EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

EÖTVÖS LORÁND UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS



GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

# Doktori (PhD) értekezés

## 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**

# Nyilatkozatok

1. A doktori (PhD) értekezés Szerzőjeként, nyilatkozom, hogy jelen értekezés saját szellemi termékem, önálló munkám eredménye. Az értekezés készítése során betartottam a hivatkozásokra vonatkozó szabályokat, a szó szerinti idézéseket idézőjellel is jelöltem. Jelöltem azt is, ahol saját korábbi munkáimból használtam fel részleteket. Tudomásul veszem, hogy a plágiumot elkövető hallgatóval szemben fegyelmi eljárás indítható.
2. Az értekezés Szerzőjeként, nyilatkozom, hogy az értekezésben szereplő adatokat jogszerűen használtam fel. Tudomásul veszem, hogy az értekezés titkosítására nincs lehetőség.
3. Kijelentem továbbá, hogy
   - aktívan tájékozódtam a felhasznált mesterséges intelligencia rendszerek képességeiről és korlátairól, olyan mértékben, hogy felelősségteljesen használhassam őket;
   - a mesterséges intelligencia rendszerekből vett tartalmakat az alábbi táblázatban megadtam;
   - ellenőriztem, hogy a mesterséges intelligencia rendszerek által generált és általam felhasznált tartalom tényszerűen helyes;
   - tudatában vagyok annak, hogy e mű szerzőjeként én vagyok felelős az abban foglalt információkért és állításokért;
   - tisztában vagyok azzal, hogy a mesterséges intelligencia munkámban való használatának és a használat dokumentálásának szabályai megsértése plágiumnak minősül, és az ELTE HKR szerinti következményeket vonja maga után.

Budapest, 2026. augusztus 18.

*Pózner Beáta Melinda*

Az alábbiak szerint a következő mesterséges intelligencia rendszereket alkalmaztam:

| **A felhasználás területei** | **Használt mesterséges intelligencia rendszer(ek)** | **A felhasználás módjának és a helyes tudományos gyakorlatnak való megfelelésnek a leírása, szükség esetén a munka fejezetenként külön-külön.** |
|---|---|---|
| **A kutatási projekt kidolgozása és koncepciója** | Nincs | |
| **A szakirodalmi források összegyűjtése és értékelése** | Nincs | |
| **Adatok kidolgozása, gyűjtése és/vagy beszerzése** | Nincs | |
| **Az adatok feldolgozása** | Nincs | |
| **A módszertan kiválasztása** | Nincs | |
| **Programozás** | Nincs | |
| **Az adatok/források elemzése/értékelése** | Nincs | |
| **Az elemzés/értékelés értelmezése és a következtetések levezetése** | ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 | IBM SPSS Statistics 29.0, 30.0 és IBM SPSS Amos 26.0 szoftverek használatához, elemzéshez nyújtott támogatás. |
| **A kézirat megírása: Vizualizációk készítése** | ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 | Grafikai elemek keresésének támogatása (pl. jelölőikon). |
| **A kézirat megírása: A szöveg strukturálása** | Nincs | |
| **A kézirat megírása: A szöveg megfogalmazása** | Nincs | |
| **A kézirat megírása: A szöveg felülvizsgálata** | ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 | Tudományos megfogalmazások stilisztikai és nyelvi javítása. Nyelvi lektorálás. APA7 formai ellenőrzés. |
| **További hozzájárulások** | ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 | Idegen nyelvű cikkek fordításának nyelvi felülvizsgálata, támogatása. |

# Tartalomjegyzék

**1. BEVEZETÉS ..... 1**

1.1. Problémafelvetés ..... 3

1.2. Kutatási kérdések és kutatási modell ..... 4

**2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS ..... 8**

2.1. A Z generáció (S3, S5) ..... 8

2.2. Az SLR – Szisztematikus szakirodalmi áttekintés KK1 (S5) ..... 12

2.2.1. Az SLR módszertana ..... 12

2.2.2. A 3ME modell felállítása ..... 14

2.2.3. SLR – Nemzetközi nézetek (megszerzés, motiválás, megtartás) ..... 16

2.2.4. SLR – Nemzetközi nézetek (elvárás, elégedettség, elkötelezettség) ..... 20

2.2.5. SLR összegzése 3ME keretben ..... 22

2.3. A kutatás fogalmi és elméleti keretrendszere (S1, S2, S3, S4, S6) ..... 25

2.3.1. Munkaérték – MWVM körséma modell (S2) ..... 25

2.3.2. A Z generáció munkaértékei – szakirodalmi áttekintés (S2) ..... 26

2.3.3. A motivációs 9M modell (S3, S6) ..... 30

2.3.4. A Z generációs munkavállalók motivációja – szakirodalmi áttekintés (S3) ..... 33

2.3.5. Munkavállalói élmény (EX) – Morgan modell (S1) ..... 37

2.3.6. Elkötelezettség – Meyer & Allen elkötelezettség modell (S1, S4) ..... 39

2.3.7. A munkavállalói élmény és az elkötelezettség összefüggései – szakirodalmi áttekintés (S1) ..... 40

**3. MÓDSZERTAN, ADATGYŰJTÉS ..... 46**

3.1. Munkaadói primer kérdőíves felmérés (S6, S7, S8) ..... 46

3.2. Munkavállalói primer kérdőíves felmérés (S1, S2, S3, S4) ..... 48

3.2.1. Munkaértékek vizsgálat módszertana (S2) ..... 50

3.2.2. Motiváció vizsgálat módszertana (S3) ..... 51

3.2.3. Munkavállalói élmény vizsgálat módszertana (S1) ..... 51

3.2.4. Elkötelezettség vizsgálat módszertana (S1, S4) ..... 53

**4. EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI ..... 54**

4.1. A munkavállalók megszerzésével kapcsolatos empirikus vizsgálatok eredményei (KK2) (S7, S2) ..... 54

4.1.1. Munkaadói vizsgálat a munkavállalók megszerzéséről (KK2a) (S7) ..... 54

4.1.2. Az MWVM munkaérték modell faktoranalízise (S2) ..... 59

4.1.3. A munkavállalói munkaértékek, elvárások (KK2b, KK2c) vizsgálatának eredményei (S2) ..... 62

4.2. A munkavállalói motiváció (KK3) empirikus vizsgálatának eredményei (S3, S6) ..... 68

4.2.1. Munkaadói vizsgálat a munkavállalók motivációjáról (KK3a) (S6) ..... 69

4.2.2. A 9M motivációs modell faktoranalízise (S3) ..... 71

4.2.3. Munkavállalói motiváció (KK3b, KK3c) vizsgálatának eredményei (S3) ..... 73

4.3. A munkavállalói elkötelezettség (KK4) empirikus vizsgálatának eredményei (S4, S1) ..... 82
4.3.1. Az elkötelezettség intergenerációs (KK4a) és nemek közötti (KK4b) vizsgálata (S4) ..... 82
4.3.2. A Morgan-féle munkavállalói élmény modell faktoranalízise (S1) ..... 85
4.3.3. A munkavállalói élmény és elkötelezettség kapcsolatának (KK4c) vizsgálati eredményei (S1) ..... 87
**5. KÖVETKEZTETÉSEK, TÉZISEK ÉS GYAKORLATI IMPLIKÁCIÓK ..... 94**
5.1. Szisztematikus szakirodalmi áttekintés (KK1) ..... 94
5.2. A Z generáció megszerzésének sajátosságai (KK2) ..... 96
5.3. A Z generáció motivációs sajátosságai (KK3) ..... 102
5.4. A Z generáció megtartásának sajátosságai (KK4) ..... 107
**6. KUTATÁSI EREDMÉNYEK SZINTÉZISE – 3ME-PVI INTEGRÁLT MODELL ÉS EVP DIMENZIÓK ..... 112**
**7. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK ..... 119**
**8. FELHASZNÁLT IRODALOM, SAJÁT PUBLIKÁCIÓK ÉS JEGYZÉKEK ..... 122**
8.1. Felhasznált irodalom ..... 122
8.2. Saját, tézispontokhoz köthető publikációk ..... 138
8.3. Saját, tézispontokhoz nem köthető publikációk ..... 138
8.4. Ábrajegyzék ..... 139
8.5. Táblázatjegyzék ..... 140
**Mellékletek ..... 141**
1. melléklet: A munkavállalói válaszadók jellemzői ..... 141
2. melléklet: Az MWVM munkaérték kérdőív kérdései ..... 143
3. melléklet: MWVM munkaérték EFA vizsgálat RCM mátrix ..... 144
4. melléklet: MWVM munkaérték CFA az eredeti modellre ..... 145
5. melléklet: A Z generációs munkavállalók motivációja SLR ..... 147
6. melléklet: 9M motivációs tényező EFA vizsgálat RCM mátrix ..... 149
7. melléklet: CFA vizsgálat, az EFA két faktoros és az eredeti három faktoros 9M modellre ..... 150
8. melléklet: Munkavállalói élmény és elkötelezettség SLR ..... 152
9. melléklet: Morgan (2017) EXS kérdőív kérdései ..... 153
10. melléklet: Meyer & Allen kérdőív állításai ..... 154
11. melléklet: Munkavállalói élmény EFA vizsgálata RCM mátrix ..... 155
12. melléklet: EXS és M&A CFA az eredeti modellekre ..... 156
13. melléklet: 3ME modell – Elvárásoktól a megtartásig ..... 158

# 1. Bevezetés

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.

## 1.1. Problémafelvetés

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.

## 1.2. Kutatási kérdések és kutatási modell

Az értekezésnek és a kapcsolódó vizsgálatoknak a 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?

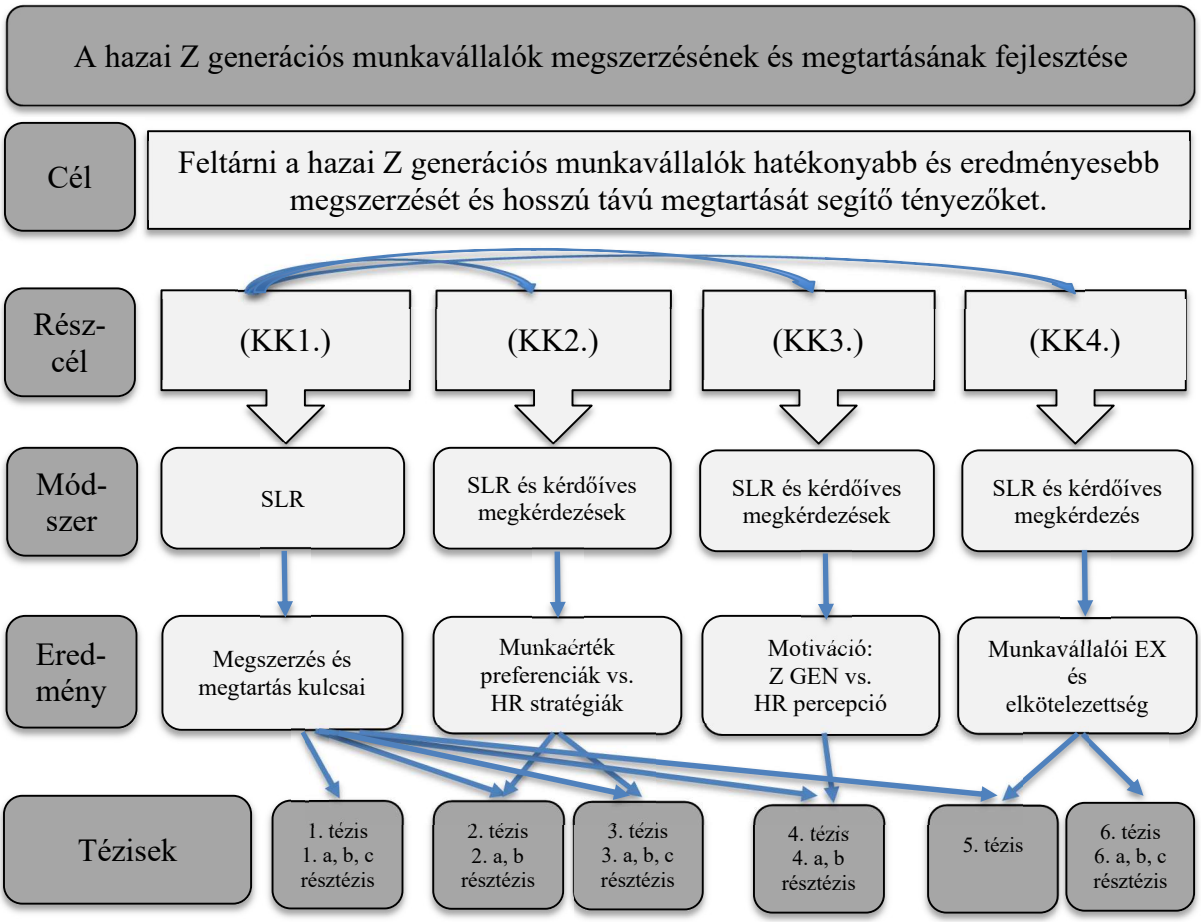
KK4. Mi jellemzi és hogyan fokozható a hazai Z generációsok munkahelyi elkötelezettsége?

- 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 8.2. 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.

# 2. Irodalmi áttekintés

E fejezetben a generáció fogalmának értelmezése és a Z generáció konceptualizálása után áttekintésre kerülnek a Z generáció jellemző vonásai és a rájuk ható események. Ez utóbbiakra azért van szükség, hogy megértsük, mi és hogyan formálta jellemüket, munkaerőpiaci elvárásaikat. Ezt követően a kutatási területek terminológiájának és az alkalmazott modelleknek a bemutatására kerül sor, majd a szisztematikus szakirodalmi áttekintés (SLR) eredményeit ismerteti a fejezet. Az SLR célja a vonatkozó szakirodalom elemzése és az eredmények rendszerezése útján megismerni, valamint megérteni a Z generáció preferenciáit és a munkához való hozzáállásukat – nemcsak a megszerzésük, menedzselésük és megtartásuk, hanem a generációk közötti jobb együttműködés elmozdítása érdekében is.

## 2.1. A Z generáció (S3, S5[1])

A generációkat az átélt közös történelmi események során szerzett tapasztalatok, élmények határozzák meg (Howe & Strauss, 2000). A generációs fogalom mai értelmezése Mannheim Károly nevéhez köthető. A magyar származású szociológus szerint a bizonyos időszakon belül született emberek hasonló tulajdonságokkal, gondolkodásmóddal, attitűddel, értékekkel, meggyőződésekkel és viselkedésekkel bírnak, mely megkülönbözteti őket más kohorszoktól (Mannheim, 1952). A generációs határok meghúzásában és az elnevezésekben a kutatók eltérnek, van azonban három közös meghatározó jellemző: egy csoportba sorolják magukat a tagjai, közös magatartásformák és hiedelmek jellemzők rájuk, valamint azonos történelmi eseményeket élnek át (McCrindle & Wolfinger, 2014). A kijelölő választóvonalak a generációs korhatároknál nem határozott megkülönböztetések, de iránymutatóként használhatók (PRC, 2015) kohorszvizsgálatokhoz. A generációs kategóriák alkalmazása a HR-kutatásokban elterjedt, ugyanakkor jelentős vita övezi az értelmezhetőségét. A National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2020) átfogó elemzése szerint a generációs különbségekről szóló empirikus kutatások egy jelentős része az APC (age-period-cohort), vagyis az életkor, időszak, kohorsz hatások elkülönítésére nem alkalmas, és az eredmények nem tekinthetőek automatikusan generációs sajátosságnak. Meretei (2017) rámutat arra, hogy a generáció fogalma nem azonos pusztán az életkorral

[1] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

vagy a születési év alapján képzett kohorszokkal, hanem azok értelmezésében meghatározó szerepet játszanak a társadalmi, kulturális és történelmi körülmények is, emiatt a jellemzők általánosítása óvatosságot igényel. Jelen disszertáció fókuszában ezért – az elméleti háttér bemutatásánál és az elemzések során egyaránt – az 1995 és 2009 között született kohorsz áll, amely egybeesik a nemzetközi szakirodalom egy részében Z generációként azonosított csoporttal (McCrindle & Wolfinger, 2014). Az értekezés a „Z generáció" kifejezést a bevezetésben meghatározottaknak megfelelően e születési kohorsz jelölésére használja. McCrindle és Wolfinger (2010) úgy határozza meg a generációt, mint olyan emberek csoportja, akik egy időszakban születtek, ugyanazon események formálták őket és akire hasonló technikai, társadalmi, gazdasági és politikai körülmények hatottak. A Z generáció főbb jellemzői a generációkat összekovácsoló előző négy körülmény mentén haladva kerülnek bemutatásra szakirodalmi forrásokból vett információk rendszerezésével (2. ábra).




*2. ábra: A Z generáció főbb jellemzői*
*Forrás: Pózner és Kozák (2025a) alapján saját fordítás*

*Technikai változások – digitálisak*

A Z generáció akkor született, amikor a technológia rohamos fejlődésnek indult. 1995 az internet fejlődésének döntő éve volt, ekkor indult el ugyanis a távközszolgáltatók közreműködésével annak gyors fejlődése (Danyikó et al., 2011). Alapvetően a technológiához való viszonyukat is meghatározza az, hogy az internet világában nőttek fel. A gyermekkorban tapasztalt világ, a „norma", ami a Z-seknek a sebességet, kiterjedtséget, digitális eszközöket jelenti (Katz et al., 2022), ők az elektronikai eszközök, az okostelefon

használatával az online világban élik napjaik jelentős részét. Globális generációt alkotnak, hiszen az interneten keresztül összekapcsolódnak (McCrindle & Wolfinger, 2014), így országhatártól függetlenül azonos hatások és információk érhetik őket. A korábbi generációkhoz képest nagyobb baráti körrel rendelkeznek, akikkel jellemzően interneten tartják a kapcsolatot; az interneten szinte mindent megosztanak és a tudást is főként online forrásból szerzik meg (Lazányi & Bilan, 2017). A közösségi világ számukra az információk, vélemények és ajánlások elsődleges forrásai (McCrindle & Fell, 2019). A Z-sek fejlett technológiai készségei hatással vannak a vállalati innovációk fejlesztésére is (Brotheim, 2014). Hogyha lehetőséget kapnak arra, hogy egy innovatív vállalkozásban új technológiával dolgozhassanak, az egyúttal jó motivációs tényező is számukra (Graczyk-Kucharska, 2019).

*Társadalmi változások – szociálisak*

A Z-sek szocializációja is eltérő. A korábbi generációkhoz képest a legiskolázottabb generáció, akik idősebb szülő, kevesebb testvér és nagyobb válási számmal jellemzett családban nőnek fel, melyben a gyermekközpontú nevelés, sok játék, kevesebb korlátozás az egyéniségük kibontakozását szolgálja (Thuma, 2016). Twenge et al. (2008) 1930-as évektől amerikai egyetemisták körében végzett kutatások alapján készített meta-elemzése azt mutatja, hogy folyamatosan nő az individualizmus, a fiatalok kevésbé igyekeznek megfelelni a társadalmi elvárásoknak. A formális társadalmi-viselkedési szabályok lazultak: a családban, a munkahelyen és a tömegkommunikációban is elfogadott lett a magázás helyett a tegezés, lazultak az öltözködési szabályok, megnőtt az emberek önbecsülése (Thuma, 2016). A szervezeteknek ezért célszerű arra törekednie, hogy szervezeti kultúrájuk és vezetési filozófiájuk tudjon ehhez alkalmazkodni; azaz informálisabb, elfogadóbb és az egyéniséget jobban támogató vállalkozásokra van szükség a fiatalok megtartásához.

*Gazdasági változások – tudatosak*

A Z generáció tájékozottabb a világban zajló eseményekről, mint az előző generációk és pénzügyileg is tudatosabb (Sladek & Grabinger, 2014). A Z-s korosztály magabiztos és ambiciózus (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021), vállalkozói szellemű, ezért olyan munkát keres, amelyben kiteljesedhet (Magano, et al., 2020). Emelkedtek az elvárások, míg a munkahelyi karrier az önmegvalósítás egyik eszközévé vált, addig a rugalmas munkaidő a személyes szabadságot biztosítja a munkavégzésben (Thuma, 2016). Értelmes munkára, szakmai fejlődési lehetőségre és sikeres, gyors karrierre vágynak. Jellemző rájuk a mobilitás és az

idegen nyelvek ismerete, így a külföldi munkalehetőségekre is nyitottak (Graczyk-Kucharska, 2019); már nincsenek lakóhelyhez, vagy egy adott országhoz kötve. Azonnal váltanak, ha nem elégedettek (Csiszárik-Kocsír & Garai-Fodor, 2018). A Z-sek munkaerőpiaci belépése tehát friss életszemléletet, új lendületet, innovatív gondolkodásmódot hozhatnak, amelyek hasznosak lehetnek a szervezetek fejlődéséhez.

*Politikai és kulturális változások – globálisak és sokszínűek*

A Z generáció a világjárvány, a magas inflációs környezet és a geopolitikai konfliktusok idején lép(ett) a munkaerőpiacra. A globális pénzügyi válság, a terrorizmus, a politikai bizonytalanság egyéb eseményekkel együtt alakították jellemüket, látásmódjukat, személyiségüket és tette alkalmazkodóvá őket a globalizálódó világhoz (Magano et al, 2020). Ez a nemzedék már határokon átívelő online társadalmat alkot (Csepeli, 2016). Az internetes közösségi média platformok hozzájárulnak ahhoz, hogy a szórakozás, a divat, az étkezési szokások és egyes társadalmi trendek nemzetközileg gyorsabban terjedjenek és szélesebb körben váljanak ismertté. Egy szervezeten belül nem csak több generáció tagjaival kell dolgozniuk, hanem sokszor különböző kultúrából származó, eltérő nyelven beszélő társakkal kell együttműködniük. Az eddigi legváltozatosabb generáció (Katz et al., 2022), fajilag, etnikailag is sokszínűbbek az előző korosztályoknál (Fry & Parker, 2018). A Z-sek nyitottabbak a sokszínűségre (Pichler et al., 2021), így a sokszínű szervezet menedzselése kulcsfontosságú kérdés egyre több vállalat számára.

Az emberek változnak ahogy a kor előrehaladtával más életszakaszba lépnek, de azok a hatások, amelyek őket formálták, alapvetően meghatározzák jellemüket. Spitzer (1973) arra a következtetésre jutott, hogy a kohorszok méretének változása komoly különbségeket okozhat a tulajdonságaikban, adott generáció tulajdonságai pedig megjelenhetnek a következő generációk viselkedésében, és ami egy ideig generációs különbség, az később egy bizonyos életkor alatt a népesség egészének jellemzőjévé válhat. Befolyásolhatja a nem, a földrajzi elhelyezkedés, a kulturális háttér is a személyiségüket; de az egyik legerősebb szegmens a generációk köre (McCrindle & Fell, 2019). Leslie et al. (2021) kutatása arra világított rá, hogy a Z generáció jellemzői, preferenciái változnak a munkahelyi felfogásuk szerint, amit a helyzeti tényezők befolyásolnak. Három csoportot különítettek el a Z-n belül: (1) akik munka és magánélet egyensúlyát, (2) akik a kényelmes munkahelyi környezetet és (3) akik a karrierjüket részesítik előnyben. A szakirodalmi vizsgálat alapján generációs, vagy kohorsz hatáson (cohort effect) kívül, az életkori (age effect) és a periódus (period effect)

hatás is magyarázhatja ugyanazt a viselkedést, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni, de ennek feltárására logitudinális vizsgálatokra lenne szükség.

## 2.2. Az SLR – Szisztematikus szakirodalmi áttekintés KK1 (S5[2])

A disszertáció a (KK1.) téma vizsgálatához a szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszerét alkalmazza. 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. Az idézett (S5) tanulmány elkészültéig a vizsgált bibliográfiai adatbázisokban hasonló átfogó szisztematikus review nem volt fellelhető.

### 2.2.1. Az SLR módszertana

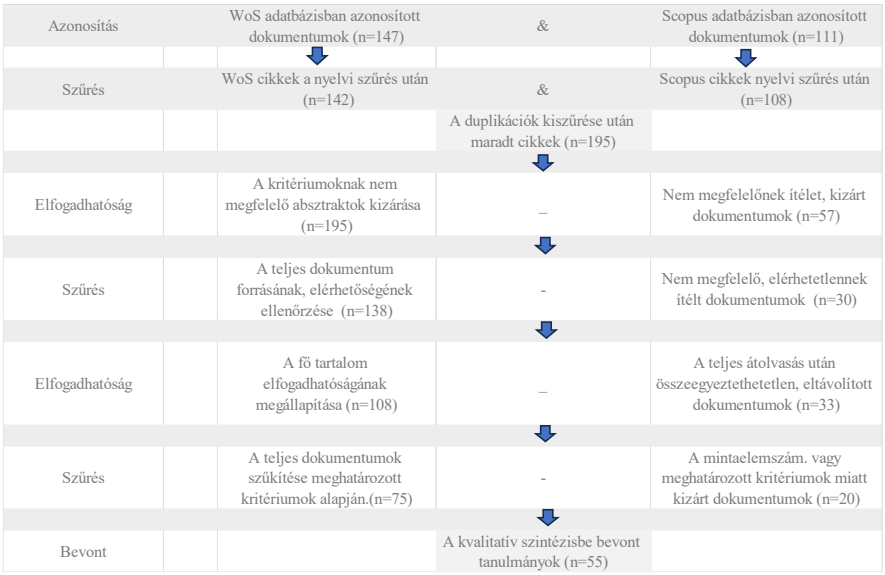
A Scopus és a Web of Science (WoS) bibliográfiai adatbázisokat "aranyszabványnak' tekintik a bibliográfiai adatok és a folyóiratcikkek lefedettsége tekintetében (Harzing & Alakangas, 2016; Machácek et al., 2022). A tanulmányban feldolgozott szakirodalom e két fontos bibliográfiai adatbázisban szereplő 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 tanulmány 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 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"

[2] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

A WoS “Topic” kategória a közlemény címében, az absztraktjában és az kulcsszavak között keresett. A keresési beállítások alapján a két adatbázisban együttesen 258 szakirodalom volt fellelhető. Ezek a cikkek adták az alaphalmazát a tanulmányban felhasznált cikkek további szűkítéséhez.

A szisztematikus irodalmi áttekintés során alkalmazott iránymutatás (lásd. 3. ábra) hét lépéses módszerrel valósult meg.




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

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. 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 (2024), 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.

### 2.2.2. A 3ME modell felállítása

A primer kutatásokat megelőző átfogó szisztematikus szakirodalom-feldolgozás során a vizsgált tanulmányok kódolása alapján hat meghatározó tématerület került azonosításra. Az elemzés rámutatott arra, hogy a Z generáció munkaerőpiaci integrációját vizsgáló szakirodalomban a munkaviszony különböző szakaszaihoz kapcsolódó, egymással összefüggő munkáltatói és munkavállalói tényezők jelennek meg, azonban nem található

olyan egységes HR-keretrendszer, amely a munkavállaló megszerzésétől a motiválásán keresztül a hosszú távú megtartásáig tartó folyamatot integrált módon ragadná meg.

*Megszerzés – Elvárás*

Annak érdekében, hogy a szervezetek megfelelő munkahelyet kínálva bevonzzák, megszerezzék a tehetséges munkavállalókat a Z generáció tagjai közül, szükséges megismerniük az elvárásaikat, munkaértékeiket és a preferenciáikat (Ameen & Anand 2020), megtudni, milyen munkakörnyezetet keresnek (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021), valamint milyen generáció-specifikus munkáltató márkaépítési stratégiát alakítsanak ki (Jäckel & Garai-Fodor, 2022).

*Motiválás – Elégedettség*

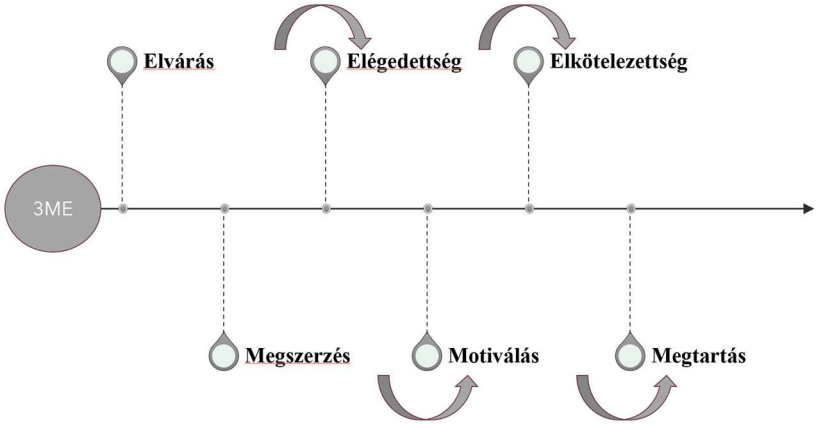
A fiatal generáció mutatja a legnagyobb elégedetlenséget a munkahely kapcsán, amely alapvetően befolyásolja a munkahelyváltással kapcsolatos terveiket (Kőmüves és társai, 2022; Rachmatdianto et al., 2023), így a munkavállalók megtartása, a fluktuáció csökkentése érdekében az elégedettségüket növelni kell (Berber et al., 2022). Kutatások arra utalnak, hogy az alkalmazottak elégedettsége pozitív hatással van az általános szervezeti teljesítményre (Ferreras-Perez et al., 2023), a Z generációs alkalmazottak munkával való elégedettsége nem csak növeli, de több mint 50%-ban befolyásolja a munkateljesítményüket (Razen & Sulistiyaningsih, 2023).

*Megtartás – Elkötelezettség*

A Z-s munkavállalók elkötelezettségének növelése jobb termelékenységhez, magasabb motivációhoz, de alacsonyabb fluktuációhoz is vezet (Yunyi et al., 2024).

A szisztematikus irodalomelemzés során azonosított tématerületek kapcsán megállapítható, hogy szoros összefüggés áll fenn a munkaerő megszerzése és a munkavállalói elvárások, a motiválás és az elégedettség, valamint a megtartás és a szervezeti elkötelezettség között. A Z generációs munkavállalók elégedettsége növeli a szervezeti teljesítményt, a dolgozói elköteleződést és maradási szándékot. 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.

A 4. ábra e logikai kapcsolatrendszert összegzi a 3ME integratív keretrendszer formájában. A modell alsó tengelye a munkáltatói oldal HR-menedzsment tevékenységeit jeleníti meg (megszerzés, motiválás, megtartás), míg a felső tengely a munkavállalói oldal három meghatározó aspektusát foglalja össze: az elvárásokat, az elégedettséget és az elkötelezettséget. A „3ME" elnevezése arra utal, hogy a megszerzési, motiválás és megtartási menedzsment tevékenység (tengely alatti munkáltatói HR oldal) során az előző három munkavállalói dimenzió mentén szükséges értelmezni és alakítani a munkáltatói HR-tevékenységeket. Az ábrában szereplő nyilak az egyes dimenziók közötti kölcsönhatásokat és egymásra épülő folyamatokat szemléltetik. A következő két alfejezet a 3ME keretrendszer két nézőpontja mentén rendszerezi és szintetizálja a bevont tanulmányok eredményeit. Az első a HR-folyamatok (megszerzés, motiválás, megtartás), a második a munkavállalói dimenziók (elvárások, elégedettség, elkötelezettség) szerint mutatja be a nemzetközi szakirodalom főbb megállapításait.




*4. ábra: 3ME modell – Elvárásoktól a megtartásig*
*Forrás: Pózner és Kozák (2025a) alapján saját fordítás*

A 3ME keretrendszer a disszertáció elméleti és empirikus kutatási modelljének alapját képezi: ennek megfelelően kerültek meghatározásra a primer kutatások fő vizsgálati területei, a kutatási kérdések, valamint az eredmények strukturált értelmezése és publikálása. A primer kutatások egyes témaköreihez kapcsolódóan további célzott szisztematikus irodalomelemzések is készültek, amelyek módszertana később kerül ismertetésre.

### 2.2.3. SLR – Nemzetközi nézetek (megszerzés, motiválás, megtartás)

*Megszerzés*

A modern technikai eszközök iránti magas elvárásokkal rendelkező Z generáció vonzásához jelentős online jelenlére van szükség (Halová & Müller, 2021). Abou Hamad

(2020) szerint a vállalatok megértették, hogy át kell alakítaniuk kommunikációs módjaikat, hogy elérjék a potenciális jelölteket a közösségi hálón és a mobilneten. Ferreras-Perez et al. (2023) is a közösségi médiát és egyéb digitális platformok használatát javasolja a Z-sek eléréséhez. Mahmoud et al. (2021) pedig a munkáltatói márkaépítéshez javasolta a közösségi médiát. Hamdan és Alheet (2021) a leggyakrabban alkalmazott toborzási módszernek találta a közösségi médián keresztüli reklámozást; Zhong et al. (2024) pedig a közösségi oldalakon történő toborzást az észlelt munkáltatói vonzerőt növelő, újszerű, költséghatékony eszközként azonosította. Halová és Müller (2023) szerint nem versenyelőny, hanem alapvető szükséglet a Z generáció megszerzéséhez a közösségi média, és elsősorban az Instagramon, vagy a Facebookon használatát javasolja, mivel kutatásuk szerint a vizsgált Z generáció a LinkedIn-t nem használja. A Z generáció intenzív közösségimédia-használata lehetőséget biztosíthat a munkáltatók számára a célzott employer branding kommunikáció erősítésére. Azonban a közösségi média alkalmazása nem tekinthető univerzális vagy kizárólagos toborzási eszköznek, mivel annak eredményességét a megcélzott munkavállalói csoport, a munkakör jellemzői és a kommunikáció minősége egyaránt befolyásolhatja. Egy korábbi, 578 fő Z generációs kohorszba tartozó válaszadói körében végzett 2018-as felmérés még azt mutatta, hogy a vállalati weboldalak, az alkalmazotti ajánlás és a kereső weboldalak eredményesebb toborzási csatornák voltak, mint a Facebook- vagy a YouTube-hirdetések, annak ellenére, hogy a válaszadók 64%-a mobiltelefont használt elsődlegesen internetelérésre (Novotná & Gottwald, 2019). Az eredmények arra utalnak, hogy a vizsgált kohorsz esetében a digitális jelenlét önmagában nem feltétlenül jelenti a közösségimédia-alapú toborzási csatornák elsődlegességét. A fiatal Y és Z generációs munkavállalók megszólításához más csatornákra is szükség van, az információ átadását rájuk szabva kell megtenni (Bishop et al, 2022).

Acheampong (2020) a közösségi médiában a szakmai fejlődés és karrierlehetőség kommunikálásának jelentőségére, vagyis a kommunikáció tartalmára hívta fel a figyelmet. Chillakuri (2020b) azt hangsúlyozta, hogy a potenciális Z-s alkalmazottaknak reális, átfogó képet kell adni a munkáról, ideértve a munka tartalmát, a karriert a WLB-t, a személyes kapcsolatokat és szakmai fejlődés témakörét. Tato-Jiménez et al. (2019) kutatása szerint a Z-k magasabbra értékelik a nem gazdasági előnyökkel kapcsolatos információkat munkakereséskor (első helyen a karriertervek, második helyen a kínált juttatások, harmadik helyen a WLB intézkedések), s az előző korosztályhoz képest a Z generációnak fontosabb lett a WLB, mint a fizetési rendszer. A munkáltatói márkára mediátor változóként tekintenek

Sun et al. (2022), akik tanulmányukban a természetbeni juttatásokat találták hatékonynak a Z generáció vonzására.

*Motiválás*

Csiszárik-Kocsír és Garai-Fodor (2018) két irányból vizsgálta a Z-sek munkaerőpiaci jelenlétét: míg a jobb teljesítményhez a magasabb fizetés, jó csapat és előrelépési lehetőség, addig a munkahelyválasztási szempontok között az előrelépési lehetőség, a szakmai fejlődés szerepelt és csak harmadik helyre került a fizetés. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkahelyválasztáskor az elvárásokat és a jobb teljesítményhez szükséges motivátorokat nem azonosan értékelik. A megfelelő motivációs rendszer kialakítása azért lényeges kérdés, mert a munkahelyi motiváció jelentős hatást gyakorol a Z-s munkavállalók megtartására, melyet a nemi identitás, a jövedelem nagysága és az iparág profilja tompíthat (Ganguli & Padhy, 2023).

Több tanulmány is felhívja a figyelmet a generációs különbségek figyelembevételére a motivációs rendszerek ki- vagy átalakítása kapcsán. Más tényezők motiválják a Z-seket (Lee et al., 2022; Satpathy et al., 2019a), Mahmoud et al. (2021) 1387 fős mintán alapuló felmérése azt találta, hogy a Z generáció belső motivációja erősebb, jobban hozzájárul a munkamotivációjukhoz, mint a korábbi generációknál. Satpathy et al. (2019a) öt generációt érintő felmérése szerint a Z generációt a komoly jutalmak és az azonnali juttatások motiválják. Egy 3393 fős mintán végzett felmérés eredménye szerint egy innovatív vállalkozásban a jó munkahelyi légkör és az új technológiákkal való munka erős motivációt és nagyobb elégedettséget jelent, valamint ez a kutatás javasolta a távmunkához feladatalapú munkaszerződések kötését (Graczyk-Kucharska, 2019).

Garai-Fodor és Jackel, (2022) tanulmánya 463 mintaszámú felmérése alapján a bérjellegű elemek továbbra is fontosak, de a csapatszellem és a szabadidő, valamint az inspiráló munkafeladatok ugyanúgy motiválják a generációt. Fontos kérdés és motiváló tényező a Z generációnak – az elvárások között is szereplő – a munka és magánélet megfelelő egyensúlya és a munkahely biztonsága is (Holzer et al., 2022). Lašáková et al. (2023) nemek közötti eltéréseket találtak: kutatásuk szerint míg a Z generációs nőket a személyes kapcsolatok, a sikeres munkavégzés, a külső elismerés és az alacsony rutinszint, addig a férfiakat a boldog magánélet, a stresszmentesség és a szabadidő motiválja leginkább. Nemcsak a nemek között fedezhető fel eltérés, de az általánosan hasonlónak vélt Z generáció felfogása is eltérést mutat attól függően, hogy milyen kultúrában nevelkedett. Zehetner et al.

(2022) egy nyugat- és egy kelet-európai ország Z generációsainak körében végzett empirikus vizsgálata azt mutatta, hogy a kulturális viszonyok is eltérő felfogáshoz vezetnek.

*Megtartás*

A munka és magánélet egyensúlya (WLB), a munkadinamika és a munka jutalma magyarázza leginkább a fluktuációs szándékot, amelyet a munkatapasztalat és a munka értelmesség moderál (Botezat et al., 2023). A Z-sek WLB preferenciáját támasztotta alá Zhong et al. (2023) tanulmánya, amely kutatás a munkakörülmények, a munkahely biztonsága, a karrierlehetőség, az érzelmi szervezeti elkötelezettség és támogatás pozitív hatását találta a jóllétre, a kiégés pedig jelentősen növelte a kilépési szándékot.

Acheampong (2020) szakirodalmi vizsgálata a szakmai növekedést, a vállalkozó szellemet, az autonómiát, a befogadást és szintén a WLB támogatását hangsúlyozza a Z generációs dolgozók megtartása érdekében. A szervezet és a munkavállaló közötti pszichológiai szerződés megszegése gyenge teljesítményhez és magas fluktuációhoz vezethet, ezért reális képet kell adni már az interjú során is a munkáról – hangsúlyozza Chillakuri (2020b). Jayathilake et al. (2021) tanulmánya kiemeli az intrapreneurship (belső vállalkozás), a fordított mentorálás és a tanulás demokratizálásának potenciális pozitív hatását a Z generációs alkalmazottak fejlődésére, amely jobb teljesítményhez vezet és megtartásukat segíti. Stumpf és Fielding 2023-as tanulmánya a pályakezdők hosszú távú megtartásához ugyancsak hangsúlyozza az egyéni megállapodások betartását, és javasolja a munkavégzés rugalmasságát, a fordított mentorálást, valamint a szakmai, belső hálózatépítés támogatását. Popaitoon (2022) tanulmányában kiemeli, hogy a különböző képességek változatos használata, az autonómia és a feladat jelentősége hozza létre a munka megtapasztalt értelmességét, amely hozzájárul a maradási szándék növekedéséhez a Z generáció esetén, emellett a feladat változatosságát is lényegesnek látták a maradási szándék növelésében. A Z-sek karrier attitűdjeit vizsgálva Botezat et al. (2020) megállapították, hogy három karrier attitűd: (1) az önirányított, (2) a korlátok nélküli gondolkodásmód és (3) a szervezeti mobilitást preferáló attitűd szignifikáns előrejelzői a szervezethez tartozás érzésének, mely hatással van a fluktuációra.

Ali et al., 2024-es 529 fős vizsgálata négy HRM gyakorlatot azonosított, melyek az Z-s alkalmazottak megtartását befolyásolják: (1) támogató munkakörnyezet, (2) képzés és fejlesztés (elsősorban a női alkalmazottak esetén), valamint (3) fizetés és (4) szerepek egyértelműsége (utóbbi leginkább a férfi dolgozók megtartását segíti elő).

### 2.2.4. SLR – Nemzetközi nézetek (elvárás, elégedettség, elkötelezettség)

*Elvárások*

A Z generáció innovációs készsége, újszerű gondolkodásmódja az, ami váratlan gazdasági helyzetekben a vállalkozások túlélését segíthetik (Halová & Müller, 2021). Chillakuri és Mahanadia 2018-ban készült kutatása alapján a Z generáció technológiavezérelt, aki mindent össze akar kapcsolni, egyedül szeret mindent megtanulni, a többfeladatos, hatékony feladatvégzést preferálja. Technológiailag a legkompetensebb generáció, aki egy lépést sem tud tenni informatikai segítség nélkül (Satpathy et al., 2019b). A Z-seket a társadalmi hatások befolyásolják, legfőbb jellemzőik a digitalizáltság, a kockázatkerülés, az érzelmi érettség (Ameen & Anand 2020); a nyitottság a sokszínűségre, az individualizmus és technológiavezéreltség, így ezekhez illeszkedő, befogadó munkahelyet keresnek (Trifan & Pantea, 2023; Pichler et al., 2021). Becker (2022) szerint az interperszonális kapcsolatok iránti vágy jellemző rájuk, optimista jövőképpel rendelkeznek, képesek alternatívákat találni, a rugalmasság és erő érzése segíti ellenállni őket a stresszel szemben, de teljesítményük elismerésére és meghallgatásra is igényük van. Ferreras-Perez et al. (2023) úgy fogalmaznak, hogy a digitális technológiában jártas, vállalkozói gondolkodású Z-ket a munka és magánélet egyensúly iránti vágy jellemzi, emellett az értelmes munka, rugalmasság, képzés és fejlesztési lehetőségek, valamint a sokszínű, befogadó munkahely az, amire vágynak.

A munkaértékek között a fizikai munkakörnyezet kényelmi jellemzői és a rugalmas munkabeosztás iránti elvárás fogalmazódott meg, amihez Pataki-Bittó és Kapusy (2021) hibrid munkamodellt javasoltak a szervezetek számára. A hibrid munkamodell relevanciáját több vonatkozó kutatás is alátámasztja. Tato-Jiménez et al., 2019-es vizsgálata szerint a rugalmasság és a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó igények a legfontosabbak a fiatalok számára. Sidorcuka és Chesnovicka (2017) ugyancsak a rugalmas munkaidőt emelték ki, emellett az innovációt és a karrier lehetőséget hangsúlyozzák. Karaivanova és Klein (2019) kutatásának tanulsága szerint is a WLB különösen lényeges a Z-sek számára; s megállapították azt is, hogy a fiatalok igényesek a munkahellyel szemben, a rugalmasság mellett elvárják a stresszmentes munkakörülményeket, a megfelelő bérezést és a kompetenciafejlesztést.

A Z generáció szórakoztató munkakörnyezetet, jó csapatlégkört és támogató kapcsolatokat keresnek (Lassleben, 2023); több kutatás szerint is elődleges számukra a szakmai fejlődés és a karrier (Pandita, 2022; Ružić & Benazić, 2023; Roy et al., 2022),

Pandita 2022-es kutatása azt erősíti, hogy nem a pénz motiválja a karrierben. A vállalati kultúra és a szervezetfejlesztés jelentőségére Steckl et al. (2019) vizsgálata hívta fel a figyelmet, eredményeik szerint e kettő különösen lényeges a Z-seknek.

*Elégedettség*

A Z generációs dolgozók egyedülálló tapasztalattal rendelkeznek az infokommunikációs technológia terén; szoronganak a másokkal való együttműködéstől; az elektronikus kommunikációt részesítik előnyben; a munkatársak és vezetők szociális támogatását értékelik, így az innovatív kommunikációs eszközök használata, az interperszonális kommunikáció és ezen keresztüli támogatás növeli a megbecsülés érzését és hozzájárul az elégedettségükhöz (Pichler et al., 2021). Achmad et al. (2023) felmérése arra mutatott rá, hogy a Z-seknél a tehetségfejlesztés jelentős hatással van a maradási szándékra, a munkával való elégedettségnek pedig nagyobb közvetítő szerepe van ebben, mint az elkötelezettségnek.

A munkával való elégedettség és a pozitív szervezeti kultúra a fluktuáció csökkenésére szignifikáns hatással van, a munka értelmessége azonban nincs (Rohayati et al., 2023). A pozitív szervezeti kultúra közvetlen hatását támasztotta alá a munkával való elégedettségre és a fluktuációra Dwidienawati et al. (2024) tanulmánya is, de a tapasztalat csak az elégedettségre volt közvetlen hatással. A fluktuációs szándékot az elégedettségen keresztül a rugalmas munkavégzési megállapodások is csökkentik (Berber et al., 2022). A pszichológiai szorongás és az elégedettség fluktuációs szándékra gyakorolt jelentős hatását támasztják alá a Z generációs munkavállalók körében Rachmatdianto et al., 2023-as kutatási eredményei is.

*Elkötelezettség*

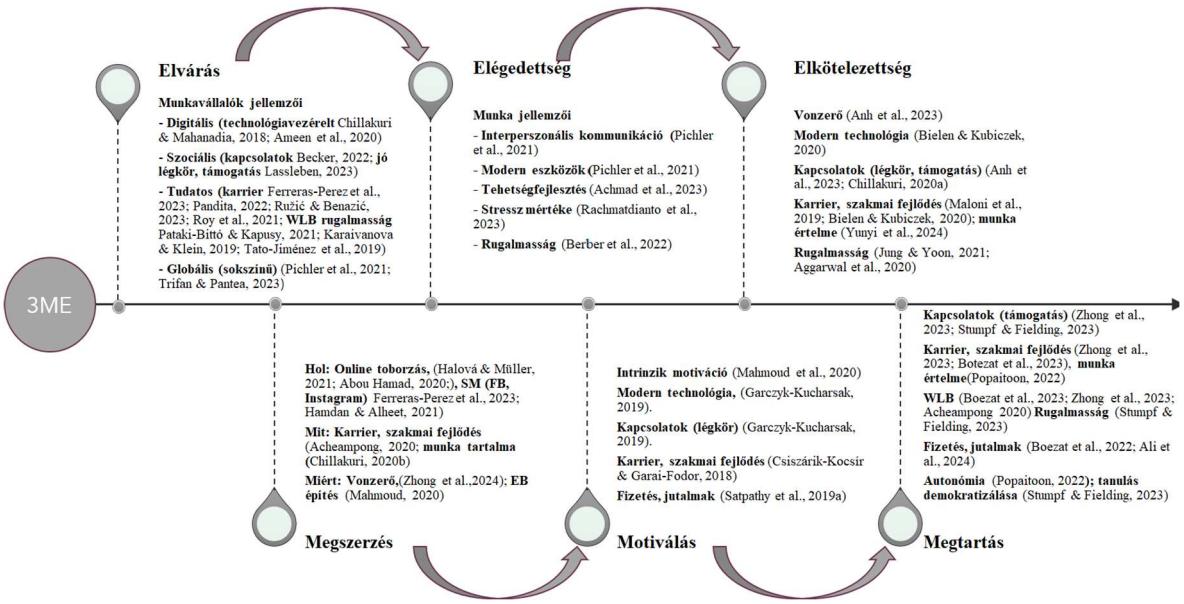
A Z generáció irreális elvárásokkal csatlakozik a szervezethez, amely alacsonyabb elkötelezettséget és magasabb fluktuációt eredményez (Chillakuri, 2020a). A vállalkozói orientáció lojalitásra gyakorolt negatív hatásáról számol be Rodriguez et al., 2018-as nemzetközi és amerikai diákok válaszainak elemzése alapján. Az elkötelezettség kulcstényezői a munkahely vonzereje, a jövedelem és a kollégák (Anh et al., 2023). Ezt megerősíti Bielen és Kubiczek 2020-as szakirodalmi áttekintése, miszerint a Z generáció elvárja a modern technológiát és eszközöket a munkahelyen, igénye van a szakmai gyakorlatra és képzésre, igényli a barátságos irodai légkört, a juttatási csomagokat és a támogatást. A munkahelyi kapcsolatok fontos tényező, hisz a vezetői támogatás mérsékelheti a kilépési szándékot – tompítva az unalmas munka, valamint a teljesítetlen

elvárások negatív hatását (Chillakuri, 2020a). Yunyi et al. (2024) szerint az elkötelezettség legerősebb előrejelzője a munkaerő sokszínűsége, emellett a munka értelmessége is szükséges az erősítéséhez.

A pénz és egyéb extrinzik eszközök kevésbé motiválják, hogy elkötelezettek maradjanak a cég iránt (Ferreras-Perez et al., 2023). A pénz az Y és Z generáció esetén is csak a hetedik helyen szerepel Maloni et al. (2019) összehasonlító vizsgálata alapján, akik úgy találták, hogy bár a Z generációsok munkaértékei mutatnak hasonlóságot az Y generációval, fontosabb számukra, hogy a munkájuk eredményének hasznosulása, és csak ezt követi a karrier (Y-nél az első) és a stabilitás (biztonság, nyugdíj és egészségügyi ellátások). A Z generációs munkavállalók nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a munkahelyi rugalmasságnak a korábbi generációkhoz képest, elkötelezettségük ennek köszönhetően nő legnagyobb mértékben (Jung & Yoon, 2021). Aggarwal et al. (2020) tanulmányának megállapítása szerint a rugalmas munkavégzés, a jutalmazás és elismerés, a kompenzáció és juttatások, a visszajelzést kereső magatartás és az önkéntes munka is pozitívan befolyásolja a Z generációt, és a munkával való elégedettség létesít kapcsolatot a HR gyakorlat, a feladatellátás és az érzelmi elkötelezettség között.

### 2.2.5. SLR összegzése 3ME keretben

Az előző (4. ábrán) bemutatott 3ME integratív keretre épülve az SLR vizsgálat eredményeit a 5. ábra (kiemelve a 13. mellékletben) foglalja össze.




*5. ábra: 3ME modell – Elvárásoktól a megtartásig*
*Forrás: Pózner és Kozák (2025a) alapján saját fordítás*

Az értelmezésénél lényeges figyelembe venni a korábban bemutatott Z-s jellemzőket (2. ábra), amellyel az SLR eredményei összekapcsolásra kerültek.

*A Z generációs tehetségek hatékony megszerzése*

A Z generációsok megszerzéséhez át kell gondolni, hogy hol, mit, miért kommunikáljon a szervezet. A Z-sek többsége mobiltelefont használ internetelérésre, ezért a toborzás során használt felületnek azzal kompatibilisnek kell lennie. Az információszerzés, a tudásmegosztás és kapcsolattartás elsődleges helye is online platformokon történik, így a social média felületeken is megtalálhatók. Elérésükhöz azonban azokon a platformokon való jelenlétre kell törekedni, ahol a leggyakrabban, viszonylag könnyen elérhetők (pl. Facebook, Instagram). Mivel ők már az online társadalom tagjai, a közösségi média a munkáltatói márka építésének és munkáltatói vonzerő erősítésének kiváló helyszíne lehet. Megszerzés kulcstényezői lehetnek a közösségi média és a jó EB, ahol hangsúlyozandó a Z generációsok számára vonzó karrier és a szakmai fejlődési lehetőségek, de a teljes munkáról is átfogó képet szeretnek kapni. Mivel a Z-sek online kapcsolati hálója rendkívül széles, így az ajánlások is hatékonyan működnek toborzás/álláskeresés során.

A Z-sek ambíciózusak, önmegvalósítás és karriervágy jellemzi őket, ezért munkahelyválasztáskor nem a pénz az elsődleges, a Z-sek a szakmai fejlődést és karrierlehetőséget előrébb sorolják. A szabadságvágyuk erős, elvárják a rugalmasságot, a munka-magánélet összeegyeztetésének lehetőségét, szeretnének saját maguk dönteni a munkavégzés idejéről, helyéről. Kulcstényezők a szakmai fejlődés lehetősége, a rugalmasság, a jó csapatlégkör, az interperszonális, befogadó, támogató kapcsolatok, és a sokszínű, szórakoztató, stresszmentes, modern munkakörnyezet, hiszen az individualista, nagyon sokszínű, globális trendekre érzékeny generáció nem szereti a formális kötöttségeket, a kommunikációban és az öltözködésben is informálisabb. Teljesítményük elismerésére és nyitott ajtókra, meghallgatásra vágynak. Ha nem kapja meg, amit vár, akkor könnyedén tovább áll.

*Motivációs eszközök*

Motiválásukhoz a teljesítményt elismerő fizetés elsődleges, de munkahelyválasztáskor a karrier és a szakmai fejlődés lehetősége a preferáltabb. A megfelelő motivációs rendszer erősen tud hatni a megtartásukra. Belső motivációja erősebb a korábbi generációktól, ezért a szabadidő, az inspiráló munka, a szakmai fejlődés ugyanúgy motiválhatja. Kulcstényezők: fejlett technológiai készségükből adódóan az innovatív környezet, a modern technológia; a

jó munkahelyi légkör; WLB biztosítása; a siker, karrier és külső elismerés; és a stresszmentesség. A Z-s nők és férfiak motivációja szempontjából eltérést mutathatnak, ezért a nemek közötti különbségeket is szem előtt kell tartani.

Elégedettségüket növeli az innovatív kommunikációs eszközök, interperszonális kommunikáció és támogatás. Kulcstényezők: rugalmas munkavégzési lehetőség (pl. home office), emellett a tehetségfejlesztés és a pozitív szervezeti kultúra, melyek jelentősen hatnak a munkával való elégedettségére és növelik a maradási szándékot. A pszichológiai szorongás, a stressz viszont negatívan hat az elégedettségre, növelve a fluktuációs szándékot. A Z generáció mentális egészsége sokkal gyengébb az idősebb generációkhoz képest, stresszesebb, szorongóbb, valamint magányosabb (Shoichet & CNN, 2023).

*A Z generációs munkavállalók megtartása*

Megtartást befolyásoló HRM gyakorlatok a támogató környezet, a képzés és fejlesztés, a megfelelő fizetés és az egyértelmű szerepek. Belépéskor már reális képet várnak a munkáról, és ha nem azt kapják, amit vártak, könnyen váltanak. A fluktuációs szándékot leginkább a WLB, a munkadinamika és a munka jutalmazása magyarázza, a kiégés pedig jelentősen növeli azt. Megtartást elősegítő kulcstényezők a WLB támogatása, a szakmai növekedés lehetősége, a vállalkozói attitűd kihasználása, az autonómia biztosítása és a befogadás érzése. Míg a nők számára a támogató munkakörnyezet és a képzés, fejlesztés befolyásolja jobban a megtartást, addig a férfiaknál a fizetés és a szerepek egyértelműsége segíti azt elő.

Elkötelezettségük alacsonyabb, a pénz és egyéb extrinzik eszközök az előző generációhoz képest kevésbé hatnak az elkötelezettségükre. Az elkötelezettségük előre jelzői a munkaerő sokszínűsége és a munka értelmessége. Az irreális elvárásaik és a vállalkozói orientációjuk magasabb fluktuációhoz vezet. Kulcstényezők a rugalmasság – ennek köszönhetően nő leginkább elkötelezettségük -, a munkahely vonzereje, a barátságos légkör és jó kapcsolatok, vezetői támogatás, modern technológia és eszközök, a szakmai fejlődés és méltányos juttatások.

## 2.3. A kutatás fogalmi és elméleti keretrendszere (S1, S2, S3, S4, S6[3])

E fejezet célja az értekezés primer kutatásaihoz kapcsolódó fogalmi és elméleti keretrendszer bemutatása. Ennek keretében ismertetésre kerülnek az alkalmazott modellek, azok elméleti-szakirodalmi háttere. E fejezetben kerül bemutatásra a munkaértékek, a motiváció és az elkötelezettség, valamint a munkavállalói élmény témakörében végzett kiegészítő szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszertana és főbb eredményei is, mivel ezek közvetlenül megalapozták a primer kutatások elméleti keretét és a mérési modellek kiválasztását. Az alkalmazott kutatási módszertan az aktuálisan jelzett saját publikációban részletesen bemutatott eljáráson alapulnak. A szakirodalmi kutatás több lépcsőben történt, így az értekezés alapját képező tanulmányokhoz felhasznált irodalom gyűjtésének lépései külön kerülnek bemutatásra.

### 2.3.1. Munkaérték – MWVM körséma modell (S2)

A munkaértékek azt mutatják meg, hogy a munkavállaló mivel foglalkozna szívesen és mit szeretne elérni a munkahelyen (Ros et al., 1999), mi fontos és kívánatos számára (Kuron et al., 2015). Kooij et al. (2011) úgy látják, hogy az egyén munkaértékeit a saját igényei, szocializációja, kogníciója és tapasztalatai határozzák meg. Ezek az értékek viszonylag stabilak, de egyúttal hatással vannak például a karrierelvárásaikra, a munkamotivációjukra, a munka attitűdjükre, valamint a munkahellyel kapcsolatos és munkahelyi döntéseikre (Schleicher et al., 2011).

Fontos megjegyezni, hogyha a szervezeti és az egyéni értékek összhangban vannak, az pozitívan hat az elégedettségére, az elkötelezettségére, egyúttal csökkenti a fluktuációs szándékot (Amos & Weathington, 2008; Goetz, 2022).

A munkaértékek mérésének korai módszere a Super Munkaérték Leltár (WVI), ami az 50-es évekre vezethető vissza. A 80-as évektől primer felmérésekhez ma is gyakran használt eszköz a Minnesota Fontossági Kérdőív (MIQ). Egy újabb átfogó és életkor-érzékeny kérdőív a Munster Work Value Measure (MWVM) skála (Krumm et al., 2013). Az MWVM körséma modell elméleti alapját négy klasszikus Schwartz (1994) féle munkavállalói alapérték kategória adja, ezek innovatív kiegészítése a generativitás, amelyek a munkaértékek értelmezési keretét biztosítják. Az MWVM modell öt értékklaszterbe

[3] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

csoportosítva 21 különböző munkaértékből áll, amely a munkavállalói értékek eltérő aspektusait fedik le (Krumm et al., 2013):

1. Belső növekedés értékek (Intrinsic Values): azon szempontok, feladatok, amelyek önmagukban elégedettséget váltanak ki, hozzájárulnak a személyes fejlődéshez, kiteljesedéshez. Pl: önmegvalósítás, autonómia, változatos, kihívásokkal teli feladatok, jó teljesítmény, tanulási lehetőségek.
2. Külső növekedés értékek (Extrinsic Values): azok a kézzelfogható eredmények, külső jutalmak, amelyek munkahelyen kívüli célok elérését segítik. Pl: fizetés, juttatások, előlépési lehetőségek a karrierben, presztízs, státusz, befolyás gyakorlás.
3. Affektív értékek (Affective Values): a munka interperszonális aspektusai, a pozitív munkahelyi társas interakciók, kapcsolatok iránti vágy megélése. Pl: megbecsülés, elismerés, szórakozás és élvezet, szociális kapcsolatok, érdekes munka.
4. Kontextus-függő értékek (Context-related Values): a tágabb szervezeti, környezeti feltételek, tényezők, körülmények. Pl.: biztonság, munka és magánélet egyensúlya, rugalmas munkaidő, szervezeti stabilitás, egészséges körülmények.
5. Generativitás értékek (Generativity Values): annak vágyát tükrözi, hogy valamit magunk után örökségül hagyjunk hátra, valami nagyobb dologhoz járuljunk hozzá. Pl: tudás átadása, fiatalabb kollégák mentorálása, értelmes és fontos munka, mások javát szolgáló új dolgok létrehozása, örökség hagyása.

A skála lehetőséget nyújt értékeléses (rating) és rangsorolásos (ranking) formában való alkalmazásra is Krumm et al. (2013).

### 2.3.2. A Z generáció munkaértékei – szakirodalmi áttekintés (S2)

*A munkaértékekre vonatkozó kiegészítő szakirodalmi áttekintés módszertana*

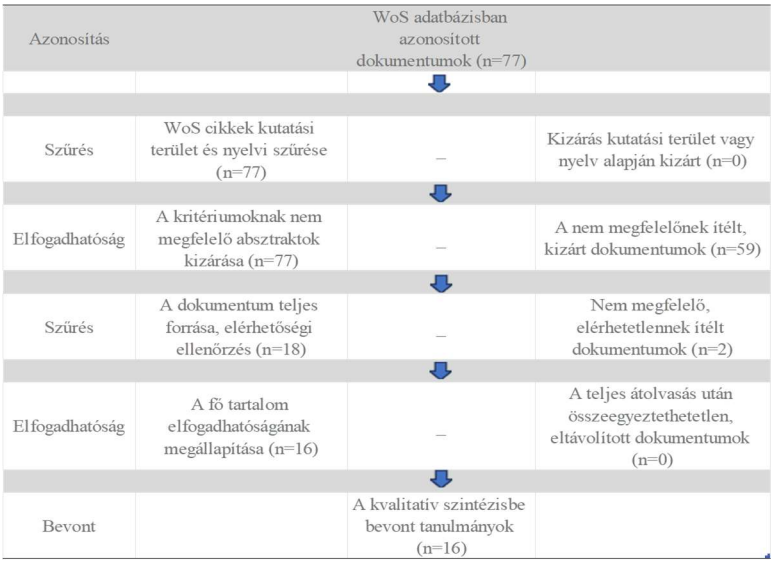
A KK2 kutatási kérdés kapcsán a kutatás célja volt az MWVM modellje alapján a munkaérték preferenciák feltárása intergenerációs összehasonlításban, valamint a Z generáció nemek közötti különbségeinek vizsgálata.

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. 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"

Dokumentumtípus, idő és nyelvi korlátozás nélkül történt a keresés. A "Topic" kategória a közlemények címében, absztraktjában és a kulcsszavak között is keresett. A szűrési lépéseket a PRISMA (Page et al., 2021) sémára épült, melyet a 6. ábra mutat be. A 77 szakirodalom absztraktjának elolvasását követően, – a témához kapcsolódó 18 publikációból két cikk elérhetőség hiánya miatt kizárásra került – 16 tanulmány mélyebb vizsgálatára került sor.




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

### *A munkaértékekre vonatkozó kiegészítő szakirodalmi áttekintés eredményei*

A Z generációs munkavállalók reális, teljeskörű képet várnak a munkáról, fontos számukra a munka jellege, a karrierlehetőség, a WLB, a személyes kapcsolatok és a szakmai fejlődés (Chillakuri, 2020b). Hasonló eredményre jutottak Lalić et al. (2020) is, akiknek vizsgálta szerint a Z-sek számára a legfontosabbak a karrier aspektusok, a WLB, a szakmai fejlődés, a tanulás és a szabadság. A WLB jelentőségét hangsúlyozza Oztürk és Yildirim (2023) is, akik szerint a WLB magasabb értéket képvisel a Z-seknél, mint a korábbi kohorszoknál. A Z generáció ugyanis pozitív és egészséges munkakörnyezetet keres, mely biztosítja számára a magánélet összeegyeztethetőségét a munkával és a biztonságot

(Ayoobzadeh et al., 2024). Kirchmayer és Fratričová (2017) korai tanulmánya a munka jellegének fontosságát is említi a WLB mellett, mint a munkahely választás legfontosabb szempontjait.

A szabadidő értékességére más szerzők (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021; Sharma & Gokhale, 2025) is felhívják a figyelmet. Pataki-Bittó & Kapusy (2021) szerint a Z generáció vonzásához a hibrid munkakörnyezet kialakítására és a rugalmas munkaidő-beosztásra van szükség. Sharma és Gokhale 2025-ös kutatása pedig arról számol be, hogy a rugalmasság, a fizetés, az egyéb juttatások és jutalmak, a WLB, a technológia, a kultúra, a kommunikáció és a csapatmunka, valamint az önállóság jelentősen befolyásolják a Z generációs munkavállaló viselkedését. Lassleben és Hofmann (2023) ezzel szemben viszont arra jutottak, hogy a Z-s tehetségek elsősorban szórakoztató munkakörnyezetet, jó csapatlégkört és támogatást várnak, és kevésbé a WLB-t elősegítő intézkedéseket.

Bár a Z generáció is előnyben részesíti az instrumentális eszközöket (fizetés, karrier stb.), számukra a fejlődési és karrier lehetőség erősebb munkáltatói vonzerő (Roy et al., 2022). Barhate és Dirani (2022) szisztematikus kutatása is azt támasztja alá, hogy a Z-sek határozott karrierelvárásokkal és karrier tervekkel rendelkeznek. Ezt részben megcáfolja Holban és Bedrule-Grigoruță (2025) vizsgálata, akik szerint a Z generációsokat az ideális munkahely választásában leginkább befolyásoló tényező a munkahelyi környezet és munkakörülmények, valamint a fizetés – e kettőt azonosan rangsorolták, s csak ezeket követi a szakmai fejlődési lehetőség, a WLB és a versenyképes juttatási csomagok. Kutlák (2020) pedig azt jegyzi meg, hogy a Z-seknek lényeges a tanulás és fejlődés, a javadalmazás és a vonzó kultúra, s ezek fontosságának megítélése tekintetében a munkaadók és munkavállalók között konszenzus van, de a Z generáció számára vannak egyéb fontos értékek is, mint például a saját munkaterület, a társadalmi felelősségvállalás (CSR), a sokszínűség, vagy az üzleti gondolkodás.

Az SLR keretében elemzett szakirodalom alapján tehát nincs egységes konszenzus abban a tekintetben, hogy melyek a három-öt legfontosabb munkaértékek a Z-sek preferencialistáján, de az látszik, hogy a karrier, a szakmai fejlődés, a rugalmasság és WLB, a fizetés és a munkakörnyezet fontos tényezők, a szakirodalom szerint (1. táblázat).

A részben eltérő előzetes vizsgálati eredmények egyik magyarázata lehet, hogy a homogén generációs csoporton belül célszerű vizsgálni a heterogenitást is (pl. földrajzi

környezet, nem, szakmai tapasztalat), ugyanis ez akár jobban befolyásolhatja az elvárásokat, mint a generációs különbségek (Egerová et al., 2021).

*1. táblázat: SLR alapján feltárt Z generációs munkaértékek*

| **MWVM érték** | **munkaérték / elvárás** | **Forrás** |
|---|---|---|
| szabadidő (CV) | WLB | Chillakuri (2020b); Lalić et al. (2020); Sharma & Gokhale (2025); Holban & Bedrule-Grigoruță (2025); Ayoobzadeh et al. (2024); Oztürk & Yildirim (2023); Kirchmayer & Fratričová (2017); |
| szabadidő (CV) | rugalmasság, szabadság | Lalić et al. (2020), Pataki-Bittó & Kapusy (2021); Sharma & Gokhale (2025); |
| előrehaladás (EGV) | karrier | Chillakuri (2020b); Lalić et al. (2020); Roy et al. (2022); Barhate & Dirani (2022) |
| tanulás (IGV) | szakmai fejlődés | Chillakuri (2020b); Lalić et al.(2020); Kutlák (2020) |
| pénz (EGV) | fizetés | Sharma & Gokhale 2025, Kutlák (2020, Roy et al. (2022); Holban & Bedrule-Grigorută (2025) |
| élvezet (AV)<br>stabilitás (CV) | munkakörnyezet | Pataki-Bittó & Kapusy (2021); Lassleben & Hofmann (2023); Holban & Bedrule-Grigorută (2025) |
| élvezet (AV)<br>szociális kapcsolatok (AV) | jó légkör, kapcsolatok | Chillakuri (2020b); Lassleben & Hofmann (2023); |
| biztonság (CV) | biztonság | Ayoobzadeh et al. (2024); |
| érdekes munka (AV)<br>értelmes munka (GV) | munka jellege | Kirchmayer & Fratričová (2017); Chillakuri (2020b) |

*Forrás:* Pózner és *Kozák (in press) alapján saját fordítás*

de Boer et al. (2022) nemzetközi vizsgálata pedig a munkaértékek globális koncepcióját kérdőjelezi meg, ugyanakkor rámutat arra, hogy a Z generáció tagjai különösen érzékenyek az értékeik és a szervezeti kultúra összhangjára. Amennyiben a Z-sek egyéni és a szervezeti értékek összeillenek, akkor valósul meg az értékkongruencia, amely erősíti az affektív elkötelezettségüket, és így elősegíti a megtartásukat. A szervezeti értékek kommunikálásának egyik módja az employer branding (EB), Garai-Fodor és Jäckel (2022)) tanulmánya szerint a Z-sek részéről már igényként jelentkezik az EB, ezért az értékajánlatokat rájuk szabva kell kommunikálni annak érdekében, hogy a munkavállalók jobban megismerhessék belépés előtt a szervezetet. Szerintük a jó EB biztosíthatja az értékajánlatok összevetésének lehetőségét az egyén munkaérték-preferenciáival, másrészt kiváló lehetőség, hogy meg tudják különböztetni magukat a vállalatok. A szerzőpáros másik tanulmánya a különbözőségek kezelésére generációspecifikus EB stratégia létrehozását javasolja (Jäckel & Garai-Fodor, 2022).

Az employer branding (EB) célja, hogy a szervezet megkülönböztesse magát a munkaerőpiacon versenytársaitól, valamint vonzó és hiteles munkáltatói márkát alakítson ki, mert a hatékony munkáltatói márka nemcsak a toborzási folyamat eredményességét növeli és támogatja az ideális munkavállalók bevonzását, hanem hozzájárul a meglévő

alkalmazottak megtartásához, elkötelezettségének és lojalitásának erősítéséhez is (Kun, 2020). Az EB kommunikálja azt, amiért a szervezet dolgozik, amit képvisel és értékajánlatot ad a potenciális és meglévő munkavállalók számára (Caplan 2004). A munkáltatói márkaépítés aposztrofálható úgy, mint egy foglalkoztatási élményt befolyásoló munkaerő-megtartási módszer, amelynek célja, hogy a (potenciális) munkavállalók pozitív képzelettársítást kapcsoljanak az adott szervezethez (Héder-Rima & Dajnoki 2020). Azonban az Y és Z generáció online álláskeresési preferenciája (Madden 2017; Rue 2018; Schroth 2019) arra világít rá, hogy a szervezeteknek az erős márkaépítéshez az értékajánlataikat új kommunikációs csatornákon (pl. közösségi média hálózat) érdemes kommunikálniuk, amelyet az Y és Z generáció jobban használ (Mahmoud et al, 2021).

A kutatás eredményeinek értelmezése során figyelembe kell venni, hogy a Z generációhoz kapcsolódó attitűdök és munkaértékek mögött nem kizárólag generációs (kohorsz-) hatások állhatnak. A szakirodalom alapján az életkori sajátosságok, a vizsgált időszak munkaerőpiaci körülményei, valamint az egyes országok, társadalmi csoportok és képzettségi szintek eltérő tapasztalatai egyaránt befolyásolhatják a megfigyelt mintázatokat. A generációs hovatartozás önmagában ezért nem tekinthető a vizsgált jelenségek kizárólagos magyarázó tényezőjének.

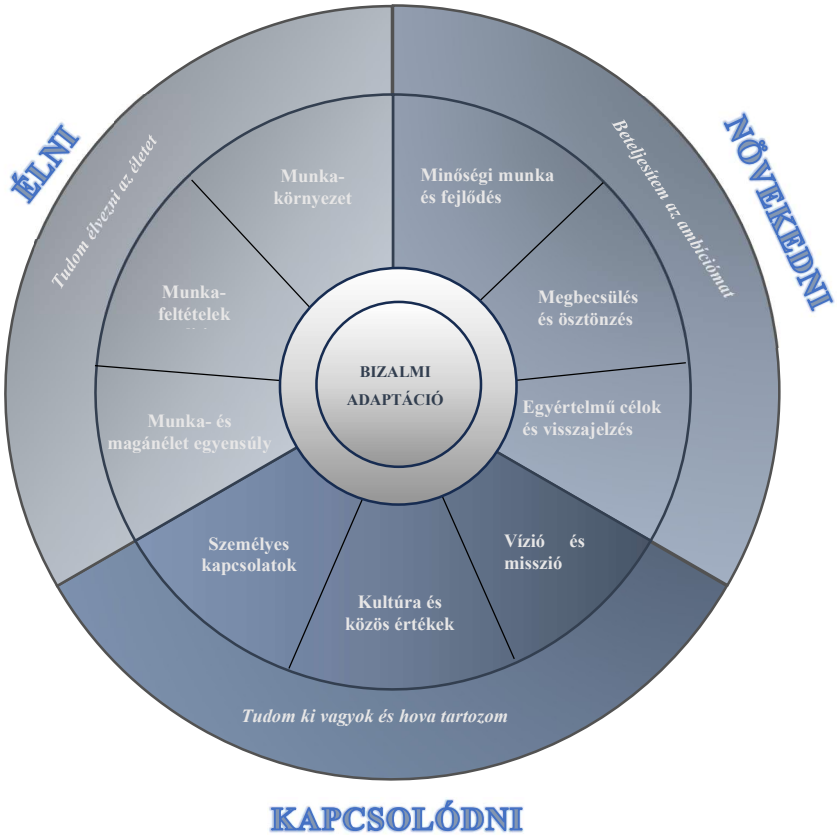
### 2.3.3. A motivációs 9M modell (S3, S6)

A motiváció a teljesítménnyel szoros kapcsolat van (Taryana et al., 2023), fokozódása a teljesítményszint növekedéséhez vezet (Ryan & Deci, 2000). A motiváció – legyen az belső vagy külső – az emberi viselkedéselméletben gyökerező hajtóerő, amely fenntartja az egyén energiáját a célok eléréséhez; a motiváció és a teljesítmény között az elkötelezettség közvetít kapcsolatot (Nusraningrum et al., 2024). A munkamotiváció a vállalatok sikerének kulcsa, mert az alkalmazottak teljesítményének hatékonyságát segíti elő (Vo et al., 2022). A generációk azonban különböznek motivációjuk tekintetében (Mahmoud et al., 2021; Naim, 2022).

A motiváció fogalmát két szinten értelmezi disszertáció. Egyrészt pszichológiai értelemben látens konstrukcióként, mint az egyénnek a munkavégzési magatartás mögött meghúzódó belső hajtóereje (Deci & Ryan, 2000). Másrészt az értekezés primer felmérésében közvetlenül megfigyelhető változóként, mint motivációs tényező (megfigyelhető mutató (proxy) pl. munkafeltételek, WLB) érti és a 9M kérdőívvel méri, amely az élni, fejlődni és kapcsolódni szükségleteket empirikusan mérhető dimenziónként

ragadja meg. Utóbbi a motivációs szerkezet mérhető dimenzióit „motivációs tényezők”, előbbi annak pszichológiai alapjait „egyéni motiváció” ragadja meg.

A primer felmérés elméleti hátterét adó 9M modell egyike a modern motivációs tartalomelméleteknek. A motivációs tartalomelméletek az okokra koncentrálnak, azt vizsgálják, mire van szüksége és milyen eszközökkel motiválhatók a munkavállalók. A tartalomelméletek közé tartozik Maslow szükséglethierarchiája (1943), Herzberg kéttényező modellje (1987), McClelland (1961) kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete és Ryan és Deci (2000) öndeterminációs elmélete (STD) is. A 9M motivációs modell abban újszerű, hogy összegzi a korábbi gondolkodók koncepcióinak tanulságát, és segíti az egyszerűbb szervezeti adaptálását; motivációs mix, mely mankóul szolgál a szervezeteknek a hatékonyabb és eredményesebb motivációs rendszer kialakításához (Balogh & Nagy, 2018). A 9M modell a munkaadó és a munkavállaló közötti bizalmat helyezi a középpontba (7. ábra).




*7. ábra: 9M motivációs modell*
*Forrás: Saját szerkesztés Mathe et al. (2011) alapján*

A 9M modellt (Motivációs Spektrum) Mathe és szerzőtársai (2011) alkották meg, mely három szükséglet köré épül – az élni, kapcsolódni és a fejlődni – melyekhez 3-3 szervezeti tényezőt, motivációt befolyásoló faktort sorol:

ÉLNI dimenziójába tartozik a WLB-t célzó intézkedések; a munkafeltételek, mint a fizetés, juttatások, státusz és a munkahely biztonsága stb.; valamint a munkakörnyezet, amelybe beletartozik a fizikai munkahely, a technológiai és kommunikációs eszközök elérhetősége, a tisztaság, védelem, ergonómia, étkezési lehetőség is.

FEJLŐDNI dimenzió magába foglalja a minőségi munkát és fejlődést, vagyis a szervezeten belüli karrier, képzési és fejlesztési lehetőségeket; a megbecsülés és ösztönzést, mint a szervezeti célokat elősegítő magatartás elismerését és teljesítményhez kötött jutalmakat; az egyértelmű célok és visszajelzés pedig a kihívást jelentő, de elérhető konkrét célok, határidők és intézkedések, valamint a feladat végzése során és elvégzése után történő visszajelzéseket.

KAPCSOLÓDNI dimenzió az összes munkahelyi kapcsolatot átfogja, beleértve a vezető, munkatárs és ügyfél kapcsolatokat is; de ide tartozik a vízió és misszióval való azonosulás; és a kultúra (vagyis a gondolkodásmód, hiedelmek) és a közös értékek mintája, amely összetartja és inspirálja a dolgozókat.

A 9M motivációs modellben – Maslow elméletével szemben – a motiváció többdimenziós szervezeti rendszerben jelenik meg, ahol a motiváló tényezők nem hierarchikusan, hanem párhuzamosan működnek. A 9M motivációs modell emellett tartalmazza a Maslow-féle igényszinteket, azokat azonban rendszerszinten értelmezi (pl. a Maslow-féle szociális szükséglet megfeleltethető a 9M modellben a személyes kapcsolatok dimenziónak). A 9M modell emellett tartalmazza a Herzberg-féle motiváló és higiénés tényezőket is, de lebontja a Herzberg-féle kettősséget, ugyanis a koncepció szerint a menedzsmentnek mind a 9 motivációs tényezőre nagy hangsúlyt kell fektetnie annak érdekében, hogy elérhető legyen a magas motiváció. A McClelland-féle tanult szükségletek is megjelennek a 9M motivációs modellben, ugyanis a modell a 9 motivációs tényezőt három szükséglet köré építi: növekedni, kapcsolódni és élni. A növekedni szükséglet a teljesítménymotívummal, a kapcsolódni szükséglet a kapcsolatmotívummal, míg az élni szükséglet – kiterjesztve azt a biztonság és kontroll iránti igényre is – a hatalomszükséglettel hozható párhuzamba. McClelland a szükségleteket azonban egyéni motívumként, míg a 9M motivációs modell a szervezeti feltételek keretrendszereként kezeli. Ryan és Deci

öndeterminációs elmélete ugyancsak megjelenik a 9M modellben, de míg az öndeterminációs elmélet pszichológiai vonatkozásban írja le, hogyan születik belső motiváció a három alapvető szükséglet (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégítéséből, addig a 9M modell ezeket szervezeti dimenziókhoz rendeli – így értelmezhető a 9M modell akár az SDT menedzsmentimplementációs modelljeként is.

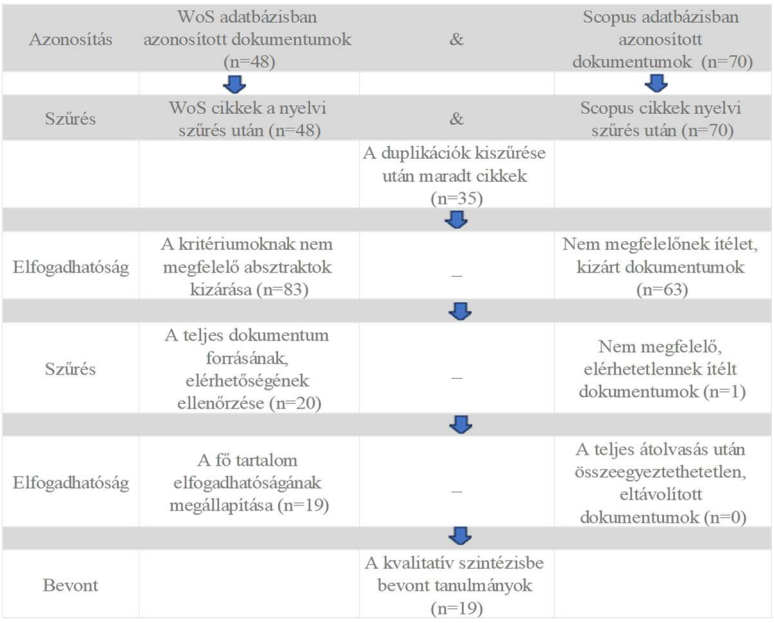
### 2.3.4. A Z generációs munkavállalók motivációja – szakirodalmi áttekintés (S3)

*A motivációra irányuló kiegészítő szakirodalmi áttekintés módszertana*

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 8. ábra mutatja.




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

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. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés során vizsgált 19 releváns tanulmányt és azok legfontosabb paramétereit az 5. mellékletben található táblázat tartalmazza.

*A motivációra irányuló kiegészítő szakirodalmi áttekintés eredményei*

A feldolgozott tanulmányokat tematikusan mutatja be a disszertáció: elsőként a 9M motivációs modellhez kapcsolható, generációs és nemek közötti eltérésekkel foglalkozó; a majd a flow élménnyel, az autonómiával és a fejlődéssel összefüggő irodalom legfontosabb tanulságait részletezi.

*Motivációs tényezők és preferenciák, generációs és nemek közötti eltérések*

Az 2. táblázat a 9M motivációs modellhez kapcsolva sorolja fel a vizsgálatba bevont tanulmányokat, motivációs tényezőnként csoportosítva.

*2. táblázat: A legjelentősebbként említett motivációs tényezők*

| **9M** | **Motivációs tényezők** | **Irodalom** |
|---|---|---|
| Munkafeltétel | Fizetés | Machova et al., 2022, Baša et al., 2023, Jäckel & Garai-Fodor, 2024, Revuru & Bandaru, 2024, Ling & Lew 2024, Gribanova, 2024, Surugiu et al., 2025, |
| Megbecsülés és ösztönzés | Bónusz | Machova et al., 2022, Surugiu et al., 2025, |
| | Dicséret, elismerés, megbecsülés | Machova et al., 2022, Baša et al., 2023, Surugiu et al., 2025, |
| Munka és magánélet egyensúlya | Szabadidő | Machova et al., 2022, Jäckel & Garai-Fodor, 2024, Gribanova, 2024 |
| | WLB, rugalmas munkaidő | Baša et al., 2023, Revuru & Bandaru, 2024, Ling & Lew 2024, Gribanova, 2024, Surugiu et al., 2025, |
| Személyes kapcsolatok | Jó munkahelyi légkör | Baša et al., 2023 |
| Minőségi munka és fejlődés | Saját elképzelés megvalósítása, karrier | Jäckel & Garai-Fodor, 2024, Ling & Lew 2024, |
| | Értelmes munka | Revuru & Bandaru, 2024 |
| | Készségek fejlesztése | Surugiu et al., 2025, |
| Munkakörnyezet | Jóllét | Surugiu et al., 2025, |
| Egyértelmű célok és visszajelzés | Visszajelzés | Plakhotnik, 2024 |
| Vízió és misszió | | - |
| Kultúra és közös értékek | | - |

*Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás*

Preferenciákat nézve, a jobb teljesítményre ösztönző motivációs tényezők közül Jäckel & Garai-Fodor, 2024-es tanulmányában a Z-sek számára az első helyen a magasabb fizetés, második helyen a több szabadidő, majd a saját elképzelések megvalósítása áll; a modern munkakörnyezet és csapatmunka után csak hatodik helyen szerepel a karrier. Ezt az eredményt alátámasztják az EU országaiban élő Z generációs informatikusok körében

végzett 2153 fős felmérés eredményei, melyek szerint a Z generációs szakemberek számára a munkamotivációt elsősorban a méltányos bérezés és a munkaidő tervezésének szabadsága jelenti; magát a szabadságot, az igazságosságot és a toleranciát magasabbra értékelik, mint a kényelemet vagy a karriert (Gribanova, 2024). A szisztematikus irodalomelemzésbe bekerült legfrissebb 2025-ös kutatás is azt erősíti meg, hogy a Z-seknek a munkabér az elsődleges motivátor, második az egyéb pénzügyi juttatások, harmadik a rugalmas munkarend (Surugiu et al., 2025). A kutatás során Z motivációjának megértéséhez szakirodalomra alapozva négy faktort azonosítottak, mely prediktorok befolyásolják és előrejelzői a motivációnak: magas megbecsülés, a készségek fejlesztésének előmozdítása, de a termelékenység növelésében szerepet játszik a vezetői elismerés de az alkalmazotti jóllét is fontos eleme a motivációs stratégiának.

Dwivedula (2025) kvalitatív kutatásában a Z GEN munkamotivációját a munka, a munka jellege, a támogatás, a jövőbeli lehetőségek, a referenciák, a tapasztalatszerzési lehetőség és a karrier magyarázza. Egy indiai felmérés eredményei alapján az első helyen az értelmes munka áll, azt követi a WLB, a vezetői hitelesség és a nemek közötti finomhangolás – mint a legfontosabb motivációs eszközök (Revuru & Bandaru, 2024).

A motivátorok az idő előrehaladtával változnak (Ling & Lew, 2024). Egy intergenerációs kutatás szerint az anyagi ösztönzők (fizetésemelés, prémium) minden generációnál egyaránt motiválók, de a Z generációt motiválják leginkább a bónuszok, a dicséret és a több szabadidő. A hivatkozott kutatásból azonban az is kiderült, hogy a munkahely biztonságával kevésbé elégedettek, és nem érzik hasznosíthatónak tudásukat, készségeiket (Machova et al., 2022). Más kutatások szerint a magasabb fizetés mellett a jó munkahelyi légkör és az elismerés a leginkább motiváló a Z-seknek, akik legszívesebben rugalmas munkaidőben dolgoznának, de a külföldi munkavállalási hajlandóság is rájuk a legjellemzőbb (Baša et al., 2023). Ling és Lew (2024) – szintén generációk közötti – kutatása is azt mutatja, hogy a Z generáció számára a higiénés tényezők (pl. fizetés, karrier) fontosabbak, mint az előző generációknak, de úgy találták, hogy a legfontosabb motivációs tényező számukra a munka rugalmassága. Ludviga & Sluka (2023) tanulmánya hét értékdimenziót azonosított: teljesítmény, felügyelet, kényelem, altruizmus, függetlenség, izgalom és technológiák – az utóbbi kettő a Z generáció számára volt a fontosabb. Ezt a gyors impulzusokhoz szokott, technológia orientált Z generáció ismérvei magyarázhatják. Plakhotnik (2024) pedig arra mutatott rá, hogy az előző generációhoz képest a Z-sek a

rendszeres visszajelzéseket jobban preferálják, míg a munkakörülmények kevésbé motiválók számukra.

Összefoglalva, több kutatás is arra utal, hogy a Z generáció a magasabb fizetést az anyagi ösztönzőt, illetve a méltányos bérezést tartja a legfontosabbnak (Baša et al., 2023, Jäckel & Garai-Fodor, 2024, Gribanova, 2024, Surugiu et al., 2025), de kiemelik a rugalmas munkaidőt (Surugiu et al., 2025), a munkaidő tervezésének szabadságát (Gribanova, 2024), a több szabadidőt (Jäckel & Garai-Fodor, 2024), melyek a munka és magánélet egyensúlyát támogathatják. Egyes tanulmányok szerint a rugalmasság a Z-sek számára a legfontosabb motivációs tényező (Ling & Lew, 2024), a karriert több kutatás is hátra sorolta (Gribanova, 2024; Jäckel & Garai-Fodor, 2024).

A nemek között is eltérés van a motivációs tényezőkben: a Z generációs nőket a személyes kapcsolatok, a sikeres munka, a külső elismerés és az alacsony rutin motiválja, addig a férfiakat a boldog magánélet, a stresszmentesség és a szabadidő hajtja (Lašáková et al., 2023). Ganguli és Padhy (2023) tanulmánya is megjegyzi a nemek közötti eltérések jelentőségét: szerintük a munkamotiváció jelentős hatással van a Z generációs munkavállalók megtartására, amelyet a nemi hovatartozás mérsékelni tud. A nemek közötti finomhangolás az egyik legfontosabb motivációs eszköz (Revuru & Bandaru, 2024), de nem derül ki a kutatásokból, hogy milyen eltérés van a férfiak, vagy a nők motivációjában. A Z-sek belső motivációja erősebb az előző generációkhoz viszonyítva (Mahmoud et al., 2021), ennél fogva fontos lenne megvizsgálni, a férfiak és nők mely motivációs tényezőket preferálnak, hogyan az egyik legfontosabb HR-kihívás megoldásához: a Z generációsok megtartásához hozzájáruljunk.

*Flow élmény, fejlődés és autónómia*

Salvadorinho et al. (2024) hat motivációs tényezőt azonosított a Z generáció kapcsán: autonómia, kompetencia, rokonság, cél, áramlási állapot (FLOW) és a teljesítmény. „Az autonómia azt jelenti, hogy az egyén saját viselkedését önkéntesen, önmagával összhangban irányítja, és nem külső nyomás vagy elvárás hatására cselekszik” (Deci & Ryan, 2000, p. 231, saját fordítás). A flow az a mentális állapot, amikor teljesen belemerül az ember abba, amit éppen csinál; pusztán az élményért, mert a tevékenység önmaga jutalmazó (Csikszentmihalyi, 1990).

Berke és Balázs (2023) szerint a flow élmény gyakoribb az új belépők és alacsonyabb pozícióban lévők körében, valamint az otthoni irodai (HO) környezetben; azonban a flow

élményben gátolja a nőket a váratlan új feladat, a férfiakat a multitasking miatti stressz. Kutatásuk szerint a Z generáció tudatosabban keresi a flow-t a munkahelyen, így nagyon lényeges számukra, milyen feladatokat kell elvégezniük.

Az egyén flow állapotba kerülését és a belső motivációját az autonóm környezet tudja elősegíteni, mert a külső kontroll, vagy kényszer csökkenti ennek esélyét (Nakamura & Csíkszentmihályi, 2009). A flow élmény kialakulásához pedig fontos, maga a munka, hogy az egyén autonóm módon saját döntése alapján dolgozhasson. Az autonómia közvetlenül is összefügg a Z-sek belső motivációjával, amely a megtartással szignifikáns kapcsolatban van (Lee et al., 2022). A bemutatott tanulmányok alapján a flow élmény egyfajta motivációs tényező (Salvadorinho et al., 2024), és a Z generáció keresi a flow élményt (Berke & Balázs 2023). A flow élmény és a belső motiváció szorosan összefügg, de nem teljesen azonos. A belső motiváció egyfajta késztetés, amikor a tevékenység önmagában okoz örömet, kihívást, a flow egy optimális pszichológiai állapot, amely a tevékenység során alakul ki, ha a képesség és a feladat egyensúlyban van. Kérdés, hogy mennyire fontos számukra ezek megléte, mennyire segítheti elő a teljesítményük fokozását.

A flow élmény boldogabbá tesz (Berke & Balázs 2023), a boldogság pedig javítja a teljesítményt (Astuty et al., 2025). A motiváció is befolyásolja a boldogságot, a boldogság pedig szignifikánsan hat a teljesítményre, javítja az elégedettséget, emellett az elégedettség közvetítő szerepét is feltárták a motiváció és a teljesítmény között Astuty et al. (2025). A munkahelyi boldogság Hygge koncepciója alapján Nieżurawska et al. (2023) a Chief Happines Officer (CHO) pozíció létrehozását és „Önmenedzselt motiváció strukturált, több szempontú modelljét” javasolja kialakítani.

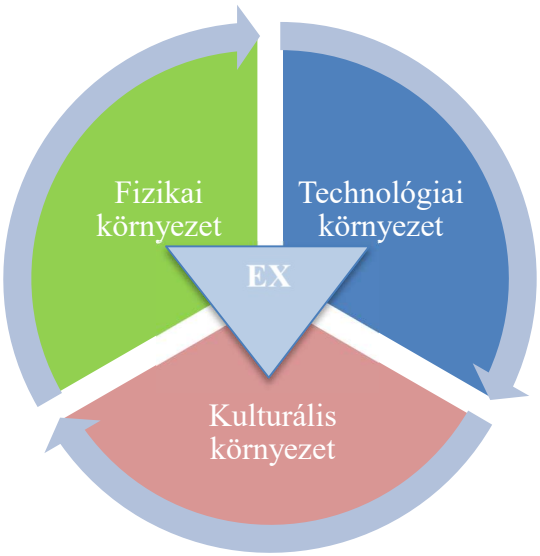
Lee et al. (2022) kutatása szerint az autonómia szignifikánsan összefügg a Z-s alkalmazottak belső motivációjával, és ugyancsak szignifikáns kapcsolat állt fenn a belső motiváció és a megtartás között is. Tayal és Rajagopal (2024) a gamifikáció és a termelékenység kapcsolatát vizsgálva azt találták, hogy a gamifikáció növeli a motivációt és a termelékenységet, a közvetítő az autonómia köztük. Fontos megemlíteni, hogy a mentorálás is pozitív hatással van az új alkalmazottak proaktivitására (Yang et al., 2024).

### 2.3.5. Munkavállalói élmény (EX) – Morgan modell (S1)

Különbséget kell tennünk az munkavállalói élmény, azaz az employee experience (EX) és az emberi tapasztalat (HX) között. Az EX kapcsán szervezeti kontextusban és munkaköri tartalomban kell gondolkodni, míg a HX kapcsán a jóllét – vagyis az alapvető

humán szükséglet minél magasabb kielégítése és minél kisebb mértékű megsértése – áll a központban (Gustafsson et al., 2024). A munkavállalói élmény munkavállaló-központú megközelítés, ami arra utal, hogy a munkavállalók hogyan érzékelik és élik meg a munkát, a munkahelyet és a vezetést (Panneerselvam et al., 2025). Az EX a toborzástól a kilépésig eltelt időben megtapasztalt szervezeten belüli élményeit fedi le (Basar, 2024; Hamshini et al., 2024); célja pedig az alkalmazottakhoz illeszkedő munkakörnyezet és a munkahelyi gyakorlatok kialakítása (Yadav & Vihari, 2023). A munkavállalói élmény a munkavállalói elköteleződés előzménye (Malik et al., 2022), mely elősegíti annak erősítését (Morgeson et al., 2013). Az EX valójában a munkavállaló és a szervezet közötti összes interakciót foglalja magába (Plaskoff, 2017), míg az EC az alkalmazottak érzelmi és kognitív elköteleződését jelenti a szervezetük és munkájuk iránt (Saks, 2006). Az EX és az EC között a munkahelyi autonómia, a támogatás, a megbecsülés, valamint a pszichológiai biztonság teremthet kapcsolatot (Saks & Gruman, 2014), de a kettő kapcsolatának jobb megértéséhez további empirikus vizsgálatokra van szükség Schaufeli (2017) szerint, különösen a jelenkor gyorsan változó körülményei között. Bersin és Oracle (2021) tanulmánya hat alapvető tényezőt emel ki, melyeket a munkavállalói élmény fő összetevőjeként említ: értelmes munka, támogató vezetés, pozitív légkör, fejlődési lehetőségek és a vezetésbe vetett bizalom, valamint az egészség és a jóllét.

Az értekezésben használt Morgan (2017) modellje alapján a munkavállalói élményt három kulcsfontosságú környezet – a COOL tér (fizikai), CELEBRATED kultúra (kultúra) és az ACE technológia (technológiai) – közötti kapcsolat határozza meg (9. ábra).




*9. ábra: Morgan Munkavállalói élmény modellje*
*Forrás: Saját szerkesztés*

Morgan (2017) 17 kérdést használ a szervezetek értékeléséhez: az első négy a fizikai, a következő 10 a kulturális környezetet, az utolsó 3 a technológiai környezetre irányul. Véleménye szerint ezek a környezetek nemcsak összeadódnak, hanem szinergiában támogatják egymást, együttesen javítva a munkavállalói élményt, és ha mindhárom környezetet ápolják exponenciális javulást érhetnek el a szervezetek az EX terén. Azokat a szervezeteket, amelyek minden dimenzióban magas szintet érnek el, Morgan „Experiential Organization"-nak, azaz Élményalapú Szerveződésnek nevezi – ezek a szervezetek a legversenyképesebbek, legvonzóbbak a munkavállalók szemében.

### 2.3.6. Elkötelezettség – Meyer & Allen elkötelezettség modell (S1, S4)

Az *employee engagement* (EE) és az *employee commitment* (EC) egymással összefüggő, de eltérő konstrukciók (Saks, 2006), jelen kutatás a munkavállalói elkötelezettséget (EC) Meyer és Allen (1997) háromkomponensű szervezeti elkötelezettségi modellje alapján értelmezi és méri. Meyer és Allen (1997) szerint nincs egységes tudományos konszenzus az elkötelezettség (commitment) jelentéséről, ezért annak megértéséhez el kell fogadni, hogy egy komplex fogalom, amely a munka világában különböző entitások (pl. munka, szakma, vezető, csapat) iránti elköteleződés érzése lehet. Az elkötelezettség definiálásához a disszertáció tehát Meyer & Allen (1991) modelljét vette alapul, mely korábbi kutatási elméletek integrációja. A modell háromféle pszichológiai állapotot tükröző pilléren nyugszik. Az affektív egy érzelmi (akar maradni mert büszke, motivált, elkötelezett), a folytonossági ésszerű (kénytelen maradni, mert fél, nincs jobb alternatíva, vagy költséges lenne váltani), a normatív pedig erkölcsi (kellene maradni, kötelességből, vagy mert hálás) döntés a munkavállaló részéről.

Fontos megemlíteni, hogy a szerzőpáros szerint ezek az elkötelezettség komponensei, nem különböző típusok, így egyidőben, de egyénenként változó mértékben jelen lévő összetevők. Az affektív, folytonossági és normatív komponensek különböző szintű elkötelezettséghez vezethetnek. Wasti (2005) kutatásában hat profilt azonosított, ezeket három kimeneti korrelációban vizsgálta. Eredményei szerint a legkedvezőbben az érzelmi domináns, az érzelmi-normatív és az erősen elkötelezett profil esetén jellemző a magas munkateljesítmény, az alacsony munkahelyi stressz és alacsony kilépési szándék. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy az érzelmi elkötelezettség befolyásolja leginkább a kívánatos egyéni és szervezeti kimeneteleket. Ezt erősíti meg Whitener & Walz (1993) is, akik szerint az érzelmi elkötelezettség a legmeghatározóbb tényező a maradási

szándék szempontjából. Somers (1995) vizsgálatai szerint pedig az érzelmi elkötelezettség nemcsak a kilépési szándékot csökkenti, hanem a fluktuációra és a hiányzásra is kedvező hatással van, szemben a normatív és a folytonossági elkötelezettséggel, amelyek hatása jóval csekélyebb. A folytonossági komponens esetében Jaros (1997) kimutatta, hogy csupán az áldozathozatal aspektusa áll szoros kapcsolatban a kilépési szándékkal, az alternatívák hiánya nem. Összességében tehát az affektív elkötelezettség kiemelkedő szerepet játszik a munkavállalók megtartásában.

A munkavállalói elkötelezettség minősége, erőssége hatással van az egyénre és a szervezetre egyaránt. Mindez azt is mutatja, hogy nem lehet csak integrálva vizsgálni a komponenseket, hanem azok különböző aspektusait is elemezni kell. Mindhárom összetevőt befolyásolja a munkavállaló személyisége, azonban az affektív elkötelezettségnél a munkatapasztalat, a folytonosságinál a szervezet irányába tett befektetés költsége és az alternatív munkalehetőség hiánya, a normatív esetén a szervezetnek a munkavállaló irányába tett befektetések és a beilleszkedési tapasztalt aspektusai is vizsgálandók.

A férfiak és nők elkötelezettség között Bruning és Snyder (1983) nem talált különbséget, Loscocco (1990) eredményei viszont azt mutatták, hogy a nők szervezeti elkötelezettsége alacsonyabb, mivel a család konvencionálisan fontosabb szerepet tölt be, mint a munka, szemben a férfiakkal. Ezzel ellentétben Mathieu és Zajac (1990) kutatása arra utal, hogy a nők erősebb elköteleződést mutathatnak munkaadó szervezetük iránt.

A szervezeti elkötelezettség és a nemek közötti kapcsolatról az eddigi kutatások következtetései tehát eltérőek. Mivel a vizsgált bibliográfiai adatbázisokban nem volt fellelhető kifejezetten a Z generációra vonatkozó kutatást, ezért a disszertáció kiterjedt a nemek közötti szignifikáns eltérések feltárására a Z generációs munkavállalók körében.

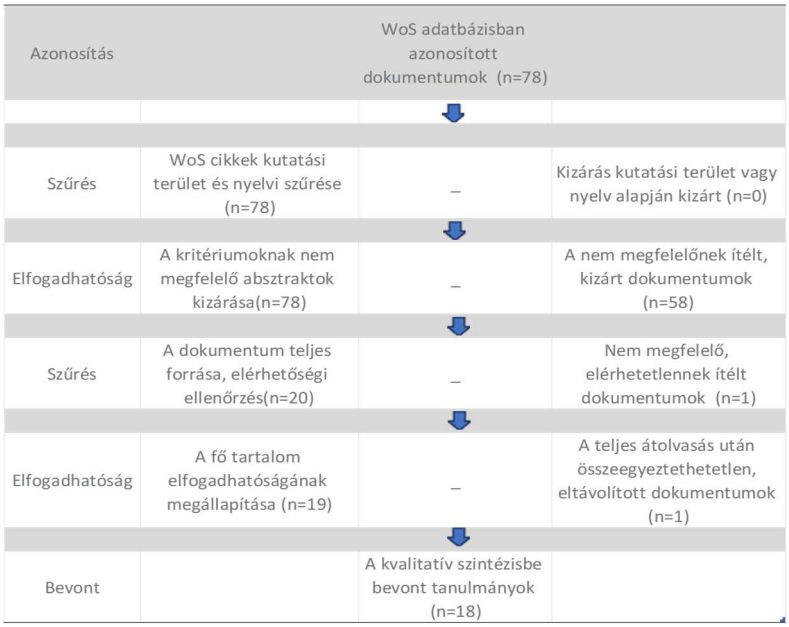
### 2.3.7. A munkavállalói élmény és az elkötelezettség összefüggései – szakirodalmi áttekintés (S1)

*Az EX & EC kapcsolatára irányuló kiegészítő szakirodalmi áttekintés módszertana*

A KK4 kutatási kérdés elméleti megalapozásához a munkavállalói élmény és a Z generációs munkavállalók elkötelezettsége kapcsolatában végzett 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 10. 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.




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

A szisztematikus irodalmi áttekintés során több szempontból is vizsgálva a tanulmányokat, a legfontosabb paramétereket a 8. mellékletben található táblázat részletezi.

*Az EX & EC kapcsolatára irányuló kiegészítő szakirodalmi áttekintés eredményei*

A Z generációsok a legkevésbé elégedettek (Rachmatdianto *et al.,* 2023), elrugaszkodott munkahelyi elvárásaihoz gyenge elkötelezettségük (commitment) és magas fluktuációs számaik társulnak (Chillakuri, 2020b). Pedig az elköteleződésük (engagement) növelése jobb motivációhoz, termelékenységhez és a fluktuáció mértékének csökkenését eredményezné (Yunyi et al., 2024). A Z-seknek az előző két generációhoz hasonlóan a

szervezeti kultúra, a személy-szervezet illeszkedés és a WLB is fontos tényezők a szervezeti elkötelezettség ezzel együtt a maradási szándékuk erősítéséhez (Silva et al., 2024), de Jung és Yoon (2021) kutatása szerint a Z generáció elkötelezettsége a rugalmasság biztosításával növelhető leginkább. Az affektív elkötelezettségüket a szervezeti támogatással és a munkavállalói jólléttel lehet fokozni (Zhong et al., 2023), mert az olyan külső tényezők, mint például a fizetés kevésbé motiválják, és az elkötelezettségüket sem erősíti (Ferreras-Perez et al., 2023).

*A munkavállalói élmény és az elkötelezettség általános összefüggései*

Több szerző is kiemeli, hogy a szervezetnél szerzett tapasztalatok, benyomások hatással vannak a dolgozó attitűdökre és magatartásokra (Sungailė et al., 2024; Nair et al., 2024). Nair et al. (2024) kutatása az EX és a munkavállalói jóllét között pozitív, de az EX és a fluktuációs szándék, valamint a jóllét és a fluktuáció szándék között negatív korrelációt mutatott ki. Bár utóbbi felmérés kitért az EX nemek közötti vizsgálatára, nem találtak szignifikáns eltérést a változók között a férfiak és nők esetében.

Suárez-Amaya et al. (2024) megjegyzi, hogy a munkavállalói élmény előtérbe helyezésével kialakított munkakörnyezet egyszerre javítja a termelékenységet és fokozza a munkavállaló elkötelezettségét. Fedorinov & Antonova (2024) úgy látják, hogy az EX és az EC között a munkával való elégedettség közvetítő szerepet tölt be, mivel az elégedett munkavállalók nagyobb valószínűséggel elkötelezettek a szervezet iránt. Vereb et al. (2024) konceptuális tanulmányukban a commitment (elkötelezettség) vonatkozásában tárgyalják a témát – a szerzők szerint a Morgan-féle fizikai környezet a normatív elkötelezettséggel, a kulturális környezet pedig az affektív és normatív elkötelezettséggel van pozitív statisztikai kapcsolatban.

Az EX, valamint az engagement (EE elköteleződés) és commitment (EC elkötelezettség) közötti kapcsolattal pontosabb megismeréséhez, megértéséhez szisztematikus szakirodalmi áttekintés készült. A tanulmányhoz áttekintett szakirodalmi források azonosítása a WoS adatbázisban 2025. októberéig megjelent tanulmányok körében, a módszertani részben ismertetett keresési beállítások alkalmazásával történt. Az elkötelezettség (commitment), elköteleződés (engagement) és lojalitás (loyalty) kifejezések következetesen a hivatkozott tudományos munkák eredeti kontextusa alapján lettek csoportosítva (8. melléklet).

*Engagement*

Yang & Zhang (2025) megjegyzik, hogy az EX befolyásolja a munkával való elégedettséget, a munkahelyi jóllétet, az EE-t, és jelentősen befolyásolja a fluktuációt és a szervezeti azonosulást. Itam & Ghosh (2020) szerint pedig a pozitív EX növeli a munkavállalók elégedettségét és termelékenységét, több generációt vonz be, emellett versenyelőnyt és fenntartható növekedést biztosít. Az EX-t Khandelwal et al. (2023) is egy innovatív és kiaknázatlan megoldásnak tartják, a tehetségek megtartásához és az elköteleződéséhez. Hamshini et al., 2024 is megerősítik, hogy a pozitív EX növeli a termelékenységét és az elköteleződést; pozitív élmények hiányában elveszíthetik érdeklődésüket, amely növekvő fluktuációhoz vezet. Az elkötelezettség vonatkozásában Sungailė et al. (2024) is hangsúlyozza tanulmányában, hogy az EX feltételei pozitívan előrejelzik a munkavállalói elköteleződést, negatívan pedig a fluktuációs szándékot.

Yildiz et al. (2020) – hasonlóan a fentiekben idézett szerzőkhöz – a munkavállalói élményt olyan tényezőnek tarták, amely egyértelműen befolyásolja a munkavállalói elköteleződést és lojalitást, s az EX-t egy vonzó, élvezetes és produktív munkakörnyezetként értelmezik, amelynek megteremtésében a vezetésnek van a legnagyobb jelentősége, ezt követi az emberi tőke fejlesztés lehetősége, a pozitív szervezeti kultúra és a kommunikáció. Lee és Song (2024) is megerősítik az EX és elköteleződés közötti kapcsolatot, de tanulmányukban az EX kutatása kapcsán a pozitív munkavállalói élményhez társuló kulcsszavakat négy klaszterbe sorolták a befolyásoló tényezői szerint: élménymunka, kapcsolatok, szervezeti rendszer és szervezeti kultúra. Özçinar et al. (2024) tanulmánya az EX három dimenziójának a vezető észlelt fontosságát, a munka értelmességét és a karrier élményt tartják, s ezeknek az elköteleződésre gyakorolt hatását vizsgálták. A tanulmány eredményei alátámasztották az EX-nek a munkahelyi elköteleződésre gyakorolt hatását és közöttük a munkavállalói jóllét közvetítő szerepét, továbbá arra utaltak, hogy az EX-re vonatkozó jó gyakorlatok és jólléti politikák munkahelyi elköteleződéshez vezetnek, de a pozitív EX-nek a teljes karrierútjuk során egyéni és szervezeti oldalon is pozitív hozadéka van.

Nguyen és Pham (2020) vizsgálata azt találta, hogy nonprofit szervezeteknél az elköteleződést leginkább befolyásoló tényezők a munkaszervezés és a WLB – a munkaszervezést a munkához való illeszkedés szintje, az autonómia, a munka kihívása és az értelmessége méri, a WLB szempontjai pedig a munkaterhelés észszerűséget és a szervezeti támogatást is magába foglalja.

Basar (2024) tanulmánya az EX dimenziói közé a vezetői támogatást és együttműködést, a szervezeti azonosulást és fejlesztést, valamint a karrier központú HR gyakorlatokat sorolja, melyek – kutatása szerint – pozitívan hatnak az munkavállalói elköteleződésre, ami a szervezet iránti érzelmi és kognitív elkötelezettségére utal. A HRM jelentőségét emeli ki Alzeiby et al. (2025) is, a szerzők szerint ugyanis a stratégiai szándék és a stratégiai HRM gyakorlatok közvetítő mechanizmusként működnek, amelyek megkönnyítik a mesterséges intelligencia (MI/AI – artifical intelligence) alkalmazását a HR területén az elköteleződés és az EX javítása érdekében (Alzeiby et al., 2025). A MI által támogatott humánerőforrás-gazdálkodás alkalmazások pedig együttesen javítják az EX-t és az elköteleződést is, emellett Malik et al. (2022) vizsgálata az alkalmazottak termelékenységének és a HR funkciók hatékonyságának javulását is mutatta. A mesterséges intelligencia által támogatott vezetés más kutatók szerint is pozitívan befolyásolja az alkalmazottak elköteleződését, csökkentve a fluktuációt, mivel növeli a munkavállalók termelékenységét és elégedettségét (Divya et al., 2024).

*Commitment*

Lee et al. (2025) öt különböző EX profilt vizsgált és megállapította, hogy azok drámaian befolyásolják a munkahelyi mutatókat. Kutatásukban a *Kiegyensúlyozott Élményprofil* (melyet kielégített pszichológiai szükséglet és pozitív társas kapcsolat jellemez) optimális eredményekhez, kimagasló elégedettséghez és szervezeti elkötelezettséghez vezet – minimalizálva a kiégést és fluktuációs szándékot, ezzel ellentétben a *Nem Teljesítő Élményprofil* (melyet a kielégítetlen igények és negatív párbeszéd jellemez) kedvezőtlen szervezeti eredményhez vezetnek.

A vezetés feladata, hogy elfogadható szintű pozitív EX-t teremtsen, mert a szervezet teljesítményét és sikerét egyaránt befolyásolja a munkavállalók jólléte, munkával való elégedettsége, elkötelezettsége és az egyéni teljesítmény magas szintje – a pozitív EX mindegyik változóra hatással van (Vereb et al., 2024). A HRM-központú MI alkalmazások változatos köre nem csak javítja az EX-t, de ezzel együtt hozzájárul a munkavállalói elkötelezettség és elégedettség növelésével, és csökkenti a fluktuációt (Malik et al., 2020).

Lee & Kim, (2023) empirikus kutatása a Morgan (2017) dimenziók mentén vizsgálta az EX-t, s a kutatása azt támasztja alá, hogy a kulturális és fizikai élmények jelentős hatással vannak a szervezeti elkötelezettségre, míg a technológiai élményeknek nincs jelentős hatásuk. Mivel közöttük a munkahelyi elégedettség és a pszichológiai jóllét mediál, ezért az

EX megfelelő kezelése az elégedettség és a mentális állapot javítása által az elkötelezettség is erősíthető.

*Loyalty*

Pelaez and Calderon (2024) tanulmánya rámutat, hogy a munkavállalói élmény stratégiájának megvalósítása növeli a munkavállalók lojalitását. Amikor a szervezet előtérbe helyezi az EX-t, az magas teljesítményű csoportok felé nyit utat, akik lojálisabbak és elvárások felett teljesítenek, ezért a EX legfontosabb célja az ilyen emberi erőforrás létrehozása és megtartása (Itam & Ghosh, 2020).

A szisztematikus irodalomelemzés alapján megállapítható, hogy az említett szerzők a munkavállalói élményt különböző nézőpontból, eltérő dimenziók és komponensek mentén értelmezik, de a dolgozók megtartásához kapcsolódó attitűdök vonatkozásában egységesek: egyértelmű kapcsolat van az EX, valamint az engagement, commitment és loyalty között. Az irodalomelemzés alapján megállapítható emellett az is, hogy empirikus kutatás keretében nem vizsgálták az EX egyes dimenziói és a EC egyes komponensei közötti mélyebb kapcsolatokat.

# 3. Módszertan, adatgyűjtés

A következőkben a primer kutatásokhoz kapcsolódó vizsgálati módszerek, adatgyűjtési technikák kerülnek bemutatásra. A kutatás témakörei az – előzőekben bemutatott – átfogó szisztematikus irodalomfeldolgozás eredményei alapján kerültek meghatározásra, míg a primer empirikus felmérés két célcsoportot – munkaadókat és munkavállalókat – 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.

## 3.1. Munkaadói primer kérdőíves felmérés (S6, S7, S8[4])

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 (3. táblázat).

[4] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

A mintába körülbelül azonos arányban kerültek KKV-k (35 db; 28%), 500 fő alatti nagyvállalatok (46 db; 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.

*3. 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 rangteszt).

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. Munkavállalói primer kérdőíves felmérés (S1, S2, S3, S4[5])

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

[5] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

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 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). N = 747 érvényes kitöltés érkezett (4. táblázat és 1. melléklet).

*4. 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.

### 3.2.1. Munkaértékek vizsgálat módszertana (S2)

A MWVM munkaérték modell kérdőívének kérdéseit az 2. melléklet tartalmazza. 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. 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 $\chi^2/df$ 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. Motiváció vizsgálat módszertana (S3)

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 29.0, 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.

### 3.2.3. Munkavállalói élmény vizsgálat módszertana (S1)

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 (9. melléklet), a Meyer &

Allen (1997) modelljéből komponensenként – affektív (AC), folytonossági (CC) és normatív (NC) – 4-4-4 állítás (10. melléklet) 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 ($\chi^2$-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 $\chi^2$-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).

### 3.2.4. Elkötelezettség vizsgálat módszertana (S1, S4)

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 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.

# 4. Empirikus vizsgálatok eredményei

E fejezetben kerülnek ismertetésre az egyes kutatási kérdések mentén az empirikus kutatás eredményei. A jelen fejezetben bemutatott eredmények részben megegyeznek a szerző korábbi kutatásának megállapításaival. A kapcsolódó publikációt jelölő sorszáma (S1-S8)[6] az aktuális fejezet címe mögött zárójelben kerül feltüntetésre.

## 4.1. A munkavállalók megszerzésével kapcsolatos empirikus vizsgálatok eredményei (KK2) (S7, S2)

Az alfejezet első alpontja a munkáltatók körében végzett kérdőíves megkérdezés alapján arra a kérdésre kereste a választ, hogy hogyan toboroznak a hazai cégek, azaz milyen megszerzési stratégiákat alkalmaznak a munkaerő vonzása érdekében. A második alpont a felméréshez használt MWVM modell faktoranalízisét, a harmadik alpont a Z generációs dolgozók munkaérték-preferenciáit mutatja be és elemzi a dolgozói megkérdezés munkaérték-preferenciákkal kapcsolatos vizsgálat eredményeit is.

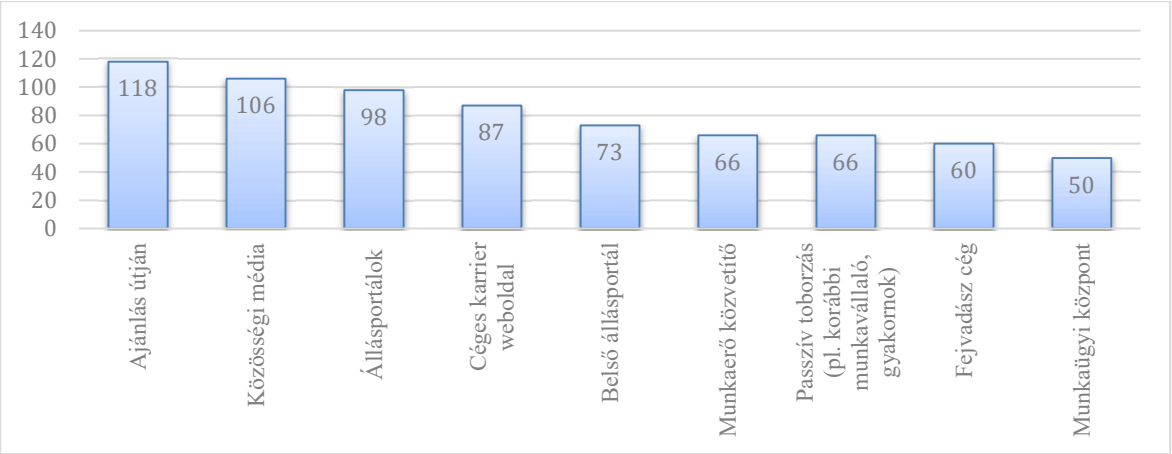
### 4.1.1. Munkaadói vizsgálat a munkavállalók megszerzéséről (KK2a) (S7)

A munkaadói kérdőív első része azt mérte fel, hogy a hazai szervezetek milyen forrásból pótolják a hiányzó munkaerőt, mit hangsúlyoznak, mire építik a munkáltató márkát és milyen csatornán keresztül kommunikálják értékajánlataikat.

Arra a kérdésre, hogy milyen forrásból igyekeznek biztosítani a cégek a munkavállalók pótlását, azaz milyen toborzási csatornákat alkalmaznak (több forrást is megjelölhettek) az 11. ábra mutatja be a válaszokat.

Az ábrán látható, hogy az ajánlás a vállalkozások majdnem 93%-a (118) által jelölt toborzási forrás, a második a közösségi média 83,5% (106), majd az állásportálok 78% és a 68,5%-kal a céges karrier weboldal szerepel. A belső állásportálokat a válaszadók 57,5%-a számára biztosít munkaerőpótlást. Az egyéb források 50% körül (munkaerő közvetítő, passzív toborzás), vagy az alatt (karrierbörze és a fejvadász cégek, munkaügyi központ) alakulnak.

[6] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*




*11. ábra: Toborzás forrása (cégek száma db)*
*Forrás: Pózner és Kozák (2024b)*

A közösségi média a második helyen szerepel a toborzási források listáján, azon belül a Facebook 70% és a LinkedIn 49% vezet, azonban az Instagram 23% alatt van, a YouTube és a TikTok pedig a 15%-ot sem éri el, az egyéb közösségi terek használata pedig elenyésző. A közösségi média a teljes válaszadói kör több mint 83%-a számára biztosít munkaerőpótlást, mégis csak 31,5%-a kommunikál a közösségi média platformon munkáltatói márkája kapcsán. Érdekes adat, hogy a közösségi toborzást használók közül csak 84% használja a Facebook, illetve 58% a LinkedIn felületét.

A vállalkozás karakterisztikái közül a mérete (KKV, 500 fő alatti, illetve 500 fő feletti nagyvállalat), valamint az alkalmazott toborzási csatornák használata között a Pearson-féle khí-négyzet próba hat toborzás csatorna kapcsán szignifikáns kapcsolatot (boldolással jelölve) mutatott (5. táblázat). A vállalat mérete a közösségi média és az ajánlás használata kapcsán azonban nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés (p>0,05). Cramér-féle V mutató a céges karrier weboldal és a belső állásportál esetén nagyon erős kapcsolatot mutat.

*5. táblázat: A vállalat mérete, ágazata és a toborzási csatorna alkalmazása közötti összefüggés*

| **Méret** | Ajánlás | Online közösségi média | Állás-portálok | Céges karrier weboldal | Belső állásportál | Munkaerő-közvetítő | Passzív toborzás | Karrierbörze | Fejvadász cég | Munkaügyi központ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Khi-négyzet | 0,173 | 0,433 | **<0,001** | **<0,001** | **<0,001** | **0,001** | **<0,001** | **0,002** | 0,103 | 0,102 |
| Cramér V | 0,171 | 0,12 | 0,365 | 0,412 | 0,463 | 0,335 | 0,389 | 0,334 | 0,2 | 0,199 |
| **Ágazat** | | | | | | | | | | |
| Khi-négyzet | 0,289 | **0,015** | **0,031** | **0,002** | **0,035** | **0,002** | 0,512 | **0,005** | **0,004** | 0,686 |
| Cramér V | 0,144 | 0,268 | 0,24 | 0,328 | 0,238 | 0,328 | 0,111 | 0,307 | 0,309 | 0,081 |
| n= | 120 | 117 | 120 | 119 | 118 | 117 | 108 | 112 | 114 | 115 |

| 0,4-1 | Nagyon erős kapcsolat | 0,3-0,4 | Erős kapcsolat | 0,2-0,3 | Közepes kapcsolat | 0,1-0,2 | Gyenge kapcsolat | 0-0,1 | Nagyon gyenge, vagy nincs kapcsolat |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

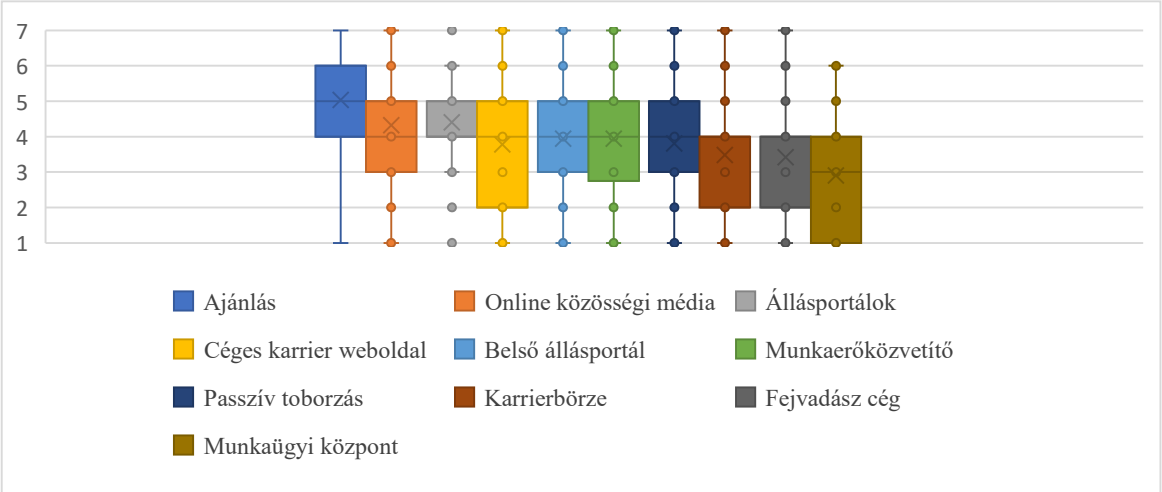
*Forrás: Saját szerkesztés*

A vizsgált vállalatok ágazati hovatartozása alapján hét toborzási csatorna használata mutat szignifikáns kapcsolatot az ágazattal. Ezek Cramér-féle V mutató alapján közepes és erős kapcsolatok.

*Toborzási csatornák eredményessége*

A toborzásra használt csatornák eredményessége kapcsán a válaszadók (akik használják az adott toborzási csatornát), 1-7-ig terjedő Likert skálán értékelték az egyes forrásokat a toborzás eredményessége alapján (1 egyáltalán nem eredményes, 7 nagyon eredményes).

Az ajánlás (12. ábra) nemcsak a legtöbb cég által használt forrás a munkaerő pótlásához, hanem az eredményessége is magasra értékelt, a válaszadók 62%-a tartotta eredményesnek. Második helyen az állásportálok szerepelnek a közösségi médiát megelőzve. Bár mediánjuk közel azonos, a közösségi média interkvartilise szélesebb, eredményessége árnyaltabb, vagyis a válaszadók 50%-a likert skálán 3-5 közé értékelte, míg az állásportálokat 4-5-re, de mindkét csatornát a válaszadó 46%-a tartja inkább eredményesnek. A belső állásportálokat a megkérdezettek közel egyharmada jelölte 5-7 értékkel, az ötödik helyen a munkaerőközvetítők szerepelnek – bár utóbbit csak 20% volt, aki inkább eredményesként jelölte, mediánja mégis magasabb, mint a céges weboldalak esetén, amelyet a megkérdezettek egyharmada jelölte 5-7 értékkel, de a vélemények megoszlanak. A többi csatorna inkább kevésbé eredményes, a munkaügyi központ pedig a legkevésbé eredményesnek értékelt.



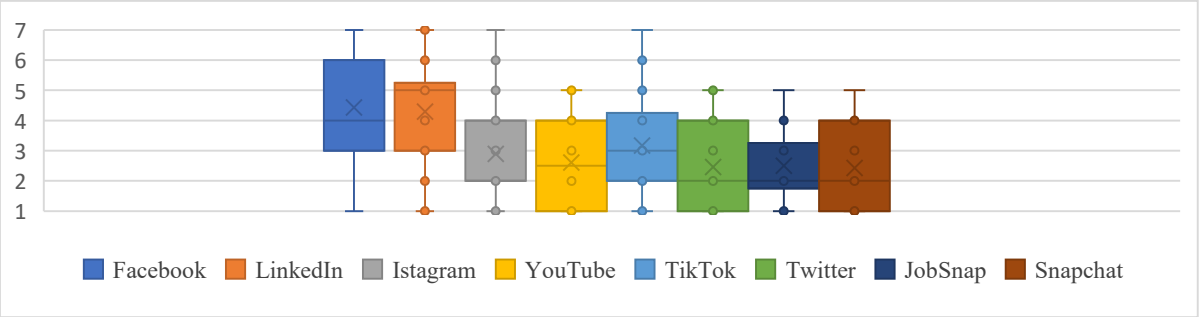

*12. ábra: A toborzásra használt csatornák eredményességének boxplot diagramja*
*Forrás: Pózner és Kozák (2024b)*

Sem a vállalkozás mérete, sem az ágazata, valamint az alkalmazott toborzási csatornák eredményességének megítélése között végzett nem-paraméteres próbák (Kruskal-Wallis H)

alapján nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat. A vizsgált vállalatok (n = 50) székhelye alapján a Kruskal–Wallis-próba eredménye szerint csak a munkaügyi központ, mint toborzási csatorna megítélésében mutatkozik szignifikáns különbség, $p = 0{,}003 < 0{,}05$. A páronkénti összehasonlítások szerint a városban vagy községben működő vállalatok szignifikánsan eltérően értékelték a munkaügyi központ eredményességét mind a fővárosi (Bonferroni-korrigált $p = 0{,}016$), mind a megyeszékhelyen működő vállalatokhoz képest ($p = 0{,}004$). Ez azt jelenti, hogy a városokban és községekben működő vállalatok lényegesen eredményesebbnek (medián =4) ítélik meg a munkaügyi központot, mint toborzási forrást (főváros és megyeszékhely medián = 2).

A vállalat tulajdonosi háttere a toborzási csatorna kontextusában csak a passzív toborzás (külső top talent, korábbi munkavállaló, gyakornok megkeresése) mint toborzási csatorna eredményességének megítélésében volt szignifikáns különbség kimutatható $p = 0{,}027 < 0{,}05$. A páronkénti összehasonlítások szerint a különbség csak a vegyes és a külföldi tulajdonú vállalatok között volt szignifikáns (Bonferroni-korrigált $p = 0{,}022$). A mediánértékek alapján a külföldi tulajdonú vállalatok kedvezőbben értékelték a passzív toborzási csatornák eredményességét (medián = 4), míg a vegyes tulajdonú vállalatok alacsonyabb értékelést adtak (medián = 2). Az eredmények arra utalnak, hogy a passzív toborzási csatornák megítélése eltér a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok körében.

A közösségi média platformok közül (13. ábra) a Facebook a legeredményesebb csatorna a válaszadók szerint: a kérdőívet kitöltők 70%-a válaszolt a kérdésre, és 47%-uk jelölte 5-7 értékkel a skálán, interkvartilise 3-6 közötti, mediánja 4, mean 4,4. A Facebook mellett a LinkedIn-t tartják a cégek eredményesnek: mediánja 5, mean 4,3, azonban a válaszok 52% szerint inkább eredményes (5-7 skálaértékkel), de a vizsgált 127 cég alig 50%-a használja. A vélemények mindkét esetben megoszlanak. Az Instagramot használó 29 cégnek csak 14%-a tartja inkább eredményesnek a platformot. A TikTok-ot (18 válaszadó alapján) 22%-uk ítéli eredményesnek, mediánja 3, mean 3,1, így megelőzi az Instagram (29 válaszadó 14%-a inkább eredményes) és a YouTube eredményességét (11%) – utóbbit a felmérésben résztvevő cégek 14%-a használja. A többi platformon történő toborzást a megkérdezettek 10%-ánál is kevesebben használják, és ők inkább eredménytelennek tartják, mivel mediánjuk csupán 2.




*13. ábra: A közösségi média csatornák eredményességének boxplot diagramja*
*Forrás: Pózner és Kozák (2024b)*

Láthatóan érdemes lehet a közösségi médiára a munkaerőpótlás forrásaként a jövőben jobban építeni, mivel mind használata, mind eredményessége szempontjából kiemelkedőnek ítélik meg a vállalkozások.

*EB tevékenység*

A megkérdezett vállalkozások közel fele (62 vállalkozás) válaszolta, hogy foglalkozik tudatosan az employer branding tevékenységgel. A 6. táblázat alapján a 250 fő alatti vállalkozások 28,5%-a, a nagyvállalatoknak együttesen több mint a fele, az 500 fő alatt 47,8%, 500 főnél nagyobb nagyvállalatnál pedig 65,2% az arány.

*6. táblázat: Tudatos EB tevékenységet végző vállalkozások*

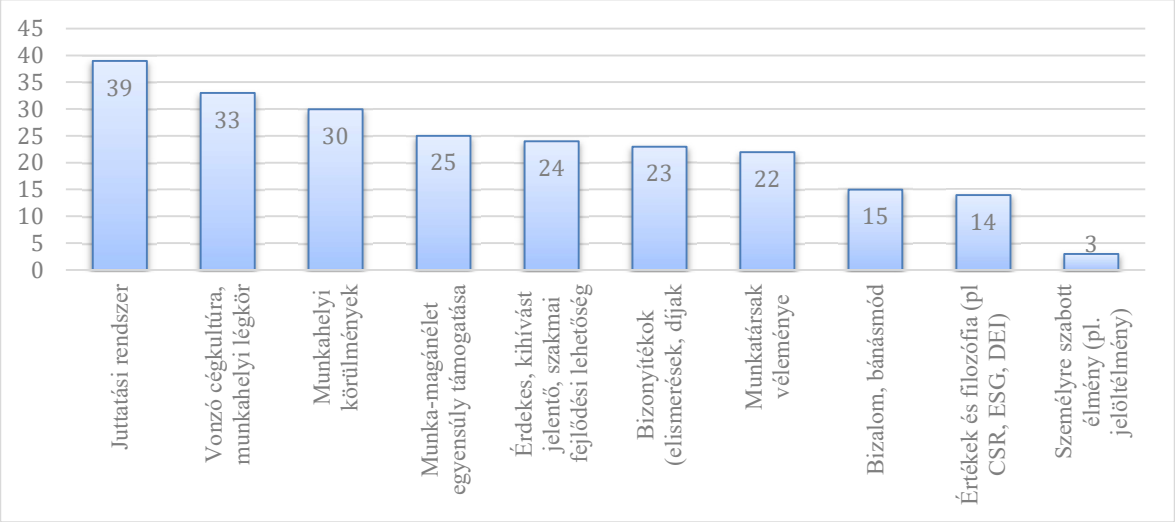
| | **EB tevékenységet végeznek** | | |
|---|---|---|---|
| | Igen | Nem | Összesen |
| **KKV** | 10 | 25 | 35 |
| **500 fő alatti nagyvállalat** | 22 | 24 | 46 |
| **500 fő feletti nagyvállalat** | 30 | 16 | 46 |
| **Összesen** | 62 | 65 | 127 |

*Forrás: Pózner és Kozák (2024b)*

A kereszttábla-elemzés (Khi-négyzet próba = 0,005; Cramer-féle V = 0,005; kontingencia-együttható = 0,005) tanulságai alapján a vizsgált mintában összefüggés van a vállalkozás mérete és az EB tevékenység között: minél nagyobb a vállalkozás mérete, annál valószínűbb, hogy tudatosan foglalkoznak márkaépítéssel. A KKV-k számára nagyobb kihívást jelenthet az online kommunikáció, amelyet a szakirodalom a digitális készségek, az IKT szakemberek hiányával és az online marketing költségvonzatával magyaráznak (Totth et al., 2022; OECD, 2021). A KKV-k az EU vállalatainak 99%-át teszik ki, a magánszektor alkalmazottainak kétharmadát (EP, 2023). Magyarországon is hasonló arány mutatkozik: a vállalatok több, mint 99%-a KKV, részesedésük a foglalkoztatásból 68,6% (KSH, 2022), így annak érdekében, hogy a tehetségek megszerzésért folytatott versenyben tudjanak maradni, komoly változásokra van szükség az EB tevékenységük kapcsán.

*EB építő elemei*

Az EB építéssel foglalkozó vállalkozások arra a kérdésre, hogy mire építik a munkáltatói márkájukat, több lehetőséget is megjelölhettek. Az előre megadott tényezőkön túl az egyéb kategóriában lehetőség volt további válaszokat is megadni, itt két tényező került megjelölésre: home office és nyelvtanulás.




*14. ábra: Az EB tevékenység fókusza (db)*
*Forrás: Pózner és Kozák (2024b)*

A válaszadó cégek közül a legtöbben (14. ábra) a juttatási rendszert (62,9%), a vonzó cégkultúrát, a munkahelyi légkört (53,2%) és a munkahelyi körülményeket jelölték meg (48,4%). 40,3%-uk a munka-magánélet egyensúly támogatását, 38,8%-uk az érdekes, kihívást jelentő szakmai fejlődési lehetőséget, a bizonyítékokat (elismerések, díjak) 37%-uk, és 35,5%-uk a munkatársak véleményét használja munkáltatói márka építő elemeiként. A rugalmasság, a WLB támogatása és a karrier láthatóan kevésbé hangsúlyos kommunikációjukban, mint amilyennek az alkalmazottak tartják a felmérések (Thuma, 2016; Sidorcuka & Chesnovicka, 2017; Karaivanova & Klein, 2019; Tato-Jiménez et al., 2019; Chillakuri, 2020b; Lalić et al., 2020; Oztürk & Yildirim 2023; Ferreras-Perez et al., 2023) szerint.

### 4.1.2. Az MWVM munkaérték modell faktoranalízise (S2)

Az EFA elvégzésének előfeltételei teljesültek. A Kaiser–Meyer–Olkin mutató (Kaiser, 1974), kiváló (0,8 feletti) mintavételi megfelelőséget jelzett (KMO = 0,924), a Bartlett-féle sfericitásvizsgálat szignifikáns volt ($\chi^2(210) = 8385{,}31$, $p < 0{,}001$), ami alátámasztotta, hogy az adatok alkalmasak faktorelemzésre (Bartlett, 1954).

*Exploratory Factor Analysis (EFA)*

A Principal Component Analysis (PCA) során a Harman-féle egyfaktoros teszt alapján az első faktor a teljes variancia 41,2%-át magyarázza, így CMB-probléma gyanú nem volt. A forgatás Varimax rotációval 6 iteráció után konvergált, vagyis a modell stabil lett, további számítások már nem változtatták érdemben az eredményt. Négy, 1-nél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktort azonosított (3. melléklet), melyek együttesen a teljes variancia 63,63%-át magyarázták meg. Az empirikusan elkülönülő faktorok tartalma a következőképpen értelmezhető volt:

1. faktor – Intrinsic Growth Values (Belső növekedés): az önmegvalósítás, önállóság, változatosság, teljesítmény és tanulás értékei, kiegészülve az affektív dimenzió néhány elemével (pl. élvezet, érdekes munka, megbecsülés), ami a belső motivációs tartalmak erős konvergenciájára utal.

2. faktor – Context-related Values (Kontextusfüggő): biztonság, stabilitás, szabadidő és egészség, valamint a pénz tétel, jelezve a munka külső feltételrendszeréhez kapcsolódó értékek kohézióját.

3. faktor – Generativity Values (Generativitás): generativitás, segítségnyújtás és örökség, amely egyértelműen elkülönülő jelentésteli dimenziót alkotott.

4. faktor – Extrinsic Growth Values (Külső növekedés): státusz, előrehaladás és befolyás, amelyek a hierarchikus és instrumentális munkaértékeket reprezentálják.

Két tétel (Értelmes munka; Kapcsolatok) nem mutatott egyértelmű, domináns faktorterhelést, ami arra utal, hogy ezek jelentéstartalma több dimenzióhoz is kapcsolódhat.

*Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

A CFA megerősítő faktorelemzést az MWVM kérdőív eredeti, ötfaktoros elméleti modellje alapján lett specifikálva (Intrinsic Growth, Extrinsic Growth, Affective, Context-related, Generativity). Minden indikátor kizárólag a hozzá elméletileg rendelt látens faktorhoz kapcsolódott, a látens faktorok közötti korrelációk engedélyezésre kerültek. (4. melléklet).

A khi-négyzet statisztika szignifikáns volt ($\chi^2(179) = 1378{,}14$, $p < 0{,}001$), ami a nagy mintanagyság mellett várható. A relatív illeszkedési mutató (CMIN/DF = 7,70) a javasolt határérték felett volt. Az abszolút illeszkedési mutatók (GFI = 0,828; AGFI = 0,778; RMR = 0,101) és az inkrementális indexek (CFI = 0,855; TLI = 0,830; IFI = 0,855) mérsékelt

illeszkedést jeleztek. Az RMSEA értéke 0,095 (90% CI: 0,090–0,099; PCLOSE = 0,000) volt, amely a modell közelítő illeszkedésének korlátozottságára utal.

Összességében a CFA eredményei szerint az MWVM kérdőív eredeti ötfaktoros struktúrája részben empirikusan alátámasztott, azonban az illeszkedési mutatók azt sugallják, hogy bizonyos dimenziók – különösen az affektív és belső növekedési értékek – a vizsgált mintában erősen átfednek (7. táblázat). Ez összhangban áll az EFA során feltárt, kompaktabb, négyfaktoros empirikus megoldással.

*7. táblázat: Itemek EFA és CFA vizsgálat alapján*

| Elemzés | Mutató | Eredmény | Értelmezés |
|---|---|---|---|
| **EFA** | KMO | 0,924 | Kiváló mintavételi megfelelőség |
| | Bartlett $\chi^2$ (df) | 8385,31 (210), $p < 0,001$ | Faktorelemzés indokolt |
| | Faktorok száma | 4 | Empirikus struktúra |
| | Magyarázott variancia | 63,63% | Jó pszichometriai szint |
| **CFA** | $\chi^2$ (df) | 1378,14 (179), $p < 0,001$ | Szignifikáns (N-hatás) |
| | CMIN/DF | 7,70 | Gyenge–közepes |
| | CFI | 0,855 | Mérsékelt illeszkedés |
| | TLI | 0,830 | Mérsékelt illeszkedés |
| | RMSEA (90% CI) | 0,095 (0,090–0,099) | Elfogadható–gyenge |
| | GFI / AGFI | 0,828 / 0,778 | Határérték alatti |

*Forrás: Pózner és Kozák (in press) alapján saját fordítás*

*MWVM Pszichometriai implikációk (EFA–CFA integrált értelmezés)*

A feltáró és megerősítő faktorelemzési eljárások kombinált alkalmazásával az MWVM kérdőív pszichometriai sajátosságait tárta fel. Ez a kétlépcsős megközelítés lehetővé tette az empirikusan azonosított faktorstruktúra összevetését azzal az elméletileg megalapozott, ötfaktoros modellel, amelyet eredetileg Krumm et al. (2013) javasoltak.

A feltáró faktorelemzés négyfaktoros megoldást eredményezett. A belső növekedési értékek és több affektív munkaérték-tétel egy közös faktoron töltött, ami arra utal, hogy a munkával kapcsolatos belső motivációs tartalmak – például az önmegvalósítás, a tanulás, az élvezet és az érdekes munka – a vizsgált mintában szorosan összekapcsolódnak. Ez az együtt járás összhangban áll korábbi kutatásokkal, amelyek szerint a belső és affektív munkaértékek gyakran nem elkülönülő dimenziókat, hanem egymáshoz közel álló motivációs klasztereket alkotnak (Dose, 1997; Ros et al., 1999).

A kontextusfüggő értékek önálló faktorként jelentek meg, magukba foglalva a munkahelyi biztonságot, stabilitást, egészséget, valamint a munka–magánélet egyensúlyával kapcsolatos szempontokat. A pénz értékének ebbe a faktorba való tartozása arra utal, hogy a munkavállalók szubjektív értelmezésében az anyagi javadalmazás elsősorban nem

növekedési célként, hanem a munkavégzés kontextuális feltételeként jelenik meg. Ez az értelmezés összhangban áll az önmeghatározás elméletének azon megkülönböztetésével, amely az instrumentális és a kontextuális munkajellemzők eltérését hangsúlyozza (Deci & Ryan, 2000).

A generativitáshoz kapcsolódó értékek világosan elkülönülő faktort alkottak, amely a munka jelentésorientált és proszociális aspektusait tükrözi, mint például mások segítése és valamilyen maradandó érték hátrahagyása. E faktor stabil megjelenése az elemzések során alátámasztja azt az elgondolást, hogy a generativitás önálló motivációs dimenziót képvisel a munkaértékek rendszerében, különösen a felnőttkori pályafejlődés szempontjából (McAdams & de St. Aubin, 1992).

Az eredeti, ötfaktoros elméleti modell alapján végzett megerősítő faktorelemzés (CFA) részleges empirikus alátámasztást nyújtott. Ez a mintázat nem az eredeti modell érvényességének megkérdőjelezését jelenti, hanem inkább arra utal, hogy a faktorok közötti elkülönülés a vizsgált kulturális vagy foglalkozási kontextusban kevésbé markáns. Összességében az eredmények arra engednek következtetni, hogy bár az MWVM kérdőív elméletileg megalapozott, ötfaktoros modellje megőrzi konceptuális érvényességét, a munkavállalók munkaértékekről alkotott szubjektív reprezentációi empirikusan kevesebb, tágabb motivációs dimenzió mentén is leírhatók. Ezek az eredmények összhangban állnak a pszichometriai szakirodalom szélesebb körű megállapításaival, amelyek szerint a munkaértékek struktúrája kontextusérzékeny, és a munkaerőpiaci környezet, a karrierszakasz, valamint a szociokulturális háttér függvényében változhat (Super, 1995; Sortheix et al., 2015).

### 4.1.3. A munkavállalói munkaértékek, elvárások (KK2b, KK2c) vizsgálatának eredményei (S2)

Az intergenerációs kutatások általában keresztmetszeti felmérések – azaz különböző életszakaszokban lévő generációk között végzett vizsgálatok -, ezért nem tudhatjuk biztosan, hogy a különbségeket generációs, vagy életkorból adódó hatások eredményezik-e. Fontos szempont azonban a keresztmetszeti felmérés annak érdekében, hogy feltárjuk: jelen gazdasági, társadalmi, technológiai környezetben másként kell-e foglalkozni a Z generációval, mint a korábbi kohorszokkal. Továbbá érdemes-e figyelembe venni a nemek közötti különbséget, azaz van-e szignifikáns eltérés a Z-s férfiak és Z-s nők munkaérték-preferenciái között.

*Intergenerációs vizsgálatok (KK2b)*

Az MWVM kérdőív tételei öt fő dimenzióba sorolhatók: belső-növekedési (Intrinsic Growth Values – IGV), affektív (Affective Values – AV), kontextus-függő (Contextual Values – CV), a külső-növekedési (Extrinsic Growth Values – EGV) valamint a generatív (Generativity – GV). A Kruskal-Wallis H-teszttel a generációs csoportok közötti esetleges különbséget vizsgálva az MWVM munkaérték szintjén végzett vizsgálatok nyolc tényezőt azonosítottak, melyek esetén a teszt statisztikailag szignifikáns $p<0,05$ (Asymptotic Significance) különbséget mutatott a vizsgált mintában a generációk között. Ezek a belső növekedési értékek (IGV) dimenzióban: az önmegvalósítás, a változatosság, a tanulás; a külső növekedési értékek esetén csak az előrehaladás kapcsán; az affektív értékeknél: az élvezet, a kapcsolatok, az érdekes munka esetén; a kontextusfüggő értékeknél a szabadidő tényező fontosságának megítélésében. A generatív értékeknél nem mutatott szignifikáns eltérést (8. táblázat). (df szabadságfok a csoportok száma -1). Csak az előrehaladás érték mutat közepeshez közelítő hatást.

*8. táblázat: A munkaértékek generációs csoportok közötti eltérés mértéke*

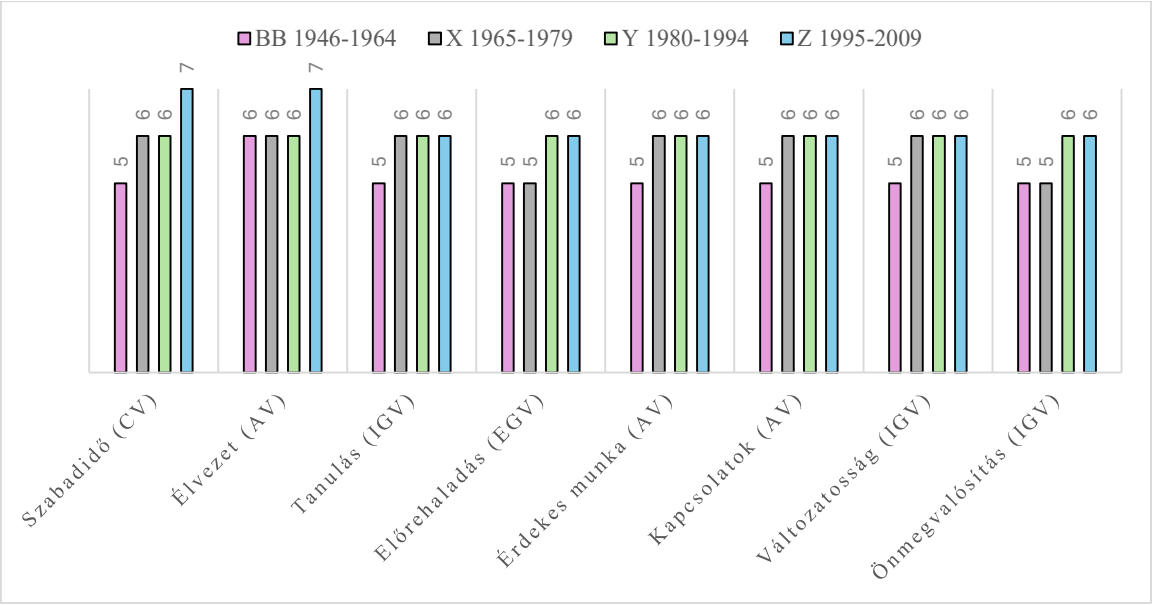
| MWVM | Önmegvalósítás | Önállóság | Változatosság | Teljesítmény | Tanulás | Pénz | Előrehaladás | Státusz | Befolyásolás | Megbecsülés | Élvezet | Kapcsolatok | Érdekes munka |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 14,169 | 5,982 | 16,111 | 4,817 | 25,833 | 6,560 | 42,285 | 1,640 | 0,770 | 6,378 | 14,308 | 13,766 | 12,157 |
| df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | **0,003** | 0,112 | **0,001** | 0,186 | **<,001** | 0,087 | **<,001** | 0,650 | 0,857 | 0,095 | **0,003** | **0,003** | **0,007** |
| eta2_H | 0,015 | 0,004 | 0,018 | 0,002 | 0,031 | 0,005 | **0,053** | -0,002 | -0,003 | 0,005 | 0,015 | 0,014 | 0,012 |

| Biztonság | Szabadidő | Stabilitás | Egészség | Generativitás | Segítség | Értelmes munka | Örökség |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,141 | 19,609 | 1,755 | 2,769 | 4,681 | 6,802 | 2,037 | 2,080 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 0,987 | **<,001** | 0,625 | 0,429 | 0,197 | 0,078 | 0,565 | 0,556 |
| -0,004 | 0,022 | -0,002 | 0,000 | 0,002 | 0,005 | -0,001 | -0,001 |

Intrinsic Growth Extrinsic Growth Affective Context-related Generativity

*Forrás: Pózner és Kozák (in press) alapján saját fordítás*

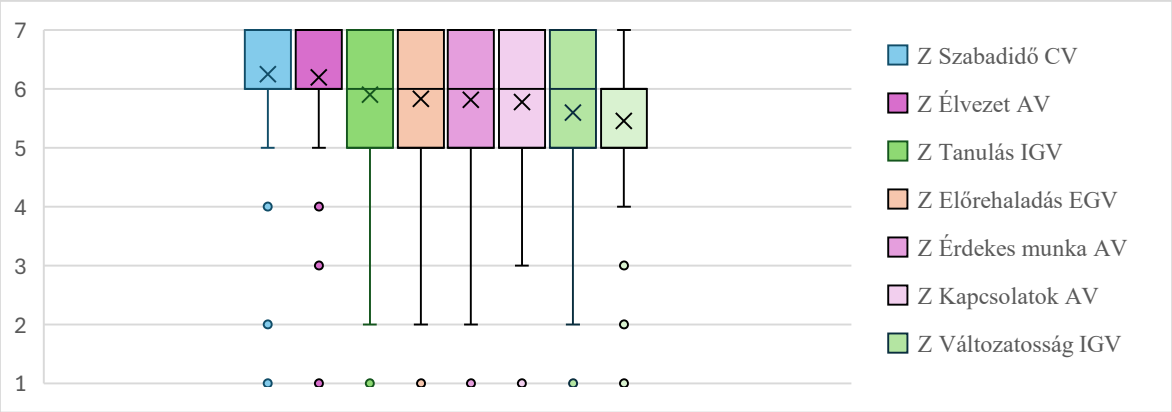
A 15. ábra a szignifikáns eltérést mutató munkaérték tényezők a Z generáció preferencia sorrendjében balról jobbra a négy generáció (BB, X, Y, Z) válaszai mediánjainak összehasonlítását mutatja. Az eredmények egyértelmű generációs mintázatot jeleznek. A Z generáció minden vizsgált tényező esetében magas vagy a legmagasabb mediánértékeket mutatja, különösen a szabadidő és az élvezet dimenzióiban, ami kiemeli az életminőség és az élményalapú munkavégzés elsődlegességét. A tanulás, előrehaladás, valamint az érdekes munka, kapcsolatok, változatosság és önmegvalósítás esetében fokozatos növekedés figyelhető meg a generációk között. A vizsgált fiatalabb kohorszok számára egyre fontosabbak a fejlődési lehetőségek és a munkában megélt élmények.




*15. ábra: Szignifikáns munkaértékek mediánja generációnként*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 747)*

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált kohorszok között nemcsak a munkaértékek fontosságának szintjében, hanem azok preferenciarendszerének szerkezetében is különbségek mutatkoznak: míg az idősebb válaszadói kohorszok kiegyensúlyozottabb, mérsékeltebb értékelést adtak , addig a Z generációként azonosított kohorsz válaszadói nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az életminőséghez, a szabadidőhöz és önmegvalósításhoz kapcsolódó munkaértéknek a kérdőíves felmérésben. Az eredmények a vizsgált mintában arra utalnak, hogy a különböző korosztályok munkaérték-preferenciáinak eltéréseit a HR-gyakorlatok kialakítása során érdemes figyelembe venni, ugyanakkor ezek értelmezése során az életkori, a karrierszakaszhoz kapcsolódó és a társadalmi kontextusból fakadó hatások szerepe sem zárható ki.

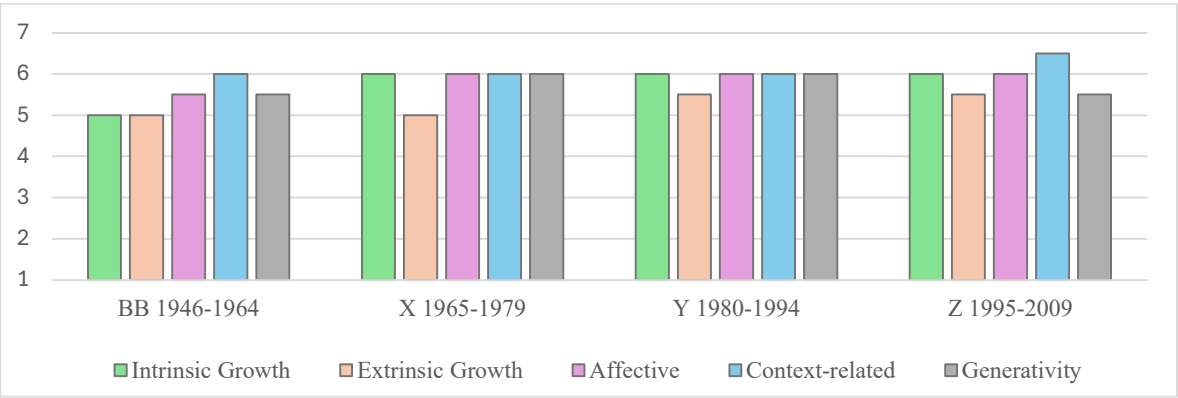
A munkaérték-preferenciák Z generáción belüli különbségeinek vizsgálatára a válaszok eloszlását boxplot (doboz) diagramok segítségével kerültek elemzésre. A boxplot diagramok a medián, az interkvartilis tartomány, valamint a szélsőértékek bemutatásával lehetővé teszik a Likert-skálán mért adatok torzításmentes vizuális értelmezését. A szignifikáns munkaértékek boxplot diagramján (16. ábra) a legfontosabb munkaértékeknek a mintába került Z-sek számára a szabadidő érték, vagyis a legyen idő és energia a magánéletre kontextus-függő, valamint az élvezet, mint a szórakozás affektív faktorok tekinthetőek.




*16. ábra: A szignifikáns munkaértékek Z generációs boxplot diagramja*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 176)*

A tanulás (új készségek elsajátítása, ismereteik bővítése) belső értékként a harmadik, míg az egyetlen külső növekedési érték, az előrehaladás a saját karrierben a negyedik helyen szerepel. Két affektív érték, az érdekes munka végzése és a társadalmi érintkezés (kapcsolatok) állnak az ötödik és hatodik helyen. A változatosság (új és különböző feladatok), valamint a saját elképzelések megvalósítása (önmegvalósítás) belső növekedési tényező is megjelenik a szignifikáns munkaértékek között, utóbbi az előrehaladáshoz hasonlóan a mintában szereplő Y és Z generáció számára is fontosabb, mint az előző kohorszoknak.

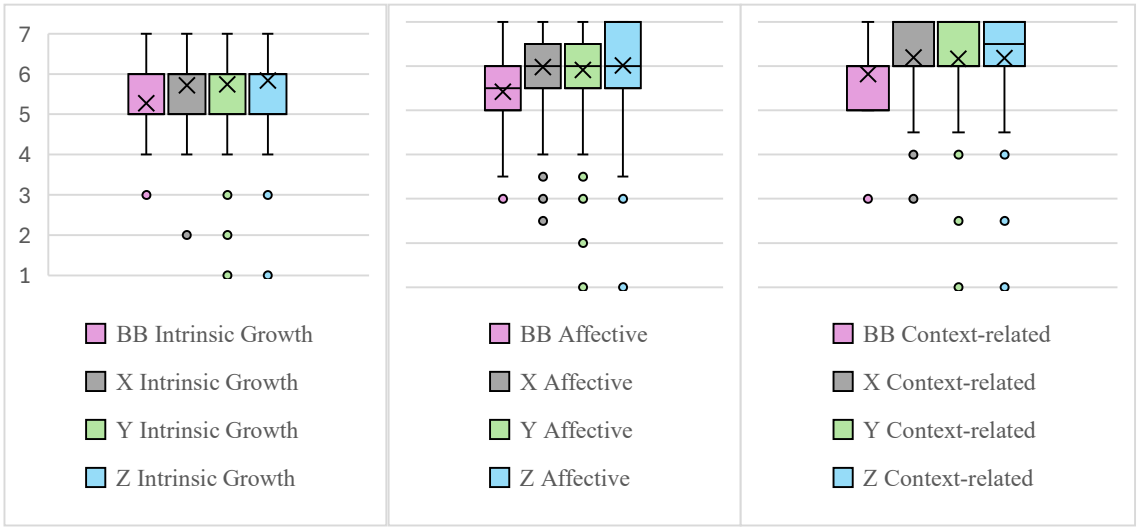
A Z generáció munkaérték dimenziói között a kontextusfüggő, az affektív, a belső és az affektív növekedési értékek emelkednek ki, amely a sorrend tekintetében az Y és a X generációhoz hasonló mintázatot mutat (17. ábra).




*17. ábra: Munkaérték dimenziók mediánjai generációnként*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 747)*

A BB esetén a generatív és affektív értékek fontosabbak, mint a belső vagy külső növekedési, bár előbbi két dimenzió az X és az Y számára is fontosabbak. A külső növekedési értékek minden generációnál hátra sorolódnak a mintában. Az egyes dimenziók

értékeit az adott dimenzióhoz tartozó egyes tételek válaszértékeiből számított medián segítségével kerültek meghatározásra. A vizsgált korcsoportok közül a Z-sek számára a három legfontosabb munkaérték dimenzió boxplot ábrák alapján megállapítható, hogy valamennyi generáció esetében viszonylag magas értékek jelennek meg mindhárom dimenzióban (18. ábra). A belső-növekedési dimenzióban (IGV) a generációk mediánjának 5 és 6 közötti az IQR-je (Interquartile Range – interkvartilis terjedelme, amely az adatok középső felét öleli fel), egymáshoz közel helyezkednek el, de a fiatalabb generáció számára valamivel nagyobb jelentőséggel bírnak ezek az értékek.




*18. ábra: A belső-növekedési, az affektív és kontextus-függő munkaérték dimenziók boxplot diagramja*
*Megjegyzés: A doboz az interkvartilis tartományt (Q1–Q3), a vízszintes vonal a mediánt, az X jel az átlagot (Mean), a pontok pedig a kiugró értékeket jelölik.*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 747)*

Az affektív dimenzióban (AV) szintén magas értékek jellemzik, de az eloszlás szélesebb interkvartillis tartományt mutat, különösen a Z generációs válaszadók esetén. Ez arra utal, hogy a megítélése fontosabb, de heterogénebb is. A kontextus-függő dimenzió (CV) mediánjai minden generációban magasak, de a szabadidő, mint a Z generáció számára a legfontosabb és generációk között is szignifikáns eltérést mutató tényező, a munka-magánélet egyensúlyának növekvő jelentőségére utal.

Összességében a dimenziók szintjén inkább fokozatos generációs eltolódás észlelhető, mintsem éles különbségek. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált generációk közötti különbségek elsősorban az egyes munkaértékek szintjén jelenik meg markánsabban, míg a dimenziók szintjén inkább hasonlóság figyelhető meg. A belső fejlődéshez kapcsolható értékek, az affektív élmények, és a munkakörnyezethez, életminőséghez kapcsolódó tényezők egyaránt fontos szerepet töltenek be a munkaérték preferencia alakulásában.

*Nemek közötti vizsgálatok (KK2c)*

Mann-Whitney U próbával lett felmérve, hogy a mintába került Z generáción belül a férfiak és nők (dichotóm független változó) között az MWVM munkaérték tényezők (a vizsgálat függő változói) tekintetében van-e eltérés (9. táblázat). A teszt az egyes csoportok rangátlagainak (mean) összehasonlításán alapul, ezért nem a nyers értékek átlagát, hanem az adatok rangsorolt eloszlását vizsgálja. A normáleloszláshoz való közelítés esetén a Z-próba kétoldali kritikus értéke 0,05-ös szignifikanciaszint mellett ±1,96.

*9. táblázat: A munkaértékek nemek közötti eltérés mértéke*

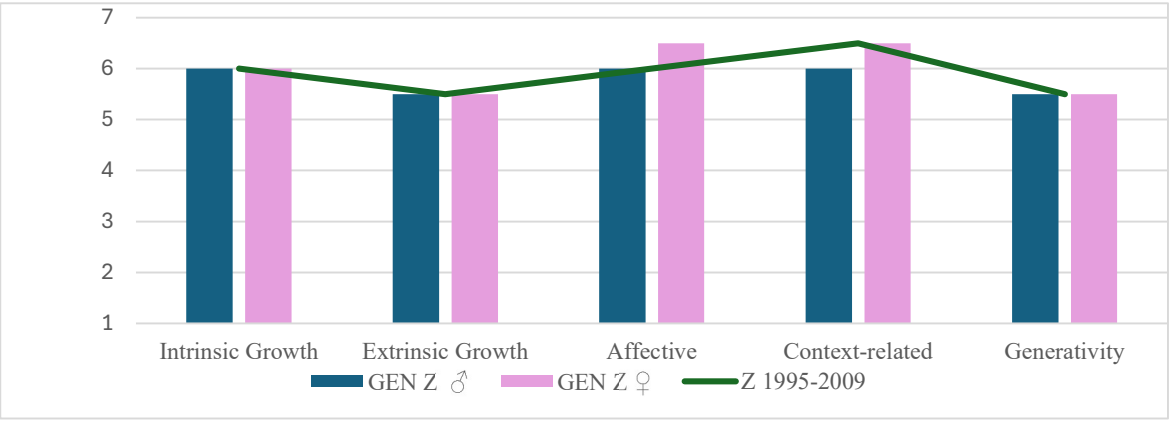
| MWVM | Önmegvalósítás | Önállóság | Változatosság | Teljesítmény | Tanulás | Pénz | Előrehaladás | Státusz | Befolyás | Megbecsülés | Élvezet | Kapcsolatok | Érdekes munka |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mann-Whitney U | 3568,500 | 3738,500 | 3621,500 | 3281,000 | 3737,500 | 3685,500 | 3283,000 | 3579,000 | 3433,500 | 3278,000 | 3612,000 | 3146,000 | 3788,500 |
| Z | -0,808 | -0,290 | -0,648 | -1,766 | -0,294 | -0,457 | -1,706 | -0,773 | -1,213 | -1,749 | -0,719 | **-2,127** | -0,134 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,419 | 0,772 | 0,517 | 0,077 | 0,769 | 0,648 | 0,088 | 0,439 | 0,225 | 0,08 | 0,472 | **0,033** | 0,894 |
| r (hatásméret) | -0,061 | -0,022 | -0,049 | -0,133 | -0,022 | -0,034 | -0,129 | -0,058 | -0,091 | -0,132 | -0,054 | -0,160 | -0,010 |

| Biztonság | Szabadidő | Stabilitás | Egészség | Generativitás | Segítség | Értelmes munka | Örökség |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3417,500 | 3182,500 | 3739,500 | 3420,500 | 3512,000 | 3559,000 | 3112,000 | 3603,500 |
| -1,342 | **-2,133** | -0,293 | -1,299 | -0,972 | -0,840 | **-2,292** | -0,691 |
| 0,18 | **0,033** | 0,77 | 0,194 | 0,331 | 0,401 | **0,022** | 0,49 |
| -0,101 | -0,161 | -0,022 | -0,098 | -0,073 | -0,063 | -0,173 | -0,052 |

Intrinsic Growth Extrinsic Growth Affective Context-related Generativity

*Forrás: Pózner és Kozák (in press) alapján saját fordítás*

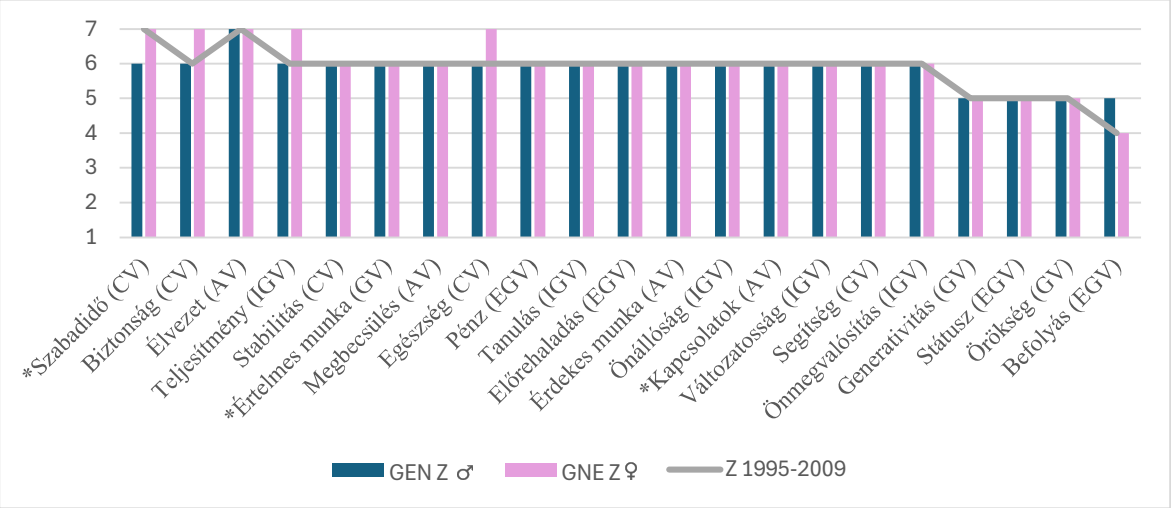
Szignifikáns eltérést a teszt az értelmes munka (affektív érték) tényező, valamint a kapcsolati (affektív érték) és a szabadidő (kontextus-függő érték) esetén mutatott. A dimenziónként a nemek közötti eltérések mértéke a medián érték segítségével került az 19. ábrán bemutatásra. A nők számára az érzelmi és a kontextus-függő értékek fontosabbak, mint a férfiaknak. A hatásvizsgálat csak kis hatást mutatott.




*19. ábra: A munkaértékek Z generációs férfiak és nők közötti eltérése*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 176)*

Az egyes tényezők szintjén a szignifikáns eltérést mutató szabadidő a nők számára fontosabb, a kapcsolat és értelmes munka között a medián értékei nem mutatnak különbséget. A 20. ábrán a mintában szereplő Z generáció preferencia sorrendjében (mean

értékelés alapján) láthatók az egyes munkaértékek mediánjai, ahol a szabadidő, a biztonság és a munka élvezete az első három legfontosabb tényező.




*20. ábra: A Z generáció munkaérték preferenciái és nemek szerint a medián értékek*
*Megjegyzés: A szignifikáns értékek * jelölve*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 176)*

A jó teljesítmény fontossága mögötti ötödik helyen a stabil, változatlan munkahely fontossága figyelemre méltó, tekintve a Z generációra jellemző gyakori munkahelyváltást és magas fluktuációt, melyről korábbi primer kutatások (Pózner & Kozák, 2024a) számolnak be. A pénz a kilencedik, a karrier pedig csak 11. helyen a preferencialistájukon. Az önmegvalósítás a 21 tételes lista végén, a 17. helyen szerepel.

A vizsgált férfiak és nők munkaérték tényezői nem azonosan rangsorolódnak. A preferencialista első tíz tétele közül négy (mean alapján nyolc) a nők számára fontosabb. De a vizsgált 21 munkaérték közül összességében csak egy (mean alapján négy) tényező fontosabb a férfi válaszadóknak, mely az összesített preferencialista végén áll.

A fiatal generáció esetében a korábbi generációkhoz képest a személyes fejlődéshez, önmegvalósításhoz és változatossághoz kapcsolódó értékek kerültek előtérbe a hazai mintában, ami arra utalhat, hogy a munka szerepe egyre inkább az egyén kibontakozás és az életminőség kontextusában értelmezhető.

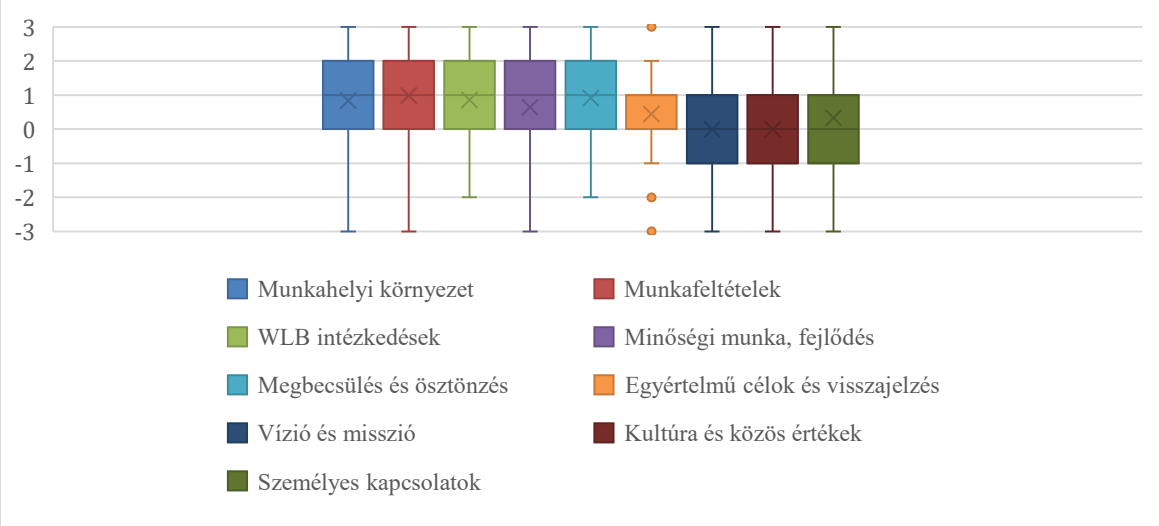
## 4.2. A munkavállalói motiváció (KK3) empirikus vizsgálatának eredményei (S3, S6)

Az alfejezet célja, a munkáltatói és a munkavállalói oldal empirikus felmérése által objektívebb képet adjon a Z generáció motivációját befolyásoló tényezőkről. Az első alpont a munkaadói vizsgálat eredményeit ismerteti, a második a 9M motivációs modell

faktoranalízisét mutatja be. A harmadik alpont a munkavállalói primer felmérés eredményei alapján elemzi a generációs és nemek közötti eltéréseket, valamint ütközteti a munkaadói és munkavállalói nézőpontokat.

### 4.2.1. Munkaadói vizsgálat a munkavállalók motivációjáról (KK3a) (S6)

A Z generációs munkavállalók motivációjára vonatkozó kérdéscsoport a 9M modellre épült. A kutatás e részének a célja az volt, hogy feltárja, hogyan látják a hazai HR szakemberek, vezetők a Z generációsok motivációját a korábbi korosztályokhoz képest. A 9 motiváló tényezőt és annak szakirodalom szerinti magyarázatát is tartalmazta a kérdőív. A 9M modell alapján felsorolt tényezőket aszerint kellett értékelniük egy irányított eltérés mérésére szolgáló, szemantikus differenciál jellegű skálán a HR szakembereknek / vezetőknek, hogy azok mennyivel motiválják jobban vagy kevésbé a Z generációs dolgozókat az előző generációk tagjaihoz képest. (Amennyiben nem mutattak eltérést, az érték 0 volt; -3: jelentős az eltérés negatív irányba, a Z generációs dolgozókat sokkal kevésbé motiválják; +3: jelentős az eltérés pozitív irányba, a Z generációs dolgozókat sokkal jobban motiválják, mint az előző generációk tagjait.) A motivációs tényezőkre vonatkozó összefoglaló eredményeket a 21. ábra mutatja be.



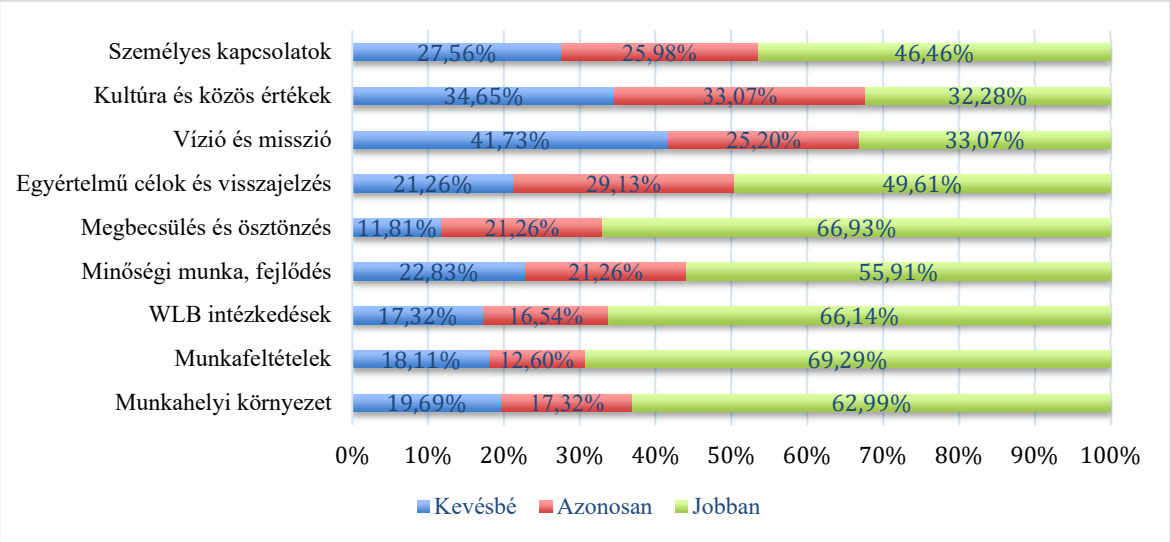

*21. ábra: A Z generációs dolgozók motivációs tényezői a korábbi korcsoportokhoz képest*
*Forrás: Kozák és Pózner (2024)*

A válaszadók véleményei alapján a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, a munkahelyi környezet, valamint a minőségi munka és fejlődés motiváló hatása tekintetében a Z generáció vonatkozásában – ez az öt tényező viszonylag jelentősnek mondható eltérést mutat, – az interkvartilis

terjedelme 0-2 között alakul, – vagyis a megkérdezettek szerint jobban motiválja a fiatal dolgozókat az előző korcsoportokhoz képest.

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

Részletesen megvizsgálva a megkérdezettek véleményét (22. ábra) megállapítható, hogy a válaszadók körülbelül kétharmada szerint a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a WLB intézkedések és a munkahelyi környezet jobban motiválják a Z-seket, mint az idősebb korcsoport tagjait.




*22. ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy az egyes tényezők jobban, azonosan vagy kevésbé motiválják a Z generációs dolgozókat az idősebb korcsoporthoz képest*
*Forrás: Kozák és Pózner (2024)*

A megkérdezettek mindössze egyharmada tartja motiválóbbnak a Z-sek esetén a szervezeti kultúrát és közös értékeket, valamint a víziót és misszót – ez némiképp megcáfolja Lee et al. (2022) vizsgálati eredményit, akik szerint a szervezeti értékek és a CSR tevékenység különösen motiváló a fiatal dolgozóknak. A hazai eredmények hátterében állhat

természetesen az is, hogy a megkérdezett szakemberek egyelőre még nem ismerték fel a szervezeti értékek és a vállalati társadalmi felelősségvállalás jelentőségét a Z-sek szempontjából.

### 4.2.2. A 9M motivációs modell faktoranalízise (S3)

A faktorelemzés alkalmazhatóságát a Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) mutató és a Bartlett-féle szfericitási próba vizsgálatával került ellenőrzésre. A KMO-érték 0,8 feletti (0,887) volt, ami kiválónak tekinthető (Kaiser, 1974), a Bartlett-teszt pedig szignifikáns eredményt mutatott ($p < 0{,}001$), így az adatok alkalmasnak bizonyultak a faktorelemzésre (Bartlett, 1954).

*Exploratory Factor Analysis (EFA)*

A Harman-féle egyfaktoros teszt eredmények szerint az első faktor a teljes variancia 52,8%-át magyarázta, ami a határérték körüli, de nem jelentős mértékű torzítás. A Varimax rotált faktorstruktúra (Kaiser, 1958) – Kaiser normalizációval 3 iteráció után konvergált – megerősítette ezt az eredményt, mivel két jól elkülönülő komponens alakult ki. Az első komponens a rotáció után csupán 38,9%-ot magyarázott, ezért megállapítható, hogy nem áll fenn súlyos egy forrásból származó torzítás (Podsakoff et al., 2003).

A Rotated Component Matrix (6. melléklet) alapján az első komponenshez a munkavégzéshez kapcsoló hét változó tartozott, a második komponenshez két változó (kultúra és küldetés), amelyek a szervezet értékrendjéhez, kultúrájához való azonosulást tükrözik – a vizsgált konstrukció így két jól elkülönülő dimenzió mentén írható le. Az eredmények arra utalnak, hogy a 9M modell tételei nem az eredeti három szükséglet (élni, fejlődni, kapcsolódni) mentén, hanem két markánsabb faktorba rendeződnek. A vizsgált sokaság motivációs mintázatai tehát aggregáltabb, generikusabb szerveződést mutatnak.

*Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

A CFA eredményei (7. melléklet) elfogadható modellilleszkedést jeleztek: $\chi^2/df = 7.18$, GFI = 0,946, AGFI = 0,906, CFI = 0,951, TLI = 0,932, NFI = 0,943, IFI = 0,951, RMSEA = 0,091 (90% CI = 0,079–0,104). Bár a $\chi^2/df$ és RMSEA értékek némi eltérést mutattak az ideálistól, a fit indexek összessége alapján strukturálisan érvényes, tehát a modell illeszkedése megfelelőnek tekinthető, (CFI, TLI, GFI > 0,90). A vizsgálat megerősíti a tanulmány empirikus hitelességét. Enyhe módosítás (pl. egyes itemek közti korreláció

beállítása) javíthatná az illeszkedést. A Hoelter-index (N = 156) és az AIC (224,67) értékei az elfogadható tartományba estek, így a minta mérete elegendő.

*9M Pszichometriai implikációk (EFA–CFA integrált értelmezés)*

Az exploratív faktoranalízis (EFA) eredményei arra utalnak, hogy a 9M modell tételei a jelen mintában nem az eredeti háromdimenziós struktúrát alkotnak, hanem két jól elkülönülő komponensbe rendeződtek: az első faktor a munkavégzéshez és a mindennapi szervezeti működéshez kapcsolódó motivációs elemeket fogta össze, míg a második faktor a szervezeti kultúrával, küldetéssel és az azonosulással kapcsolatos tételeket tartalmazta. Ez arra utal, hogy a válaszadók a klasszikus 9M dimenziókat – élni, fejlődni, kapcsolódni – nem különálló pszichológiai szükségletként érzékelik, hanem integráltabb, általánosabb munkavállalói élménystruktúrákba szervezik. Pszichometriai szempontból ez a faktorösszevonódás a konstrukciók részleges konvergenciájára utalhat, különösen a „élni" és „fejlődni" dimenziók között, amelyek a jelen mintában kevésbé különültek el egymástól. A „kapcsolódni" dimenzióból ugyanakkor önálló identitáskomponens rajzolódott ki, amely a szervezeti kultúrához és küldetéshez való érzelmi kapcsolódást reprezentálja.

A Harman-féle egyfaktoros teszt és a rotált faktorstruktúra eredményei alapján nem mutatható ki jelentős közös módszertorzítás (Common Method Bias), mivel az első faktor varianciamagyarázó ereje a rotáció után jelentősen csökkent. Ez támogatja a konstrukciók diszkriminánsérvényességét, és megerősíti, hogy a válaszadók nem egyetlen általános attitűd mentén értékelték a tételeket. Az eredmények ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a 9M modell eredeti elméleti struktúrája generációs és munkaerőpiaci kontextusban részben újrarendeződhet. A motivációs tényezők kétdimenziós értelmezése a vizsgált mintában pszichometriailag megalapozottnak tekinthető, ugyanakkor további validáció szükséges eltérő mintákon és szervezeti kontextusokban.

A megerősítő faktoranalízis (CFA) ugyanakkor az eredeti 9M modell elfogadható illeszkedését támasztotta alá, ami arra utal, hogy az elméleti struktúra továbbra is releváns keretet biztosít a motivációs tényezők értelmezéséhez. Az EFA és CFA eredményei együttesen azt sugallják, hogy a modell elméleti dimenziói fennmaradnak, azonban a vizsgált generáció percepciójában ezek integráltabb munkavállalói élményként jelennek meg

### 4.2.3. Munkavállalói motiváció (KK3b, KK3c) vizsgálatának eredményei (S3)

A kutatás célja volt, hogy empirikusan feltárja és rendszerezze a Z generációs munkaerő motivációját elősegítő tényezőket 9M modell segítségével. Az intergenerációs összehasonlításhoz a munkaerőpiacon jelenlévő négy generációra (BB, X, Y, Z) kiterjedő, a 9M motivációs elméletre alapozott kvantitatív kérdőíves felmérés készült. A kutatás reflektál a HR szakemberek, cégvezetők körében végzett felmérés eredményeire, mely azt mutatja, a munkaadók nem jól ítélik meg a Z generáció kapcsán a motivációs tényezők fontosságát.

*Intergenerációs vizsgálatok*

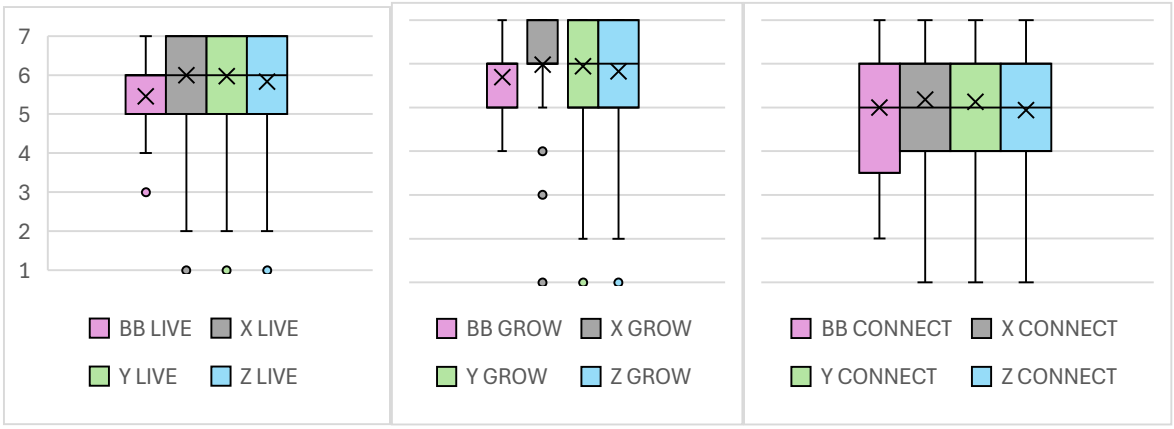
A 9M motivációs tényezők generációs csoportok közötti esetleges különbségei Kruskal-Wallis H-teszttel 0,05 szignifikancia (Asymptotic Significance) szinten kerültek vizsgálatra. A teszt statisztikailag szignifikáns különbséget mutatott a generációk között a munka-magánélet egyensúlya p=0, a munkafeltételek p=0,024, és a minőségi munka és fejlődés motivációs tényezők fontosságának megítélésében p=0,032 (10. táblázat). (df a szabadságfok a csoportok száma -1).

*10. táblázat: 9M generációs csoportok közötti eltérés mértéke*

| 9M | Munka és magánélet egyensúlya | Munka-feltételek | Munka-környezet | Minőségi munka és fejlődés | Megbecsülés és ösztönzés | Egyértelmű célok és visszajelzés | Vízió és misszió | Kultúra és közös értékek | Személyes kapcsolatok |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 25,097 | 9,455 | 7,679 | 8,835 | 4,248 | 1,022 | 3,309 | 4,792 | 5,715 |
| df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | **0,000** | **0,024** | 0,053 | **0,032** | 0,236 | 0,796 | 0,346 | 0,188 | 0,126 |

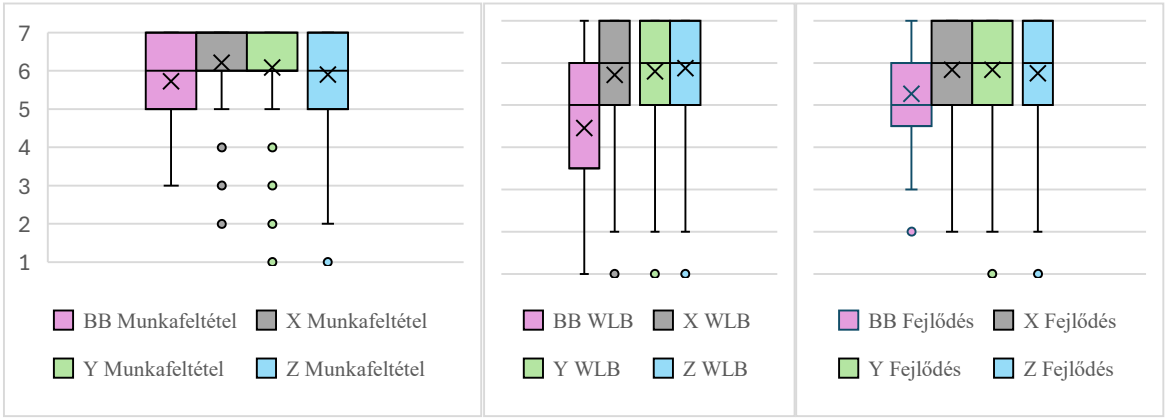
*Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás és szerkesztés*

A 23. ábra a 9M dimenzióinak generációk közötti eltérését szemlélteti. A doboz (box) az interkvartilis tartomány (Q1-Q3 kvartilisek), vagyis az válaszok középső fele Z-seknél (pl. élet és növekedés dimenziókban 5-7 között) mindhárom dimenzióban a közepes érték feletti tartományban helyezkedik el. A dobozon belüli vízszintes vonal a mediánt jelöli (ahol a megfigyelések fele kisebb, fele nagyobb) a 7 fokú Likert-féle skálán a skála közepétől a magasabb értékek irányába helyezkedik el, ami azt mutatja, hogy a válaszadók többsége számára a motivációs tényezők fontossága kiemelkedő jelentőséget képvisel. A függő változókat közelítő intervallum mérési szintű változónak tekintve (Harpe, 2015) átlag értékeket is értelmezhetünk a boxplot diagramon. A válaszok számtani átlagát a dobozban lévő „X” jelöl. A doboz fölé és alá nyúló vonalak (whiskers) a szélső még nem kiugró értékeket mutatják, a pontok a kiugró értékeket (outliers) jelölik, utóbbiak megjelentek az élet és növekedés dimenziókban.




*23. ábra: 9M dimenzióinak generációk közötti eltérése*
*Megjegyzés: A doboz az interkvartilis tartományt (Q1–Q3), a vízszintes vonal a mediánt, az X jel az átlagot (Mean), a pontok pedig a kiugró értékeket jelölik.*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 747)*

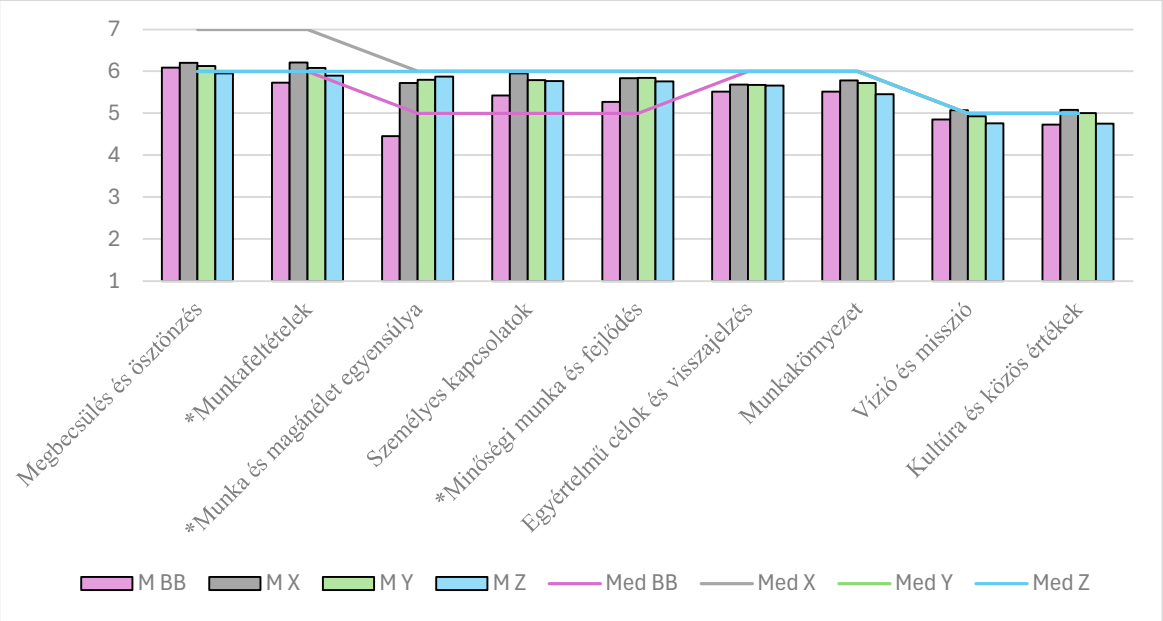
A három szignifikáns motivációs tényező értékeit generációnként nézve szintén boxdiagramban a munkafeltételeknél csökkenés figyelhető meg, míg a munka és magánélet egyensúly növekedő tendenciára utal a vizsgált mintában az X, Y és Z generációk váltásával (24. ábra). A markánsabb eltérés a BB generációhoz képest rajzolódik ki mindhárom tényező esetén. A Z generációnál a IQR mindhárom tényezőnél 5-7 közötti értéktartományban.




*24. ábra: 9M három szignifikáns eltérést mutató tényezője generációnként*
*Megjegyzés: A doboz az interkvartilis tartományt (Q1–Q3), a vízszintes vonal a mediánt, az X jel az átlagot (Mean), a pontok pedig a kiugró értékeket jelölik.*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 747)*

Mivel a vizsgálat fő célja az Z-sek motivációs preferenciáinak feltérképezése és elemzése volt, ezért a 25. ábrán a Z generációs minta által adott értékelések sorrendje szerint is feltüntetésre kerültek a 9M egyes elemei. Az oszlopok balról jobbra a négy generáció (BB, X, Y, Z) válaszainak „Med” a medián és „M” a mean (átlag) értékeit mutatják. A Z generáció számára első helyen a leginkább motiváló tényező a megbecsülés és ösztönzés, azaz a szervezeti célokat elősegítő magatartás elismerését és teljesítményhez kötött jutalmak. Második helyen a munkafeltételek állnak – ideértve a javadalmazást, biztonságot,

támogatási rendszereket. A munkafeltételek a Z számára – az X és Y generációkhoz viszonyítva – kevésbé motiváló az eredmények szerint. Harmadik helyen a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések állnak, amely az előző három generációhoz képest a Z generációs válaszadókat motiválja leginkább.




*25. ábra: 9M tényezőinek generációk közötti eltérése*
*Megjegyzés: M mean (átlag), a Med a medián középértéket, * a szignifikáns értéket jelöli.*
*Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás és szerkesztés*

Az eredmények némileg összecsengenek Surugiu et al. (2025) felmérésével, mely a munkabér, egyéb pénzügyi juttatások és a rugalmas munkarendet találták a Z generáció motivációját leginkább befolyásoló három tényezőnek. Emellett megerősítik Gribanova (2024), Jäckel és Garai-Fodor (2024) és Baša et al. (2023) kutatási eredményeit is. Gribanova (2024) a méltányos bérezés és a munkaidő tervezésének szabadságát jelölték meg a Z-sek legmotiválóbb tényezőinek, Jäckel és Garai-Fodor 2024-es felmérésében elsődleges a fizetés, második helyen a több szabadidő áll, Baša et al. (2023) megállapításai szerint a magasabb fizetést és a rugalmas munkaidő a kiemelt motivációs faktorok a Z-seknél.

A generációk közötti összehasonlítás azt mutatja, hogy munkafeltételek és az ösztönzők is kevésbé jelentős motivációs tényezők a vizsgált Z-s kohorsz számára, mint az előző két generációnak, szignifikáns eltérés viszont csak a munkafeltételek tekintetében volt. Az eredmény több kutatásnak is ellentmond: a WLB fontosabb, mint a fizetés (Vieira et al., 2024), illetve a WLB a legfontosabb a Z generáció számára (Ling és Lew (2024). Megerősíti azonban Gribanova (2024) és Surugiu et al. (2025) felmérését abban, hogy a bér, a pénzügyi juttatások és a munkaidő tervezés, rugalmas munkarend a leginkább motiváló tényezők

között vannak a Z preferencia listáján. Ez arra utalhat, hogy bár a Z generáció számára az anyagi jellegű tényezők továbbra is fontosak, de a motivációjukat meghatározó tényezők a nem anyagi jellegű szükségletek felé tolódik el.

A 9M elemeit áttekintve az látható, hogy egyedül a WLB, vagyis a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések azok, amelyeknek a korábbi generációhoz képest nagyobb jelentőséget tulajdonít a mintába került Z generáció. Fontos megjegyezni, hogy az anyagi ösztönzők és a WLB is a külső motivációs tényezők közé tartozik (Springer, 2023), így csak részben erősíti meg Ling és Lew 2024-es kutatását abban, hogy a Z generációnak a higiénés tényezők fontosabbak, mint az előző generációk számára, ugyanis csak a WLB-t esetén látható pozitív eltérés.

Ugyanakkor mivel a 9 tényező közül a WLB kivételével minden motivációs tényező kevésbé motiváló a Z-nek, feltételezhető, hogy valóban erősebb a belső motivációja, de ennek megerősítéséhez további kutatásokra van szükség.

A személyes kapcsolatok a negyedik, míg a minőségi munka és fejlődés ötödik helyen áll a Z generációs válaszadóknál, de mindkettő az előző két kohorszhoz képest kevésbé motiváló a számukra. Utóbbi esetén viszont a különbség szignifikáns volt. Az eredmények tehát megcáfolták Berke és Balázs (2023) kutatásának tanulságait, amely szerint a Z generáció tudatosabban keresi a flow-t a munkahelyen, ugyanis az Y és az X generáció számára lényegesebb a minőségi munka és a fejlődési lehetőségek. Az egyértelmű célok és visszajelzés közel azonos mértékben motiváló számukra az előző generációkkal összevetve. A munkahelyi környezet, valamint a vízió és misszió a legkevésbé őket motiválja. A kultúra és közös értékek pedig az X és Y generációhoz, de önmagukhoz képest is a legkevésbé motiváló.

Az eredményekben megjelenő generációs és nemi különbségek értelmezéséhez elengedhetetlen a magyarországi társadalmi-gazdasági környezet figyelembevétele. A Z generáció munkaerőpiacra lépése egy olyan időszakra esett, amelyet gazdasági bizonytalanság, a digitalizáció felgyorsulása, valamint az inflációs nyomás jellemez (OECD, 2024).

Az eredmények tehát részben ellentmondanak a korábbi elméleti várakozásoknak. A Z generáció esetében a külső motiváló tényezők (pl. elismerés, ösztönzés) még mindig jelentősebb szerepet játszhatnak a munkavállalói motivációban, mint a belső motivációt támogató feltételek. Ez arra utal, hogy bár az autonómia és a flow pszichológiai szempontból

előnyösek, ezek megélése a fiatalabb munkavállalóknál még nem feltétlenül válik a motiváció központi elemévé. A nyugat-európai és ázsiai mintán végzett nemzetközi kutatásoknál az autonómia és az önmegvalósítás előtérbe kerülése a kulturális mintázatokra lehet visszavezethető.

Plakhotnik (2024) kutatásában jelezte, hogy a Z-sek a rendszeres visszajelzéseket jobban preferálják, mint az előző generációk. Jelen kutatás eredményei alapján – bár a megbecsülés és ösztönzés (a szervezeti célokat elősegítő magatartás elismerése és teljesítményhez kötött jutalmak) bizonyulnak a megkérdezett Z generációsok legmeghatározóbb motivációs tényezőinek – az kevésbé motiváló, mint a korábbi generációk számára. E mögött gazdasági, kulturális és generációs sajátosságok állhatnak.

A fiatalok nagy része pályája elején bizonytalan anyagi helyzettel szembesülhet, ezért a külső motivátorok, így a visszajelzés és a juttatások nagyobb jelentőséget kapnak (Deci & Ryan, 2000). Emellett a COVID-19 utáni társadalmi-gazdasági kontextus is átformálhatta a fiatal munkavállalók prioritásait. Az inflációt nem követte le a bérek emelése (Pózner & Kozák, 2024a), ezért a megélhetési költségek emelkedése és a gazdasági bizonytalanság együttesen a pénzügyi tényezők felértékelődését eredményezhette. Mindez magyarázhatja, hogy a megbecsülés és ösztönzés, valamint a stabilitást és biztonságot nyújtó munkafeltételek (ideértve a javadalmazást, biztonságot, támogatási rendszereket) kerültek a Z generációt motiváló tényezők élére.

A folyamatos megerősítés és azonnali visszajelzés természetes elvárásként jelentkezhet részükről a munkahelyen is, hiszen a Z generáció tagjai a digitális visszajelzések (pl. like, emoji) kultúrájában szocializálódott. A kevés autonómiát biztosító munkahelyi kultúrákban a megbecsülés és ösztönzés a motiváció legfőbb forrása maradhat. Ez fontos, mert összhangban áll a Self-Determination Theory (SDT) azon megállapításával, hogy az elismerés – ha nem kontrolláló, hanem információs – a kompetenciaigény kielégítésével erősítheti a belső motivációt (Deci & Ryan, 2000). A Z-sek belső motivációja felmérések szerint erősebb az előző két generációnál (Mahmoud et al., 2021).

Tovább erősítheti ezen tényezők fontosságát Magyarország magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kulturális környezet (Hofstede Insights, 2024), hiszen a biztonság az egyéni motivációnak fontos eleme (Hofstede, 2001).

Úgy tűnik, hogy a fiatalok a stabilitást nem a hosszú távú lojalitásban, hanem a teljesítményük erkölcsi és anyagi elismerése mellett a WLB által biztosított biztonságban

keresik. A munka-magánélet egyensúlyának magasabbra értékelése a Z generáció rugalmas, autonómiát biztosító munkakörnyezet iránti igényét tükrözi, mely összhangban van a belső motivációs szükségletek fontosságával (Deci & Ryan, 2000).

A Z-sek számára a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás és az újrakezdés természetes jelenségek, amely nem csak a digitalizálódó világ, de az elmúlt évtizedekben jellemző gazdasági változások sorozatának is eredője lehet. Twenge et al. (2012) kimutatták, hogy a fiatal generáció motivációs mintázatai változnak, mivel a gazdasági és társadalmi körülmények alakulására érzékenyen reagálnak. A Z generáció olyan gazdasági környezetben lép a munkaerőpiacra, amelyben a biztonság és az anyagi megbecsültség ismét központi értékké vált.

A vizsgált kontextusban az látszik, hogy a Z generációs munkavállalókat a külső elismerés és az önérvényesítő biztonságkeresés kettőssége jellemzi, miközben anyagi és társas visszajelzésekre épít, igénye van a kiegyensúlyozott munka-magánélet biztosító és a fejlődést is támogató munkakörülményekre. Ha igényei nem teljesülnek, nem riad vissza attól, hogy elhagyja a szervezetet. Viselkedését erősítheti a magyar munkaerőpiac feszessége, amely csökkenti a munkahely-váltás kockázatát, a bizonytalanságkerülés hatását pedig kompenzálja az elvárásainak megfelelő munkahely megtalálása.

A 9M modell motivációs tényező közül a WLB az egyetlen, melyet a korábbi generációkhoz képest magasabbra értékeltek a Z generációs válaszadók. A korábbi magyarországi felmérésben a HR szakemberek, cégvezetők a kilenc tényezőből hét esetében pozitív eltérést láttak (Kozák & Pózner (2024), vagyis motiválóbbnak tartották azokat a Z-sek részéről, mint a korábbi generációknál, amely azt mutatja, hogy a szakemberek percepciója és a valós motivációs mintázat között eltérés van. Mindez felhívhatja a HR szakemberek figyelmét az észlelési rés (perception gap) kezelésének szükségességére.

A generációk közötti különbségek elemzése alapján a motivációs tényezők eltérő hangsúlyt kapnak. A megbecsülés és ösztönzés, a munkafeltételek mindegyik generációnál az élen, de ezek mögött a Z generáció esetén a munka-magánélet egyensúlya, az Y-nál a minőségi munka és fejlődés, az X-nél a személyes kapcsolatok motiváló szerepe emelkedik ki a vizsgált mintában. A WLB kivételével mindegyik tényezőnél a generációk váltásával csökkenő tendencia figyelhető meg. Ez azt jelzi, hogy a fiatalabb generációk motivációs szerkezete egyre inkább az egyéni jólétre, autonómiára és életminőségre irányul, míg az idősebb generációknál a hagyományos elvárásokhoz kapcsolódó tényezők (fejlődés,

személyes kapcsolatok) motiválóbbak. A generációk közötti motivációs mintázat tehát arra utalhat, hogy a munka világában fokozatos értékváltás zajlik: a külső elismerés és biztonság iránti igény továbbra is meghatározó, de a fiatalabb generációk számára mindinkább a belső jóllét, az autonómia és az életminőség megőrzése válik a munkahelyi motiváció alapvető forrásává.

A vizsgált kohorszok között megfigyelt motivációs különbségek értelmezése során figyelembe kell venni, hogy azok nem kizárólag generációs hatások eredményeként jelenhetnek meg. A fiatalabb, 1995–2009 között született, a szakirodalom egy részében Z generációként azonosított kohorsz válaszadói a kérdőíves felmérésben nagyobb jelentőséget tulajdonítottak egyes belső motivációs tényezőknek, valamint alacsonyabbra értékelték az anyagi ösztönzők szerepét az idősebb válaszadói kohorszokhoz képest. E különbségek ugyanakkor összefüggenek életkori sajátosságokkal, a karrier kezdeti szakaszával, az eltérő szociális és anyagi háttérrel, valamint a vizsgálat időpontjában fennálló munkaerőpiaci és gazdasági környezettel is. Ennek megfelelően a feltárt eltérések nem értelmezhetők kizárólag a kohorszhoz tartozás következményeként, hanem több tényező együttes hatásaként kezelendők.

*Nemek közötti vizsgálatok (KK3c)*

Mann-Whitney U próbával végzett tesztelés (11. táblázat), azt vizsgálta, hogy a vizsgálatba bevont Z generáción belül a férfiak és nők (dichotóm független változó) között a 9M motivációs tényezők (a vizsgálat függő változói) tekintetében van-e eltérés. A normáleloszláshoz való közelítés esetén 0,05-ös szignifikanciaszint mellett a $|Z|$ értékének kritikus határa 1,96 (±1,96).

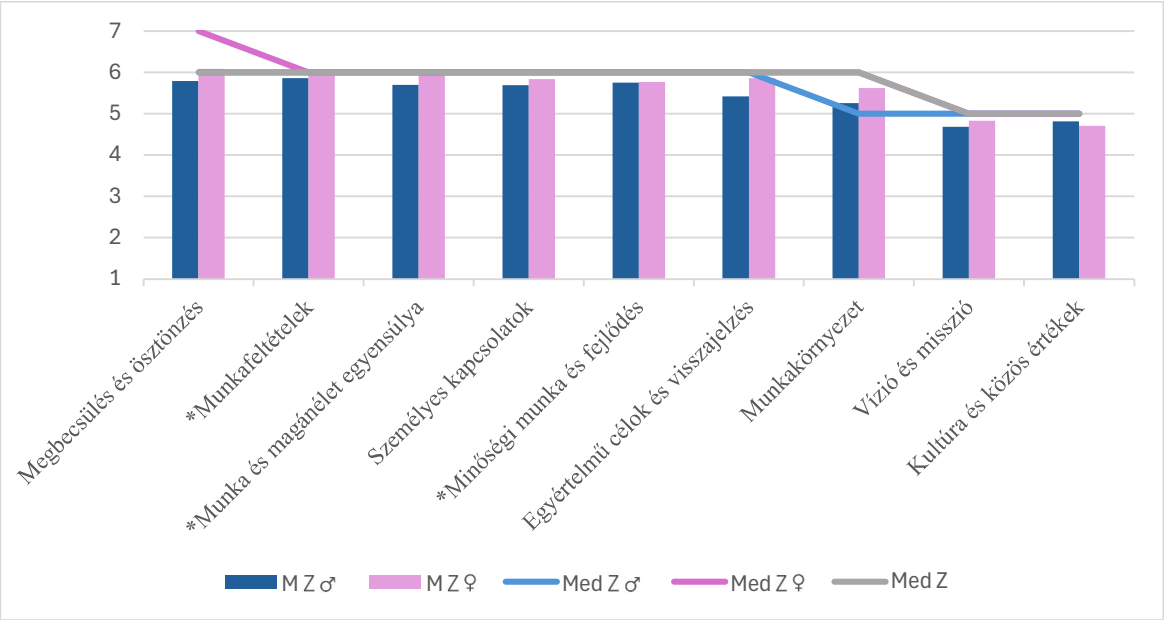
*11. táblázat: 9M nemek közötti eltérés mértéke*

| 9M | Munka és magánélet egyensúlya | Munka-feltételek | Munka-környezet | Minőségi munka és fejlődés | Megbecsülés és ösztönzés | Egyértelmű célok és visszajelzés | Vízió és misszió | Kultúra és közös értékek | Személyes kapcsolatok |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mann-Whitney U | 3237,5 | 3830,0 | 3277,5 | 3791,0 | 3298,0 | 3102,5 | 3676,0 | 3621,0 | 3538,0 |
| Wilcoxon W | 6398 | 8583 | 6438 | 6951 | 6458 | 6263 | 6836 | 8374 | 6698 |
| Z | -1,860 | -0,005 | -1,698 | -0,126 | -1,685 | **-2,254** | -0,471 | -0,638 | -0,912 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,063 | 0,996 | 0,090 | 0,900 | 0,092 | **0,024** | 0,637 | 0,523 | 0,362 |

*Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás és szerkesztés*

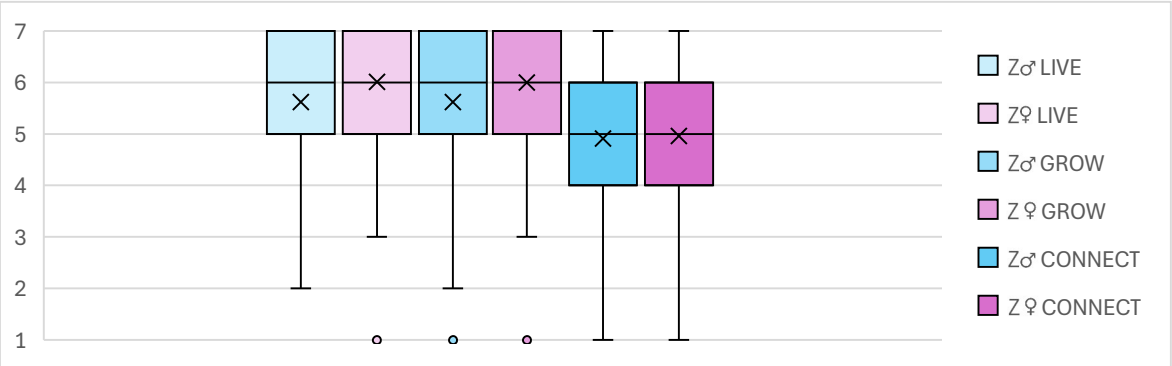
Szignifikáns eltérést a teszt csak az egyértelmű célok és visszajelzés faktor esetén mutatott. A második legnagyobb eltérés a munka és magánélet egyensúlya tényező mutatja, de a különbség itt nem szignifikáns. A nemek közötti eltérések mértéke a medián (Med vízszintes vonalak) és mean (M oszlopok) segítségével is bemutatásra kerülnek az 26. ábrán.

A Z generációs férfiak és nők oszlopa felett a vizsgált Z generáció értékét a vízszintes vonal jelzi.




*26. ábra: 9M Z generációs férfiak és nők közötti eltérés*
*Forrás: Pózner és Kozák (2026) alapján saját fordítás és szerkesztés*

A férfiak és nők motivációs tényezői nem azonosan rangsorolódnak. Míg a férfiaknál első helyen a munkafeltételek állnak, második a megbecsülés és ösztönzés, harmadik helyen a minőségi munka és fejlődés (ide tartozik a karrier lehetőség) áll. A mintába került nőknél az utóbbi csak hatodik helyen van, számukra a legjelentősebb faktor a megbecsülés és ösztönzés, utána a munka-magánélet egyensúlyt célzó intézkedések és a harmadik helyen szerepelnek a munkafeltételek. A 9M három dimenziójának boxdiagramja nemenként ábrázolva a nők motivációját emeli ki mindhárom dimenzióban (27. ábra).




*27. ábra: 9M dimenziók Z generációs férfiak és nők közötti eltérés*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 176)*

Az eltérés figyelemre méltó abban a tekintetben, hogy a felmérés alapján a Z-s nők jobban motiválhatók lehetnek az utolsó helyre rangsorolt kultúra tényező kivételével.

Nemek közötti összehasonlítás a szisztematikus irodalmi áttekintés során csak Lašáková et al., 2023-as cikkében volt megtalálható, e szerint a Z generációs férfiakat a boldog magánélet és a munkahely stresszmentessége, valamint a szabadidő, a nőket az interperszonális kapcsolatok, a munka belső tényezői, változatossága és az elismerés motiválja leginkább. Ezzel szemben jelen kutatásban a nők tulajdonítanak nagyobb jelentőséget a WLB intézkedéseknek, a minőségi munkát pedig éppen a férfiak preferálják az első három faktor közé. Mindkét kutatás azt mutatta, hogy a nemek között a motiváció kapcsán eltérések vannak, ezért további kutatásokra van szükség a köztük lévő különbségek részletesebb vizsgálatához.

Ganguli és Padhy (2023) hangsúlyozza a nemi hovatartozás fontosságát, amely a munkamotiváció megtartásra gyakorolt hatását tudja mérsékelni a Z-sek körében. Jelen kutatás eredményei megerősítik a nemek közötti eltérést és azok vizsgálatának fontosságát, valamint Revuru és Bandaru (2024) álláspontját a motivációs tényezők nemek közötti finomhangolásának szükségességéről, de ellent mondanak Lašáková et al. (2023) cseh mintán végzett vizsgálat eredményeinek a WLB és a minőségi munka tekintetében.

A vizsgált Z-s mintában a nemek közötti eltérés a motivációs tényezők rangsorában a munkaértékek és karrierpreferenciák különbözőségére utal. A férfiak a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, valamint a fejlődés lehetőségének prioritása a motivációs hierarchiában azt jelzi, hogy a teljesítménycélok és a karrierorientáltság erősebben vannak jelen. A nők számára a megbecsülés és ösztönzés, valamint a WLB elsődlegessége, vagyis a kapcsolódás és a harmónia iránti igény a leghangsúlyosabb. Ez összhangban áll Konrad et al. (2000) kutatásával, mely szerint a nők nagyobb érzékenységet mutatnak a pozitív munkahelyi kapcsolatokra. A WLB nagyobb jelentősége nők számára részben magyarázható a gondoskodási szerepek társadalmi elvárásaival és munkaerőpiaci esélyegyenlőtlenségek továbbélésével (ILO, 2024), és a fiatalok mobilitásával, mivel gyakran távol kerülnek a családi támogató hálótól, amely tovább növeli kiszolgáltatottságukat. A nők összességében magasabb motivációs szintje a magasabb érzelmi bevonódás és a belső motivációs erőforrások jelenlétére utalhat (Gagné & Deci, 2005). A szervezeti értékek és normák a Z generáció kapcsán inkább csak külső adottságként értelmezhetők.

## 4.3. A munkavállalói elkötelezettség (KK4) empirikus vizsgálatának eredményei (S4, S1)

A negyedik kutatási kérdés nyomán ebben az alfejezetben a Z generáció elkötelezettségével kapcsolatos eredmények kerülnek bemutatásra. Az első rész intergenerációs és nemek szerinti összehasonlításban mutatja be a Z generáció elkötelezettségének legfontosabb jellemzőit. A felméréshez használt Morgan-féle munkavállalói élmény modell faktoranalízisét követően a harmadik rész (4.3.3.) az elkötelezettség fokozását kutatja azzal, hogy feltárja a primer empirikus kutatás eredményei alapján, milyen szerepet töltenek be a Z-s mintában a munkavállalói élmény (EX) egyes tényezői az elkötelezettség (EC) dimenziók erősítésében.

### 4.3.1. Az elkötelezettség intergenerációs (KK4a) és nemek közötti (KK4b) vizsgálata (S4)

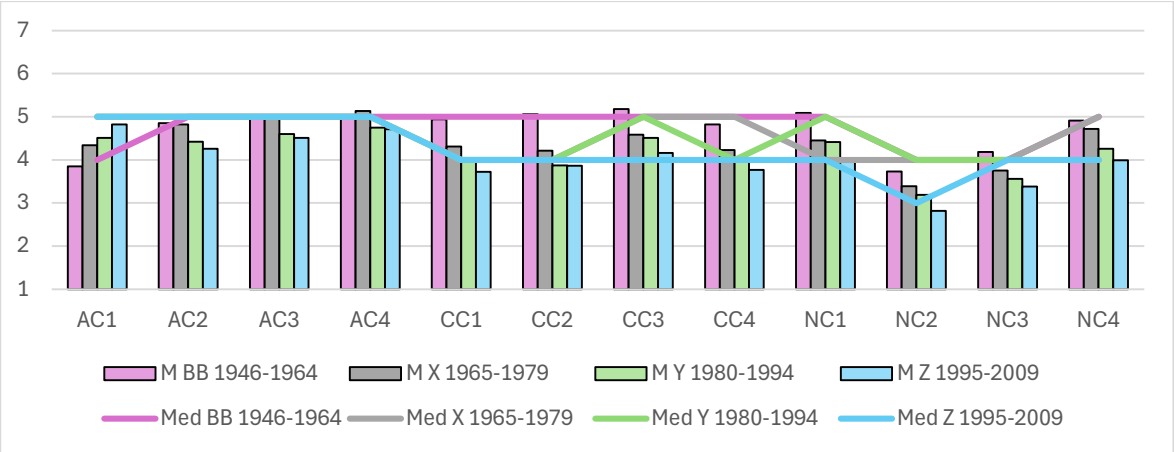
A munkavállalói kérdőíves megkérdezés alapján, az elkötelezettségre vonatkozóan készített Kruskal–Wallis H teszt a vizsgált 12 állításból 11-ben szignifikáns különbséget mutat a válaszadó korcsoportjának csoportképző ismérve mentén. Az előző kohorszokhoz képest a Z-seknél 10 állításnál szignifikánsan negatív (8 állításban p<0,01 érték alatt van), míg egy állítás esetén szignifikánsan pozitív eltérést található (12. táblázat).

*12. táblázat: Elkötelezettség generációk közötti eltérése*

| M&A | AC1 | AC2 | AC3 | AC4 | CC1 | CC2 | CC3 | CC4 | NC1 | NC2 | NC3 | NC4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kruskal-Wallis H** | 15,519 | 14,566 | 10,257 | 7,901 | 18,759 | 18,100 | 10,522 | 11,713 | 13,027 | 15,966 | 6,927 | 22,622 |
| **df** | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Asymp. Sig.** | **0,001** | **0,002** | **0,017** | **0,048** | **<,001** | **<,001** | **0,015** | **0,008** | **0,005** | **0,001** | 0,074 | **<,001** |

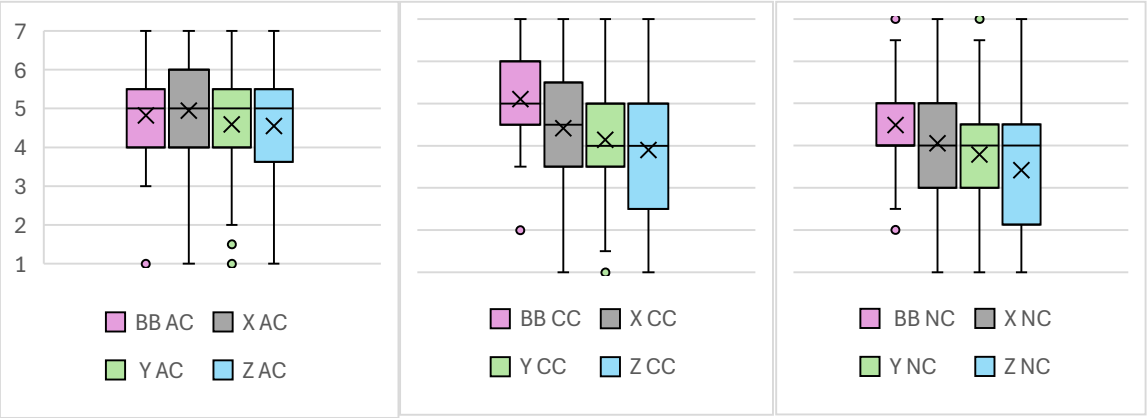
*Forrás: Pózner és Kozák (2025b) alapján saját szerkesztés*

Az állítások a négy generáció összehasonlításában kerültek elemzésre a Z generációra fókuszálva. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált Z generációnak az affektív elkötelezettsége a legerősebb (28. ábra). A legnagyobb szignifikáns különbséget (0,001 vagy alatta) az AC1, CC1, CC2, NC2, NC4 állítások kapcsán található a generációk között. Viszont csak az AC1 állítás esetén pozitív, míg a többinél negatív az eltérés iránya. A pozitív eltérést az alábbi állítás kapcsán lett: „Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek (p=0,001). A legmagasabb mean érték az AC1 (4,82), második az AC4 (4,71), a harmadik pedig az AC3 (4,51). Mind a négy affektív állításre adott válasz átlaga a közömbös 4-es érték felett van.




*28. ábra: Elkötelezettség 12 állítása generációs összehasonlításban*
*Megjegyzés1: M jelentése mean (átlag), Med jelentése medián (középérték). Megjegyzés 2: AC (érzelmi elkötelezettség), CC (folytonossági elkötelezettség), NC: normatív elkötelezettség*
*Forrás: Pózner és Kozák (2025b) alapján saját szerkesztés*

Az elkötelezettség három komponensét egymás mellett boxplot diagramban ábrázolva a 29. ábrán további információt kaphatunk. Egyértelműen kirajzolódik, hogy bár a mintában szereplő Z generáció elkötelezettsége a legalacsonyabb az összes vizsgált generáció közül, a három komponensen belül a Z generációnak az affektív (érzelmi) elkötelezettsége a legerősebb. A doboz (box) az interkvartilis tartomány (Q1-Q3 kvartilisek), vagyis az válaszok középső fele Z-seknél (pl. AC 3,5-5,5 között) mindhárom dimenzióban a vizsgált generációk közül a legalacsonyabb tartományban helyezkedik el.




*29. ábra: Elkötelezettség 3 komponensének boxdiagramja generációs összehasonlításban*
*Megjegyzés: A doboz az interkvartilis tartományt (Q1–Q3), a vízszintes vonal a mediánt, az X jel az átlagot (Mean), doboz fölé és alá nyúló vonalak (whiskers) a szélső még nem kiugró értékeket, a pontok pedig a kiugró értékeket jelölik.*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 747)*

A dobozon belüli vízszintes vonal a mediánt jelöli a 7 fokú Likert-féle skálán a skála közepétől a magasabb értékek irányába helyezkedik el, ami azt mutatja, hogy a válaszadók többsége számára az érzelmi elkötelezettség magasabb minőséget képvisel.

Az Y és Z generációs munkavállalók érzelmi elkötelezettsége közel azonosnak mondható a mintában. A folytonossági és a normatív elkötelezettség a generációk változásával azonban csökken, de azt is mondhatjuk, hogy a kor előrehaladtával nő. Utóbbi magyarázatai lehetnek, hogy a kor előrehaladtával a lehetőségek a munkahelyváltásra csökkennek, vagy a karrier felfogása, elvárásai változnak. Az eloszlás összességében azt mutatja, hogy az érzelmi elkötelezettség a legmagasabb az X, Y és Z generáció esetén is, ugyanakkor a folytonossági és normatív dimenziókban a Z generáció széles dobozai az egyéni preferenciák nagyobb variabilitására utalnak.

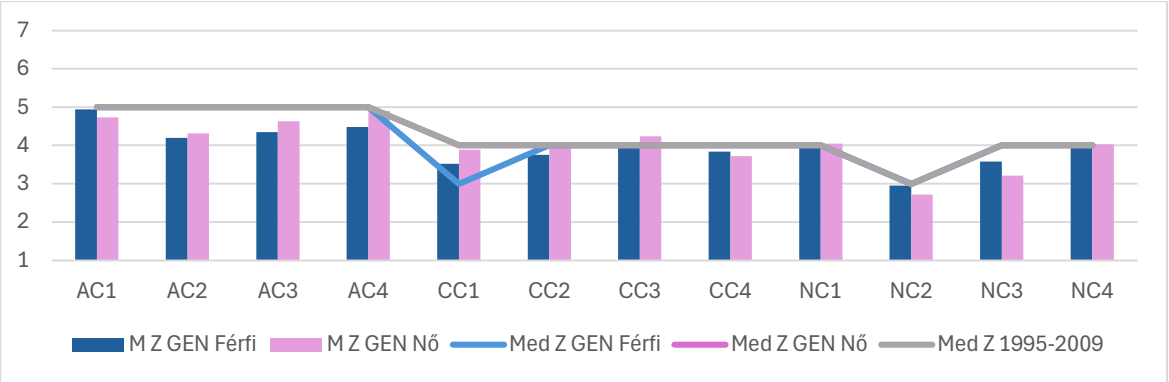
A válaszadó Z generációs férfiak és nők elkötelezettsége között végzett elemzés során a Mann-Whitney U teszt nem mutatott szignifikáns különbséget, mivel $p>0,05$ minden komponens tényező esetében. A normál eloszláshoz való közelítés sem mutatott szignifikáns eltérést, mivel a $|Z|$ értéke egyetlen tényező esetében sem haladta meg a 0,05 szignifikanciaszinthez tartozó 1,96-os kritikus értéket. A Z generációs férfiak és nők elkötelezettsége közötti különbséget vizsgálva a legnagyobb eltérések az AC3, CC1 és NC3 faktorok esetében voltak megfigyelhetők, azonban a Mann–Whitney U próba eredményei alapján ezek az eltérések nem bizonyultak statisztikailag szignifikánsnak (13. táblázat).

*13. táblázat: Elkötelezettség nemek közötti eltérése*

| M&A | AC1 | AC2 | AC3 | AC4 | CC1 | CC2 | CC3 | CC4 | NC1 | NC2 | NC3 | NC4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Mann-Whitney U** | 3557,5 | 3748,5 | 3492 | 3313,5 | 3424,5 | 3631,5 | 3672,5 | 3683,5 | 3698 | 3568 | 3471 | 3818 |
| **Wilcoxon W** | 8310,5 | 6908,5 | 6652 | 6473,5 | 6584,5 | 6791,5 | 6832,5 | 8436,5 | 6858 | 8321 | 8224 | 6978 |
| **Z** | -0,833 | -0,253 | -1,032 | -1,57 | -1,226 | -0,607 | -0,479 | -0,447 | -0,404 | -0,815 | -1,096 | -0,041 |
| **Asymp. Sig. (2-tailed)** | 0,405 | 0,8 | 0,302 | **0,116** | **0,22** | 0,544 | 0,632 | 0,655 | 0,686 | 0,415 | **0,273** | 0,967 |

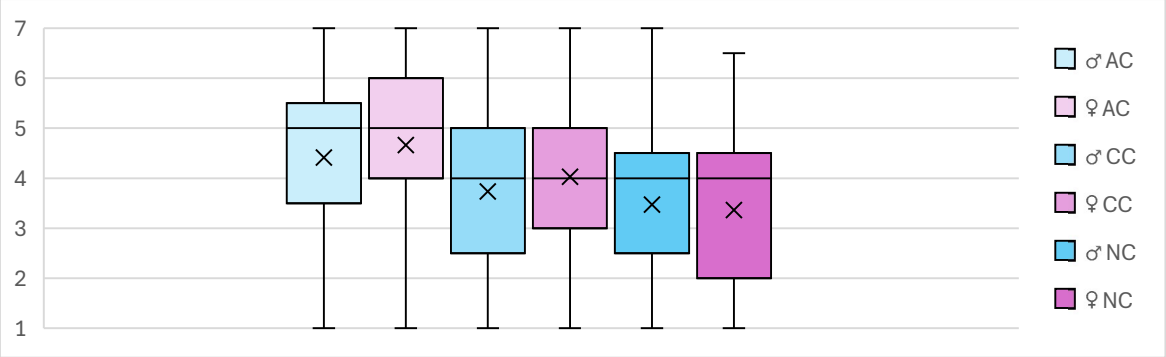
*Forrás: Saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése (n = 176)*

A 30. ábrán a vizsgálatba bevont Z generációs férfiak és nők közötti eltérés a mean értékei alapján egymás melletti oszlopokban kerülnek bemutatásra, míg a felső vízszintes vonal a Z generáció medián értékeit jelzi (a Z generáció együttes és a Z-s nők medián értékai fedik egymást). Összességében csak az affektív faktorok tekintetében mutat a Z generáció pozitív elkötelezettséget, mely komponenseket az AC1 kivételével a nők értékelik magasabbra, az ő elkötelezettségük húzza feljebb a mértékét.




*30. ábra: Elkötelezettség 12 állítás átlag értékei a Z generációs férfiak és nők közötti összehasonlításban*
*Forrás: Saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése (n = 176)*

A 31. ábra a Z generációs férfiak és nők közötti eltérést szemlélteti boxplot diagramban a három komponens mentén. Összességében az érzelmi és a folytonossági elkötelezettség dimenziók a nőknél magasabbak, míg a normatív alacsonyabb náluk, mint a férfi munkavállalóknál. A folytonossági és normatív állítások mediánjai a közömbös értéken, a mean értékek és az interkvartilis tartománya többnyire ettől lefelé nyúlik el, amely gyenge elkötelezettségre utal.




*31. ábra: Elkötelezettség 3 komponens átlag értékei Z generációs férfiak és nők közötti összehasonlításban*
*Megjegyzés: A doboz az interkvartilis tartományt (Q1–Q3), a vízszintes vonal a mediánt, az X jel az átlagot (Mean), a pontok pedig a kiugró értékeket jelölik.*
*Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján (n = 176)*

### 4.3.2. A Morgan-féle munkavállalói élmény modell faktoranalízise (S1)

A faktoranalízis előfeltételeként a Kaiser–Meyer–Olkin (KMO=0,924) mutató (Kaiser, 1974) kiváló mintavételi megfelelőséget a Bartlett-féle sfericitási próba szignifikáns volt ($\chi^2(136) = 2157{,}64$, $p < 0{,}001$), melyek alátámasztották a faktoranalízis alkalmazhatóságát (Bartlett, 1954). A faktorok megtartása az eigenérték > 1 kritérium (Kaiser-kritérium) alapján történt. A korábbiakban jelzett illeszkedési mutatók lettek használva, beleértve a $\chi^2$/df, CFI, TLI, GFI és RMSEA indexeket, a szakirodalomban ajánlott határértékek alapján (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016).

*Exploratory Factor Analysis (EFA)*

A Harman-féle egyfaktoros teszt eredmények szerint az első faktor a teljes variancia 54,2%-át magyarázta, ami a határérték körüli, de nem jelentős mértékű torzítás. A rotált faktorstruktúra (Kaiser, 1958) – Varimax rotáció Kaiser normalizációval 3 iteráció után konvergált – megerősítette ezt az eredményt, mivel két jól elkülönülő komponens alakult ki. A főkomponens-analízis két, egynél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktort azonosított, amelyek együttesen a teljes variancia 62,56%-át magyarázták. Az első faktor a variancia legnagyobb részét (38,28%) magyarázta, és elsősorban kulturális, affektív és értékalapú elemeket foglalt magában, mint a megbecsülés, a céltudatosság, a befogadó szervezeti kultúra és a vezetői támogatás. A második faktor (24,28%) technológiai és strukturális élményelemeket integrált, elsősorban a felhasználóbarát és elérhető technológiai megoldások mentén (11. melléklet). Az előzőek alapján nem áll fenn súlyos egy forrásból származó torzítás (Podsakoff et al., 2003).

*Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

A kétdimenziós modell illeszkedési mutatói közepes illeszkedést jeleztek. A relatív khi-négyzet értéke elfogadható tartományban volt (CMIN/DF = 3,38), így a struktúra empirikusan védhető (12. melléklet). A megerősítő faktoranalízis (CFA) eredményeként az abszolút és inkrementális illeszkedési mutatók csak részben érték el az ajánlott határértékeket (GFI = 0,806; AGFI = 0,743; CFI = 0,88; TLI = 0,86). A hibatagokra érzékeny RMSEA mutató magas értéket vett fel (RMSEA = 0,117; PCLOSE = 0,000), ami arra utal, hogy a modell nem írja le teljeskörűen a kovariancia-struktúrát, az EX mérési modellje Generation Z mintán strukturális finomításra szorul.

*EXS Pszichometriai implikációk (EFA–CFA integrált értelmezés)*

Az exploratív faktoranalízis (EFA) eredményei alapján a Morgan-féle EXS kérdőív eredeti, háromdimenziós struktúrája a vizsgált Z generációs mintában nem reprodukálódott teljes mértékben. A fizikai, kulturális és technológiai környezet dimenziói helyett két, markánsabban elkülönülő faktor rajzolódott ki. Az első faktor elsősorban kulturális, affektív és értékalapú élményelemeket integrált, míg a második faktor a technológiai és strukturális munkavállalói élményhez kapcsolódó elemeket fogta össze.

A faktorstruktúra alapján különösen erős szerepet kaptak az érzelmi és szervezeti azonosuláshoz kapcsolódó elemek, mint a megbecsülés, a céltudatosság, a befogadó kultúra és a vezetői támogatás. Ez arra utal, hogy a Z generáció a munkavállalói élményt alapvetően

érzelmi és indetitásalapú konstrukcióként értelmezi (van értelme a munkának, jól érzi magát, azonosulni tud a szervezettel és értékelik), másrészt a technológia nem csupán eszköz, hanem a munkáltatói élmény része, a modernitás indikátora, a munkáltatói kompetencia egyik jele.

A megerősítő faktoranalízis (CFA) eredményei a kétdimenziós modell közepes illeszkedését mutatták. Bár a relatív khi-négyzet elfogadható tartományban maradt, több illeszkedési mutató nem érte el az optimális küszöbértékeket, az RMSEA pedig a modell strukturális hiányosságaira utalt. Ez arra enged következtetni, hogy a munkavállalói élmény konstrukciója a Z generációs mintában komplexebb és részben eltérő szerveződésű lehet, mint amit az eredeti EXS modell feltételez. A modell tehát empirikusan részben alátámasztható, ugyanakkor további strukturális finomítást igényelhet.

Az eredmények összességében arra utalnak, hogy a Z generáció munkavállalói élményének pszichológiai struktúrájában a kulturális-érzelmi és technológiai tényezők meghatározóbb szerepet töltenek be, mint a hagyományos fizikai munkakörnyezeti elemek. Az EX megerősítő faktoranalízis (CFA) eredményei alátámasztják a generációspecifikus EX-modellek és mérési skálák továbbfejlesztésének szükségességét, és jelzi, hogy az employee experience konstrukciók generációspecifikus validációja kiemelt jelentőségű lehet a HR-kutatásokban.

### 4.3.3. A munkavállalói élmény és elkötelezettség kapcsolatának (KK4c) vizsgálati eredményei (S1)

Ezen alfejezet célja annak bemutatása, hogy milyen mechanizmusokon keresztül és milyen mértékben befolyásolja a munkavállalói élmény (EX) a munkavállalói elkötelezettséget (EC) a vizsgált Z generációsok körében. Hőtérképes vizualizáció használatára került sor az alkalmazotti élmény tényezők és az elkötelezettség dimenziói közötti összefüggések erősségének megjelenítésére, Cramér V-együtthatók alapján. A 14. táblázat a különböző változók a munkahelyi élmény és a munkavállalói elkötelezettség közötti összefüggéseket mutatja be a kereszttáblás elemzés alapján, a Cramér-féle asszociációs együtthatók értékeinek segítségével. Az értékek 0,174 és 0,397 közötti tartományban mozognak.

A hőtérkép az EX és az EC közötti asszociációs kapcsolat vizsgálatában azt mutatja, hogy az EX legerősebben az affektív elkötelezettséggel van kapcsolatban a vizsgált Z

generációs mintában. Összességében az látható, hogy az EX minden affektív tényezővel erős, vagy közepesen erős viszonya található. Az eredmények így csak részben erősítik meg Vereb et al. (2024) feltételezéseit, akik szerint a fizikai környezet leginkább a normatív elkötelezettséggel, a kulturális környezet pedig az affektív és normatív elkötelezettséggel van pozitív statisztikai kapcsolatban.

*14. táblázat: EX vs. EC – Cramér-féle asszociációs együttható vizsgálat hőtérképe*

| EX/EC | AC1 | AC2 | AC3 | AC4 | CC1 | CC2 | CC3 | CC4 | NC1 | NC2 | NC3 | NC4 | n (p<0,05) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EXP1 | **0,288*** | 0,220 | 0,212 | **0,254*** | 0,210 | 0,219 | **0,220*** | **0,225*** | 0,209 | 0,218 | 0,193 | 0,189 | 4 |
| EXP2 | **0,268*** | 0,207 | **0,265*** | **0,305*** | 0,207 | 0,202 | **0,238*** | **0,237*** | **0,234*** | 0,178 | 0,210 | **0,240*** | 7 |
| EXP3 | **0,321*** | **0,291*** | **0,309*** | **0,280*** | **0,280*** | **0,256*** | **0,250*** | **0,240*** | **0,249*** | **0,237*** | **0,246*** | **0,273*** | 12 |
| EXP4 | **0,256*** | **0,257*** | **0,255*** | **0,234*** | 0,191 | 0,219 | 0,200 | 0,217 | **0,226*** | 0,194 | 0,209 | **0,224*** | 6 |
| EXC1 | **0,304*** | **0,295*** | **0,341*** | **0,397*** | 0,199 | **0,226*** | 0,186 | **0,233*** | **0,227*** | 0,205 | **0,222*** | **0,288*** | 9 |
| EXC2 | **0,298*** | **0,264*** | **0,286*** | **0,324*** | 0,188 | 0,200 | 0,188 | 0,216 | **0,233*** | 0,214 | 0,207 | **0,266*** | 6 |
| EXC3 | **0,283*** | **0,236*** | **0,300*** | **0,368*** | 0,189 | 0,203 | 0,205 | **0,226*** | 0,195 | 0,192 | 0,184 | **0,252*** | 6 |
| EXC4 | **0,238*** | **0,286*** | **0,301*** | **0,310*** | 0,217 | **0,234*** | 0,215 | 0,196 | **0,227*** | 0,215 | 0,199 | **0,231*** | 7 |
| EXC5 | **0,251*** | **0,273*** | **0,283*** | **0,333*** | 0,181 | **0,230*** | 0,208 | 0,214 | 0,193 | 0,174 | 0,195 | **0,232*** | 6 |
| EXC6 | **0,260*** | **0,255*** | **0,278*** | **0,270*** | 0,191 | **0,220*** | **0,246*** | 0,198 | **0,234*** | 0,212 | **0,220*** | **0,289*** | 9 |
| EXC7 | **0,300*** | **0,270*** | **0,298*** | **0,324*** | 0,188 | 0,210 | **0,228*** | **0,230*** | 0,211 | 0,196 | **0,227*** | **0,245*** | 8 |
| EXC8 | **0,306*** | **0,252*** | **0,310*** | **0,335*** | 0,206 | 0,194 | **0,244*** | **0,218*** | **0,229*** | **0,224*** | 0,182 | **0,260*** | 9 |
| EXC9 | **0,271*** | **0,246*** | **0,266*** | **0,285*** | 0,195 | **0,239*** | **0,222*** | **0,244*** | 0,209 | 0,196 | **0,226*** | **0,283*** | 9 |
| EXC10 | **0,282*** | **0,258*** | **0,268*** | **0,293*** | 0,218 | 0,205 | **0,238*** | **0,231*** | 0,208 | **0,222*** | 0,194 | **0,241*** | 8 |
| EXT1 | **0,270*** | **0,274*** | **0,231*** | **0,288*** | 0,218 | 0,208 | 0,174 | **0,231*** | 0,196 | **0,247*** | 0,187 | 0,206 | 6 |
| EXT2 | **0,347*** | **0,287*** | **0,277*** | **0,267*** | 0,216 | 0,202 | **0,223*** | **0,236*** | 0,187 | 0,200 | 0,193 | **0,248*** | 7 |
| EXT3 | **0,305*** | **0,276*** | **0,233*** | **0,241*** | 0,198 | 0,194 | **0,247*** | **0,244*** | 0,209 | **0,227*** | 0,203 | **0,255*** | 8 |
| n (p<0,05) | 17 | 15 | 16 | 17 | 1 | 6 | 10 | 12 | 8 | 5 | 5 | 15 | EX/EC |

| Kategória | n | Kapcsolat erőssége |
|---|---|---|
| 0,4-1 | Nincs | Nagyon erős kapcsolat |
| 0,3-0,4 | 19 | Erős kapcsolat |
| 0,2-0,3 | 150 | Közepes kapcsolat |
| 0,1-0,2 | 35 | Gyenge kapcsolat |
| 0-0,1 | Nincs | Nagyon gyenge, vagy nincs kapcsolat |

*Magyarázat: A celláinak színei a kapcsolat erősségét mutatják (minél mélyebb, annál erősebb a kapcsolat), a piros számok ezen túl a legmagasabb öt értéket jelölik. Nagyon erős, illetve nagyon gyenge kapcsolat nincs. Csillaggal (*) jelölve és boldolva a Khi-négyzet próba p<0,05 érték alapján szignifikánsnak ítélt együtthatók kerültek megjelölésre. Az n (p<0,0,5) a szignifikáns értékek darab számát jelöli. EXP = Fizikai környezet; EXC = Kulturális környezet; EXT = Technológiai környezet, AC = Affektív elkötelezettség; CC = Folytonossági elkötelezettség; NC = Normatív elkötelezettség. A számok (pl. EXP1, AC1) az adott skála egyes tételeit jelölik.*

*Forrás: Kozák és Pózner (submitted) alapján saját fordítás*

### *Affektív elkötelezettség és az EX kapcsolata*

Az EX mind a 17 tényezője szignifikáns összefüggésben van az AC1 „Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek” és az AC4 „Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez” affektív elkötelezettségi komponens állításaival, 16 tényező az AC3 „Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra”, 15 pedig az AC2 „A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit” állításokkal.

Az EX legerősebben az EC dimenziók közül az affektív elkötelezettségre van hatással. Mind a 19 (V>0,3 feletti) erős kapcsolat ebben a konstellációban tartozik. Ezen belül csak az AC1, az AC3, valamint az AC4 elkötelezettségi kérdések terén figyelhető meg erős kapcsolat. A legerősebb kapcsolat (0,397) az EXC1 és az AC4 változók között található. Vagyis az EXC1 „Ön úgy érzi, a munkahelyén céltudatosság jellemző" kérdéshez az AC4 „Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez" igen erősen kapcsolódik, míg a negyedik legerősebb kapcsolat (0,341) szintén az EXC1, de már egy másik affektív változó az AC3 kapcsán látható „Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra".

A második legerősebb kapcsolat (0,368) az EXC3 és az AC4 változó között: EXC3 „Ön megbecsülve érzi magát a munkahelyén"; valamint az ötödik legerősebb kapcsolat (0,335) az EXC8 és az AC4 változó között: EXC8 „Ön úgy érzi, hogy a szervezet, ahol dolgozik, sokszínű és befogadó" kérdések is erős kapcsolatot mutat a szervezethez való tartozás érzésével (AC4).

A harmadik legerősebb kapcsolat (0,347) az EXT2 és az AC1 változó között: EXT2 „Általában a technológia mindenki számára elérhető a szervezetében, aki szeretné." és az AC1 „Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek" erős hatásviszony figyelhető meg.

Kiemelhető még az EXC5 (0,333), az EXC2 (0,324), valamint az EXC7 (0,324) és az EXC4 (0,310) kulturális dimenzió tényezőinek az AC4 affektív változóval való kapcsolata, valamint az EXP3 fizikai és az AC1 (0,321), valamint az EXC8 szintén kulturális dimenzió tényezőnek az AC3 (0,310) affektív elkötelezettséggel mutatott kapcsolata.

*Folytonossági elkötelezettség és az EX kapcsolata*

Az EX és az EC folytonossági komponense között csak közepesen erős kapcsolat fedezhető fel. A munkavállalói élmény EXP3 fizikai tényezője „Ön büszke arra, hogy egy barátját/látogatót vihet az irodába" mind a négy folytonossági változóval (0,24 és 0,28 között mozog), sőt mind a 12 elkötelezettségi komponens változóval szignifikáns kapcsolatot mutat, és ennek a fizikai tényezőnek a legmagasabb az asszociációs értéke. A legerősebb kapcsolata a CC1 (0,28) „Túl sok időt fektettem ebbe a szervezetbe ahhoz, hogy fontolóra vegyem a máshol történő elhelyezkedést", a CC2 (0,256) „Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna" és a CC3 (0,25) „Túl nagy

mértékben felborulna az életem, ha úgy döntenék, hogy azonnal elhagyom ezt a szervezetet" folytonossági változókkal figyelhető meg.

A negyedik legmagasabb érték a CC3 (0,247) folytonossági változók és az EXT3 technológiai tényező „Általában a szervezetében használt technológia az alkalmazottak igényeire összpontosít…", az ötödik pedig (0,246) a EXC6 kulturális tényező „Ha valami újat szeretne tanulni vagy előre lépne a szervezetben, megkapja az ehhez szükséges erőforrásokat és lehetőséget a munkahelyén" viszonyában fedezhető fel.

Kiemelhető még az EXT3 (0,244) és a EXC9 (0,244) „Az Ön szervezete befektet, áldoz a munkavállalók jóllétére (fizikai és mentális egészségére egyaránt)" kapcsolata a CC4 „Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök" folytonossági változóra a 17-ből 12 munkavállalói élmény faktor szignifikáns hatással van, valamint még az EXC8 (0,244) „Ön úgy érzi, hogy a szervezet, ahol dolgozik, sokszínű és befogadó" és a CC3 kapcsolata, ahol 17-ből 10 szignifikáns kapcsolat található.

*Normatív elkötelezettség és az EX kapcsolata*

Az EX 15 tényezője szignifikáns kapcsolatot mutat az NC4 „Azt gondolom, hogy értelmes dolog, ha valaki a „vállalat követe" akar lenni" elkötelezettségi változóval, melyek közül 14 közepesen erős kapcsolatra utal.

Legerősebb kapcsolat EXC6 (0,289) „Ha valami újat szeretne tanulni vagy előre lépne a szervezetben, megkapja az ehhez szükséges erőforrásokat és lehetőséget a munkahelyén", EXC1 (0,288) „Ön úgy érzi, a munkahelyén céltudatosság jellemző", EXC9 (0,283) „Az Ön szervezete befektet, áldoz a munkavállalók jóllétére (fizikai és mentális egészségére egyaránt)" változók és az NC4 normatív elkötelezettségi változó között található.

Az EXP3 „Ön büszke arra, hogy egy barátját/látogatót vihet az irodába" mind a négy elkötelezettségi változóval közepesen erős, de szignifikáns viszonyban. Az NC1 „Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran mennek át egyik szervezettől a másikhoz" (17-ből 8) változó fizikai és kulturális dimenziókban közepesen erős szignifikáns a kapcsolata. Legmagasabb értékek még az EXP2 „A fizikai tér tükrözi a szervezet értékeit" és EXC6 (0,234) „Ha valami újat szeretne tanulni vagy előre lépne a szervezetben, megkapja az ehhez szükséges erőforrásokat és lehetőséget a munkahelyén" viszonyában figyelhető meg. A 15. táblázat az EX és az EC közötti összefüggések közül az egyes elkötelezettségi

dimenziókban (AC, CC, NC) az öt-öt legerősebb kapcsolatot zöld pipával jelöli; zárójelben az adott tényező sorszáma szerepel.

*15. táblázat: EX vs. EC asszociációs vizsgálatának legerősebb 5 kulcs dimenziója*

| EX Tényezők | Érzelmi elkötelezettség (AC) | Folytonossági elkötelezettség (CC) | Normatív elkötelezettség (NC) |
|---|---|---|---|
| **Szervezeti céltudatosság (EXC1)** | ✅ (1.) | | ✅ (2.) |
| **Megbecsültség (EXC3)** | ✅ (2.) | | |
| **Technológia elérhetősége (EXT2)** | ✅ (3.) | | |
| **Sokszínű, befogadó kultúra (EXC8)** | ✅ (4.) | ✅ (5.) | ✅ (5.) |
| **Csapat tagság érzése (EXC5)** | ✅ (5.) | | |
| **Büszke munkahelyére (EXP3)** | | ✅ (1.) | ✅ (4.) |
| **Felhasználóbarát technológia (EXT3)** | | ✅ (2.) | |
| **Fejlődési lehetőség biztosítása (EXC6)** | | ✅ (3.) | ✅ (1.) |
| **Fizikai és mentális jóllét (EXC9)** | | ✅ (4.) | ✅ (3.) |

*Megjegyzés: Az érzelmi elkötelezettség a legerősebb viszonyt mutató EX tényezők sorrendjében ábrázolva, folytonossági és normatív esetén a sorszám a jelölés mellett található.*
*Forrás: Kozák és Pózner (submitted) alapján saját fordítás és szerkesztés*

### *EX-AC kapcsolatának értelemzése*

Az EX és az affektív elkötelezettség vizsgálata alapján megállapítható, hogy a szervezet céltudatossága, valamint a megbecsülésre és sokszínű, befogadó kultúrára épülő működése erősíti a Z generáció munkavállalóinak érzelmi elkötelezettségét. Ez összhangban állhat Zhong et al. (2023) megállapításaival, akik szerint az affektív elkötelezettség és a szervezeti támogatás pozitív kapcsolatban áll a munkavállalói jólléttel, ami különösen a Z generáció számára meghatározó. Vereb és kollegái (2024) is rámutattak arra, hogy a kulturális környezet az affektív elkötelezettséggel pozitív kapcsolatot mutat. Z generációnak a befogadó és sokszínű szervezeti kultúra kiemelten fontos (Ferreras-Perez et al., 2023), hiszen az eddigi legváltozatosabb (Katz et al., 2022) és sokszínűségre legnyitottabb (Pichler et al., 2021) korosztály. Ha a szervezet elérhető, alkalmazotti igényekhez igazodó technológiákat alkalmaz, a Z generáció tagjai szívesen beszélnének ezekről, ami tovább növeli érzelmi kötődésüket. Ez a megállapítás részben összecseng Lee és Kim (2023) eredményeivel, akik szerint a fizikai élmények – főként, ha azok munkavállalói igényekre reflektálnak – pozitívan hatnak a szervezeti elkötelezettségre a pszichológiai jólléten keresztül.

Az eredmények azt is mutatják, hogy a vizsgált Z generációs munkavállalók a szervezethez való érzelmi kötődésüket erősnek érzik, ha csapattagként tisztességes bánásmódban részesülnek, valamint akkor, ha a vezetőjük mentorként is jelen van. Ezt a kapcsolatot Yildiz et al. (2020), valamint Basar (2024) is megerősítik, akik szerint a

támogató vezetés és a pozitív szervezeti kultúra kulcsszerepet játszik a munkavállalói elkötelezettség és lojalitás növelésében. A Z-sek számára fontos az interperszonális kapcsolat, meghallgatásra és teljesítményük elismerésére vágynak (Becker, 2022); a személyes támogatás számukra a megbecsülés érzését növeli (Pichler et al., 2021). Chillakuri (2020a) tanulmánya is alátámasztja, hogy a vezető támogatása mérsékelheti a kilépési szándékot. Ha büszkék arra, hogy látogatót vihetnek az irodába, szívesen beszélnek a szervezetről is. Morgan (2017) élményalapú szervezeti modelljét tartják általában a munkavállalók a legvonzóbbnak, de egy erős érzelmi kötődés csak a fizikai, a kulturális és a technológiai élmények kombinációján keresztül alakulhat ki. Az eredmények összességében arra utalnak, hogy a sokszínű és inkluzív, támogató szervezeti kultúra kiemelkedő jelentőséggel bírhat a Z generáció számára az érzelmi (affektív) elkötelezettség erősítésében.

*EX-CC kapcsolatának értelmezése*

Az EX és a folytonossági elkötelezettségi komponens tekintetében az állapítható meg, hogy lényeges, hogy a Z-s büszke legyen a munkahelyére, a technológia az alkalmazottak igényeire legyen szabva, valamint biztosítva legyenek a fejlődési és karrier lehetőségek. Basar (2024) tanulmánya is kiemelte, hogy a karrier-központú HR gyakorlatok és a szervezeti azonosulás, fejlesztés elősegítik a hosszú távú kötődést. A munkavállalók fizikai és mentális jóllétére irányuló befektetések, továbbá – az érzelmi komponenshez hasonlóan – a sokszínű, befogadó szervezet is maradásra ösztönzi a vizsgált Z generációs alkalmazottakat. Nair et al. (2024) kutatási eredményei alátámasztják, hogy az alkalmazotti élmény és a jóllét pozitív kapcsolatban állnak, a fluktuációs szándékkal pedig mindkettő negatívan korrelál.

*EX-NC kapcsolatának értelmezése*

A normatív komponenssel összefüggő eredmények arra engednek következtetni, hogy a fejlődési lehetőségekkel, a szervezeti céltudatossággal, valamint a fizikai és mentális jóllétet támogató intézkedésekkel növelhető leginkább a Z-sek normatív elkötelezettsége. Ez összhangban áll Lee és Kim (2023) vizsgálatával, akik rámutattak, hogy a kulturális és fizikai élmények az elkötelezettség erősödését támogatják. Az EX és az EC kapcsolatában a munkával való elégedettség közvetít, mely magyarázza a jólléti intézkedések szerepét a kötődést fokozásában (Fedorinov & Antonova, 2024). Lényeges ugyanakkor – e komponens vonatkozásában is – hogy a dolgozó büszke lehessen a munkahelyére és befogadó

környezetben végezhesse a munkáját. Itam és Ghosh (2020) megállapították, hogy a pozitív EX fokozza a szervezeti vonzerőt, vonzza a magasabb teljesítményű munkavállalókat, de ők nemcsak lojálisabbak a szervezethez, hanem a termelékenységet is növelik.

Összességében megállapítható, hogy amennyiben a munkavállalói élmény mindhárom dimenziója kiemelkedő (Morgan (2017) szerinti élményalapú szervezet), akkor a munkavállaló a vállalat „követe"-ként léphet fel, pozitív képet festve a munkáltatóról. A „kiegyensúlyozott élményprofil" magas elégedettséget és szervezeti elkötelezettséget eredményez, miközben minimalizálja a kiégést és a fluktuációs szándékot (Lee et al., 2025). Emellett a pozitív EX egyszerre növeli az elkötelezettséget és javítja a termelékenységet (Suárez-Amaya et al., 2024). Morgan (2017) azt állítja, hogy az alkalmazotti élményt előtérbe helyező szervezetek négyszer nagyobb profitot és közel háromszor nagyobb bevételt termelnek dolgozónként. Tehát a pozitív EX nem csupán egyéni, hanem szervezeti szinten is mérhető előnyökkel járhat, ideértve a fluktuáció közvetlen és közvetett költségeinek megtakarítását a megtartás által, és a magasabb teljesítménnyel járó növekvő eredményesség pozitív hatásait.

# 5. Következtetések, 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

## 5.1. Szisztematikus szakirodalmi áttekintés (KK1)

A munkaerő hatékony megszerzéséhez elengedhetetlen a munkaerőpiacra belépő Z generációs korosztály jellemzőinek megismerése. E jellemzők jelenthetik az alapját hatékony megszerzésüknek, motiválásuknak és megtatásuknak. A 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.

A kutatási kérdésekre adott válaszok és az 5. ábrán (2.2.5. alfejezet) 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[7]: S5.

## 5.2. 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

[7] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

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 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[8]: 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 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

[8] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

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[9]: S2.

[9] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

## 5.3. 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.

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.

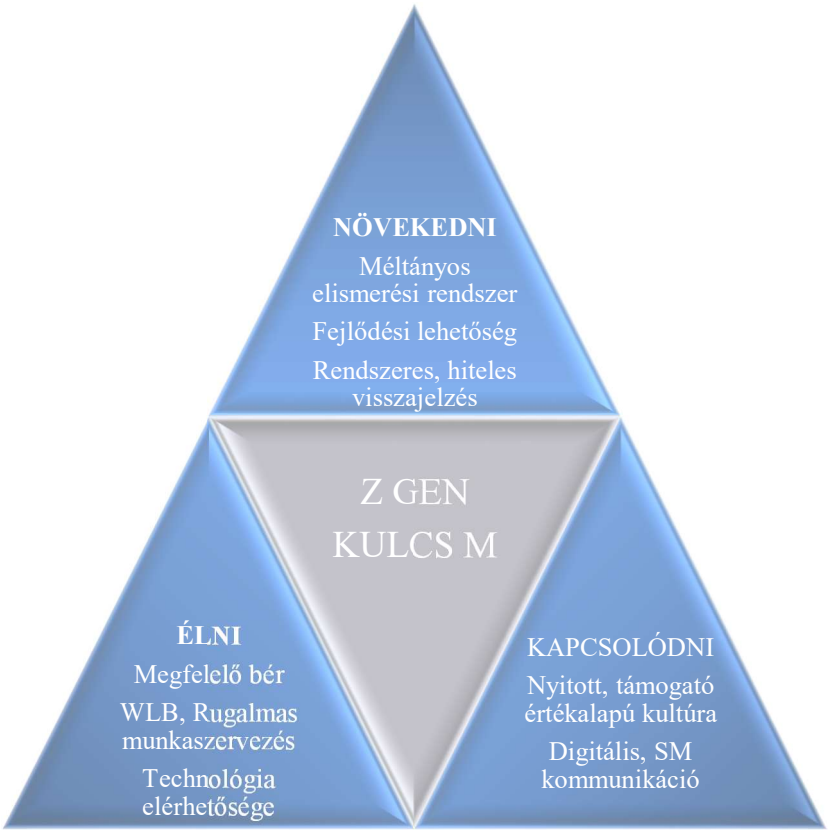
Gyakorlati szempontból ez a HR szakemberek percepciója és a valós motivációs mintázat különbsége azt jelzi, hogy empirikus adatok alapján célszerű a motivációs

rendszerek és az értékajánlatok újratervezése. Javasolt 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 32. ábra foglalja össze.




*32. 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[10]: S3, S6.

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

[10] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

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[11]: S1., S4.

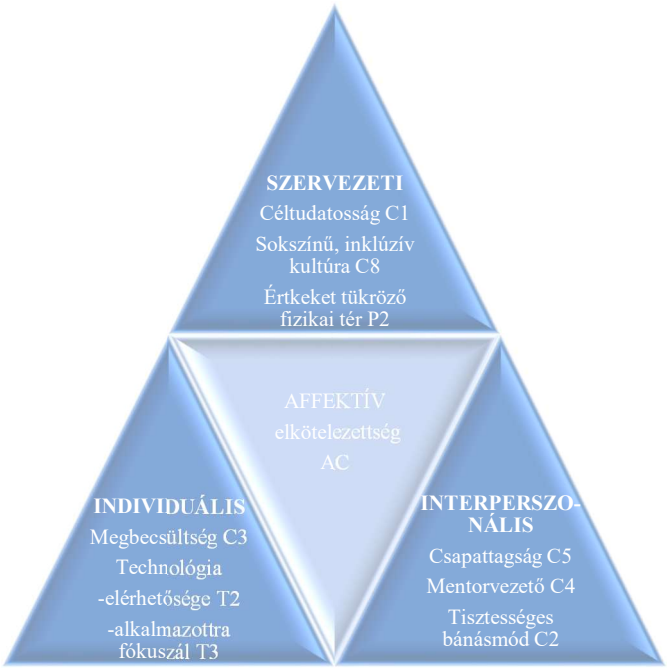
A Z generáció magas elvárásaival és gyenge elköteleződésükkel szembesülnek a munkaadók (Chillakuri, 2020a), és bár a HR szakemberek körében készült felmérések szerint elsősorban az elrugaszkodott bér elvárások okozzák a legnagyobb nehézséget a munkaadóknak (Pózner & Kozák, 2024a), egyes kutatások szerint 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

[11] *A 8.2. alfejezet számozása szerint jelölve. S1-S8-ig a saját, tézispontokhoz köthető publikációk sorszáma.*

keresztül formálódik. Tekintettel arra, hogy a vonatkozó kutatási eredmények (Jaros, 1997, Wasti, 2005, Whitener és Walz, 1993, Somers, 1995, Pózner & Kozák, 2025b) szerint a dolgozók megtartása leginkább az erős affektív elkötelezettségükön keresztül érhető el, a szervezeteknek célszerű a 33. ábrán jelölt tényezőkre nagy(obb) hangsúlyt fektetni, amennyiben HR stratégiájukban a fiatal munkavállalók hosszú/hosszabb idő keresztüli maradását tűzték ki célul.




*33. ábra: A Z generáció érzelmi elkötelezettség erősítését elősegítő legfontosabb EX tényezők*
*Megjegyzés: P a fizikai, C a kulturális, T a technológiai tényezőt jelöli a 9. melléklet 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 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[12]: S1.

[12] *A 8.2. 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 (16. táblázat).

*16. 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*

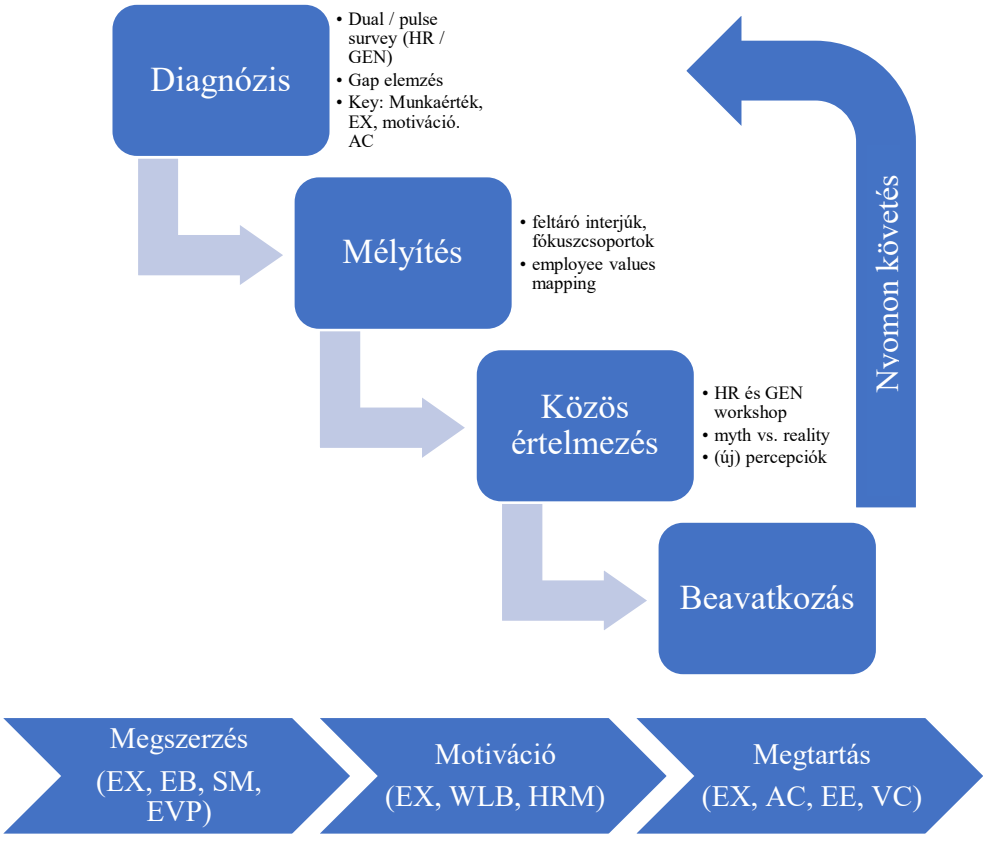
A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a Z generáció munkaerőpiaci jelenléte a HR-gyakorlatok újragondolását teszi szükségessé. A 3ME keretrendszer bevezetése hozzájárul a HR-funkciók differenciált értelmezéséhez, mivel rámutat arra, hogy a megszerzés, a motiváció és a megtartás eltérő tényezők által 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. (34. ábra).




*34. 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).

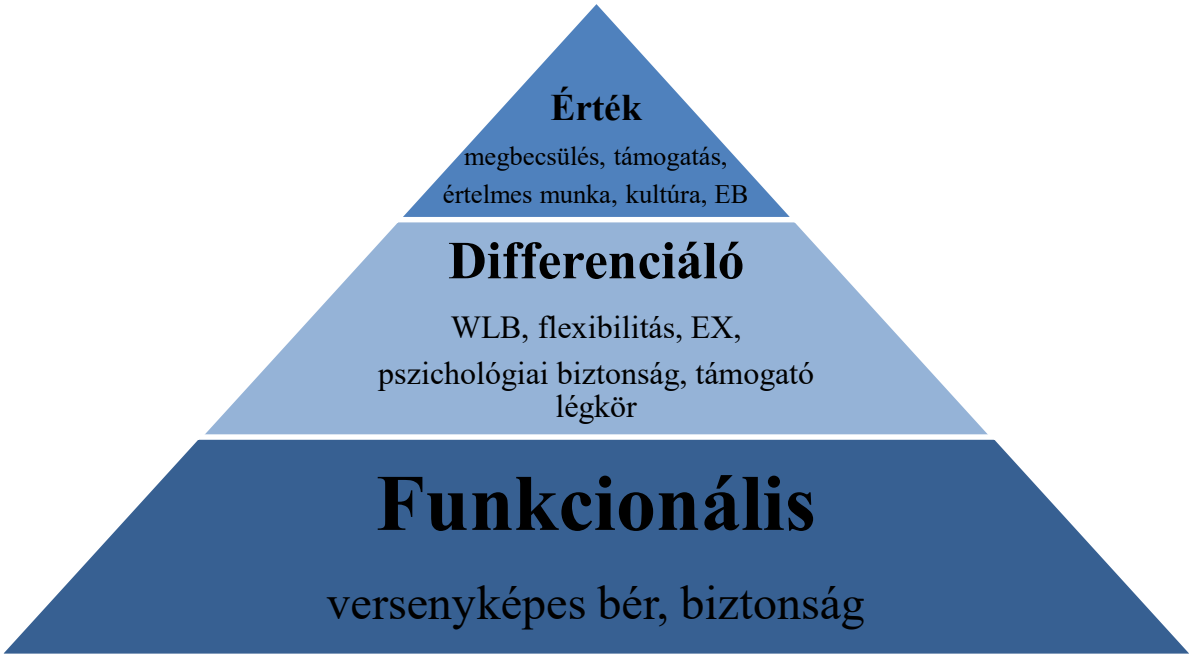
A PVI-rés azonosítása a munkavállalói preferenciák és a HR-szakemberek, vezetők által feltételezett preferenciák közötti eltérés mérésével történhet. Ennek lehetséges mutatói például az egyes tényezőkre adott átlagpontszámok különbsége. A beavatkozások eredményessége a PVI-rés csökkenésével, illetve 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 (35. ábra).




*35. 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, saját publikációk és jegyzékek

## 8.1. Felhasznált irodalom


Abou Hamad, J. (2020). The role of digital media in the recruitment process in the Middle East. In Azoury N., & Daou L. (Eds). *Business and social media in the Middle East: Strategies, best practices and perspectives*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45960-4_4

Acheampong, N. A. A. (2020). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review, 53*(2), 75–97. https://doi.org/10.1177/0886368720954803

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

Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*(1), 24. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6

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

Alzeiby, EA., Islam, N., Shaik, AS., & Yaqub, MZ. (2025). AI adoption in enterprises for enhanced strategic human resource management practices: benefiting the employee engagement & experience. *Journal of Enterprise Information Management.* https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2024-0249

Ameen, N., & Anand, A. (2020). Generation Z in the United Arab Emirates: A smart-tech-driven iGeneration. In E. Gentina, & E. Parry (Eds.). *The new Generation Z in Asia: Dynamics, differences, digitalisation* (pp. 181–192). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201018

Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee–organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology, 142*(6), 615–631. https://doi.org/10.3200/JRLP.142.6.615-632

Anh, H. T. D., Van, H. T. T., & Na, T. T. L. (2023). Affecting factors on employee engagement of Generation Z. *The case of labor laws in Vietnam, 38*(3), 247–274.

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

Astuty, I., Astuti, R. J., Mahmud, S. M., & Widodo, V. (2025). A closer look at the work behavior of Gen Z in Micro, Small, and Medium Enterprises of developing countries. *International Journal of Human Capital in Urban Management, 10*(1), 135–148. https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2025.01.09

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

Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), 16*(2), 296–298

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

Basar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review, 24*(5), 908–915. https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002

Becker, K. L. (2022). "We want connection and we do not mean Wi-Fi": Examining the impacts of COVID-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review, 45*(5), 684–699. https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0052

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

Berber, N., Gašić, D., Katić, I. & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability, 14*(8), 1–14. https://doi.org/10.3390/su14084502

Berke, S., & Balazs, D. (2023). Experiencing flow from a managerial perspective among different generations. *IEEE 23rd International Symposium on Computational Intelligence and Informatics, CINTI 2023 – Proceedings*, 347–352. https:/doi.org/10.1109/CINTI59972.2023.10382065

Bersin, J., & Oracle. (2021). *The definitive guide to employee experience.* Oracle Corporation. https://www.oracle.com/a/ocom/docs/definitive-guide-josh-bersin.pdf

Bielen, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-mentor, 4*, 87–94. https://doi.org/10.15219/em86.1486

Bishop, R., Yarbrough, A. & Harris, G. (2022). Understanding the Factors Influencing Gen Z and Millennial Career Choices: What it Means for Manufacturing. *IISE Annual Conference and Expo. Proceeding, Norcross,* 1–10.

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

Botezat, E., Fotea, S.L., Marici, M. & Fotea, I.S. (2020). Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among romanian members of Generation Z. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Economics Series, 30*(4), 69–91. https://doi.org/10.2478/sues-2020-0025

Brotheim, H. (2014). Introducing Generation Z. *American Jails, 28*(5), 15–20.

Bruning, N. S., & Snyder, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 26*(3), 485–491. https://doi.org/10.2307/256259

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

Caplan, J. (2004), Building a Winning Employer Brand. *China Staff, 10,* 1–5.

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

Chillakuri, B. (2020b). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1277–1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

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/

Csepeli, G. (2016). A Z nemzedék lehetséges életpályái. *Educatio, 25*(4), 509–515.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* New York, NY: Harper & Row.

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

Danyikó, T., Kelenhegyi, P., Mallász, J., Szabó, M. I., & Varga, J. (2011). *20 éves a magyarországi internet: Ahogy a szakemberek megélték, megélik*. Internet Szolgáltatók Tanácsa. https://mek.oszk.hu/18700/18732/18732.pdf

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.

Divya, D., Jain, R., Chetty, P., Siwach, V., & Mathur, A. (2024). The mediating effect of leadership in artificial intelligence success for employee engagement. *Management Decision, 63*(10), 3676–3699. https://doi.org/10.1108/MD-01-2024-0213

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(3), 219–240. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x

Dwidienawati, D., Jatmiko, L. A., Dewanti, R. N., & Gandasari, D. (2024). Organizational culture and employee experience: Do they affect job satisfaction and turnover intention? *WSEAS Transactions on Business and Economics, 21*(18), 202–211. https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.18

Dwivedula, R. (2025). Why Is Generation Z Motivated at Work? A Qualitative Exploration. *Global Business and Organizational Excellence, 44*, 38–49. https://doi.org/10.1002/joe.2227338 of 49

Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and Generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E + M Ekonomie a Management, 24*(3), 93–109. https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006

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

Fedorinov, V., & Antonova, N. (2024). Motivation of employees of a financial organization: Correlation between engagement and job satisfaction. *Organizational Psychology, 14*(1), 173–195. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195

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

Fry, R., & Parker, K. (2018). *Early benchmarks show 'post-millennials' on track to be most diverse, best-educated generation yet: A demographic portrait of today's 6- to 21-year-olds.* DC: Pew Research Center. https://eric.ed.gov/?id=ED591068

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. J*ournal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Ganguli, R., & Padhy, S. C. (2023). Moderating effect of demographic factors on the relationship between work motivation and employee retention of Gen Z. *NMIMS Management Review, 31*(2), 145–156. https://doi.org/10.1177/09711023231197819

Garai-Fodor, M., & Jäckel, K. (2022). Motivational tools and incentives: Different generations, different needs at work. *In: International symposium on computational intelligence and informatics,* Budapest, Hungary. https://doi.org/10.1109/CINTI-MACRo57952.2022.10029558

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

Goetz, N. (2022). Similar but different? The influence of job fit vs organization fit on workplace outcomes. *Employee Relations, 44*(6), 1247–1264. https://doi.org/10.1108/ER-08-2021-0376

Graczyk-Kucharska, M. (2019). Knowledge management for human resources: Profile of a Generation Z employee. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM), 1*, 434–442. https://doi.org/10.34190/KM.19.146

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

Gustafsson, A., Caruelle, D., & Bowen, DE. (2024). Customer experience (CX), employee experience (EX) and human experience (HX): introductions, interactions and interdisciplinary implications. *Journal of service management, 35*(3), 333–356.

https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0072
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
Halová, D., & Müller, M. (2021). Innovative approaches to recruiting: Using social media to become the employer of choice for Generation Z. In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE)* (pp. 1135–1143). https://doi.org/10.34190/EIE.21.093
Halová, D., & Müller, M. (2023). Being an employer of choice: Attracting Generation Z to work by building brand via social media. *Corporate Reputation Review, 27*(29), 283–298. https://doi.org/10.1057/s41299-023-00172-0
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.
Hamshini, S, Sulay, N., & Rani, R. (2024). Narratives of Engagement: Understanding the Antecedents of Employee Experience through the Lens of Stories and Best Practices of Reputed Companies. *Pacific Business Review International, 17*(4), 94-104.
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
Héder-Rima, M., & Dajnoki, K. (2020). Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing és Menedzsment 54*(2), 5–15. https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01
Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 65*(5), 109–120.
Hofstede Insights. (2024). Country comparison – Hungary, Poland, Romania, Czech Republic. https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/
Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Holban, C., & Bedrule-Grigoruță, M. V. (2025). Talent management strategies for Generation Z: An exploratory study in Romanian organizations. *Studies in Business and Economics, 20*(1), 304–318. https://doi.org/10.2478/sbe-2025-0018
Holzer, B., Ramuz, O., Minder, C. E., & Zimmerli, L. (2022). Motivation and personality factors of Generation Z high school students aspiring to study human medicine. *BMC Medical Education, 22*(1). https://doi.org/10.1186/s12909-021-03099-4
Howe, N., Strauss, W., & Matson, R. J. (2000). *Millennials rising: The next great generation* (1st ed.). Knopf Doubleday.
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
International Labour Organization (ILO). (2024). *Global Employment Trends for Youth 2024: Decent work, brighter futures.* Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/GET_2024_EN_web4.pdf
Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 11*(2), 39–49. https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103
Jäckel, K., & Garai-Fodor, M. (2022). Intergenerational cooperation and generational differences at work. In A. Szakál (Ed.), *IEEE joint 22nd international symposium on*

*computational intelligence and informatics and 8th international conference on recent achievements in mechatronics, automation, computer science and robotics (CINTI-MACRo 2022): Proceedings* (pp. 171–175). IEEE Hungary Section. https://doi.org/10.1109/CINTI-MACRo57952.2022.10029641

Jäckel, K., & Garai-Fodor, M. (2024). Aspects of Generation Z job choice in 2023 based on the results of primary research among Chinese and Hungarian youth. *2024 IEEE 22nd World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics, SAMI 2024 – Proceedings*, 111–114. https://doi.org/10.1109/SAMI60510.2024.10432882

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

Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal, 28*(7), 2343–2364. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311

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

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability, 13*(16). https://doi.org/10.3390/su13169143

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

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31–36. https://doi.org/10.1007/BF02291575

Karaivanova, M., & Klein, K. (2019). The Generation Z in Bulgaria: Challenging conservative organisations. In C. Scholz & A. Rennig (Eds.), *Generation Z in Europe* (pp. 217–251). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191019

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).

Khandelwal, S, Sharma, D., & Rajagopal, NK. (2023). Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): An structural equation modeling approach. *Journal of Interdisciplinary Mathematics, 26*(3), 329–340. https://doi.org/10.47974/JIM-1664

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2017). On the verge of Generation Z: Career expectations of current university students. In *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Education excellence and innovation management through vision 2020—from regional development sustainability to global economic growth* (pp. 1575–1583). International Business Information Management Association (IBIMA).

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.

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 197–225. https://doi.org/10.1002/job.665

Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigall, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 126*(4), 593–641. https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593

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

Kőműves, 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) (2022). *Magyarország számokban,* https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz_2022.pdf

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

Kun, A. I. (2020). HR stratégia kialakítása. In K. Dajnoki & A. I. Kun (Szerk.), *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe* (17–25. o.). Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar. ISBN 9789634901808.

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review, 44*(6), 991–1009. https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024

Kutlák, J. (2020). Expectations of Generation Z from perspective of employers: The Delphi method. In *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): 1–2 April 2020, Seville, Spain* (pp. 5151–5161). International Business Information Management Association (IBIMA).

Lalić, D., Stanković, J., Bošković, D., & Milić, B. (2020). *Career Expectations of Generation Z*. In Z. Anisic, B. Lalic, & D. Gracanin (Eds.), *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM (IJCIEOM 2019)* (pp. 52–59). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_6

Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (De)Motivates Gen Z women and Gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management, 24*(4), 771–796. https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439.

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

Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market: Do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies, 16*(1), 78–93. https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07

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

Lee, J., & Song, J. H. (2024). How does algorithm-based HR predict employees' sentiment? Developing an employee experience model through sentiment analysi. *Industrial and Commercial Training, 56(*4), 273–289. https://doi.org/10.1108/ICT-08-2023-0060

Lee, J., Lee, J, Jun, K., & Kim, K. (2025). Exploring a multidimensional construct of employee experience and outcomes. *Personnel Review, 54*(7), 1847–1872. https://doi.org/10.1108/PR-04-2024-0371

Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect ofEmployee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences, 13*(7), 521. https://doi.org/10.3390/bs13070521

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Gentry, A. O. C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 33*, 171–187. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2

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

Ling, F. Y. Y., & Lew, E. J. Y. (2024). Strategies to recruit and retain generation Z in the built environment sector. *Engineering, Construction and Architectural Management. 33*(1), 713–731. https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2024-1109

Loscocco, K. A. (1990): Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations, 17*(2), 152–177. https://doi.org/10.1177/0730888490017002002

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

Madden, C. (2017). *Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials.* West Ryde: Hello Clarity.

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M.A. (2020). Generation Z: fitting project management soft skills competencies – A mixed-method approach. *Education Sciences, 10*(7), Article 187. https://doi.org/10.3390/educsci10070187

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

Malik, A. Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N.R. (2022). Employee experience -the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management, 62*(1), 97–115. https://doi.org/10.1002/hrm.22133

Malik, A. Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2020). May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(4), 1–31. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859582

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *International Journal of Management Education, 17*(3), Article 100320. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

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

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mathe, H., Pavie, X., & O'Keffe, M. (2011). *Valuing people to create value.* Word Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapure.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

McAdams, D. P., & de St. Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*(6), 1003–1015. https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.1003

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, training and learning the next generation*. McCrindle Research Pty Ltd.

McCrindle, M. & Wolfinger E., (2010). Generations defined,. *Ethos, 18*(1), 8-13.

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.

Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2013). Work design in the 21st century. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 667–700). Oxford University Press.

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

Naim, M. F. (2022). What matters most for Indian Generation Y employees? An empirical study based on work-values. *Global Business and Organizational Excellence, 41*(3), 55–68. https://doi.org/ 10.1002/joe.22134

Nair, S., Hawaldar, A. & Kumar, A. (2024). Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace. *International Journal of Organizational Analysis, 33*(8), 2287–2306. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2024-4567

Nakamura, J., & Csíkszentmihályi, M. (2009). Flow theory and research. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 195–206). Oxford University Press.

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

Nguyen, L. G. T., & Pham, H. T. (2020). Factors Affecting Employee Engagement at Not-For-Profit Organizations: A Case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(8), 495–507. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.495

Nieżurawska, J., Kycia, R. A., Ludviga, I., & Niemczynowicz, A. 2023. Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work: pandemic related study. *Scientific Reports, 13*(1), 16521. https://doi.org/10.1038/s41598-023-43626-5

Novotná, M., & Gottwald, D. (2019). Increasing the level of human capital through suitable recruitment communication with Generation Z. *In: 8th Carpathian logistics congress on logistics, distribution, transport and management (CLC).* Prague (pp. 671–676).

Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, *9,* 1392229. https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229

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

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The digital transformation of SMEs.* OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Creating pathways to success for young people.* OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/creating-pathways-to-success-for-young-people_fa0145d1-en.html

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

Özçinar, B., Esen, E., Karaca Varinlioğlu, S., & Başar, D. (2024). How employee well-being

mediates therelationship between employee experience and workengagement?. *Revista Românească pentru EducaţieMultidimensională, 16*(3), 352–374. https://doi.org/10.18662/rrem/16.3/897

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

Pálffy, Z. (2021). A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyen. In. *XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete.*

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

Panneerselvam, S., Arokiasamy, E., & Kumar, K. S. (2025). Employee Experience Management (EXM): What, why, and how to create exceptional experiences at work. *Approaching Employee Experience Management With Data Science.* IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9.ch002

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

Pelaez, S.M., & Calderon, J. P. R. (2024). Employee and customer loyalty: two targets, one endeavor? *Personnel Review 53*(4), 918–928. https://doi.org/10.1108/pr-01-2023-0035

Pew Research Center (PRC) (2015. szeptember 3). *The Whys and hows of generations research.* https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/?utm

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons, 64*(5), 599–610. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021

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

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, *16*(3), 136–141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

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.

Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. *Sustainability, 14*(6), 3626. https://doi.org/10.3390/su14063626

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. (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

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

Rachmatdianto, A., Irvan, Nathan, J., & Prasetyaningtyas, S. W. (2023). Managing talent in digital marketing industry: The case of Indonesia. In *Proceedings of the 8th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR 2023)* (pp. 341–346). https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662

Razen, E. R., & Sulistiyaningsih, R. (2023). The impact of job satisfaction on job performance of Generation Z employees in DKI Jakarta after the COVID-19 pandemic. *International Conference of Psychology, 2023. KnE Life Sciences* (pp. 1–18). https://doi.org/10.18502/kss.v8i19.14343

Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership, 13*(2). 451–466. https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60424

Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2018). Impact of grit on organizational turnover: Empirical results of international vs. US Gen Z/Millennial cusp: An abstract. In N. Krey & P. Rossi (Eds.), *Back to the future: Using marketing basics to provide customer value: Proceedings of the 2017 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3_161

Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., & Dwidienawati, D. (2023). Impact of job satisfaction, positive organizational culture and meaningful work on turnover intention in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems, 22,* 623–621. https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.62 [HIBÁS: oldalszám tartomány]

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review 48,* 49–71. https://doi.org/ 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x

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

Rue, P. (2018). Make Way, Millennials, here Comes Gen Z. *About Campus, 23,* 5–12. https://doi.org/ 10.1177/1086482218804

Ružić, E., & Benazić, D. (2023). Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees. *Ekonomski vjesnik/Econviews, 36*(1),

89–100. https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7
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
Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169
Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 155–182. https://doi.org/10.1002/hrdq.21187
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
Satpathy, I., Patnaik, B. C. M., & Palai, D. (2019a). Role of IT among multi-generational workforce in banking sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8*(11), 1445–1450. https://doi.org/10.35940/ijitee.J9789.0981119
Satpathy, I., Litt, D., Patnaik, B. C. M., & Palai, D. (2019b). Challenges related to multi-generational workforce in manufacturing sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 10*(1), 719–724. https://doi.org/10.34218/IJMET.10.1.2019.073
Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 137–189). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-004
Shoichet, C.E., & CNN (2023. szeptember 14). *Does Gen Z struggle more with mental health than millennials? New polling shown signs of a shift.* CNN Health. https://edition.cnn.com/2023/09/14/health/gen-z-mental-health-gallup-wellness-cec/index.html
Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review, 61*(3). https://doi.org/10.1177/0008125619841006
Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*(4), 19–45. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x
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
Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of Generation Z staff. In *Proceedings of the International Conference of Central Bohemia University (CBUIC): Innovations in Science and Education* (Vol. 5, pp. 807–814). https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030
Silva, I., Dias, Á., & Pereira, L. F. (2024). Determinants of employee intention to stay: A generational multigroup analysis. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(8), 1389–1418. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3796
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

Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). *Gen Z: The first generation of the 21st century has arrived*. Richmond: XYZ University.

Snieska, V., Navickas, V., Grencikova, A., Safrankova, J.M., & Sikyr, M. (2020). Fundamental Human Resource Management Practices Aimed at Dealing with New Challenges in the Labour Market. *Transformations in Business & Economics, 19*(2), 38–51.

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

Sortheix, F. M., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2015). Work values and the transition to work life: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 162–171. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.06.001

Spitzer, A. B. (1973). The historical problem of generations. *The American Historical Review, 78(5)*, 1353–1385. https://doi.org/10.1086/ahr/78.5.1353

Springer, M. L. (2023). Multiple generations in the workplace — It's how we grew up. In *Project and Program Management: A competency-based approach* (5th ed., pp. 149–196). Purdue University Press.

Steckl, M., Simshäuser, U., & Niederberger, M. (2019). Attraction of Generation Z—A quantitative study on the importance of health-related dimensions at work. *Prävention und Gesundheitsförderung, 14*, 212–217. https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w

Stumpf, A. M., & Fielding, R. (2023). Fulfilling Gen Z's needs and expectations in Industry 4.0: Attracting and retaining early career talent. In *Handbook of Research on Sustainable Career Ecosystems for University Students and Graduates* (pp. 258–277). https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7442-6.ch014

Suárez-Amaya, W. M., Cancino, E. A .G., Ramírez, B.J.G., & Corrotea, M. I. M. (2024). Work commitment in business organizations. Systematic literature mapping. *Suma de Nogocios, 15*(33), 156–166. https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A8

Sun, J., Leung, X. Y., Zhang, H., & Williams, K. (2022). Attracting Generation Z talents to the hospitality industry through COVID CSR practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(4), 1587–1606. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0293

Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). Employee experience conditions: Construct validation and analysis of the impacton employee engagement and intention to leave the organization. *Economics and Sociology, 17*(2), 80–102. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-2/ 4

Super, D. E. (1995). Values: Their nature, assessment, and practical use. In D. E. Super & B. Šverko (Eds.), *Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study* (pp. 54–61). Jossey-Bass.

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

Taryana, T., Riniati, W. O., Haddar, G. A., Sembiring, D., & Mutmainnah, M. (2023). The influence of teacher certification and teaching motivation on teacher performance. *Journal on Education*, *5*, 6726–6735.

https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1455
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
Tayal, S., & Rajagopal, K. (2024). Gamification with Codeathon for Productivity Toward Sustainable Development Goal 8 – Decent Work and Economic Growth. *Brazilian Journal of Operations and Production Management, 21*(4), e20242089. https://doi.org/10.14488/BJOPM.2089.2024
Thuma, O. (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In *Korkép: XXI. századi kihívások* (pp. 212–232). Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10
Totth, G., Brávácz, I., Harsányi, D., Pacsi, D., & Szabó, Z. (2022). Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés. *Marketing & Menedzsment, 56*(2), 5–12. https://doi.org/ https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01
Trifan, V. A., & Pantea, M. F. (2023). The receptivity of younger generation Romanian employees to new technology implementation and its impact on the balance between work and life. *Journal of Business Economics and Management, 24*(3), 489–505. https://doi.org/10.3846/jbem.2023.19500
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
Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 862–877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367
Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(5), 1045–1062. https://doi.org/10.1037/a0027408
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
Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák ,A. (2024). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management, 20*(1), 51–69. https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057
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.
Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, *12*(2), 49. https://doi.org/10.3390/bs12020049
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

Yadav, M., & Vihari, N.S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review, 12*(3), 328–342. https://doi.org/10.1177/23197145211012501

Yang, P., & Zhang, S. (2025). Employee experience: conceptualization, scale development, and validation. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-025-04926-5

Yang, W., Wang, Y., Choi, M., & Li, Y. (2024). Influence of mentoring on the proactive behavior of new employees: moderated mediation effect of agreeableness. *Frontiers in Psychology, 15,* 1370815. https:/doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1370815

Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 38*(3), 1–16. https://doi.org/10.3233/JIFS-179467

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

Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., & Blyznyuk, T. (2022). Generation Z's expectations of their leaders: A cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. *European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG, 18*(1), 447–455.

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

## 8.2. 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 |

## 8.3. 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/ |

## 8.4. Ábrajegyzék


*1. ábra: A kutatási modell* ..... *6*

*2. ábra: A Z generáció főbb jellemzői* ..... *9*

*3. ábra: Az SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra* ..... *13*

*4. ábra: 3ME modell – Elvárásoktól a megtartásig* ..... *16*

*5. ábra: 3ME modell – Elvárásoktól a megtartásig* ..... *22*

*6. ábra: A munkaérték – SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra* ..... *27*

*7. ábra: 9M motivációs modell* ..... *31*

*8. ábra: A motiváció – SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra* ..... *33*

*9. ábra: Morgan Munkavállalói élmény modellje* ..... *38*

*10. ábra: Az EX SLR cikkek kiválasztási folyamatát szemléltető folyamatábra* ..... *41*

*11. ábra: Toborzás forrása (cégek száma db)* ..... *55*

*12. ábra: A toborzásra használt csatornák eredményességének boxplot diagramja* ..... *56*

*13. ábra: A közösségi média csatornák eredményességének boxplot diagramja* ..... *58*

*14. ábra: Az EB tevékenység fókusza (db)* ..... *59*

*15. ábra: Szignifikáns munkaértékek mediánja generációnként* ..... *64*

*16. ábra: A szignifikáns munkaértékek Z generációs boxplot diagramja* ..... *65*

*17. ábra: Munkaérték dimenziók mediánjai generációnként* ..... *65*

*18. ábra: A belső-növekedési, az affektív és kontextus-függő munkaérték dimenziók boxplot diagramja* ..... *66*

*19. ábra: A munkaértékek Z generációs férfiak és nők közötti eltérése* ..... *67*

*20. ábra: A Z generáció munkaérték preferenciái és nemek szerint a medián értékek* ..... *68*

*21. ábra: A Z generációs dolgozók motivációs tényezői a korábbi korcsoportokhoz képest* ..... *69*

*22. ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy az egyes tényezők jobban, azonosan vagy kevésbé motiválják a Z generációs dolgozókat az idősebb korcsoporthoz képest* ..... *70*

*23. ábra: 9M dimenzióinak generációk közötti eltérése* ..... *74*

*24. ábra: 9M három szignifikáns eltérést mutató tényezője generációnként* ..... *74*

*25. ábra: 9M tényezőinek generációk közötti eltérése* ..... *75*

*26. ábra: 9M Z generációs férfiak és nők közötti eltérés* ..... *80*

*27. ábra: 9M dimenziók Z generációs férfiak és nők közötti eltérés* ..... *80*

*28. ábra: Elkötelezettség 12 állítása generációs összehasonlításban* ..... *83*

*29. ábra: Elkötelezettség 3 komponensének boxdiagramja generációs összehasonlításban* ..... *83*

*30. ábra: Elkötelezettség 12 állítás átlag értékei a Z generációs férfiak és nők közötti összehasonlításban* .. *85*

*31. ábra: Elkötelezettség 3 komponens átlag értékei Z generációs férfiak és nők közötti összehasonlításban* *85*

*32. ábra: A Z generációs munkaerő motiválását elősegítő kulcstényező* ..... *105*

*33. ábra: A Z generáció érzelmi elkötelezettség erősítését elősegítő legfontosabb EX tényezők* ..... *110*

*34. ábra: Percepció-Valóság Illeszkedés (PVI) modell (folyamatábra)* ..... *113*

*35. ábra: EVP – értékígéret dimenziók* ..... *116*

## 8.5. Táblázatjegyzék

*1. táblázat: SLR alapján feltárt Z generációs munkaértékek* ..... *29*

*2. táblázat: A legjelentősebbként említett motivációs tényezők* ..... *34*

*3. táblázat: A munkaadói kérdőíves felmérés résztvevőinek megoszlása* ..... *47*

*4. táblázat: A munkavállalói kérdőíves felmérés résztvevőinek megoszlása* ..... *49*

*5. táblázat: A vállalat mérete, ágazata és a toborzási csatorna alkalmazása közötti összefüggés* ..... *55*

*6. táblázat: Tudatos EB tevékenységet végző vállalkozások* ..... *58*

*7. táblázat: Itemek EFA és CFA vizsgálat alapján* ..... *61*

*8. táblázat: A munkaértékek generációs csoportok közötti eltérés mértéke* ..... *63*

*9. táblázat: A munkaértékek nemek közötti eltérés mértéke* ..... *67*

*10. táblázat: 9M generációs csoportok közötti eltérés mértéke* ..... *73*

*11. táblázat: 9M nemek közötti eltérés mértéke* ..... *79*

*12. táblázat: Elkötelezettség generációk közötti eltérése* ..... *82*

*13. táblázat: Elkötelezettség nemek közötti eltérése* ..... *84*

*14. táblázat: EX vs. EC – Cramér-féle asszociációs együttható vizsgálat hőtérképe* ..... *88*

*15. táblázat: EX vs. EC asszociációs vizsgálatának legerősebb 5 kulcs dimenziója* ..... *91*

*16. táblázat: Kutatási kérdések – Tézisek – Eredmények mátrix* ..... *112*

# Mellékletek

1. melléklet: A munkavállalói válaszadók jellemzői

| Változó | Kategória | Gyakoriság (n) |
|---|---|---|
| **Nem** | Férfi | 359 |
| | Nő | 386 |
| | Nem válaszolt | 2 |
| **Generáció** | Baby Boomers (1946–1964) | 33 |
| | X Generáció (1965–1979) | 185 |
| | Y Generáció (1980–1994) | 353 |
| | Z Generáció (1995–2009) | 176 |
| **Végzettség** | Nem válaszolt | 6 |
| | Alap | 4 |
| | Középfokú (Érettségi, vagy azzal egyenértékű) | 239 |
| | Felsőfokú (alapképzés) | 320 |
| | Posztgraduális (MSC + PhD) | 178 |
| **Munkatapasztalat** | <1 év | 16 |
| | 1–3 év | 55 |
| | 3–6 év | 101 |
| | 6–15 év | 252 |
| | >15 év | 323 |
| **Munkaviszony** | Nem válaszolt | 3 |
| | Első munkahely | 116 |
| | Második munkahely | 162 |
| | Harmadik munkahely | 161 |
| | Negyedik vagy azt követő munkahely | 277 |
| | Önfoglalkoztató vállalkozó | 22 |
| | Szabadúszó | 6 |
| **Jelenlegi pozícióban töltött idő** | Nem válaszolt | 4 |
| | <1 év | 122 |
| | 1–3 év | 193 |
| | 3–6 év | 188 |
| | 6–15 év | 165 |
| | >15 év | 75 |
| **Foglalkoztatás típusa** | Nem válaszolt | 5 |
| | Teljes munkaidő | 674 |
| | Részmunkaidő (<20 óra/hét) | 12 |
| | Részmunkaidő (20–39 óra/hét) | 41 |
| | Vállalkozó / megbízási szerződés | 15 |
| **Otthoni irodai arány** | Nem válaszolt | 3 |
| | Jelenléti < 20% | 140 |
| | Hibrid 20–80% | 189 |
| | Jelenléti >80% / nincs HO | 415 |
| **Pozíció szint** | Nem válaszolt | 8 |
| | Kékgalléros alkalmazott (beosztott fizika) | 80 |

| | | |
|---|---|---|
| | Fehérgalléros alkalmazott (nem menedzser) | 408 |
| | Alsó szintű vezető, menedzser | 79 |
| | Közép szintű vezető, szenior menedzser | 106 |
| | Felsővezető, felső szintű menedzser | 45 |
| | Tulajdonos | 21 |
| **Vállalat mérete** | Nem válaszolt | 23 |
| | Mikrovállalkozás (1–10 alkalmazott) | 72 |
| | Kisvállalkozás (11–49 alkalmazott) | 97 |
| | Középvállalkozás (50–249 alkalmazott) | 184 |
| | Nagyvállalat (250+ alkalmazott) | 371 |
| **Tulajdonosi struktúra** | Nem válaszolt | 19 |
| | Nem tudja megítélni | 36 |
| | 100% magyar tulajdonban | 387 |
| | 100% külföldi tulajdonban | 226 |
| | Vegyes tulajdonban | 79 |
| **Iparág** | Nem válaszolt | 28 |
| | Ipar | 355 |
| | Szolgáltatás | 345 |
| | Mezőgazdaság | 19 |
| **Foglalkoztatási szektor** | Nem válaszolt | 38 |
| | Közszféra | 141 |
| | Nonprofit szektor | 31 |
| | Versenyszféra | 537 |

*Forrás: A szerző saját összeállítása a felmérési adatok alapján.*

2. melléklet: Az MWVM munkaérték kérdőív kérdései

| Dimenzió | KÓD | Munkaérték | MWVM Kérdőív kérdései |
|---|---|---|---|
| **Belső növekedés értékek** | IGV1 | **Önmegvalósítás** | Mennyire fontos Önnek az önmegvalósítás a munkahelyén? |
| | IGV2 | **Önállóság** | Mennyire fontos Önnek az önállóság a munkahelyén? |
| | IGV3 | **Változatosság** | Mennyire fontos Önnek a változatosság a munkahelyén? |
| | IGV4 | **Teljesítmény** | Mennyire fontos Önnek, hogy jól teljesítsen? |
| | IGV5 | **Tanulás** | Mennyire fontos Önnek a tanulás a munkahelyén? |
| **Külső növekedés értékek** | EGV1 | **Pénz** | Mennyire fontos Önnek, hogy sok pénzt keressen? |
| | EGV2 | **Előrehaladás** | Mennyire fontos Önnek a karrierje előrehaladása? |
| | EGV3 | **Státusz** | Mennyire fontos Önnek a státusz a munkahelyén? |
| | EGV4 | **Befolyásolás** | Mennyire fontos Önnek, hogy befolyást gyakoroljon másokra a munkahelyén? |
| **Affektív értékek** | AV1 | **Megbecsülés** | Mennyire fontos Önnek a munkahelyi megbecsülés? |
| | AV2 | **Élvezet** | Mennyire fontos Önnek, hogy élvezze a munkáját? |
| | AV3 | **Szociális kapcsolatok** | Mennyire fontos Önnek a szociális kapcsolat a munkahelyén? |
| | AV4 | **Érdekes munka** | Mennyire fontos Önnek, hogy munkája érdekes legyen? |
| **Kontextusfüggő értékek** | CV1 | **Biztonság** | Mennyire fontos Önnek, hogy biztos munkahelye legyen? |
| | CV2 | **Szabadidő** | Mennyire fontos Önnek a szabadidő? |
| | CV3 | **Stabilitás** | Mennyire fontos Önnek a stabilitás a munkahelyén? |
| | CV4 | **Egészség** | Mennyire fontos Önnek, hogy munkahelyén vigyázzon az egészségére? |
| **Generatív értékek** | GV1 | **Generativitás** | Mennyire fontos Önnek, hogy továbbadja tudását és készségeit? |
| | GV2 | **Segítség** | Mennyire fontos Önnek, hogy segítsen másoknak? |
| | GV3 | **Értelmes munka** | Mennyire fontos Önnek az értelmes munka? |
| | GV4 | **Örökség** | Mennyire fontos Önnek, hogy hagyjon hátra valamit örökségül? |

*Forrás: Saját szerkesztés Krumm et al. (2013) tanulmánya alapján*

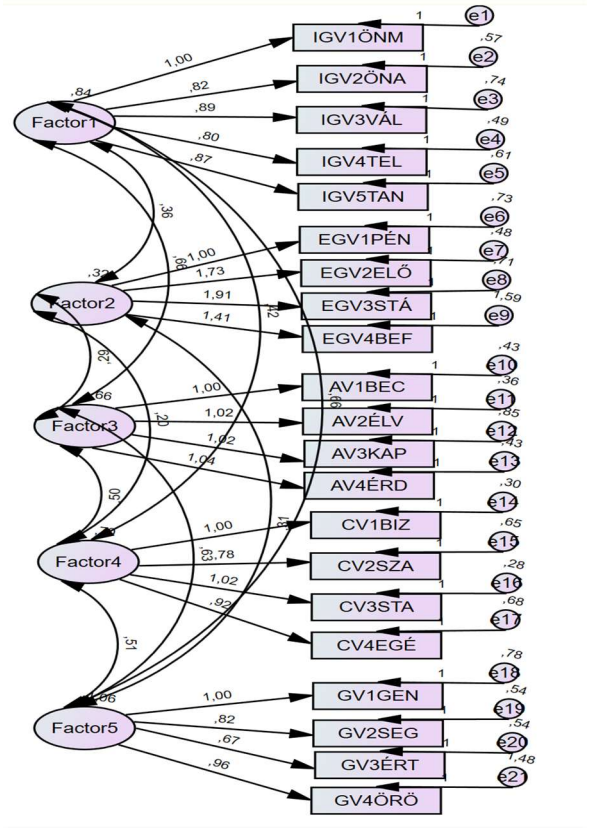
3. melléklet: MWVM munkaérték EFA vizsgálat RCM mátrix

| Rotated Component Matrix[a] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Component | | | |
| **MWVM** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Változatosság** | 0.745 | | | |
| **Önállóság** | 0.699 | | | |
| **Érdekes munka** | 0.692 | | | |
| **Önmegvalósítás** | 0.669 | | | |
| **Tanulás** | 0.662 | | | |
| **Teljesítmény** | 0.652 | | | |
| **Élvezet** | 0.647 | | | |
| **Megbecsülés** | 0,535 | 0.523 | | |
| **Értelmes munka** | | | | |
| **Szociális kapcsolatok** | | | | |
| **Stabilitás** | | 0.811 | | |
| **Biztonság** | | 0.799 | | |
| **Egészség** | | 0.711 | | |
| **Szabadidő** | | 0.700 | | |
| **Pénz** | | 0.539 | | |
| **Generativitás** | | | 0.798 | |
| **Örökség** | | | 0.741 | |
| **Segítség** | | | 0.689 | |
| **Státusz** | | | | 0.808 |
| **Előrehaladás** | | | | 0.722 |
| **Befolyásolás** | | | | 0.684 |

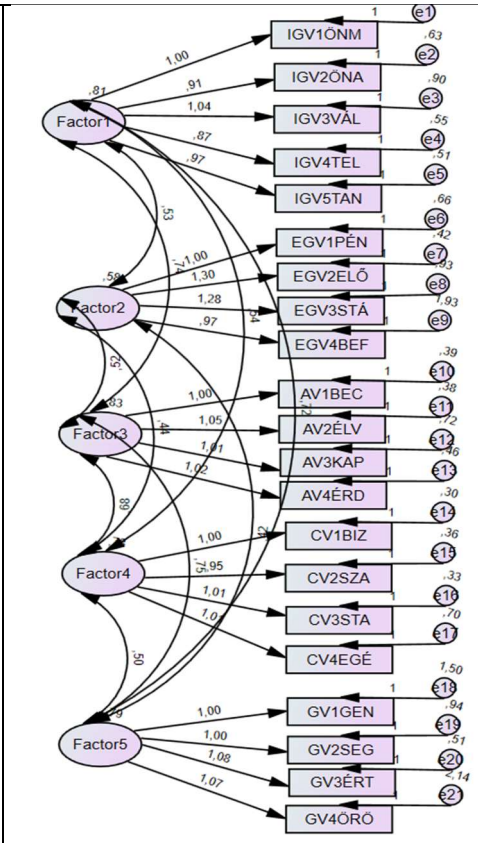
*[a] Kivonási módszer: főkomponens-elemzés. Forgatási módszer: Varimax Kaiser-normalizálással. A forgatás 6 iteráció után konvergált*

*Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján (n = 747).*

4. melléklet: MWVM munkaérték CFA az eredeti modellre




n = 747 (BB, X, Y, Z)




n = 176 (Z)

## Model Fit Summary

### CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | 52 | 1378,138 | 179 | ,000 | 7,699 |
| Saturated model | 231 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 21 | 8474,289 | 210 | ,000 | 40,354 |

### RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,101 | ,828 | ,778 | ,642 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,498 | ,242 | ,167 | ,220 |

### Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,837 | ,809 | ,855 | ,830 | ,855 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

### Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,852 | ,714 | ,729 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

### NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 1199,138 | 1084,731 | 1320,995 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 8264,289 | 7966,509 | 8568,400 |

### FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 1,847 | 1,607 | 1,454 | 1,771 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 11,360 | 11,078 | 10,679 | 11,486 |

### RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,095 | ,090 | ,099 | ,000 |
| Independence model | ,230 | ,226 | ,234 | ,000 |

### AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 1482,138 | 1485,299 | 1722,174 | 1774,174 |
| Saturated model | 462,000 | 476,039 | 1528,311 | 1759,311 |
| Independence model | 8516,289 | 8517,566 | 8613,227 | 8634,227 |

### ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 1,987 | 1,833 | 2,150 | 1,991 |
| Saturated model | ,619 | ,619 | ,619 | ,638 |
| Independence model | 11,416 | 11,017 | 11,824 | 11,418 |

### HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 115 | 123 |
| Independence model | 22 | 23 |

## Model Fit Summary

### CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | 52 | 607,462 | 179 | ,000 | 3,394 |
| Saturated model | 231 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 21 | 2609,861 | 210 | ,000 | 12,428 |

### RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,155 | ,736 | ,659 | ,570 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,648 | ,194 | ,113 | ,176 |

### Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,767 | ,727 | ,824 | ,791 | ,821 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

### Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,852 | ,654 | ,700 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

### NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 428,462 | 357,351 | 507,166 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 2399,861 | 2238,843 | 2568,245 |

### FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 3,471 | 2,448 | 2,042 | 2,898 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 14,913 | 13,713 | 12,793 | 14,676 |

### RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,117 | ,107 | ,127 | ,000 |
| Independence model | ,256 | ,247 | ,264 | ,000 |

### AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 711,462 | 726,416 | 876,327 | 928,327 |
| Saturated model | 462,000 | 528,431 | 1194,382 | 1425,382 |
| Independence model | 2651,861 | 2657,900 | 2718,441 | 2739,441 |

### ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 4,065 | 3,659 | 4,515 | 4,151 |
| Saturated model | 2,640 | 2,640 | 2,640 | 3,020 |
| Independence model | 15,153 | 14,233 | 16,116 | 15,188 |

### HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 61 | 66 |
| Independence model | 17 | 18 |

*Forrás: Saját szerkesztés IBM SPSS Amos 26.0 programmal*

# 5. melléklet: A Z generációs munkavállalók motivációja SLR

| Forrás | Változók | Módszertan | Főbb megállapítások |
|---|---|---|---|
| **Dwivedula, 2025. Kanada** | Munkahelyi jellemzők és a munkamotiváció. | Kvalitatív adatgyűjtés. Nyílt végű kérdésekre adott (n = 317) szöveges válaszokat NVIVO 14 elemezték. | A Z GEN munkamotivációjának magyarázatát hét átfogó téma adta: a munka jellege, a munka, a támogatás, a jövőbeli lehetőségek, a referenciák, a tapasztalat és a karrier. |
| **Surugiu et al., 2025. Románia** | Elismerés, megbecsülés, jólét és készségek fejlesztésének kapcsolata a munkamotivációval. | Bináris logisztikus regressziós modellt használtak a prediktorok munkamotivációra gyakorolt hatásának vizsgálatára (n = 316). 20 vezetővel félig strukturált interjú készült. | A négy tényező (elismerés, megbecsülés, jólét, készségek) szignifikánsan befolyásolják a munkamotivációt. A munkabér az elsődleges motivátor, második az egyéb pénzügyi juttatások, harmadik a rugalmas munkarend. |
| **Astuty et al., 2025. Indonézia** | Munkahelyi boldogság és motiváció. | Kvantitatív felmérés fejlődő országok 23 KKV-nál dolgozó 186 fiatal munkavállalótól. | A motiváció szignifikánsan befolyásolja a boldogságot, és a teljesítményt is. A munkahelyi boldogság szignifikáns hatást gyakorol a teljesítményre. |
| **Plakhotnik et al., 2024. Pakisztán** | Négy munkahelyi jellemző: (autonómia, szociális támogatás, visszajelzés, munkakörülmény) | Oroszországban és Pakisztánban élő Y és Z GEN n = 582. Látens profilelemzéssel és multinomiális logisztikus regresszióval elemezték. | Z magasan preferálja a folyamatos visszajelzéseket. Az Y generációhoz képest kevésbé preferálja a munkakörülményeket. |
| **Tayal & Rajagopal, 2024. India** | Gamifikáció és termelékenység | 205 fő IT alkalmazott (Y és Z GEN). Megerősítő faktoranalízist elemzéshez, és strukturális egyenlet módszert (SEM) alkalmaztak. | Összefüggést találtak a gamifikáció és a termelékenység között. Autonómia a közvetítő tényező. Gamifikáció növeli a motivációs szintet és produktivitást. |
| **Salvadorinho et al., 2024. Portugália** | SDT elmélet alkalmazásával kulcs motiváció tényezők meghatározása | Hat gyártóvállalat, összesen 13 fővel primer felmérés és Z GEN motivációjával kapcsolatos irodalom szisztematikus áttekintése. | Hat motivációs tényezőt azonosítottak – autonómia, kompetencia, rokonság, cél, áramlási állapot FLOW és teljesítmény. |
| **Ling & Lew, 2024. Szingapúr** | Toborzás és megtartás | BE szektor. Herzberg kéttényezős motivációs elmélete. Kérdőív n = 71 és interjúk n = 8. Shapiro-Wilk teszt, egymintás előjel teszt, Mann-Whitney U-teszt | Z generáció számára a higiénés tényezők a fontosabbak. A munka rugalmassága a legfontosabb munkamotiváció. Közösségi médiából tájékozódik. Karrier döntésben a család szerepe csökkent. |
| **Gribanova, 2024. Lettország** | SDT és szociális motivációelméletek. | EU informatikusok. n = 2153 Logisztikus regresszió. | A Z generáció számára a szabadság, igazságosság és tolerancia fontosabb, mint a kényelem és a karrier. Munkamotivációja a méltányos bérezés, és a munkaidő tervezésének szabadsága. |
| **Yang et al., 2024. Kína** | Proaktív motivációs modell Mentorálás | n = 417 Elemzés PLS-SEM módszerrel IBM AMOS 24 programmal történt. | Mentorálás pozitívan hat a pszichológiai szerződésre, és az új alkalmazottak proaktivitására. |
| **Jackel & Garai-Fodor, 2024. Magyarország** | Munkahelyválasztási preferencia és motivációs tényezők. | n = 300. Kínai Z GEN. Leíró statisztika. | A kínai fiatalok számára leghatékonyabb motivációs tényező a fizetés, második helyen a több szabadidő, harmadik a saját elképzelés megvalósításának lehetősége áll. |
| **Lašáková et al., 2023. Csehország** | Nemek közti motiváció különbségek | n = 437 Z-s üzleti hallgatók. MEBS módszer. | A nőket az interperszonális kapcsolatok, a munka belső tényezői, és változatossága, az elismerés, addig a férfiakat a boldog magánélet, a munkahely stresszmentessége, és a szabadidő motiválja. |
| **Nieżurawska et al., 2023. Lengyelország** | Munkahelyi boldogság és motiváció | n = 302. Hygge Star Model Faktoranalízis. | CHO (Chief Happines Officer) pozíció létrehozását és Önmenedzselt motiváció strukturált, több szempontú modelljét javasolja a munkahelyi boldogság (Hygge) alapján. |
| **Baša et al., 2023. Szlovákia** | Munkahelyi elvárás, motiváció | n = 160 Y és Z GEN SPSS program | Magasabb fizetés, a jó munkahelyi légkör és az elismerés a leginkább motiváló Z-seknek. Rugalmas munkaidőben dolgoznának magán- vagy középvállalatnál. Külföldi munkavállalási hajlandóság Z-re jellemző. |
| **Berke & Balazs, 2023. Magyarország** | Flow élmény és motiváció | Mélyinterjúk | Flow élmény gyakoribb az új belépők és alacsonyabb pozícióban lévők esetén, valamint az otthoni irodai (HO) környezetben. |
| **Ludviga & Sluka 2023. Lengyelország** | Munkaérték és motiváció | n = 1195 több generációs felmérés. Minnesota Fontossági Kérdőív frissítése. Feltáró faktorelemzés. | Hét értékdimenzió: teljesítmény, felügyelet, kényelem, altruizmus, függetlenség, izgalom és technológiák. Utóbbi kettő a Z generáció számára fontosabb. |
| **Lee et al., 2022. Egyesült Államok** | Megtartás és belső motiváció (Vezetési stílus, CSR, autonómia, WLB, technológia) | n = 489 X, Y, Z GEN. Strukturális egyenletmodellezés | Szignifikáns kapcsolatot találtak a belső motiváció és a megtartás között. A Z-s alkalmazottak belső motivációjával szignifikánsan összefügg az átalakuló vezetés, a CSR és az autonómia. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Revuru, I & Bandaru, 2024. India** | Munkaérték, vezetői preferencia | n = 104 IT Z GEN interjúk | Z generáció magasra értékeli az értelmes munkát, a WLB-t, a vezetői hitelességet és a nemek közötti finomhangolást. |
| **Ganguli, R & Padhy, 2023. India** | Demográfiai tényezők motiváció és megtartás | n = 755 Z GEN. Leíró és következtetéses statisztika. Smart PLS v3 szoftver a SEM modell validálására. | Munkamotiváció jelentős hatással van a Z generációs munkavállalók megtartására melyet a nem, jövedelem és iparág típusa mérsékel, de az iskolai végzettség nem befolyásol. |
| **Machova et al., 2022. Szlovákia** | Motivációs tényezők | n = 127 Kiskereskedelmi szektor 3 generáció. | Anyagi ösztönzők (fizetésemelés, prémium) egyaránt motiválók. Z a munkahely biztonságával kevésbé elégedett, nem érzik hasznosíthatónak tudásukat, készségeiket. |

*Forrás: Saját összeállítása a motiváció SLR kutatás alapján*

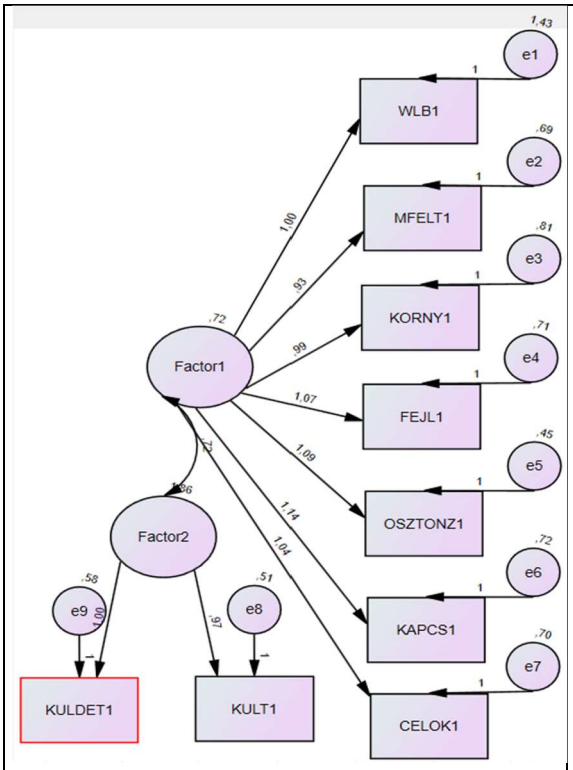
6. melléklet: 9M motivációs tényező EFA vizsgálat RCM mátrix

| Rotated Component Matrix[a] | | |
|---|---|---|
| | Component | |
| | 1 | 2 |
| Munkafeltételek | 0.852 | |
| Megbecsülés és ösztönzés | 0.764 | |
| Munkakörnyezet | 0.698 | |
| Munka- és magánélet egyensúly | 0.692 | |
| Minőségi munka és fejlődés | 0.663 | |
| Személyes kapcsolatok | 0.627 | |
| Egyértelmű célok, visszajelzés | 0.572 | 0.518 |
| Vízió és misszió | | 0.905 |
| Kultúra és közös értékek | | 0.894 |

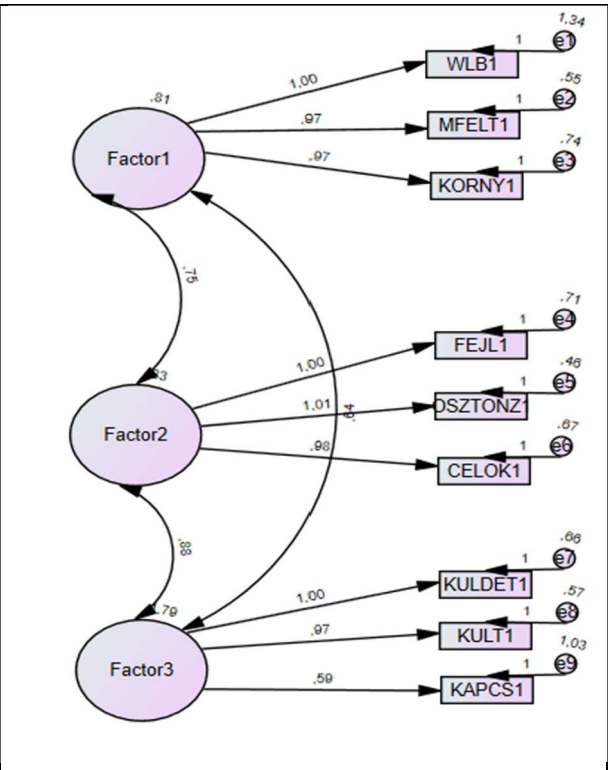
*[a] Kivonási módszer: főkomponens-elemzés. Forgatási módszer: Varimax Kaiser-normalizálással. A forgatás 3 iteráció után konvergált.*

*Forrás: Saját kalkuláció IBM SPSS Statistics 30.0 programmal generálva a kérdőíves adatok felhasználásával (n = 747).*

7. melléklet: CFA vizsgálat, az EFA két faktoros és az eredeti három faktoros 9M modellre




n = 747 (BB, X, Y, Z)




n = 747 (BB, X, Y, Z)

## Model Fit Summary

### CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | 19 | 186,673 | 26 | ,000 | 7,180 |
| Saturated model | 45 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 9 | 3303,718 | 36 | ,000 | 91,770 |

### RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,086 | ,946 | ,906 | ,546 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,730 | ,353 | ,192 | ,283 |

### Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,943 | ,922 | ,951 | ,932 | ,951 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

### Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,722 | ,681 | ,687 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

### NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 160,673 | 121,004 | 207,833 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 3267,718 | 3082,724 | 3460,003 |

### FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,250 | ,215 | ,162 | ,279 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 4,429 | 4,380 | 4,132 | 4,638 |

### RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,091 | ,079 | ,104 | ,000 |
| Independence model | ,349 | ,339 | ,359 | ,000 |

### AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 224,673 | 225,189 | 312,378 | 331,378 |
| Saturated model | 90,000 | 91,223 | 297,723 | 342,723 |
| Independence model | 3321,718 | 3321,963 | 3363,263 | 3372,263 |

### ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,301 | ,248 | ,364 | ,302 |
| Saturated model | ,121 | ,121 | ,121 | ,122 |
| Independence model | 4,453 | 4,205 | 4,710 | 4,453 |

### HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 156 | 183 |
| Independence model | 12 | 14 |

## Model Fit Summary

### CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | 21 | 357,643 | 24 | ,000 | 14,902 |
| Saturated model | 45 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 9 | 3303,718 | 36 | ,000 | 91,770 |

### RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,155 | ,903 | ,818 | ,482 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,730 | ,353 | ,192 | ,283 |

### Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,892 | ,838 | ,898 | ,847 | ,898 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

### Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,667 | ,594 | ,599 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

### NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 333,643 | 276,156 | 398,570 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 3267,718 | 3082,724 | 3460,003 |

### FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,479 | ,447 | ,370 | ,534 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 4,429 | 4,380 | 4,132 | 4,638 |

### RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,137 | ,124 | ,149 | ,000 |
| Independence model | ,349 | ,339 | ,359 | ,000 |

### AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 399,643 | 400,213 | 496,580 | 517,580 |
| Saturated model | 90,000 | 91,223 | 297,723 | 342,723 |
| Independence model | 3321,718 | 3321,963 | 3363,263 | 3372,263 |

### ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,536 | ,459 | ,623 | ,536 |
| Saturated model | ,121 | ,121 | ,121 | ,122 |
| Independence model | 4,453 | 4,205 | 4,710 | 4,453 |

### HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 76 | 90 |
| Independence model | 12 | 14 |

*Forrás: Saját szerkesztés IBM SPSS Amos 26.0 programmal*

## 8. melléklet: Munkavállalói élmény és elkötelezettség SLR

| Szerzők | A cikk típusa | Kapcsolódó fogalom | Legfontosabb kapcsolódó eredmény(ek) |
|---|---|---|---|
| **Alzeiby, Islam, Shaik & Yaqub (2025)** | empirikus | engagement | A stratégiai szándék és a stratégiai HRM gyakorlatok közvetítő mechanizmusként működnek, amelyek megkönnyítik az MI (AI) alkalmazását a HR területén az EE és az EX javítása érdekében. |
| **Basar (2024)** | elméleti | engagement | EX dimenziói a vezető támogatása és együttműködése, a szervezeti azonosulás és fejlesztés, valamint a karrierközpontú humánerőforrás (HR) gyakorlatok, melyek pozitívan kapcsolódnak a EE-hez. |
| **Divya, Jain, Chetty, Siwach & Mathur (2024)** | empirikus | engagement | A mesterséges intelligencia által támogatott vezetés pozitívan befolyásolja az EE, csökkentve a fluktuációt, mivel növeli a munkavállalók termelékenységét és nagyobb elégedettséget okoz |
| **Hamshini, Sulay & Rani (2024)** | elméleti | engagement | Pozitív EX növeli a termelékenységét és az elköteleződést; a munkavállalók a pozitív élmények hiányában elveszíthetik érdeklődésüket, mely növekvő fluktuációhoz vezet. |
| **Itam & Ghosh (2020)** | empirikus | engagement, loyalty | Amikor a vezetés megteremti az alapot a pozitív munkavállalói élményhez, az növeli a munkavállalók elégedettségét és termelékenységét, több generációs munkaerőt von be, és versenyelőnyt és fenntartható növekedést is biztosít. |
| **Khandelwal, Sharma & Rajagopal (2023)** | empirikus | engagement | A pozitív EX biztosítása egy innovatív és kiaknázatlan megoldás, amely a tehetségek megtartását, az agilitást és az elkötelezettséget eredményezi. |
| **Lee, Lee, Jun & Kim, (2025)** | empirikus | commitment | A Kiegyensúlyozott Élményprofil – amelyet a kielégített pszichológiai szükségletek és a pozitív társas párbeszédek jellemeznek – egyértelműen az optimális eredmények mozgatórugójaként jelenik meg, kiemelkedő munkával való elégedettséget és szervezeti elkötelezettséget eredményezve, miközben minimalizálja a kiégést és a fluktuáció szándékát. Ezzel éles ellentétben a Kielégítetlen Élményprofil – amelyet a kielégítetlen igények és a negatív párbeszédek jellemeznek – következetesen kedvezőtlen szervezeti eredményeket jósol. |
| **Lee & Song (2024)** | empirikus | engagement | A pozitív munkavállalói élményhez társuló kulcsszavakat négy klaszterbe sorolta: élménymunka, kapcsolatok, szervezeti rendszer és szervezeti kultúra. |
| **Lee & Kim (2023)** | empirikus | commitment | A kulturális és fizikai élmények jelentős hatással vannak a szervezeti elkötelezettségre, míg a technológiai élményeknek nincs jelentős hatásuk. |
| **Malik, Budhwar, Mohan & Srikanth (2022)** | empirikus | engagement | MI (AI) által támogatott humánerőforrás-gazdálkodás (HRM) alkalmazások együttesen javítják az EX-t és az EE-t, az alkalmazotti termelékenységet és a HR funkciókat. |
| **Malik, Budhwar, Patel & Srikanth (2020)** | empirikus | commitment | HRM-központú MI (AI) alkalmazások változatos köre javította az EX-t, ezáltal javítva a employee commitment és elégedettséget, valamint csökkentve a fluktuációt. |
| **Nguyen & Pham (2020)** | empirikus | engagement | Nonprofit szervezeteknél az EE-t leginkább befolyásoló tényezők a munkaszervezés és a WLB. |
| **Özçinar, Esen, Karaca Varinlioglu & Bazar (2024)** | empirikus | engagement | A munkavállalói élmény jelentős hatással van a munkával való elkötelezettségre. Továbbá a munkavállalói jóllét részben közvetíti a EX és a munkával való elkötelezettség közötti kapcsolatot. |
| **Pelaez & Calderon (2024)** | empirikus | loyalty | A munkavállalói élménystratégia növeli a munkavállalói lojalitást. |
| **Sungailė, Stankeviciene Tamasevicius, & Subaciene (2024)** | empirikus | engagement | EX feltételei pozitívan előrejelzik az EE-t és negatívan a fluktuációs szándékot. A EX feltételi az EE-n keresztül befolyásolják a távozási szándékot. |
| **Vereb, Krajcsák & Kozák (2024)** | elméleti | commitment | A szervezet teljesítményét és sikerét befolyásolja a munkavállalók jólléte, elkötelezettsége, munkával való elégedettsége és az egyéni teljesítmény magas szintje. A pozitív munkavállalói élmény azonban mindegyik változót befolyásolja, ezért a vezetés feladata, hogy elfogadható szintű pozitív munkavállalói élményt teremtsen. |
| **Yang & Zhang (2025)** | empirikus | engagement | Az EX hasonló kontrukciókhoz kapcsolódik (munkával való elégedettség, EE, munkahelyi jóllét) és jelentősen befolyásolja a fluktuációt és a szervezeti azonosulást. |
| **Yildiz, Temur, Beskese & Bozbura (2020)** | elméleti | engagement, loyalty | A pozitív alkalmazotti élmény megteremtéséhez a vezetés jelentősége a legnagyobb, ezt követi az emberi tőke fejlesztési lehetősége, a pozitív szervezeti kultúra és a kommunikáció. |

*Forrás: Saját összeállítás az EX (munkavállalói élmény) és EC/EE (elkötelezettség) SLR kutatás alapján*

9. melléklet: Morgan (2017) EXS kérdőív kérdései

| Dimenziók | KÓD | EXS Kérdőív kérdései |
|---|---|---|
| Fizikai környezet | EXP1 | Az Ön szervezete számos KÜLÖNBÖZŐ munkaterületet kínál az alkalmazottaknak (pl. nyitott terek, konferenciatermek, csendes területek, együttműködő munkavégzésre alkalmas terek, kávézó stb.) |
| | EXP2 | A fizikai tér tükrözi a szervezet értékeit (pl., ha az értékek az együttműködés, a nyitottság, az átláthatóság és a szórakozás, akkor nem elvárható, hogy unalmas környezetet lásson a munkavállaló, ahol csak „fülkék" vannak! |
| | EXP3 | Ön büszke arra, hogy egy barátját/látogatót vihet az irodába. |
| | EXP4 | Az Ön szervezete rugalmas munkalehetőségeket kínál (például beoszthatja a munkaidejét és onnan dolgozhat, ahonnan szeretne), és ösztönzi az önállóságot. |
| Kulturális környezet | EXC1 | Ön úgy érzi, a munkahelyén céltudatosság jellemző. |
| | EXC2 | Ön úgy érzi, hogy tisztességes bánásmódban részesül a munkahelyén. |
| | EXC3 | Ön megbecsülve érzi magát a munkahelyén. |
| | EXC4 | Ön úgy érzi, hogy a vezetői egyben mentorok is a munkahelyén. |
| | EXC5 | Ön úgy érzi, egy csapat tagja a munkahelyén. |
| | EXC6 | Ha valami újat szeretne tanulni vagy előre lépne a szervezetben, megkapja az ehhez szükséges erőforrásokat és lehetőséget a munkahelyén. |
| | EXC7 | Szívesen ajánlja mások számára is a munkahelyét. |
| | EXC8 | Ön úgy érzi, hogy a szervezet, ahol dolgozik, sokszínű és befogadó. |
| | EXC9 | Az Ön szervezete befektet, áldoz a munkavállalók jóllétére (fizikai és mentális egészségére egyaránt). |
| | EXC10 | Általánosságban elmondható, hogy a szervezetének erős és pozitív munkáltatói márkája van. |
| Technológiai környezet | EXT1 | Általánosságban elmondható, hogy a szervezetében használt technológia felhasználóbarát (vagyis olyan jól megtervezett, hasznos és értékes, hogyha tehetné a magánéletében is hasonlót használna). |
| | EXT2 | Általában a technológia mindenki számára elérhető a szervezetében, aki szeretné. |
| | EXT3 | Általában a szervezetében használt technológia az alkalmazottak igényeire összpontosít, nem csak szervezeti technikai követelményekre és specifikációkra. |

*Forrás: Saját szerkesztés Morgan (2017) alapján*

10. melléklet: Meyer & Allen kérdőív állításai

| Komponensek | KÓD | Állítás |
|---|---|---|
| **Affektív elkötelezettség** | AC1 | Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek |
| | AC2 | A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit. |
| | AC3 | Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra. |
| | AC4 | Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez. |
| **Folytonossági elkötelezettség** | CC1 | Túl sok időt fektettem ebbe a szervezetbe ahhoz, hogy fontolóra vegyem a máshol történő elhelyezkedést. |
| | CC2 | Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna. |
| | CC3 | Túl nagy mértékben felborulna az életem, ha úgy döntenék, hogy azonnal elhagyom ezt a szervezetet. |
| | CC4 | Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök. |
| **Normatív elkötelezettség** | NC1 | Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran mennek át egyik szervezettől a másikhoz. |
| | NC2 | A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni. |
| | NC3 | Ha egy jobb állásajánlatot kapnék egy másik szervezettől, nem érezném helyesnek elhagyni a jelenlegi szervezetemet. |
| | NC4 | Azt gondolom, hogy értelmes dolog, ha valaki a „vállalat követe” akar lenni. |

*Forrás: Saját szerkesztés Meyer & Allen (1997) alapján*

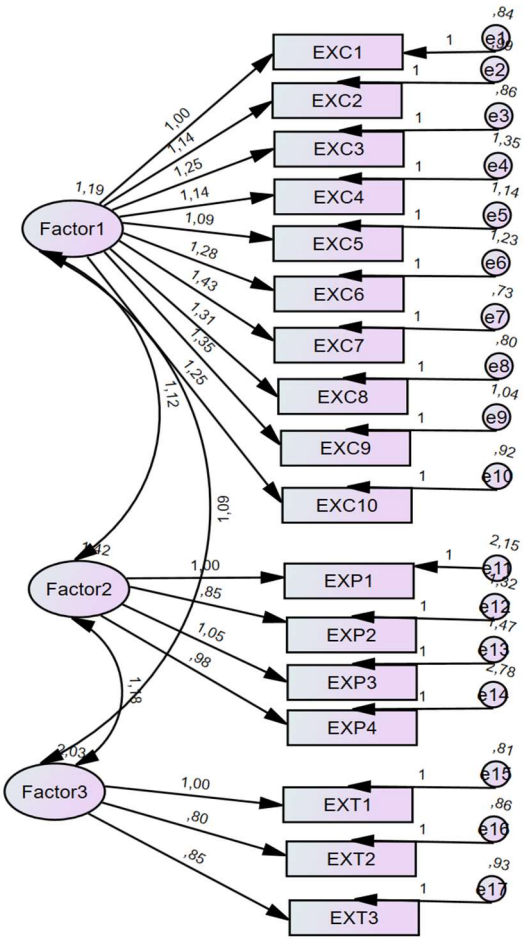
11. melléklet: Munkavállalói élmény EFA vizsgálata RCM mátrix

| Rotated Component Matrix[a] | | |
|---|---|---|
| | Component | |
| | 1 | 2 |
| EXC3 | 0.883 | |
| EXC2 | 0.830 | |
| EXC4 | 0.789 | |
| EXC7 | 0.780 | |
| EXC8 | 0.760 | |
| EXC1 | 0.739 | |
| EXC5 | 0.698 | |
| EXC6 | 0.658 | |
| EXC9 | 0.641 | 0.524 |
| EXC10 | 0.601 | 0.597 |
| EXP3 | 0.552 | |
| EXP2 | 0.500 | |
| EXP4 | | |
| EXT3 | | 0.814 |
| EXT1 | | 0.804 |
| EXT2 | | 0.793 |
| EXP1 | | 0.603 |

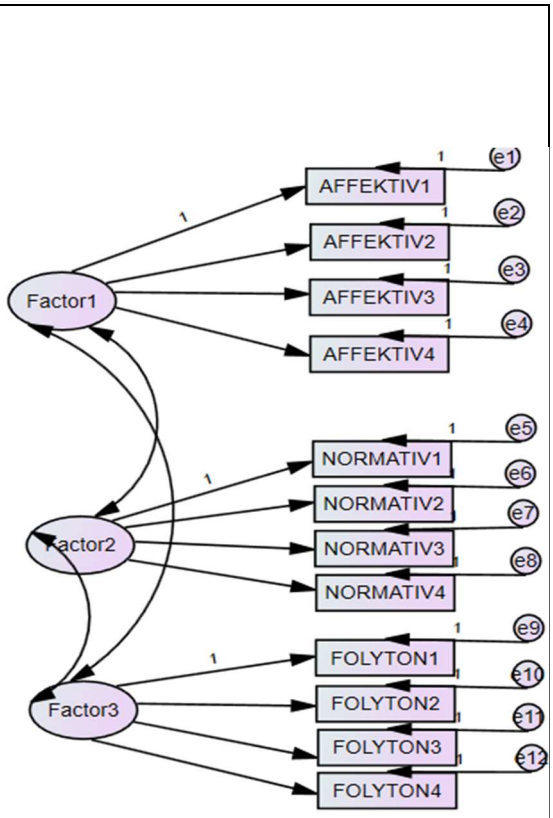
*[a] Kivonási módszer: főkomponens-elemzés. Forgatási módszer: Varimax Kaiser-normalizálással. A forgatás 3 iteráció után konvergált.*

*Forrás: Saját kalkuláció IBM SPSS Statistics 30.0 programmal generálva a kérdőíves adatok (n = 176) felhasználásával*

12. melléklet: EXS és M&A CFA az eredeti modellekre




n = 176 (Z)




n = 176 (Z)

## Model Fit Summary

### CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | PCMIN/DF |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 37 | 356,077 | 116 | ,000 | 3,070 |
| Saturated model | 153 | ,000 | 0 | |
| Independence model | 17 | 2240,870 | 136 | ,000 | 16,477 |

### RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,150 | ,810 | ,749 | ,614 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | 1,382 | ,188 | ,087 | ,167 |

### Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,841 | ,814 | ,887 | ,866 | ,886 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

### Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,853 | ,717 | ,756 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

### NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 240,077 | 187,050 | 300,731 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 2104,870 | 1955,156 | 2261,953 |

### FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 2,035 | 1,372 | 1,069 | 1,718 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 12,805 | 12,028 | 11,172 | 12,925 |

### RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,109 | ,096 | ,122 | ,000 |
| Independence model | ,297 | ,287 | ,308 | ,000 |

### AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 430,077 | 438,561 | 547,385 | 584,385 |
| Saturated model | 306,000 | 341,083 | 791,084 | 944,084 |
| Independence model | 2274,870 | 2278,768 | 2328,769 | 2345,769 |

### ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 2,458 | 2,155 | 2,804 | 2,506 |
| Saturated model | 1,749 | 1,749 | 1,749 | 1,949 |
| Independence model | 12,999 | 12,144 | 13,897 | 13,022 |

### HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 70 | 76 |
| Independence model | 13 | 14 |

## Model Fit Summary

### CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | PCMIN/DF |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 27 | 172,385 | 51 | ,000 | 3,380 |
| Saturated model | 78 | ,000 | 0 | |
| Independence model | 12 | 1010,902 | 66 | ,000 | 15,317 |

### RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,252 | ,861 | ,788 | ,563 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | 1,082 | ,378 | ,265 | ,320 |

### Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,829 | ,779 | ,874 | ,834 | ,872 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

### Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,773 | ,641 | ,673 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

### NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 121,385 | 85,254 | 165,118 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 944,902 | 845,698 | 1051,524 |

### FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,985 | ,694 | ,487 | ,944 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 5,777 | 5,399 | 4,833 | 6,009 |

### RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,117 | ,098 | ,136 | ,000 |
| Independence model | ,286 | ,271 | ,302 | ,000 |

### AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 226,385 | 230,718 | 311,988 | 338,988 |
| Saturated model | 156,000 | 168,519 | 403,298 | 481,298 |
| Independence model | 1034,902 | 1036,828 | 1072,948 | 1084,948 |

### ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 1,294 | 1,087 | 1,544 | 1,318 |
| Saturated model | ,891 | ,891 | ,891 | ,963 |
| Independence model | 5,914 | 5,347 | 6,523 | 5,925 |

### HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 70 | 79 |
| Independence model | 15 | 17 |

*Forrás: Saját szerkesztés IBM SPSS Amos 26.0 programmal*

13. melléklet: 3ME modell – Elvárásoktól a megtartásig

