyváltás valószínűsége, mint az idősebb generáció tagjai, viszont ez alacsony munkahelyi elégedettség mentén valósul meg. Hipotézisünket csak részben tudjuk elfogadni, mivel a munkahely váltás az alacsony elégedettséggel párosul, nem pedig a kihívások, új feladatok megoldásának vágya mentén valósul meg (Bencsik et al., 2016). Kutatásunkban igazoltuk, hogy a generációk szignifikáns különbséget mutatnak a vizsgált tényezők esetében. A legfiatalabb generációk tagjai készen állnak arra, hogy egy éven belül munkahelyet változtassanak, ha a vezetőség nem veszi figyelembe az egyéni igényeiket és nem biztosít számukra olyan munkakörülményeket, amelyek között szívesen dolgoznának. Ezzel szemben a legidősebb generációk tagja még akkor sem váltanának, ha több munkavégzési tényezővel vagy körülménnyel elégedetlenek lennének.

A H2 hipotézisünk esetében azt feltételeztük, hogy a fiatalabb generáció (Y és Z) elégedettségének megteremtésében fontosabb szerepet töltenek be a munkakörnyezetet érintő jólléti tényezők, mint az idősebb generáció (X és Baby boom) számára. A generációk között azonosítottunk különbségeket, azonban a hipotézist nem sikerült igazolni. Tény, hogy a generációk különböznek az egyes jólléti tényezők fontosságának megítélésben, azonban az egyes tényezők más-más generációk számára képvisel magasabb értéket.

A H3 hipotézisünkben a nem anyagi jellegű ösztönzők szerepét vizsgáltuk a motiváció kialakulásában és fontosságában. Feltételezésünk alapján a fiatalabb generációnak az emberközpontú, nem anyagi jellegű ösztönzők és elismerések fontosabbak, mint az idősebb generáció számára, amelyet egyértelműen nem tudtunk igazolni. A vizsgált nyolc nem anyagi jellegű tényezőtől csupán három esetben azonosítottunk szignifikáns különbséget. A három szignifikáns tényezőtől két esetben tudtuk érvényesíteni a hipotézisünkben megfogalmazott prekonceptiókat. A fiatalok számára egyértelműen a baráti tényezők a legfontosabbak, így ezeket a szempontokat a vezetés során célszerű prioritásként kezelni.

Kutatásunk egyik korlátozó tényezőjeként fontos megjegyezni, hogy a felmérés nem reprezentatív, vagyis a megállapított eredmények a vizsgált minta esetében érvényesek. Mindezek mellett az eredmények jelzik, hogy a generációk munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjei, valamint az elégedettségüket befolyásoló tényezők között jelentős differenciákat lehet felfedezni. Rendkívül élesek a különbségek a legidősebb és a legfiatalabb generációk között. Mindent összevetve megállapítható, hogy minél fiatalabb egy munkavállaló, annál rugalmasabb. Ez a rugalmasság sok tekintetben megmutatkozhat: egyfelől a fluktuációs hajlandóságban, másfelől az alkalmazkodó készségben és a tanulási, fejlődési hajlamban, harmadrészt pedig az ún. motiváció 3.0 eszköztárára való nyitottságban.

A Baby boomerek nem vagy nem szívesen változtatnak munkahelyet, nagymértékben befolyásolja az a tény is, hogy tudnak azonosulni a szervezeti célokkal és a munkahelyi közösség fontos részeinek érzik magukat. Számukra az emberi-közösségi értékek és kapcsolatok sokkal fontosabbak, mint a szakmai előmenetel.

Ezzel szemben a fiatalabb generációs munkavállalók sokkal nehezebben kötelezik el magukat a vállalati értékrendszer mellett, ez pedig növeli bennük a fluktuációs hajlandóságot. A fiatalabb munkavállalókat elsősorban nem a munkavállalói közösséggel kialakított kapcsolatok motiválják, hanem az egyéni-szakmai célok és érdekek. Ez az oka annak, hogy könnyen váltanak munkahelyet, ha úgy érzik, hogy az adott cégnél már szakmailag nem tudnak továbbfejlődni.

## Irodalomjegyzék

1. Bencsik A. - Horváth-Csikós G. - Juhász T. (2016): Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* 8 (3) p. 90-106. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
2. Csapai, Gy. E. - Varga, D. - Berke, Sz. (2020): Analysis of time management and self-management work practice by leaders – a focus group study. *APSTRACT - Applied Studies in Agribusiness and Commerce* 14: 3-4 pp. 133-140. , 8 p.
3. Czeglédi Cs. - Hajós L. - Kollár P. Marosné Kuna Zs. - Miskolciné Mikáczó A. - Varga E. (2018): Motivations and attitudes to entrepreneurship in Hungary based on a 2015 examination. *Studia Mundi - Economica* 5: 3 pp. 136-147. , 12 p. DOI: <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2018.05.03.136-147>
4. Dajnoki, K. - Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 84-93. DOI: <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
5. Dernóczy-Polyák, A. - Kurucz, A. (2020): A modern értékek csak a bennszülötteké? In: Dernóczy-Polyák, Adrienn Kutatási jelentés 4. Győr, Magyarország : Universitas-Győr Nonprofit Kft. (2020) pp. 160-167., 8 p.

6. Gyurián N., Gyurián Nagy, N., Koczmann K. (2021). Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet: Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar pp. 47-65.
7. Jakab N. - Mélypataki G. - Solymosi-Szekeres B. - Berényi L. (2021): A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken, In: Miskolci Jogi Szemle, Évf. 16 szám 4, 2021/4. szám, 55-78 pp, DOI: <https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.4.1258>
8. Joshi A. et al. (2010): Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review* 35 (3) p. 392-414.
9. Khan N. (2019): Does Training and Employee Commitment Predict Employee Retention? *AIMS International Journal of Management*, 12(3), 153. DOI: <https://doi.org/10.26573/2018.12.3.1>
10. Kissné A. K. (2013): A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése. Doktori értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest.
11. Korzynski P. (2013): Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research*, 5(5), 184–188. DOI: <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-5/b.28>
12. Kupperschmidt B. R. (2000): Multigeneration Employees. Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, Vol. 19., Issue 1., 2000, pp. 65-76.; ARNETT, Jeffrey J.: Emerging adulthood. A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, Vol.55., No. 5., 2000, pp. 469-480.
13. Lyons S. – Kuron L. (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35., Issue S1, 2014, pp. 139-157.;
14. Malcolm B. (2015): A képzés hatásának vizsgálata a munkavállalói megtartásra gyakorolt hatásának vizsgálata kis- és középvállalkozásokban: regressziós típusú osztályozás és rangsorolás, hisz szimplex elemzés ritka adatokon. *Expert systems* 32.(1), 141-154.
15. Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány* 68 (10) p.10-18. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>.
16. Nagy A. - Tobak J. (2016): Vállalati sikertényezők. *GRADUS*, 3 (1). pp. 433-437. ISSN 2064-8014
17. Mohácsi R. (2015): Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle* (8) 1. p. 474-482.
18. Németi A. – Matkó A. (2018): Egy hazai vállalat szervezeti magatartásának vizsgálata, különös tekintettel a motivációra. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 3. (2018) No. 3. 206-216
19. Pál E. - Töröcsik M. - Jakopánecz E. (2017): „Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata”, *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 18-32
20. Parry E. (2021): *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
21. Poór J. - Csedő Cs. (2016): Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben Kutatási zárójelentés. Budapest.

22. Sinambela S. (2020). The Effect of Workload on Job Stress, Work Motivation, and Employee Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04), 1373–1390. DOI: <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201109>
23. Smith W. - Clurman, A. (1997): *Rocking the Ages*, New York: HarperBusiness
24. Thalaspitiya U. K. (2020): Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3). DOI: <https://doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>
25. Varga J. - Cseh B. (2020): A negyedik ipari forradalom várható hatásai a felszabaduló emberi munkaerőre. In: LIMES: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (szerk.) LIMES: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tudományos évkönyve : „50 éves a közgazdasági Nobel-díj” - A számvitel és pénzügy tudományok hatása a gazdasági folyamatok fejlődésére Beregszász, Ukrajna : II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola 10 p.
26. Walter V. - Kalmár S. (2008): Employment at the EU institutions – Perspectives for employees coming from the new member states. In *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben* (pp. 610–615).

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

