

KOZÁK ANITA – PÓZNER BEÁTA MELINDA

## A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓJA A 9M MODELL ALAPJÁN

A tanulmány célja feltárni, hogy hogyan vélekednek a hazai HR-szakemberek és vezető beosztású dolgozók a Z generációhoz tartozó munkavállalók motivációjáról; meglátásuk szerint az egyes motivációs tényezők mennyiben motiválják jobban vagy kevésbé a fiatalokat az előző korcsoport tagjaihoz képest. Ennek érdekében a szerzők kérdőíves megkérdezést alkalmaztak, összesen 127 HR-szakembert / vezető beosztású dolgozót értek el, akik a 9M modell dimenziói mentén Likert skálán jelölték, hogy az egyes motivációs tényezők mennyivel hatásosabbak vagy kevésbé hatásosak a Z-sek esetén. A kérdőív tartalmazott nyitott kérdést is a fiatal dolgozók jellemzésére vonatkozóan, így a tanulmány bemutatja azokat a véleményeket is, amelyek a Z-sek motivációjával kapcsolatosak. Az eredmények szerint a Z generációs dolgozók számára a jó munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a munka-magánélet egyensúlya és a munkahelyi környezet relatíve sokkal fontosabbak, mint az előző generációknak.

### Bevezetés

Az utóbbi években egyre több nemzetközi és hazai Z generációval (1995 és 2010 között születettek) kapcsolatos tanulmány jelent meg. Ennek egyik oka, hogy a fiatal korosztályhoz tartozó dolgozók merőben mások, mint a korábbi korcsoportok tagjai, így menedzselésük kihívások elé állítja a HR-szakembereket és a vezetőket egyaránt (Gergely, & Pierog, 2018; Simon, & Dajnoki, 2024). A szervezeteknek tehát fel kell készülniük arra, hogy a fiatalok miatt (a jövőben) sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetniük az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos tevékenységeikre (Ruzsa, 2018).

Ez a generáció nagymértékben különbözik az előző korcsoportoktól, hiszen őket tartják az első globális nemzedéknek, akik mindannyian ugyanazon a filmen, zenén, divatirányzaton nőttek fel (Visontai-Szabó, 2020). Attitűdjük, értékrendjük több szempontból is eltér a korábbi generációktól (Csiszárík-Kocsir, & Garai-Fodor, 2018; Kőműves et al., 2023), de motiválhatóság és a munkahelytel szemben támasztott elvárásaik alapján is jelentős eltérést mutatnak (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Motivációs sajátosságaik, elvárásaik megértése azért is lényeges, mert gyakran „munkahelyváltó generáció”-ként hivatkoznak rájuk (Török-Kmoskó, & Dajnoki, 2023). A hazai kutatási eredmények alapján a Z generációs munkavállalók ugyanis sokkal nagyobb hajlandóságot mutatnak az egy éven belüli munkahelyváltásra, mint az X és Baby boom generációs dolgozók (Kőműves et al., 2022; Szabó-Szentgróti et al., 2019); és a korábbi korosztályokhoz képest is legkevésbé őket demotiválja az állás elvesztésétől való félelem (Kőműves et al., 2023).

A témában a közelmúltban végzett hazai és nemzetközi vizsgálatok elsősorban arra fókuszáltak, hogy feltárják az egyes generációkhoz – különösen a Z-sekhez – tartozó munkavállalók eltérő motivációit annak érdekében, hogy megfelelő javaslatokat tudjanak megfogalmazni olyan szervezeti

---

Dr. Kozák Anita, habil. egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdaságtudományi Kar Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék

Pózner Beáta Melinda, PhD hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdálkodás- és Szervezés-tudományi Doktori Iskola

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.1>

rendszerek és folyamatok kialakítására, amelyek valamilyen módon tartalmazzák, figyelembe veszik ezeket a generációs specifikumokat. Olyan primer kutatást azonban sem hazai, sem nemzetközi viszonylatban nem találtunk, amely a munkáltatók nézőpontjából vizsgálja a kérdést. A tanulmány tehát az alábbi kutatási kérdésre keresi a választ:

K1: A hazai HR-szakemberek / vezető beosztású dolgozók érzékelik-e a szakirodalom által azonosított eltéréseket a Z generációs dolgozók munkahelyi motivációja tekintetében?

A tanulmány bemutatja a Z generációs dolgozók munkahelyi motivációs sajátosságait hazai és nemzetközi vizsgálati eredmények tanulságai alapján, majd részletezi az empirikus kutatás elméleti keretként alkalmazott 9M motivációs modellt. A módszertani fejezet a felmérés körülményeit ismerteti, a vizsgálati eredmények bemutatását követően pedig a következtetések levonásával és a gyakorlati javaslatok megfogalmazásával zárul a cikk.

### A Z generációs dolgozók motivációs sajátosságai

Napjainkban négy generáció alkotja a munkaerőpiaci emberi erőforrást: a Baby Boomer, az X, az Y és a legfiatalabb Z-sek. A Z generáció munkaerőpiaci belépésével nyilvánvalóvá vált, hogy elvárásaik eltérnek az előző generációktól (Garai-Fodor, 2018). Más követelményeket támasztanak a munkájukkal szemben, mint a korábbi generációk, így megfelelő módon történő motiválásuk a jövőben még jelentősebb szerepet fog játszani a vállalatok vonzerejének növelésében és a dolgozók megtartásában (Klages et al., 2023).

A hazai generációmenedzsment témájú kutatások tapasztalatai nem egységesek, de vannak átfedések a kutatási eredményekben. Kőműves et al. (2018) alapján a Z generáció számára az emberi bánásmód, a megbecsülés és a megfelelő információáramlás kiemelkedő fontosságú motiváló tényezők, ugyanakkor leginkább a nem megfelelő munkakörülmények demotiválják őket. Thuma (2016) szerint a fiatalok még végtelennek érzik az időt, ezért a tudásszerzés, az újdonság keresése motiváló számukra, őket a „promóciós motivációk” hajtják; az idősebbeket pedig a rövidebb távú célok vezérlik, és annak megőrzése, amit létrehoztak, így rájuk inkább a „prevenciós motivációk” jellemzőek. A Deloitte (2019) kutatása szerint a fiataloknak a fizetés a legfontosabb tényező munkahelyválasztásnál, azonban a többi generációhoz képest ők értékelik azt legkevésbé egy munkahelyen (Deloitte, 2019). Pálffy (2021) ezzel szemben azt találta, hogy amennyiben a Z-sek választhatnak egy jobban fizető, de unalmas munka, illetve egy kifejezetten érdekes, de kevésbé jól fizető állás között, nagy valószínűséggel az utóbbit választják. Ezt támasztja alá Kőműves és munkatársai (2023) kutatása is: a generációk közötti összehasonlítása azt mutatja, hogy a magas fizetés és az előrelépési lehetőség a vizsgált négy generáció közül a Z-sek számára a legfontosabbak, azonban csak a nyolcadik-kilencedik helyen állnak a 12 tényező preferencia listán.

A Z generáció egy határon átívelő, online társadalmat alkot (Csepeli, 2016), így jellemzésüknél – különösen a közép- és kelet európai országokban végzett – nemzetközi kutatások eredményei is relevánsak lehetnek. Chala és társai (2022) ukrán Z és Y generációsok körében végzett kutatásuk alapján a szakmai fejlődés lehetősége és a munka-magánélet egyensúlya bizonyultak a legjelentősebb motiváló tényezőknél. Snieska és munkatársai (2020) megerősítik, hogy az Y és Z generáció (együtt posztmillenárisok) motiválása szempontjából a leglényegesebbek a tanulási- és fejlődési lehetőségek, ugyanakkor magas elvárásokat támasztanak a munka tartalmával, a karrierrel szemben is. Fratričová és Kirchmayer (2018) szlovák mintán (235 üzleti szakos diák) végzett kérdőíves megkérdezése szerint a kihívást jelentő munkafeladatok és a jó munkahelyi kapcsolatok motiválják leginkább a Z-seket, de fontos tényezőnek bizonyult a tanulás és fejlődés, a karrierben való előrehaladás lehetősége, valamint a munkabér is. Lašáková munkatársaival (2023) ugyancsak Szlovákiában végeztek vizsgálatokat: 437 szlovák, Z generációs üzleti szakra járó diák körében végzett primer felméréseik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a Z generációs nőket

a munkahelyi kapcsolatok és a minőségi és sikeres munka, míg a Z generációs férfiakat inkább a munka-magánélet egyensúlya és az alacsony munkahelyi stressz motiválja.

A szakirodalom tehát a tanulási és fejlődési lehetőségek, a karrier és a munka jelentősége szempontból viszonylag egységes a Z generáció vonatkozásában, ugyanakkor a munkabér tekintetében különböző vizsgálati eredményekkel találkozhatunk, s vannak olyan tényezők is, amelyek csak egy-egy kutatásban jelentek meg jelentős motivátorként (pl. munkakapcsolatok, alacsony szintű munkahelyi stressz).

### A 9M motivációs modell

A motivációs folyamat a szükséglet megjelenésével kezdődik, ez a viselkedés fő mozgatórugója. Azok a motivációval kapcsolatos elméletek, amelyek az emberi szükségletek feltárásával foglalkoznak, – vagyis arra keresik a választ, hogy milyen okok, szükségletek húzódnak meg egy-egy cselekvés hátterében, – a motiváció tartalomelméletei. A motiváció tartalomelméleteinek körébe tartozik például a Maslow-féle szükségletpiramis, Herzberg kéttényezős elmélete, McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete, Ryan és Deci öndeterminációs elmélete, Lawrence és Lohrina négy-hajtóerő elmélete, Pink Motiváció 3.0 elmélete, s ide sorolható a 9M motivációs modell is (Kozák, 2023; Gyökér, 2019).

A 9M modellt Mathe és szerzőtársai a Sodexoval együttműködve készítették el 2011-ben. A cél egy olyan motivációs tartalomelmélet megalkotása volt, amely összegzi a korábbi gondolkodók koncepcióinak tanulságát és lehetővé teszi azok egyszerű szervezeti adaptálását. A 9M modell tulajdonképpen egy motivációs mixet alkot annak érdekében, hogy segítse a szervezeteket a legeredményesebb és leghatékonyabb kompenzációs rendszer kialakításában (Balogh, & Nagy, 2018). Az elmélet három szükséglet köré építi fel a motivációt:

1. Élni: a teljes és egészséges élet iránti vágy.
2. Növekedni: az arra irányuló szükséglet, hogy kihívások elé állítsuk magunkat és szakmailag fejlődjünk.
3. Kapcsolódni: az az igény, hogy valahogyan kapcsolódjunk az emberekhez és a szervezethez, amelyben dolgozunk; megtaláljuk az értelmet és a hovatartozás érzését a mindennapi életünkben (Mathe et al., 2011).

A modell a 3 szükséglethez szervezeti megfelelőket rendel, mindhárom szükséglethez 3-3 szervezeti feltételt határoz meg (1. ábra).

1. ÁBRA: A 9M MODELL



Forrás: Mathe et al. (2011) alapján saját szerkesztés

Az elmélet a munkavállaló és a szervezet közötti kölcsönös bizalmat helyezi a középpontba, amely abban az esetben tud kialakulni, ha a menedzsment biztosítja a dolgozók szükségleteinek kielégítését a modellben megnevezett dimenziók mentén.

A *munka és a magánélet egyensúlyát* célzó intézkedések olyan munkamódszerekre vonatkoznak, amelyek segítik a munkavállalókat abban, hogy egyensúlyt teremtsenek a foglalkoztatás és a magánélet között;

A *munkafeltételek* a szervezet által nyújtott javadalmazásra és juttatásokra, a munkavállaló foglalkoztatási státuszára, a munkahely biztonságára, a munkavállalót védő jogi keretre, valamint a vállalat belüli támogatási rendszerekre vonatkoznak;

A *munkakörnyezet* a fizikai munkahelyet, a megfelelő technológiai és kommunikációs eszközök elérhetőségét, a munkahelyi biztonságot és védelmet, a munkahely tisztaságát és ergonómiáját, a munkahelyi étkezés elérhetőségét stb. jelenti;

A *minőségi munka és fejlődés* magára a munkakörre, a szervezeten belüli előrelépési, valamint képzési és fejlesztési lehetőségekre vonatkozik;

A *megbecsülés és ösztönzés* arra utal, hogy a szervezet céljait és értékeit támogató magatartást utólag el kell ismerni, továbbá a konkrét teljesítménycélokhoz célszerű jutalmakat kötni;

Az *egyértelmű célok és visszajelzés* a konkrét célok kitűzésének folyamatára utal: a célmeghatározás ideális esetben magában foglalja a kihívást jelentő, de elérhető konkrét célok meghatározását, határidők és számszerűsíthető intézkedések beépítését, valamint visszajelzést a feladat során és annak elvégzése után, hogy a dolgozók mérni és szükség esetén módosítani tudják viselkedésüket;

A szervezet *missziójával és víziójával való azonosulás* arra utal, hogy a menedzsment mennyire egyértelműen fogalmazza meg a szervezet célját és jövőképét, s azt folyamatosan kommunikálja-e a dolgozók felé;

A *kultúra* a gondolkodásmód, a hiedelmek és az értékek általános mintájaként határozható meg, amely összetartja a szervezetet és inspirálja az embereket;

A *személyes kapcsolatok* dimenziója magában foglalja a dolgozók összes munkahelyi kapcsolatát, legyen az ügyfél, munkatárs vagy vezető (Mathe et al., 2011; Farkas et al., 2013; Balogh, & Nagy, 2018).

Hazánkban Farkas és szerzőtársai (2013) vizsgálták a dolgozók motivációját a 9M modell alapján, de csak összevontan kezelték az eredményeiket. A kutatásuk tanulsága szerint a munkavállalók leginkább a munkafeltételeket (különösen a versenyképes fizetést és javadalmazást, valamint a munkahely biztonságát), a munkakörnyezetet és a személyes kapcsolatokat tartják fontos motivációs tényezőknél.

### Módszertan

A kérdőív a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A motivációra vonatkozó kérdés a 9M modell alapján lett feltéve: a 9 motiváló tényezőt és annak szakirodalom szerinti magyarázatát tartalmazta a kérdés, továbbá egy nyitott kérdés a Z generációs dolgozók jellemzésére kérte meg a válaszadókat.

Annak érdekében, hogy a fiatal generációra vonatkozóan a munkáltatói oldalról gyűjtsünk információkat, a kérdőív kitöltésének a feltétele az volt, hogy a válaszadó vezető pozícióban vagy HR-területen dolgozzon, s legyenek Z generációhoz tartozó közvetlen beosztottjai vagy munkatársai. A kitöltők pozíció szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK POZÍCIÓJA ÉS MEGOSZLÁSA A MINTÁBAN

A kérdőívet kitöltők pozíciója	Megoszlásuk a mintában
Felső vezető	31% (39 fő)
Közép- vagy alsó szintű vezető	38% (48 fő)
HR-vezető	10% (13 fő)
Nem vezető beosztású HR-szakember	9% (12 fő)
Cégtulajdonos	12% (15 fő)

Forrás: Saját szerkesztés

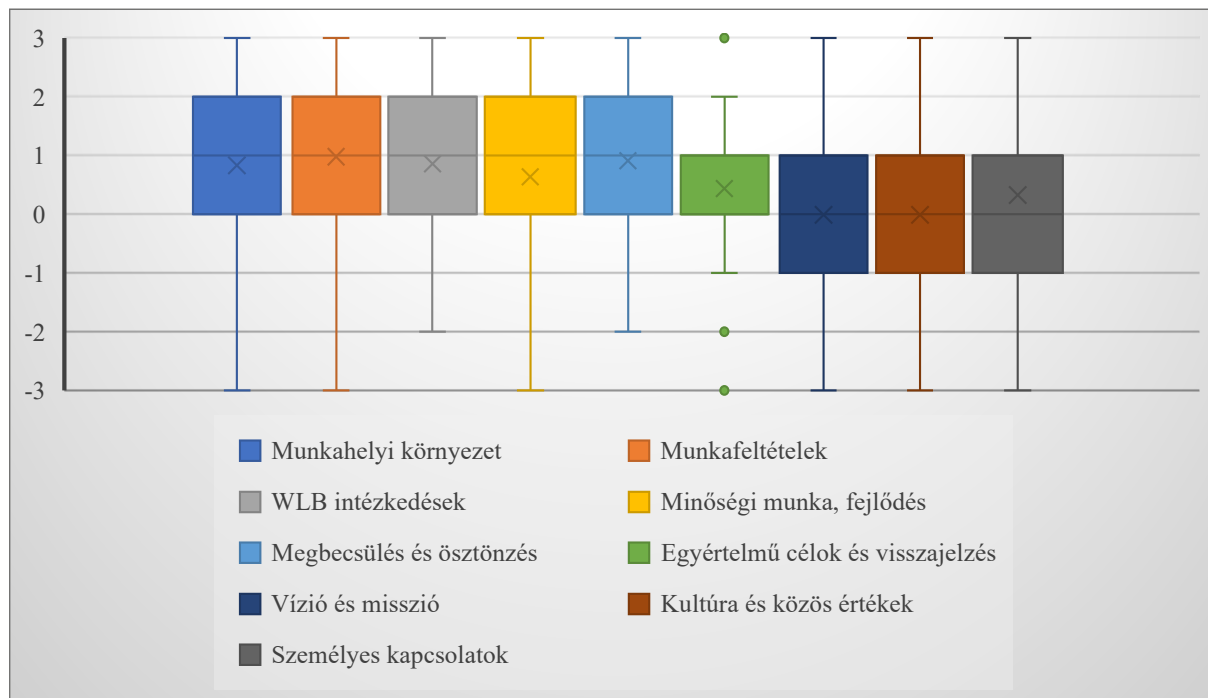
A mintába közel azonos arányban kerültek KKV-k (28% 35 db), 500 fő alatti nagyvállalatok (36% 46 db) és 500 fő feletti nagyvállalatok (36% 46 db). A vállalkozások 90%-a a versenyszférában (114 db) tevékenykedik, összesen 7%-uk (11 db) tartozott a közszférához és csupán 3%-uk (2 db) non-profit szervezetként vett részt a felmérésben.

A kérdőív 2023. április végétől másfél hónapig volt elérhető. Az alanyok rekrutálása elérhetőségi alapon történt, online formában. Az adatok elemzése excel és SPSS programban történt a leíró statisztika módszereivel.

## Eredmények

A 9M modell alapján felsorolt tényezőket aszerint kellett értékelniük a HR-szakembereknek / vezetőknél, hogy azok mennyivel motiválják jobban vagy kevésbé a Z generációs dolgozókat az előző generációk tagjaihoz képest. Amennyiben nem mutattak eltérést, az érték 0 volt; -3: jelentős az eltérés negatív irányba, a Z generációs dolgozókat sokkal kevésbé motiválják; +3: jelentős az eltérés pozitív irányba, a Z generációs dolgozókat sokkal jobban motiválják, mint az előző generációk tagjait. A motivációs tényezőkre vonatkozó összefoglaló eredményeket a 2. ábra mutatja be.

**2. ÁBRA: BOXPLOT DIAGRAM A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐIRŐL A KORÁBBI KORCSOPORTOKHOZ KÉPEST (-3-TÓL +3-IG TERJEDŐ SKÁLÁN)**

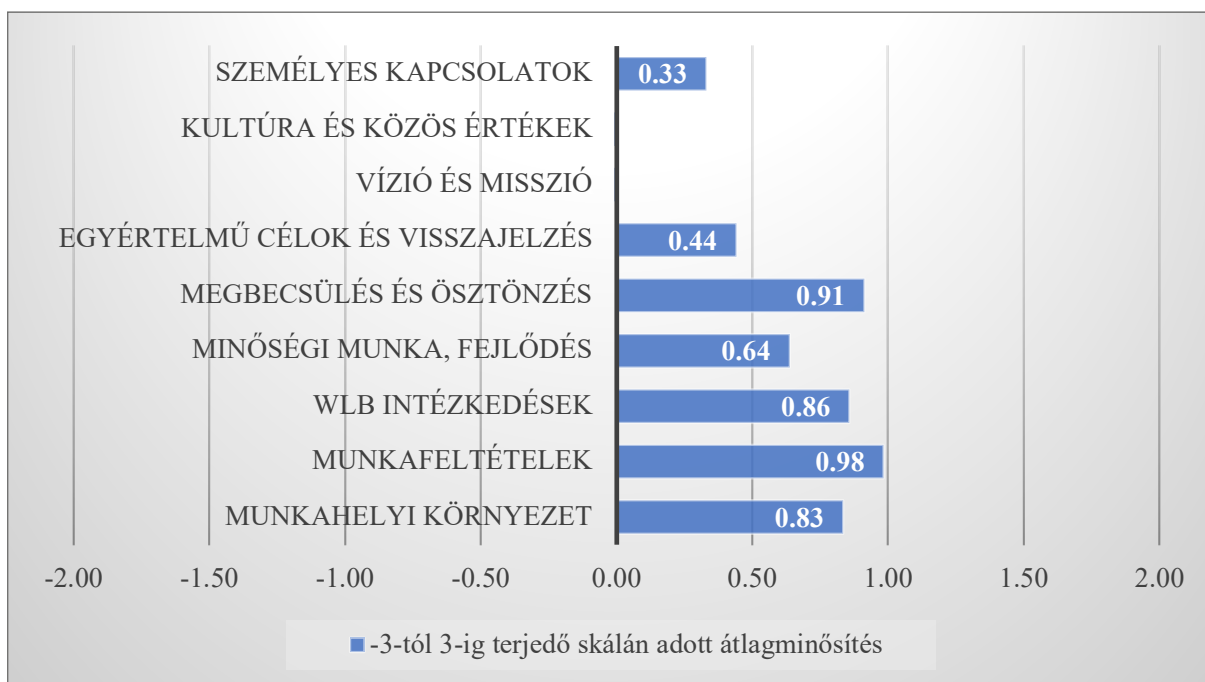


Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók véleményei alapján a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, a munkahelyi környezet, valamint a minőségi munka és fejlődés motiváló hatása tekintetében a Z generáció vonatkozásában – ez az öt tényező viszonylag jelentősnek mondható eltérést mutat – az interkvartilis terjedelme 0-2 között alakul, vagyis ezek jobban motiválják a fiatal dolgozókat az előző korcsoportokhoz képest.

A kérdésekre adott válaszok átlagértékét a 3. ábra mutatja be. A munkafeltételek (tehát a szervezet kompenzációs és támogatási rendszere, a munkahely biztonsága), valamint a megbecsülés és ösztönzés motiválják legjobban – a többi dimenzióhoz mérten – a Z-s dolgozókat az idősebbekhez képest. Az eredmények szerint a Z-seknek az előző generációkhoz viszonyítottan fontosabbak a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, a munkahelyi környezet, a minőségi munka és a fejlődési lehetőségek, valamint az egyértelmű célok, visszajelzés és a személyes kapcsolatok. A megkérdezett HR- szakemberek és vezető beosztásban dolgozók válasza tehát tükrözik a vonatkozó hazai és nemzetközi vizsgálatok eredményeit (Thuma, 2016; Pálffy, 2021; Snieska et al., 2020; Lašáková et al., 2023) – a szerzők által azonosított, Z generációsokat motiváló tényezők mindegyike megjelent a hazai felmérésekben is.

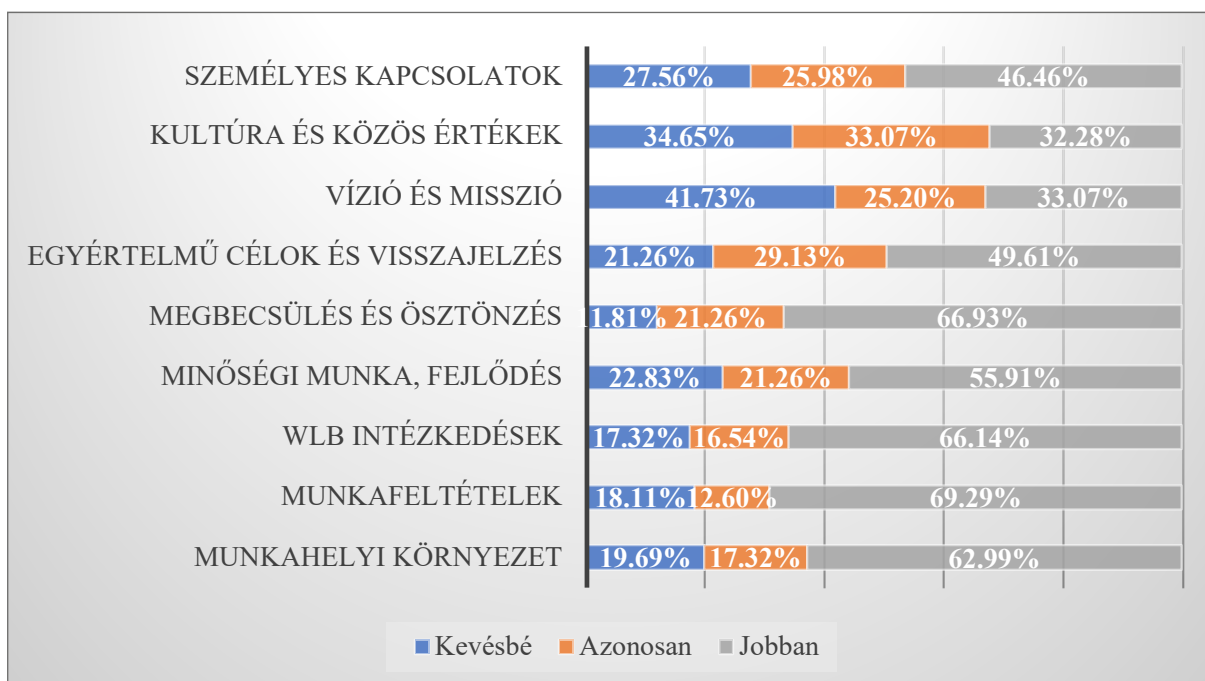
**3. ÁBRA: ÁTLAGÉRTÉKEK A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐIRŐL A KORÁBBI KORCSOPORTOKHOZ KÉPEST**



Forrás: Saját szerkesztés

Részletesen megvizsgálva a megkérdezettek véleményét (4. ábra) megállapítható, hogy a válaszadók körülbelül kétharmada szerint a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a WLB intézkedések és a munkahelyi környezet jobban motiválják a Z-seket, mint az idősebb korcsoport tagjait.

**4. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA ASZERINT, HOGY AZ EGYES TÉNYEZŐK JOBBAN, AZONOSAN VAGY KEVÉSBÉ MOTIVÁLJÁK A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓKAT AZ IDŐSEBB KORCSOPORTHOZ KÉPEST**



Forrás: Saját szerkesztés

## A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓJA A 9M MODELL ALAPJÁN

A megkérdezettek mindössze egyharmada tartja motiválóbbnak a Z-sek esetén a szervezeti kultúrát és közös értékeket, valamint a víziót és misszót – ez némiképp megcáfolja Lee és munkatársai (2022) vizsgálati eredményeit, akik szerint a szervezeti értékek és a CSR tevékenység különösen motiváló a fiatal dolgozóknak. A hazai eredmények háttérben állhat természetesen az is, hogy a megkérdezett szakemberek egyelőre még nem ismerték fel a szervezeti értékek és a vállalati társadalmi felelősségvállalás jelentőségét a Z-sek szempontjából.

A Z generációs dolgozók jellemzésével kapcsolatos, szabad szavas formában megválaszolható kérdésre adott válaszok is elemzésre kerültek – a tanulmányban kifejezetten azokat a válaszokat jelenítjük meg, amelyek a motivációval kapcsolatosak. A 127 HR-szakember / vezető beosztású dolgozó által adott válaszokból – azok kódolása után – viszonylag sok, 47 olyan jellemzés volt, amely részben vagy teljes egészében a motivációval kapcsolatos (2. táblázat).

**2. TÁBLÁZAT: MOTIVÁCIÓVAL KAPCSOLATOS VÁLASZOK  
A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK JELLEMZÉSÉRŐL**

Motivációval kapcsolatos jellemzések	Kategóriák a 9M modell alapján
<b>„Nehezen motiválhatók”</b>	
„Sok kihívást szükséges biztosítani nekik (...)”	egyértelmű célok és visszajelzés
„(...) Jobban igénylik a támogatást”	munkafeltételek
„(...) Kihívást keresik”	minőségi munka és fejlődés
„Tanulási vágy nagyon jellemző (...)”	minőségi munka és fejlődés
„Nagyobb fizetési igények (...)”	munkafeltételek
„Fő szempont a bérezés (...)”	munkafeltételek
„(...) irreális fizetési igényük van (...)”	munkafeltételek
„Pofátlan bérigény (...)”	munkafeltételek
„(...) magas a bérigényük”	munkafeltételek
<b>„Motiválatlanok (...)”</b>	
„Fontos nekik a megfelelő bánásmód, a teljesítményük elismerése, modern környezet.”	munkafeltételek munkahelyi környezet személyes kapcsolatok
„Számukra (...) a magánélet az elsődleges. A bérigényeik meghaladják a betölteni kívánt pozíciójukhoz vártat.”	WLB munkafeltételek
<b>„Nehéz őket motiválni (...)”</b>	
„(...) magasabb a bérigényük”	munkafeltételek
„(...) a bér jobban érdekli őket, mint a feladat.”	munkafeltételek
<b>„Nehéz őket motiválni (...)”</b>	
„(...) keresik a kihívásokat (...)”	minőségi munka és fejlődés
„Magasabb fizetési igénnyel kezdenek. (...) nagyon gyorsan akarnak fentebb lépni. Fontos nekik a megnevezés, hogy mi szerepel a névjegykártyán/aláírásban/kitűzőn (...) nagyobb kihívások elé kell őket állítani, az esetleg motiválhatja őket (...) egy „fancy” munkakörnyezet nagy megtartóerő tud lenni.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés munkahelyi környezet
„Magas fizetési igénnyel rendelkeznek, nem céltudatosok”	munkafeltételek



**A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓJA A 9M MODELL ALAPJÁN**

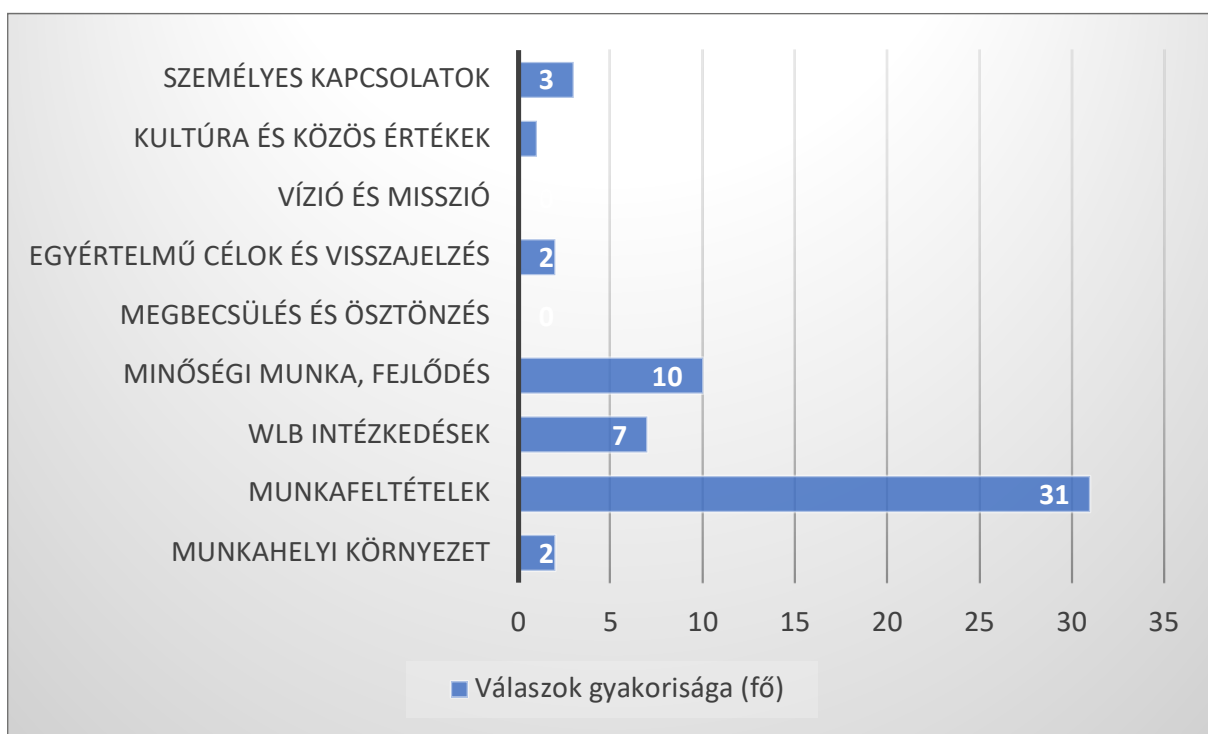
Motivációval kapcsolatos jellemzések	Kategóriák a 9M modell alapján
<b>„Több Z generációs munkavállaló van nálunk. Vegyes hozzáállással. Talán a hölgyek szabálykövetőbbek. Egy-egy kolléga rendszeresen elkésik, motiválatlan.”</b>	
„Magas igények, kevés motiváció”	munkafeltételek
„Változó, személyfüggő a hozzáállás. Van, aki nagyon lazán szeretne dolgozni és van, aki szuper elkötelezett és érdekli a feladat.”	WLB
„Elvárják a magas bérezést, annak ellenére, hogy még nincs tapasztalatuk”	munkafeltételek
„Magas elvárások és igények, túlzott önbizalom, ritka elhivatottság/elkötelezettség.”	munkafeltételek
„Túlzott bérigény (...)”	munkafeltételek
„A havi jövedelme nagy mértékben befolyásolja.”	munkafeltételek
„Túlzott elvárásokkal, bérigénnyel jelentkeznek; kevésbé elhivatottak a munkájuk iránt; sokkal könnyebben döntenek a váltás mellett.”	munkafeltételek
„Lelkesek, magas fizetési igénnyel, önbizalommal, de kevés alázattal, nullás pulzussal keresnek valami más céget, ha valami nem tetszik.”	munkafeltételek
„(...) nyílt, őszinte kommunikációval és egyenes elfogadó attitűddel jól motiválhatók”	személyes kapcsolatok
„(...) fontos számára a munka-magánélet egyensúly, egyetlen sérelem után munkahelyet vált”	WLB
„Sok bér, kevés munka”	munkafeltételek
„Magas bérigény. Fejlődési lehetőséget keresni, karrierutat az adott cégnél. Általában 2-3 évig maradnak.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés
„Szeretnek részmunkaidőt vállalni, szeretik a gyors fejlődési útvonalakat, de ha érdekli őket a munka és bevonódva érzik magukat, akkor jól dolgoznak.”	WLB minőségi munka és fejlődés
„Magas bérigény (...)”	munkafeltételek
„(...) Fontos számukra a közösség és a munka – magánélet egyensúlya”	WLB személyes kapcsolatok
„(...) Gyorsabb karrier utat szeretnének”	minőségi munka és fejlődés
„Idáig megszokott motivációs... és vezetési, irányítási rendszerek nehezen működnek náluk. Emberközpontúbb vállalati légkört keresnek, fontos náluk a bérezés.”	munkafeltételek kultúra és közös értékek
„(...) Igénylik a gyors és gyakori visszajelzést. Meredek bérpálya az elvárásuk.”	munkafeltételek egyértelmű célok és visszajelzés
„Nagyobb a szabadságigényük a korábbi generációkhoz képest (...)”	WLB
„Túlzott elvárások (bérezés)”	munkafeltételek
„Legyen magas fizetés. Legyen szabadság a munkában. Jelenben élnek, hamar cserélnék munkahelyet, lesz úgymásik.”	munkafeltételek WLB
„Sok mindenre jogosultnak érzik magukat, nehéz őket motiválni, nem lelkesek, magas a bérigényük.”	munkafeltételek
„Nem túl nagy motiváltság a cég felé. Magas bérigény.”	munkafeltételek
„Érdeklődők, keresik a kihívást, de viszonylag magas a bérigény is, ellenben megalkuvók.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés

Motivációval kapcsolatos jellemzések	Kategóriák a 9M modell alapján
„Nagy a vándorlás, külföldi fizetésekre várnak, kevés munkával, gyors előrelépéssel (...)”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés
„Nagy bérigény. Magabiztosak, gyors sikert szeretnének.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés

Forrás: Saját szerkesztés

A HR-szakemberek / vezető beosztású megkérdezettek közül 7 fő megjegyezte, hogy kifejezetten nehezen motiválhatók (motiválatlanok) a Z generációsok, s a motivációval kapcsolatos jellemzések tekintetében legtöbb esetben a munkafeltételek jelentősége jelent meg (5. ábra).

**5. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK JELLEMZÉSÉBEN MEGJELENT 9M DIMENZIÓ GYAKORISÁGA**



Forrás: Saját szerkesztés

A 127 válaszadó közül 31 fő (a válaszadók közel ötöde) – a Z generációs dolgozók általános jellemzésére vonatkozó kérdésre adott válaszában – magas fizetési igényű munkavállalóként írta le a fiatal dolgozókat, tehát meglátásuk szerint a munkafeltételek a legfontosabbak számukra. Ez az eredmény megerősíti a Likert skálás minősítésű kérdésre adott válaszokat, továbbá a korábbi hazai vizsgálatok eredményeit is (Malatyinszki, 2020; Kőműves et al., 2021,; Balogh et al., 2021).

**Következtetések**

A hazai HR-szakemberek / vezetői beosztású dolgozók véleménye alapján a fiatal munkavállalókat leginkább jó munkafeltételekkel – azon belül is a magas munkabérrel – jobban lehet motiválni, mint az előző generációs dolgozókat. A hazai kutatások is igazolják, hogy a bér a Z generációnak a legfontosabb a munkaerőpiacon lévő generációk közül, azonban közel sem elsődleges (Kőműves et al., 2023). Herzberg motivációs elmélete szerint a fizetés nem motivátor, hanem higiénés tényező, amely az elégedetlenségre van hatással, a motivációt nem növeli. Az elégedetlenség azonban mun-

kahelyváltásra sarkalhatja az arra hajlamos Z generációs dolgozót a magasabb fizetés az esetleges szakmai fejlődés reménye érdekében. A tanulmányban bemutatott primer felmérés eredményei emellett arra is rávilágítottak, hogy a megbecsülés és ösztönzés dimenziója, a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, valamint a minőségi munka és fejlődés jelentősége tekintetében térnek el leginkább a fiatalok – és ezen tényezők a hazai és nemzetközi kutatások szerint is elsődlegesek a Z generáció számára –, így összességében hatásosabb motivátoroknak is bizonyulhatnak a Z-seknél, mint a korábbi korosztályok tagjainál.

### Javaslatok

A munkafeltételek, valamint a megbecsülés és ösztönzés dimenziói főként – bár nem kizárólagosan – a kompenzációs rendszerhez kapcsolódnak, s mindenképpen megjegyzendő, hogy az anyagi jellegű motiváció jelenlegi kiemelt szerepe adódhat az utóbbi időszakra jellemző magas inflációból, a reálbérek csökkenéséből is, ugyanakkor úgy tűnik, a bér fontos, de nem elsődleges eszköz a Z-esek motiválásához.

A munka-magánélet egyensúlyának támogatására pedig számos olyan lehetőség van, amelyet az adott szervezet a tevékenységi körétől, a kultúrájától, vezetési filozófiájától és a munkaköröktől függően mérlegelhet, pl.: távmunka, rugalmas munkaidő, rövidített munkahét, fizetés nélküli szabadság nagyobb kerete, túlmunka tilalma, időmenedzsmenttel kapcsolatos tréningek stb.

A minőségi munka és fejlődés dimenzió tekintetében érdemes olyan munkakört kialakítani a fiataloknak, amely dinamikus, változó és amelyben a kreativitásukat is kihasználhatják. Nagy szerepe lehet ebben az AI (mesterséges intelligencia) által elősegített digitalizációnak és a pozíciók újragondolásának. Ehhez a dimenzióhoz kapcsolódóan jelent még meg a tanulásra és fejlődésre, valamint a szervezetben való gyors előrehaladásra vonatkozó igény is. Előbbi támogató mentoring rendszerekkel, munkakörgazdagítással, keresztirányú képzésekkel viszonylag költségkímélően megvalósítható a szervezetek számára, utóbbihoz a szervezetben lévő karrierutak meghatározására, utódlástervezési rendszerre és a munkakörök differenciálására van szükség.

A vizsgálati eredmények alapján a hazai HR-szakemberek / vezető beosztású dolgozók érzékelik a szakirodalom által azonosított eltéréseket a Z generációs dolgozók munkahelyi motivációja tekintetében: a munka-magánélet egyensúly, valamint a minőségi munka és fejlődési lehetőségek jelentőségét felismerték, ugyanakkor a munkafeltételeket – kifejezetten a javadalmazást – jóval motiválóbbnak tartják esetükben, ami némiképp ellentmond a korábbi kutatási tapasztalatokkal (Deloitte, 2019; Pálffy, 2021).

Lényeges kiemelni, hogy jelen kutatás a munkáltató nézőpontjából vizsgálja a Z generációs dolgozók motivációját, mely a kutatás korlátját is adja. Így szükséges lehet a munkavállalók aspektusából is feltárni a 9M modell egyes dimenzióit, s egy korcsoportok közötti összehasonlító vizsgálat adataival összevetni a bemutatott eredményeket.

### Irodalomjegyzék

- Balogh P., & Nagy R. (2018). A 9M modell motivációs vizsgálata egy vidéki egyetem gazdasági szakos hallgatóinak körébe. *Metszetek*, 7, 24-33. <https://doi.org/10.18392/metsz/2018/4/2>.
- Balogh R., Kardos M. V., & Bácsné B. É. (2021): Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 59-67. <https://doi.org/10.14232/jtfgf.2021.1-2.59-67>
- Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Ievseitseva, O., & Sova, R. (2022): Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536-550. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44)
- Csepeli Gy. (2016). A Z nemzedék lehetséges életpályái. *Educatio*, 25(4), 509-515.

- Csiszárík-Kocsír Á., & Garia-Fodor M. (2018): A munkahely kiválasztásának motivációelemzése és preferenciarendszere szegmentációs kritériumként egy országos kutatási eredmény alapján, a Z generációra fókuszálva. *Online Journal Modelling the New Europe*, 27, 67-85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- Deloitte 2019. Welcome to Generation Z. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Farkas F., Jarjabka Á., Lóránd B., & Bálint B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 44(10), 12-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28-39.
- Gergely É., & Pierog A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 31-43. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.3>
- Garai-Fodor M. (2018). Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*.
- Gyökér I. (2019). *Szervezeti magatartás*. BME GTK, Budapest.
- Klages, B., Welz, V., Kroeger, S., Bernhard, O., & Zaeh, M. (2023). Towards the derivation of measures to improve the intrinsic motivation and the affective commitment of employees in manual line assembly. *Procedia CIRP*, 120, 583-588. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.09.041>
- Kozák A. (2023). *Szervezeti magatartás – jegyzet mesterszakos hallgatók részére*. ELTE GTK, Budapest.
- Kőműves Zs., Hollósy-Vadász G., & Szabó Sz. (2021). Pályakezdők a munkaerőpiacon. *Tudásmenedzsment* 22(2), 158-173. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.2.10>
- Kőműves Zs., Hopp A., & Szabó-Szentgróti G. (2022): Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban. *Studia Mundi–Economica*, 9(2), 37-48. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2022.09.02.37-48>
- Kőműves Zs., Pálmai L., Kovács-Kósa P., & Szabó-Szentgróti G. (2023). Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2-13. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>
- Lee, C.C., Lim, H.S., Seo, D.(J), & Kwak, D.-H.A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM*, 10(4), 385-402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>
- Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771-796. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Mathe, H., Pavie, X. & O'Keffe, M. (2011). *Valuing people to create value*. Word Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.
- Malatyinszki Sz. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok*, 1, 90-101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Pálffy Zs. (2021). *A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyen*. In: XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete.
- Ruzsa Cs. R. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkaerő-piaci kihívások. *Közép-Európai Közlemények*, 11(3) 149-157.
- Snieska, V., Navickas, V., Grecikova, A., Safrankova, J.M., & Sikyr, M. (2020). Fundamental Human Resource Management Practices Aimed at Dealing with New Challenges in the Labour Market. *Transformations in Business & Economics*, 19(2), 38-51.
- Simon D. & Dajnoki K. (2024). Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás: kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 23-36. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.3>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Thuma, O. (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: *Korkép. XXI. századi kihívások* (pp. 212-232). Budapesti Gazdasági Egyetem. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10>
- Török-Kmoskó J., & Dajnoki K. (2023). A „Job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 30-42. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
- Visontai-Szabó Katalin (2020). Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. *Forum: Acta Juridica Et Politica*, 10(2), 289-310.