EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

EÖTVÖS LORÁND UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Doktori (PhD) értekezés tézisfüzete

Új kihívások a humánstratégiában –

Z generációs munkavállalók toborzási és megtartási nehézségei

PÓZNER BEÁTA MELINDA

Témavezető: Dr. habil. Kozák Anita

Budapest, 2026.

DOI: 10.15476/ELTE.2026.226

Tartalomjegyzék

1. A TÉMA JELENTŐSÉGE, A VIZSGÁLAT HÁTTERE 1

2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS A KUTATÁSI MODELL 5

3. ANYAG ÉS MÓDSZER 8

3.1. AZ SLR – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 8

3.1.1. AZ ÁTFOGÓ SLR MÓDSZERTANA KK1 (S5) 8

3.1.2. A KIEGÉSZÍTŐ SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSEK MÓDSZERTANA 10

3.2. PRIMER ADATGYŰJTÉS MÓDSZERTANA 14

3.2.1. MUNKAADÓI PRIMER KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS (S6, S7, S8) 14

3.2.2. MUNKAVÁLLALÓI PRIMER KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS (S1, S2, S3, S4) 16

3.2.2.1. MUNKAÉRTÉKEK VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA (S2) 17

3.2.2.2. MOTIVÁCIÓ VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA (S3) 19

3.2.2.3. MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA (S1) 19

3.2.2.4. ELKÖTELEZETTSÉG VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA (S1, S4) 21

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK, TÉZISEK ÉS GYAKORLATI IMPLIKÁCIÓK 22

4.1. SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALOMI ÁTTEKINTÉS (KK1) 22

4.2. A Z GENERÁCIÓ MEGSZERZÉSÉNEK SAJÁTOSSÁGAI (KK2) 25

4.3. A Z GENERÁCIÓ MOTIVÁCIÓS SAJÁTOSSÁGAI (KK3) 30

4.4. A Z GENERÁCIÓ MEGTARTÁSÁNAK SAJÁTOSSÁGAI (KK4) 35

5. TÉZISEK ANGOL NYELVEN 40

6. KUTATÁSI EREDMÉNYEK SZINTÉZISE – 3ME-PVI INTEGRÁLT MODELL ÉS EVP DIMENZIÓK 45

7. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK 52

8. FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK 55

8.1. SAJÁT, TÉZISPONTOKHOZ KÖTHETŐ PUBLIKÁCIÓK 55

8.2. SAJÁT, TÉZISPONTOKHOZ NEM KÖTHETŐ PUBLIKÁCIÓK 55

8.2. FELHASZNÁLT IRODALOM 56

1. A téma jelentősége, a vizsgálat háttere

A legkiválóbb vállalatok a humán tőkébe invesztálnak (Achmad et al., 2023; Salvadorinho et al., 2024), hiszen a tehetséges, kreatív munkaerő vonzása, motiválása és megtartása a sikeres vállalkozások legfontosabb vezetői feladata (Over, 2016).

A munkaerőpiaci emberi erőforrás állományt jelenleg négy generáció alkotja: a Baby Boomer (BB) (1946-1964), az X (1965-1979), az Y (1980-1994) és a legfiatalabb Z generáció. A generáció fogalma a szakirodalomban nem egységesen értelmezett, ezért szükséges elkülöníteni a generáció, a születési kohorsz és az életkori csoport fogalmát. Mannheim (1952) nyomán a generáció nem kizárólag azonos születési időszakot jelent, hanem olyan társadalmi csoportot, amelynek tagjait közös történelmi, társadalmi és kulturális élmények formálják. Ugyanakkor az empirikus HR-kutatások jelentős része a generációs kategóriákat születési kohorszok alapján operacionalizálja.

A disszertációban a vizsgálat tárgyát az 1995 és 2009 között született kohorsz képezi, amely egybeesik a nemzetközi szakirodalom egy részében Z generációként azonosított csoporttal (McCrindle & Wolfinger, 2014). A „Z generáció" kifejezést az értekezésben ennek megfelelően a vizsgált születési kohorsz jelölésére használom, ugyanakkor nem tekintem adottnak, hogy a kohorsz minden tagja egységes generációs jellemzőkkel rendelkezik. A vizsgálat célja annak empirikus ellenőrzése, hogy a vizsgált kohorsz mutat-e eltéréseket más kohorszokhoz képest a munkaerőpiaci elvárások, motivációs tényezők és elkötelezettség területén.

Magyarországon a KSH (2026) adatai alapján a munkaerőpiacra lépő 1995-2009 között született kohorsz alacsony létszáma miatt egyre jelentősebb utánpótlási hiány rajzolódik ki. A nyugdíjba vonuló 65 éves korosztály létszáma meghaladja a munkapiacra belépő, 18 éves fiatalok számát. Az elmúlt 5 év összesített adatai szerint e két csoport közötti különbség 104.116 fő volt, mely arányosan 2020-ban a 34,5%-ot is elérte. A következő időszakban az olló tovább nyílik: 15 éves távlatban a nyugdíjas kort elérő kilépők száma éves szinten akár 50%-kal is meghaladhatja a felnőtt kort elérő potenciális munkaerőpiaci belépőkét. A Z generációnak és a munkahelyet váltóknak a munkaerőpiaci túlkereslet miatt alkupozíciója lehet. Természetesen a fiatalabb születési kohorszok létszámának csökkenése önmagában nem eredményez szükségszerűen munkaerőhiányt, mivel annak kialakulása a munkaerő-kínálat és a munkaerő-kereslet egyensúlyának függvénye. Amennyiben a munkaerő iránti kereslet a gazdasági

ciklusok, a termelékenységnövekedés, az automatizáció, a digitalizáció vagy a mesterséges intelligencia alkalmazásának következtében mérséklődik, a demográfiai csökkenés ellenére akár magasabb munkanélküliség is kialakulhat.

A Z generációt gyakran az első globális nemzedékként említik, akik életét a digitalizációnak köszönhetően a közösségi média által közvetített kulturális hatások kísérik (Visontai-Szabó, 2020). A technológiai fejlődés és az online információáramlás jelentősen bővítette a tudáshoz, kulturális tartalmakhoz és nemzetközi kapcsolatokhoz való hozzáférés lehetőségeit, valamint új munkavállalási és karrierlehetőségeket teremtett. Ezek a változások hatással lehettek a Z generációra. Attitűdjük, értékrendjük több szempontból is különbözik a korábbi generációktól (Csiszárik-Kocsír & Garai-Fodor, 2018; Kőműves et al., 2023), de a motiválhatóság és a munkahellyel szemben támasztott elvárásaik alapján is jelentős eltérést mutatnak (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Ugyanakkor a szakirodalom arra is rámutat, hogy a technológiához való hozzáférés, a gazdasági fejlettség, a kulturális környezet és az ország-specifikus társadalmi sajátosságok továbbra is jelentős különbségeket eredményezhetnek az azonos kohorszba tartozó fiatalok között (Meretei, 2017; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2020). Ennek megfelelően a Z generáció nem tekinthető teljesen homogén csoportnak és jellemzőinek értelmezésekor figyelembe kell venni a társadalmi és földrajzi kontextus szerepét is.

Jellemzőiknek megértéséhez e generációval kapcsolatos további primer kutatásokra (Sakdiyakorn et al., 2021) és szisztematikus összefoglalókra is (Benítez-Márquez et al., 2022) szükség van. Több kutatás is hangsúlyozza, hogy további vizsgálatok szükségesek ahhoz, hogy megértsük, mi mozgatja, motiválja a Z generációs munkavállalókat (Ortiz et la., 2020, Salvadorinho et al., 2024). A tudományos szakirodalomból hiányoznak a Z generáció elvárásaival és munkamotivációjával foglalkozó felmérések (Gribanova, 2024). Barhate és Dirani (2022) úgy látja, hogy a legtöbb empirikus tanulmány adatai hallgatóktól származnak, akiknek kevés, vagy egyáltalán nincs jelentős munkahelyi tapasztalatuk. Olyan primer kutatás pedig sem hazai, sem nemzetközi viszonylatban nem volt a szisztematikus szakirodalmi áttekintés során vizsgált adatbázisokban (Web of Science és Scopus) és a kiegészítő irodalomkutatás során sem fellelhető, amely a munkáltatók nézőpontjából is vizsgálta volna a Z generációsok megszerzésének és megtartásának nehézségeit.

Az értekezés célja részben e kutatási hiányosságok csökkentése, a korábbi empirikus kutatások alapján összefüggések feltárása, valamint a meglévő ellentmondásos eredményeknek a tisztázása hazai primer felmérések tanulságaira támaszkodva.

A fejlett országokat csökkenő népesség és elöregedő társadalom jellemzi, mely az új munkaerő megszerzésének problémáját vonja magával (Poór, 2025; OECD, 2023; PwC, 2020; Wallenstein et al., 2019; Opengart et al., 2018). Bármely másik nemzedékhez hasonlóan a Z generációnak is egyedi jellemzői, elvárásai vannak, melyek eltérnek a korábbi korcsoportokétól (de Boer & Bordoloi, 2022). Minden generáció megkülönbözteti magát valamilyen formában a többi kohorsztól viselkedés (Francis & Hoefel, 2018), valamint elvárások, tapasztalatok, értékek, oktatás, család, életmód vagy munkaetika tekintetében (Williams & Page, 2011; Grow & Yang, 2018). A korábbi generációknál – Macky et al. (2008) szerint – az értékek fokozatos változása volt tapasztalható, azonban 2017-ben Twenge (2017a) már arról számol be, hogy a Z generáció esetén az értékeik és viselkedésük nem fokozatos, hanem hirtelen megváltozása figyelhető meg.

A munkaadók egyik legnagyobb problémája a munkaerő fluktuációja (Kőmüves et al., 2022). Ebben komoly szerepe lehet a Z generáció egyre nagyobb munkapiaci jelenlétének, ugyanis a fiatal Z generációs munkavállalók gyakrabban váltanak munkahelyet a korábbi kohorszokhoz képest (Csiszárik-Kocsír & Garai-Fodor, 2018, Nabanahi & Ryianto, 2020). A fluktuáció, a munkaerő vándorlása természetes folyamat egy cég életében. Azonban a fluktuáció mértéke, vagyis a munkahelyváltás gyakorisága fontos mutatója az adott szervezet működésének, mivel komoly költségvonzata lehet. A munkaadók körében végzett magyarországi felmérés eredményei szerint a szellemi munkakörökben a munkaerő pótlásának közvetlen költsége átlagosan az éves bér közel 40%-át teszi ki, míg a KKV-k esetében ez az érték megközelíti az 50%-ot, ami jelentős költségteher lehet a vállalkozások számára. A vizsgált mintában a KKV-k fluktuációja megközelítőleg 15% volt, ami ugyan alacsonyabb a nagyvállalatoknál mért 18-25%-os értéknél, azonban meghaladja az optimálisnak tekintett 10% körüli fluktuációs szintet (Pózner & Kozák, 2024a). A dolgozók leginkább munkahelyváltással tudtak elérni kiemelkedő bérnövekedést (Grafton, 2023). Az Európai Parlament és a Tanács 2023-as (EP, 2023) uniós irányelve alapján rövidesen kötelező lesz az álláshirdetésekben a bértartomány közzététele, amely akár komoly bérfeszültséget, fokozott munkaerő-elvándorlást is generálhat.

A Z generációsok munkaerőpiaci elvárásai, viselkedése és értékei jelentősen eltérnek az előző generációktól (Katz et al., 2022). Más követelményeket támasztanak a munkájukkal szemben, mint a korábbi kohorszok, ezért megfelelő módon történő motiválásuk a jövőben még jelentősebb szerepet fog játszani a dolgozók megtartásában (Klages et al., 2023). Nagyobb igényük van a rugalmasságra és az autonómiára (Surugiu et al., 2025); a munkaerőpiacra irreális elvárásokkal érkeznek, amely alacsony elkötelezettséghez és emelkedő fluktuációhoz vezet (Chillakuri, 2020a), ezért a tehetséges fiatal munkaerő megszerzése mellett a megtartásuk is kiemelt prioritás a szervezetek számára. Szem előtt kell tartani, hogy a Z generációs munkavállalók elkötelezettségének növelése nem csak magasabb motivációt, jobb termelékenységet, de alacsonyabb fluktuációt is eredményez (Yunyi et al., 2024).

Jelen értekezés a Z generációs munkaerő magyarországi helyzetének vizsgálatára fókuszál. A két jelentős (Web of Science és Scopus) bibliográfiai adatbázisban fellelhető szakirodalom szisztematikus szakirodalmi áttekintése (SLR, Systematic Literature Review) mellett feltérképezi a munkaadók nézőpontját is, valamint feltárja intergenerációs és nemek közötti viszonylatban a mintában szereplő Z generációs kohorsz munkaerőpiaci elvárásait, motivációját, valamint az elégedettségét és elkötelezettségét elősegítő tényezőket. Összeveti a munkaadó és munkavállalói oldal nézőpontjait, az eredményeket pedig a meglévő szakirodalmi eredményekkel is ütközteti. A primer kutatásokat megelőző szisztematikus szakirodalom feldolgozás azt mutatta, hogy nincs egy általánosítható, vagy domináns humánerőforrás (HR) modell a munkaerő megszerzésére és megtartására vonatkozóan, így a kutatás során a megszerzéstől a megtartásig, az elvárásoktól az elkötelezettségig tartó logikai kapcsolat azonosításával egy új 3ME modell került megalkotásra az SLR alapján, amely egyben a disszertáció logikai ívét is biztosítja.

2. Kutatási kérdések és a kutatási modell

Az értekezésnek és a kapcsolódó vizsgálatoknak a fő célja *Feltárni a hazai Z generációs munkavállalók hatékonyabb és eredményesebb megszerzését és hosszú távú megtartását segítő tényezőket*. A fő célkitűzést részcélokra bontva négy kutatási kérdés (KK) került megfogalmazásra:

KK1. A nemzetközi kutatási eredmények alapján hogyan segíthető elő a Z generációs munkaerő hatékony megszerzése és hosszú távú megtartása?

KK2. Milyen tényezők és stratégiák befolyásolják a Z generáció munkaerőpiaci megszerzését a hazai kontextusban?

- KK2a) A hazai munkáltatók milyen megszerzési stratégiákat alkalmaznak?
- KK2b) Miben térnek el a Z generáció munkaértékei a korábbi generációk preferenciáitól?
- KK2c) Kimutathatók-e különbségek a Z generációs férfiak és nők munkaértékei között?

KK3. Milyen eltérések figyelhetők meg a HR szakemberek percepciói és a Z generáció tényleges motivációs tényezői között a hazai munkaerőpiacon?

- KK3a) Milyen különbségeket észlelnek a HR szakemberek a Z generáció motivációs tényezőiben a többi generációhoz viszonyítva?
- KK3b) Milyen tényleges eltérések mutathatók ki a Z generáció és más generációk motivációs tényezői között?
- KK3c) Kimutathatók-e különbségek a Z generációs férfiak és nők motivációs tényezői között?

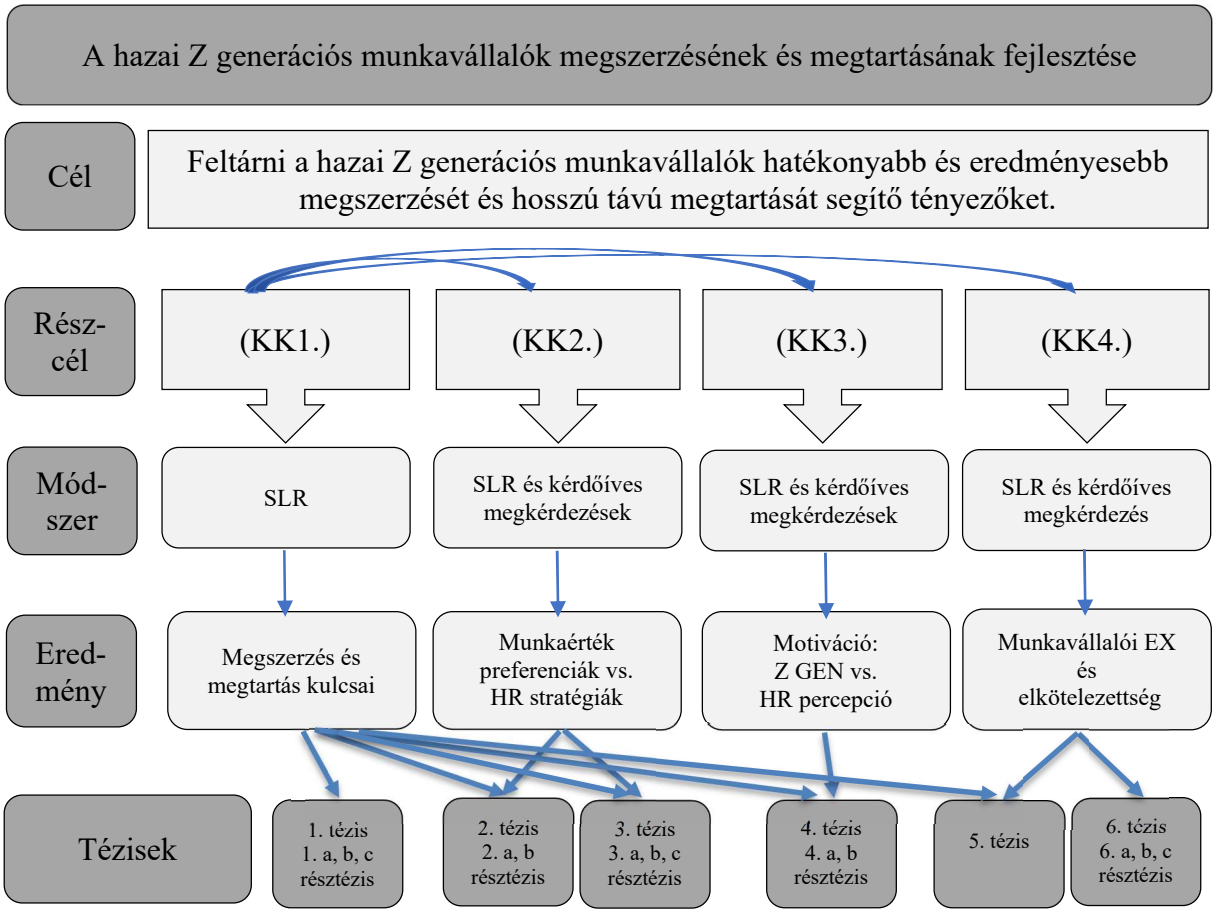
KK4. Mi jellemzi és hogyan fokozható a hazai Z generációsok munkahelyi elkötelezettsége?

- KK4a) Milyen az elkötelezettség generációk közötti eltérése?
- KK4b) Milyen az elkötelezettség Z GEN nemek közötti eltérése?
- KK4c) Milyen statisztikai kapcsolat áll fenn a munkavállalói élmény (EX) és az elkötelezettség (EC) dimenziói között a Z generáció esetében?

Az első kutatási kérdés a megszerzés és megtartás témakört vizsgálta nemzetközi tanulmányok szisztematikus szakirodalmi áttekintésével (SLR). A második, harmadik és negyedik kutatási kérdések, valamint a kapcsolódó alkérdések vizsgálata kiegészítő szisztematikus irodalomelemzésekre és két hazai primer kérdőíves kutatás eredményeire épül. A második kutatási kérdés a Z generáció megszerzésével, a harmadik a motivációs tényezőkkel, míg a negyedik a megtartással és elköteleződéssel foglalkozott. Így a mintába került Z

generáció körében a munkaérték preferenciák feltárására, a motivációs tényezők elemzésére, a munkavállalói elkötelezettség és a munkaélmény kapcsolatának vizsgálatára, valamint a Z generációsok elkötelezettségi jellemzőinek felderítésére is kiterjedt a kutatás, ugyanakkor a különböző generációs kohorszok közötti eltéréseket, valamint a Z generáción belüli nemi különbségeket is vizsgálta.

A kérdések megválaszolásához elengedhetetlen volt három szempont, a szakirodalmi források szisztematikus tanulmányozása és elemzése, valamint a két oldal, vagyis a munkaadók (n = 127) és a munkavállalók (n = 747) kérdőíves megkérdezése. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés, valamint a magyarországi munkaadók és a munkavállalók empirikus vizsgálatainak eredményeiből levont következtetések, megfogalmazott javaslatok a HR-szakemberek számára nyújthatnak támogatást a Z generációs munkaerő megszerzése és megtartása kapcsán felmerülő nehézségek leküzdésében. A kutatási modell felépítését az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A kutatási modell
Forrás: Saját szerkesztés

Az értekezés felépítése a következő: A második fejezet a szisztematikus szakirodalmi áttekintés során a Z generációs munkavállalók megszerzésétől a megtartásig felmerülő HR problémákat és a vizsgált generációval kapcsolatos nemzetközi nézeteket elemzi, a második rész a kiegészítő irodalmi áttekintés eredményeit, az alkalmazott modelleket és kutatási terület terminológiáját mutatja be. A harmadik fejezet a primer kutatás módszertanát, az alkalmazott statisztikai elemzési eljárásokat ismerteti. A negyedik fejezet a primer felmérések kutatási kérdésekhez kapcsolódó eredményeit, valamint a feltáró és megerősítő faktoranalízis tanulságait és azok pszichometriai implikációit fejti ki. Az ötödik fejezet a kutatási kérdések megválaszolásán és a tézisek megfogalmazásán keresztül mutatja be a következtetéseket és az eredmények gyakorlati alkalmazhatóságát. A hatodik fejezet az összegzést tartalmazza, továbbá bemutatja az értekezés önálló PVI modelljét, valamint a feltárt EVP-dimenziókat. Az utolsó fejezet (7.) a kutatás korlátait és a jövőbeni kutatási irányokat jelöli ki. A felhasznált irodalom jegyzéke, a saját publikációk felsorolása után a mellékletek zárják az értekezést.

Jelen doktori értekezés a szerző korábbi, lektorált tudományos folyóiratokban megjelent publikációira épül (A 8.1. alfejezetben a S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk, a sorszám alapján jelölve). A disszertáció ezen tanulmányok eredményeit egységes kutatási koncepció mentén rendszerezi, elméleti és módszertani szempontból továbbfejleszti, illetve szintetizálja. Az értekezés a publikációk kritikai feldolgozására és integrálására irányul, amely során új összefüggéseket tár fel és önálló tudományos következtetéseket fogalmaz meg. A korábbi publikációk egyes részei – különösen a módszertani leírások és fogalmi meghatározások – indokolt mértékben kerülnek átvételre, a szerzői azonosság feltüntetésével és a tudományetikai normák maradéktalan betartásával. Fontos megemlíteni, hogy a nemzeti kontextus jelentősen befolyásolhatja az eredmények értelmezését és más országokra való átültethetőségét. A motivációs tényezőkre, az elvárásokra, az attitűdre hatással lehetnek a társadalmi normák, a nemzeti értékek és a gazdasági körülmények. A primer kutatási eredmények ezért elsősorban a vizsgált munkavállalói populációra általánosíthatók, más kulturális környezetben validációs vizsgálatok szükségesek a megerősítéséhez.

3. Anyag és módszer

A következőkben az egyes kutatási kérdésekhez kapcsolódó szakirodalmi, illetve primer vizsgálatok módszertana kerül bemutatásra.

3.1. Az SLR – Szisztematikus szakirodalmi áttekintés

A kutatási kérdések megválaszolásához elsőként szekunder irodalomkutatás készült, amelyhez a disszertáció szisztematikus szakirodalmi áttekintés (SLR) módszerét alkalmazta. Az SLR irodalomkutatás több lépcsőben történt, így az értekezés alapját képező tanulmányokhoz felhasznált irodalom gyűjtésének lépései külön kerülnek bemutatásra.

3.1.1. Az átfogó SLR módszertana KK1 (S5[1])

A disszertáció a (KK1.) kutatási kérdés vizsgálatához átfogó szisztematikus szakirodalmi áttekintés (SLR) végzett. A publikált tudományos munkák áttekintése során a KK1-re kereste a választ, egyúttal feltárta a legfontosabb kutatásait és összefoglalta a témakör eredményeit, majd azokat egy integrált keretrendszerben szintetizálta.

A Scopus és a Web of Science (WoS) bibliográfiai adatbázisokat "aranyszabványnak' tekintik a bibliográfiai adatok és a folyóiratcikkek lefedettsége tekintetében (Harzing & Alakangas, 2016; Macháček et al., 2022). A disszertációban feldolgozott szakirodalom e két fontos bibliográfiai adatbázisban szereplő publikációk közül kerültek leszűrésre, kiválasztásra, a szisztematikus áttekintés elveire (Denyer & Tranfield, 2009; Paul & Criado, 2020) támaszkodva. Annak érdekében, hogy megfelelő útmutatást nyújtson a HR szakemberek számára, a disszertáció alternatív forrásokat is felhasznált a kutatáshoz, minden dokumentumtípust számba vett, tehát a folyóiratcikkek mellett közlemények, konferenciák, könyvek is áttekintésre kerültek. A keresés nem korlátozódott konkrét évszámokra, így a bibliográfiai keresés az összes 2024. április 8-ig megjelent publikációt figyelembe vette.

Jelen disszertáció célja alapján az említett adatbázisokban a témaspecifikus publikációk összegyűjtéséhez a Z generációs munkavállalók megszerzéséhez és megtartáshoz kapcsolódó különböző kulcsszavakra történt keresés. A WoS "Topic" kategória a közlemény címében, az absztraktjában és az kulcsszavak között keresett.

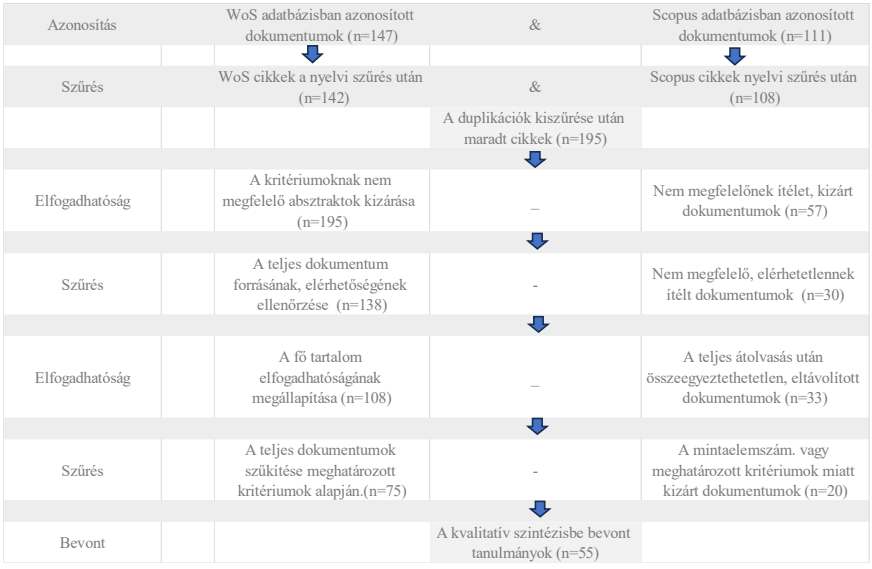
[1] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

A használt angol nyelvű kulcsszavak és keresési beállítások azonosak voltak mindkét adatbázis esetén:

Abstract: "Z GEN" OR "GEN Z" OR "Z Generation" OR "Generation Z"
AND Abstract: "workforce*" OR "workplace*" OR "employee*"
AND Topic/Article Title, Abstract, Keywords:
"attract*" OR "recruit*" OR "retention" OR "retain*" OR "recovery" OR "regain*" OR "fluctuation" OR "turnover"

A keresési beállítások alapján a két adatbázisban együttesen 258 szakirodalom volt fellelhető. Ezek a cikkek adták az alaphalmazát a disszertációban felhasznált cikkek további szűkítéséhez.

A szisztematikus irodalmi áttekintés során alkalmazott iránymutatás (lásd. 2. ábra) hét lépéses módszerrel valósult meg. Azonosítás (identification) követően a második lépésként (screening) a nyelvi és a duplikáció szűrése történt meg. A WoS adatbázisból indított keresés 147 szakirodalomi találatot eredményezett, nyelvi korlátok miatt 5 tanulmány kizárásra került. A Scopus adatbázisból 111 találat született, nyelvi korlátok miatt 3 szakirodalom lett kizárva. Így összesen 250 magyar és angol nyelvű szakirodalom további vizsgálata indult el.



2. ábra: Az SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra
Forrás: Pózner és Kozák (2025a) alapján saját fordítás

A két adatbázisban keresztellenőrzéssel összesen 55 duplikáció volt fellelhető, mely 195 irodalomra szűkítette a kutatást. A harmadik lépésben (eligibility/elfogadhatóság) az absztraktok elolvasása következett, így 56, a kutatási téma szempontjából nem releváns irodalom került kizárásra, amelyek nem feleltek meg a befogadási kritériumoknak, mert nem a

Z generáció munkaerőpiaci helyzetét vizsgáló tanulmányok voltak, valamint egy bibliometriai analízis is kizárására került, mely irodalom számottevő ugyan és szakirodalomként jelezzük, de a metaszintézis eredményei között nem tud megjelenni. Így 138 tanulmány tartalmi vizsgálata folytatódott. E cikkek áttekintése során kerültek kiválasztásra azon tanulmányok, melyek alapján a kutatási kérdések megválaszolhatók, vagyis a Z generáció megszerzéséhez, motiválásához és megtartásához kapcsolódtak. E körben 30 egyetemi értekezés, melyek a WoS adatbázisban voltak csak megtalálhatók (az előző szűrésekkel együtt végül összesen 62 értekezés) kizárásra (screening) kerültek. Ezek – néhány doktori értekezés mellett – nagyobbrészt szakdolgozatok voltak: USA (55 db), UK (4 db), Kasakhstan (1 db), Kolumbia (1 db), Portugália (1 db) államokból, melyek egyike sem volt teljes terjedelemben fellelhető.

Összesen 108 releváns tanulmány lett kiválasztva teljes szöveges áttekintésre (eligibility). Az elemzés során a tanulmányok kiválasztása előre meghatározott beválasztási és kizárási kritériumok alapján történt. A kutatás nem végzett formális minőségértékelést (pl. CASP, Newcastle–Ottawa (Wells et al., 2000), vagy egyéb standardizált értékelési keretrendszer alkalmazásával), ezért a bevont vizsgálatok módszertani minősége eltérő lehet. Az eredmények értelmezésekor ezt korlátozó tényezőként szükséges figyelembe venni. Az alacsony elemszám önmagában nem tekinthető kizáró tényezőnek, ugyanakkor a kis elemszám, a nem megfelelően dokumentált mintavételi eljárás, valamint a korlátozott általánosíthatóság együttesen csökkentheti a kutatási eredmények megbízhatóságát. A szűrés során ezért a 100 fő alatti Z generációs almintával rendelkező, módszertani szempontból korlátozott bizonyító erejű vizsgálatok kizárásra kerültek. Így a következőkben a WoS és Scopus adatbázisból az előbbi lépések alapján azonosított (included/bevont) legjelentősebb 55 tanulmány metaszintézise kerül bemutatásra. A bevont szakirodalmi tanulmányok szintetizálása lehetőséget nyújt a Z generáció megszerzésével és megtartásával foglalkozó nemzetközi kutatások eredményeinek, hangsúlyos témáinak és következtetéseinek áttekintésére. A szisztematikus irodalomelemzés elsődlegesen a szakirodalomban megjelenő tudományos álláspontok, kutatási fókuszok és eredmények feltárását szolgálta, amelyet a disszertáció további fejezeteiben témaspecifikus irodalomelemzés és primer kutatás egészített ki. A cikkek tartalomelemzéséhez induktív kutatási megközelítés lett alkalmazva.

3.1.2. A kiegészítő szisztematikus szakirodalmi áttekintések módszertana

Ebben a részben kerül bemutatásra a munkaértékek, a motiváció és az elkötelezettség, valamint a munkavállalói élmény témakörében végzett kiegészítő szisztematikus szakirodalmi

áttekintés módszertana, melyek közvetlenül megalapozták a primer kutatások elméleti keretét és a mérési modellek kiválasztását.

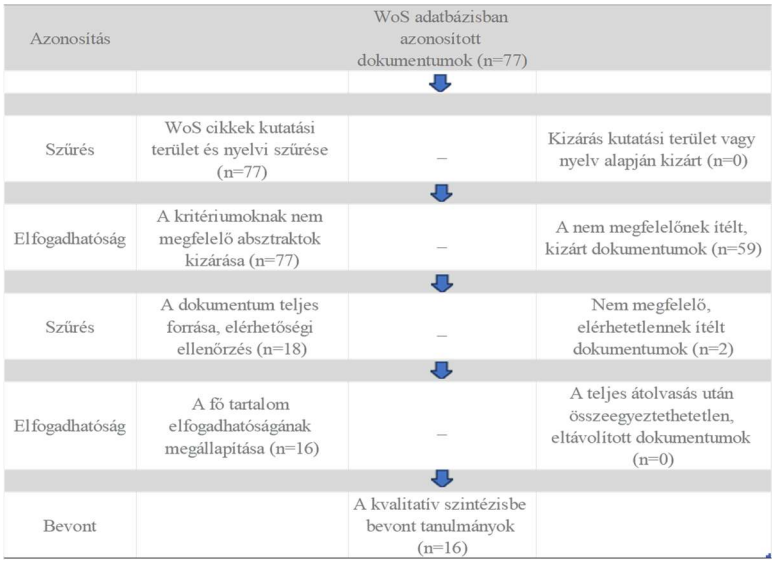
A munkaértékekre vonatkozó kiegészítő szakirodalmi áttekintés (S2[2])

A KK2 kutatási kérdés kapcsán a kutatás célja az MWVM modellje alapján a munkaérték preferenciák feltárása intergenerációs összehasonlításban, valamint a Z generáció nemek közötti különbségeinek vizsgálata. A kutatás deduktív megközelítést alkalmazott, melynek keretében szisztematikus szakirodalmi áttekintés (SLR) készült a Z generációs munkavállalók munkaértékeivel és elvárásaival foglalkozó, Web of Science bibliográfiai adatbázisban 2025. szeptember 25-ig publikált (n = 77) szakirodalmi források alapján. Az áttekintett publikációk az elméleti háttér kidolgozásánál szolgáltak szekunder forrásként.

Dokumentumtípus, idő és nyelvi korlátozás nélkül történt a keresés. A "Topic" kategória a közlemények címében, absztraktjában és a kulcsszavak között is keresett. A kulcsszavas keresés az alábbi beállításokkal történt:

Abstract: "Z GEN" OR "GEN Z" OR "Generation Z" OR "Z Generáció"
And Topic: "work value*" OR "labor value*" OR "employ* attitude*" OR "employ* expectations" OR "munkaérték*" OR "expectation* of Generation Z"

Az azonosított tanulmányok kiválasztásának szűrési lépései a PRISMA (Page et al., 2021) sémára épültek, melyet a 3. ábra mutat be.



3. ábra: A munkaérték – SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra
Forrás: Pózner és Kozák (in press) alapján saját fordítás

[2] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

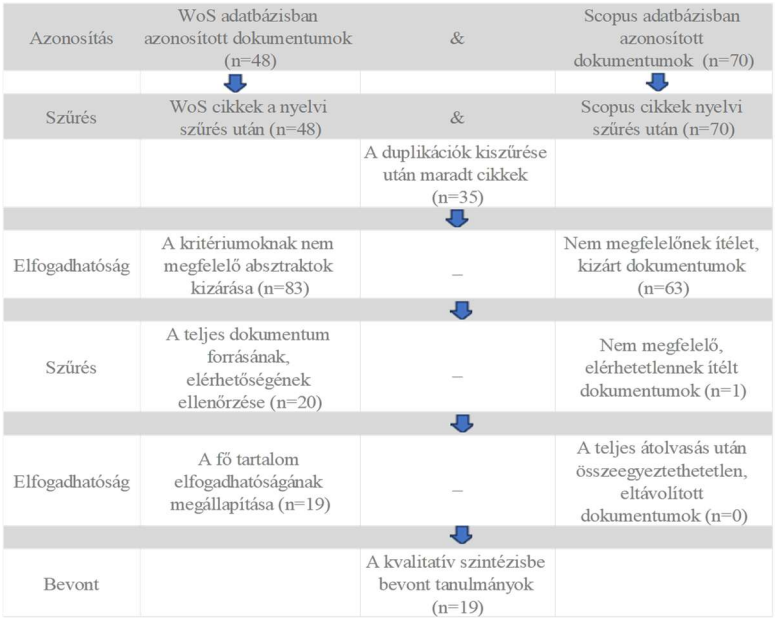
A 77 szakirodalom absztraktjának elolvasását követően, – a témához kapcsolódó 18 publikációból két cikk elérhetőség hiánya miatt kizárásra került – 16 tanulmány mélyebb vizsgálatára került sor.

A motivációra irányuló kiegészítő szakirodalmi áttekintés (S3[3])

A Z generációs munkavállalók motivációjával kapcsolatos szakirodalmi áttekintés alapját, a KK3 kutatási kérdés elméleti hátterét a WoS (n = 48) és a Scopus (n = 70) adatbázisokban fellelhető 2022 és 2025.02.20 között publikált irodalmak adják. A keresés az alábbi kulcsszavakra, beállításokra történt, amely nem korlátozódott dokumentum típusra vagy nyelvre:

Abstract: "Z GEN" OR "GEN Z" OR "Z Generation" OR "Generation Z"
AND Abstract: "workforce*" OR "workplace*" OR "employee*"
AND Topic/Article Title, Abstract, Keywords: „motivation” OR „motivat*”

A WoS “Topic” kategória a közlemény címében, absztraktjában és a kulcsszavak között is keresett. A szűrési lépéseket a PRISMA sémára (Page et al., 2021) épülő, a két adatbázisból történő szűrésre módosított változatát az 4. ábra mutatja. 35 duplikáció kiszűrése, majd a fennmaradó 83 szakirodalom absztraktjának elolvasását követően, a témához kapcsolódó 20 publikációból egy cikk elérhetőség hiánya miatt kizárásra került, így 19 tanulmány mélyebb vizsgálatára került sor.



4. ábra: A motiváció – SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra
Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás

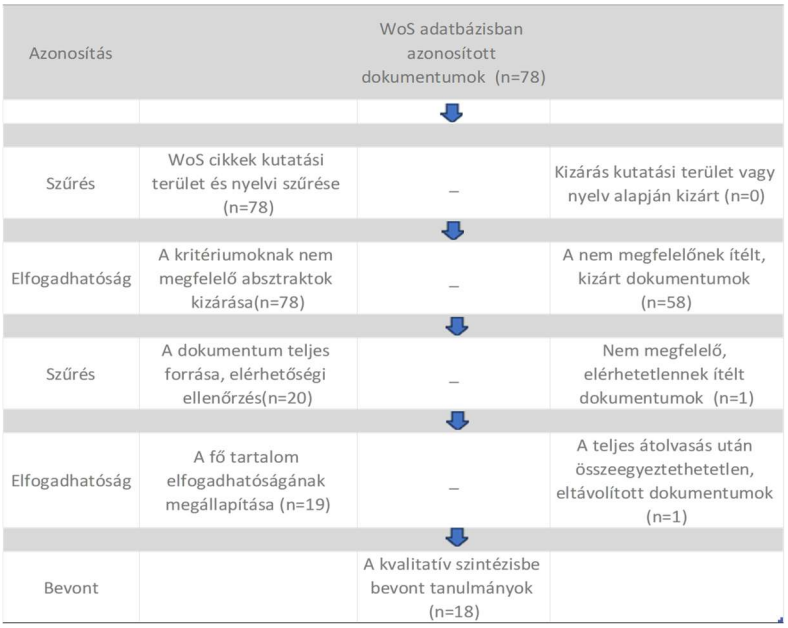
[3] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

A munkavállalói élmény (elégedettség) és az elkötelezettség kapcsolatára irányuló kiegészítő szakirodalmi áttekintés (S1[4])

A KK4 kutatási kérdés elméleti megalapozásához a munkavállalói élmény és a Z generációs munkavállalók elkötelezettsége kapcsolatában tematikus szűrés alapján összesen négy cikk volt fellelhető. Az absztrakt alapján csak Botezat et al., (2023) tanulmánya volt relevánsnak tekinthető, így a keresés generációtól függetlenül az alábbi kulcsszavakra, beállításokra történt, amely nem korlátozódott dokumentum típusra, megjelenési időre vagy nyelvre:

Abstract: "employee experience"
AND Topic "commitment" OR "engagement" OR „loyalty”
Research Areas: Business Economics

A WoS “Topic” kategória a közlemény címében, absztraktjában és a kulcsszavak között is keresett. A szűrési lépéseket a PRISMA séma (Page et al., 2021) a WoS adatbázisból történt szűrésre módosított változatát az 5. ábra mutatja. A keresési beállítások 78 találatot eredményeztek. A tudományos munkák absztraktjának elolvasását követően 20, a témához kapcsolódó publikáció került kiválasztásra. Egy tanulmány nem volt elérhető, ezért kizárásra került, így végül 19 cikk mélyebb vizsgálatára került sor, mely cikkek átolvasása után végül 18 releváns tanulmány került a szakirodalmi feldolgozásba.



5. ábra: Az EX SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra
Forrás: Kozák és Pózner (submitted) alapján saját fordítás

[4] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

3.2. Primer adatgyűjtés módszertana

A következőkben a primer kutatásokhoz kapcsolódó vizsgálati módszerek, adatgyűjtési technikák kerülnek bemutatásra. A kutatás témakörei az – előzőekben bemutatott – átfogó szisztematikus irodalomfeldolgozás alapján kerültek meghatározásra, a primer felmérés két célcsoportot – munkaadók és munkavállalók – érintő kérdőíves adatfelvételre támaszkodik. A több forrásból származó adatok alkalmazása adatforrás-triangulációként értelmezhető, amely növeli az eredmények megbízhatóságát és érvényességét. A primer felmérés tehát két pillérre épül. Első körben a munkaadói oldal nézőpontjának megismerésére irányuló kérdőíves felmérés készült. A másik pillért a munkavállalói oldal körében mind a négy munkaerőpiaci generációra kiterjedő kérdőíves felmérés adja, így nem csak két oldal, de a generációk közötti vizsgálatokra is lehetőség nyílt.

3.2.1. Munkaadói primer kérdőíves felmérés (S6, S7, S8[5])

KK2a és KK3a megválaszolásához az empirikus adatok gyűjtése érdekében átfogó online kérdőíves felmérés készült a HR szakemberek, vezetők körében a munkaadói oldal álláspontjának vizsgálatára Magyarországon.

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdőív az aktuális HR gyakorlatokról (megszerzés, motiválás és megtartás) témakörben és a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. Az online kérdőív alternatív, skála és szelektív kérdései a LimeSurvey alkalmazás segítségével a vonatkozó szakirodalom és az aktuális kutatási eredmények áttanulmányozását követően kerültek összeállításra. 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.

A fiatal generációra vonatkozó munkáltatói vélemények, információk feltárása érdekében, a kitöltés a feltétele az volt, hogy a válaszadó vezető pozícióban vagy HR területen dolgozzon, valamint legyenek Z generációhoz tartozó közvetlen beosztottjai vagy munkatársai. A 127 válaszadó közül 39-en (31%) felső, 48-an (38%) közép- vagy alsó szintű vezetők voltak, további 13 fő (10%) HR vezetőként, 12 fő (9%) nem vezető beosztású HR szakemberként dolgozott, továbbá 15 fő (12%) cégtulajdonosként nyilatkozott (1. táblázat). A mintába körülbelül azonos arányban kerültek KKV-k (35 db; 28%), 500 fő alatti nagyvállalatok (46 db;

[5] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

36%) és 500 fő feletti nagyvállalatok (46 db; 36%). Együttesen több, mint 40 ezer munkavállalót foglalkoztató válaszadói csoport. A kérdőív 2023. április végétől közel 2 hónapig volt elérhető. A megkérdezés online formában valósult meg, a megkérdezettek elérhetőségi alapon kerültek a mintába, a rekrutáláshoz kényelmi és hólabda-mintavételezést alkalmazva.

1. táblázat: A munkaadói kérdőíves felmérés résztvevőinek megoszlása

A megkérdezett vállalkozások tulajdonosi struktúra szerinti megoszlása
64 vállalkozás 100%-ban magyar tulajdonú (50%)
53 vállalkozás 100%-ban külföldi tulajdonú (42%)
10 vállalkozásnál vegyes a tulajdonszerkezet (8%)
A megkérdezett vállalkozások szféra szerinti megoszlása
114 vállalkozás versenyszférában tevékenykedik (90%)
11 vállalkozás közszféra (7%)
2 non-profit (3%)
A megkérdezett vállalkozások működési telephelyeik szerinti megoszlása (több válasz is jelölhető volt)
52 vállalkozás Budapesten
67 vállalkozás Dél-Alföld
19 vállalkozás Dél-Dunántúl
24 vállalkozás Észak-Alföld
18 vállalkozás Észak-Magyarország
14 vállalkozás Közép-Dunántúl
31 vállalkozás Közép-Magyarország
21 vállalkozás Nyugat-Dunántúl
A megkérdezett vállalkozások fehér galléros (szellemi munkát végzők) aránya szerinti megoszlása
37 vállalkozásnál kevesebb, mint 25% a szellemi munkát végzők aránya (29%)
34 vállalkozásnál 25 és 49% közötti a szellemi munkát végzők aránya (27%)
14 vállalkozásnál 50 és 75% közötti a szellemi munkát végzők aránya (11%)
15 vállalkozásnál 75% és 99% közötti a szellemi munkát végzők aránya (12%)
27 vállalkozásnál 100% a szellemi munkát végzők aránya (21%)

Forrás: Saját szerkesztés (n = 127)

A minta a mintavétel módja miatt nem tekinthető reprezentatívnak, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott. Ennek megfelelően a leíró statisztikák nem a teljes hazai munkaadói populációra vonatkozó becslésként értelmezhetők, hanem a vizsgált minta jellemzőinek, a változók eloszlásának és a további elemzések kontextusának bemutatását szolgálják. A kutatás elsődleges célja a vizsgált mintán belül megfigyelhető összefüggések, mintázatok és kapcsolatok feltárása volt. A változók közötti kapcsolatvizsgálatok így értelmezhető információt nyújtanak a vizsgált jelenségek együttjárásáról. Az adatok IBM SPSS Statistics 29.0 statisztikai szoftver segítségével lettek elemezve, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbák és kereszttábla-elemzések készültek a minta belső összehasonlítására (pl. Khi-négyzet próba, kontingencia-együttható vizsgálat, Cramér-féle V asszociációs együttható, Kruskal-Wallis H teszt). Likert-típusú 7 fokú, valamint a −3 és +3 közötti szemantikus differenciál skálán mért változók bemutatása leíró statisztikai

módszerekkel történt, amelynek során gyakorisági és százalékos megoszlások, divergens sávdiagram, valamint a válaszok eloszlását és központi tendenciáját szemléltető boxplot diagramok készültek. A felmérés során alkalmazott 7 fokú Likert-típusú és szemantikus differenciál skálák elemzése során a szakirodalomban széles körben elfogadott módszertani megközelítés lett követve, amely szerint az öt vagy annál több kategóriából álló értékelő skálák megfelelő körülmények között közelítő intervallumskálaként kezelhetők (Harpe, 2015). A kutatás eredményei elsősorban feltáró jellegűek, és hipotézisgeneráló, valamint további reprezentatív vizsgálatok alapjául szolgálhatnak.

3.2.2. Munkavállalói primer kérdőíves felmérés (S1, S2, S3, S4[6])

KK2b, KK2c, KK3b, KK3c és KK4(a,b,c). kérdések megválaszolásához az empirikus adatok gyűjtése érdekében átfogó online kérdőíves felmérés készült a munkaerőpiacon jelen lévő négy generáció (BB, X, Y, Z) körében a munkavállalói oldal elvárásainak, attitűdjének, motivációjának vizsgálatára Magyarországon.

A primer felmérés 2024-ben a LimeSurvey alkalmazással készült kérdőív online kiküldésével valósult meg hógolyó-mintavételezési technikával. A hólabda mintavételi módszerre azért került sor, mert egy viszonylag széles körű és országosan kiterjedt kapcsolódású kiinduló minta továbbította a kérdőívet célzottan munkaerőpiaci tapasztalattal rendelkezők felé. Ez a módszer lehetővé tette egy széles területi lefedettségű, viszonylag nagy minta elérését, s igazodott azon célkitűzéshez is, hogy szervezetekben dolgozó, különböző hátterű munkavállalók munkaérték preferenciái, motivációs mintázatai, munkavállalói élménnyel és elkötelezettséggel kapcsolatos attitűdjei feltárásra kerüljenek. A minta nem reprezentatív, de a válaszadók nem, kor, iskolai végzettség, szervezeti méret, ágazat és egyéb szociodemográfiai jellemzők szerint is változatos csoportokból kerültek ki. Az eredmények nem tekinthetők a teljes hazai munkavállalói populációra vonatkozó becsléseknek, de a vizsgált (viszonylag nagy elemszámú n = 747 fős) minta jellemzőinek és az azon belül feltárt összefüggéseknek az értelmezésére alkalmasak. A változók közötti kapcsolatvizsgálatok eredményeinek értelmezése során a mintavételi eljárásból fakadó általánosíthatósági korlátok figyelembe lettek véve. A kérdőív bevezetőjében szerepelt a vizsgálat célja, a kitöltéssel kapcsolatos irányelvek, az anonimitásra és a részvétel önkéntességére vonatkozó tájékoztatás. A kérdőív kitöltésének feltétele volt, hogy a válaszadó rendelkezzem munkatapasztalattal. E

[6] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

kritérium alkalmazását az indokolta, hogy a vizsgált konstruktumok (pl. munkaértékek, motiváció, elkötelezettség és a munkavállalói élmény) értelmezése és megítélése igényli a munka világával kapcsolatos személyes tapasztalatok meglétét. A szakirodalom arra is rámutat, hogy a munkatapasztalat a fiatalok munkaattitűdjeinek és preferenciáinak alakulásában jelentős szerepet játszik (Szőcs, 2021). A szociodemográfiai kérdések lehetővé tették a kohorszok elkülönítését és fókuszált elemzését. Az abduktivitással, vagyis az elmélet és az empirikus válaszokat összekapcsolásával, a kutatás erősebb bizonyítékot próbál szolgáltatni a kutatási témában (Hurley et al., 2021). Összesen 747 érvényes kitöltés érkezett (2. táblázat).

2. táblázat: A munkavállalói kérdőíves felmérés résztvevőinek megoszlása

Generáció				**Nem***		**Legmagasabb végzettség****		
BB	X	Y	Z	FFi	Nő	Alap/közép	Felsőfokú	Mester/PhD
33	185	353	176	359	386	239	320	178
4,4%	24,8%	47,2%	23,6%	48,0%	51,7%	32,0%	42,9%	23,8%
Z GEN				**Nem***		**Legmagasabb végzettség****		
176 fő				79	97	56	66	51
Z GEN %				44,9%	55,1%	31,8%	37,5%	29,0%

Megjegyzés: *a teljes mintából 2 fő neme nem meghatározott/nem kívánt válaszolni, **10 fő nem szeretett volna válaszolni, vagy csak 8 általános végzettségű volt. Z generációs almintából 3 fő.

Forrás: Saját szerkesztés (n = 747)

Az értekezés nem feltételezi a kohorsz tagjainak teljes homogenitását, hanem empirikusan vizsgálja, hogy a vizsgált Z-s kohorsz mutat-e eltéréseket más kohorszokhoz képest a munkaértékek, a motivációs tényezők és a szervezeti attitűdök területén. Az eredmények elsősorban boxplot diagramokkal, divergens sávdigaramokkal kerültek bemutatásra, ugyanakkor egyes tényezők összehasonlítása és a preferenciarangsorok kialakítása érdekében a medián mellett átlagértékek is szerepelnek. A felmérés során használt 7 fokú Likert-típusú skálát a szakirodalmi gyakorlatnak (Harpe, 2015) megfelelően közelítő intervallumskálaként lett kezelve az elemzések során. Az adatok IBM SPSS Statistics 30.0 statisztikai szoftver segítségével kerültek elemzésre.

3.2.2.1. Munkaértékek vizsgálat módszertana (S2[7])

A MWVM munkaérték modell kérdőívének kérdéseire a válaszadók 7 fokozatú Likert-féle skálán jelölhették meg válaszukat, mely skálán a felosztás két szélsőértékének jelentése az 1: egyáltalán nem fontos, 7: nagyon fontos.

[7] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

Az adatelemzés IBM SPSS Statistics 30.0 és IBM SPSS Amos 26.0 statisztikai szoftverekkel valósult meg. Az értékek eloszlásának normalitását egymintás Kolmogorov-Smirnov teszttel lett vizsgálva. A nullhipotézis szerint a minta normál eloszlású, azonban a teszt szignifikancia értéke minden vizsgált tényezőnél $p<0,001$ volt, így a minta nem normális eloszlású, ezért Kruskal-Wallis H és Mann-Whitney U rangteszt készült a csoportképző ismérvek és a kérdőív kérdései közötti vizsgálathoz (Field, 2018).

A kérdőíves adatfelvétel önbevalláson alapuló jellege miatt ellenőrzésre került az egy forrásból származó torzítás (Common Method Bias, CMB) lehetősége. Tudomásunk szerint az MWVM kérdőív faktorstruktúráját korábban nem vizsgálták magyar mintán, így a jelen kutatás az első kísérlet a modell pszichometriai jellemzőinek empirikus feltárására ebben a kulturális kontextusban. A munkaértékek struktúrájának vizsgálata több lépcsőben történt. A teljes mintán ($n = 747$) először feltáró faktorelemzés (Exploratory Factor Analysis, EFA), majd az eredeti elméleti modell alapján megerősítő faktorelemzés (model fit indices in Confirmatory Factor Analysis, CFA) készült. A két elemzés célja eltérő volt: míg az EFA az empirikus faktorstruktúra feltárását szolgálta, addig a CFA kifejezetten az MWVM kérdőív eredeti, elméletvezérelt ötfaktoros modelljének tesztelésére irányult (Krumm et al., 2013).

A változók mögött meghúzódó dimenziók feltárásához feltáró a faktorelemzés (Exploratory Factor Analysis, EFA) főkomponens-elemzés (Principal Component Analysis, PCA) módszerrel készült. A Harman-féle egyfaktoros teszt (Harman's single-factor test) (Podsakoff et al., 2003) során minden változó egyetlen faktorelemzésbe került be, rotáció nélkül. CMB-probléma gyanú merül fel, ha az első faktor a teljes variancia több mint 50%-át magyarázza. Forgatási módszer Varimax rotációval Kaiser-normalizálással (Kaiser, 1958) történt. A modellilleszkedési mutatók CFA (model fit indices in Confirmatory Factor Analysis) értékeléséhez a Hu és Bentler (1999), Kline (2016), Byrne (2016), valamint Hair et al. (2019) által javasolt küszöbértékek: CFI, TLI és GFI 0,90 feletti, az RMSEA 0,08 alatti, valamint a χ^2/df 5 alatti értékei tekinthetők elfogadhatónak. A faktorok megtartása az eigenérték > 1 kritérium (Kaiser-kritérium) alapján történt. (Mind a munkaérték, mind a motiváció és a munkaélmény faktorelemzéseknél is az előzőekben foglalt küszöbértékek képezik az értékelés alapját.)

3.2.2.2. Motiváció vizsgálat módszertana (S3[8])

A 9M motivációs modell validált kérdései mögött azok magyarázatai is kifejtésre kerültek. A felmérésben résztvevők a 9M modell kapcsán 7 fokozatú Likert-féle skálán (politóm) jelölték meg válaszukat, amely a következőképpen került felosztásra: 1: egyáltalán nem motivál, 2: nem motivál, 3: inkább nem motivál, 4: közömbös, 5: inkább motivál, 6: motivál, 7: teljesen mértékben motivál.

Az adatelemzés IBM SPSS Statistics 30.0 és IBM SPSS Amos 26.0 statisztikai szoftverekkel valósult meg. Az értékek eloszlásának normalitásának vizsgálatára egymintás Kolmogorov-Smirnov teszt készült. A nullhipotézis szerint a minta normál eloszlású, azonban a teszt szignifikancia értéke minden vizsgált tényezőnél $p<0,001$ volt, így a minta nem normális eloszlású, ezért Kruskal-Wallis H és Mann-Whitney U próba készült a csoportképző ismérvek és a kérdőív kérdései közötti vizsgálathoz (Field, 2018).

A kérdőíves adatfelvétel önbevalláson alapuló jellege miatt ellenőrzésre került az egy forrásból származó torzítás (Common Method Bias, CMB) lehetősége. A 9M modell érvényességét magyar mintán Balogh & Nagy (2023) vizsgálták. A modell 9 elemén főkomponens elemzést futott le, melynek tanulsága alapján a struktúra teljes mértékben tükrözi az eredeti modell 9 elemét, azonban a főkomponens elemzés másképpen csoportosította a vizsgált sokaság válaszai alapján az alapmodell elemeit. Ennek oka vélhetően az volt, hogy Balogh és Nagy (2023) mintája ($n = 121$) döntően fiatal, munkaerőpiaci belépés előtt álló vagy korlátozott tapasztalattal rendelkező hallgatókból állt, mivel a szerzők a pályakezdő státuszt és a munkaerőpiacra való belépés kihívását hangsúlyozták. Jelen kutatásban ezért a 9M modell szerkezeti érvényességének ellenőrzésére faktoranalízis került elvégzésre a teljes mintán ($n = 747$) az eredeti 9 dimenziót mérő tételeken.

3.2.2.3. Munkavállalói élmény vizsgálat módszertana (S1[9])

A kutatás célja a Z generáció körében a munkavállalói élmény és az munkahelyi elkötelezettség kapcsolatának vizsgálata Morgan (2017) 17 kérdéses Employee Experience Score (EXS) kérdőíve és Meyer & Allen (1991) háromkomponensű elkötelezettségi modellje alapján. Morgan (2017) EXS kérdőív mind a 17 kérdése, a Meyer & Allen (1997) modelljéből

[8] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

[9] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

komponensenként – affektív (AC), folytonossági (CC) és normatív (NC) – 4-4-4 állítás került a kérdőíves felmérésbe.

A felmérésben résztvevők mindkét kérdőív kapcsán 7 fokozatú Likert-féle skálán jelölték meg válaszukat annak alapján, hogy mennyire jellemző (Morgan EXS), vagy mennyire értenek egyet (Meyer & Allen kérdőív) az adott kijelentéssel, ha a munkahelyi szervezetükre gondolnak. A skála a következőképpen került felosztásra: 1: egyáltalán nem, 2: nagyrész nem, 3: inkább nem, 4: közömbös 5: inkább igen, 6: döntően igen, 7: teljesen mértékben (EXS), illetve 1: egyáltalán nem értek egyet, 2: nem értek egyet, 3: inkább nem értek egyet, 4: semleges 5: inkább egyetértek, 6: egyetértek, 7: teljesen mértékben egyetértek (M&A).

Az IBM SPSS Statistics 30.0 és IBM SPSS Amos 26.0 statisztikai programokkal kerültek kiértékelésre a mintapopulációból gyűjtött adatok. Az elemzésben a tételek kategóriaváltozóként voltak kezelve, ezért a Morgan-féle munkavállalói élmény faktorok (EXP, EXC, EXT) és Meyer & Allen modell szerinti elkötelezettségváltozók (AC, CC, NC) közötti kapcsolat erősségének vizsgálatához Cramér-féle V asszociációs együttható lett alkalmazva. Elsőként kontingencia-táblázat készült a változókra (EX és EC egyes állításai). A kapcsolat statisztikai szignifikanciáját 0,05 szinttel Khi-négyzet próba (χ^2-próba) p-értéke alapján került értékelésre annak érdekében, hogy megállapításra kerüljön, mely változók között van szignifikáns eltérés. Ha $p<0,05$, akkor a különbség szignifikánsnak tekintett. Cramér-féle V az adott kereszttábla χ^2-értékéből származik, önmagában nem rendelkezik külön p-értékkel. Cramér V együttható csak a két kategóriaváltozó asszociációjának erősségét mutatta meg, ok-okozati kapcsolatot nem tárja fel. A szakirodalom alapján az EX megelőzi az EC-t, tehát az ok-okozati logika adott. A táblázatokban a tételek rövidített változónevei (pl. EXP1, EXC1, AC1) szerepelnek; melyeket előzetesen definiálva lettek.

Az EXS mérőeszköz eredeti, elméletileg megalapozott, háromdimenziós struktúráját a kutatás nem vette adottnak, mivel a vizsgálat egy új generációs mintán (Z generációs munkavállalók körében) történt. Az exploratív faktoranalízist (EFA) alapján azonosított kétdimenziós EX struktúra megerősítésére strukturális egyenletmodellezési (SEM) keretben megerősítő faktoranalízis (CFA) került alkalmazásra ($n = 176$). Az EFA során itt is főkomponens-analízis (Principal Component Analysis PCA) készült Varimax rotációval és Kaiser-normalizációval (Kaiser, 1958).

3.2.2.4. Elkötelezettség vizsgálat módszertana (S1, S4[10])

A szervezeti elkötelezettség Meyer és Allen (1991) által meghatározott háromdimenziós modelljének magyar mintán történő empirikus tesztelését Kiss (2014) doktori disszertációja már elvégezte. Ennek megfelelően jelen értekezés nem vállalkozott a modell faktoranalitikus részletes elemzésére, (bár a vizsgálat megtörtént), inkább az elkötelezettség további összefüggéseinek feltárására fókuszált. (Az elvégzett Varimax rotáció a három dimenziós modellt alátámasztotta. Az eredeti modellre elvégzett CFA vizsgálat eredményei a disszertáció 12. mellékletben megtalálhatók.)

A változók közötti kapcsolatok feltárására a munkaértékek, a motiváció és az elkötelezettség vizsgálatoknál is leíró és következtetéses statisztikai módszerekkel került sor. A mintapopulációból származó adatok IBM SPSS Statistics 30.0 és IBM SPSS Amos 26.0 programokkal kerültek kiértékelésre. A vizsgálat szignifikancia szintje 0,05 volt, vagyis ha $p<0,05$, akkor a különbség szignifikánsnak tekintett. A generációk közötti eltérés feltárására Kruskal-Wallis H teszt, a nemek közötti különbség kimutatására „Z" normál eloszláshoz való megközelítés módszer (kritikus érték 1,96) és Mann-Whitney U rangteszt készült.

[10] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

4. Kutatási eredmények, tézisek és gyakorlati implikációk

Az alábbiakban az értékezés legfontosabb eredményei, az azokból levont következtetések és a kapcsolódó tézisek kerülnek bemutatásra a kutatási kérdések mentén. A generációs különbségek értelmezése során figyelembe kell venni, hogy a keresztmetszeti kutatási elrendezés nem teszi lehetővé az életkori, kohorsz- és időszaki hatások teljes elkülönítését. Ennek megfelelően a disszertáció eredményei a vizsgált kohorszok között megfigyelt különbségeket mutatják be, de azok nem tekinthetők kizárólag generációs hatások bizonyítékának

4.1. Szisztematikus szakirodalomi áttekintés (KK1)

A szisztematikus irodalomelemzés során azonosított tématerületek kapcsán megállapítható, hogy szoros összefüggés áll fenn a munkaerő megszerzése és a munkavállalói elvárások, a motiválás és elégedettség, valamint a megtartás és a szervezeti elkötelezettség között. A Z generációs munkavállalók elégedettsége növeli a szervezeti teljesítményt, az elköteleződését és maradási szándékát. Az elkötelezett Z-s munkavállalók nagyobb teljesítménnyel, magasabb motivációval és alacsonyabb fluktuációs hajlandósággal jellemezhetők. Mindezek alapján a Z generáció munkaerőpiaci életútjának megértéséhez a munkavállalói igényeket és tapasztalatokat a munkaviszony teljes folyamatában szükséges vizsgálni. A megszerzés alapját a munkavállalói elvárások megismerése és az ezekre adott munkáltatói válaszok jelentik, amelyek meghatározzák a későbbi munkavállalói elégedettséget, motivációt és elkötelezettséget is. E logikai kapcsolatrendszert összegzi a 3ME integratív keretrendszer[11].

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés metaszintézisének eredményei továbbá arra utalnak, hogy a munkahelyválasztáskor a munkavállalói elvárások, a magasabb teljesítményt támogató motivátorok és az elköteleződést elősegítő tényezők között látszólagos átfedések figyelhetők meg, ugyanakkor az egyes tényezők jelentősége és preferáltsága a különböző HR-helyzetekben eltérő lehet. A bevont szakirodalom alapján a munkavállalók megszerzésében elsősorban az elvárásokhoz való illeszkedés, a motiválásban az elégedettséget támogató tényezők, míg a megtartásban az elkötelezettséget erősítő tényezők játszanak meghatározó szerepet.

[11] *Az értekezés 2.2.2. alfejezetében a 4. ábra.*

A kutatási kérdésekre adott válaszok és az értekezésben (2.2.5. alfejezet, 5. ábra) összefoglalt eredmények támogatást nyújthatnak a HR szakemberek és a vezetők számára annak meghatározásához, hogyan érdemes a szervezethez vonzani és motiválni a Z generációs fiatalokat, továbbá milyen kulcstényezők járulhatnak hozzá a szervezetnél maradásukhoz. A tényezők kellően rendszerezettek ahhoz is, hogy segítségükkel felülvizsgálhassák a szervezetek a HR folyamataikat és tevékenységüket.

A szakirodalom alapján a Z generációs jelöltek vonzásához egy olyan tudatos employer branding tevékenységre van szükség, amelynek központi eleme a karrierlehetőségek, a szakmai fejlődés, valamint a munka tartalmának és változatosságának kommunikálása. E tényezőknek célszerű megjelennie az álláshirdetésekben, a kiválasztás során, valamint minden, a szervezet munkáltatóként történő kommunikációjában. A vállalatoknak ajánlott felülvizsgálnia a kommunikációs csatornáikat is, s amennyiben eddig nem, vagy csak marginális képviselték magukat az online térben, nagyobb hangsúlyt fektetni elsősorban a social media (Facebook, LinkedIn, Instagram) felületekre.

A Z-sek megfelelő motivációjához ugyancsak lényeges biztosítani a fejlődési és előrelépési lehetőségeket, amelyekhez korrekt fizetés és jutalmak kapcsolódnak. A munkakörök megfelelő differenciálása ehhez jó alapot biztosíthat. Érdemes az intrinzik motivációra is fókuszálni, azaz az érdeklődésének és kompetenciáinak megfelelő munkaköröket kialakítani, amelyekben az önmegvalósításukat elősegítő feladatokat végezhetnek. Ehhez célszerű folyamatosan mérni a kompetenciákat, valamint meghatározott gyakorisággal formális és informális vezetői visszajelzéseket kérni a Z-sektől az elvégzendő feladataikkal kapcsolatban. A Z generációnak lényegesek a jó munkahelyi kapcsolatok, így szervezeti és csapat szintű összejövetelekkel és közvetlen kommunikációval javítható a komfortérzetük és növelhető a teljesítményük. Az új technológiák implementálása és kihasználása ugyancsak jó motivációs eszköz esetükben, ilyen lehet például a mesterséges intelligencia bevezetése és az azzal kapcsolatos képzések szervezése.

A Z-s fiatalok hosszú távon történő megtartásához értelmes munkafeladatokra, hosszú távú és jól fizető karrierlehetőségekre, valamint támogató munkahelyi kapcsolatokra van szükség. Ezek biztosításához kiemelt figyelmet kell fordítani a senior munkatársak és a vezetők szakmai segítségnyújtására. A folyamatos visszajelzést támogató kultúra mellett célszerű lehet tehát olyan mentorprogramot bevezetni, amely az igényeiknek és érdeklődésüknek megfelelően működik. Amennyiben a munkakör és a szervezeti policy azt megengedi, célszerű biztosítani

számukra a rugalmasságot a feladatok elvégzéséhez térben és időben. A rugalmas munkaidő és a home office lehetőség a WLB-ukhoz és az autonómiájukhoz is hozzájárulhat, amelyek ugyancsak lényeges tényezők a megtartásuk szempontjából. Mindezek mellett új sémákban kellene gondolkodni a Z-sek kapcsán, például az intrapreneurship lehetőségében, ami olyan munkadinamikát, önállóságot biztosíthat, amire vágynak, egyúttal csökkentheti a stresszt és a kiégés mértékét, a szervezet pedig profitálhat az innovációk, ötletek hatékonyságnövelő eredményeiből.

Összefoglalva, a Z-sek szervezethez történő vonzásának, motiválásának és megtartásának a kulcsa egy hosszú távú, önmegvalósítást támogató karrierút lehetősége. Ehhez a vállalkozásoknak a megfelelő platformokon kell megszólítania őket a fejlődési és a karrierlehetőségekkel, amelyek megvalósításában modern technológiákkal, szakmai támogatással, megfelelő fizetéssel, önállósággal, rugalmassággal és jó munkahelyi légkörrel segítik őket.

A fentiek alapján az alábbi tézis született:

1. tézis: A szisztematikus szakirodalmi elemzés alapján a bevont tanulmányok rávilágítottak arra, hogy a Z generációs munkavállalók munkahellyel szembeni elvárásai, a jó teljesítményük motivátorai és az elkötelezettségüket támogató tényezők között vannak átfedések, ugyanakkor a szervezeteknek célszerű a különböző HR-célokhoz (vonzás, motiválás, megtartás) igazodva figyelembe venni az eltérő preferenciáikat.

1. a) résztézis: Az elemzésbe bevont tanulmányok többsége szerint megszerzésükhöz a pénz nem elsődleges, a Z generáció előnyben részesíti a karrier- és a szakmai fejlődési lehetőségeket. A közösségi média használata fragmentált, ugyanakkor kiterjedt kapcsolati hálójuk révén az ajánlás – a szakirodalom alapján – hatékony toborzási csatorna lehet. Elvárásaik között kiemelt szerepet kap az autonómia, a rugalmasság és a munka-magánélet egyensúlya.

1. b) résztézis: A bevont szakirodalom alapján a Z generáció esetén az intrinzik motiváció dominanciája figyelhető meg, így az inspiráló munka és a pozitív munkahelyi légkör kiemelt jelentőségű. A teljesítményt elismerő fizetés az elsődleges motivátor, de az innovatív környezet, a modern technológia, a WLB és a rugalmas munkavégzés, valamint a karrierlehetőségek biztosítása is kulcstényezők. A nemek közötti különbségek figyelembevétele indokolt.

1. c) résztézis: Megtartás és vonzás szempontjából is stratégiai jelentőségű a jó munkáltatói márka (EB). A szakirodalom alapján a munkáltatói vonzerő fokozhatja az elkötelezettséget, különösen a rugalmasság biztosításán keresztül. A pszichológiai szerződés betartása a bevont tanulmányok szerint kritikus feltétele a hosszú távú megtartásuknak.

Kapcsolódó saját publikációk [12]: S5.

4.2. A Z generáció megszerzésének sajátosságai (KK2)

Szakirodalmi áttekintés alapján elmondható, hogy nemzetközi trend alapján is csökken azon vállalkozások aránya, akik a potenciális jelölteknek szóló információkat a saját weboldalaikon teszik közzé. A visszaesés hátterében a közösségi média toborzási eszközként való terjedése áll, amely a munkáltató márka és az értékajánlatok kommunikálásának ajánlott színtere. Ezt a trendet érdemes a magyarországi vállalkozásoknak is figyelniük, és a kommunikációjukat ennek megfelelően alakítani a hatékonyabb munkáltatói márka építés érdekében. A megfelelő közösségi média platform és az információk közlésének tartalma és módja is komoly átgondolást igényel. A fiatal (Y és Z) tehetségeket ma már a vállalatok más módszerekkel tudják elérni, ehhez a toborzást az interneten keresztül azokra a közösségi portálokra kell irányítani, ahol ők, illetve a potenciális munkavállalói kör legnagyobb létszámban jelen van. A Z generáció online álláskeresési preferenciája arra világít rá, hogy az álláslehetőséget online könnyen megtalálhatóvá (az általuk preferált felületen), felhasználóbaráttá (pl. mobil telefonon is elérhető) és vonzóvá (amit elvárnak és amit a szervezet biztosítani is tud) kell tenni. Tartalmilag a karrierlehetőségeket, a szakmai fejlődési lehetőséget, valamint a munka-magánélet egyensúly támogatását (beleértve a rugalmas munkavégzés lehetőségét hely és idő tekintetében is) kívánatos hangsúlyozni.

A munkáltató márka tudatos építésére nagyobb hangsúlyt érdemes fektetniük a cégeknek. Fontolóra kell venni, hogy a szakirodalom által ajánlott „karrier, szakmai fejlődési lehetőség, nyitott, innovatív gondolkodás, rugalmasság, WLB biztosítása, sokszínűség támogatása” témákkal felfrissítsék, illetve kialakítsák az EB kommunikációjukat. A KKV-k hazánkban a magánszektor alkalmazottainak több, mint kétharmadát foglalkoztatják, a versenyképességük feltétele lehet a tehetségek vonzása, megtartása, esetükben a tudatos EB tevékenység tehát különösen fontos lenne. A toborzás eredményességének meghatározó szerepe van a szervezetek

[12] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

számára megfelelő jelöltek elérésében. A toborzás forrásaként legtöbben az ajánlást (93%), a közösségi médiát (83,5%) és az állásportálokat (78%) jelölték meg a megkérdezett vállalatok közül. A legeredményesebbnek is ezeket tartják, bár az állásportálok a közösségi médiát megelőzik. A felmérés alapján a vállalkozások kevesebb, mint 50%-a folytat tudatos munkáltató márka építést. A 250 fő alatti KKV-knál ez az arány 28,5%. A Khi-négyzet próba, a Cramér-féle V és a kontingencia-együttható is alátámasztotta, hogy a vállalkozás méretével összefügg az EB (employer branding) tevékenység.

A felmérésben résztvevő vállalatok esetében a céges honlap a közösségi médiakommunikáció előtt szerepel az EB kommunikáció csatornájaként. A márkaépítéshez az értékajánlatok közösségi média hálózaton keresztüli kommunikálása Mahmoud et al. (2021) által tanácsolt forma, de Hamdan és Alheet (2021) tanulmánya is alátámasztotta, hogy a közösségi média a leggyakoribb munkaerő pótlási módszer. A karrieroldalak háttérbe szorulnak és a közösségi média toborzási eszközként való terjedése figyelhető meg (Tato-Jiménez et al, 2019). Minden azt mutatja, hogy közösségi média toborzási forrásként és EB kapcsán is érdemes építeni. A közösségi médiafelületek használata átgondolandó, mert bár az első két helyen a Facebook és a LinkedIn használata áll és ezeket tartják egyúttal a legeredményesebbnek is, mediánjuk közel azonos. A LinkedIn-t a portált használó válaszadók 52% ítélte meg inkább eredményesnek, de csak a megkérdezett cégek alig 50%-a használja. A TikTok platform eredményessége megelőzi az Instagramot, utóbbi felületet viszont több vállalkozás használja, de kisebb eredményességgel.

A válaszadók az EB kommunikálásakor a juttatási rendszert, a munkahelyi légkört és körülményeket, negyedik helyen a WLB támogatását hangsúlyozzák nagyobb mértékben – a szakmai fejlődés és munka érdekességét megelőzve. Az újabb kutatások alapján a munkáltatói vonzerőként egyre inkább a munkakörnyezet és a munkahelyi légkör, valamint a támogató kapcsolatok jelennek meg (Lassleben & Hoffman 2023), azonban a rugalmas munkabeosztás (Pataki-Bittó & Kapusy 2021, Aggarwal et al., 2020), a WLB és a szakmai fejlődés (Zhong et al., 2023) továbbra is fontos szempontok munkahelyválasztáskor a bérezés mellett. Mivel a fiatal Z generáció magasabbra értékeli a nem gazdasági előnyökkel kapcsolatos információkat (Tato-Jiménez et al, 2019), így közvetlen pénzügyi teherrel nem járó tényezőkkel könnyebbé tehetnék a szervezetek a fiatal generáció vonzását és megtartását. A Z generációs tehetségekért folyó versenyben a megszólításukhoz elengedhetetlen lesz az elvárásaikra fókuszálni és azokra megoldásokat kínálniuk a vállalkozásoknak.

A fentiek alapján az alábbi tézis született:

2. tézis: A munkáltató márka (EB) kommunikációjában a közösségi média (SM) platformok fontos eszközök lehetnek a Z generáció elérésére, míg a toborzási csatornák eredményessége a célcsoport és a munkakör sajátosságaitól is függ. A KKV-k számára az EB tudatos fejlesztése versenyképességi tényező. Értékajánlatként a karrier- és szakmai fejlődés, a WLB támogatása (rugalmas munkavégzés hely, idő) és az innovatív környezet kommunikálása ajánlott.

2. a) résztézis: Az EB a Z generáció vonzásának és megtartásának fontos eszköze, azonban a vizsgált szervezetek mindössze 50%-a, a KKV-nak csak kicsivel több, mint negyede épít tudatosan EB-t (pedig a KKV-k foglalkoztatják a magánszektor alkalmazottainak 2/3-át).

2. b) résztézis: A SM az egyik legjelentősebb toborzási csatornává vált nemzetközi kutatások alapján, mégis alulhasznosított az EB területén, ami fejlesztési potenciált jelez. A vizsgált cégek 46%-szerint eredményes toborzásra, ugyanakkor csak 31% használja munkáltatói márkaépítésre.

Kapcsolódó saját publikáció[13]: S7.

A munkavállalói felmérés alapján a válaszadó Z generáció munkaérték prioritási listájának élén a szabadidő, a biztonság és az élvezet szerepelnek. A szabadidő prioritását több, a témával összefüggő tanulmány is hangsúlyozta (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021; Sharma & Gokhale, 2025; Chillakuri, 2020a; Oztürk & Yildirim 2023), ahogyan a biztonság (Ayoobzadeh et al., 2024) és az élvezet (Lassleben & Hofmann, 2023) is megjelent fontos munkaértékként korábbi kutatásokban. A biztonság második helyre történő kerülését magyarázhatják a 2020 utáni időszak gazdasági ingadozásai, az infláció és a munkaerőpiaci bizonytalanság. Érdekes eredmény ugyanakkor, hogy a felmérés szerint a pénz (fizetés) és az előrehaladás (karrier) nem elsődleges a Z-seknek, a 21 tételes lista 9 és 11 helyén. Ez ellentmond Roy et al. (2022) és Barhate & Dirani (2022) vizsgálatainak, akik a fizetést és a karriert lényeges tényezőknek tartják a Z generáció esetében. Pedig a pénzügyi kompenzáció a munkával való elégedettséggel szorosan összefügg (Gazi et al., 2025). Az eredmények hátterében az állhat, hogy a magyar fiatalok egy része bizonytalan pályakezdéssel szembesült (Koltai & Bördős, 2024), ami befolyásolhatja a karrier- és jövedelemorientációjukat. Összességében megállapítható, hogy ez

[13] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

a korosztály tehát már az értelmes munkát keresi, amit élvez és rugalmasságot is ad. Ennek egy eszköze lehet a karrier-fluiditás (Career fluidity) – vagyis a rugalmas, horizontális karrierpálya építése. A Deloitte (2025) felmérése szerint a Z generáció többsége számára ez egy stratégia, amely jobb munka-magánélet egyensúlyt, céltudatos életet, stabilitást, valamint a tanulás és új készségek elsajátításának lehetőségét biztosítja számukra. A munkaadóknak tehát a WLB támogatását, a rugalmas munkavégzési lehetőségeket, a szabadnapokat és a rekreációs juttatásokat érdemes hangsúlyozni, ha a Z generáció vonzása a cél. Stabil, kiszámítható bérezést és hosszú távú szerződést érdemes ajánlani, ugyanakkor a gamifikáció és a szórakoztató élmény alapú munkakörnyezet vonzó és motiváló is lehet számukra (Varghese & Deepa, 2023).

A nemek közötti különbségek vizsgálata a nők felé irányítja a figyelmet, mivel a munkaértékek több mint 20%-át magasabbra értékelték a válaszadók, bár szignifikáns eltérés csak három tényező (szabadidő, értelmes munka, személyes kapcsolatok) tekintetében volt. A szabadidő magasabb értéke alapján az a következtetés vonható le, hogy a nők számára a rugalmas munkaidő, a részmunkaidős opciók és a családbarát munkahely fontosabb lehet, így megszerzésükhöz érdemes ezeket hangsúlyozni. Az eredmények alátámasztják a korábbi tapasztalatokat, ugyanis korábbi publikációk (Wharton & Blair-Loy 2006; Lewis & Humbert, 2010) kimondták, hogy a nők munkaidő- és munkaköri-preferenciái lényegesen jobban igazodnak a családi feladatokhoz, mint a férfiakéi, s ezt a közelmúltban megjelent publikációk is alátámasztják (Valet et al., 2021; Jost & Möser, 2023). A munka tartalmának és a személyes kapcsolatok fontosságának tekintetében Jost és Möser (2023) a svájci mintán nem talált szignifikáns különbséget a nemek között, így az eltérést vélhetően Magyarország tradicionálisabb beállítottsága okozza, ahol a nők jobban érzékelik a munka tartalmának és a kapcsolatok minőségének jelentőségét.

A mai Z generációs munkavállalók pályafutása változatos, cégek, szerepkörök akár ágazatok közötti mozgás együttesen biztosítja számukra a rugalmasságot, a karrierépítést és a szakmai fejlődést, amely új képességeket ad, hiszen ez sokkal fontosabb számukra, mint a státusz vagy a lojalitás. A munkaadóknak ezért olyan karrierutakat célszerű kialakítaniuk, amely nem a hierarchikus létrán történő feljebb jutásra, hanem a fejlődési lehetőségekre fókuszál (pl. try and rotate programok). A generációk közötti különbségek vizsgálata pedig rámutat, hogy a különböző kohorszok eltérően értékelik a munka egyes aspektusait (szabadidő, élvezet, tanulás, előrehaladás, az érdekes munka, a kapcsolatok, változatosság és önmegvalósítás), ezért a HR-politikának a szervezeti kultúra és a kompenzációs rendszer alakításában egyaránt javasolt a generációk differenciált megközelítése, azaz:

- eltérő juttatási csomagok és mixek kidolgozása (pl. a Z generáció számára több szabadnap, az idősebbeknek hosszú távú pénzügyi juttatások);
- részmunkaidős, job sharing, hibrid és rugalmas beosztású álláslehetőségek kínálása;
- erős belső kommunikáció, mentorprogramok kidolgozása és felülvizsgálata, támogató munkahelyi közösségek létrejöttét célzó intézkedések.

A szervezeteknek mindezek mellett ajánlott felülvizsgálniuk a munkáltatói értékajánlatukat (EVP) is, s arra törekedniük, hogy abban fókuszáltan jelenjen meg a rugalmas munkavégzés, a pszichológiai biztonság, a fejlődést biztosító feladatok, az élményalapú munkakörnyezet, valamint a stabilitás és a karrierfluiditás egyszerre.

A szakirodalmi review alapján elmondható továbbá, hogy az értékkongruencia – vagyis a Z generáció személyes munkaértékei és a szervezeti értékek – összhangja nem csak a megszerzésüket segíti, de kulcsszerepe van a megtartásukban is:

- Megszerzés: A Z generáció munkahelyválasztásának egyik legfontosabb szempontja az értékek illeszkedése. Ha a szervezet nyíltan kommunikálja ezen értékeket (pl. WLB, rugalmasság, szakmai fejlődés) és ezt gyakorolja is, akkor vonzóbb lehet a fiatal munkavállalók számára.
- Megtartás: Ha a dolgozó és a szervezet értékei nincsenek összhangban, az elégedetlenséghez, kiégéshez és felmondáshoz vezethet. Ha azonban magas az értékkongruencia, akkor erősebb az affektív (érzelmi) elkötelezettség, amely növelheti a hosszú távú maradási szándékot.

A fentiek alapján az alábbi tézis született:

3. tézis: A Z generáció válaszadói munkaérték-preferenciáiban az életminőség-orientált, posztmateriális tényezők dominálnak: prioritási listájuk élén a szabadidő, a biztonság és az élvezetes, értelmes munka és a teljesítmény, stabilitás áll, míg a pénzügyi és karrierorientált tényezők kisebb szerepet töltenek be.

3. a) résztézis: A Z generáció munkaérték-preferenciái szignifikánsan eltérnek a vizsgált idősebb kohorszokhoz képest (elsősorban a kontextus-függő, a belső növekedés és affektív dimenziók tekintetében): a szabadidő, az élvezetes munkavégzés és az életminőség értéke erősödik, miközben a hagyományos karrier- és státuszorientált tényezők jelentősége inkább stagnál. A pénz munkaérték esetében nem volt kimutatható szignifikáns különbség.

3. b) résztézis: A Z generáción belül a nemek közötti különbségek korlátozottak, azonban a nők szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, az értelmes munkának és a személyes kapcsolatoknak, ami a vizsgált mintában erősebb kapcsolati és életminőség-orientált preferenciarendszerre utal.

3. c) résztézis: Az eredmények alapján a Z generáció megszerzése és megtartása szempontjából kulcsfontosságú az értékalapú munkáltatói értékajánlat (EVP) kialakítása, amely a munka–magánélet egyensúlyát, a rugalmas munkavégzést, a pszichológiai biztonságot és az élményalapú munkakörnyezetet hangsúlyozza, mivel a szakirodalom szerint az értékkongruencia jelentősen hozzájárul az elkötelezettség és a maradási szándék erősítéséhez.

Kapcsolódó saját publikáció[14]: S2.

4.3. A Z generáció motivációs sajátosságai (KK3)

A hazai HR szakemberek/vezetői beosztású dolgozók véleménye alapján a fiatal munkavállalókat leginkább jó munkafeltételekkel – azon belül is a magas munkabérrel lehet jobban motiválni, mint az előző generációs dolgozókat. A hazai kutatások szerint a bér a Z generáció számára a legfontosabb a munkaerőpiacon lévő generációk közül, ugyanakkor nem elsődleges (Kőműves et al., 2023). Elégedetlensége azonban munkahelyváltásra sarkalhatja az arra hajlamos Z generációs dolgozót a magasabb fizetés és szakmai fejlődés érdekében. Jelen kutatás eredményei emellett arra is rávilágítottak, hogy a megbecsülés és ösztönzés dimenziója, a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, valamint a minőségi munka és fejlődés, amelyekben leginkább eltérnek; és e tényezők a hazai és nemzetközi kutatások szerint elsődlegesek is a Z generáció számára, így összességében hatásosabb motivátoroknak is bizonyulhatnak a Z-seknél, mint a korábbi korosztályok tagjainál.

A munkafeltételek és 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 a vizsgált időszakra jellemző magas inflációból, a reálbérek csökkenéséből is (Pózner & Kozák, 2024a), ugyanakkor úgy tűnik, a bér fontos, de nem elsődleges eszköz a motiválásukhoz.

[14] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

A munka-magánélet egyensúlyának támogatására pedig számos olyan lehetőség van, amelyet az adott szervezet a tevékenységi körétől, a kultúrájától, a 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 WoS és Scopus adatbázisokban fellelhető, a Z generációs munkavállalók motivációjával kapcsolatos nemzetközi szakirodalom szisztematikus áttekintés során leszűrt 83 tanulmányból csupán öt kutatást az, amely az alkalmazottak motivációját valamilyen generációs összehasonlításban vizsgálta (Machova et al., 2022, Lee et al., 2022, Baša et al., 2023, Ludviga & Sluka, 2023, Plakhotnik et al., 2024). Jelen kutatási eredmények bővítik a motivációval kapcsolatos tudományos szakirodalom gyűjteményét, egyúttal segít bemutatni és aktualizálni a tudomány jelenlegi állását a vizsgált témakörben.

Primer kutatás a munkaerőpiacon jelen lévő négy generációra (BB, X, Y, Z) kiterjedő vizsgálata a Z generációs mintára koncentrálva megállapította, hogy a három legjelentősebb motivációs faktor számukra a 9M modell alapján a megbecsülés és ösztönzés, második helyen a munkafeltételek, harmadik pedig a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések. Tehát ezeknek a külső motivációs eszközöknek a motiváló ereje jelentősebb lehet számukra, de nem a WLB az elsődleges motivációs eszköz. Ettől függetlenül a WLB lényeges, mert az egyetlen tényező, amit az előző generációkhoz képest motiválóbbnak tartanak, azonban csak a nők részéről szerepel az első három motiváló faktor között a vizsgált mintában.

Jelen kutatás rámutatott, hogy a Z-s férfiak és nők motivációja eltérést mutat. A nők a nyolc vizsgált tényező tekintetében jobban motiválhatók, mint a férfiak – mivel kilencből nyolc motivációs faktor számukra motiválóbb. A férfiaknak a munkafeltételek, a nőknek az ösztönzők

és a megbecsülés a legfontosabb faktor, a WLB intézkedések a nők, míg a minőségi munka és fejlődés a férfiak preferencia listáján áll előrébb. Vagyis a vizsgált nők inkább a magánéletet, a férfiak a karriert sorolják előbbre. Ennek tanulsága alapján nem csak generációk, de a nemek közötti eltérést is érdemes figyelembe venni a motivációs stratégia kialakításakor.

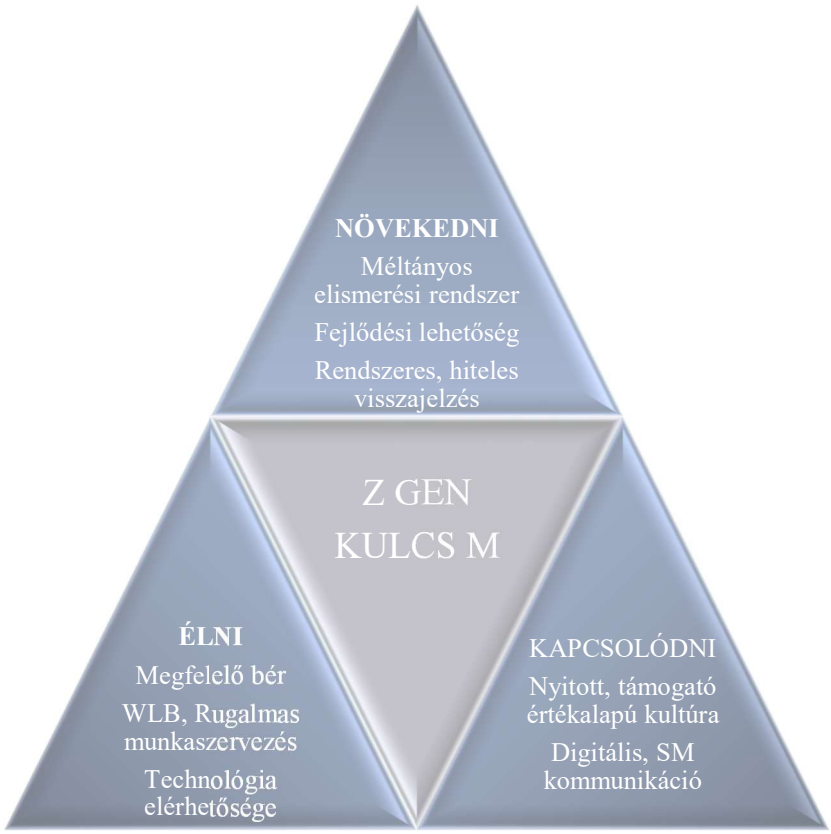
Hazai munkaadók szerint a Z generáció alapvetően nehezen motiválható (Kozák & Pózner, 2024). A munkaadónak észlelnie kell és meg is kell érteni a generációs különbségeket, amelyek előre vetíthetik a munkamotivációját (Williams, 2015), de érdemes figyelembe venni a nemek közötti eltéréseket is. Az eltérések a belső és külső motivációs mechanizmusok különböző működéséből fakadhat, és egyúttal indokolttá teszi a szervezeti motivációs rendszerek differenciált, csoportspecifikus kialakítását.

Gyakorlati szempontból ez a HR szakemberek percepciója és a valós motivációs mintázat különbsége azt jelzi, hogy empirikus adatok alapján célszerű a motivációs rendszerek és az értékajánlatok újratervezése. Javasolt lenne a HR-nek rendszeres munkavállalói generációs felméréseket végezni annak érdekében, hogy a fiatal munkavállalók valódi igényeit és motivációjuk mozgatórugóit pontosítsák és megértsék. Erre azért is szükség lenne, mert – az empirikus eredmények alapján – a motivációs tényezők függenek a nemzeti kulturális háttértől is.

A méltányos fizetés a vizsgált Z generációnak is fontos, de a nem feltétlenül elsődleges. Az egyéb pénzbeli ösztönzők és a megbecsülésnek jelenleg nagyobb jelentőséget tulajdoníthatnak. A 9M motivációs faktorai közül a munka és magánélet egyensúly a legkiemelkedőbb a korábbi generációkhoz képest, ezért az egyensúly biztosítása nemcsak a flow állapot eléréséhez, de a kiégés elkerüléséhez, így megtartásukhoz is fontos eszköz. A szervezeteknek a tevékenységi körétől és a munkakörtől függően rugalmas munkapolitikát érdemes kialakítaniuk és olyan lehetőségeket biztosítani, amelyek nem csak a munkavégzés idejében, de a munkavégzés helye tekintetében is nagyobb szabadságot biztosítanak. Mivel a Z generáció csak a WLB intézkedéseknek tulajdonít nagyobb motivációs erőt a primer felmérés során – az előző két generációhoz viszonyítva – ezért a belső motivációját erősítő intézkedésekre érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni. A mentorálás elősegítheti az önálló hatékony munkavégzést – az autonómia pedig belső motivációhoz vezet – így növelheti a teljesítményt és támogathatja a megtartásukat.

A magyar HR-gyakorlat szempontjából az eredmények arra figyelmeztetnek, hogy a fiatal generációk megtartása és elkötelezése nem alapozható kizárólag anyagi ösztönzőkre. A Z

generáció számára a rugalmas munkavégzés, a rendszeres visszajelzés és a személyes megbecsülés legalább annyira fontos lehet, mint a bérezés. A Z generáció motiválásához a 9M modell három szükséglete köré építve a primer felmérés során azonosított kulcstényezőket a 6. ábra foglalja össze.



6. ábra: A Z generációs munkaerő motiválását elősegítő kulcstényező
Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás

Az eredmények alapján a HR ösztönző rendszerek tervezésével kapcsolatban több irányelv is megfogalmazható a fiatal generáció motivációjának fenntartása érdekében:

- Teljesítményhez kötött, méltányos elismerési rendszer: az egyéni teljesítményt és értékteremtést elismerő jutalmazás erősítheti a kompetenciaérzést (Moller & Deci, 2014) és növeli a belső motivációt (Cameron et al., 2005).
- Rugalmas munkaszervezés: a távmunka, hibrid munkavégzés és rugalmas időbeosztás támogathatja az autonómia- és WLB-igény kielégítését, (Krajčík et al., 2023; Surugiu et al., 2025).
- Rendszeres, hiteles visszajelzés biztosítása: a Z generáció számára a gyors, konstruktív visszacsatolás fontos (Surugiu et al., 2025) növelheti az önhatékonyságot (Bandura,

1977) erősítheti a kompetenciaérzést, mely a belső motiváció alapvető összetevője (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

- Szervezeti kultúra fejlesztése: az értékalapú, nyitott és támogató környezet elősegítheti a kapcsolódás iránti szükséglet kielégítését (Deci et al., 2017), amit az interakcióhoz használt technológiához kell igazítani, mert a magasabb szintű kapcsolódás magasabb érzelmi elkötelezettséghez vezet (Skootsky et al., 2023).
- Digitális és közösségi kommunikációs csatornák használata: a fiatal munkavállalók eléréséhez és bevonásához szükséges a modern, interaktív eszközök alkalmazása (Schroth, 2019; Zhong et al., 2024).
- Fejlődési és tanulási lehetőségek beépítése: a karriertervezés, belső képzések, mentorprogramok hozzájárulhatnak a hosszú távú elköteleződéshez (Pandita, 2022; Vieira et al., 2024).

A vállalatok versenyképességének egyik pillére a munkaadói és a munkavállalói elvárások összehangolása, amelynek egyik lényeges területe a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése (Poór et al., 2025).

A fentiek alapján a következő tézis született:

4. tézis: A Z generáció motivációs tényezői és a HR / vezetők ezzel kapcsolatos percepciói nincsenek összhangban a vizsgált minták alapján, ezért célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni motiváló tényezőik feltárására és rendszeres visszamérésére a hatékonyabb HR-gyakorlatok kialakításához.

Munkadói nézőpont: Az elemzésbe bevont munkaadói minta alapján a munkafeltételekkel, elsősorban a bérrel lehet jobban motiválni a Z-seket a korábbi kohorszokhoz képest, a megbecsülés és ösztönzés mögé sorolják a WLB célzó intézkedéseket, de a munkakörnyezetet is motiválóbbanak tartják, mint az előrelépési, fejlődési lehetőségeket.

Munkavállalói nézőpont: A Z generáció a munka-magánélet egyensúly (WLB) támogatásával motiválható csak jobban a vizsgált mintában, mint a korábbi kohorszok. Az SLR és a primer felmérés alapján a HR-stratégiákat hozzá kellene igazítani a Z generációsok igényeihez, hogy hosszú távon motiválttá tehessék őket, elkerülve a magas fluktuációs költségeket.

4. a) résztézis: A méltányos fizetés fontos, de a vizsgált Z generációs mintában nem elsődleges. A Z generációs minta a WLB tekintetében mutat szignifikáns pozitív eltérést az előző generációkhoz képest, minden más tényező kevésbé motiváló számukra.

4. b) résztézis: Leginkább a megbecsülés, ösztönzés, ezt követően a munkafeltételek (ideértve a javadalmazást, biztonságot, támogatási rendszereket), harmadikként pedig WLB (nőknél 2. helyen) célzó intézkedések motiválóak számukra.

Kapcsolódó saját publikáció[15]: S3, S6.

4.4. A Z generáció megtartásának sajátosságai (KK4)

A primer felmérés szerint a Z generációsok elkötelezettségében az érzelmi komponens a legerősebb, de összességében gyengébb az elkötelezettségük az előző generációkhoz képest (a vizsgált 12 komponensből 11 esetén szignifikáns különbséget mutat, melyből egy affektív tényező esetén volt csak pozitív az eltérés). Az eredmény Wziątek-Staśko et al. (2023) kutatásaival szemben összességében közömbös elkötelezettséget mutat, és nem az Y, hanem a Z generáció elkötelezettsége mutat a leggyengébb szintet. A szekunder kutatás pedig azt mutatta, hogy az érzelmi elkötelezettség támogatja leginkább a munkavállalók megtartását: az affektív elkötelezettség erősítése pozitívan korrelál a munkateljesítménnyel és a munkával való elégedettséggel, míg negatívan a fluktuációval (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). A Z generációs vizsgálatok is azt mutatják, hogy az elkötelezettségük erősítése által javul a motiváció és a teljesítmény, valamint csökken a fluktuáció (Yunyi et al., 2024).

Armstrong & Taylor (2014) tanulmányából megtudhattuk, hogy bár sok cég alkalmaz fejlett munkavállalói megtartási stratégiát – mint a mentorálás, karrierfejlesztési programok, juttatási csomagok –, de ezek kevésnek bizonyulnak a hosszú távú elkötelezettség fennmaradásához. Az extrinzik eszközök (pl. pénz) kevésbé motiválják a Z generációt, hogy elkötelezett maradjon (Ferreras-Perez et al., 2023). A generációk közül a Z-sek belső motivációja a legerősebb (Mahmoud et al., 2021). Az intrinzik (belső) motiváció és az affektív (érzelmi) szervezeti elkötelezettség is pszichológiai vonatkozású, de a kettő nem azonos. Az affektív szervezeti elkötelezettség esetén a munkavállalót az elvárásai, vágyai kötik össze a szervezettel (Allen & Meyer, 1990). A vállalatoknak tehát az elkötelezettségi/megtartási

[15] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

stratégiájukkal azokat a tényezőket érdemes támogatni, melyek erősítik az affektív elköteleződést.

A primer kérdőíves megkérdezés során az érzelmi elkötelezettséget mérő item-ek közül pozitív eltérést az alábbi állítás kapcsán volt: „Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek” ($p=0,001$). Ennek oka lehet, hogy a Z generáció tagjai értékelik a transzparens és nyílt kommunikációt, s amennyiben a munkahelyük értékei összhangban vannak a sajátjaikkal, szívesen beszélnek a szervezetről másoknak is, ezzel erősítve a munkaadó márkáját és vonzerejét (Mishra & Pandey, 2024). Lényeges tehát folyamatosan kommunikálni a szervezeti értékeket és célokat a dolgozók irányába, s lehetőséget biztosítani a dolgozók számára az azokkal kapcsolatos visszajelzésekre.

A primer eredmények alapján a vizsgált mintán a Z generációnak a normatív elkötelezettsége a legalacsonyabb. Már egy 2010-es tanulmány is felhívta a figyelmet arra, hogy a fiatalabb generációk számára az értelmes munka és az értékazonosság fontosabb, mint a kötelességtudat (Ng et al., 2010), a friss kutatási eredmények pedig egyértelműen kimutatták, hogy a Z generáció kevésbé lojális a munkaadókhoz, és inkább a személyes preferenciákat helyezik előtérbe a hosszú távú elköteleződés helyett (Surugiu et al., 2025). Ez a vállalkozói szemlélet és az önállóság iránti vágy pedig hozzájárulhat az alacsonyabb normatív elkötelezettséghez. A normatív elkötelezettség alacsony szintje is azt támasztja alá, hogy a munkáltatóknak leginkább az érzelmi komponens erősítésére kell hangsúlyt fektetni, ami Allen & Meyer (1990) szerint idővel erősítheti a normatív kötődést. A szerzőpáros ugyanis megállapította, hogy bár az affektív és a normatív elkötelezettség különálló konstrukciók, mégis bizonyos mértékű kapcsolat áll fenn közöttük. Ez a kapcsolat arra utalhat, hogy az affektív elkötelezettség idővel normatív elkötelezettséggé alakulhat, különösen akkor, ha az alkalmazott hosszabb ideig marad a szervezetnél és erős érzelmi kötődést alakít ki.

A Z generációs férfiak és nők elkötelezettsége között végzett elemzés során a Mann-Whitney U teszt nem mutatott szignifikáns különbséget a mintán. A Z generáció tagjai – szemben a korábbi generációkkal – sokkal inkább egalitárius értékeket vallanak (Seemiller & Grace, 2016). A nemi szerepek közötti határok elmosódása, a hasonló karriervárakozások és a munkahelyi elvárások hasonló megélése pedig hozzájárulhat ahhoz, hogy a férfiak és nők elkötelezettségi szintje között ne legyen érdemi különbség.

A fentiek alapján a következő tézis született:

5. tézis: A vizsgált mintában a Z generáció a legkevésbé elkötelezett az idősebb kohorszokhoz képest, ugyanakkor körükben az affektív (érzelmi) elkötelezettség a legerősebb dimenzió. A Z generációs férfiak és nők elkötelezettsége között a Mann–Whitney U teszt nem mutatott szignifikáns különbséget. Mivel a szakirodalom szerint az érzelmi elkötelezettség támogatja leginkább a munkavállalók megtartását, az érzelmi elkötelezettség pedig idővel erősíti a normatív kötődést, célszerű az affektív elkötelezettség erősítésére koncentrálni a vállalatoknak.

Kapcsolódó saját publikációk[16]: S1., S4.

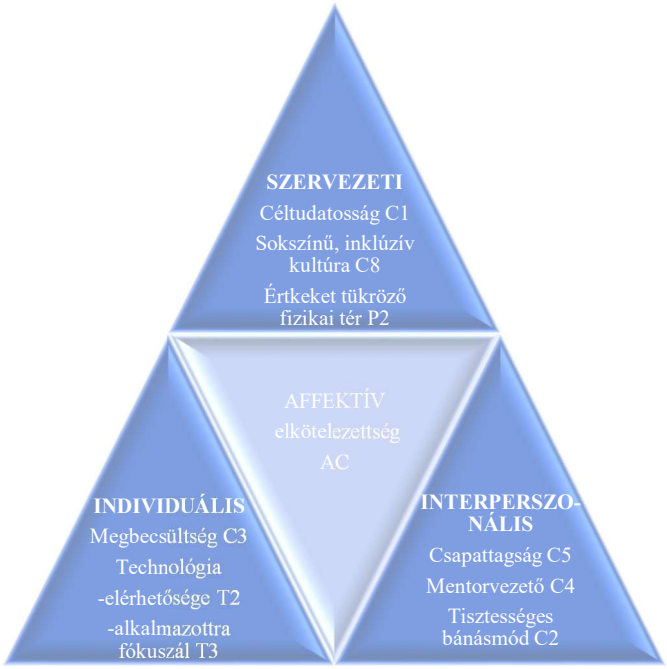
A Z generáció magas elvárásaival és gyenge elköteleződésükkel szembesülnek a munkaadók (Chillakuri, 2020a), és bár a HR szakemberek körében készült felmérések szerint elsősorban az elrugaszkodott bér elvárások okozzák a legnagyobb nehézséget a munkaadóknak (Pózner & Kozák, 2024a), egyes kutatások szerint azonban a külső tényezők a Z-sek számára kevésbé motiválók és az elkötelezettségüket sem erősítik (Ferreras-Perez et al., 2023). Fontos megtalálni azokat a nem anyagi jellegű eszközöket, melyekkel az elkötelezettségük növelhető.

A disszertációban ismertetett primer kutatás a Z generációs munkavállalók (n = 174) Morgan (2017) féle munkavállalói élmény kérdőív (EXS) és Meyer & Allen (1991) háromdimenziós munkavállalói elkötelezettség kérdőív válaszai alapján végzett elemzése az EX és az EC kapcsolatrendszerének statisztikai és tartalmi elemzésének eredményeit mutatta be.

Az affektív elkötelezettség (AC) konstellációjában jelentkeztek a hőtérképes asszociációs vizsgálat eredményei szerint a legerősebb kapcsolatok, ami alátámasztja, hogy az érzelmi azonosulás kulcsszerepet játszhat a Z generáció elkötelezettségének kialakulásában. Ezt tovább erősíti, hogy az olyan tényezők, mint a céltudatosság, a megbecsülés, a befogadó kultúra, az alkalmazotti igényekhez igazodó, elérhető technológia, valamint a vezetői támogatás és csapattagság érzése mind jelentősen hozzájárulhatnak az érzelmi kötődéshez. Az EX 17 vizsgált tényezője közül legalább 15 szignifikáns összefüggést mutat az affektív változók mindegyikével, amely azt jelzi, hogy a vizsgált Z generációs munkavállalók érzelmi kötődése jelentős mértékben az élményminőségen keresztül formálódik. Tekintettel arra, hogy a vonatkozó kutatási eredmények (Jaros, 1997, Wasti, 2005, Whitener és Walz, 1993, Somers,

[16] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

1995, Pózner & Kozák, 2025b) szerint a dolgozók megtartása leginkább az erős affektív elkötelezettségükön keresztül érhető el, a szervezeteknek célszerű a 7. ábrán jelölt tényezőkre nagy(obb) hangsúlyt fektetni, amennyiben HR stratégiájukban a fiatal munkavállalók hosszú/hosszabb idő keresztüli maradását tűzték ki célul.



7. ábra: A Z generáció érzelmi elkötelezettség erősítését elősegítő legfontosabb EX tényezők
Megjegyzés: P a fizikai, C a kulturális, T a technológiai tényezőt jelöli az értekezés 9. melléklete kódjai alapján
Forrás: Kozák és Pózner (submitted) alapján saját fordítás

A folytonossági elkötelezettség (CC) esetében a kapcsolat közepesen erős, de szignifikáns, különösen a technológiai támogatás és a karrierlehetőségek biztosítása mentén. Ez arra utal, hogy a mintába került Z generáció maradási szándékát inkább racionális, jövőorientált szempontok motiválják, nem pusztán az érzelmi kötődés vagy a múltbeli befektetés.

A normatív elkötelezettség (NC) dimenziójában az EX szintén erőteljes hatást mutat, leginkább akkor, ha a munkavállaló fejlődését és jóllétét támogató, céltudatos szervezeti kultúrával találkozik. Az EX 15 tényezője szignifikáns kapcsolatban áll az NC4 állítással, mely a szervezet értékalapú képviseletét tükrözi. Ez megerősíti, hogy az érték vezérelt szervezeti működés fontos alapja lehet a Z generáció munkavállalói elkötelezettségének. Az eredmények azt sugallják, hogyha az EX mindhárom dimenziója erőteljesen jelen van, a Z generációs munkavállaló hajlamos „a vállalat követe”-ként azonosulni a szervezettel.

Ezzel szemben a munkavállalói élmény a legkevésbé a morális kötelesség (NC2) és a befektetett idő miatti elkötelezettség (CC1) komponensekre van hatással. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a Z generáció esetében az elkötelezettség már nem feltétlenül a szervezethez

való kötődés hagyományos formáiban – például a szolgálati időben vagy az erkölcsi kötelességtudatban – gyökerezik. Ehelyett a munkavállalói élmény, a személyes értékek és a szervezettel való azonosulás tűnnek fel az elkötelezettség legfőbb mozgatórugójaként. Az EX fizikai dimenziójában a munkaterek kialakítása gyenge kapcsolat arra utal, hogy az infrastrukturális beruházások – bár fontosak lehetnek a munkavégzés komfortja szempontjából – kevésbé járulnak hozzá közvetlenül az elkötelezettség kialakulásához a vizsgált Z generáció körében. Összességében elmondható, hogy a munkavállalói élmény minősége meghatározó befolyással bírhat a Z generáció affektív és értékalapú elköteleződésére, míg a hagyományos, múltbeli befektetésen vagy morális kötelességen alapuló elköteleződési formák kevésbé relevánsak e korcsoport számára.

A fentiek alapján az alábbi tézis született:

6. tézis: A munkavállalói élmény (a munkahelyi teljes élményút) fejlesztése kulcsfontosságú az érzelmi és értékalapú kötődés erősítéséhez, ugyanis a vizsgált Z generációs munkavállalók elköteleződésében az élmény minősége és az értékekhez való illeszkedés meghatározó jelentőséggel bír.

6. a) résztézis: A Z generációsok munkavállalói élménye szoros kapcsolatban áll az elkötelezettség különböző dimenzióival, különösen az érzelmi (affektív) elkötelezettséggel (AC).

6. b) résztézis: A munkavállalói élmény (EX) és a munkavállalói elkötelezettség (EC) összefüggései tekintetében a legerősebb kapcsolatok a céltudatosság, a megbecsülés, a befogadó kultúra és a vezetői támogatás mentén jelentkeztek.

6. c) résztézis: A maradási költségek mérlegelésén alapuló folytonossági (CC) és a kötelességérzetből fakadó normatív (NC) elkötelezettség is kapcsolatban áll az élménnyel, főként racionális és értékalapú szempontokon keresztül.

Kapcsolódó saját publikáció[17]: S1.

[17] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

5. Tézisek angol nyelven

Thesis 1: Based on the systematic literature review, the studies included in the analysis indicate that there are overlaps between the work-related expectations of Generation Z employees, the factors motivating their high performance, and the factors supporting their organisational commitment. At the same time, organisations are advised to take account of their differing preferences according to specific HR objectives, namely attraction, motivation and retention.

Sub-thesis 1a: According to the majority of the studies included in the review, financial incentives are not the primary factor in attracting Generation Z employees; instead, they place greater emphasis on career prospects and professional development opportunities. Their use of social media is fragmented; however, the literature suggests that employee referrals may constitute an effective recruitment channel due to their extensive social networks. Their key expectations include autonomy, flexibility and work–life balance.

Sub-thesis 1b: The literature included in the review suggests that intrinsic motivation is the dominant motivational orientation among Generation Z employees; consequently, inspiring work and a positive workplace atmosphere are of particular importance. Performance-related pay is identified as the primary motivator, while an innovative working environment, modern technology, work–life balance, flexible working arrangements and career development opportunities also represent key motivating factors. The findings further indicate that gender differences should be taken into consideration.

Sub-thesis 1c: A strong employer brand is of strategic importance for both attracting and retaining Generation Z employees. According to the literature, employer attractiveness may enhance organisational commitment, particularly through the provision of flexible working arrangements. The studies included in the review also indicate that fulfilling the psychological contract is a critical prerequisite for their long-term retention.

Related publication[18]: S5.

Thesis 2: Social media (SM) platforms may serve as important tools in employer branding (EB) communication for reaching Generation Z, while the effectiveness of

[18] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

recruitment channels also depends on the characteristics of the target group and the specific job roles. For small and medium-sized enterprises (SMEs), the strategic development of employer branding constitutes a factor of competitiveness. As part of the employer value proposition, organisations are advised to communicate career and professional development opportunities, support for work–life balance (including flexible working time and location), and an innovative working environment.

Sub-thesis 2a: Employer branding is an important tool for attracting and retaining Generation Z employees. However, only 50% of the organisations included in the study, and just over one quarter of SMEs, consciously develop their employer brand, despite SMEs employing approximately two-thirds of private-sector employees.

Sub-thesis 2b: According to international research, social media has become one of the most important recruitment channels; nevertheless, it remains underutilised for employer branding purposes, indicating considerable development potential. Among the organisations included in the study, 46% reported using social media effectively for recruitment, whereas only 31% use it for employer branding.

Related publication[19]: S7.

Thesis 3: Among the Generation Z respondents, work value preferences are predominantly characterised by quality-of-life-oriented and post-materialist factors. Their highest priorities are leisure time, job security, enjoyable and meaningful work, and achievement and stability, whereas financial and career-oriented factors play a less prominent role.

Sub-thesis 3a: The work value preferences of the Generation Z respondents differ significantly from those of the older cohorts included in the study, particularly with regard to the context-related, intrinsic growth and affective dimensions. Greater importance is attached to leisure time, enjoyable work and quality of life, whereas the importance of traditional career- and status-oriented factors remains relatively stable. No statistically significant difference was found for the work value of financial reward.

[19] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

Sub-thesis 3b: Within the Generation Z cohort, gender differences are limited; however, female respondents attach significantly greater importance to leisure time, meaningful work and personal relationships, indicating a stronger relationship- and quality-of-life-oriented preference structure within the study sample.

Sub-thesis 3c: The findings suggest that the development of a value-based employer value proposition (EVP) is essential for attracting and retaining Generation Z employees. Such a value proposition should emphasise work–life balance, flexible working arrangements, psychological safety and an experience-oriented working environment, as the literature indicates that value congruence makes a significant contribution to strengthening organisational commitment and employees' intention to stay.

Related publication[20]: S2.

Thesis 4: Based on the study samples, the motivational factors of Generation Z employees and HR professionals'/managers' perceptions of these factors are not fully aligned. It is therefore advisable to place greater emphasis on identifying and periodically reassessing these motivational factors to support the development of more effective HR practices.

Employer perspective: Based on the employer sample included in the study, Generation Z employees are perceived to be more effectively motivated by working conditions — particularly pay — than older cohorts. Measures aimed at supporting work–life balance are ranked below recognition and incentives, while the working environment is considered to be more motivating than career advancement and professional development opportunities.

Employee perspective: Within the study sample, Generation Z respondents differ from the older cohorts only in attaching significantly greater importance to support for work–life balance as a motivating factor. Based on both the systematic literature review and the primary survey, HR strategies should be better aligned with the needs of Generation Z employees in order to maintain their long-term motivation and reduce the costs associated with employee turnover.

[20] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

Sub-thesis 4a: Fair remuneration is an important, but not the primary, motivational factor for the Generation Z respondents included in the study. Compared with the older cohorts, the Generation Z sample showed a statistically significant positive difference only with regard to work–life balance, while all other motivational factors were rated as less important.

Sub-thesis 4b: Recognition and incentives constitute the strongest motivational factors for the Generation Z respondents, followed by working conditions (including remuneration, job security and support systems), and, thirdly, measures supporting work–life balance (ranked second by female respondents).

Related publications[21]: S3, S6.

Thesis 5: Within the study sample, Generation Z respondents exhibited the lowest level of organisational commitment compared with the older cohorts. At the same time, affective commitment was the strongest dimension of commitment among Generation Z respondents. The Mann–Whitney U test revealed no statistically significant difference in organisational commitment between male and female Generation Z respondents. As the literature suggests that affective commitment is the strongest driver of employee retention and that it gradually reinforces normative commitment, organisations are advised to focus on strengthening employees' affective commitment.

Related publications[22]: S1, S4.

Thesis 6: Enhancing the employee experience (i.e. the employee's end-to-end workplace experience) is essential for strengthening emotional and value-based attachment, as, among the Generation Z employees included in the study, the quality of the employee experience and alignment with organisational values play a decisive role in fostering organisational commitment.

[21] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

[22] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

Sub-thesis 6a: The employee experience of Generation Z respondents is closely associated with the different dimensions of employee commitment, particularly with affective commitment (AC).

Sub-thesis 6b: Regarding the relationship between employee experience (EX) and employee commitment (EC), the strongest associations were found for sense of purpose, recognition, an inclusive organisational culture, and managerial support.

Sub-thesis 6c: Continuance commitment (CC), based on the perceived costs of leaving the organisation, and normative commitment (NC), arising from a sense of obligation, are also associated with the employee experience, primarily through rational and value-based considerations.

Related publication[23]: S1.

[23] *A 8.1. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

6. Kutatási eredmények szintézise – 3ME-PVI integrált modell és EVP dimenziók

A kutatási kérdések és a tézisek közötti kapcsolatot, illetve a legfontosabb empirikus és elméleti eredmények rövid összefoglalását a következő mátrix szemlélteti (3. táblázat).

3. táblázat: Kutatási kérdések – Tézisek – Eredmények mátrix

Kutatási kérdés	Kapcsolódó tézis(ek)	Empirikus / elméleti eredmény
KK1: A nemzetközi kutatási eredmények alapján hogyan segíthető elő a Z generációs munkaerő hatékony megszerzése és hosszú távú megtartása?	T1	A Z generáció megszerzése és megtartása komplex, többtényezős HR megközelítést igényel. A 3ME keret alkalmazása indokolt. A WLB, rugalmasság és fejlődési lehetőségek kulcsszerepet játszanak, míg a bér inkább alapelvárás a vizsgált szakirodalom alapján.
KK2: Milyen tényezők és stratégiák befolyásolják a Z generáció munkaerőpiaci megszerzését a hazai kontextusban?	T2, T3	Az employer branding és a social media erősítése stratégiai jelentőségű, különösen a KKV-k esetében. A vizsgált hazai Z generációs minta munkaérték-preferenciáit elsősorban az életminőség-orientált tényezők határozzák meg: kiemelten fontos számukra a szabadidő, a biztonság, valamint az élvezetes és értelmes munkavégzés, míg a pénz és a karrier kevésbé meghatározó. A generációs összehasonlítás szignifikáns eltéréseket mutat elsősorban a szabadidő és az élvezet értékekben. A nemi különbségek korlátozottan, de kimutathatók.
KK3: Milyen eltérések figyelhetők meg a HR szakemberek percepciói és a Z generáció tényleges motivációs tényezői között a hazai munkaerőpiacon?	T4	Szignifikáns diszkrepancia figyelhető meg: a HR válaszadók túlértékelik az extrinzik tényezőket (pl. bér), míg a Z generációs minta inkább intrinzik és affektív motivátorokra reagál. Ez a különbség hozzájárulhat a motivációs eszközök alacsonyabb hatékonyságához és a magasabb fluktuációhoz. A WLB az egyetlen tényező, amelyben a vizsgálatba bevont Z generáció erősebb motivációs preferenciát mutat a korábbi kohorszokhoz képest.
KK4: Mi jellemzi és hogyan fokozható a hazai Z generációsok munkahelyi elkötelezettsége?	T5, T6	A vizsgált Z generáció esetében az affektív elkötelezettség a legerősebb, amely leginkább hat a maradási szándékra. A munkavállalói élmény és az elkötelezettség között szoros, pozitív kapcsolat áll fenn, különösen az affektív dimenzióban. Az elkötelezettség legfontosabb meghatározója az élmény minősége és az értékilleszkedés.

Forrás: Saját szerkesztés a disszertáció alapját képező kutatások eredményei alapján

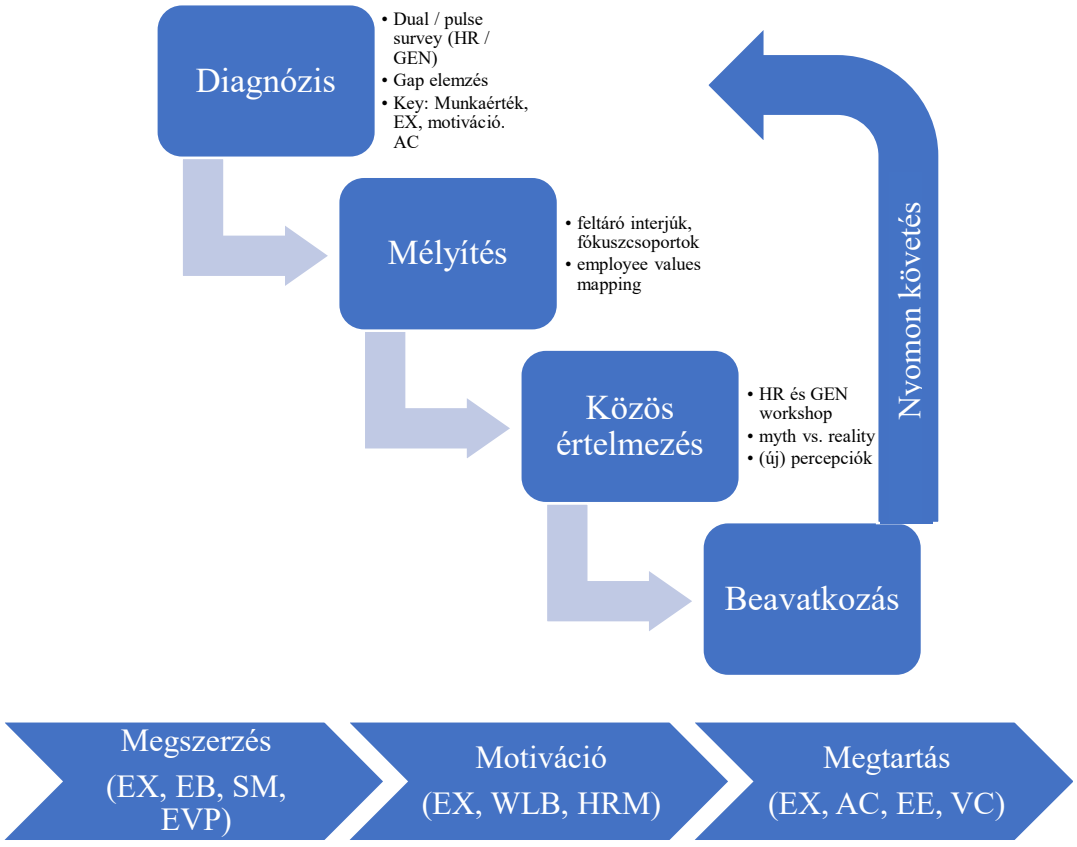
A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a Z generáció munkaerőpiaci jelenléte a HR-gyakorlatok újragondolását teszi szükségessé. A 3ME keretrendszer bevezetése hozzájárul a HR-funkciók differenciált értelmezéséhez, mivel rámutat arra, hogy a megszerzés, a motiváció és a megtartás eltérő tényezők által befolyásolt folyamatok. A szakirodalmi és empirikus eredmények közötti összhang megerősíti, hogy a Z generáció esetében az intrinzik és affektív tényezők felértékelődése hangsúlyosan jelenik meg, ugyanakkor a hazai eredmények

rávilágítanak az extrinzik tényezők továbbra is meghatározó szerepére a Z generáció preferenciáiban, amely a magyar munkaerőpiaci környezet sajátosságaival is összefügghet.

Az elemzésbe bevont munkaadói/HR minta percepció és a vizsgált Z generációsok valós preferenciák közötti eltérés különösen kritikus megállapítás. Ez a diszkrepancia magyarázatot adhat a magas fluktuációra és a motivációs eszközök korlátozott hatékonyságára. A kutatás ezzel hozzájárul a HR döntéshozatal adatvezérelt (nem tapasztalatokra, hanem adatokra, mérhető mutatókra és elemzésekre alapozott) megközelítésének erősítéséhez.

3ME-PVI integrált modell

Kétdimenziós megközelítést kínál a Z generáció munkaerőpiaci kezeléséhez a 3ME–PVI integrált modell, amely a disszertáció saját eredménye. Amíg a 3ME modell a HR-folyamatok funkcionális dimenzióját ragadja meg (megszerzés, motiváció, megtartás), addig a PVI (Percepció-Valóság Illeszkedés) modell biztosítja ezen folyamatok eredményességét (esetlegesen hatékonyságát is) azáltal, hogy folyamatosan összehangolja a munkaadói percepciókat a munkavállalói valós preferenciákkal. (8. ábra).



8. ábra: Percepció-Valóság Illeszkedés (PVI) modell (folyamatábra)
Megjegyzés: EVP – értékígéret, VC – értékkongruencia, a személyes és szervezeti értékek összhangja
Forrás: Saját szerkesztés

A diagnózis szakaszában kettős pulse kérdőíves felmérés készül a HR szakemberek és a munkavállalók körében, amelynek központi témái a munkaértékek, a munkavállalói élmény, a motiváció és az affektív elkötelezettség lehetnek. A kérdőíves eredmények elemzése lehetőséget ad a HR percepciói és a munkavállalók tényleges nézetei közötti eltérések (gapek) azonosítására. A feltárt különbségek mögött meghúzódó okok és problémák mélyebb megértése a mélyítési szakaszban valósul meg feltáró interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések segítségével. A generációnként és különböző munkavállalói életciklusok mentén kirajzolható munkavállalói érték térkép mutathatja be transzparensen az értékpreferenciáikat. A HR és a munkavállalók közös értelmezési folyamata – myth vs. reality – támogatja a szervezeti helyzet komplexebb megértését, valamint hozzájárul a hatékonyabb együttműködést elősegítő megoldások kialakításához. A folyamat eredményeként formálódik a HR új percepciója a munkavállalói igényekről és szervezeti tapasztalatokról, amely megalapozza a célzott HR-beavatkozásokat. A beavatkozási szakasz korrigálhatja és fejlesztheti a HR-stratégiát, különösen a munkavállalók megszerzése, motiválása és megtartása területén, ezáltal növelve a szervezet alkalmazkodóképességét és hosszú távú hatékonyságát. A nyomon követés szakasza elengedhetetlen, mivel a munkavállalói állomány összetétele és a generációs változások folyamatos felülvizsgálatot és adaptációt igényelnek.

A PVI modell újdonsága abban rejlik, hogy a HR-gyakorlatokat nem statikus eszközként, hanem dinamikus, visszacsatolás-alapú rendszerként értelmezi, amely képes adaptálódni a generációs sajátosságokhoz. A szervezetek sikeressége nem csak azon múlik, hogy milyen HR-eszközöket alkalmaznak, hanem mennyire képesek folyamatosan összehangolni saját feltételezéseiket a munkavállalók valós igényeivel. A 3ME megmutatja mit kell tenni, a PVI pedig azt, hogy hogyan kell jól csinálni – együttesen valódi versenyelőnyt biztosíthatnak. A modell alkalmazhatóságát a kutatás a Z generáció kontextusában vizsgálta, ugyanakkor annak logikája nem kizárólag erre a generációra korlátozódik, hanem más munkavállalói csoportok elemzésére és a HR-gyakorlat fejlesztésére is alkalmas keretet nyújthat.

A 3ME-PVI integrált modell alapvető logikája szervezetmérettől, tulajdonosi háttértől és ágazattól függetlenül használható, így minden szervezettípus számára releváns lehet. E sajátosságok abban befolyásolhatják a modellt, hogy milyen munkavállalói elvárások és milyen HR-eszközök állnak rendelkezésre. A keretrendszer változatlanul alkalmazható, míg a konkrét beavatkozások tartalma szervezeti környezethez igazítható. Míg egy multinacionális vállalat

fejlettebb HR-analitikai rendszerekkel, nagyobb adatbázisokkal és dedikált HR kapacitással rendelkezve a modell komplex formában alkalmazható, addig a hazai KKV-k esetében egyszerűsített kérdőívek, rövidebb munkavállalói felmérések, kisebb workshopok is alkalmasak lehetnek a PVI-rés feltárásra. A KKV-k egyik előnye a korlátozottabb HR-erőforrások ellenére, hogy a gyorsabban és rugalmasabban képesek reagálni a munkavállalói igényekre, mely a munkavállalókért folytatott versenyben előnyt jelenthet. Ugyanakkor a multinacionális nagyvállalatok korszerű HR megoldásai referenciák lehetnek a magyarországi entitások számára (Kazlauskaitė et al., 2013).

A PVI-rés azonosítása a munkavállalói preferenciák és a HR-szakemberek, vezetők által feltételezett preferenciák közötti eltérés mérésével történhet. Ennek lehetséges mutatói például az egyes tényezőkre adott átlagpontszámok különbsége. A beavatkozások eredményessége a PVI-rés csökkenésével, illetve különböző indikátorok értékének változásával mérhető (pl. a fluktuációs ráta csökkenése, a próbaidőszak alatti kilépések arányának mérséklődése, hiányzási mutatók alakulása). Amennyiben a beavatkozásokat követően egyszerre figyelhető meg a PVI-rés csökkenése és a kulcsfontosságú HR-KPI-ok javulása, az a modell gyakorlati alkalmazhatóságának és eredményességének egyik fontos visszajelzője lehet.

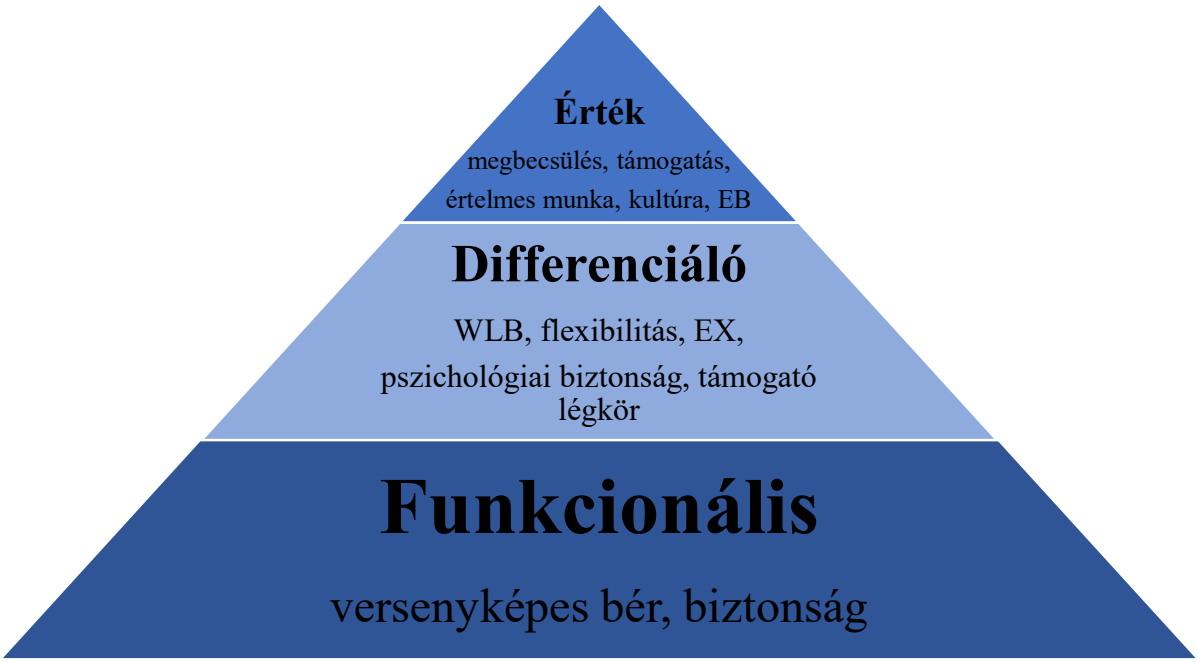
EVP dimenziók

A munkavállalói élmény és az elkötelezettség közötti kapcsolat megerősíti azt a modern HR szemléletet, amely az elkötelezettséget dinamikus, élményalapú konstrukcióként értelmezi. A vizsgált Z generáció esetében ez különösen hangsúlyos, ami indokolhatja az élményalapú HR stratégiák előtérbe kerülését. KPMG (2022) a HR jövője kutatása kapcsán az EVP (munkáltatói értékajánlatok) szerepét hangsúlyozta, és a HR egyik legfontosabb feladatai közé sorolta az emberekkel kapcsolatos elemzések fejlesztését.

A munkavállalók részére kínált anyagi és nem anyagi juttatások, élmények és értékek összessége az EVP (employee value proposition – értékígéret), kulcsszerepet játszik a megszerzésben, a motiválásában és a megtartásban. (Az előző definíció több szakmai megközelítés (Minchington, 2010, Barrow & Mosley, 2005, Pawar, 2016) szintézise és az értekezés alapján került megfogalmazásra.) Az EVP az alapja a munkáltatói márkának, befolyásolja a munkáltatói vonzerőt, emellett hozzájárul az értékkongruencia kialakításához, így hatással van az érzelmi elkötelezettségre is. Az EVP a szervezet által kínált értékajánlat,

míg az értékkongruencia a kínálat és a munkavállalói preferenciák közötti illeszkedés mértékét fejezi ki.

Az EVP jelen kutatás alapján nem egy lista, hanem három fő dimenzió integrációja (9. ábra).



9. ábra: EVP – értékígéret dimenziók
Forrás: Saját szerkesztés

A funkcionális dimenzióhoz tartoznak az olyan alap belépési feltételek, mint a versenyképes bér, a biztonság stb. Erre épül a differenciáló dimenzió, amelybe az életminőséget és élményt meghatározó tényezők tartoznak. Ezekkel tudja megkülönböztetni magát a munkaadó, és ez ösztönözheti cselekvésre a munkavállalót. Ide sorolható a WLB, a flexibilitás, a pszichológiai biztonság, a támogató légkör, a munkavállalói élmény, amely elemek legerősebben a motivációra, az elégedettségre és a megtartásra vannak hatással. A harmadik az érték dimenzió, ahová leginkább az affektív elköteleződést meghatározó tényezők – mint az értelmes munka, a céltudatosság, a befogadó szervezeti kultúra, a megbecsülés, támogatás – tartoznak.

A funkcionális elemek a megszerzéshez, a differenciálók a motiváláshoz, az érték dimenzió elemei leginkább a megtartáshoz szükségesek. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a versenyképes EVP nem elég, annak a Z generáció értékrendjével való összhangja a munkavállalói elkötelezettség erősítéséhez és a hosszú távú megtartáshoz kulcsfontosságú.

A disszertáció legfontosabb megállapítása, hogy a Z generáció megtartása és motiválása leginkább értékalapú és élményközpontú HR megközelítéssel biztosítható.

A disszertáció legfőbb következtetései

- A bér nem differenciáló tényező, hanem alapvető belépési feltétel, amely önmagában nem elegendő sem a motiváláshoz, sem a hosszú távú megtartáshoz.
- A munka–magánélet egyensúlya (WLB) a Z generáció esetében a legerősebb versenyelőny lehet, amelyben szignifikáns eltérés mutatható ki más generációkhoz képest.
- Az affektív elkötelezettség lehet a Z-s munkavállalók megtartásának kulcsa.
- A HR percepciók és a Z generáció tényleges preferenciái közötti eltérés miatt a HR-megközelítések újragondolása és empirikus alapokra helyezése elengedhetetlen.
- A munkáltatói márka (employer branding) stratégiai eszközzé vált, amely nemcsak a megszerzést, hanem az elkötelezettséget és a megtartást is támogathatja.
- A munkavállalói élmény (EX) és az értékkongruencia kulcsszerepet játszik az elkötelezettség kialakulásában, különösen az érzelmi dimenzió erősítésében.

Javasolt HR-irányelvek

A szervezetek számára az alábbi HR-irányelvek fogalmazhatók meg a Z generációs munkavállalók hatékony megszerzése és hosszú távú megtartása érdekében:

- élményalapú munkakörnyezet kialakítása és tudatos fejlesztése (employee experience fókusz);
- rugalmas munkavégzési formák biztosítása (idő, hely, foglalkoztatási forma);
- értékalapú employer branding és hiteles munkáltatói kommunikáció;
- adatvezérelt HR döntéshozatal alkalmazása a valós munkavállalói igények feltárására;
- differenciált HR-gyakorlatok kialakítása kohorsz- és nemi sajátosságok figyelembevételével;
- vezetői kompetenciák fejlesztése az érzelmi elkötelezettség támogatása érdekében (pl. támogatás, visszajelzés, bevonás);
- rendszeres, strukturált visszajelzési és elismerési gyakorlatok kialakítása a pszichológiai biztonság, a megbecsültség érzése és az érzelmi kötődés erősítése érdekében;
- a szakmai fejlődés, a tanulás és a karrierépítés támogatása személyre szabott fejlesztési lehetőségekkel, mentorálással és tudásmegosztása.

Az eredmények alapján a KKV-k számára is megvalósítható, alacsony erőforrásigényű beavatkozások három kulcsterület köré rendezhetők: az életminőséget támogató rugalmasság biztosítása („ÉLNI”), a fejlődési lehetőségek és rendszeres visszajelzés megteremtése („FEJLŐDNI”), valamint a támogató közösséghez és szervezeti értékekhez való kapcsolódás erősítése („KAPCSOLÓDNI”).

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a vizsgált, a szakirodalom egy részében Z generációként azonosított kohorsz munkaerőpiaci elvárásai, motivációs preferenciái és elkötelezettségének tényezői több ponton eltérnek az idősebb kohorszok válaszadóinak mintázataitól. Az eredmények ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a kohorszon belül jelentős különbségek figyelhetők meg, ezért a munkavállalói preferenciák nem kezelhetők egységesen.

A vizsgálatok alapján a munkáltatói versenyképesség szempontjából egyre nagyobb jelentőséget kaphatnak a nem anyagi tényezők, különösen a munka–magánélet egyensúlyának támogatása, a rugalmas munkavégzési lehetőségek, a vezetői támogatás, a megbecsülés, a fejlődési lehetőségek, valamint a pozitív munkavállalói élmény biztosítása. Ezt a tendenciát erősítheti az Európai Unió bértranszparencia-irányelvének (EP, 2023) alkalmazása is, amelyet a tagállamoknak 2026. június 7-ig kellett átültetniük nemzeti jogrendjükbe. Az álláshirdetésekben megjelenő bérinformációk nagyobb átláthatósága várhatóan csökkentheti a javadalmazás információs előnyéből fakadó különbségeket, így a szervezetek közötti versenyben felértékelődhetnek azok a munkáltatói jellemzők, amelyek a munkavállalói élményhez, az értékkongruenciához és a szervezeti kultúrához kapcsolódnak.

A kutatás eredményei ezért arra hívják fel a figyelmet, hogy a munkáltatók számára a pénzügyi ösztönzők mellett érdemes fokozott figyelmet fordítaniuk azokra a nem anyagi tényezőkre is, amelyek hozzájárulhatnak a munkavállalók megszerzéséhez, motiválásához és hosszabb távú megtartásához. A hazai szervezetek konzervatív megküzdési stratégiák (költség csökkentés, elhalasztás, elbocsátás, munkaidő-csökkentés) (Poór et al., 2025) helyett emberközpontú (megtartás, átképzés, munkavállalók szociális és mentális jóllétét támogató) stratégiai megközelítés felé lenne célszerű irányítani a szervezetek működését. A munkaerőpiaci változásokhoz való tudatos alkalmazkodás hozzájárulhat a szervezetek hosszú távú versenyképességének erősítéséhez.

7. A kutatás korlátai és további kutatási irányok

A szisztematikus irodalmi analízisek korláta egyrészt az, hogy másodlagos adatokon, a témában a WoS és Scopus adatbázisokban fellelhető tudományos publikációkon alapulnak. További kutatási korlát a kulcsszavak és adatbázisok köre volt. Korlátnak tekinthető mindezek mellett az is, hogy – elsősorban a korlátozott általánosíthatóság miatt – a KK1 megválaszolásához kizárásra kerültek a 100 fő alatti Z generációs mintaszámot tartalmazó tanulmányok. További aggályokat vethet fel, hogy a szisztematikus irodalom áttekintés alapját adó kutatásokban a Z generáció besorolása nem egységes.

A munkaadói primer kutatás korlátai között elsőként említhető, hogy a vizsgálat nem reprezentatív mintán alapul, mivel az adatfelvétel hólabda mintavételi eljárással történt. Ebből fakadóan a minta összetétele torzulhat, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott. A kutatás továbbá kizárólag magyarországi vállalatokra terjedt ki, ugyanakkor a minta lefedi a mikro-, kis-, középvállalkozás és nagyvállalatok körét. Ennek ellenére a nemzetközi összehasonlíthatóság korlátozott, valamint az egyes vállalatméret-kategóriák eltérő aránya befolyásolhatja az eredményeket. Szintén korlátozó tényező, hogy a kutatás önbevalláson alapuló válaszokra épül, ami torzíthatja az eredményeket a társadalmi elvárásoknak való megfelelés vagy a szervezeti önreprezentáció irányába. Emellett a válaszadók köre egy-egy szervezeten belül esetenként egyetlen személyre korlátozódhatott, ami nem feltétlenül tükrözi a teljes szervezet álláspontját. A vizsgálat során nem minden esetben került sor kontrollváltozók bevonására, (pl. cégméret, iparág, vagy a regionális különbségek), amelyek befolyásolhatják a munkáltatói attitűdöket és gyakorlatokat.

A munkavállalói mintán alapuló kutatás keresztmetszeti jellegű, így nem teszi lehetővé az időbeli változások és trendek vizsgálatát, valamint az oksági kapcsolatok egyértelmű feltárását. A kutatás korlátai között említhető az önbevalláson alapuló adatok jellege, a Magyarországra korlátozódó minta, valamint a kontrollváltozók hiánya. A minta nem reprezentatív, mert kényelmi és hólabda mintavétellel kerültek elérésre a megkérdezetteket. Ez azt is eredményezte, hogy az egyes generációs csoportokba nem a munkaképes lakosság arányainak megfelelően kerültek be a válaszadók.

A disszertáció nem tekinti a vizsgált 1995-2009 között született (szakirodalom egy részében Z generációként azonosított) kohorsz minden tagjára érvényesnek a munkaerőpiaci preferenciáikat. A kohorszon belüli eltérések feltárása érdekében a vizsgálat kiterjedt a nemek

közötti különbségek elemzésére, a jövőbeni kutatások pedig egyéb szociodemográfiai jellemzők szerinti elemzésekre is irányulhatnak.

A nemzeti kontextus (a társadalmi normák, gazdasági, kulturális körülmények) korlátozhatja az eredmények értelmezését. Ezért elsősorban a vizsgált magyar Z generációs mintára lehet vonatkoztatni az eredményeket, más környezetben további validációs vizsgálat szükséges annak megerősítéséhez. Az eredmények értelmezésénél lényeges látni, hogy az életkor előrehaladtával módosul a munkahelyi elégedettség, szervezeti elkötelezettség, a hiányzás és a fluktuáció (Meyer & Allen, 1997). Fontos lesz ezért vizsgálni az életkor előrehaladtával a Z generáció munkahelyi jellemzőit annak érdekében, hogy megtudjuk, milyen tényezők vonzzák a szervezethez, mi motiválja és mi az, ami a megtartásukat, elköteleződésüket előmozdítja, és ezek hogyan módosulnak az idő során.

Későbbi kutatások egyrészt az eredmények megerősítését és validálását szolgáló interkulturális vizsgálatokra, másrészt az ok-okozati összefüggések feltárását lehetővé tevő longitudinális kutatásokra is irányulhatnak. A legnagyobb hozzáadott értéket egy longitudinális panelkutatás jelenthetné, amely ugyanazon személyek több időpontban történő megkérdezésével lehetővé tenné az egyes tényezők időbeli változásának nyomon követését. Vizsgálhatóvá válna az is, hogy a munkahelyválasztási és munkahelyelhagyási szándékok milyen mértékben vezetnek tényleges magatartáshoz.

Ugyanakkor a panelkutatások jelentős erőforrásigénnyel járnak, és a lemorzsolódás torzíthatja az eredményeket. Ezért reális alternatíva az ismételt, reprezentatív keresztmetszeti adatfelvétel lehet. Az azonos módszertannal, több időpontban végzett adatgyűjtések lehetővé tennék a Z generáció attitűdjeinek időbeli nyomon követését, valamint Age–Period–Cohort elemzések alkalmazásával az életkori, periódus- és generációs hatások pontosabb elkülönítését. A posztpandémiás és inflációs környezet hatásainak nemzetközi összevetése pedig hozzájárulna a kulturális sajátosságok mélyebb megéréséhez.

Az értekezés alapját adó primer kutatások további, lehetséges jövőbeni kutatási irányait is lényeges megemlíteni:

Munkaértékek

Lényeges lenne a munkaértékek nemzetközi környezetben történő vizsgálata, ugyanis nincs egységes tudományos álláspont a Z-sek preferenciáit illetően, amely megnehezíti a HRM alkalmazkodását a munkaerőpiacra belépő fiatal generáció egyedi elvárásaikhoz.

Munkaélmény és elkötelezettség

A Z generáció munkaélményével foglalkozó tanulmány kevés, a probléma fontossága és az elkötelezettségük erősítése azonban sürgető, ezért a primer kutatás szélesebb mintán és nemzetközi viszonylatban bővíthető lenne. További jövőbeni kutatás feltárhatná, hogy a digitális munkakörnyezet hogyan alakítja az EX és EC kapcsolatát. Érdekes irány lehet a generációk és kultúrák közötti vizsgálat, valamint a well-being (jóllét) közvetítő (mediátor) szerepének vizsgálata – különösen az érzelmi jóllét szempontjából.

Motiváció

A témában fellelhető kevés releváns primer felmérés miatt további vizsgálat indokolt mind generációk, mind nemek közötti különbségek feltárására. A jelenlegi szakirodalomban több motivációs modell – köztük a 9M – esetében fogalmi átfedések és ellentmondások tapasztalhatók a motiváció, a motiváló tényezők és a munkával kapcsolatos attitűdök értelmezése között. A jövőbeni kutatásoknak érdemes lehet a motivációt egységesebb elméleti keretben vizsgálni. Alternatív kutatási irányt jelenthet a különböző motivációs modellek összehasonlítása, amely hozzájárulhat egy egységes mérőeszköz kialakításához, elősegítve a motivációs eredmények összevethetőségét különböző országok és generációk között. A 9M modell jelenlegi formájában alapvetően univerzális keretként értelmezi a motivációs tényezőket, de a kutatási eredmények azt jelzik, hogy azok jelentése és súlya generációnként és nemzeti kultúránként eltérhet. A modell csiszolása indokolt annak érdekében, hogy jobban tükrözze a különböző generációs profilok és kulturális kontextusok sajátosságait. A modell továbbfejlesztése hozzájárulhat egy olyan rugalmasabb értelmezési keret kialakításához, amely képes reflektálni a munka világának folyamatosan változó feltételeire, beleértve a digitalizációt, a rugalmas munkavégzési formákat, valamint a munkavállalói értékrendek átalakulását. Jövőben kutatások finomíthatnák a 9M modellt a kilenc dimenzió alábontásával is, amely lehetővé tenné az egyes motivációs tényezők mélyebb megértését és a generációs sajátosságok pontosabb feltárását. Elméletalapú iránymutatásokat adhat, ha a későbbi vizsgálatok strukturális modellezési módszereket alkalmaznak a motiváció különböző szintjeinek (tényezők, attitűdök, viselkedés) elkülönítésére és az oksági kapcsolatok feltárására. Mindez hozzájárulhat a 9M modell fogalmi finomhangolásához és nemzetközi összevethetőségéhez, valamint segítheti annak pontosabb értelmezését különböző kulturális és generációs kontextusokban.

8. Felhasznált irodalom és saját publikációk

8.1. Saját, tézispontokhoz köthető publikációk

S1.	Kozák A., & Pózner B. M. (submitted). Improving commitment through positive employee experience: A Generation Z perspective. *Society and Economy,*
S2.	Pózner B. M., & Kozák A. (in press). Leisure, security and enjoyment: understanding generation Z's work value in a comparative generational context. *Economics & Sociology,* 19(2), 11-17.
S3.	Pózner B. M., & Kozák A. (2026). Motivating Generation Z: An intergenerational and gender-based evaluation using the 9M model. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 14*(2), 171-197. https://doi.org/10.15678/EBER.2026.140210
S4.	Pózner B. M., & Kozák A. (2025b). Z generáció munkavállalói elkötelezettségének vizsgálata intergenerációs összehasonlításban. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, 20*(3), 11-23. https://doi.org/10.14232/jtgf.2025.3.11-23
S5.	Pózner B. M., & Kozák A. (2025a). From acquisition to retention: expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review**.** *Human Systems Management, 44*(1*).* Article 01672533251339602. https://doi.org/10.1177/01672533251339602
S6.	Kozák A., & Pózner B. M. (2024). A Z generáció munkahelyi motivációja a 9M modell alapján. *Új Munkaügyi Szemle, 5*(4), *2-13.* https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.1
S7.	Pózner B.M., & Kozák A. (2024b). Nehéz megtalálni az igazit? Aktualitások a hazai szervezetek toborzási és employer branding tevékenységére vonatkozóan. *Marketing Management, 58*(2), 61-72. https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.06
S8.	Pózner B. M., & Kozák A. (2024a). Aktualitás HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. *Új Munkaügyi Szemle, 5*(3), 21-31. https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3

8.2. Saját, tézispontokhoz nem köthető publikációk

S9.	Kozák, A., Novotny, A., & Pózner B. M. (submitted). Organisational Culture and Individual Work Performance: The Moderating Role of Work-from-Home Intensity. *Virtual Economics,*
S10.	Pózner B. M., & Kozák A. (2025). A Z generációs munkaerővel kapcsolatos szakirodalmak bibliometriai analízise. In. Csehné Papp Imola, *Az emberi erőforrrások gazdálkodási aspektusai.* Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 34-48.

S11.	Pózner B. M. (2025). Stressz tényezők a Z generációs munkavállalók körében. *TAYLOR 16*(2), 9-22. https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/45875.
S12.	Pózner B. M., & Rusinné, Fedor A. (2022). A munkavállalás és gyermekvállalás jellemzői – a családalapítás munkaerőpiaci hátterének vizsgálata In: Rusinné, Fedor Anita, *Tudomány: iránytű az élhető jövőhöz.* Életmód és egészségszociológiai interdiszciplináris kutatások, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 181-197. dupress.unideb.hu/hu/termek/oktatasfejlesztesi-ismeretek-a-szakmai-tanarok-a-dualis-kepzesben-reszt-vevo-oktatok-mentorok-reszere-e-konyv-masolat/

8.2. Felhasznált irodalom

Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in generation Z workers. International *Journal of Professional Business Review, 8(*1), e0814, 1–19. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs, 22*(3), 1–18. https://doi.org/10.1002/pa.2535

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). A*rmstrong's handbook of human resource management practice.* Kogan Page Publishers. https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

Ayoobzadeh, M., Schweitzer, L., Lyons, S., & Ng, E. W. Y. (2024). A tale of two generations: A time-lag study of career expectations. *Personnel Review, 53*(7), 1649-1665. https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0101

Balogh, P., & Nagy R. (2018). A 9M modell motivációs vizsgálata egy vidéki egyetem gazdasági szakos hallgatóinak körébe [An analysis of the 9M motivation model among economics students at a rural university]. *Metszetek, 7(4).* 24-33. https://doi.org/10.18392/metsz/2018/4/2.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development, 46*(1/2), 139–157. https:/doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.* John Wiley & Sons. 214 pp. https://doi.org/10.1177/097215091101200215

Baša, K., Machová, R., Baša, P., & Doležaiová, V. (2023). Comparative Analysis of the Workplace Expectations of Generations Y and Z. *Acta Polytechnica Hungarica, 20*(3), 211–230. https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.13

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. B., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A

bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology, 12*, 736820. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

Botezat, E., Fotea, S., & Fotea, I. (2023). Investigating the relationship between intention mindset among Romanian students as representatives of Generation Z. *Journal of East European Management Studies, 28*(4), 630–663. https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-4-630

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

Cameron, J., Pierce, W.D., Banko, K.M., & Gear, A. (2005). Achievement-Based Rewards and Intrinsic Motivation:A Test of Cognitive Mediators. *Journal of educational psychology, 97*(4), 641–655. https://doi.org/10.1037/0022-0663.97.4.641

Csiszárik-Kocsír, Á., & Garai-Fodor, M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country-wide research result focus on generation Z. *On-line Journal Modelling the New Europe, 27*, 67–85. https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03

Chillakuri, B. (2020a). Examining the role of supervisor support on Generation Z's intention to quit. *American Business Review, 23*(2), 408–430. https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*(2), 241–259. https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241

Critical Appraisal Skills Programme (CASP). (2024). *CASP checklists*. https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/

de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022). Nationality differences in Gen Z work values: An exploratory study. *Journal of International Education in Business, 15*(2), 373–392. https://doi.org/10.1108/JIEB-09-2021-0088

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management,* 35, (pp. 193–235). Emerald.

Deloitte (2025). *The 2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications.

European Parlament (EP). (2023). *A kis- és középvállalkozások.* [Small and medium-sized enterprises]. Fact Sheets on the European Union. https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/hu/FTU_2.4.2.pdf

Ferreras-Perez, J., Burrell, D. N., Nemesek, C., Ardi, A. S., Richardson, K., & Khanta, K. (2023). Retaining Generation Z cybersecurity talent in government and beyond. In *Handbook of Research on Cybersecurity Risk in Contemporary Business Systems* (pp. 325–342). https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7207-1.ch017

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies.* https://www.drthomaswu.com/uicmpaccsmac/Gen_Z.pdf

Gazi, M. A. I., Mim, A. T., Masud, A. A., Rahman, M. H., Amin, M. B., Senathirajah, A. R. B. S., & Oláh, J. (2025). *P*aving the way of entrepreneurship for university students: The

role of innovativeness, technological adaptability, and self-management, with risk-taking and family support as moderator. *Cogent Education, 12*(1), Article 2455230. https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2455230

Grafton (2023. november 18). Salary & Market Guide 2023 felmérések https://www.grafton.hu/hu/munkaadok/kiadvanyaink

Gribanova, S. (2024). What motivates the creativity of Generation Z employees? The influence of extrinsic and incristic motivating factors on the example of IT specialists from EU countries. Vide. *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference, 2,* 380–386. https://doi.org/10.17770/etr2024vol2.8071

Grow, J., & Yang, S. (2018). Generation Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education, 22*(1), 7–22. https://doi.org/10.1177/1098048218768595

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hamdan, Y., & Alheet, A. F. (2021). Examining employee recruitment success and retention with respect to the recruitment system: A case of Generation Z employees. *Academy of Strategic Management Journal, 20*(2), 1–12.

Harpe, S. E. (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in pharmacy teaching and learning*, *7*(6), 836-850.

Harzing, A. W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: A longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics, 106*(2), 787–804. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9

Hu, L-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: *A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Hurley, E., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2021). Integrating theory in Co-design: an abductive approach. *Australasian Marketing Journal, 29*(1), 66–77. https://doi.org/10.1177/1839334921998541

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 51*(3), 319–337. https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553

Jost, M., & Möser, S. (2023). Salary, flexibility or career opportunity? A choice experiment on gender specific job preferences. *Frontiers in Sociology, 8,* Article 1154324. https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1154324

Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika, 23*(3), 187–200. https://doi.org/10.1007/BF02289233

Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J., & Woodhead, L. (2022). *Gen Z, explained: The art of living in a digital age*. University of Chicago Press. https://doi.org/10.1177/00943061241240882v

Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., Kohont, A., & Szlávicz, Á. (2013). Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 103-121).

Kiss, C. (2014). *A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában* [*Organizational commitment and work-family conflict in customer service centres*]. (PhD dissertation). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. https://doi.org/10.14267/phd.2014058

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. *56th CIRP International Conference on Manufacturing Systems 2023, 120, 583–588.* https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.09.041

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.

Koltai, L., & Bördős, K. (2024). A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete. [The Labour Market Situation of Hungarian Youth.] *Új Munkaügyi Szemle, 5.* 53–68. 10.58269/umsz.2024.1.5.

Kozák, A., & Pózner, B. M. (2024). A Z generáció munkahelyi motivációja a 9M modell alapján. *Új Munkaügyi Szemle, 5*(4), 2–13. https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.1

Kőmüves, Z., 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, Z., 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

Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2026). *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint, 2025. január 1.* https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html

KPMG (2022). *The future of HR: From flux to flow.* KPMG International, Publication number: 138337-G.

Krajčík, M., Schmidt, D.A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences, 13*(6), 150. https://doi.org/10.3390/admsci13060150

Krumm, S., Grube, A., & Hertel, G. (2013). The Munster Work Value Measure. *Journal of Managerial Psychology, 28*(5), 532–560. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0023

Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal, 38*(4), 545-560. https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247

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

Lewis, S., & Humbert, A. L. (2010). Discourse or reality? Work-life balance, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29*(3), 239–254. https://doi.org/10.1108/02610151011028875

Ludviga, I., & Sluka, I. (2023). Work values and motivating factors of generation Z – the analysis of empirical research in Poland, Portugal, and Latvia. *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty,* 31–59. https://doi.org/10.4324/9781003353935-4

Macháček, V., Srholec, M., Ferreira, M. R., Robinson-Garcia, N., & Costas, R. (2022). Researchers' institutional mobility: Bibliometric evidence on academic inbreeding and internationalization. *Science and Public Policy, 49*(1), 85–97. https://doi.org/10.1093/scipol/scab064

Machova, R, Zsigmond, T, Zsigmondova, A., & Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *Marketing and Management of Innovation, 1*, 67-83. https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05

Macky, K., Gardner, D & Forsyth. S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 857-861. https://doi.org/ 10.1108/02683940810904358

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, 42*(1), 193–209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge,* 5, 276–322. https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf

McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations, 3rd ed.* Sydney: UNSW Press. https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrindle_PDF_pdf

Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 48*(10), 10–18. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452231556

Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective.* Collective Learning Australia.

Mishra, G., & Pandey, A. (2024). An introspection of GEN Z's organizational commitment and workplace behavior. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, 8*(2), 1–16. https://doi.org/10.55041/IJSREM28841

Moller, A.C., & Deci, E.L. (2014). The Psychology of Getting Paid: An Integrated Perspective. In E. Bijleveld & H. Aarts (Eds.), The psychological science of money (pp. 189–311). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0959-9_9

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.

Nabanahi, P.R., & Ryianto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science, 1*(5), 234–240. https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). *Are generational categories meaningful distinctions for workforce management?* National Academies Press. https://doi.org/10.17226/25796

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281–292. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4

OECD. (2023). *Retaining talent at all ages.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en

Opengart, R. Ralston, P. M. & LeMay, S. A. (2018). Labor markets: Preventing rivalry and myopia through HRM. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance 5*(4). https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2018-0071

Ortiz, M., Carlos, P., Guillermo, M., & Ronda, A. (2020). Bibliometric assessment of papers on generations in management and business journals. *Scientometrics, 125*(1), 445–469. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03670-8.

Over, H. (2016). The origins of belonging: social motivation in infants and young children. *Philosphical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 371*(1686):20150072. https://doi.org/10.1098/rstb.2015.0072

Oztürk, U., & Yildirim, E. (2023). The evaluation of Generation Z in innovation of career success: Comparative analysis with Generation Y. *Marketing and Management of Innovations, 14*(2), 115–126. https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-11

Page, M.J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting

systematic reviews. *BMJ, 372,* 71, 1–9. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science, 14*(3/4), 556–569. https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217

Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate, 23*(3), 151–169. https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review, 29,* Article 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717

Pawar, A. (2016). Employee value proposition: A collaborative methodology for strengthening employer brand strategy. *Journal of Resources Development and Management, 16.* 56–62. https://www.academia.edu/42243331/Employee_Value_Proposition_A_Collaborative_Methodology_for_Strengthening_Employer_Brand_Strategy

Plakhotnik, M. S., Volkova, N. V., & Shahzad, M. B. (2024). Investigating job characteristics of generations Y and Z: A latent profile analysis. *Global Business and Organizational Excellence, 44*(2), 24–37. https://doi.org/10.1002/joe.22270

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Poór, J., Dajnoki, K., Kun, A. I., Pató, B. Sz. G., Tóth, A., Szabó-Szentgróti, G., Kőmüves, Zs. S., Szabó, Sz., & Kálmán, B. G. (2025). Trendek, tendenciák és paradigmaváltások az emberi erőforrások menedzselése területén. *Új Munkaügyi Szemle, 6*(3), 2–13. ISSN 2677-1306.

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2024a). Aktualitás HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. [Current HR problems among domestic enterprises: excessive salary expectations, turnover, home office and others]. *Új Munkaügyi Szemle, 5*(3), 21–31. https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025a). From acquisition to retention: expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management, 44*(1). Article 01672533251339602 https://doi.org/10.1177/01672533251339602

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025b). Z generáció munkavállalói elkötelezettségének vizsgálata intergenerációs összehasonlításban. [Examining generation z employees' workplace commitment in an intergenerational comparison.] *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 20*(1-2), 11–23. https://doi.org/10.14232/jtgf.2025.3.11-23

Pózner, B. M., & Kozák, A. (in press). Leisure, security and enjoyment: understanding generation Z's work value in a comparative generational context. *Economics & Sociology, 19*(2), 11–17.

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2026). Motivating Generation Z: An intergenerational and gender-based evaluation using the 9M model. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 14*(2), 171-197. https://doi.org/10.15678/EBER.2026.140210

PwC. (2020). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. PricewaterhouseCoopers. https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf

Roy, K. K., Coelho, P., & Sharma, P. (2022). Employer attractiveness: Generation Z employment expectations in India. *Cardiometry, 23*, 433–444.

https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.433443
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management, 94*, Article 102822. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822
Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society, 77*(6), Article 102510. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510
Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review, 61*(3). https://doi.org/10.1177/0008125619841006
Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college.* Jossey-Bass.
Sharma, N., & Gokhale, R. (2025). Adapting to the expectations and behaviour of Generation Z workforce at workplace. *International Journal of Indian Culture and Business Management, 35*(4), 530–546. https://doi.org/10.1504/IJICBM.2023.10060611
Skootsky, T. J., Sanchez, D. R., & Kawasaki, K. (2023). *Feeling connected: Technology-mediated communication and the relationship between modality and affective outcomes*. *Multimodal Technologies and Interaction, 7*(11), 105. https://doi.org/10.3390/mti7110105
Somers, M. (1995). Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior, 16,* 49–58. http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160107
Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences, 15*(1), 29. https://doi.org/10.3390/admsci15010029
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
Szőcs, A. (2021). *Hallgatói munkavállalás a felsőoktatási expanziót követő években: Tanulás melletti munka jellemzői a Debreceni Egyetemen* (Doktori [PhD] értekezés, Debreceni Egyetem). Debreceni Egyetem Elektronikus Archívuma (DEA). http://hdl.handle.net/2437/311125
Tato-Jiménez, J. L., Buenadicha-Mateos, M., & González-López, Ó. R. (2019). Evolution and sustainability of benefits offered to employees in online recruitment. *Sustainability, 11*(16), Article 4313. https://doi.org/10.3390/su11164313
Twenge, J. M. (2017a). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy, and Completely Unprepared for Adulthood. *Family and Consumer Sciences Research Journal, 48*(8) 290–293. https://doi.org/10.1111/fcsr.12345
Valet, P., Sauer, C., & Tolsma, J. (2021). Preferences for work arrangements: A discrete choice experiment. *PLoS ONE 16*(7), e0254483. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254483
Varghese, J., & Deepa, R. (2023). Gamification as an effective employer branding strategy for Gen Z. *NHRD Network Journal*, *16*(3). https://doi.org/10.1177/26314541231170438
Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and generation z: a systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences, 14*(3), 1–24. https://doi.org/10.3390/admsci14030049.

Visontai-Szabó Katalin (2020). Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. *Forum: Acta Juridica Et Politica*, *10*(2), 289-310.

Wallenstein, J., de Chalendar, A., Reeves, M. & Bailey, A. (2019). *The New Freelancers: Tapping Talent in the Gig Economy.* Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2019/new-freelancers-tapping-talent-gig-economy

Wasti, S. A. (2005). "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, *67*(2), 290–308. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002

Wells, G. A., Shea, B., O'Connell, D., Peterson, J., Welch, V., Losos, M., & Tugwell, P. (2000). *The Newcastle–Ottawa Scale (NOS) for assessing the quality of nonrandomised studies in meta-analyses*. Ottawa Hospital Research Institute.

Wharton, A. S., & Blair-Loy, M. (2006). Long work hours and family life: A cross-national study of employees' concerns. *Journal of Family Issues, 27*(3), 415–436. https://doi.org/10.1177/0192513X05282985

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 42*(3), 265–281. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019

Williams, A. (2015. szeptember 18). Move over, millennials, here comes Generation Z. *New York Times.* https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioural Studies in Business, 3*(1), 1–7.

Wziątek-Staśko, A., Michalik, I., & Vveinhardt, J. (2023). Organizational commitment in the assessment of employees of different generations. *European Research Studies Journal, 26*(3), 534–555. https://doi.org/10.35808/ersj/3230

Yunyi, C., Singh, J. S. K., & Kularajasingam, J. (2024). The influence of workforce diversity and job meaningfulness on employee engagement and organizational citizenship behaviors. *Human Systems Management, 43*(1), 1–15. https://doi.org/10.3233/HSM-220184

Zhong, Y., Zhang, L., Wei, W., & Chang, J. C.-J. (2024). Attracting Gen Z workforce: The effects of organizational social media policy. *Tourism Review, 79*(1), 54–68. https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0582

Zhong, X., Mamun, A. A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports, 13*(1), 1–18. https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3