

## **Z generációs egyetemi hallgatók motivációjának vizsgálata a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar és Informatikai Kar hallgatói köréből vett mintán**

### **Examination of the motivation of generation Z university students in a sample of students from the Faculty of Economics and Business and the Faculty of Informatics at the University of Debrecen**

**HAJDU F<sup>1</sup>**

**Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, franciska.hajdu@hotmail.hu**

*Absztrakt*

*Napjainkban a szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkavállalók motiválására, hiszen a szervezet eredményességét nagyban befolyásolja a dolgozók motivációs szintje, ismervén azt, hogy motivált dolgozó jobban teljesít és hűségesebb maradhat a szervezethez.*

*A munkavállalók eredményes motiválásához elengedhetetlen, hogy a vezetők ismerjék a különböző ösztönzési lehetőségeket. Jelen tanulmányban elsősorban a belső motivációval foglalkozom, hiszen már bizonyították, hogy a külső motivációs eszközök önmagukban nem elegendők a munkavállalók kívánt motivációs szintjének eléréséhez. Általános célkitűzésem, hogy felmérjem a környezetemben lévő hallgatók motivációs jellemzőit, azon belül is a külső és belső motiváció viszonyát.*

*A cikk első részében összefoglalom a belső motivációval kapcsolatos szakirodalmat, mely a jelen kor igényeihez alkalmazkodva egyre gyakorlatiasabb módon mutatja be a témát. A folytatásban a kutatásomat ismertetem, melyhez az Aspirációs Index rövidített változatát használtam fel. Kvantitatív kutatásomban összesen 470 fő vett részt a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karról és Informatikai Karról. Az eredmények értékeléséhez leíró és matematikai statisztikai módszereket egyaránt felhasználtam.*

*A válaszok elemzése után arra a következtetésre jutottam, hogy az intrinzik motiváció nagyobb hatással van a hallgatókra, mint az extrinzik, ám a pénz továbbra is egy nélkülözhetetlen motivációs eszköz. Különbséget véltem felfedezni a férfiak és a nők, valamint a különböző szakokon tanulók válaszaiban, ezek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy nem szabad a generációt egy séma szerint kezelni, érdemes az egyéni jellemzőket figyelembe véve kialakítani az ösztönzési módszereket, technikákat.*

*Összegzésként a vezetőknek javaslatokat fogalmazok meg a kutatási eredmények alapján levont következtetésekből. Így reményeim szerint a jövőben nagy tömegben a munkaerőpiacra lépő Z generációt a vezetők hatékonyabban tudják majd motiválni.*

*Kulcsszavak: belső motiváció, külső motiváció, egyetemi hallgatók*

*Abstract*

*Nowadays, organizations place increasing emphasis on motivating employees, as the effectiveness of an organization is greatly influenced by the motivation level of the employees, knowing that a motivated employee can perform better and remain loyal to the organization.*

---

<sup>1</sup> 0000-0002-9074-3291



*In order to motivate employees effectively, it is essential that managers are aware of the various incentives available. In this study, I focus primarily on intrinsic motivation, as it is increasingly proven that extrinsic motivation tools alone are not enough to achieve the desired level of motivation for employees. My overall goal is to assess the motivational characteristics of students in my environment, including the relationship between extrinsic and intrinsic motivation.*

*In the first part of the article, I present the literature on intrinsic motivation, which presents the topic in a more and more practical way, adapting to the needs of the present age. In the following, I present my research using a shortened version of the Aspiration Index. A total of 470 people from the Faculty of Economics and Business and the Faculty of Informatics of the University of Debrecen took part in my quantitative research. For the evaluation of the results I used both descriptive and mathematical statistical methods.*

*After analysing the answers, I concluded that intrinsic motivation has a greater impact on students than extrinsic motivation, but money is still an essential motivational tool. I thought there was a difference in the answers of men and women and students of different programs, which led me to the conclusion that the generation should not be treated according to a scheme, it is worth developing the methods and techniques of motivation considering the individual characteristics. In conclusion, I try to formulate suggestions for managers based on the conclusions drawn from the research results. Thereby I hope that the Z generation entering the labour market in the future will be motivated more effectively.*

*JEL Codes: I23, I29, M12, M52*

## **Bevezetés**

Napjainkban a nagyvállalatok egyre inkább törekednek a képzett és a szervezeti célokkal azonosulni tudó munkaerő megszerzésére és megtartására. A profitorientált és a nonprofit szervezetek számára is a legfontosabb erőforrás az ember. A Debreceni Egyetem egy olyan intézmény, mely kellő szakértelemmel rendelkező leendő munkavállalókat bocsát a munkaerőpiacra évről évre. Jelenleg az alapképzésen a Z generáció tagjai tanulnak, és jómagam is egy vagyok közülük. Pár éven belül diplomásként hagyjuk el az egyetemet és becsatlakozunk a munkaerőpiacot alkotó generációk közé. Az eltérő generációkat véleményem szerint különböző eszközökkel lehet eredményesen motiválni. Ennek vizsgálatát a Z generáció körére szűkíttem, hogy pontosabb információkat kapjunk a jövőbeli dolgozók ösztönzési lehetőségeiről. A korcsoporton belül a Gazdaságtudományi Kar és Informatikai Kar hallgatói köréből vett mintát vizsgáltam.

Maslow 1943-ban rangsorolta főbb szükségleteinket, miszerint öt egymásra épülő szintre osztható a belső indíttatásunk. A legsürgetőbb, legalapvetőbb igényünk az étel, ital, alvás és szexualitás felé terel minket. Ha ezek a szükségletek kielégülnek, léphetünk a következő szintre, ahol a biztonságra vágyunk fizikai, egészségügyi, pénzügyi értelemben. Ezt követően a szociális szükségleteink merülnek fel, mint a szeretet, család, barátság, valahova tartozás. Negyedik lépcsőfok az önbecsülés, miután elvártuk környezetünkötől, hogy elfogadjanak, megbecsüljenek, saját magunk irányába is kialakul az önbecsülés érzete. A piramis csúcsán az önmegvalósítás áll, mely motiválja a kreativitásunkat, problémamegoldásunkat, erkölcsiségünket. Maslow piramisa magába foglalja a legfontosabb motivátorokat az életben, ám megjelenése óta világunk sosem látott módon fejlődött, mind technológiai, mind társadalmi értelemben, melynek eredménye, hogy azóta Maslow is további két szinttel egészítette ki az elméletét: a tudás és az esztétika szintjével.

Kenrick és munkatársai (2010) szerint Maslow elmélete helytálló, ám nem fedi le a motiváció teljes indíttatását és túl merev rendszerű. A szintek nem szükségszerű, hogy szigorú sorrendben kövessék egymást, valamint az embert érő külső hatások is befolyásolják azokat. Szerintük a motiváció annak eredetét tekintve kétféle lehet: funkcionális, mely nagyban hasonlít a maslow-i alappillérekhez, valamint proximális, melyet külső események váltanak ki.

A Kenrick és munkatársai által felállított elmélettel elérkeztünk oda, hogy megkülönböztessük a belső és külső motivációt. Több szakirodalom is említi az intrinzik (belső) és az extrinzik (külső) motivációt (Deci, 1972; Sansone, 2000; Pink, 2010; Zimbardo et al., 2018). Belső motivációnk alapvetően a cselekvés végzésében fellelhető örömként jelentkezik. Ezzel szemben külső motivációnk a kívülről érkező jutalmazáson alapszik. A kétféle megközelítés erősen eltér egymástól, hiszen forrásuk is nagyban különbözik. Már az elején le kell szögeznünk, hogy a belső motiváció azoknál az alkalmazottaknál működik, akik alapvetően megfelelő mértékű bérezést kapnak. Hiszen, ha valaki a mindennapi betevőért robotol, őt nehéz rávenni a szervezeti célokkal való azonosulásra (Ariely, 2017).

Deci (1972, p.113.) elsők között számolt be a belső motivációról. Úgy fogalmaz, hogy „belső motiváció figyelhető meg azon a személyen, aki a cselekvésben fellelhető örömmel végzi azt el és nem egy kívülről érkező ösztönzést”. Katzenbach (2000) az örömmel végzett munkát a maximális teljesítménnyel azonosítja. Az a személy, aki az öröm átélésével végzi a munkáját, erőlködés nélkül, könnyedén hajlja végre a feladatokat, és elmerül a munkában. Továbbá fontosnak tartja a szakismeretet és a gyakorlatot, melyek hozzásegítenek ennek az örömmel az átéléséhez (Katzenbach, 2000 idézi: Zsoldos, 2005, p.30). Dajnoki és Héder (2017) szerint a HR egyik válasza a globalizáció és a változás kihívásaira a megtartás-menedzsment. A megfelelő és tehetséges munkavállalók megtartása azért kulcsfontosságú, mert pótlásuk költség-, idő- és energiaigényes. Az ösztönzés révén elősegíthetjük a munkavállalók megtartását, valamint a HR-ről is egy pozitív képet tudunk kialakítani a külvilág felé.

Gergely és Pierog által 2016-ban végzett kutatásból kiderül, hogy az általuk vizsgált hallgatói minta leginkább a teljesítménymotivációt helyezi előtérbe, melynek célja, hogy eredményüket a sikerrel összhangban valósítsák meg, és szem előtt tartásuk a végrehajtandó feladatot.

Kutatási célként tűzöm ki, hogy az általam vizsgált hallgatók külső és belső motivációját megvizsgáljam, valamint feltárjam a nemekből, tanulmányi területből és munkatapasztalatokból származó motivációs különbségeket. Kutatási kérdéseim közt szerepel, hogy vajon van-e különbség a külső és belső motiváció tekintetében a férfiak, illetve a nők között? További kérdésem, hogy a külső vagy a belső motiváció van-e nagyobb hatással erre a korcsoportra? A kutatási kérdésből következő hipotézisem az, hogy a belső motiváció fontosabb a hallgatóknak, mint a külső motiváció.

A kutatást kérdőív segítségével végzem, mert így viszonylag rövid idő alatt, nagyobb létszámban tudtam elérni a mintába kerülő egyetemistákat. Az eredmények kiértékelését többféle módszerrel végeztem, többek között átlag, szórás adatok elemzésével, korrelációelemzéssel és független kétmintás t-próba számításával.

## 1. Anyag és módszer

Kutatásom célja az volt, hogy felmérjem a Debreceni Egyetemen Gazdaságtudományi Karán tanuló hallgatók és Informatikai Karán tanuló gazdaságinformatikus hallgatók motivációs attitűdjét, választ találok arra a kérdésre, hogy a külső vagy a belső motivációs tényezők fontosabbak-e számukra. A feltárt eredmények lehetőséget adnak arra, hogy a vezetők is hasznos információhoz jussanak, hiszen a kérdőív hozzátételesen körül írja a munkavállalók által elvárt munkahelyi jellemzőket.

Kutatásom során kvantitatív jellegű primer kutatást végeztem, melyhez egy már létező és validált kérdőívet használtam fel. A kitöltések során papír alapú kérdőívek segítségével dolgoztam, mert legeredményesebben tanórák keretein belül, személyesen lehetett elérni a hallgatókat.

Martos és munkatársai (2006) az Aspirációs Index elméleti háttéréként felhasználták Kasser (2005) eredményeit, aki szerint a külső motiváció megléte az emberben szoros kapcsolatban áll a kultúrával, melyben él. A kultúránk és a társadalom különböző életcélokat tűz elénk, melyet mindannyian el szeretnénk érni. A jó megjelenés mára szerintem társadalmi elvárás, az anyagi jólét és a siker elérésének érzése nagyrészt a médiából is befolyásol minket. A felsorolt tényezők mind-mind külső jutalmakkal kapcsolatosak. Kasser rámutat arra, hogy ha ezek a külső célok felülemelkednek a belső céljainkon, akkor az a személyiségünkben is változásokat eredményezhet. Emberi kapcsolataink és társadalmi szerepvállalásunk megváltozhatnak. Kifejti továbbá, hogy ezen célok elérése sokszor problémákba ütközik és feszültséget generálhat. Ellenben saját belső céljaink elérésébe fektetett idő és energia az egyén számára is egészségesebb végeredménnyel jár (Kasser, 2005 idézi Martos et al., 2006).

Martos és munkatársai (2006) az eredetileg 35 tételes aspirációs indexet 14 tételesre redukálták. A rövidítés során a korábbi 7 alskálából, és ezekhez tartozó 5-5 tételből 2-2 tételt emeltek ki, így az eredetileg 35 tételes kérdőív 14 tételes lett. A kérdőívben olyan kérdések találhatóak, amelyeknél a válaszadónak egyes tényezőket kell fontosság szerint értékelni a megadott skála alapján.

Az elemzés során lefolytatott korrelációelemzéshez a korrelációs együttható értékét Evans (1996) szerint értelmezem:

- 0,00-0,19: nagyon gyenge
- 0,20-0,39: gyenge
- 0,40-0,59: közepes
- 0,60-0,79: erős
- 0,80-1,00: nagyon erős kapcsolat a vizsgált tényezők között.

Primer kutatásom 18 kérdésből áll. A kérdőív első részében 14 kérdésből hat kérdés az intrinzik, további hat az extrinzik motivációt, kettő pedig az egészségre való törekvést kívánja mérni. Minden kérdéshez Likert formátumú 5 pontos skála tartozik. A kérdések hét típusba sorolhatók, melyek nem mások, mint a gazdagság, a hírnév, a jó megjelenés, a tartalmas emberi kapcsolatok, a személyes növekedés, a társadalmi elkötelezettség és az egészség. A kérdőív második része a demográfiai adatokat tartalmazza, melyek a következők: a válaszadó neme, szakja, évfolyama, illetve, hogy az illető rendelkezik-e munkatapasztalattal.

A kérdőívet összesen 470 Debreceni Egyetemen tanuló nappali tagozatos hallgató töltötte ki anonim módon. A teljes mintából 24 fő (5,11%) az összes kérdést tekintve hiányosan töltötte ki a kérdőívet. A hiányzó értékeket is figyelembe véve végeztem el az adatelemzést, így a teljes minta 470 fő, de előfordul, hogy egy-egy kérdést ennél kevesebben válaszoltak meg. A válaszadók 51%-a férfi és 49%-a nő, tehát 240 férfi és 230 nő közel azonos arányban szerepel válaszadóként. A mintát évfolyamok szerint jellemzően elsősévesek (52,98%), továbbá a másodévesek 26,38%-kal, a harmadévesek 20,43%-kal alkotják, valamint egy fő negyedéves hallgató is kitöltötte a kérdőívet.

A válaszadók 83,62%-a egyetemi tanulmányait a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán, 16,39%-a az Informatikai Karán folytatja. Az Informatikai Karon egy szakot vizsgáltam, amely a gazdaságinformatikus hallgatókat jelenti, akik másod- és harmadévesüket teljesítik jelenleg. A Gazdaságtudományi Karon a vizsgált hallgatók többféle szakon tanulnak, többek között gazdálkodási és menedzsment, kereskedelem és marketing, pénzügy és számvitel, nemzetközi gazdálkodás, valamint sport- és rekreációs szervezés alapszakon. A válaszadók közel kétharmada (67,23%) rendelkezik előzetes munkatapasztalattal. Az erre vonatkozó kérdés nem terjedt ki a munkavégzés idejére, tárgyára, csupán a léteire vagy nem léteire.

## 2. Eredmények

### 2.1. Leíró statisztika

A válaszadóknak 14 életcél kellett megítélniük fontosságuk alapján. A kitöltők nem múltbeli tapasztalataikat értékelték, hanem jövőbeli céljaikon kellett elgondolkodniuk. A jövőben rendkívül fontosnak vélt célok a Likert formátumú 5 pontos skála legmagasabb értékét kapták, míg az egyáltalán nem fontos tényezőket az egyes értékkel jelölték. A minta elemzése alapján kapott átlag- és szórásértékeket az 1. táblázat szemlélteti. Az életcélok motivációs jellegét illetően a külső célokat „E”-vel, mint extrinzik, a belső célokat „I”-vel, mint intrinzik cél jelöltem.

Az 1. táblázatban látható, hogy a teljes mintára vonatkozóan az átlagos értékek tekintetében a betegségek elkerülése, a pénzügyek sikeressége és önmaguk elfogadása a legfontosabb a hallgatók számára. A betegségek elkerülésének átlaga 4,57 (szórás: 0,73), míg a pénzügyek sikerességének átlaga 4,5 (szórás: 0,6). Legalacsonyabb értékeket a hírnév és a tisztelet-csodálat kapta. A hírnévhez tartozó körülbelüli 2-es átlag (szórás: 0,95) élesen elkülönül a többi válasz magasabb értékétől, a tisztelet-csodálat 3,18-as átlagértéke (szórás: 0,98) csak kevéssel van lemaradva a tőle valamivel magasabb átlagoktól. A szórások tekintetében a legalacsonyabb ingadozás az átlag körül a pénzügyek sikerességénél figyelhető meg (szórás: 0,60), tehát elmondható, hogy ennél a kérdésnél a legnagyobb az egyetértés a hallgatók között. A legnagyobb ingadozás, tehát a legmagasabb szórás érték a „vonzó megjelenésű embernek tartanak” életcélnál figyelhető meg, mely több mint egy egész (szórás: 1,04).

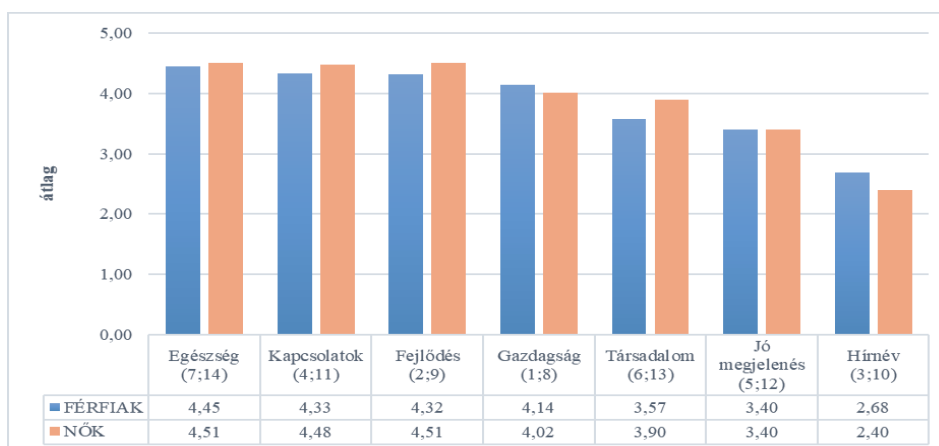
Nemek tekintetében a férfiak számára a legfontosabb tényező a pénzügyi sikeresség lett 4,5 átlag értékkel 0,63-as szórás mellett. Második legfontosabb cél a betegségek elkerülése 4,49 átlaggal (szórás: 0,81). Utolsó helyre sorolható a férfiak listáján a hírnév átlagosan 2,15 értékkel, de szórása viszonylag magas 1,02 értékkel jellemezhető. A nők számára legfontosabb a betegségek elkerülése 4,66 átlaggal 0,61 szórás mellett, és második önmaguk megismerése és elfogadása 4,63 átlaggal (szórás: 0,59). Elmondható, hogy ez a sorrend különbözik a férfiak sorrendjétől. A nők szerint utolsó helyre sorolható a fontossági sorrendben a hírnév 1,84 átlagos értékkel és 0,86 szórással.

1. táblázat: A különböző életcélokhoz rendelt értékek átlaga és szórása  
Table 1: Mean and standard deviation of the values assigned to different life goals

	Teljes minta		Férfiak		Nők	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
1. Pénzügyeim sikeresek legyenek (E)	4,50	0,60	4,50	0,634	4,49	0,559
2. Fejlődjek, és új dolgokat tanuljak (I)	4,35	0,66	4,31	0,682	4,39	0,631
3. Sok ember tiszteljen-csodáljon (E)	3,18	0,98	3,22	1,062	3,14	0,894
4. Érezzem, hogy vannak emberek, akik szeretnek, és viszont szeretem őket (I)	4,41	0,76	4,36	0,806	4,47	0,709
5. Mindig úgy néztek ki, ahogyan elképzeltem (E)	3,45	0,95	3,47	0,966	3,43	0,940
6. Munkámmal is hozzájáruljak, hogy a világ jobb legyen (I)	3,67	0,92	3,51	0,999	3,84	0,796
7. Elkertüljenek a betegségek (I)	4,57	0,73	4,49	0,814	4,66	0,612
8. Gazdag legyek (E)	3,66	0,96	3,77	0,995	3,54	0,901
9. Ismerjem és elfogadjam valódi önmagam (I)	4,48	0,72	4,33	0,796	4,63	0,590
10. Híres legyek (E)	2,01	0,96	2,15	1,018	1,84	0,856
11. Mély, tartós kapcsolataim legyenek (I)	4,42	0,82	4,31	0,833	4,50	0,783
12. Vonzó megjelenésű embernek tartsanak (E)	3,34	1,04	3,34	1,089	3,36	0,946
13. Segítsek másoknak jobbat tenni az életüket (I)	3,78	0,90	3,63	0,907	3,96	0,838
14. Fizikailag egészséges életstílust folytassak (I)	4,36	0,73	4,40	0,743	4,37	0,672

Forrás: Saját adatgyűjtés (2019)

A kérdőív lehetőséget ad arra, hogy a hét motivációs tényezőt a hozzájuk tartozó két-két kérdés átlagával is jellemezhető, melynek eredménye látható az 1. ábrán.



1. ábra: A férfiak és a nők adott életcélokra vonatkozó válaszainak összehasonlítása kérdéstípusonként  
Figure 1: Comparison of male and female responses to specific life goals by question type

Forrás: Saját adatgyűjtés (2019)

A férfiak és a nők különböző életcélokra adott értékei alapján elmondható, hogy az átlagok nagy mértékben nem térnek el egymástól, de az ingadozás megfigyelhető. A célok egy része a férfiak részéről fontosabb, míg a nők inkább másokat preferálnak. Ahogy a diagramon látható, az egészség (átlag: 4,51), a kapcsolatok (átlag: 4,48), a fejlődés (átlag: 4,51) és a társadalom (átlag: 3,9) a nők értékeit tekintve magasabb, míg a férfiak számára meghatározóbb volt a gazdagság (átlag: 4,14) és a hírnév (átlag: 2,68). A kinézet, avagy a jó megjelenés (átlag: 3,4) hasonló értékekkel szerepel mindkét nem részéről.

Mivel elemzésem elsődlegesen a belső motivációval foglalkozik, így a 2. táblázatban a belső motivációt érintő kérdésekre adott válaszokat mutatom be.

2. táblázat: Az intrinzik célok átlagos értékei és szórásai  
Table 2: Mean values and standard deviations of intrinsic goals

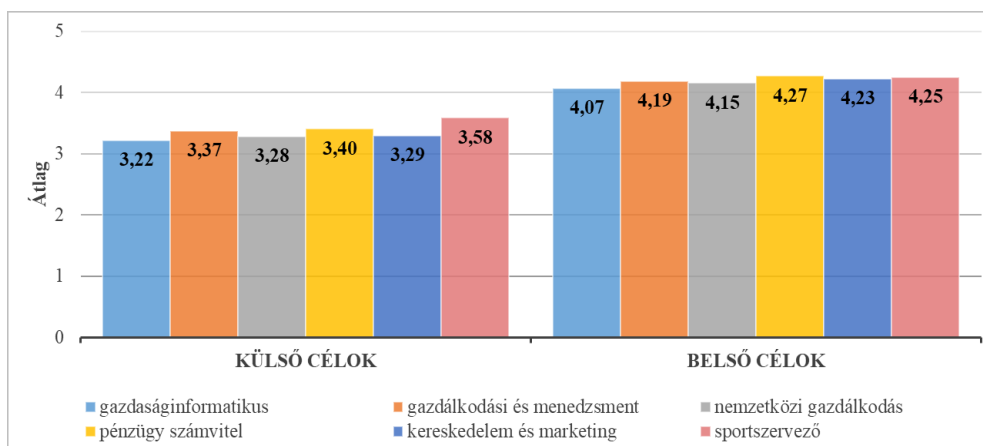
	Átlag	Szórás
9. Ismerjem és elfogadjam valódi önmagam	4,48	0,72
4. Érezzem, hogy vannak emberek, akik szeretnek, és viszont szeretem őket	4,41	0,76
11. Mély, tartós kapcsolataim legyenek	4,41	0,81
2. Fejlődjek, és új dolgokat tanuljak	4,35	0,66
13. Segítsek másoknak jobbra tenni az életüket	3,79	0,89
6. Munkámmal is hozzájáruljak, hogy a világ jobb legyen	3,67	0,92
<b>Átlag</b>	<b>4,18</b>	

Forrás: Saját adatgyűjtés (2019)

A belső motivációt rejtő célokat a megkérdezettek igen magas (4,18) átlaggal jellemezték az 5 fokozatú skálán. A felsorolt célok közül kiemelkedő átlaggal rendelkezik az önismeret és önmagunk elfogadása (átlag: 4,48; szórás: 0,72). A második és harmadik tényező átlaga egyforma, csupán ezredekkel térnek el egymástól, és a szórásban sincs jelentős különbség, így elmondható, hogy ezek egyformán fontosak. Második helyen szerepel a minket körülvevő emberek szeretete átlagosan 4,41 értékkel és 0,76 szórással. Harmadik legfontosabb belső tényező a mély és tartós kapcsolat megléte (átlag: 4,41; szórás: 0,81).

A hallgatók válaszainak átlagos értékét és szórását a szakok szerint az 1. számú melléklet tartalmazza. Az átlagok áttekintésekor azt láthatjuk, hogy a pénzügyek sikerességére a pénzügy számvitel szakos hallgatók adták a legmagasabb választ 4,66 átlaggal 0,48 szórással. A személyes fejlődés a kereskedelem és marketing hallgatók számára volt legfontosabb: 4,59 átlaggal és 0,53 szórással. A tisztelet és csodálat a sportszervező hallgatók tekintetében érte el a legmagasabb 3,46 átlagot 1,02 szórás mellett. A szeretet és annak viszonzása a pénzügy számvitel szakos körében volt a legmagasabb: 4,57 átlaggal és 0,68 szórással. A kinézet a sportszervezőknél a legmagasabb átlagú 3,8 értékkel 1,06 szórás mellett. A tény, hogy munkájukkal is hozzájáruljanak, hogy a világ jobb legyen a nemzetközi gazdálkodást hallgatók tartották legfontosabbnak: 3,8 átlaggal és 0,83 szórással. A betegségek elkerülése a sportszervezést hallgató diákoknál a legmagasabb 4,644 átlaggal és 0,66 szórással, de a gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatók válaszai is hasonlóan magas átlaggal jellemezhetők (átlag: 4,64, szórás: 0,69). A gazdagság a pénzügy számvitel hallgatók esetében a legmagasabb: 3,82 átlaggal és 0,77 szórással. Önmagunk ismerete és elfogadása a kereskedelem és marketinget hallgató diákoknál a legnagyobb értékű 4,7 átlaggal 0,5 szórás mellett. Az a cél, hogy híresek legyenek az egész kérdőívben a legalacsonyabb értékekkel rendelkezik, a szakok válaszainak átlagát tekintve 2,61 átlaggal a sportszervezők között a legmagasabb 1,26 szórás mellett. A mély, tartós kapcsolatok vágya a gazdálkodási és menedzsment hallgatók körében a legmagasabb értékű 4,49 átlaggal és 0,72 szórással. A vonzó megjelenés a sportszervező hallgatóknál a legmagasabb 3,58 átlaggal, 1,09 szórás mellett. Mások segítése a jobb élethez szintén a sportszervezőknél rendelkezik a legmagasabb értékkel 4,07 átlaggal és 0,88 szórással. A fizikailag egészséges életstílus folytatásának értéke a sportszervező hallgatók esetében a legmagasabb 4,59 átlaggal 0,65 szórás mellett.

A szakok szerinti csoportosítás elvégzése után kiszámoltam, hogy az extrinzik és intrinzik célok átlagosan milyen értékeket értek el szakonként (2. ábra). Megfigyelhető, hogy a belső motivációs tényezők átlagai kis mértékben, de magasabbak, hiszen ott 4-es érték fölöttiek, míg a külső célok esetében el sem érik a 4-es átlagértéket. A külső célok az első, a harmadik, az ötödik, a nyolcadik, a tizedik és tizenkettedik kérdésben találhatóak. Ennek megfelelően a második, a negyedik, a hatodik, a kilencedik, a tizenegyedik és tizenharmadik kérdés belső motivációt rejt. A külső célok átlagát tekintve a sportszervező hallgatók értéke a legnagyobb 3,58-cal. A belső célok tekintetében a pénzügy és számvitel hallgatók végeztek az élen 4,27 átlaggal, de a sportszervezők kis mértékben maradtak le 4,25 átlaggal. A 2. ábra alapján az figyelhető meg, hogy általában a sportszervező hallgatók adták a kérdésekre a legmagasabb értékeket.



2. ábra: A külső és belső motivációt tartalmazó kérdések átlagai szakok alapján

Figure 2: Averages of extrinsic and intrinsic motivation questions by degree program

Forrás: Saját adatgyűjtés (2019)

## 2.2. Matematikai statisztika

A válaszadók által adott értékekből kiszámoltam, hogy a külső motivációt tartalmazó kérdések átlagos értéke 3,37, míg a belső motivációs rejtő kérdések átlagértéke 4,18. A statisztikai vizsgálat során kapott eredmény szerint a számított  $t$  érték (20,79) nagyobb, mint a kritikus  $t$  érték (1,96) és  $p < 0,000$ , így arra a következtetésre jutottam, hogy szignifikáns különbség van a külső és belső motiváció várható értékei között. Az eredményekből kiderül, hogy a belső motiváció javára van különbség, mert annak magasabb a várható értéke, így elmondhatjuk azt, hogy a hallgatók szerint számukra a belső célok fontosabbak a felsorolt életcélok tekintetében. Ezzel megválaszoltam a második kutatási kérdésemet is, mely arra kereste a választ, hogy a belső vagy a külső motiváció van-e nagyobb hatással a korcsoportra. Hipotézisként korábban megfogalmaztam, hogy a belső motiváció fontosabb a vizsgált hallgatók számára, így a hipotézisemet ezzel elfogadom és helyesnek tekintem.

A matematikai statisztika eszközeinek segítségével ezt követően az egyes kérdésekre adott válaszokat vizsgálom nemek szerint. A kérdésekre nemenként lefuttatott analízis során szignifikáns különbséget mutatott a hatodik, a hetedik, a kilencedik és a tizenharmadik kérdés. A hatodik kérdés, a „munkámmal hozzájáruljak, hogy a világ jobb legyen”  $F$ -próbája bizonyította a két minta varianciájának egyenlőségét, és a kétmintás  $t$ -próba igazolta a szignifikáns különbséget kisebb, mint 0,01%-os szignifikanciaszint mellett, így bizonyítottam, hogy szignifikáns különbség van a férfiak és a nők ezen átlagai között. A hetedik kérdés, a betegségek elkerülése esetén a kétmintás  $t$ -próba során kapott eredmény azt mutatja, hogy a nők válaszainak várható értéke szignifikánsan különbözik és nagyobb a férfiakétól, 1,5%-os szignifikanciaszint mellett. A kilencedik kérdés, önmagunk ismerete és elfogadása is hasonló eredményt mutat 0,0008%-os szignifikanciaszint mellett, így a várható érték szignifikánsan különbözik a nemek közt, és a nők esetében magasabb. A tizenharmadik kérdés, mely úgy hangzik, hogy „segítsek másoknak jobbra tenni az életüket”, szignifikánsan különbözik a nők és férfiak válaszainak átlagát tekintve 0,005%-os szignifikanciaszint mellett, és az eddigiekhez hasonlóan itt is a hölgyek esetében magasabb a várható érték.

A tapasztalat létét vagy nem létét alapul véve is lefuttattam a kétmintás  $F$ -próbát és a kétmintás független kétmintás  $t$ -próbát, ám szignifikáns különbséget nem találtam a tapasztalattal rendelkezők és nem rendelkezők válaszai között.

A további elemzések során a kérdéseket csoportosítom aszerint, hogy külső vagy belső motivációt tartalmaznak-e. Ennek megfelelően az első, harmadik, ötödik, nyolcadik, tizedik és tizenkettedik kérdés külső motivációt, a második, negyedik, hatodik, kilencedik, tizenegyedik és tizenharmadik kérdés belső motivációt rejtnek.

A kétmintás  $F$ -próba eredményei alapján kiderül, hogy a belső motiváció javára van különbség, mert annak magasabb a várható értéke, így elmondhatjuk azt, hogy a hallgatók szerint számukra a belső célok fontosabbak a felsorolt életcélok tekintetében. Így tehát az emberi kapcsolatok, személyes fejlődés és



társadalommal való kapcsolat összességében magasabb értékeket kaptak, mint a gazdagság, a jó megjelenés vagy a hírnév.

A 3. táblázatban látható, hogy nemek szerint csoportosítva a válaszokat a teljes motivációt illetően nincs szignifikáns különbség a férfiak és a nők között, ugyanis az abszolútértékben kezelt számított t érték (1,49) kisebb, mint a kritikus t érték (1,97) és  $p=0,065$ . Ezen felül nincs szignifikáns különbség a férfiak és a nők külső motivációra adott átlagos válaszai alapján, mert a számított t érték (1,85) nem haladja meg a kritikus t értéket (1,97). Az adatelemzés alapján elmondható, hogy a férfiak és a nők számára a külső motiváció azonos fontossággal bír. Szignifikáns különbség van a férfiak és a nők belső motivációját illetően, ugyanis a számított t érték abszolútértékben kezelve (4,79) magasabb, mint a megengedett, kritikus t érték (1,97). A t próba azt igazolja, hogy a nők számára a belső célokra adott válaszok átlagának várható értéke magasabb, mint a férfiak azonos értékei. A felsorolt eredmények alapján kijelenthető, hogy a belső motiváció tekintetében szignifikáns a különbség a férfiak és a nők motivációja között, így a korábban feltett egyik kutatási kérdésemre megkaptam a választ, miszerint van különbség a férfiak, illetve a nők motivációja között.

3. táblázat: Nemek szerinti szignifikáns különbség vizsgálata  
Table 3: Examination of significant differences by gender

	Férfi vs női teljes motiváció	Férfi vs női extrinzik motiváció	Férfi vs női intrinzik motiváció
számított t érték	1,851	-1,488	-4,788
kritikus t érték	1,965	1,965	1,965
P(T<=t) kétszélű	14%	6,48%	<0,001
szignifikáns különbség	Nincs	Nincs	Van

Forrás: Saját adatgyűjtés (2019)

Saját eredményeim és más nemzetközi eredmények összehasonlítását a 4. táblázat mutatja. A nemzetközi eredmények forrásai és részletesebb kifejtésük a 2. számú mellékletben látható. Mint ahogy korábban bemutattam, a kérdőív rövidített változatát Martos és munkatársai (2016) készítették el, így a nemzetközi eredmények esetében ismert értékeket arányosítottam a rövidített változat értékeihez. Míg külföldön sok esetben 7 pontos skálát használtak, addig Magyarországon 5 pontos skálán hajtották végre az kutatást.

4. táblázat: Saját eredmények összehasonlítása a nemzetközi eredményekkel  
Table 4: Comparison of own results with international results

	Nők motivációja		Férfiak motivációja		Férfiak és nők együtt	
	belső	külső	belső	külső	belső	külső
Tim Kasser – Richard M. Ryan (1996)	4,6	3,1	4,3	3,4	–	–
Komlósi–Rózsa–Bérdi–Móricz–Horváth (2006)	4,29	2,78	4,03	2,61	–	–
Martos Tamás–Szabó Gábor–Rózsa Sándor (2006) 1.	4,40	2,89	4,20	2,69	–	–
Martos Tamás–Szabó Gábor–Rózsa Sándor (2006) 2.	4,33	2,95	4,15	3,05	–	–
Peter Schmuck –Tim Kasser – Richard M. Ryan (2000) [No.]	–	–	–	–	4,12	2,53
Peter Schmuck –Tim Kasser – Richard M. Ryan (2000) [USA]	–	–	–	–	4,55	3,18
Stefan Janke – Oliver Dickhäuser (2019)	–	–	–	–	4,03	2,72
Saját eredmények (2019)	4,30	3,30	4,07	3,41	4,18	3,37

Forrás: Kasser– Ryan, 1996; Schmuck et al., 2000; Komlósi et al., 2006; Martos et al., 2006; Janke– Dickhäuser, 2019

Azok a kutatások, melyek kitértek külön a nők és a férfiak motivációjára az 4.táblázat elején láthatók, míg azok, amelyek együtt kezelték a két nemet, a táblázat második felében helyezkednek el. A táblázat alapján elmondható, hogy a nők belső motivációjának és a férfiak belső motivációjának értéke a saját kutatásban nem tér el a többi értéktől, közel átlagos értéket képviselnek. Ezzel szemben a nők külső motivációjának és a férfiak külső motivációjának általam mért értéke meghaladja a felsorolt korábbi kutatások értékeit. A két nem együttes értékelésénél megfigyelhető, hogy ugyanez a tendencia köszön vissza, ugyanis az általam kiértékelte válaszok átlagos értéke megközelíti a korábbi kutatásokban részt vett alanyok (együttesen férfiak és nők) belső motivációjának átlagos értékét, ezzel szemben a külső motiváció a saját eredmények esetén kiemelkedően magas értékkel rendelkezik. Ezek az értékek azt



bizonyítják, hogy az általam vizsgált hallgatók valamelyest jobban motiválhatók külső eszközökkel, mint a korábbi kutatások alanyai, de a belső motivációjuk nem erősebb.

### 3. Következtetések és javaslatok

Kutatásom során fény derült arra, hogy a Z generációs Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán tanuló hallgatók és gazdaságinformatikus hallgatók számára egyre fontosabb a belső motiváció, ám a pénz még mindig nem elhanyagolható, mint motivációs eszköz. Annak érdekében, hogy a vezetők eredményesen tudják motiválni a fiatal munkavállalókat, érdemes tehát a külső motiválási eszközök mellett a belső motivációt is alkalmazni, hiszen az utóbbi nagy mértékben tudja javítani az egyéni elégedettséget. Ennek eléréséhez javaslom, hogy a vezetők alkalmazzák Hackman és Oldham (1976) munkajellemzők modelljét: változatos, egyre nehezedő munka elé állítsák a dolgozókat, éreztessék a feladat fontosságát a szervezeten vagy akár a társadalmon belül, merjenek autonómiát adni a munkavállalóknak, valamint folyamatos visszajelzéssel kövessék az elvégzett munkát.

Az intrinzik célok közt a hallgatók számára legfontosabb önmaguk megismerése és elfogadása, így a vezetők szempontjából mindenképp fontosnak vélem, hogy e tekintetben segítsék munkavállalóikat, akár önismeretüket fejlesztő tréningek útján. A hallgatók fontosnak tartják továbbá azt, hogy szeretve legyenek, és ők is szeressék környezetüket. Ennek biztosítása a HR részéről történhet, azáltal, hogy ennek megfelelő szervezeti kultúrát próbálnak kialakítani. A válaszadók vágyanak arra is, hogy mély és tartós kapcsolatokra tegyenek szert, melynek eléréséhez csapatépítő tréningek segíthetnek a cégen belül. Ennek tudatában a vezetőket arra sarkallom, hogy építsék be a belső motivációs eszközöket a mindennapokba, ugyanis ezáltal elégedettebb, boldogabb és lojálisabb munkavállalókat tudhatnak majd a szervezetben. A vezetőknek viszont nem csupán generációnként, hanem egyénekként is kell koncentrálni az ösztönzésre.

### Összegzés

Primer kutatásom a hallgatók, mint leendő munkavállalók motivációs jellemzőit vizsgálta az Aspirációs Index rövidített változatának segítségével. A válaszadóknak jövőbeli életcélok fontosságát kellett megítélniük a következő témakörökben: gazdagság, fejlődés, hírnév, társas kapcsolatok, megjelenés, társadalom és egészség. Általános célkitűzésem volt felmérni, hogy a nemek, tanulmányi területek, korábbi munkatapasztalat tekintetében van-e eltérés a belső és külső motivációban, illetve mindent összevetve a külső vagy a belső motiváció van nagyobb hatással a generációra.

Kutatásom alapján megállapítottam, hogy a hallgatók fogékonyak a belső motivációra, sőt fontosabb is számukra, mint a külső motiváló eszközök. Kutatási kérdéseimre választ kaptam, ugyanis a férfiak és a nők belső motivációjában találtam különbséget, illetve a teljes mintában a belső motiváció volt erősebb a külső motivációhoz képest, így ennek megfelelően a hipotézisemet is elfogadtam.

Az eredményekből láthattuk, hogy a nemek és a végzettség is nagyban befolyásolják a motiválási lehetőségeket. A nők szerint a belső motiváció a fontosabb, azon belül is az egészség, a társas kapcsolatok, a személyes fejlődés és a társadalom fontossága kiemelkedő eredménnyel zártak. A hölgyek ennek megfelelően hatékonyabban dolgozhatnak olyan munkakörben, mely kapcsolatban áll az előbb felsorolt témakörök valamelyikével. A leendő végzettséggel kapcsolatban arra a következtetésre jutottam, hogy a sport- és rekreációs szervező szakos hallgatók számára a kinézet, az egészség és mások segítése a jobb élethez, a pénzügy és számvitelt hallgatók számára a pénzügyek sikeressége, és a társas kapcsolatok, a kereskedelem és marketing szakos hallgatók számára a személyes fejlődés és önmaguk ismerete, a nemzetközi gazdálkodást hallgatók számára pedig a társadalmi szerepvállalás a legfontosabb.

Tudomásom szerint hasonló felmérés nem született az elmúlt években, így eredményeim és javaslataim remélhetőleg hasznos információkkal szolgálnak majd a vezetőknek a Z generáció megismerésében és ösztönzési lehetőségeiben.

## Irodalomjegyzék

- Ariely, D. (2017): *Motiváció - Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?* HVG Könyvek Kiadó, Budapest, 142 p. ISBN: 9789633045343
- Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA 27: E-szám pp. 84-93., 10 p. [http://mhht.eu/hadtudomany/2017/2017\\_elektronikus/dajnoki.pdf](http://mhht.eu/hadtudomany/2017/2017_elektronikus/dajnoki.pdf)
- Deci, E. L. (1972): *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement and inequity*. Journal of Personality and Social Psychology. Volume 22. No. 1. pp. 113-120  
[https://www.researchgate.net/profile/Edward\\_Deci/publication/232461387\\_Intrinsic\\_Motivation\\_Extrinsic\\_Reinforcement\\_and\\_Inequity/links/00b495296602fdb509000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Edward_Deci/publication/232461387_Intrinsic_Motivation_Extrinsic_Reinforcement_and_Inequity/links/00b495296602fdb509000000.pdf) 2019.03.22.
- Gergely, É. – Pierog, A. (2016): *MOTIVATION, VALUES, AND CAREER RESEARCH AMONG UNIVERSITY STUDENTS*. ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE 1 pp. 933-943., 11 p.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976): *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational Behavior And Human Performance, Volume 16, Issue 2., pp. 250-279.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900167> 2019.08.24.
- Janke, S. – Dickhäuser, O. (2019): *Different major, different goals: University students studying economics differ in life aspirations and achievement goal orientations from social science students*. Learning and Individual Differences. Volume 73. pp. 138-146.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104160801930072X>
- Kasser, T. – Ryan, R. M. (1996): *Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals*. Personality and Social Psychology Bulletin. Volume 22. No. 3. pp.280-287. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167296223006> 2019. 06.11.
- Katzenbach J. (2000): *Aligning the hearts and minds of your employees*. Harvard Business School Press.  
In: Zsoldos B. (2005): *Az emberi erőforrásról gondolkodva, egy kicsit másképpen*. Papíripar, 49. évf., 6. sz., pp. 241. <http://papiripar.pny.me.hu/index.php> 2019. 03.01.
- Kenrick, D. T. – Griskevicius, V. – Neuberg, S. L. – Schaller, M. (2010): *Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations*. Perspectives on Psychological Science, 5, pp. 292-314.  
[https://www.researchgate.net/publication/51602153\\_Renovating\\_the\\_Pyramid\\_of\\_Needs\\_Contemporary\\_Extensions\\_Built\\_Upon\\_Ancient\\_Foundations](https://www.researchgate.net/publication/51602153_Renovating_the_Pyramid_of_Needs_Contemporary_Extensions_Built_Upon_Ancient_Foundations) 2019. 04.22.
- Komlósi, A. – Rózsa, S. – Bérdi, M. – Móricz, É. – Horváth, D. (2006): *Az Aspirációs Index hazai alkalmazásával szerzett tapasztalatok*. Magyar Pszichológiai Szemle, Volume 61. No. 2. pp. 237-250.  
<http://real.mtak.hu/75354/> 2019. 08.22.
- Martos, T. – Szabó, G. – Rózsa, S. (2006): *Az Aspirációs Index rövidített változatának pszichometriai jellemzői hazai mintán*. Mentálhigiéne és Pszichoszomatika Volume 7, No. 3. pp. 171-191.  
<http://real.mtak.hu/58532/1/mental.7.2006.3.2.pdf> 2019. 05.27.
- Maslow, A. H. (1943): *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review. Volume 50. No. 4. July, pp. 370-396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001> 2019.02.09.
- Pink, D. H. (2010): *Motiváció 3.0 - Ösztönzés másképp*. HVG Könyvek Kiadó, Budapest, 274 p. ISBN: 9789633040201
- Sansone, C. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. Academic Press, 489. p. ISBN: 0126190704
- Schmuck, P. – Kasser, T. – Ryan, R.M. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Goals: Their Structure and Relationship to Well-Being in German and U.S. College Students*. Social Indicators Research. Volume 50., Issue 2. pp. 225-241. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007084005278> 2019. 09.21.
- Zimbardo, P.– Johnson, R.– McCann, V. (2018): *Pszichológia mindenkinek 3. - Motiváció - Érzelmek - Személyiség – Közösség*. Libri Könyvkiadó Kft., Budapest, 263 p. ISBN: 9789634331971

## Mellékletek

1. sz. melléklet: A hallgatók válaszáinak átlaga és szórása a szakok szerint csoportosítva  
Annex 1: Average and standard deviation of students' answers, broken down by degree program

		gazdaság- informatikus	gazdálkodási és menedzsment	nemzetközi gazdálkodás	pénzügy számvitel	kereskedelem és marketing	sportszervező
1. Pénzügyeim sikeresek legyenek.	Átlag	4,416	4,537	4,422	4,660	4,526	4,407
	Szórás	0,593	0,622	0,558	0,479	0,538	0,698
2. Fejlődjek, és új dolgokat tanuljak.	Átlag	4,195	4,280	4,354	4,520	4,589	4,356
	Szórás	0,762	0,644	0,648	0,580	0,532	0,663
3. Sok ember tiszteljen-csodáljon.	Átlag	3,000	3,170	3,123	3,200	3,200	3,458
	Szórás	1,103	0,922	0,927	1,010	0,951	1,023
4. Érezem, hogy vannak emberek, akik szeretnek, és viszont szeretem őket.	Átlag	4,377	4,395	4,385	4,571	4,333	4,458
	Szórás	0,795	0,799	0,744	0,677	0,740	0,727
5. Mindig úgy néztek ki, ahogyan elképzeltem.	Átlag	3,224	3,559	3,277	3,460	3,298	3,797
	Szórás	0,988	0,858	1,008	0,813	0,981	1,063
6. Munkámmal is hozzájáruljak, hogy a világ jobb legyen.	Átlag	3,558	3,642	3,800	3,740	3,589	3,780
	Szórás	1,019	0,910	0,833	1,046	0,826	0,872
7. Elkerüljenek a betegségek.	Átlag	4,468	4,640	4,585	4,540	4,474	4,644
	Szórás	0,821	0,694	0,705	0,734	0,758	0,663
8. Gazdag legyek.	Átlag	3,526	3,745	3,538	3,820	3,564	3,661
	Szórás	0,916	0,964	1,017	0,774	0,958	1,044
9. Ismerjem és elfogadjam valódi önmagam.	Átlag	4,234	4,586	4,323	4,500	4,702	4,424
	Szórás	0,958	0,586	0,793	0,707	0,499	0,675
10. Híres legyek.	Átlag	1,895	1,876	2,000	2,040	1,800	2,610
	Szórás	0,974	0,835	0,901	0,968	0,650	1,260
11. Mély, tartós kapcsolataim legyenek.	Átlag	4,267	4,494	4,246	4,460	4,455	4,431
	Szórás	0,905	0,727	0,985	0,788	0,812	0,704
12. Vonzó megjelenésű emberek tartsanak.	Átlag	3,247	3,352	3,323	3,240	3,368	3,576
	Szórás	1,002	1,000	1,091	0,981	0,993	1,086
13. Segítsék másoknak jobbra tenni az életüket.	Átlag	3,792	3,716	3,815	3,820	3,684	4,069
	Szórás	0,879	0,867	0,983	0,873	0,848	0,876
14. Fizikailag egészséges életstílust folytassak.	Átlag	4,260	4,416	4,262	4,500	4,263	4,593
	Szórás	0,785	0,676	0,735	0,647	0,720	0,646

Forrás: Saját adatgyűjtés (2019)

2. sz. melléklet: A nemzetközi eredmények összegzése  
Annex 2: Summary of international results

Szerzők	ÉV	Helyszín	Minta elemszám
Tim Kasser– Richard M. Ryan	1996	University of Rochester (USA)	192 fő
Peter Schmuck –Tim Kasser – Richard M. Ryan	2000	University of Goettingen (Németország)	83 fő
Peter Schmuck –Tim Kasser – Richard M. Ryan	2000	University of Rochester (USA)	125 fő
Komlósi–Rózsa–Bérdi–Móricz– Horváth	2006	Magyarország	537 fő
Martos Tamás –Szabó Gábor – Rózsa Sándor	2006	Magyarország	512 fő
Martos Tamás –Szabó Gábor – Rózsa Sándor	2006	Magyarország	341 fő
Stefan Janke– Oliver Dickhäuser	2019	Németország	327 fő

Forrás: Kasser– Ryan, 1996; Schmuck et al., 2000; Komlósi et al., 2006; Martos et al., 2006; Janke– Dickhäuser, 2019