

Szociálpszichológia műhelymunka

***Az X, Y és Z generációs Emberi Erőforrások területén
dolgozó szakemberek munkamotivációjának vizsgálata***

Készítette: Pölcz Kinga
(AIU9RC)

Témavezető: Matuszka Balázs

Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Kar
Pszichológia BA
2021/2022 tavaszi félév

Absztrakt

Háttér és célkitűzések: A generációelmélet alapján minden generációnak meg vannak a maga jellegzetességei és az egyes generációkhoz tartozó személyekhez általános személyiségjegyeket, tulajdonságokat lehet párosítani. Tehát feltételezhető, hogy a munkahelyi motivációjuk is különböző. Több kutatás foglalkozott már ezzel a kérdéssel az öndeterminációs elméletből kiindulva, azonban magyar mintán csak kevés kutatás létezik, HR-esek pedig eddig nem kerültek a vizsgálatok fókuszába, így kutatási rést azonosítottam. A kutatás célja a magyarországi X, Y és Z generációs Emberi Erőforrások területén dolgozó szakemberek munkamotivációjának vizsgálata. *Módszer:* A célcsoport a generációknak megfelelően 1965 és 2009 között születettek, akik a HR valamely területén dolgoznak. Az adatfelvétel online, hálalada módszerrel történt és a munkamotiváció mérésére a Többdimenziós Munkamotiváció Skálának (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS; Gagné és mtsai., 2014) a magyar adaptációját használtam, melyet Martos Tamás és Matuszka Balázs fordítottak és alkalmazták kutatásukban (Fényszárosi, Sallay, Matuszka & Martos, 2018). *Eredmények:* Az X, Y és Z generációs HR-esek munkamotivációja különbözik. *Következtetések:* A motiváció mértéke szignifikánsan nagyobb az Y és Z generációkban, mint az X-ben. A generációk között nincs szignifikáns különbség az amotiváció és az intrinzik motiváció szintjében, de az Y és Z generáció az X generációs HR-eseknél szignifikánsan nagyobb mértékben rendelkezik társas és anyagi jellegű extrinzik szabályozással és introjektált szabályozással is. Az X generáció fő motivációi az introjektált és identifikált szabályozás, az Y és Z generációban pedig az introjektált szabályozás.

Kulcsszavak: generációelmélet, X generáció, Y generáció, Z generáció, munkamotiváció, öndeterminációs elmélet, HR

Bevezetés, problémafelvetés

A generációelmélet alapján minden generációnak meg vannak a maga jellegzetességei és az egyes generációkhoz tartozó személyekhez általános személyiségjegyeket, tulajdonságokat lehet párosítani. A kutatásomban az X, Y és Z generáció tagjainak munkamotivációját vizsgálom az Emberi Erőforrások területén, hiszen a jelent és jövőt illetően ez a három generáció a leginkább releváns. Emellett különösen aktuális témának gondolom a munkamotivációt a jelenleg már két éve tartó Covid-19 járvány miatt, mely sok munkavállaló hétköznapiját változtatta meg gyökerestül és kellett alkalmazkodni az otthoni munkavégzéshez. Ebben az időszakban a HR osztályok kiemelten kellett, hogy foglalkozzanak a munkavállalói jóléttel, elégedettséggel és a motiváció fenntartásával. Felmerült azonban bennem a kérdés, hogy míg ezek a HR szakemberek a szervezet többi munkavállalójával foglalkoznak, mi az, ami őket motiválja? Számos kutatás (pl. Acar, 2014; Gursoy, Maier & Chi, 2008; Hammill, 2005; Santos & Cox, 2000; Tay, 2010) született már azzal kapcsolatban, hogy milyen különbségek, esetleg hasonlóságok fedezhetők fel a különböző generációk munkamotivációjában, azonban HR-es munkavállalók körében kutatási rést azonosítottam.

Az X generációnak fontos a munka-magánélet egyensúly megtartása (Gursoy, Maier & Chi, 2008), a rugalmas munkaidő, a magas szintű autonómia a munkavégzés során, az érdekes, kihívást jelentő feladatok, melyek fejlődési lehetőségeket rejtenek magukban (Santos & Cox, 2000). Emellett az azonnali elismerést és jutalmat szeretik, csak úgy, mint az Y generáció tagjai (Hammill, 2005; Gursoy, Maier & Chi, 2008). Az Y generációsokra viszont jellemző, hogy magabiztosak, optimisták (Acar, 2014), jól tudnak „multitask”-olni, jó technikai képességeik vannak (Gursoy és mtsai, 2008) és gyorsan tanulnak (Tay, 2010). Jól tudnak csapatban dolgozni és a motivációjuk is függ attól, hogy hogyan tudnak együttműködni a csapat többi tagjával (Murphy, 2010 id. Kian & Yusoff, 2012). Valamint elvárják a vezetőjüktől, hogy megértsék a szükségleteiket, elvárásaikat és törődjenek a jóllétükkel (Gursoy és mtsai, 2008). A Z generáció tagjai szintén jók a „multitasking”-ban, egyszerre több minden iránt érdeklődnek, a legújabb technológiák terén ők a legfejlettebbek a három generáció közül, hiszen együtt nőttek a technológia fejlődésével (Berkup, 2014). Nagyon mobilak a munkát illetően: könnyebben váltanak munkahelyet, mint az előző generációk, nem ragaszkodnak évekig egy helyen maradni, hanem amint egy jobb lehetőség kínálkozik, szívesen élnek vele (McCrindle & Fell, 2019). Fontos számukra is a munka-magánélet egyensúly (az X-hez hasonlóan) és a változatos, kihívást jelentő munka, mely lehetőséget ad a fejlődésre (Fratrìevová & Kirchmayer, 2018; McCrindle & Fell, 2019).

I. Szakirodalmi háttér

I.1 Motiváció

A motiváció az a folyamat, mely kezdeményezi, irányítja és fenntartja a célorientált viselkedéseket, a cselekvés hajtóereje. Magában foglalja a biológiai, emocionális, szociális és kognitív erőket, melyek aktiválják a cselekvést (Cherry, 2022). A motivációelméleteket általánosságban két csoportra lehet osztani: a tartalomelméletek, melyek az egyének belső jellemzőit magyarázzák, illetve a folyamatelméletek, melyek a motiváció folyamatát írják le (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2020). Kutatásomat az egyik tartalomelméletre, Deci és Ryan (2000) öndetermináció elméletére alapoztam, így ezt fejtem ki bővebben.

I.1.1 Az öndetermináció elmélete

Az öndetermináció elmélete („Self-determination theory”, rövidítve SDT) szerint az egészséges működéshez és pszichológiai fejlődéshez az ún. pszichológiai alapszükségletek kielégítésére van szükség (Deci & Ryan, 2000), melyre intrinzik módon vagyunk motiváltak (ld. alább) (Pólya & Martos, 2012). Deci és Ryan (2000) három ilyen alapszükségletet nevez meg: a kompetencia, az autonómia és a kapcsolódás/kötődés iránti igény. A kompetencia annak az igénye, hogy magunkat hatékonyak és eredményesnek éljük meg (Pólya & Martos, 2012), magabiztosan végezzünk egy adott tevékenységet (Deci, 2017). Az autonómia szükséglete az egyén azon vágyára utal, hogy külső befolyástól mentesen, saját döntéseket hozhasson és szabadon kifejezhesse a véleményét (Ryan & Deci, 2000); a kapcsolódás/kötődés pedig a „szereteten, támogatáson és tiszteleten alapuló viszony másokkal” (Pólya & Martos, 2012, 258.o). Ide sorolható a valahova tartozás igénye, illetve, hogy a személy fontosnak élje meg önmagát (Deci, 2017). A kapcsolódás szükséglete megmutatkozhat abban is, hogy az egyének kölcsönösen törődnek egymással (Jagodics, 2018). Ezen három alapszükséglet megléte esetén jön létre autonóm motiváció (ld. alább) (Deci, 2017).

Az elmélet alapján egy személy motivációja egy kontinuum mentén helyezkedik el, melynek egyik végpontja a teljes mértékben intrinzik, másik pedig a teljes mértékben extrinzik motiváció. Az intrinzik, avagy a belülről motivált tevékenységek azok, melyeket a személy érdekesnek talál és ezáltal aktívan elköteleződik bármilyen külső megerősítés, jutalom nélkül.

Ebben az esetben a jutalom maga a tevékenység végzése. Ahhoz azonban, hogy a motivált viselkedés fennmaradjon, az autonómia és kompetencia szükségleteknek ki kell elégülniük. Extrinzik motiváció esetén pedig a személy valamilyen jutalomért (pl. pénz) cserébe vagy egy kellemetlen következmény elkerülése (pl. kirúgás) érdekében cselekszik (Deci & Ryan, 2000). Mivel ez esetben nem belső referenciák alapján történik a cselekvés szabályozása, hanem valamilyen külső szempont által, az extrinzik motiváció hosszú távon alacsonyabb szintű jólléttel és személyiségműködéssel jár együtt (Pólya & Martos, 2012). Egyes kutatások szerint (Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011; de Lange, Bal, Van der Heiden, de Jong & Schaufeli, 2011, id. Heyns & Kerr, 2018) az intrinzik motiváció az életkor növekedésével együtt növekszik és Wong, Gardiner, Lang és Coulon (2008) alapján ezt inkább az életkor okozza és nem a generációs különbségek. Más szakirodalom (Brislin, Kabigting, McNab, Zukis & Worthley, 2005; Travis, 2007, id. Heyns & Kerr, 2018) szerint azonban nincs szignifikáns kapcsolat az életkor és a motiváció között.

Az SDT szerint a kontinuumon belül megkülönböztethetjük a kontrollált, illetve autonóm motivációt, azaz hogy mennyire autonóm vagy kontrollált egy viselkedés (*1. ábra*). Kontrollált motiváció során valamilyen nyomás hatására cselekszünk, annak az érzésével jár, hogy részt kell venni a cselekvésben és nincs választási lehetőség (Gagné & Deci, 2005). Külső tényezőket foglalnak magukban, tehát csak extrinziké lehetnek. Két típusa van (Gagné & Deci, 2005; Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király, 2020):

1. Külső szabályozás: valamilyen külső jutalom szerzése vagy büntetés elkerülése érdekében tett cselekvés (pl. „Akkor dolgozom, ha a főnök lát”)
2. Introjektált szabályozás: a saját belső kényszereknek való megfelelés érdekében való cselekvés, a negatív érzések (pl. szorongás, szégyen, büntudat) elkerülése motiválja a személyt; mintha nem a személy kontrollálná a szabályozást, hanem a szabályozás őt

Az autonóm motiváció természetes, belső folyamatok által vezérelt (Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király, 2020), az akarat érzésével való cselekvést és a választás megtapasztalását foglalja magában (Gagné & Deci, 2005). A személy a saját maga által választott céljai érdekében azonosul a viselkedés értékével (Gagné & Deci, 2005). Magasabb teljesítménnyel, jólléttel és elkötelezettséggel jár együtt (Deci, 2017) és lehet extrinzik és intrinzik formája is. Autonóm és extrinzik motivációba sorolható (Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király, 2020):

3. Identifikált szabályozás: „a személy azért végzi az adott cselekvést, mert az összhangban van a személyes értékeivel, elfogadja és azonosul a cselekvés jelentésével.

Ugyanakkor a cselekvést nem önmagáért végzi, hanem inkább annak instrumentális értékéért” (Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király, 2020, 1.o).

4. Integrált szabályozás: a személy nem csak amiatt cselekszik, mert a tevékenység összhangban van a saját értékrendjével, hanem illeszkedik a szelf más értékeivel, vonatkozásaival is

Autonóm és intrinzik motivációnak egy fajtája van (Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király, 2020):

5. Intrinzik szabályozás: teljes mértékben belső motiváció, melyben a tevékenység végzése maga a jutalom

Végül pedig fontos megemlíteni az elmélet szerint egyetlen a kontinuumon kívül eső „motiváció”-t, mely során a szándék nem is jelenik meg (Gagné & Deci, 2005; Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király, 2020):

6. Amotiváció: ez esetben a személy semmilyen (sem extrinzik, sem intrinzik) motivációval nem rendelkezik egy adott cselekvés végzésére

1. ábra: Az önszabályozás öndetermináció elmélete (Deci & Ryan, 2000,2008)

	← Nem öndeterminált viselkedés			Öndeterminált viselkedés →		
Amotiváció	Extrinzik motiváció				Intrinzik motiváció	
	Kontrollált motiváció			Autonóm motiváció		
Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjektált szabályozás	Identifikált szabályozás	Integrált szabályozás	Belső szabályozás	

Forrás: Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király (2020) Deci & Ryan (2000, 2008) alapján

I.2 Munkamotiváció

A munkamotiváció a lelkesedés, energiaszint, elkötelezettség és a kreativitás mennyisége, amit egy alkalmazott napi szinten átél a szervezetben (Woodbridge, 2020). Munkahelyi környezetben több oka is van annak, hogy kiemelt figyelmet fordítsunk a munkavállalók motivációjára, ugyanis a motivált munkavállalók hajlamosabbak magasabb színvonalú munkát elvárni maguktól, jobb minőségben elvégezni a munkájukat és hatékonyabbak, magasabb teljesítmény jellemző rájuk (BBC, 2021). Emellett a motiváció magas szintje elősegíti a jobb munkahelyi kapcsolatok kialakulását és fenntartását, magasabb szervezeti elkötelezettséggel és

alacsonyabb fluktuációval jár együtt (BBC, 2021; Varma, 2017). Gagné és Deci (2005) szerint a motivált munkavállalók úgy hiszik, hogy az erőfeszítéseiknek olyan eredményei lesznek, amelyek fontosak önmaguk és a szervezet számára (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020).

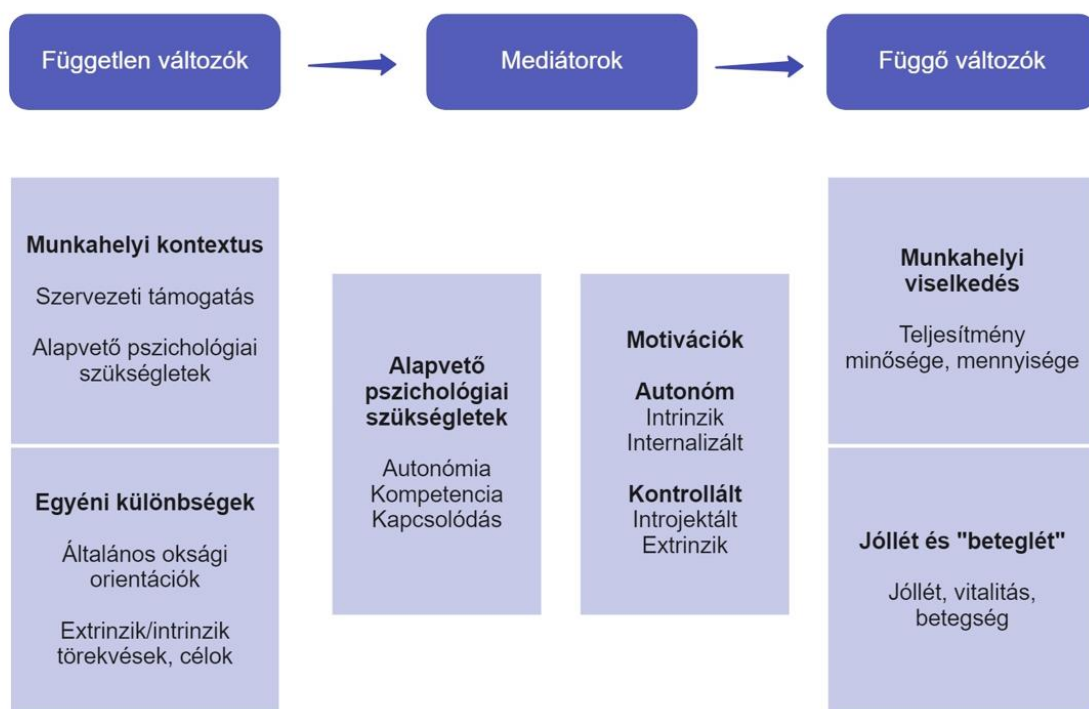
I.2.1 Az öndetermináció elmélete a munka vonatkozásában

Deci, Olafsen és Ryan (2017) az SDT elméletét kiterjesztette a munkahelyi motivációra is. A modell a független változók két fő kategóriájából áll: a szociális (munkahelyi) kontextus és az egyéni különbségek. A szociális kontextus domináns változói a szervezeti támogatás és a munkavállalók kompetencia, kapcsolódás és autonómia szükségletei, melyet erősen befolyásolnak a vezetői stílusok. Amikor mind a szervezet, mind a vezető támogatja a dolgozó autonómiáját, gyakran mind a három alapszükséglet kielégül ezzel együtt, egyrészt mert azok a személyek (szervezet/vezető), akik az autonómiát támogatják, hajlamosabbak támogatni a kapcsolódás és kompetencia szükségletek kielégítését is, másrészt pedig, akik rendelkeznek autonómiával, maguk is megtalálják a módját annak, hogy kielégítsék a többi szükségletet. Így amikor az alkalmazottak támogatást kapnak az autonómiához, általában elkötelezettebbek a szervezet iránt és hatékonyabbnak érzik magukat a munkában (Deci és mtsai, 2017).

Az egyéni különbségek legjellemzőbb formái az általános oksági orientációk és az extrinzik/intrinzik törekvések, célok. A munkavállalók általánosságban háromféle motivációs orientációt tapasztalhatnak meg: (1) egy proaktív és érdeklődő autonómia-orientáció, (2) egy kontrollált orientáció, amely a külső esetlegességekre fókuszál, hogy irányítsa a viselkedést és (3) egy személytelen orientáció, melyből hiányzik a szándékosság és amely az értékelések és kudarcok elkerülésére törekszik. Az elmélet 7 olyan törekvést különböztet meg, melyeket az emberek életük során követhetnek: pénzügyi jólét, elismerés/hírnév, vonzó imázs, személyes fejlődés, fontos, értelemmel teli kapcsolatok, közösségi hozzájárulások és fizikai egészség. Empirikusan az első három extrinzik (külső), az utolsó négy pedig intrinzik (belső) törekvés/cél (Deci és mtsai, 2017). Kutatások kimutatták, hogy amikor az emberek viszonylag nagy jelentőséget tulajdonítanak a külső törekvéseknek, és amikor elérik a vágyott külső vágyaikat, akkor hajlamosak pszichés rossz közérzetre utaló jeleket mutatni, mint például a depresszió, a szorongás és az alacsony önértékelés, míg amikor belső törekvéseiket követik és elérik, hajlamosak a pszichológiai jólét jeleit mutatni, mint például a magas önmegvalósítás és önbecsülés (Kasser & Ryan, 1996, id. Deci és mtsai, 2017).

A modellben két mediátor tényező szerepel: az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége, illetve a kontrollált vagy autonóm motiváció. Végül a két függő változó: a teljesítményváltozók (pl. a teljesítmény vagy a jövedelmezőség mennyisége/minősége) és a jóllét/"beteglét" változók, tehát például a munkával való elégedettség, vitalitás vagy szomatikus tünetek (Deci és mtsai, 2017).

2. ábra: Az öndetermináció elmélete munkahelyi kontextusban



Forrás: Deci és munkatársai (2017) alapján

Több kutatás is alátámasztotta, hogy az SDT-t munkamotivációs megközelítésben is lehet alkalmazni a szervezetekben (Gagné & Deci, 2005). Strauss, Parker és O'Shea (2017) azt találta, hogy ha egy munkavállaló motivációját magasan kontrollált motiváció jellemzi (nyomás, kényszer), míg az autonóm motiváció szintje alacsony (érdeklődés, a munkával való azonosulás hiánya), akkor a proaktív viselkedés kimeríti a személy erőforrásait, ami munkahelyi stresszt eredményez. Amennyiben azonban a kontrollált motiváció mellett autonóm motiváció is jellemző a személyre, nem jelentkezik ilyen hatás, mert rendelkezik kellő erőforrással (Strauss és mtsai, 2017). Ezt okozhatja az is, hogy amikor az egyének autonóm

motivációt tapasztalnak a munkájuk során, erőfeszítéseiket kevésbé érzik kimerítőnek (Trépanier, Fernet és Austin, 2012). Míg egy másik kutatás szerint „minél internalizáltabb a motiváció, vagyis minél inkább önirányított az egyén, annál pozitívabb a munkahelyhez való hozzáállása” (Graves, Cullen, Lester, Ruderman & Gentry, 2015 id. Fényszárosi, Sallay, Matuszka & Martos, 2018, 414.o).

I.3 Generációs különbségek

A generációelmélet a társadalomtörténet elmélete, amely leírja és megmagyarázza a társadalom attitűdjeiben bekövetkező változásokat az idő során. Az elmélet azt állítja, hogy a korszak, amelyben egy személy született, alakítja korai életét, és olyan világgépet teremt benne, amely befolyásolja a körülötte lévő világ észlelésének és interakciójának módját (Wolf, Carpenter & Qenani-Petrela, 2005). Abban, hogy a generációk pontosan melyik születési évtől kezdve meddig tartanak, nincs egyetértés a szakirodalomban. Én a Pew Research Center (2015), McCrindle (2018) és Berkup (2014) alapján az 1. táblázatban látható módon soroltam a születési évszámokat a generációkhoz és szemléltetem a társadalomban jelenleg a legnagyobb számban jelen lévő generációkat. A munkaerőpiacon talán legnagyobb arányban az X és Y generáció, egyre csökkenő létszámmal a Baby Boomerek és egyre növekvő létszámmal a Z generáció található meg.

1. táblázat: 2022-ben a legnagyobb számban jelen lévő generációk

Generáció neve	Születési év
Csendes/Veterán generáció	1928-1945
Baby Boomer	1946-1964
X generáció	1965-1980
Y generáció („Millenials”)	1981-1994
Z generáció	1995-2009
Alfa generáció	2010-2024

Forrás: Saját szerkesztés Pew Research Center (2015), McCrindle (2018) és Berkup (2014) alapján

I.3.1 X generáció (1965-1980 között születettek)

A 80-as, 90-es évek elején bekövetkezett súlyos recessziók miatt a fiatalokat nagy mértékben érintette a tartós munkanélküliség. Mindkét évtizedet az ipari szerkezetátalakítás, a szervezeti létszámleépítések, a kormányzati munkaerő felvételek visszaszorítása, valamint a részmunkaidős és ideiglenes foglalkoztatás növekvő aránya jellemezte, melyek különösen a fiatalokat érintették (Krahn & Galambos, 2013).

Az X generáció úgy nőtt fel, hogy mind a két szülőjük dolgozik, esetleg elváltak, melynek következtében életük korai szakaszában függetlenedtek (Acar, 2014). A szülei sikereiből kiindulva magas karrier elvárásokkal rendelkeztek, de a limitált munkaerőpiaci lehetőségek nem tették lehetővé ezeknek a kielégítését (Krahn & Galambos, 2013). Megtapasztalták a szociális bizonytalanságot, gyorsan változó környezetet és a szilárd hagyományok hiányát (Barford & Hester, 2011, id. Acar, 2014). Ez a generáció kapta az X generáció nevet Coupland (1991) best-selling novellája alapján.

I.3.1.1 X generáció a munkahelyen, motiváció

Az X generációs munkavállalók nagy jelentőséget fordítanak a munka-magánélet egyensúly kialakítására és megtartására. A családot és a személyes életet olyan fontosnak tartják, hogy nem valószínű, hogy feláldozzák a szabadidejüket a munkáért (Gursoy és mtsai, 2008). Például általános jellemző, hogy hétvégén nem hajlandóak dolgozni, mert ezeken a napokon tudnak a családjukkal lenni és magukkal foglalkozni (Kian & Yusoff, 2012).

Olyan szervezetben szeretnek dolgozni, ahol rugalmas munkaidőt biztosítanak, magas autonómiát kapnak és érdekes, kihívást jelentő munkát végezhetnek, mely által folyamatos fejlődési lehetőségekhez jutnak (Santos & Cox, 2000). A munkafeladatokat inkább egyedül, a saját módjukon preferálják megcsinálni, nem pedig követni a senior munkatársak példáját (Gursoy és mtsai, 2008). Nagy hangsúlyt fektetnek a karrierfejlesztésre (Santos & Cox, 2000), motiválja őket a szakmai készségek fejlesztése, hogy piacképesek legyenek a jövőbeni karrierlehetőségek szempontjából (Gursoy és mtsai, 2008), az unalomtól pedig kimondottan félnek (Acar, 2014). A közvetlen és azonnali elismerést és jutalmat szeretik (Hammill, 2005) és úgy vélik, hogy versenyképes képességek esetén a munkahely változtatása előléptetési lehetőségeket és magasabb fizetést biztosít (Altimier, 2006).

Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel és Grigoriou (2020) azt találták, hogy az X, Y és Z generáció közül csak az X generációra jellemző a társas értelemben vett extrinzik szabályozás, mint fő motiváció és egy hosszmetzeti kutatás (Twenge, Campbell, Hoffmann & Lance, 2010) is azt támasztja alá, hogy az X generációra jobban jellemző az extrinzik motiváció, mint az Y generációra. Tehát például azért végzik a munkájukat, hogy mások elismerjék őt és/vagy a munkáját (Kun, Martos, Böthe & Tóth-Király, 2020). Míg az egyik szakirodalom (Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman & Mohr, 2020) alapján a társas értelemben vett extrinzik mellett az introjektált szabályozás is inkább az Y-nál idősebb generációkra, tehát többek között az X generációra jellemző, más kutatás (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020) ellent mond azzal a kutatási eredményével, hogy csak az Y generációra jellemző az introjektált szabályozás, mint fő motiváció. Emellett nagy jelentősége van az identifikált szabályozásnak is az X generációsok motivációjában (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020). Tehát „a személy azért végzi az adott cselekvést, mert az összhangban van a személyes értékeivel, elfogadja és azonosul a cselekvés jelentésével. Ugyanakkor a cselekvést nem önmagáért végzi, hanem inkább annak instrumentális értékéért” (Kun és mtsai, 2020, 1.o).

I.3.2 Y generáció (1981-1994 között születettek)

Az X generációt követően az Y generációs fiatalokat kisebb mértékben érintette a munkanélküliség az 1990-es és 2000-es évek elején, de az ipari átalakítás és a szervezeti és kormányzati leépítések folytatódtak, a részmunkaidős és átmeneti foglalkoztatás pedig nőtt, leginkább a kevés tudást igénylő munkákban (Kalleberg, 2009; Vosko, 2005 id. Krahn & Galambos, 2013).

Nem csak a középiskolákba való beiratkozások száma nőtt (Davies & Guppy, 2006; Goldrick-Rab, 2006 id. Krahn & Galambos, 2013), de jelentősen gyakoribb lett a felsőfokú végzettség is (Schroer, 2008 id. Kian & Yusoff, 2012). Krahn és Galambos (2013) szerint az Y generáció tagjai az X generációhoz képest, talán erősebben gondolják úgy, hogy ha keményen dolgoznak az iskolában, akkor jogosultak jó munkát is szerezni.

Már fiatalként aggódtak a körülöttük zajló növekvő társadalmi, szervezeti és környezeti igazságtalanságok miatt. Azt várják a vállalatoktól, hogy komolyan vegyék társadalmi felelősségüket azáltal, hogy több pénzt és energiát fordítanak a környezet megóvására. Emellett támogatják a sokszínűséget is (pl. korban, etnikumban, nemi orientációban), mert azt szeretnék,

hogy egy jobb hely legyen a világ, amiben élünk. Nem is félnek felszólalni, ha valami zavarja őket, hiszen arra tanították őket, hogy kérdezzenek sokat (Gursoy és mtsai, 2008).

1.3.2.1 Y generáció a munkahelyen, motiváció

Az Y generációhoz tartozó személyekre jellemző, hogy magabiztosak, optimisták (Acar, 2014), tudnak „multitask”-olni, jó technikai képességeik vannak (Gursoy és mtsai, 2008) és gyorsan tanulnak (Tay, 2010). Elvárják a vezetőjüktől, hogy megértsék a szükségleteiket, elvárásaikat és törődjenek a jóllétükkel (Gursoy és mtsai, 2008). Ha a vezető meghallgatja és tiszteli a véleményüket, elismeri a hozzáadott értéküket, magabiztosabbak, optimistábbak lesznek és még több tanulásra vágnak (Hill & Stephens, 2003). Emellett elvárják a vezetőktől, hogy adjanak megfelelő, lehetőleg gyors visszajelzést és jutalmat a teljesítményükért (Gursoy és mtsai, 2008).

Előnyben részesítik a csapatmunkát és jók is abban (Gursoy és mtsai, 2008) és motivációjuk nagyban függ attól, hogy hogyan tudnak együttműködni a csapat többi tagjával (Murphy, 2010 id. Kian & Yusoff, 2012). Angeline (2011) azt találta, hogy az Y generációs munkavállalók tovább maradnának egy szervezetnél, amennyiben az befektetne új technológiákba és érdekessé, kihívást jelentővé és szórakoztatóvá tenné a munkát.

Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) azt az eredményt kapták, hogy az X, Y és Z generáció közül csak az Y generációra jellemző az introjektált extrinzik szabályozás, mint fő motiváció. Ez azt jelenti, hogy a személy nem akarata szerint, hanem saját belső kényszereinek megfelelően cselekszik (például negatív érzések elkerülése érdekében) (Kun és mtsai, 2020). Emellett az X generációhoz hasonlóan összességében nagy jelentősége van az identifikált szabályozásnak is a motivációjukban (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020). Tehát „a személy azért végzi az adott cselekvést, mert az összhangban van a személyes értékeivel, elfogadja és azonosul a cselekvés jelentésével. Ugyanakkor a cselekvést nem önmagáért végzi, hanem inkább annak instrumentális értékéért” (Kun és mtsai, 2020, 1.o).

Mahmoud, Reisel és munkatársai (2020) alapján pedig az Y generáció számára nagyobb motivációt jelentenek az anyagi értelemben vett extrinzik motivációk és az introjektált szabályozás, mint az idősebb generációknak. Azonban Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) szerint egyedül a Z generációra jellemző az anyagi értelemben vett extrinzik motiváció. Emellett bár Gursoy és munkatársai (2008) szerint az Y generációnak fontos a társadalmi

felelősségvállalás és a környezet megóvása, Twenge és munkatársai (2010) hosszmetzeti kutatásából az derült ki, hogy nem számítanak nekik jobban az altruisztikus munka értékek (pl. segítségnyújtás, társadalmi érték), mint a korábbi (pl. X) generációknak.

I.3.3 Z generáció (1995-2010 között születettek)

A Z generáció tagjai a „digitális bennszülöttek” (Jäckel & Garai-Fodor, 2018): a technológia fejlődésével együtt nőttek fel, már csecsemő koruktól kezdve körül voltak véve különböző technológiai eszközökkel. Az internet természetes dolog számukra, kihasználják annak minden lehetőségét: pillanatokon belül kapcsolatba lépnek bárkivel a világ különböző pontjain, rendszeres közösségi média felhasználók, 0-24 online vannak, chat-en kommunikálnak a barátaikkal (Berkup, 2014). Számukra a valós élet összefonódik az online léttel (Jäckel & Garai-Fodor, 2018). Az internet és a legújabb technológiák tekintetében ők a legfejlettebbek az X, Y és Z generáció közül.

Emellett, a technológiának, globalizációnak és a kulturális sokszínűségnek köszönhetően akár az első globális generációnak is lehet nevezni őket, hiszen szinte bárhol is vannak a világon, hasonló dolgok befolyásolják őket és hasonló élményeik vannak, melyeket meg is osztanak egymással a közösségi média felületeken. Ugyanazokat a zenéket, filmeket, sorozatokat nézik, mindenféle kultúra ételeit ismerik, ugyanaz számít divatosnak az egyik országban, mint a másikban és mindeközben folyamatosan kapcsolatban vannak egymással az online világon keresztül (McCrindle & Fell, 2019). Kulturális különbségek természetesen továbbra is vannak, azonban a határok egyre jobban mosódnak össze.

A Z generáció tagjainál nagyon gyakori virtuális élet azonban negatív tapasztalatokat is hordozhat magában: a környezettől való elidegenedés, magas megfelelési vágy, a siker hajszolása, de a személyes kapcsolatokra is hatással van (Pais, 2013). Megjelent a zaklatás egy új formája: az internetes zaklatás közösségi médián, e-mailen és üzeneteken keresztül, mely McCrindle és Fell (2019) kutatása alapján a diákok közel negyedét (24%) érinti. Pais (2013) szerint ez a generáció a legveszélyeztetettebb a magány, szorongás és agresszió tekintetében.

I.3.3.1 Z generáció a munkahelyen, motiváció

A Z generáció esetében az általános jellemzést érdemes fenntartásokkal kezelni, ugyanis a generáció egy jó része még gyermek, a személyiségük kialakulóban van. Emiatt limitált számú

kutatás érhető el arról, hogy a munkahelyen milyen viselkedés jellemző rájuk, mi motiválja őket és egyes jellemzők kapcsán a szakirodalom sem jutott még egységes álláspontra. Az alábbiakban kifejtem, hogy jelenleg mit tudunk erről a generációról.

A Z generáció tagjainak legszembevetőbb jellemzőik az interneten keresztüli szocializáció, a gyors fogyasztás, gyakorlatiasság és gyorsaság, interaktivitás, elégedetlenség és eredményorientáltság. Magas az önbizalmuk (McCrindle & Fell, 2019), általában hatékonyak és innovatívak (Berkup, 2014) és elvárják, hogy adott legyen a megfelelő munka-magánélet egyensúly (McCrindle & Fell, 2019). Feltételezhető, hogy jók a „multitasking”-ban, hatékonyan kihasználják a technológia adta lehetőségeket és jobban preferálják a személyre szabott megoldásokat, mint az alapértelmezett általános lehetőségeket (Berkup, 2014). Míg Berkup (2014) szerint individualisták, nem szeretnek csapatban dolgozni, Fero és Dokoupilová (2019) kutatása alapján nem jellemző rájuk a függetlenség, az individuális munkavégzés kedvelése, sőt kimondottan keresik és fontosnak tartják a kapcsolatot a munkatársakkal, felettessel.

Az internet egyik hátulütője, hogy annyi információval találkozik az ember, hogy az agy nem képes mindent befogadni és a túlzott médiahasználat ebből fakadóan ahhoz vezethet, hogy a személy nem tud egyszerre csak egy dologra koncentrálni. Másrészt viszont az a képességük, hogy egyszerre több minden iránt is érdeklődnek, nagyon fejlett (Berkup, 2014). Mindez összefüggésben lehet a Berkup (2014) által említett fejlett „multitasking” képességgel is.

A Z generáció fontos jellemzője a mobilitás: gyakori költözés (akár külföldre), munkahely- és karrierváltás. Ez azt jelenti, hogy nem ragaszkodnak egy céghez, hanem amint jön egy jobb lehetőség, nem félnek váltani. Ebben az esetben a munkáltatónak különösen nagy szerepe van abban, hogy tudja, hogyan kell bánni ezzel a generációval, hiszen a munkavállaló nem feltétlen fog küzdeni a cégért, mert talál olyat, ahol küzdenek érte és jobbat ajánlanak neki. A szükségleteik, motivációik megértésével, megfelelő juttatási csomagok ajánlásával azonban lehet növelni az elkötelezettségüket, mely segíti a munkaerő megtartását (McCrindle & Fell, 2019). Ilyen megtartó erő lehet egyrészt a változatos, kihívást jelentő munka, mely lehetőséget ad a fejlődésre, másrészt az előléptetés, harmadrészt pedig, ha a munkáltató szervezet értékalapon működik és aktívan tesz a környezetért, társadalomért és erre biztatják a munkavállalókat is. Ugyanis az Y generációhoz hasonlóan, ők is változást szeretnének elérni a környezetvédelemben és számukra sokat jelent, hogyha a szervezet értékei összhangban vannak a sajátjaikkal (Fratričová & Kirchmayer, 2018; McCrindle & Fell, 2019).

Karácsony (2019) kutatása alapján a három generáció mindegyikére nagyon jellemző, hogy a pénz, fizetés motiválja, azonban a Z generáció számára a legfontosabb. Magyar egyetemi hallgatók között végzett kutatásban Hajdu (2020) azt találta, hogy a belső motiváció egyre fontosabb, de a pénz sem elhanyagolható tényező a Z generáció számára. Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) kutatása szerint pedig az X, Y és Z generáció közül a Z a legérzékenyebb az amotivációra és motivációjukban a legnagyobb szerepet az anyagi jellegű extrinzik motiváció játssza. Emellett pedig a három generáció közül az esetükben van a legnagyobb jelentősége az intrinzik motivációnak. A motiváció egészét illetően az átlagpontok alapján azt találták Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020), hogy az X generáció a legmotiváltabb, majd az Y és végül a Z.

I.4 HR

Kutatásom középpontjában az Emberi Erőforrások (HR) területén dolgozó X, Y és Z generációba tartozó felnőttek állnak, így fontosnak tartom tisztázni, hogy pontosan mit értünk HR alatt. Az emberi erőforrás menedzsment (HRM vagy HR) egy funkció a szervezetekben, melynek célja a munkavállalók teljesítményének maximalizálása a munkáltató stratégiai céljainak szolgálatában (Johnson, 2009 id. Rihan, 1998). Egy szervezeten belüli HR osztály jellemzően számos tevékenységért felelős: toborzás, képzés-fejlesztés, teljesítményértékelés, jutalmazás, munkaügy stb. Azonban vannak ún. HR tanácsadók is, akik külsősként dolgoznak együtt több szervezettel (Rihan, 1998). A HR-es munkavállalók munkamotivációjának vizsgálata egyelőre nem került a kutatások fókuszába, így ezt kutatási részként azonosítottam.

II. Kérdésfeltevés, hipotézisek

Kutatási kérdésemet a következőképpen fogalmaztam meg: *Milyen munkahelyi motiváció jellemzi a magyarországi X, Y és Z generációs Emberi Erőforrások területén dolgozó szakembereket?*

A korábbi kutatási eredményekre és szakirodalomra alapozva az alábbi hipotéziseket állítottam:

H1: Az X, Y és Z generáció közül a Z generációt érinti leginkább az amotiváció

Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) azt az eredményt kapták, hogy az X, Y és Z generáció közül a Z generáció a legérzékenyebb az amotivációra.

H2: Különbség van az X, Y és Z generáció között az extrinzik motiváció tekintetében

Twenge, Campbell, Hoffmann & Lance (2010) hosszmetzeti kutatása alátámasztja, hogy az X generációra jobban jellemző az extrinzik motiváció, mint az Y generációra. Egy másik kutatás szerint (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020) a társas értelemben vett extrinzik szabályozás, mint fő motiváció az X, Y és Z generáció közül csak az X-re jellemző, míg Mahmoud, Reisel és munkatársai (2020) alapján az X generációra jellemzőbb, mint az Y-ra. Emellett Mahmoud, Reisel és munkatársai (2020), illetve Karácsony (2019) alapján az Y generáció számára nagyobb motivációt jelentenek az anyagi értelemben vett extrinzik motivációk, mint az idősebb generációknak. Karácsony (2019) szerint a három generáció mindegyikére nagyon jellemző, hogy a pénz, fizetés motiválja, azonban az a Z generáció számára a legfontosabb. Emellett Hajdu (2020) is azt találta, hogy fontos a pénz ezen generáció tagjai számára, míg Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) szerint az anyagi értelemben vett extrinzik motivációt tartják a legfontosabbnak a Z generáció tagjai.

Az introjektált szabályozás tekintetében pedig valamely kutatási eredmény (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020) szerint az X, Y és Z generáció közül csak az Y generációra jellemző az, mint fő motiváció, míg más kutatás (Mahmoud, Reisel és mtsai, 2020) azt mutatja, hogy az X generációra jobban jellemző, mint az Y-ra.

H3: Különbség van az X, Y és Z generáció között az intrinzik motiváció tekintetében

Az intrinzik motivációt illetően különböző kutatási eredmények születtek, nincs egységes álláspont arról, hogy mely generációk vagy életkor esetében milyen szintű. Míg egyes kutatások szerint a Z generációnak egyre fontosabb (Hajdu, 2020), a három generáció közül a Z-nek a legfontosabb (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020), addig azt is kimutatták, hogy az intrinzik motiváció az életkor előrehaladtával növekszik (Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011; de Lange, Bal, Van der Heiden, de Jong & Schaufeli, 2011, id. Heyns & Kerr, 2018), tehát a három generáció közül pont a Z esetében kellene a legalacsonyabb szintűnek lennie, míg X-nek a legmagasabb. Több kutató azonban azt találta, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az életkor és a motiváció között (Brislin, Kabigting, McNab, Zukis & Worthley, 2005; Travis, 2007, id. Heyns & Kerr, 2018).

H4: Az X, Y és Z generáció fő motivációja különbözik

Egy kutatás szerint (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020) az X generációra a társas értelemben vett extrinzik szabályozás jellemző, mint fő motiváció, míg az Y generációra az introjektált szabályozás. A Z generációra pedig több kutatás is azt találta, hogy az anyagi értelemben vett extrinzik motiváció a legjellemzőbb (Karácsony, 2019; Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020).

H5: Különbség van a generációk között a teljes motiváció szintjében

A munkamotiváció egészét illetően az átlagpontok alapján azt találták Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020), hogy az X generáció a legmotiváltabb, majd az Y és végül a Z.

III. Módszer

III.1 Vizsgálati személyek és vizsgálati elrendezés

A célcsoport 1965 és 2009 között született nők és férfiak, akik születési idejüknél fogva az X, Y és Z generációt képviselik és HR területen dolgoznak. Az adatfelvétel hólabda módszerrel történt: az online kérdőívet szakmai HR-es csoportokban osztottam meg, szétküldtem a HR-es ismerőseim és LinkedIn kapcsolataim között arra kérve őket, hogy ők is továbbítsák a HR csapatukon belül, illetve a HrPortál segítségével a portál Facebook oldalán is megosztásra került.

III.2 Mérőeszközök

A kérdőív általános demográfiai adatfelvétellel kezdődött, melynek elengedhetetlen eleme volt a születési év felmérése a generációk közti különbségek felderítése érdekében, de érdemesnek tartottam a nemek eloszlását, illetve azt is vizsgálni, hogy a HR mely területén dolgoznak a vizsgálati alanyok a minta reprezentativitásának kérdése szempontjából.

majd munkamotiváció mérésére az *I. mellékletben* található Többdimenziós Munkamotiváció Skálát (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS; Gagné és mtsai., 2014) használtam. A magyar nyelvű validáció jelenleg még folyamatban van (Kun, Martos, Bóthe & Tóth-Király,

2020), így a Martos Tamás és Matuszka Balázs által adaptált kérdőívet választottam, melyet kutatásukban már sikerrel alkalmaztak a munkahelyi jóllét feltételeinek vizsgálatában 1662 fő részvételével (Fényszárosi, Sallay, Matuszka & Martos, 2018). A kérdőív 19 tételből áll és egy 1-től (egyáltalán nem igaz) 7-ig (teljes mértékben igaz) terjedő Likert-skálán kell a vizsgálati személyeknek megválaszolni, hogy az adott állítást mennyire tartják igaznak önmagukra nézve. A kérdőívnek hat alsóskálája van (Kun, Martos, Böthe & Tóth-Király, 2020):

1. Amotiváció (pl. „Egyáltalán nem fektetek bele energiát, mert valójában úgy érzem, a munkám során csak az időmet vesztegetem”)
2. Extrinzik szabályozás – társas (pl. „Azért, mert így mások (pl. a főnököm, a kollégáim, családom, ügyfeleim...) jobban fognak tisztelni”)
3. Extrinzik szabályozás – anyagi (pl. „Azért, mert az állásom elvesztését kockáztatom azzal, ha nem fektetek bele elég energiát”)
4. Introjektált szabályozás (pl. „Azért, mert így büszke lehetek magamra”)
5. Identifikált szabályozás (pl. „Azért, mert én magam fontosnak tartom, hogy energiát fektessek ebbe a munkába”) és
6. Intrinzik szabályozás (pl. „Azért, mert a munkám érdekes”)

III.3 Eljárás

A koronavírus adta korlátozott lehetőségek miatt a vizsgálat online zajlott. A kérdőív URL linkjét szakmai HR-es csoportokban osztottam meg, szétküldtem a HR-es ismerőseim és LinkedIn kapcsolataim között arra kérve őket, hogy ők is továbbítsák a HR csapatukon belül. Tehát a résztvevők egy link segítségével kaptak hozzáférést, illetve a tájékoztató beleegyező nyilatkozatot (*ld. 2. sz. melléklet*), melynek elolvasása és elfogadása után tudták elkezdni a teszt kitöltését egy online tesztkitöltő szoftver, a Google Forms segítségével. Így a tesztek kitöltése egyénileg, különböző körülmények között zajlott. Az adatgyűjtés 2022.03.07-től 2022.03.23-ig zajlott és körülbelül 5 percet vett igénybe a kérdőívkitöltés.

III.4 Adatfeldolgozás és adatelemzés

Az első három és az utolsó hipotézis teszteléséhez független mintás, egyszempontos ANOVA-t alkalmazok, szignifikáns eredmény esetén post hoc teszttel kiegészítve. Amennyiben azonban az ANOVA feltételei nem teljesülnek, akkor nem parametrikus próbát, a Kruskal-Wallis tesztet

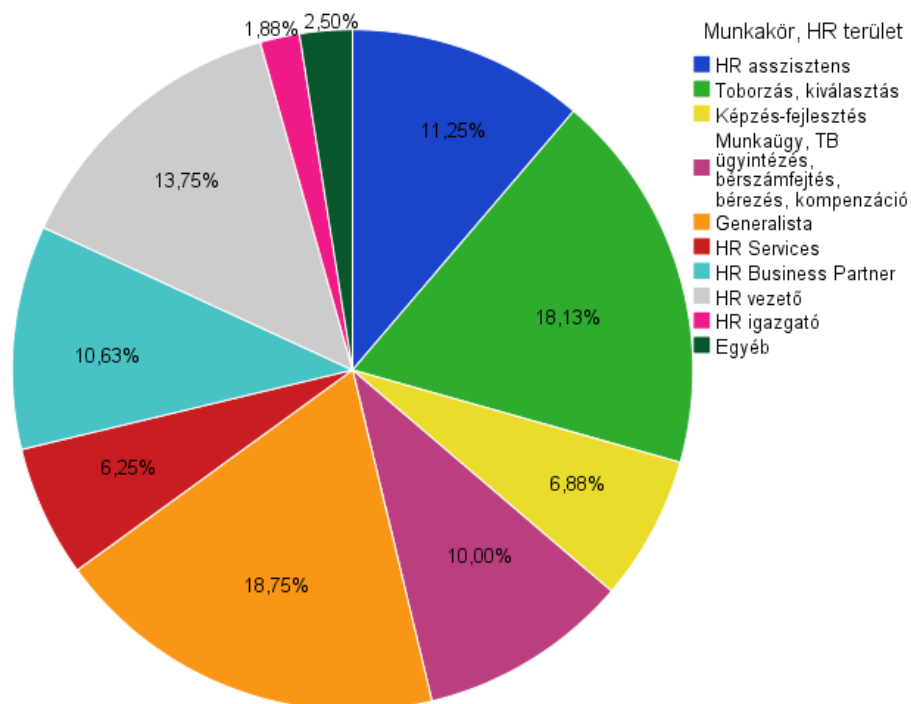
használok és szignifikáns eredmény esetén Mann-Whitney próbával egészítve ki azt. A negyedik hipotézis esetében pedig összetartozó mintás ANOVA-t alkalmazok vagy a Friedman tesztet, ha nem teljesülnek a feltételei az ANOVA-nak, majd szignifikáns eredmény esetén Wilcoxon rangösszeg teszttel utóvizsgálatot végzek.

IV. Eredmények

IV.1 Leíró statisztika

A kutatásban összesen 162 fő vett részt, melyből az adattisztítás következtében 160 fő lett az, akik adatait elemeztem. A vizsgálati alanyok 31%-a X, 36%-a Y és 33%-a Z generációs HR-es szakember és 91% nő, míg 9% férfi. Emellett a szakmán belül változatos területeken dolgoznak (ld. 3. ábra), mely elősegíti a minta reprezentativitását.

3. ábra. A vizsgálati alanyok megoszlása aszerint, hogy a HR melyik területén/milyen munkakörben dolgoznak



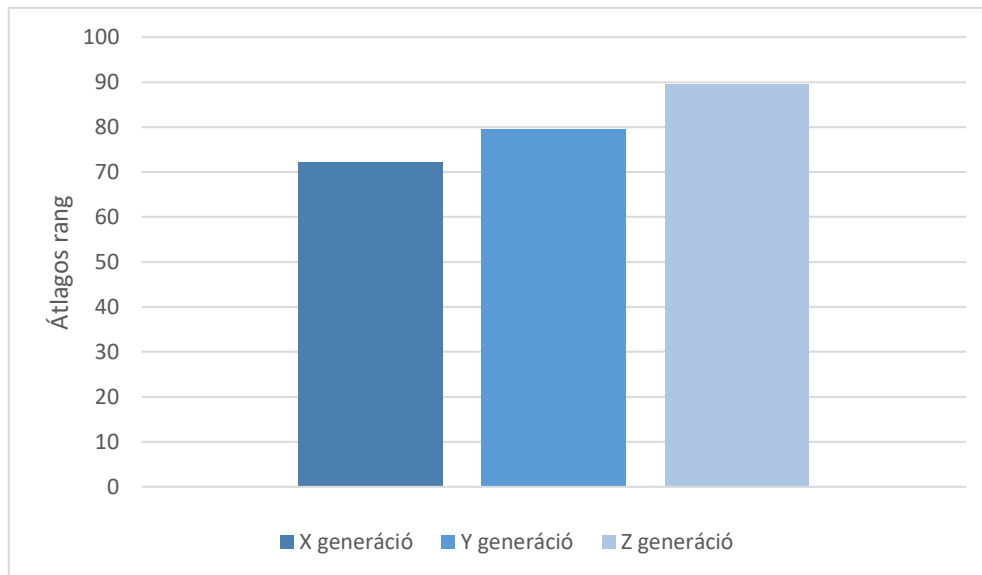
Megnéztem azt is, hogy az általam vizsgált fő tényezőt, azaz a munkamotivációt illetően mi jellemző a vizsgálati csoportomra. A mintában az MWMS kérdőíven elért pontszámok átlaga 59,5 és a szórás pedig 16,4 (ld. 3.1. sz. melléklet).

IV.2 Hipotézisek ellenőrzése

H1: Az X, Y és Z generáció közül a Z generációt érinti leginkább az amotiváció

A normalitás feltételének teszteléséhez a Shapiro-Wilk normalitás tesztet használtam (*ld. 3.2. sz. melléklet*). A teszt alapján az amotiváció az X generációban ($W(50)=0,592$, $p<0,001$), az Y generációban ($W(58)=0,628$, $p<0,001$) és a Z generációban ($W(52)=0,690$, $p<0,001$) szignifikánsan eltér a normál eloszlástól. Emellett a szóráshomogenitás feltétele sem teljesül ($F(2,157)=3,813$, $p=0,024$), így a Kruskal-Wallis tesztet használva azt találtam, hogy az X ($Mean Rank=72,31$), az Y ($Mean Rank=79,55$) és a Z generáció ($Mean Rank=89,43$) között nincs szignifikáns különbség az amotiváció szintjében ($\chi^2(2, N=160)=4,395$, $p=0,111$ (2-tailed)). Fontos azonban kiemelni, hogy bár nem szignifikáns, de van észrevehető különbség a csoportok között.

4. ábra: Az amotiváció átlagos rangjai a különböző generációkban

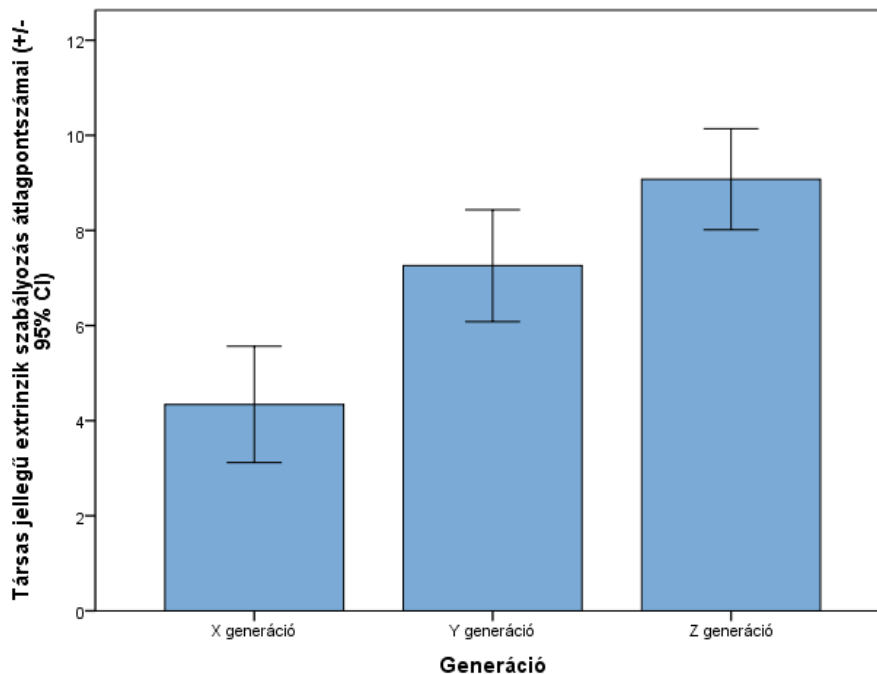


H2: Különbség van az X, Y és Z generáció között az extrinzik motiváció tekintetében

Először a társas értelemben vett extrinzik szabályozást vizsgáltam. A normalitásteszt alapján az X generáció szignifikánsan eltér a normális eloszlástól ($W(50)=0,880$, $p<0,001$), míg az Y

($W(58))=0,970$, $p=0,164$) és Z generáció ($W(52))=0,968$, $p=0,178$) normális eloszlást követ. A szóráshomogenitás feltétele teljesül ($F(2,157)=1,240$, $p=0,292$). Bár a normalitás sérül az X generáció esetén, a szóráshomogenitás feltétele teljesül, csoportonként legalább 15 adat van és az elemszámok hasonlóak, tehát robosztus és értelmezhetőek az ANOVA eredményei. A három csoport különbözött egymástól a társas jellegű extrinzik szabályozás tekintetében, a csoport főhatása szignifikáns ($F(2,157)=16,33$, $p<0,001$). A társas jellegű extrinzik szabályozás mértékét 17,2%-ban magyarázta a generáció ($part. \eta^2=0,172$). Átlagosan az X generáció ért el a legkevesebb pontot ($M=4,34$, $SD=4,30$), valamivel többet az Y ($M=7,26$, $SD=4,48$), a legtöbbet pedig a Z generáció ($M=9,08$, $SD=3,81$) (ld. 4. ábra). Tukey HSD post-hoc teszttel vizsgálva azt az eredményt kaptam, hogy az X generáció szignifikánsan különbözik az Y generációtól ($p=0,001$), átlagosan 4,85 ponttal kevesebbet értek el. Az X generáció szintén szignifikánsan különbözik a Z generációtól ($p<0,001$), melynél átlagosan 6,71 ponttal kevesebb pontja van az X generáció tagjainak. Az Y és Z generáció azonban nem különbözött szignifikánsan ($p=0,65$).

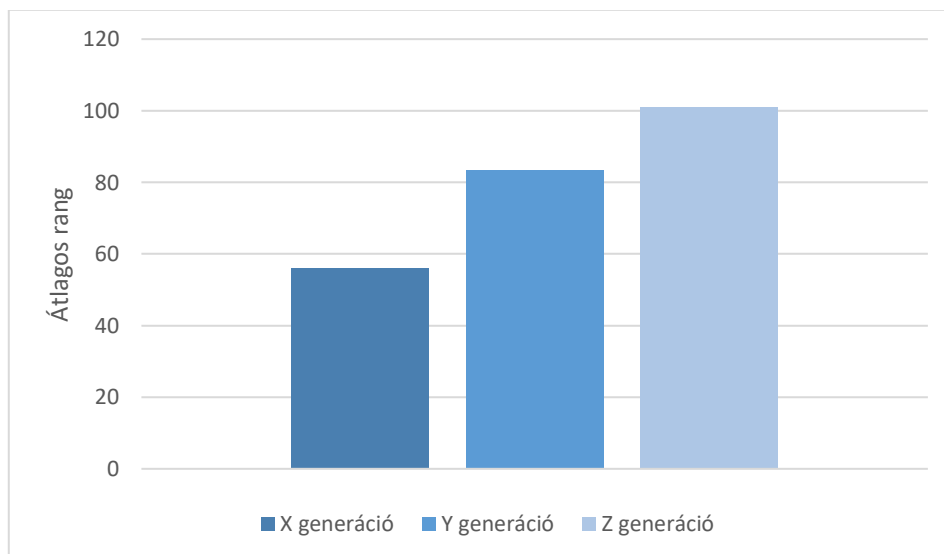
5. ábra: A társas jellegű extrinzik szabályozás átlagpontszámai a különböző generációkban



Az anyagi jellegű extrinzik szabályozás esetében a normalitás feltétele az X ($W(50))=0,910$, $p=0,001$) és Y generációban nem teljesül ($W(58))=0,928$, $p=0,002$), a Z-ben pedig igen ($W(52))=0,980$, $p=0,547$). Emellett a szóráshomogenitás feltétele sem teljesül ($F(2,157)=7,478$, $p=0,001$). Így a Kruskal-Wallis tesztet használva azt találtam, hogy az X ($Mean Rank=55,91$),

az Y (*Mean Rank*=83,31) és a Z generáció (*Mean Rank*=101,01) szignifikánsan különbözik egymástól az anyagi jellegű extrinzik szabályozás tekintetében ($\chi^2(2, N=160)=24,61, p<0,001$ (2-tailed)). A csoportok közötti különbségek megismeréséhez Mann Whitney próbákat alkalmaztam és a többszörös tesztelés miatt Bonferroni-korrekcióval $\alpha_B=0,017$ szignifikanciaszinten kerültek értelmezésre. Az eredmények szerint az X generáció motivációjában szignifikánsan kevesebbet számít az anyagi jellegű extrinzik szabályozás, mint az Y ($U=982,5, Z=-2,893, p=0,004$ (2-tailed), $r=0,28$) és mint a Z generáció ($U=538, Z=-5,115, p<0,001$ (2-tailed), $r=0,51$) motivációjában. Az Y és Z generáció között pedig nincs szignifikáns különbség ($U=1203,5, Z=-1,827, p=0,068$ (2-tailed), $r=0,17$).

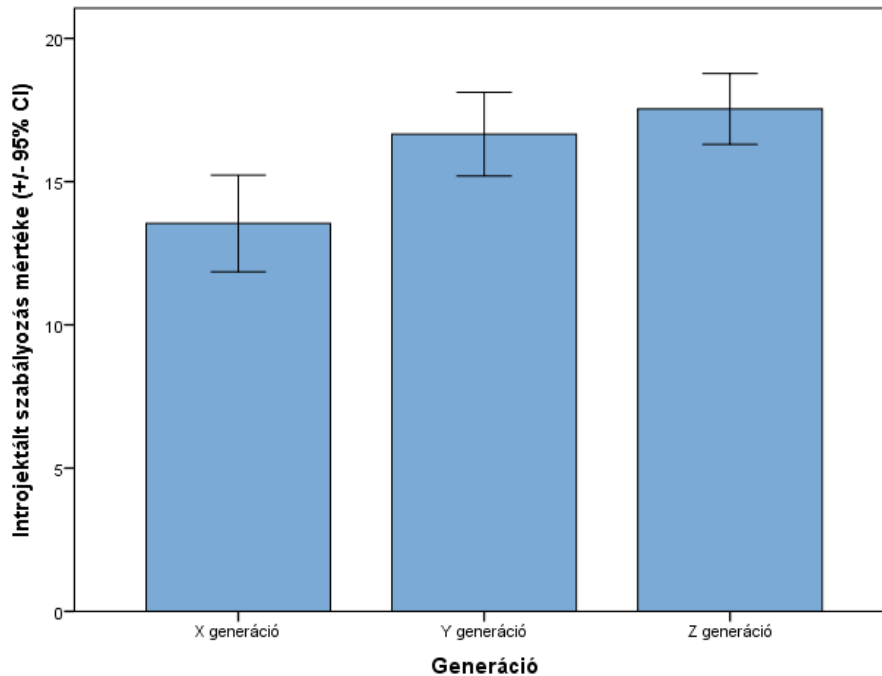
6. ábra: Az anyagi jellegű extrinzik szabályozás átlagos rangjai a különböző generációkban



Végül az introjektált szabályozást vizsgáltam és a Shapiro-Wilk teszt alapján az X generációban ($W(50)=0,973, p=0,304$) teljesül a normalitás feltétele, míg az Y ($W(58)=0,938, p=0,005$) és Z generációkban ($W(52)=0,931, p=0,005$) nem. A szóráshomogenitás azonban teljesül ($F(2,157)=2,930, p=0,056$), így értelmezhetőek az ANOVA eredményei. A három csoport különbözött egymástól az introjektált szabályozás tekintetében, a csoport főhatása szignifikáns ($F(2,157)=7,856, p=0,001$). Az introjektált szabályozás mértékét 9,1%-ban magyarázta a generáció (*part. $\eta^2=0,091$*). Átlagosan az X generáció ért el a legkevesebb pontot ($M=13,54, SD=5,95$), valamivel többet az Y ($M=16,65, SD=5,56$), a legtöbbet pedig a Z generáció ($M=17,53, SD=4,45$) (ld. 5. ábra). Tukey HSD post-hoc tesztel vizsgálva azt az eredményt kaptam, hogy az X generáció motivációjában szignifikánsan kisebb szerepe van az introjektált

szabályozásnak, mint az Y generációnak ($p=0,001$), átlagosan 3,12 ponttal kevesebbet értek el. Illetve az X és Z generáció között is szignifikáns a különbség ($p=0,008$), az X generáció tagjai átlagosan 4 ponttal kevesebbet értek el, míg nem találtam szignifikáns különbséget az Y és Z generáció között ($p=0,664$).

7. ábra: Az introjektált szabályozás pontszámai a különböző generációkban



H3: Különbség van az X, Y és Z generáció között az intrinzik motiváció tekintetében

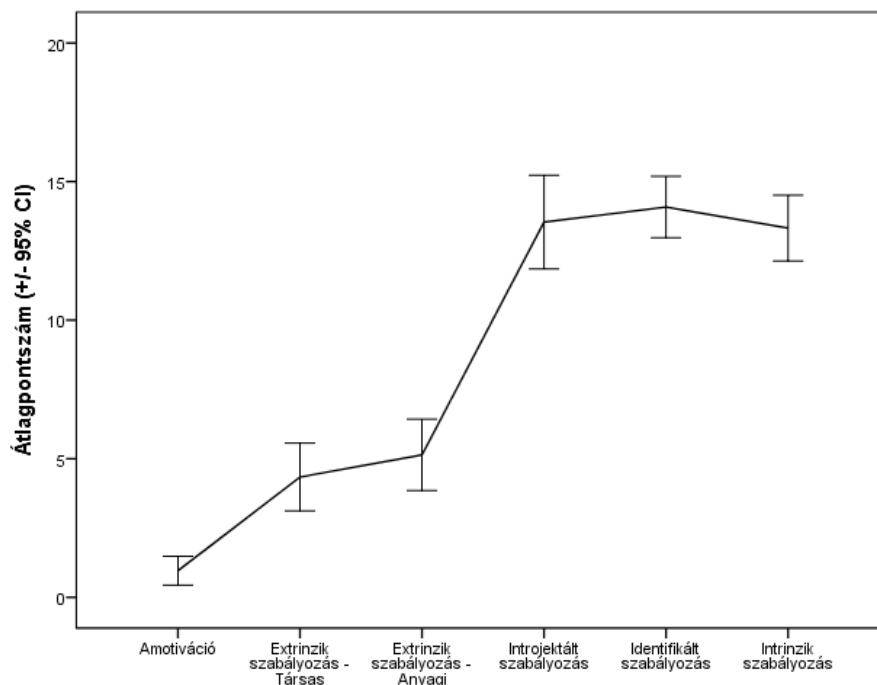
Mind az X ($W(50)=0,907$, $p=0,001$), Y ($W(58)=0,893$, $p<0,001$), és Z generáció ($W(52)=0,856$, $p<0,001$) szignifikánsan eltér a normális eloszlástól, a szóráshomogenitás feltétele azonban teljesül ($F(2,157)=0,266$, $p=0,767$), csoportonként legalább 15 adat van és az elemszámok hasonlóak, így értelmezhetőek az ANOVA eredményei. Nem találtam szignifikáns különbséget az X ($M=13,32$, $SD=4,17$), Y ($M=12,74$, $SD=4,51$) és Z generáció ($M=13,08$, $SD=4,37$) között ($F(2,157)=0,241$, $p=0,786$) az intrinzik szabályozás mértékében.

H4: Az X, Y és Z generáció fő motivációja különbözik

Az X generációban a motiváció sorrendben a következőképpen épül fel: amotiváció ($M=0,96$, $SD=1,83$), extrinzik szabályozás – társas ($M=4,34$, $SD=4,30$), extrinzik szabályozás – anyagi ($M=5,14$, $SD=4,54$), intrinzik szabályozás ($M=13,32$, $SD=4,17$), introjektált szabályozás ($M=13,54$, $SD=5,95$) és a mintában a generációra leginkább az identifikált szabályozás

($M=14,08$, $SD=3,90$) jellemző. A normális eloszlás és a sphericitás feltétele nem teljesül az összetartozó mintás ANOVA-hoz (ld. 3.4.sz. melléklet), így nem parametrikus tesztet, a Friedman-t választom. Szignifikáns különbséget találtam az X generációban a motiváció tekintetében ($\chi^2(5, N=50)=23,727$, $p<0,001$). Az utóvizsgálatot Wilcoxon rangösszeg tesztel végeztem és Bonferroni korrekciót alkalmaztam, így $\alpha_B=0,01$ szignifikanciaszinten kerültek értelmezésre. Azt találtam, hogy az X generációban a két motiváció, mely a leginkább előfordul, az introjektált és identifikált szabályozás mértékében nincs szignifikáns különbség ($Z=-0,276$, $p=0,783$, $r=0,04$), míg az identifikált szabályozás a többi motivációs alskálától szignifikánsan különbözik (ld. 3.4. sz. melléklet). Ebből arra lehet következtetni, hogy az X generációban két fő motivációt lehet kiemelni: introjektált és identifikált szabályozás és bár nem lett szignifikáns, de fontos kiemelni, hogy az intrinzik szabályozásnak is nagy szerepe van ebben a generációban.

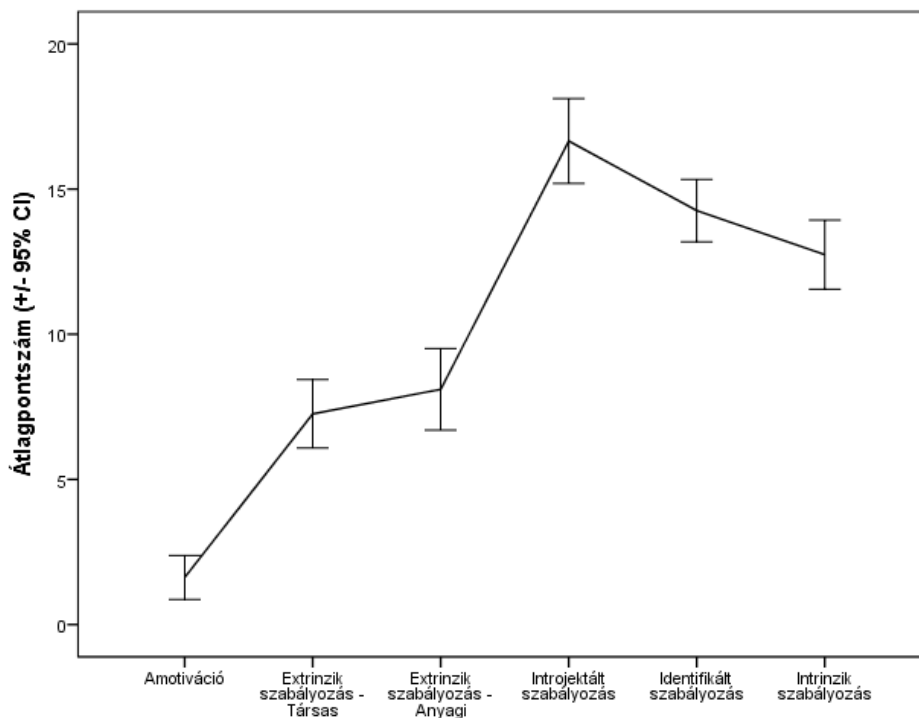
8. ábra: Az X generáció munkamotivációja



Az Y generációban a motiváció sorrendben a következőképpen épül fel: amotiváció ($M=1,62$, $SD=2,87$), extrinzik szabályozás – társas ($M=7,26$, $SD=4,48$), extrinzik szabályozás – anyagi ($M=8,10$, $SD=5,34$), intrinzik szabályozás ($M=12,74$, $SD=4,51$), identifikált szabályozás ($M=14,26$, $SD=4,09$) és a mintában a generációra leginkább az introjektált szabályozás ($M=16,66$, $SD=5,56$) jellemző. A normalitás és a sphericitás feltétele ebben az esetben sem teljesül (ld. 3.4.sz. melléklet) az összetartozó mintás ANOVA-hoz, így a Friedman tesztel

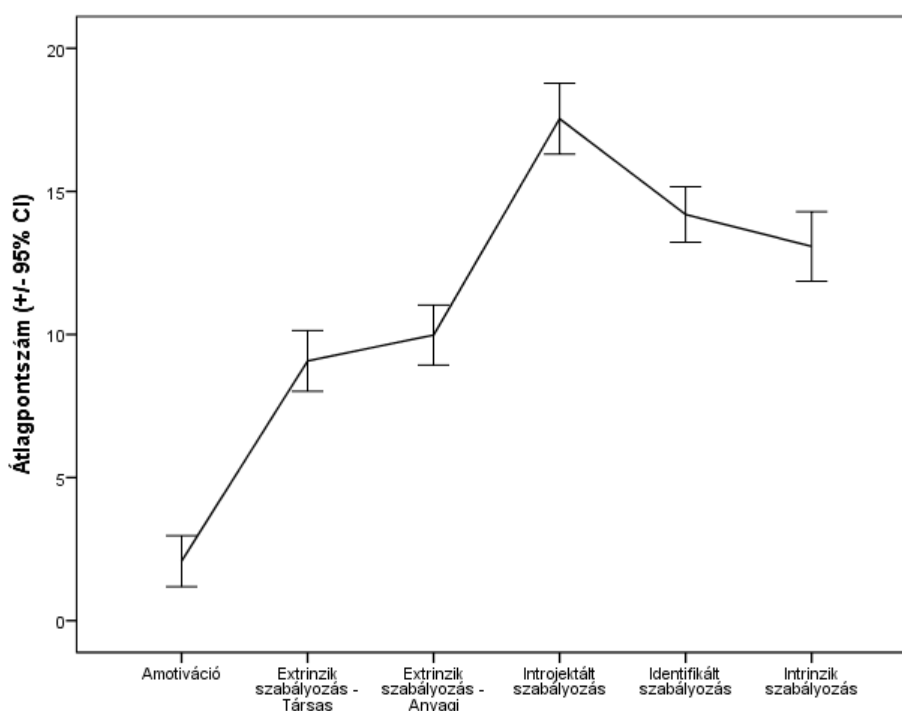
vizsgálva szignifikáns különbséget találtam az Y generációban a motiváció tekintetében ($\chi^2(5, N=58)=196,08, p<0,001$). Az utóvizsgálatot Wilcoxon rangösszeg teszttel végeztem és Bonferroni korrekciót alkalmaztam, így $\alpha_B=0,01$ szignifikanciaszinten kerültek értelmezésre. Azt találtam, hogy az introjektált szabályozás szignifikánsan különbözik minden másik alskálától (*ld. 3.4.sz. melléklet*), így arra lehet következtetni, hogy ez az Y generáció főmotivációja.

9. ábra: Az Y generáció munkamotivációja



A Z generációban pedig a motiváció következőképpen alakul: amotiváció ($M=2,07, SD=3,20$), extrinzik szabályozás – társas ($M=9,07, SD=3,81$), extrinzik szabályozás – anyagi ($M=9,98, SD=3,76$), intrinzik szabályozás ($M=13,07, SD=4,36$), identifikált szabályozás ($M=14,19, SD=3,48$) és a mintában a generációra leginkább az introjektált szabályozás ($M=17,54, SD=4,45$) jellemző. Az előzőekhez hasonlóan, itt sem teljesül a normalitás és szfericitás feltétele (*ld. 3.4.sz. melléklet*) és Friedman teszttel vizsgálva szignifikáns különbséget találtam a Z generáció munkamotivációjában ($\chi^2(5, N=52)=158,30, p<0,001$). A Wilcoxon teszt alapján azt találtam, hogy az introjektált szabályozás szignifikánsan különbözik minden másik alskálától (*ld. 3.4.sz. melléklet*), így arra lehet következtetni, hogy ez a Z generáció főmotivációja is a munkában.

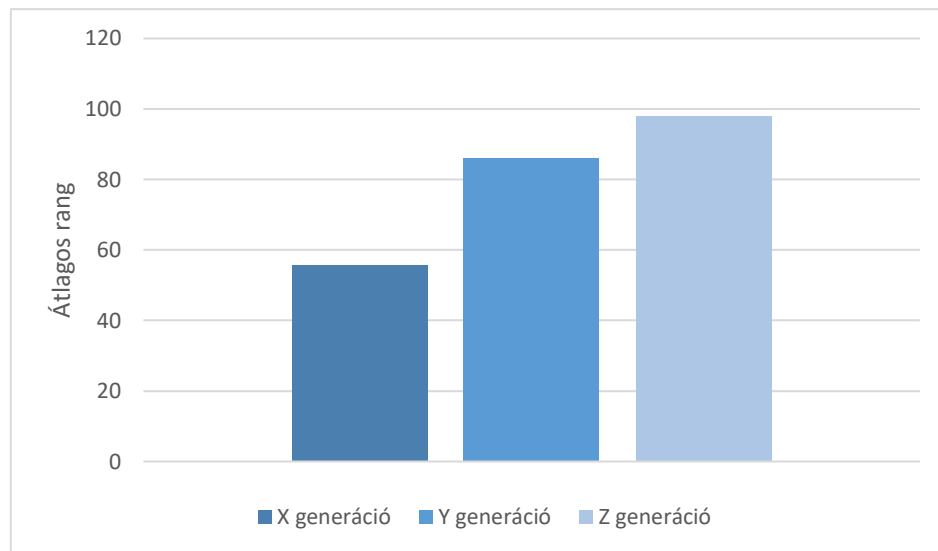
10. ábra: A Z generáció munkamotivációja



H5: Különbség van a generációk között a teljes motiváció szintjében

A normalitás feltétele az X ($W(50)=0,993$, $p=0,992$) és Z generációban teljesül ($W(52)=0,982$, $p=0,612$), míg az Y-ban nem ($W(58)=0,924$, $p=0,001$). Emellett a szóráshomogenitás feltétele sem teljesül ($F(2,157)=6,352$, $p=0,002$). Így a Kruskal-Wallis tesztet használva azt találtam, hogy az X ($Mean Rank=55,85$), az Y ($Mean Rank=86,09$) és a Z generáció ($Mean Rank=97,96$) között szignifikáns különbség van a motiváció szintjében ($\chi^2(2, N=160)=22,402$, $p<0,001$ (2-tailed)). A csoportok közötti különbségek megismeréséhez Mann Whitney próbákat alkalmaztam és a többszörös tesztelés miatt Bonferroni-korrekcióval $\alpha_B=0,017$ szignifikanciaszinten kerültek értelmezésre. Azt az eredményt kaptam, hogy az X generáció szignifikánsan alacsonyabb szintű motivációval rendelkezik, mint az Y ($U=938$, $Z=-3,156$, $p=0,002$ (2-tailed), $r=0,30$) és Z generáció ($U=579,5$, $Z=-4,825$, $p<0,001$ (2-tailed), $r=0,48$). Azonban az Y és Z generációk motivációs szintjében nincs szignifikáns különbség ($U=1320,5$, $Z=-1,123$, $p=0,261$ (2-tailed), $r=0,11$).

11. ábra: A motiváció mértéke a különböző generációkban az átlagos rangok alapján



V. Következtetések

A vizsgálati személyek 91%-a nő, mely nem meglepő egyrészt amiatt, hogy nők jellemzően hajlandóbbak ehhez hasonló kutatásokban való részvételre, mint a férfiak, másrészt fontos, hogy a HR szakmában a nők sokkal nagyobb arányban vannak jelen, mint a férfiak (Burden, 2019).

A kutatás során a hipotéziseim egy része beigazolódott, míg egy másik része nem. Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) alapján feltételeztem, hogy az X, Y és Z generáció közül a Z-t érinti leginkább az amotiváció, azonban nem találtam szignifikáns különbséget a generációk között. Érdekes azonban kiemelni, hogy bár nem szignifikáns a különbség, de pont a Z generáció amotiváció értéke a legmagasabb. Mivel az összmotiváció is esetükben a legmagasabb, ezt az ellentétesnek tűnő eredményt a kiugró értékek okozhatják. Tehát míg a fiatalok egy része nagyon motivált a munkában, másik része nagyon nem. Ebben szerepe lehet annak, hogy a Z generáció nem motivált tagjai még keresik önmagukat, az identitásalakítás szakaszában vannak, nem tudják, hogy pontosan mivel szeretnének foglalkozni.

Második hipotézisem, miszerint különbség van a különböző generációkhoz tartozó HR-esek között az extrinzik motiváció tekintetében, beigazolódott. Azt találtam, hogy a három generáció különbözik egymástól a társas jellegű extrinzik szabályozásban: az Y és Z generációra sokkal inkább jellemző, mint az X-re. Ez azonban ellentétben áll korábbi kutatási eredményekkel (Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020; Mahmoud, Reisel és mtsai, 2020), melyek pont azt emelik

ki, hogy az X generáció számára fontos a társas jellegű extrinzik szabályozás. Tehát kutatásom alapján az Y és Z generációt jobban motiválja az olyan külső jutalmak megszerzése vagy büntetés elkerülése, mint például, hogy a munka által mások mit gondolnak róluk. Ahogy a szakirodalmi áttekintőben is részleteztem, az Y, de főként a Z generáció életük nagy részét az online világban élik, ott szocializálódnak, különösen az utóbbi időben, mikor a COVID okozta korlátozások miatt nem is volt lehetőség másra. A gyakori virtuális élet pedig negatív tapasztalatokat is hordozhat magában, többek között a magas megfelelési vágyat (Pais, 2013), mely összhangban van az eredményeimmel, tehát, hogy e két generációra jobban jellemző a társas jellegű extrinzik szabályozás, mint a virtuális világban kevésbé jelen lévő X generációra.

Az anyagi jellegű extrinzik szabályozás tekintetében is különböznek a generációk a vizsgálataim alapján: az Y és Z generációk között nem szignifikáns, de van különbség, illetve e két generációra szignifikánsan jobban jellemző az anyagi jellegű extrinzik szabályozás, mint az X-re. Ezek az eredmények többnyire összhangban vannak a szakirodalommal, miszerint az Y-nak nagyobb motivációt jelentenek, mint az X-nek (Karácsony, 2019), illetve, hogy a Z számára fontos motiváció a pénz, fizetés (Hajdu, 2020; Karácsony, 2019) és Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) szerint nem csak, hogy fontos a Z generáció számára az anyagi értelemben vett extrinzik motiváció, hanem a legfontosabb. Ezen eredmények háttérében lehet egyrészt az, hogy fiatal felnőttkorban az embernek nagyobb pénzértékű beruházásokra van igénye a függetlenedés, családalapítás miatt, mint a későbbi életkorban, illetve nem elhanyagolható tényező, hogy a HR szakmában Magyarországon nem magasak a bérek, főleg nem karrierjük elején, ezért nagyobb igényt fejezhetnek ki az anyagiak iránt.

Az introjektált szabályozásban az X generáció érte el a legkevesebb pontot, majd az Y, végül a Z a legtöbbet. Az találtam, hogy az Y és Z generációs HR-esek motivációjában nagyobb szerepe van az introjektált szabályozásnak, mint az X generáció esetében. Tehát az Y és Z generációra jobban jellemző, hogy a saját belső kényszereiknek való megfelelés érdekében cselekednek, a negatív érzések elkerülése végett (Kun és mtsai, 2020). Ez az eredmény ellentmond a szakirodalommal (Mahmoud, Reisel és mtsai, 2020), de felveti bennem a kérdést, hogy vajon közrejátszhat-e ebben a virtuális élet, közösségi média?

Harmadik hipotézisem az volt, hogy a különböző generációkhoz tartozó HR-esek különböznek az intrinzik motivációban. Erre vonatkozóan a szakirodalomban nincs egységes álláspont, én nem találtam szignifikáns kapcsolatot. Lehetséges, hogy az intrinzik motiváció mennyisége és a generáció vagy életkor nem függ össze, hanem más tényezők befolyásolják. Ilyen lehet például az illető személyisége vagy, hogy olyan munkát végez-e, amit igazán szeret csinálni.

Következő hipotézisem szerint az X, Y és Z generációs HR-esek fő motivációja különbözik, mely részben igazolódott be. Azt találtam, hogy az X generációban két fő motivációt is lehet azonosítani, mely az introjektált és az identifikált szabályozás, de az intrinzik is erősen megjelenik. Emellett mind az Y és Z generációban az introjektált szabályozás jött ki, mint fő motiváció, de szintén nem elhanyagolható az identifikált és intrinzik motiváció. Ezek az eredmények részben ellentmondanak, részben pedig összhangban vannak a korábbi kutatások eredményeivel (Karácsony, 2019; Mahmoud, Fuxman és mtsai, 2020).

Utolsó hipotézisem arra vonatkozott, hogy a teljes motiváció szintje nem azonos az X, Y és Z generációs HR-esek körében. A hipotézisem beigazolódott, a motiváció mértéke növekvő sorrendben: X generáció, Y generáció és Z generáció. Statisztikai vizsgálat alapján az X generáció szignifikánsan alacsonyabb motivációval rendelkezik, mint az Y és a Z generáció tagjai. Míg Mahmoud, Fuxman és munkatársai (2020) kutatásában az ellenkező sorrend jelent meg, tehát, hogy az X generáció tagjai a legmotiváltabbak. Az Y és Z generáció tagjai többnyire a karrierjük elején vannak, míg az X generáció a közepe, vége felé, pont abban az időszakban, amire az életközepi válság is jellemző, illetve a sok ledolgozott év után a kiégés jelensége is gyakoribb, melyek akár befolyásoló tényezői lehetnek a kapott eredménynek. Emellett kutatások kimutatták, hogy az X generáció tagjai nem hajlandóak például hétvégén dolgozni vagy a szabadidejüket munkára áldozni (Kian & Yusoff, 2012; Santos & Cox, 2000), míg a fiatalok, akiknek nincsen családjuk hajlamosabbak lehetnek erre, mely jelezheti a motivációt.

VI. A kutatás limitációi, további kutatási irányok

Az X, Y és Z generációs HR-esek munkamotivációjának vizsgálatában korlátot jelenthet egyrészt, hogy a magyar kérdőív még nincs validálva, így az eredményeket fenntartásokkal kell kezelni. Másrészt keresztmetszeti a kutatás, így nem szűrhető ki az öregedés által bekövetkezett különbség a motivációban. Érdeemes lenne hosszmetzeti kutatást is végezni annak érdekében, hogy elkülöníthetők legyenek az idősödésből/életkorból és a generációs sajátosságokból származó különbségek.

Mivel a kutatás online zajlott, a vizsgálati személyek egyénileg, saját környezetben tölthették ki a Munkamotivációs kérdőívet, így nincs információm arra vonatkozóan, hogy az adott környezet például nyugalom, zavartalanság szempontjából mennyire volt alkalmas erre. Egy személyes vizsgálat során ezek a tényezők kontrollálhatóak, így azonban felmerül a kérdés, hogy mindenki nyugodt környezetben, más befolyása nélkül, egyedül töltötte-e ki a kérdőívet.

Emellett a vizsgálat jellegéből adódóan csak merev válaszadási lehetőségek vannak, nincsen meg benne az a nyitottság és egyediség, mint egy kvalitatív eljárás esetében. További kutatási irányt jelenthet tehát a kvalitatív kutatás interjúk adatfelvételével, mely segítségével jobban megismerhetők az egyének személyes megélései.

Összefoglalás, kitekintés

Kutatásom célja az volt, hogy egy specifikus csoport, az Emberi Erőforrások területén dolgozó szakemberek munkamotivációját a generációs különbségekre és hasonlóságokra fókuszálva megvizsgáljam. Számos kutatás született már a munkamotivációval kapcsolatban a generációs különbségeket figyelembe véve is, azonban HR-esek körében még nem, vagy nagyon keveset vizsgált területről van szó. Ez akár egy oka lehet annak, hogy az általam kapott eredmények sok esetben nincsenek összhangban a szakirodalommal, mert a HR-es munkavállalókra más munkamotiváció lehet jellemző, mint az általános populációra. Ennek a kérdésnek a vizsgálatához azonban további kutatásra van szükség.

Kutatási kérdésemet a következőképpen fogalmaztam meg: *Milyen munkahelyi motiváció jellemzi a magyarországi X, Y és Z generációs Emberi Erőforrások területén dolgozó szakembereket?* Dolgozatomban kvantitatív kutatási módszert választottam és a Többdimenziós Munkamotiváció Skála (MWMS; Gagné és mtsai, 2014) segítségével mértem a munkamotivációt. További kutatási irányt jelenthet azonban kvalitatívan is vizsgálni a jelenséget az egyének motivációjának mélyebb megértéséhez.

Az egyik hipotézisem vizsgálatakor azt az eredményt kaptam, hogy a motiváció mértéke szignifikánsan nagyobb az Y és Z generációkban, mint az X-ben. Az Y és Z generáció mondhatni, a karrierjük elején van, míg az X generáció a közepe, vége felé, pont abban az időszakban, amire az életközepi válság is jellemző, mely akár egy magyarázat is lehet a kapott eredményre. Emellett kutatások kimutatták, hogy az X generáció tagjai nem hajlandóak például hétvégén dolgozni vagy a szabadidejüket munkára áldozni (Kian & Yusoff, 2012; Santos & Cox, 2000), míg a fiatalok, akiknek nincsen családjuk hajlamosabbak lehetnek erre, mely jelezheti a motivációt.

Az adatelemzés során a generációk között nem találtam szignifikáns különbséget az amotiváció és az intrinzik motiváció szintjében, de az Y és Z generáció az X generációs HR-eseknél szignifikánsan nagyobb mértékben rendelkezik társas és anyagi jellegű extrinzik szabályozással

és introjektált szabályozással is. Az anyagi jellegű extrinzik szabályozásban nagy szerepe van a pénznek, melyre egyrészt a fiataloknak szüksége van ahhoz, hogy függetlenedjenek, családot alapítsanak és emiatt általában nagyobb beruházásokra van igény, mint a későbbi életkorban, illetve nem elhanyagolható tényező, hogy a HR szakmában Magyarországon nem keresnek olyan jól az emberek, főleg nem karrierjük elején, ezért nagyobb igényt fejezhetnek ki az anyagiak iránt. Emellett az X generáció fő motivációi az introjektált és identifikált szabályozás, az Y és Z generációban pedig az introjektált szabályozás a fő motiváció a munkavégzésre.

A vizsgálat során arra a következtetésre jutottam, hogy az általam vizsgált munkamotivációs szempontok alapján az Y és Z generáció között nincs szignifikáns különbség, ezek azonban gyakran szignifikánsan eltérnek az X generációtól. Ilyen eredmények a nemzetközi szakirodalomban nem jellemzőek, így felveti bennem a kérdést, hogy ez a magyar mintára és/vagy a HR szakmára lenne specifikus, vagy nem dolgoztam elég mintaelemszámmal és a minta nem reprezentatív a populációra nézve. Összességében úgy gondolom azonban, hogy értékes kutatási eredmények születtek, mindemellett érdemes tovább vizsgálni a jelenséget akár szélesebb körben, akár más eszközzel, kvalitatív módszerrel vagy hosszmetzeti kutatás keretein belül a teljesebb kép érdekében.

Irodalomjegyzék

- Acar, A. B. (2014). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? *International Journal of Business and Social Science*, 5(5). https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_5_April_2014/3.pdf
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2). <https://doi.org/10.5897/AJBM10.335>
- Altimier, L. (2006). Leading a New Generation. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 6(1), 7–9. <https://doi.org/10.1053/j.nainr.2005.12.008>
- Barford, I. N. & Hester P. T. (2011). *Analysis of Generation Y workforce motivation using multi attribute utility theory*. Virginia: A Publication of the Defense Acquisition University.
- BBC. (2021). The benefits of a motivated workforce - motivation - eduqas - GCSE business revision - eduqas. BBC Bitesize. <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zdn992p/revision/1>
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F., & Zukis, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87–104. <https://doi.org/10.1177/1470595805050829>
- Burden, L. (2019, February 20). HR is overwhelmingly white and female, data indicates. HR Dive. <https://www.hrdiver.com/news/hr-is-overwhelmingly-white-and-female-data-indicates/548600/>
- Cherry, K. (2020, April 27). Motivation: Psychological factors that guide behavior. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. St. Martin's Press.

- Davies, S., & Guppy, N. (2006). *The schooled society : an introduction to the sociology of education*. Oxford University Press.
- Deci, E. (2017). Edward Deci - Self-Determination Theory [Interview]. In The Brainwaves Video Anthology. https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM&ab_channel=TheBrainwavesVideoAnthology
- 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., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- de Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Jong, N. de, & Schaufeli, W. B. (2011). When I’m 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>
- Fényszárosi, É., Sallay, V., Matuszka, B., & Martos, T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség – Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3), 411–434. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
- Fero, M., & Dokoupilová, L. (2019). Factors of Work Motivation and Coexistence of Generations at the Workplace. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 27(s1), 15–24. <https://doi.org/10.2478/rput-2019-0037>
- Fratrièová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39. <https://ideas.repec.org/a/cub/journal/v21y2018i2p28-39.html>

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.877892>
- Goldrick-Rab, S. (2006). Following Their Every Move: An Investigation of Social-Class Differences in College Pathways. *Sociology of Education*, 79(1), 67–79. <https://doi.org/10.1177/003804070607900104>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hajdu, F. (2020). Z generációs egyetemi hallgatók motivációjának vizsgálata a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar és Informatikai Kar hallgatói köréből vett mintán. *ProQuest*, 5(2). <https://doi.org/10.30716/RSZ/20/2/8>
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *MDU Magazine, Winter/Spring*. www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 10. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/967/1557>
- Hill, R. P., & Stephens, D. L. (2003). The Compassionate Organization in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 32(4), 331–341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.004>
- Jäckel, K., & Garai-Fodor, M. (2018). Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében: milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a “Z”-k.

- Jagodics, B. (2018). Tanulmányi motiváció a különböző elméleti megközelítések tükrében. <https://docplayer.hu/105890242-Tanulmanyi-motivacio-a-kulonbozo-elmeleti-megkozelitesek-tukreben.html>
- Johnson, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In *Human resource management: A critical approach*. Routledge.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Karácsony, P. (2019). Generational Differences in Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies. *Open Journal of Social Sciences*, 07(03), 182–191. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.73015>
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- Kian, T., & Yusoff, W. F. W. (2012). *Generation X and Y and their work motivation*. <https://core.ac.uk/download/pdf/12008263.pdf>
- 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>
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2013). Work values and beliefs of “Generation X” and “Generation Y.” *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Kun, B., Martos, T., Bóthe, B., & Tóth-Király, I. (2020). Többdimenziós Munkamotiváció Skála [Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS]. In *Kérdőíves módszerek a klinikai és egészségpszichológia kutatásában és gyakorlatában*. Medicina.

- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1). <https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- McCrindle. (2018, May 15). *Gen Z and Gen Alpha Infographic Update - McCrindle*. McCrindle. <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/>
- McCrindle, M., & Fell, A. (2019). Recruiting, training and leading the next generation. https://generationz.com.au/wp-content/uploads/2019/12/Understanding_Generation_Z_report_McCrindle.pdf
- Murphy, E. F., Gibson, J. W. & Greenwood, R. A. (2010). Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advance Management Journal*, Winter 2010, 33-55.
- Pew Research Center. (2015, September 3). *The Whys and Hows of Generations Research*. Pew Research Center - U.S. Politics & Policy. <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>
- Pólya, B., & Martos, T. (2012). Miért jó önkéntes munkát vállalni? Az önkéntesség és az étellel való elégedettség kapcsolata öndetermináció-elméleti megközelítésben. *Mentálhigiéné És Pszichoszomatika*, 13(3), 255–271. <https://doi.org/10.1556/mental.13.2012.3.1>
- Rihan, I. (1998). *What is Human Resources Management*. Obtido de academia. https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Santos, S., & Cox, K. (2000). Workplace Adjustment and Intergenerational Differences between Matures, Boomers, and Xers'. *Nursing Economics*, 18(1), 7–13.

- Schroer, W. J. (2008). Generations X, Y, Z and the others. *The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America, Inc*, XL, 9–11.
- Strauss, K., Parker, S. K., & O’Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001>
- Travis, D. J. (2007). Is Doing Good Enough? A path analytic model of intrinsic job satisfaction among human service workers. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 22(1), 13–32. https://doi.org/10.1300/j490v22n01_02
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2012). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93–105. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9290-9>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Varma, C. (2017). Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction For Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3073813
- Vosko, L. F. (2006). *Precarious employment : understanding labour market insecurity in Canada*. McGill-Queen’s University Press.
- Wolf, Carpenter, & Qenani-Petrela. (2005). A Comparison of X, Y, and Boomer Generation Wine Consumers in California. *Journal of Food Distribution Research*, 36(1). <https://doi.org/10.22004/ag.econ.26724>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Woodbridge, C. (2020, October 21). The importance of motivation in the workplace. Penguins. <https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/the-importance-of-motivation-in-the-workplace>

Mellékletek

1. Melléklet: Többdimenziós Munkamotiváció Skála (Fordították: Martos Tamás és Matuszka Balázs)

Értékelje a most következő állításokat abból a szempontból, hogy milyen pontosan írják le azokat az okokat, melyek miatt Ön energiát fektet, illetve bevonódik a munkájába!

		Egyáltalán nem igaz	Nagy-mértékben nem igaz	Kis-mértékben nem igaz	Igaz is, meg nem is	Kis-mértékben igaz	Nagy-mértékben igaz	Teljes mértékben igaz
1	Egyáltalán nem fektetek bele energiát, mert valójában úgy érzem, a munkám során csak az időmet vesztegetem.	1	2	3	4	5	6	7
2	Azért, hogy elnyerjem mások (pl. a főnököm, a kollégáim,	1	2	3	4	5	6	7

	családom, ügyfeleim...) elismerését.							
3	Azért, mert csak akkor fognak engem mások (pl. a munkáltatóm, főnököm...) anyagilag jutalmazni, ha elég energiát fektetek a munkámba.	1	2	3	4	5	6	7
4	Azért, mert be kell bizonyítanom magamnak, hogy képes vagyok rá.	1	2	3	4	5	6	7
5	Azért, mert én magam fontosnak tartom, hogy energiát fektessek ebbe a munkába.	1	2	3	4	5	6	7
6	Azért, mert élvezem, amikor dolgozom.	1	2	3	4	5	6	7
7	Csak kevés energiát fektetek a munkámba, mert nem hiszem, hogy érdemes lenne többet.	1	2	3	4	5	6	7
8	Azért, mert így mások (pl. a főnököm, a kollégáim, családom, ügyfeleim...) jobban fognak tisztelni.	1	2	3	4	5	6	7

9	Azért, mert mások (pl. a munkáltatóm, főnököm...) jobban garantálják az állásom biztonságát, ha elég energiát fektetek a munkámba.	1	2	3	4	5	6	7
10	Azért, mert így büszke lehetek magamra.	1	2	3	4	5	6	7
11	Azért, mert összhangban áll a személyes értékrendemmel az, hogy energiát fektetek ebbe a munkába.	1	2	3	4	5	6	7
12	Azért, mert izgalmas a számomra, amivel a munkám során foglalkozom.	1	2	3	4	5	6	7
13	Nem tudom, miért vagyok ebben az állásban, ez egy teljesen értelmetlen munka.	1	2	3	4	5	6	7
14	Azért, hogy elkerüljem mások (pl. a főnököm, a kollégáim, családom, ügyfeleim...) kritikáit.	1	2	3	4	5	6	7
15	Azért, mert az állásom elvesztését kockáztatom azzal, ha nem fektetek bele elég energiát.	1	2	3	4	5	6	7
16	Azért, mert különben szégyenkezni fogok magam előtt.	1	2	3	4	5	6	7
17	Azért, mert személyes jelentőséggel bír a számomra, hogy energiát fektetek a munkámba.	1	2	3	4	5	6	7
18	Azért, mert a munkám érdekes.	1	2	3	4	5	6	7
19	Azért, mert különben rosszul érezném magam.	1	2	3	4	5	6	7

2. Melléklet: Beleegyző nyilatkozat

HR szakemberek munkamotivációja

Kedves Kitöltő!

Pölcz Kinga vagyok, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem harmadéves pszichológia alapszakos hallgatója és szakdolgozatomban a HR-esek munkamotivációját vizsgálom.

A kutatás során egy munkamotivációs kérdőív kitöltésére kérem Önt. Minden egyes kérdés az egyéni véleményeket méri, tehát nincsenek jó vagy rossz válaszok. A kitöltés önkéntes és anonim módon, tehát név nélkül, az Ön személyes adatainak beazonosíthatósága nélkül történik. Ebből adódóan egyéni visszajelzés adására nincsen mód, hiszen az adatok összesített statisztikai eredmények formájában kerülnek elemzésre, az etikai irányelvekkel összhangban. A vizsgálatban való részvétel természetesen bármikor, indoklás nélkül megszakítható.

A kutatásban akkor tud részt venni, ha 1965 és 2009 között született és HR területen, legalább 20 órában dolgozik.

Témavezető: Matuszka Balázs

Amennyiben bármi kérdése lenne a kitöltéssel/kutatással kapcsolatban az alábbi elérhetőségen tudja velünk felvenni a kapcsolatot:

Pölcz Kinga - kingapolcz@gmail.com

Matuszka Balázs - matuszka.balazs@btk.ppke.hu

Segítségét előre is köszönöm!

 kingapolcz@gmail.com (nincs megosztva) [Fiókváltás](#)



*Kötelező

A fentieket elolvastam, megértettem és vállalom a kutatásban való részvételt, valamint kijelentem, hogy elmúltam 18 éves. *

Igen

Nem

3. Melléklet: Statisztikai elemzés

3.1. Leíró statisztika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motiváció mértéke	160	7,00	91,00	59,4688	16,38181
Elégedettség	160	,00	12,00	7,7438	2,25217
Jóllét	160	1,00	32,00	16,6250	6,86780
Valid N (listwise)	160				

3.2. Első hipotézis tesztelése

Tests of Normality

Generáció	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Amotiváció X generáció	,360	50	,000	,592	50	,000
Y generáció	,317	58	,000	,628	58	,000
Z generáció	,260	52	,000	,690	52	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

Amotiváció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
X generáció	50	,9600	1,82902	,25866	,4402	1,4798	,00	7,00
Y generáció	58	1,6207	2,87657	,37771	,8643	2,3770	,00	11,00
Z generáció	52	2,0769	3,20445	,44438	1,1848	2,9690	,00	13,00
Total	160	1,5625	2,73732	,21640	1,1351	1,9899	,00	13,00

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Amotiváció

F	df1	df2	Sig.
3,813	2	157	,024

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + generacio

Kruskal-Wallis Test

Ranks

Generáció		N	Mean Rank
Amotiváció	X generáció	50	72,31
	Y generáció	58	79,55
	Z generáció	52	89,43
Total		160	

Test Statistics^{a,b}

	Amotiváció
Chi-Square	4,395
df	2
Asymp. Sig.	,111

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Generáció

3.3. Második hipotézis tesztelése

a) Extrinzik szabályozás – társas

Tests of Normality

Generáció		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Extrinzik szabályozás - Társas	X generáció	,187	50	,000	,880	50	,000
	Y generáció	,093	58	,200 [*]	,970	58	,164
	Z generáció	,097	52	,200 [*]	,968	52	,178

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Extrinzik szabályozás - Tá

F	df1	df2	Sig.
1,240	2	157	,292

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + generacio

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Extrinzik szabályozás - Társas

Generáció	Mean	Std. Deviation	N
X generáció	4,3400	4,30287	50
Y generáció	7,2586	4,48217	58
Z generáció	9,0769	3,81353	52
Total	6,9375	4,60747	160

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Extrinzik szabályozás - Társas

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	581,342 ^a	2	290,671	16,333	,000	,172
Intercept	7569,716	1	7569,716	425,351	,000	,730
generacio	581,342	2	290,671	16,333	,000	,172
Error	2794,033	157	17,796			
Total	11076,000	160				
Corrected Total	3375,375	159				

a. R Squared = ,172 (Adjusted R Squared = ,162)

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Extrinzik szabályozás - Társas

Tukey HSD

(I) Generáció	(J) Generáció	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
X generáció	Y generáció	-2,9186*	,81410	,001	-4,8449	-,9923
	Z generáció	-4,7369*	,83556	,000	-6,7140	-2,7599
Y generáció	X generáció	2,9186*	,81410	,001	,9923	4,8449
	Z generáció	-1,8183	,80565	,065	-3,7246	,0880
Z generáció	X generáció	4,7369*	,83556	,000	2,7599	6,7140
	Y generáció	1,8183	,80565	,065	-,0880	3,7246

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 17,796.

*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

b) Extrinzik szabályozás – Anyagi

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Extrinzik szabályozás - Anyagi	X generáció	,129	50	,038	,910	50	,001
	Y generáció	,129	58	,017	,928	58	,002
	Z generáció	,094	52	,200 [*]	,980	52	,547

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Extrinzik szabályozás - Anyagi

Generáció	Mean	Std. Deviation	N
X generáció	5,1400	4,53562	50
Y generáció	8,1034	5,34327	58
Z generáció	9,9808	3,75990	52
Total	7,7875	4,99231	160

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Extrinzik szabályozás - Ar

F	df1	df2	Sig.
7,478	2	157	,001

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + generacio

Kruskal-Wallis Test

Ranks

		Generáció	N	Mean Rank
Extrinzik szabályozás - Anyagi	X generáció		50	55,91
	Y generáció		58	83,31
	Z generáció		52	101,01
	Total		160	

Test Statistics^{a,b}

		Extrinzik szabályozás - Anyagi
Chi-Square		24,610
df		2
Asymp. Sig.		,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Generáció

Mann-Whitney Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Extrinzik szabályozás - Anyagi	X generáció	50	45,15	2257,50
	Y generáció	58	62,56	3628,50
	Total	108		

Test Statistics^a

	Extrinzik szabályozás - Anyagi
Mann-Whitney U	982,500
Wilcoxon W	2257,500
Z	-2,893
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: Generáció

Mann-Whitney Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Extrinzik szabályozás - Anyagi	X generáció	50	36,26	1813,00
	Z generáció	52	66,15	3440,00
	Total	102		

Test Statistics^a

	Extrinzik szabályozás - Anyagi
Mann-Whitney U	538,000
Wilcoxon W	1813,000
Z	-5,115
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Generáció

Mann-Whitney Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Extrinzik szabályozás - Anyagi	Y generáció	58	50,25	2914,50
	Z generáció	52	61,36	3190,50
	Total	110		

Test Statistics^a

	Extrinzik szabályozás - Anyagi
Mann-Whitney U	1203,500
Wilcoxon W	2914,500
Z	-1,827
Asymp. Sig. (2-tailed)	,068

a. Grouping Variable: Generáció

c) Introjektált szabályozás

Tests of Normality

Generáció	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Introjektált szabályozás X generáció	,075	50	,200 [*]	,973	50	,304
Y generáció	,108	58	,088	,938	58	,005
Z generáció	,117	52	,073	,931	52	,005

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Introjektált szabályozás

Generáció	Mean	Std. Deviation	N
X generáció	13,5400	5,94605	50
Y generáció	16,6552	5,55531	58
Z generáció	17,5385	4,44779	52
Total	15,9688	5,58009	160

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Introjektált szabályozás

F	df1	df2	Sig.
2,930	2	157	,056

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + generacio

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Introjektált szabályozás

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	450,397 ^a	2	225,199	7,856	,001	,091
Intercept	40347,319	1	40347,319	1407,533	,000	,900
generacio	450,397	2	225,199	7,856	,001	,091
Error	4500,447	157	28,665			
Total	45751,000	160				
Corrected Total	4950,844	159				

a. R Squared = ,091 (Adjusted R Squared = ,079)

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Introjektált szabályozás

Tukey HSD

(I) Generáció	(J) Generáció	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
X generáció	Y generáció	-3,1152*	1,03322	,008	-5,5599	-,6704
	Z generáció	-3,9985*	1,06045	,001	-6,5077	-1,4893
Y generáció	X generáció	3,1152*	1,03322	,008	,6704	5,5599
	Z generáció	-,8833	1,02249	,664	-3,3027	1,5361
Z generáció	X generáció	3,9985*	1,06045	,001	1,4893	6,5077
	Y generáció	,8833	1,02249	,664	-1,5361	3,3027

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 28,665.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

3.4. Harmadik hipotézis tesztelése

Tests of Normality

Generáció	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Intrinzik szabályozás	X generáció	,131	50	,032	,907	50	,001
	Y generáció	,162	58	,001	,893	58	,000
	Z generáció	,218	52	,000	,856	52	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Intrinzik szabályozás

Generáció	Mean	Std. Deviation	N
X generáció	13,3200	4,16712	50
Y generáció	12,7414	4,51337	58
Z generáció	13,0769	4,36495	52
Total	13,0313	4,33854	160

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Intrinzik szabályozás

F	df1	df2	Sig.
,266	2	157	,767

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + generacio

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Intrinzik szabályozás

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	9,151 ^a	2	4,575	,241	,786	,003
Intercept	27124,994	1	27124,994	1427,300	,000	,901
generacio	9,151	2	4,575	,241	,786	,003
Error	2983,693	157	19,004			
Total	30163,000	160				
Corrected Total	2992,844	159				

a. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,010)

3.5. Negyedik hipotézis tesztelése

a) Leíró statisztika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Amotiváció	50	,00	7,00	,9600	1,82902
Extrinzik szabályozás - Társas	50	,00	15,00	4,3400	4,30287
Extrinzik szabályozás - Anyagi	50	,00	16,00	5,1400	4,53562
Introjektált szabályozás	50	,00	24,00	13,5400	5,94605
Identifikált szabályozás	50	2,00	18,00	14,0800	3,89579
Intrinzik szabályozás	50	1,00	18,00	13,3200	4,16712
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Amotiváció	58	,00	11,00	1,6207	2,87657
Extrinzik szabályozás - Társas	58	,00	18,00	7,2586	4,48217
Extrinzik szabályozás - Anyagi	58	,00	17,00	8,1034	5,34327
Introjektált szabályozás	58	1,00	24,00	16,6552	5,55531
Identifikált szabályozás	58	2,00	18,00	14,2586	4,08918
Intrinzik szabályozás	58	2,00	18,00	12,7414	4,51337
Valid N (listwise)	58				

[zgen]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Amotiváció	52	,00	13,00	2,0769	3,20445
Extrinzik szabályozás - Társas	52	2,00	16,00	9,0769	3,81353
→ Extrinzik szabályozás - Anyagi	52	2,00	18,00	9,9808	3,75990
Introjektált szabályozás	52	2,00	24,00	17,5385	4,44779
Identifikált szabályozás	52	,00	18,00	14,1923	3,47562
Intrinzik szabályozás	52	,00	18,00	13,0769	4,36495
Valid N (listwise)	52				

b) X generáció

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Amotiváció	,360	50	,000	,592	50	,000
Extrinzik szabályozás - Társas	,187	50	,000	,880	50	,000
Extrinzik szabályozás - Anyagi	,129	50	,038	,910	50	,001
Introjektált szabályozás	,075	50	,200 [*]	,973	50	,304
Identifikált szabályozás	,157	50	,003	,864	50	,000
Intrinzik szabályozás	,131	50	,032	,907	50	,001

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Mauchly's Test of Sphericity^a

Measure: fomotivacio

Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Epsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Lower-bound
factor1	,151	89,092	14	,000	,606	,650	,200

Tests the null hypothesis that the error covariance matrix of the orthonormalized transformed dependent variables is proportional to an identity matrix.

a. Design: Intercept

Within Subjects Design: factor1

b. May be used to adjust the degrees of freedom for the averaged tests of significance. Corrected tests are displayed in the Tests of Within-Subjects Effects table.

Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
Amotiváció	1,48
Extrinzik szabályozás - Társas	2,31
Extrinzik szabályozás - Anyagi	2,62
Introjektált szabályozás	4,95
Identifikált szabályozás	5,05
Intrinzik szabályozás	4,59

Test Statistics^a

N	50
Chi-Square	182,712
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

Test Statistics^a

	Introjektált szabályozás - Identifikált szabályozás	Intrinzik szabályozás - Identifikált szabályozás	Extrinzik szabályozás - Társas - Identifikált szabályozás	Extrinzik szabályozás - Anyagi - Identifikált szabályozás	Amotiváció - Identifikált szabályozás
Z	-,276 ^b	-2,574 ^b	-6,062 ^b	-5,886 ^b	-6,165 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,783	,010	,000	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c) Y generáció

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Amotiváció	,317	58	,000	,628	58	,000
Extrinzik szabályozás - Társas	,093	58	,200 [*]	,970	58	,164
Extrinzik szabályozás - Anyagi	,129	58	,017	,928	58	,002
Introjektált szabályozás	,108	58	,088	,938	58	,005
Identifikált szabályozás	,180	58	,000	,833	58	,000
Intrinzik szabályozás	,162	58	,001	,893	58	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Mauchly's Test of Sphericity^a

Measure: Yfomotivacio

Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Epsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Lower-bound
factor1	,134	110,617	14	,000	,568	,601	,200

Tests the null hypothesis that the error covariance matrix of the orthonormalized transformed dependent variables is proportional to an identity matrix.

a. Design: Intercept

Within Subjects Design: factor1

b. May be used to adjust the degrees of freedom for the averaged tests of significance. Corrected tests are displayed in the Tests of Within-Subjects Effects table.

Test Statistics^a

	Amotiváció - Introjektált szabályozás	Extrinzik szabályozás - Társas - Introjektált szabályozás	Extrinzik szabályozás - Anyagi - Introjektált szabályozás	Identifikált szabályozás - Introjektált szabályozás	Intrinzik szabályozás - Introjektált szabályozás
Z	-6,570 ^b	-6,474 ^b	-6,555 ^b	-4,168 ^b	-4,832 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

d) Z generáció

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Amotiváció	,260	52	,000	,690	52	,000
Extrinzik szabályozás - Társas	,097	52	,200*	,968	52	,178
Extrinzik szabályozás - Anyagi	,094	52	,200*	,980	52	,547
Introjektált szabályozás	,117	52	,073	,931	52	,005
Identifikált szabályozás	,209	52	,000	,847	52	,000
Intrinzik szabályozás	,218	52	,000	,856	52	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Mauchly's Test of Sphericity^a

Measure: Zfomotivacio

Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Epsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Lower-bound
factor1	,088	119,238	14	,000	,486	,512	,200

Tests the null hypothesis that the error covariance matrix of the orthonormalized transformed dependent variables is proportional to an identity matrix.

a. Design: Intercept

Within Subjects Design: factor1

b. May be used to adjust the degrees of freedom for the averaged tests of significance. Corrected tests are displayed in the Tests of Within-Subjects Effects table.

Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
Amotiváció	1,35
Extrinzik szabályozás - Társas	2,77
Extrinzik szabályozás - Anyagi	3,14
Introjektált szabályozás	5,55
Identifikált szabályozás	4,37
Intrinzik szabályozás	3,83

Test Statistics^a

N	52
Chi-Square	158,295
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

Test Statistics^a

	Amotiváció - Introjektált szabályozás	Extrinzik szabályozás - Társas - Introjektált szabályozás	Extrinzik szabályozás - Anyagi - Introjektált szabályozás	Identifikált szabályozás - Introjektált szabályozás	Intrinzik szabályozás - Introjektált szabályozás
Z	-6,150 ^b	-5,866 ^b	-5,755 ^b	-5,149 ^b	-5,361 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

3.6. Ötödik hipotézis tesztelése

Tests of Normality

Generáció	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motiváció mértéke X generáció	,072	50	,200 [*]	,993	50	,992
Y generáció	,130	58	,015	,924	58	,001
Z generáció	,063	52	,200 [*]	,982	52	,612

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Motiváció mértéke

Generáció	Mean	Std. Deviation	N
X generáció	51,3800	16,27304	50
Y generáció	60,6379	17,94895	58
Z generáció	65,9423	10,66498	52
Total	59,4688	16,38181	160

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Motiváció mértéke

F	df1	df2	Sig.
6,352	2	157	,002

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + generacio

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank
Motiváció mértéke	X generáció	50	55,85
	Y generáció	58	86,09
	Z generáció	52	97,96
	Total	160	

Test Statistics^{a,b}

	Motiváció mértéke
Chi-Square	22,402
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Generáció

Mann-Whitney Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motiváció mértéke	X generáció	50	44,26	2213,00
	Y generáció	58	63,33	3673,00
	Total	108		

Test Statistics^a

	Motiváció mértéke
Mann-Whitney U	938,000
Wilcoxon W	2213,000
Z	-3,156
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a. Grouping Variable: Generáció

Mann-Whitney Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motiváció mértéke	X generáció	50	37,09	1854,50
	Z generáció	52	65,36	3398,50
	Total	102		

Test Statistics^a

	Motiváció mértéke
Mann-Whitney U	579,500
Wilcoxon W	1854,500
Z	-4,825
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Generáció

Mann-Whitney Test

Ranks

	Generáció	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motiváció mértéke	Y generáció	58	52,27	3031,50
	Z generáció	52	59,11	3073,50
	Total	110		

Test Statistics^a

	Motiváció mértéke
Mann-Whitney U	1320,500
Wilcoxon W	3031,500
Z	-1,123
Asymp. Sig. (2-tailed)	,261

a. Grouping Variable: Generáció