

Farkas András⁴

A Z generáció integrálása a vállalati menedzsmentbe: látens változók rendszerszintű elemzése és súlymodellezése

A tanulmány a Z generáció vállalati beilleszkedését vizsgálja rendszerszemléletű megközelítésben. A kutatás célja annak feltárása, hogyan kapcsolódik egymáshoz négy látens változó – a céghűség, a motiváció, az önképzés és a csapatmunka – egy 420 főre kiterjedő kérdőíves mintában. Az elemzés alapját a fentiekre vonatkozó, ötfokozatú Likert-skálán értékelt kérdések képezik. Az elemzés az Analytic Hierarchy Process (AHP) módszert és korrelációs indexeket alkalmaz a változók súlyának kiszámítására, majd mintaszámítással példázza a modell alkalmazhatóságát. Az eredmények azt igazolják, hogy a motiváció és a céghűség együttesen a viselkedés elsődleges meghatározói (≈ 80%), miközben az önképzés és a csapatmunka támogató szerepű. A modell újszerű módszertani megközelítést kínál a fiatal munkavállalók motivációs mintázatainak kvantifikálására és a vállaltok humánstratégiájának kidolgozásához.

Kulcsszavak: Z generáció, menedzsment ambíciók, látens változók, humánstratégia, AHP-súlyozás

JEL-kód: J24

Integrating Generation Z into corporate Management: a system-level analysis and weight modelling of latent variables

This study examines the organizational integration of Generation Z from a systems perspective. The research aims to explore how four latent variables—organizational loyalty, motivation, self-directed learning, and teamwork—are interrelated in a questionnaire-based sample of 420 respondents. The analysis is based on items measured on a five-point Likert scale. To estimate the weights of the variables, the study applies the Analytic Hierarchy Process (AHP) and correlation indices; it presents the approach from an HR-oriented perspective and illustrates the functioning of the system through a worked example. The results indicate that motivation and organizational loyalty jointly constitute the primary determinants of the behavioral system (≈80%), while self-directed learning and teamwork play supportive roles. The model offers a novel methodological approach for quantifying the motivational patterns of young employees and for informing the development of corporate human strategy.

Keywords: Generation Z, management ambitions, latent variables, human strategy, AHP weighting

JEL code: J24

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2026.2>

Bevezetés

A munkaerő-piac digitalizációja, a távmunka terjedése és a generációváltás új kihívásokat támaszt a vállalati menedzsment-gyakorlatban. A Z generáció (1995–2009. között születettek) már nemcsak beosztottként, hanem fiatal vezetőként is megjelennek a vállalatoknál. A Z generáció tagjainak eltérő munkaértékei – a tanulási lehetőségek fontossága, az erkölcsi elismerés és az önfejlődés iránti igény – világosan elkülönítik a korábbi X és Y generációktól (Francis & Hoefel, 2018).

Korábbi kérdőíves kutatásomban (420 fő, Magyarország) három tipikus munkavállalói típust azonosítottam: a tartósan elkötelezetteket (18%), a bizonytalanokat (55%) és a „vándormadarakat”

⁴ MSc, PTE, ügyvezető igazgató, notebook.hu / Digitáltech Europe Kft. E-mail: farkasa7604@gmail.com

(27%). A csoportok gazdasági hatása jelentős költségkülönbségeket mutatott a fluktuáció és az utánpótlás terén (Farkas, 2025).

A jelen tanulmány ennek a kutatásnak a módszertani kiterjesztése: céloom a fiatal munkavállalói attitűdök közötti kölcsönös viszonyok modellezése. Abból a feltételezésből indulok ki, hogy a motiváció, a lojalitás, a tanulási hajlandóság és az együttműködés dinamikus rendszerként értelmezhető: a változók nem izoláltak, hanem kölcsönösen befolyásolják egymást, és kapcsolatukban visszacsatolások jelennek meg. A cél egy olyan mérési keret bemutatása, amely a látens változókat alkalmas kvantitatív mutatóknak tekinteni.

Elméleti háttér – rendszerelméleti megközelítés és generációs keret

Kindler–Papp (1977) a szervezeteket egymással kapcsolódó alrendszerek hálózatoként értelmezi, ahol minden tényező visszahat a többire. Ebből a nézőpontból a munkavállalói motiváció és lojalitás nem önálló, elkülönült hatás, hanem egymással egyensúlyi viszonyban működő tényezők egy dinamikus rendszerben.

A szervezeti viselkedés mérhetőségének gondolata már a tudományos munkaszervezés korai elméleteiben is megjelent. Frederick W. Taylor (1911) a munka folyamatát objektív, elemző és optimalizálható egységként kezelte, megeremtve ezzel a menedzsment-tudomány kvantifikálhatóság alapjait. A „klasszikus” taylorizmust a későbbi évtizedekben sokan a mechanikus szemlélet miatt kritizálták (Braverman, 1974), elméleti magja azonban — a teljesítmény mérhetőségének és fejleszthetőségének elve — máig érvényes. A digitális korszak új taylorizmusa már nem a fizikai munkafolyamat racionalizálását jelenti, hanem az adatvezérelt, visszacsatoló és önszabályozó humánrendszerek kialakítását (Thompson, 2010). Ebben a felfogásban az ember nem a rendszer tárgya, hanem aktív résztvevője: saját teljesítményét átlátható mutatók és fejlődési visszajelzések alapján értékeli.

A Z generáció integrációja, vagyis a szervezeti működésbe, normákba és együttműködési mintázatokba való beilleszkedése, különösen érzékeny erre a szemléletre: tagjai a transzparens, tanulást támogató és folyamatos visszajelzésre épülő szervezeti kultúrát értékelik. Az új taylorizmus tehát nem a kontroll, hanem az önfejlesztés mérnöki logikáját viszi tovább — a jelen kutatás pedig e logikát ülteti át a motiváció, az önképzés, a lojalitás és az együttműködés AHP-súlyozáson alapuló kvantitatív mérésébe (AHP = Analytic Hierarchy Process, döntéstámogató súlyozási eljárás).

A Z generáció pszichológiai mintázatai összhangban állnak Ryan és Deci (2000) önmeghatározás-elméletével (Self-Determination Theory, SDT), amely szerint az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás az emberi viselkedés három alapvető szükséglete. Pink (2009) motivációelmélete ugyancsak azt hangsúlyozza, hogy a modern munkavégzés legfőbb mozgatórugói az önirányítás, a szakmai fejlődés (mastery) és az értelmes célok megélése — vagyis azok a tényezők, amelyek a Z generáció számára különösen fontosak

Gagné és Deci (2005) ezt a munkahelyi kontextusra specifikálva hangsúlyozzák, hogy a motiváció fenntarthatósága nagymértékben azon múlik, hogy a szervezet milyen mértékben támogatja e szükségletek kielégülését mind a visszajelzési folyamatokban, mind a munkakörök kialakításában. Van den Broeck és munkatársai (2016) empirikus áttekintése ugyancsak arra mutat rá, hogy a munkahelyi környezet akkor serkenti a jóllétet és a teljesítményt, ha a három szükséglet nem csupán elméletben létezik, hanem ténylegesen meg is jelenik a mindennapi működésben. A jelen kutatás látens dimenziói jól tükrözik ezt a szerkezetet: az autonómia a motiváció faktorában, a kompetenciafejlődés az önképzésben, míg a kapcsolódás iránti igény a csapatmunka tényezőjében jelenik meg.

Nemzetközi kutatások igazolják, hogy a Z generáció sajátos vezetési és tanulási preferenciákkal jellemezhető: igényli a vezetői iránymutatást, ugyanakkor elutasítja a túlzottan hierarchikus működést; a visszajelzést pedig nem külső ellenőrzésként, hanem a fejlődést támogató eszközként értelmezi (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019). Singh és Dangmei (2016) szerint az egyik

legerősebb motivációs tényező a gyors tanulási ciklusok mellett a feladatvégzésre és az egyéni teljesítményre adott közvetlen, gyors visszajelzés, míg Francis és Hoefel (2018) a „digitálisan szocializált” Z nemzedék autonómiaigényét és társas tanulási orientációját emelik ki. Ezt erősítik meg Putra, Cho és Liu (2022) eredményei is, akik generációs összehasonlításban kimutatták, hogy a Z generáció különösen nagy hangsúlyt helyez az autonómiára, a fejlődés lehetőségére és a rendszeres, konstruktív visszajelzésre, miközben értékrendjében a munka élményszerűsége és a személyes fejlődés előbbre kerül a hierarchikus struktúrákkal szemben.

A motiváció és tanulás közötti kölcsönhatás tehát nemcsak egyéni, hanem rendszerszintű, amelyet a vállalati kultúrának és vezetői gyakorlatnak tudatosan támogatnia kell (Twenge, 2017; Cseh & Töröcsik, 2020).

Mérési modell és látens változók mérhetővé tétele

A kutatás során alkalmazott kérdőív összesen 35 kérdést tartalmazott, amelyek közül 19 tétel (≈54%) volt 1–5 fokozatú Likert-skálás kérdés. Ezek számszerű értékelést tettek lehetővé a kvantitatív elemzéshez. A többi kérdés demográfiai (1–7.), kategorikus vagy többválaszos jellegű volt (pl. karriercélok, munkavégzési körülmények, váltási okok). Ezek a válaszok közötti összefüggések kvalitatív megerősítést szolgáltattak. Ez a felépítés biztosította, hogy a kérdőív egyszerre adjon objektív, mérhető és kontextuálisan értelmezhető képet a Z generációs munkavállalók attitűdjeiről. A kérdések a fiatal munkavállalók viselkedési és motivációs dimenzióit térképezték fel.

A kutatás tételei nem csupán egyedi kérdések, hanem háttérben meghúzódó viselkedési jellemzők, azaz látens változók mérésére irányultak. A 35 Likert-skálás kérdés statisztikai szempontból egymással összefüggő pszichológiai jellemzőket tartalmazott, amelyek többszintű rendszert képeznek. A kérdőív alapján tíz látens változót különítettem el (1. táblázat).

1.táblázat: A 35 kérdés alapján meghatározott látens változók kategorizálása

Table 1: Categorisation of latent variables based on the 35 questionnaire items

Látens változó	Tartalom és funkció	A kérdőív kapcsolódó kérdései
1. Céghűség / lojalitás (C)	Elköteleződés, maradási szándék, szervezeti bizalom.	K12, K16, K33
2. Motiváció / fejlődni akarás (M)	Előrelépési igény, karrierorientáció, önfejlesztés iránti vágy.	K8, K10, K18, K32,
3. Önképzés / tanulási hajlandóság (O)	Képzéseken való részvétel gyakorisága, tanulás hasznossága.	K13, K27, K28
4. Csapatmunka / együttműködés (CS)	Döntésekbe való bevonás, kommunikáció, közös célok.	K9, K20, K29, K30,
5. Munka–mágánélet egyensúlya (MU)	Az életminőség és munkahelyi stressz egyensúlya.	K21, K26, K35
6. Anyagi megbecsülés (A)	Fizetés és jövedelem motiváló hatása.	K7, K31, K35
7. Karrier-orientáció (K)	Tudatos pályaépítés, karriercélok és belső előrelépés.	K13, K14, K15, K22

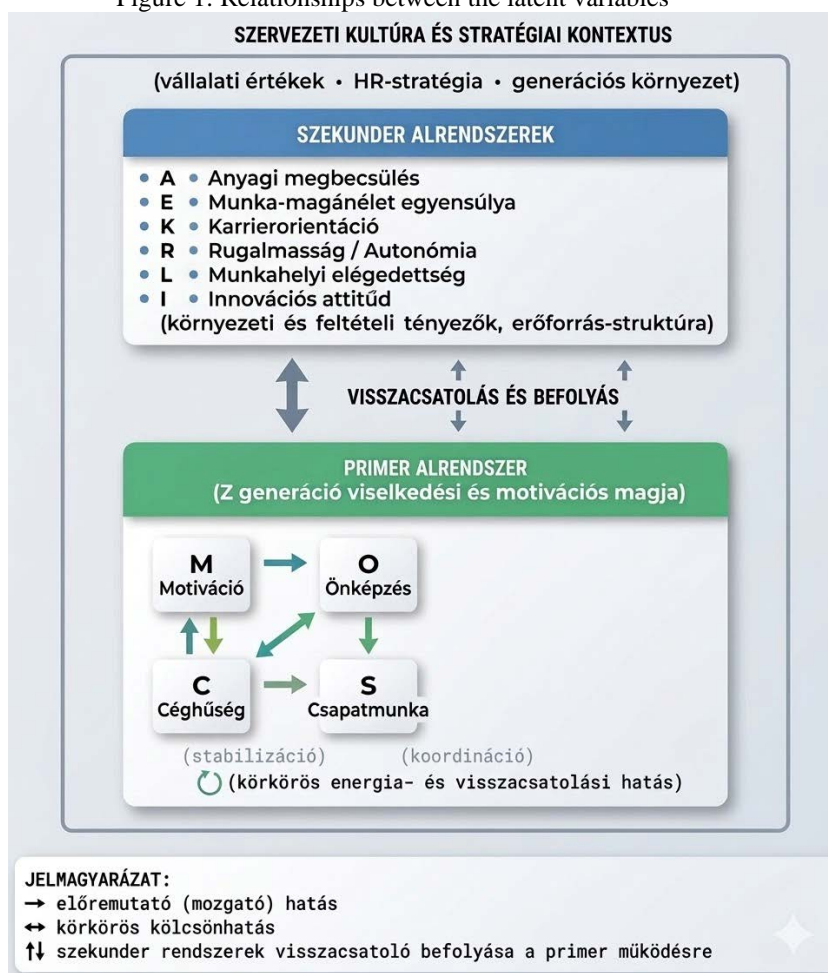
8. Munkahelyi elégedettség (ME)	Globális elégedettség a környezettel és vezetői visszajelzésekkel.	K12, K24, K25
9. Rugalmasság (R)	Home office, önálló döntési szabadság, munkaidő flexibilitás.	K11, K19, K32
10. Innovációs attitúd (I)	Nyitottság új munkakörnyezetre és technológiára.	K35

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. ábra a primer és szekunder változók közötti kapcsolatot szemlélteti.

1.ábra: A látens változók kapcsolata

Figure 1: Relationships between the latent variables



Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. ábra Kindler (1977) szervezetelméleti modelljére épül, amely a szervezeteket egymással kölcsönhatásban álló alrendszerek hierarchiájaként írja le. Két szint különül el: a primer alrendszer – a viselkedési mag – négy kulcsváltozót tartalmaz (M – motiváció, O – önképzés, C – céghűség,

S – csapatmunka), amelyek együtt önszabályozó, visszacsatolt folyamatot alkotnak. A szekunder változók (A, E, K, R, L, I) a szervezeti működés környezeti és erőforrás-feltételeit képviselik: előbbiek növelik a teljesítményt, utóbbiak a stabilitást, rugalmasságot és innovációt. A két szint folyamatos kölcsönhatásban áll: a primer rendszer generálja a humánenergiát, míg a szekunder tényezők biztosítják annak fenntartását.

A négy primer látens változó (M, O, C, S) rendelkezik a legnagyobb mérési mélységgel, vagyis ezekhez kapcsolódik a legtöbb közvetlenül mérhető, ötfokú Likert-skálás kérdőív-tétel, ezért kvantifikálhatóságuk is a legerősebb. Mindegyik ötfokú Likert-skálás tétellel szerepel a kérdőívben, ami megbízható statisztikai elemzést és súlyozást tesz lehetővé. A többi, szekunder tényezők elsősorban támogató (környezeti) jellegűek, ezért csak korrelatív értelmezésre alkalmas, kvantitatív súlyozásra kevésbé.

A Céghűség (C), Motiváció (M), Önképzés (O), Csapatmunka (CS) számszerűsítése során az alábbi megoldást követtem.

a, A céghűség / lojalitás (C) vonatkozó kérdések mérése

A szervezeti kötődés, maradási hajlandóság és elkötelezettség mérésére három kérdés szolgált:

K12. „Mennyire érzi magát elkötelezettnek a cég iránt?”

K16. „Meddig tervezi, hogy a jelenlegi munkahelyén marad?”

K33. „Milyen gyakran gondol arra, hogy munkahelyet váltana?” (fordított skálán értelmezve, azaz 6 – K33 formában építve be az indexbe)

A lojalitási index az egyes tényezők számtani átlaga:

$$C = \frac{K12 + K16 + (6 - K33)}{3}$$

Az alacsony K33 (ritkán gondol váltásra) növeli a lojalitás-pontszámot. Az index értéke 1–5 között mozog, a magasabb érték nagyobb céghűséget jelent.

b, A motiváció / fejlődni akarás (M) mérése

A karrier-törekvés és önmegvalósítás intenzitását négy kérdés mérte:

K8. „Mennyire fontos Önnek az előrelépés, magasabb pozíció elérése?”

K10. „Mennyire fontos Önnek az önállóság a munkában?”

K18. „Mennyire fontos Önnek a gyors karrierépítés?”

K32. „Mennyire fontos Önnek a szakmai fejlődés?”

Motivációs index:

$$M = \frac{K8 + K10 + K18 + K32}{4}$$

Az index a karriermotiváció és önfejlődési energia mértéke.

c, Az önképzés / tanulási hajlandóság (O) mérése

Az egyéni tanulást, tudásbővítést és képzési aktivitást három szempont alapján mértem:

K13. (Rövid távú célok között) „Szakmai fejlődés / Tanulmányok folytatása”?

K27. „Milyen gyakran vesz részt szakmai képzéseken, tréningeken?”

K28. „Mennyire érzi, hogy ezek javítják a munkahatékonyágát?”

Mivel az egyik kérdés kvalitatívabb jellegű volt (K13), az indexszámításba a két kvantitatív, Likert-típusú kérdés került bevonásra:

Önképzés index:

$$O = \frac{K27 + K28}{2}$$

A K13 tartalmi érvényességi kontrollként szolgált a kvalitatív rész interjúiban.

d, A csapatmunka / együttműködés (CS) mérése

Az együttműködési készség, belső kommunikáció és szervezeti azonosulás mérése négy tételen alapult:

K9. „Milyen mértékben vonják be Önt a döntéshozatalba munkahelyén?”

K20. „Milyen gyakran kap elismerést a munkájáért?”

K29. „Mennyire érzi, hogy a vállalat rendszeresen és érthetően kommunikálja a célokat?”

K30. „Mennyire érzi úgy, hogy Ön is hozzájárulhat a vállalati célok eléréséhez?”

A látens változóértékét meghatározó összefüggés:

$$CS = \frac{K9 + K20 + K29 + K30}{4}$$

A modell alkalmazása

Az elemzésem alapját a 420 fős teljes minta képezi, ezért a modell bemutatása és a példaszámítások is ezen az adatállományon alapulnak. A számítások célja annak szemléltetése, hogy a kérdőíves adatokból miként képezhetők a látens változókhoz tartozó indexek, hogyan történik azok súlyozása, valamint hogyan tárhatók fel a vizsgált tényezők közötti rendszerszintű összefüggések.

A felmérés eredményeként kapott pontszámoka alapján a következő eredményt kapjuk (2. táblázat)

2.táblázat: A négy látens változó statisztikai eredményei és HR-értelmezése

Table 2: Statistical results and HR interpretation of the four latent variables

Változó	Átlag	Szórás	HR-értelmezés
Céghűség (C)	4,0	0,8	Stabil, de feltételekhez kötött lojalitás; fejleszhető elkötelezettség
Motiváció (M)	4,5	0,4	Kiemelkedően erős fejlődési és önmegvalósítási igény
Önképzés (O)	3,7	0,6	Jó tanulási hajlandóság, de eltérések az egyének között
Csapatmunka (CS)	3,6	0,5	Közepes, de stabil együttműködési szint; visszajelzési kultúra fejleszhető

Forrás: Saját szerkesztés.

A látens tényezők súlyozása és értelmezése

A négy látens változó – Céghűség (C), Motiváció (M), Önképzés (O) és Csapatmunka (CS) – egymáshoz viszonyított fontosságát az Analytic Hierarchy Process (AHP) módszer strukturáló

logikája szerint határozta meg (AHP = Analytic Hierarchy Process, döntéstámogató súlyozási eljárás).

Az AHP olyan több kritériumos döntéstámogató módszer, amely páros összehasonlítások segítségével számszerűvé teszi a tényezők relatív fontosságát. Hierarchikus struktúrában támogatja az értékalapú döntéshozatalt (Saaty, 1980; Saaty, 2008). A módszer eredményeként a tényezők között arányos súlyeloszlás állapítható meg, amely különösen alkalmas komplex, egymással kölcsönhatásban lévő viselkedési vagy szervezeti tényezők összehasonlítására (Forman & Selly, 2001; Liu, 2011). A jelen kutatásban az AHP a négy látens dimenzió fontossági sorrendjének meghatározását szolgálja, rendszerelméleti megközelítésben: a céghűség és motiváció szoros, kölcsönös kapcsolatban határozza meg a szervezeti integrációt, míg az önképzés és csapatmunka támogató tényezőként jelenik meg.

A cél nem a matematikai részletek bemutatása, hanem a tényezők HR-alapú rendszerbe rendezése, amely megmutatja, mely dimenziók határozzák meg leginkább a Z generációs munkavállalók szervezeti beilleszkedését.

Az AHP módszer páros összehasonlításon alapul: minden látens dimenziót (C, M, O, CS) párban hasonlítottunk össze (3. táblázat) annak megítélésére, hogy melyik mennyivel fontosabb a szervezet szempontjából (Kindler–Papp, 1977).

3.táblázat: A négy látens változó összehasonlítási logikáját szemlélteti

Table 3: It illustrates the logic for comparing the four latent variables

Összehasonlítás	Fontosabb	Indoklás
Céghűség ↔ Motiváció	Egyformán fontos	A lojalitást a fejlődési lehetőség és megbecsülés tartja fenn.
Motiváció ↔ Önképzés	Motiváció	A tanulási hajlandóság mögött önfejlesztési vágy áll.
Céghűség ↔ Önképzés	Céghűség	A tudás akkor hasznosul, ha a dolgozó a cégnél marad.
Motiváció ↔ Csapatmunka	Motiváció	Az egyéni ambíció mozgatja a közösségi aktivitást.
Céghűség ↔ Csapatmunka	Céghűség	A stabilitás teremti meg a tartós együttműködést.
Önképzés ↔ Csapatmunka	Önképzés	Az új tudás erősíti a közös problémamegoldást.

Forrás: Saját szerkesztés.

E logika alapján a motiváció és lojalitás köré épülő fejlődési-rendszer kapta a legmagasabb fontosságot. Az AHP súlyok egyszerűsített levezetését a 4. táblázat szemlélteti

4.táblázat: Értékarányok szakértői összehasonlítás alapján

Table 4: Weight ratios based on expert pairwise comparison

Dimenzió	Relatív súly	HR-értelmezés
Motiváció (M)	0,40	A hajtóerő: az önfejlesztés, a teljesítmény és az előrelépés kulcsa.
Céghűség (C)	0,40	Stabilizáló tényező: a megtartás és bizalom alapja.
Önképzés (O)	0,15	A fejlődési rugalmasság mutatója, a tanulás hajlandósága.
Csapatmunka (CS)	0,05	Kapcsolati kohézió, a közösségi működés háttere.

Összeg = 1,00

Forrás: Saját szerkesztés.

Az AHP logikája, de HR-nyelven:

A páros összehasonlítások a humán erőforrás-menedzsment szakmai szempontjai alapján kialakított fontossági viszonyokat jelenítik meg. Ennek megfelelően a meghatározott súlyok nem kizárólag matematikai értékek, hanem a munkavállalói beilleszkedést befolyásoló tényezők vezetői és szervezeti megítélését is tükrözik.

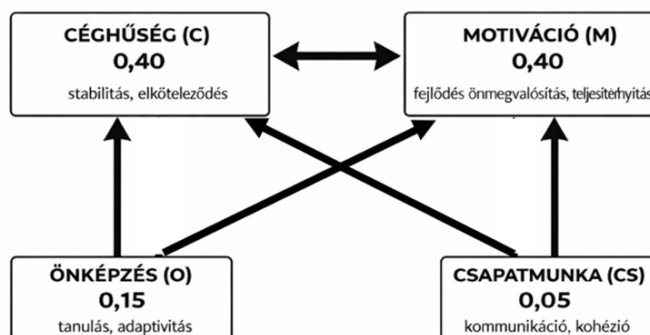
A módszer a következő kérdéseket teszi fel:

1. Ha egy HR vezetőnek döntenie kellene, *motiváció vagy céghűség* a fontosabb?–
A válasz: mindkettő egyformán fontos → arány 1:1.
2. A *motiváció* fontosabb-e, mint az *önképzés*?
Igen, mert a fejlődési igényt a *motiváció* hajtja → arány 3:1.
3. A *motiváció* fontosabb-e, mint a *csapatmunka*?
Igen, sokkal → arány 5:1.
4. A *céghűség* hogyan viszonyul a tanuláshoz és csapatmunkához?
Hasonlóképp, 3:1 és 5:1.

A súlyarányok tehát HR-szakmai szemléleten alapulnak, kevésbé matematikai modellezésen. Az arányos rendszer megmutatja, hogy *Motiváció + Céghűség* együtt a beilleszkedés 80 %-át adja, a tanulás és a csapatmunka pedig támogató szerepet tölt be (2. ábra).

2.ábra: C/M/O/CS konzisztencia

Figure 2: Consistency of C/M/O/CS with diagram



Forrás: Saját szerkesztés

A 2. ábra szemlélteti, hogy a Z generációs munkavállalók beilleszkedésében a motiváció és a cégűség adja a szervezeti stabilitás 80 %-át. A tanulás (önképzés) és a csapatmunka kiegészítő szerepet játszanak: előbbi a fejlődési képességet, utóbbi a kapcsolati biztonságot biztosítja. A rendszer akkor marad kiegyensúlyozott, ha a motivációs tér (fejlődés, elismerés, önállóság) és a lojalitás (bizalom, megbecsülés) folyamatosan erősítik egymást.

A súlyok alkalmazása

Az 5. táblázat a négy primer látens dimenzió (C, M, O, S) átlagos értékeit mutatja 1–5 fokú Likert-skálán. Ezek az átlagpontszámok képezik az alapját a súlyozott szervezeti integrációs mutatónak (SI), amely a munkavállalói beilleszkedés kvantitatív mértékét fejezi ki.

5.táblázat: A válaszok átlagai
Table 5: averages of respondents

Változó	Átlag (1–5)
Cégűség (C)	4,0
Motiváció (M)	4,5
Önképzés (O)	3,7
Csapatmunka (CS)	3,6

Forrás: Saját szerkesztés.

A súlyok felhasználásával kiszámítható a szervezeti integrációs mutató (SI):

$$SI = 0,40 \cdot 4,0 + 0,40 \cdot 4,5 + 0,15 \cdot 3,7 + 0,05 \cdot 3,6 = 1,6 + 1,8 + 0,55 + 0,18 = 4,13$$

$$SI = 4,13 / 5 = 82,6 \%$$

Az SI azt mutatja meg, hogy a négy látens dimenzió (C, M, O, CS) alapján mennyire felel meg egy munkavállaló (vagy egy csoport) a teljes beilleszkedtség – integráltság – elkötelezettség optimális szintjének. Tehát az SI nem egy külön kérdés eredménye, hanem egy összegző pontszám, ami a motiváció, lojalitás, tanulási hajlandóság és csapatmunka kombinációjából jön létre. A megkapott pontszámok alapján képeztünk klasztereket (6. táblázat).

6.táblázat: Klaszter képzés szempontjai

Table 6: Criteria for cluster formation

SI érték (1–5 skálán)	Jelentés	HR-értelmezés
4,2 – 5,0	Magasan integrált	Nagyfokú lojalitás, motiváció, stabil beilleszkedés
3,6 – 4,1	Közepesen erős integráció	Alapvetően elkötelezett, de fejlődést kereső dolgozó
3,0 – 3,5	Vegyes integráció	Fejleszthető, bizonytalan munkavállalók
< 3,0	Gyenge integráció	Fluktuációs kockázat, alacsony kötődés

Forrás: Saját szerkesztés, a szervezeti integrációs index (SI) kategorizálása alapján, 2026.

A mintánk összességében *magasan integrált* (82–83 %), azaz a válaszadók döntő többsége elkötelezett, amennyiben biztosított számukra a fejlődési út és a támogató szervezeti környezet. Az eredmények rendszerszintű értelmezését a 7. táblázat mutatja be.

7.táblázat: AHP-eredmények rendszerszintű értelmezése

Table 7: System-level interpretation of the AHP results

Dimenzió	Szerepe a rendszerben	Fejlesztési irány
Motiváció	A rendszer motorja – növeli az önképzést és lojalitást.	Karrierút, gyors visszajelzés, mentorálás.
Céghűség	A megtartás alapja – a motiváció fenntartásának eredménye.	Elismerés, megbecsülés, belső kommunikáció.
Önképzés	Fejlődési erőforrás – támogatja az adaptációt.	Képzések, személyes fejlődési tervek ösztönzése.
Csapatmunka	Támogató közeg – stabilizálja a szervezeti kultúrát.	Csoportkohézió, közös sikerek tudatosítása.

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

Következtetések

A kutatás a Z generáció munkavállalói magatartásának négy látens változóját rendszerszemléletű, mérhető keretbe helyezte. A motiváció és céghűség domináns kapcsolata meghatározza a fiatal dolgozók beilleszkedésének sikerét. A modell alapján a fejlődési útvonal és tanulási tér biztosítása a lojalítás fő előfeltétele.

A módszertani újdonság az, hogy a klasszikus leíró modell helyett a látens változók közötti visszacsatolások kvantitatív aránya meghatározható. Ez a megközelítés alkalmas HR döntéstámogató rendszerek beépítésére és későbbi rendszerdinamikai szimulációkra (részletes időbeli hatásmodellezésre).

Irodalomjegyzék

- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. *Monthly Review*, 26(3).
- Cseh, K., & Töröcsik, M. (2020). *Fiatal generációk a hazai munkaerőpiacon*. Pécsi Tudományegyetem.
- Farkas, A. (2025). A Z generáció menedzsment ambíciói, munkahelyi elvárásai és gazdasági hatásai – kérdőíves kutatás eredményei. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 22(3), 86-94. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2025.28>
- Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). *Decision by objectives: How to convince others that you are right*. World Scientific.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- 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>
- Kindler, J., & Papp, O. (1977). *Komplex rendszerek vizsgálata*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Liu, S. (2011). *AHP method and its application in human resource evaluation*. *Journal of Business Research Methods*, 8(2), 45–54.

- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2022). Generational differences in work values: A systematic review and research agenda. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 699–720.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841005>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Singh, A., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(6), 1–5.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Thompson, P. (2010). The limits of the “new Taylorism”. *Work, Employment and Society*, 24(3), 497–515. <https://doi.org/10.1177/0950017010371659>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today’s super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory’s basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>