

TÓTH MIHÁLY – KÖMÜVES ZSOLT

GENERÁCIÓVÁLTÁS A RENDSZERVÁLTÁS IDEJÉN ALAPÍTOTT CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN ÉS A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ ÖSSZEFÜGGÉSEI

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a rendszerváltás idején alapított családi vállalkozások generációváltása milyen szervezeti és motivációs kérdéseket vet fel. A kutatás vegyes módszertanra épül. Egyrészt négy olyan családi vállalkozás vezetőjével készültek félig strukturált mélyinterjúk, akik közvetlenül érintettek voltak a generációváltásban. Ezek az interjúk a vezetésátadás tapasztalataira, a felmerülő konfliktusokra és a folyamat szervezeti hatásaira világítottak rá. Másrészt egy 158 fős kérdőíves felmérés is készült aktív munkatapasztalattal rendelkező válaszadók körében. Ez a minta ugyan nem kizárólag családi vállalkozások munkavállalóiból állt, mégis jól megmutatta, milyen általános motivációs és demotivációs mintázatok jelennek meg a munka világában. A kvantitatív eredmények olyan összefüggésekre hívják fel a figyelmet, amelyek segíthetik a generációváltásban érintett szervezetek működésének értelmezését. Az eredmények alapján az általános motiváció legerősebb forrásai a család, a személyes fejlődés és a pénz voltak, míg a munkahelyi motiváció szempontjából elsősorban a fizetés, a munkahelyi légkör és a rugalmas munkavégzés bizonyult meghatározónak. A mélyinterjúk emellett azt is megmutatták, hogy a generációváltás sikere nem csupán tulajdonosi vagy vezetői kérdés. Szorosan összefügg azzal is, hogy a vállalkozás mennyire tudja megújítani motivációs rendszerét, tudatosan szervezi-e a kommunikációt, és világosan tisztázza-e a szerepeket. A tanulmány következtetése szerint a generációváltás akkor lehet hosszú távon is eredményes, ha a vállalkozás nemcsak a vezetés szintjén újul meg, hanem működésében és ösztönzési logikájában is képes alkalmazkodni az új helyzethez.

Bevezetés

A rendszerváltás idején alapított magyar családi vállalkozások jelentős része ma olyan életciklusba érkezett, amikor a vezetői és tulajdonosi utódlás kérdése már nem távlati lehetőség, hanem rövid távú stratégiai feladat. A generációváltás ugyanakkor nem egyszerűen a vezetés átadását jelenti, hanem a szervezet működésének, kommunikációs rendjének és motivációs logikájának újragondolását is.

A családi vállalkozásokban a gazdasági, érzelmi és családi dimenziók egymásra rakódva jelennek meg, ezért a vezetőváltás során nem elegendő kizárólag jogi és tulajdonosi kérdésekkel foglalkozni. Vizsgálni kell azt is, hogy az új vezetői generáció milyen munkaszervezési és ösztönzési elveket hoz be a szervezetbe, és ezek mennyiben illeszkednek a különböző korcsoportokba tartozó munkavállalók elvárásaihoz.

Tóth Mihály: résztulajdonos és kereskedelmi vezető, Alfa-Tóth Kft.

Kömüves Zsolt: egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.3.5>

A jelen tanulmány célja kettős. Egyrészt feltárja, miként jelenik meg a generációváltás szervezeti és vezetői kihívása a rendszerváltás idején alapított családi vállalkozásokban. Másrészt kérdőíves adatfelvétel segítségével bemutatja azokat az általános munkahelyi motivációs és demotivációs mintázatokat, amelyek értelmezési keretet adhatnak e vállalkozások generációváltási folyamataihoz. A tanulmány abból indul ki, hogy a feltárt motivációs preferenciák és demotiváló tényezők hozzájárulhatnak a generációváltás humán- és szervezeti dimenzióinak jobb megértéséhez.

Szakirodalmi áttekintés

A fejezet először a családi vállalkozások fogalmi és hazai sajátosságait tekinti át, majd a generációváltás vezetési és motivációs kérdéseit kapcsolja össze. Az áttekintés célja annak bemutatása, hogy a vezetésátadás nem önálló eseményként, hanem szervezeti, családi és munkavállalói folyamatok együtteseként értelmezhető.

Családi vállalkozások, generációváltás és motivációs kihívások

A családi vállalkozások meghatározása a nemzetközi és a hazai szakirodalomban sem egységes. A definíciók egy része a tulajdonosi és vezetési struktúrára helyezi a hangsúlyt, míg más megközelítések a családi részvétel mögött álló szándékokat, értékeket és a generációkon átívelő fennmaradás igényét tekintik meghatározónak. Ezt a megközelítést Kása és munkatársai (2019), továbbá Litz (1995) is tárgyalja. A korszerűbb értelmezések szerint a családi vállalkozás nem pusztán attól válik családivá, hogy egy család birtokolja vagy vezeti, hanem attól is, hogy a családi jelenlét érzékelhetően formálja a szervezet működését, döntéseit és jövőképét (Chrisman et al., 2005). Így a családi vállalkozások körébe azok a cégek is beletartozhatnak, amelyekben a családi tulajdon és kontroll megmarad, miközben a napi működésben professzionális, nem családtag vezetők is megjelennek (Blumentritt et al., 2007).

Magyarországon a családi vállalkozások vizsgálata indokolt, mivel e cégek jelentős része a rendszerváltást követően jött létre, vagyis ma egyszerre szembesül az alapító generáció visszavonulásával és a szervezeti megújulás kényszerével. A hazai kutatások alapján a magyar családi vállalkozások többsége első generációs szervezet. Fejlődésük történeti okokból eltér a nyugat-európai mintáktól, mivel a generációváltásnak kevés kialakult hazai mintája, hagyománya és intézményesített gyakorlata van (Drótos et al., 2019). A magyar családi cégek helyzetét tovább árnyalja, hogy az utódlás nem egyszerűen vezetőváltás, hanem a családi és üzleti logika újrarendeződése is. A hazai kvalitatív eredmények szerint az utódok szakmai felkészültsége sok esetben tudatosan épített, ugyanakkor az átadás érzelmi és hatalmi dimenziói gyakran nehezítik a folyamatot (Heidrich et al., 2018).

A generációváltás a családi vállalkozások egyik legkritikusabb töréspontja. A legfrissebb szisztematikus irodalmi áttekintések alapján az utódláskutatás ma már nem csupán azt vizsgálja, ki lesz a következő vezető, hanem azt is, hogyan épül fel maga az utódlási folyamat, milyen előfeltételei vannak a sikeres átadásnak, és milyen szervezeti következményekkel jár a családon belüli vagy azon kívüli utódlás (Reif et al., 2025). A családi utódok esetében gyakrabban kerül előtérbe a szocioemocionális vagyoni megőrzése, míg a nem családi utódok megjelenése több kutatásban kedvezőbb pénzügyi teljesítménnyel kapcsolódik össze (Reif et al., 2025). Ezzel párhuzamosan a governance-irodalom azt hangsúlyozza, hogy az utódlástervezés eredményességét erősíti a családi szabályozási mechanizmusok és az igazgatósági részvétel megléte, miközben a leköszönő vezető elengedési nehézségei kifejezetten hátráltathatják a folyamatot (Umans et al., 2020). A magyar eredmények jól illeszkednek ehhez a nemzetközi képhez. A családi cégek többsége továbbra is a tulajdon és a vezetés családon belüli megtartását részesíti előnyben, miközben sok vállalkozásnál hiányoznak a hosszú távú családi kontroll és az utódlás formális vagy informális mechanizmusai (Drótos et al., 2019). A generációváltás kockázata így nem önmagában az átadás tényéből, hanem annak előkészítetlenségéből és szervezeti beágyazatlanságából fakad.

A generációváltás ugyanakkor nem választható el a motiváció kérdésétől. A munkahelyi motivációval foglalkozó klasszikus és kortárs elméletek egyaránt leírják, hogy a munkateljesítmény, az elköteleződés és a szervezeti stabilitás csak részben magyarázható anyagi ösztönzőkkel. A belső motivációt hangsúlyozó önmeghatározás-elmélet szerint az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás élménye alapvető pszichológiai szükségletek, amelyek teljesülése meghatározza a tartós bevonódást és a jóllétet (Ryan, & Deci, 2000). Ehhez kapcsolódik a flow-koncepció is, amely szerint a legmagasabb szintű belső motiváció olyan helyzetekben jelenik meg, amikor a kihívás és a kompetencia egyensúlyba kerül, a célok világosak és a tevékenység önmagában is jutalmazóvá válik (Csikszentmihalyi, 1991). A munkahelyi gyakorlatban a motiváció nem egységesen működik. Az életkor előrehaladtával a külső és belső ösztönzők jelentősége is átrendeződik, vagyis nem általános motivációcsökkenésről, hanem motivációs mintázatváltásról beszélhetünk (Inceoglu et al., 2012). Emellett a munkakörnyezet minősége és a munkamotiváció között szoros kapcsolat mutatható ki, és a motiváció közvetítő szerepet játszhat a munkafeltételek és a teljesítmény kapcsolatában is (Jayaweera, 2015). A modern összegző munkák ezért a munkamotivációt nem csupán HR-eszközként, hanem a szervezeti siker és az egyéni jóllét egyik alapidimenziójaként értelmezik (Kanfer et al., 2017).

A családi vállalkozások esetében a motiváció nagyobb súlyt kap a vezetőváltás időszakában. Az alapító generációt gyakran személyes bizalomra, lojalitásra és informális működésre épülő vezetési stílus jellemzi, míg az utódgeneráció sok esetben nagyobb szervezethez, objektívebb teljesítménymérést és professzionizáltabb humánmenedzsmentet képvisel. A generációváltás ezért nemcsak tulajdonosi vagy vezetési tranzíció, hanem motivációs és kulturális átmenet is. A családi vállalkozások innovációjával és utódlásával foglalkozó áttekintések szerint az utódlási folyamat gyakran közvetlenül befolyásolja a tudásmegosztást, a megújulási képességet és a szervezeti tanulást. Rosszul menedzselt átadás esetén a megújulás lassulhat, tudatosan felépített váltás esetén viszont a folyamat a szervezet fejlődésének katalizátorává válhat (Baltazar et al., 2023). A generációváltás sikere így azon is múlik, hogy az új vezetői generáció képes-e a szervezet érettségi szintjéhez illeszkedő motivációs és irányítási rendszert kialakítani. A magyar családi KKV-k esetében ez lényeges kérdés, mert a történeti sajátosságok miatt a szervezeti professzionizáció és az utódlástervezés sokszor egyszerre, ugyanabban az időszakban válik sürgető feladattá. Ezt a hazai családi vállalkozásokra vonatkozó eredmények és a nemzetközi utódláskutatás is alátámasztják (Drótos et al., 2019; Reif et al., 2025).

A családi vállalkozások fennmaradását döntően a generációváltás minősége befolyásolja, és e folyamat sikeressége szorosan összefügg a motivációs rendszer megújításával. A tulajdon és a vezetés átadása önmagában nem elegendő. Hosszú távon azok a vállalkozások lehetnek versenyképesek, amelyek képesek egyensúlyt teremteni a családi kontinuitás, a professzionizáció, a tudásátadás és a különböző generációk eltérő motivációs mintázatai között. A magyar családi vállalkozások esetében ez nem csupán vállalati, hanem szélesebb gazdasági jelentőségű kérdés is, hiszen a rendszerváltás utáni alapítói generáció tömeges visszavonulása a következő évek egyik meghatározó szerkezeti kihívásává válik.

Anyag és módszer

A kutatás vegyes módszertani megközelítésre épült, azonban a kvantitatív és kvalitatív adatfelvétel nem azonos célcsoportot vizsgált. A kvalitatív szakasz a generációváltásban közvetlenül érintett családi vállalkozások vezetőinek tapasztalataira fókuszált. Ezzel szemben a kvantitatív adatfelvétel általános munkavállalói mintán vizsgálta a motivációs és demotivációs tényezők mintázatait. A kérdőíves eredmények ezért nem tekinthetők sem reprezentatívnak, sem a családi vállalkozásokra közvetlenül általánosíthatónak. Szerepük az, hogy tágabb értelmezési keretet nyújtsanak azokhoz a humán tényezőkhez, amelyek a generációváltás során a családi vállalkozásokban is hangsúlyosan megjelenhetnek.

Kvantitatív vizsgálat

A kvantitatív vizsgálat online kérdőíves adatfelvétel formájában valósult meg Google Űrlapok használatával. Az adatgyűjtés 2025. március 1. és 2025. május 1. között zajlott. A kutatásban összesen 158 fő vett részt önkéntes alapon. A beválasztási feltétel az volt, hogy a válaszadó 18 év feletti, munkatapasztalattal rendelkező személy legyen. A részvétel anonim volt, az adatok feldolgozása összesített formában történt. Az eredmények nem reprezentatívak a teljes hazai munkavállalói populációra nézve. Elsősorban feltáró jellegű következtetések levonására alkalmasak.

A kérdőív zárt végű kérdéseket tartalmazott. A kérdésblokkok a demográfiai és háttérváltozókat, az általános motivációs forrásokat, a munkavégzéshez kapcsolódó ösztönzőket, a demotiváló tényezőket, valamint a béren kívüli és nem anyagi juttatások jelentőségének megítélését fedték le. A többletértékelő blokkokban 1-5 fokú Likert-skála került alkalmazásra. A kérdőív szerkezetét a kutatási célokhoz igazítva alakítottuk ki. A háttérváltozókat feltáró blokkot az általános motiváció, majd a munkahelyi helyzetet, elégedettséget, szervezeti környezetet, illetve ösztönző és demotiváló tényezőket vizsgáló egységek követték.

A nemre vonatkozó kérdésre 156 fő válaszolt, közülük 103 nő és 53 férfi. Az életkor szerinti megoszlás alapján a minta több generációt fedett le. 14 fő tartozott az 50 év feletti korcsoportba, 51 fő a 40-50 évesek közé, 30 fő a 31-40 évesek közé, míg 61 fő a 18-30 éves korcsoportot képviselte. A munkajogi státusz szerint a válaszadók többsége beosztottként dolgozott, kisebb részük vezető vagy egyéni vállalkozó volt. Az iskolai végzettség tekintetében a minta kifejezetten magas végzettségűnek tekinthető, mivel a válaszadók többsége legalább érettségivel, közel fele pedig felsőfokú végzettséggel rendelkezett. A minta így elsősorban aktív, viszonylag képzett munkavállalókat ért el, amit az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍVES MINTA FŐ JELLEMZŐI

Háttérváltozó	Érték	Megjegyzés
Minta nagysága	158 fő	önkéntes, anonim kérdőíves részvétel
Nem	103 nő, 53 férfi (156 válasz)	a férfi válaszadók elérése korlátozottabb volt
Életkor	14 fő 50+, 51 fő 40-50, 30 fő 31-40, 61 fő 18-30	a Z, Y és X generáció egyaránt jelen van
Munkaviszony / pozíció	147 beosztott, 28 vezető, 11 egyéni vállalkozó	a kategóriák között válaszadási átfedés lehetséges
Legmagasabb végzettség	77,63% legalább érettségi, 48,68% felsőfok	magas végzettségű minta
Mérőeszköz megbízhatósága	Cronbach-alfa = 0,92	magas belső megbízhatóság

Forrás: saját szerkesztés

Kvalitatív adatfelvétel

A kvalitatív szakaszban félig strukturált mélyinterjúk készültek a generációváltásban érintett családi vállalkozások vezetőivel. Az interjúk célja az volt, hogy részletesebb képet adjanak a vezetésátadás előkészítéséről, a családon belüli utódlás tapasztalatairól, az utódlási konfliktusokról, valamint a generációváltással összefüggő motivációs és szervezetfejlesztési változásokról. Az interjúfelvétel 2025 júliusában és augusztusában zajlott, előzetes egyeztetés után, személyes formában. Összesen négy interjúalany vett részt a kvalitatív szakaszban. A kiválasztás célzott mintavétellel történt. Olyan vezetők kerültek a mintába, akik a rendszerváltás környékén alapított családi szervezetekhez kapcsolódtak, és közvetlen tapasztalattal rendelkeztek a vezetőváltás vagy

az utódlási folyamat terén. Az interjúalanyok anonimitását betűjelekkel biztosította a kutatás, a beszélgetések hangfelvételen rögzítésre kerültek a résztvevők beleegyezésével.

Az interjúkérdések több témakört érintettek, például a vállalkozás alapadatait, tulajdonosi és vezetési szerkezetét, a családtagok részvételét, az utódlás tervezett vagy már megvalósult formáját, a külső szakértő bevonásának lehetőségét, valamint az új vezetői generációhoz kapcsolódó motivációs és szervezeti változásokat. Az interjúk elemzése tematikus tartalomelemzéssel történt, amely lehetővé tette a visszatérő mintázatok, értelmezési keretek és problématerületek azonosítását. A kvalitatív eredmények nem általánosíthatók statisztikai értelemben, ugyanakkor hozzájárultak a kvantitatív szakaszban azonosított összefüggések értelmezéséhez és árnyalásához.

Adatfeldolgozás és statisztikai elemzés

Az adatbázis feldolgozása a Google Űrlapokból letöltött adatok Excelben történő előkészítésével és tisztításával kezdődött, majd az elemzés SPSS 29.0 szoftverrel történt. Az elemzés első lépéseként leíró statisztikai eljárásokkal került sor a minta háttérváltozóinak és a főbb motivációs tényezők megoszlásának feltárására. Az összefüggések vizsgálatában keresztábra-elemzés, valamint a kategóriaváltozók közötti kapcsolat erősségének értelmezésére Cramer-féle V mutató szerepelt. A szignifikanciaszint minden esetben $p < 0,05$ volt. A többtételés skálák belső megbízhatóságát Cronbach-alfa mutatóval ellenőriztük. Az $\alpha = 0,92$ érték magas belső konzisztenciát jelzett. A táblázatokban a p-értékeket három tizedesjeggyel, a 0,001 alatti értékeket $p < 0,001$ formában közöljük.

A kvantitatív eredmények az általános munkavállalói motivációs preferenciákat és demotivációs mintázatokot mutatják be. Ezek értelmező keretként szolgálnak a családi vállalkozások generációváltásához kapcsolódó kvalitatív tapasztalatok megértéséhez.

Eredmények

Az általános motivációs tényezők

A kérdőív első eredményblokkja azt vizsgálta, hogy a kitöltők életvezetésében mely tényezők számítanak általános motivációs forrásnak (2. táblázat). A válaszadók több opciót is megjelölhettek, ezért az eredmények a motivációs világ összetettségét tükrözik. A leggyakrabban megjelenő tényezők a család, a személyes fejlődés és a pénz voltak, ezeket a hobbi, a barátok és az ismerősök követték.

2. TÁBLÁZAT: AZ ÁLTALÁNOS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK FŐ SZIGNIFIKÁNS KAPCSOLATAI

Motivációs tényező	Háttérváltozó	p-érték
Család	Életkor	$p < 0,001$
Hobbi	Munkaviszony típusa	0,010
Semmi	Munkaviszony típusa	0,018
Sikerese emberek	Nem	0,030
Pénz	Életkor	0,037
Tanulmányok	Munkaviszony típusa	$p < 0,001$

Forrás: saját adatgyűjtés alapján, $n=158$

A minta alapján a motiváció szerkezete nem kizárólag anyagi logika mentén épül fel. A családi kapcsolatok és a fejlődési lehetőség legalább olyan meghatározó mozgatórugóként jelennek meg, mint a pénz. A munkahelyi ösztönzési rendszereknek ezért akkor van nagyobb esélyük a sikerre, ha a munkavállalók belső céljaihoz is kapcsolódni tudnak. A kérdőív egyik eredménye, hogy egy

szűkebb kör azt jelezte, őket semmi sem motiválja. Ez a válasz a demotiváció és a kiégés kockázata is felhívja a figyelmet, ezért e csoport felismerése a szervezetek számára lényeges, mert a teljesítményromlás mögött sok esetben nem egyszerű elégedetlenség, hanem mélyebb pszichés vagy egzisztenciális kimerülés állhat.

Az általános motivációs tényezők és a háttérváltozók közötti kapcsolat vizsgálata több szignifikáns összefüggést is feltárt. Az eredmények szerint az életkor, a nem és a munkaviszony típusa egyaránt befolyásolja, hogy ki mit tekint elsődleges hajtóerőnek. Az életkor és a család közötti kapcsolat erősnek bizonyult. Az idősebb korosztályok szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a családot mint fő motivációs tényezőt. Ezzel szemben a pénz inkább a fiatalabb csoportoknál kapott hangsúlyt. A munkaviszony típusa a *hobby* és a *semmi* válaszlehetőséggel mutatott kapcsolatot, míg a férfiak nagyobb arányban jelölték meg a sikeres embereket mint külső példaképet. A motiváció tehát nem homogén, hanem élethelyzet- és szerepfüggő. A szervezetek számára ebből az következik, hogy az ösztönzést nem célszerű kizárólag egységes rendszerként kezelni. Ugyanaz az eszköz eltérő hatást válthat ki a pályakezdő, a családos középkorú vagy a részmunkaidőben dolgozó munkavállaló körében.

Az életkor szerinti eltérések iránya összhangban áll Inceoglu és szerzőtársai (2012) megállapításával, amely szerint az életpálya előrehaladtával nem a motiváció erőssége, hanem annak szerkezete változik. A jelen mintában a fiatalabbaknál hangsúlyosabb pénzügyi és fejlődési szempontok, az idősebbeknél erősebb családi és stabilitási motívumok ezt a mintázatot támasztják alá. A családi vállalkozások értelmezésekor ez azért lényeges, mert a generációváltás időszakában egyszerre vannak jelen az alapító generációhoz kötődő biztonsági és lojalitási elvárások, valamint az utódgeneráció rugalmasságra és fejlődésre irányuló igényei (Drótos et al., 2019).

A munkahelyi motiváció TOP tényezői

A következő kérdésblokk a konkrét munkahelyi motivációra irányult. A válaszadók legfeljebb három tényezőt jelölhettek meg, ezért az eredmények kirajzolják, mely szempontok élveznek prioritást a mindennapi munkavégzés során (3. táblázat).

3. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓ TOP TÉNYEZŐINEK GYAKORISÁGA

Motivációs tényező	Gyakoriság
Fizetés nagysága	128
Munkahely légköre	74
Munkahely hangulata	74
Rugalmas munkaidő	56
Elismerés erkölcsileg	47
Szakmai fejlődés lehetősége	43
Önálló munkavégzés	40
Szervezeti stabilitás	35
Karrier-előremeneteli lehetőségek	28
Fizetésen túli juttatások / cafeteria	28
Vezetők személyisége	25
Csapatmunka lehetősége	18
Családbarát munkahely	18
Szervezet ismertsége, elismertsége	7

Forrás: saját adatgyűjtés alapján, n=158

A fő munkahelyi ösztönző a fizetés nagysága volt. Ezt a munkahely légköre és hangulata követte, majd a rugalmas munkaidő. A munkavállalói motivációt tehát nem pusztán a bérszínvonal határozza meg. A szervezeti közeg minősége, a munkatársi kapcsolatok és a rugalmas időbeosztás szintén központi szerepet játszanak. A válaszokban az erkölcsi elismerés, a szakmai fejlődési lehetőség és az önálló munkavégzés is megjelent. Ezek a tényezők alacsonyabb gyakorisággal ugyan, de stabilan jelen vannak a válaszok között. Ez alapján a munkavállalók jelentős része nemcsak anyagi, hanem kompetencia- és megbecsülésalapú ösztönzést is igényel. A munkahelyi top motivációs tényezők és a háttérváltozók között szintén több szignifikáns összefüggés mutatkozott (4. táblázat). A táblázatban szigorúan csak a szignifikáns kapcsolatok szerepelnek.

A munkahelyi légkör és a rugalmas munkavégzés meghatározó szerepe egybevág Jayaweera (2015) eredményeivel, amelyek a munkakörnyezet és a munkamotiváció kapcsolatát emelik ki. A jelen kutatásban ez a kapcsolat gyakorlati oldalról is megjelenik. A családi vállalkozások generációváltásakor nem elegendő a bérezési rendszer átgondolása, mert a munkaszervezés és a mindennapi vezetői kommunikáció minősége is döntővé válik.

4. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK ÉS HÁTTÉRVÁLTOZÓK KAPCSOLATA

Motivációs tényező	Háttérváltozó	p-érték
Csapatmunka lehetősége	Iskolai végzettség	p < 0,001
Fizetés nagysága	Életkor	0,001
Szervezet ismertsége, elismertsége	Munkaviszony típusa	0,002
Csapatmunka lehetősége	Nem	0,020
Fizetés nagysága	Beosztással való elégedettség	0,024
Szakmai fejlődés lehetősége	Életkor	0,027
Csapatmunka lehetősége	Életkor	0,031
Karrier-előremenetel lehetősége	Beosztással való elégedettség	0,036
Szervezeti stabilitás	Életkor	0,036
Családbarát munkahely	Nem	0,038
Erkölcsi elismerés	Munkaviszony típusa	0,042
Erkölcsi elismerés	Életkor	0,044

Forrás: saját adatgyűjtés alapján, n=158

Az egyik fő eredmény az, hogy a fizetés nagysága nem minden csoport számára azonos súlyú. A fiatalabb korosztályok, valamint azok, akik elégedetlenebbek jelenlegi beosztásukkal, nagyobb arányban tekintették elsődleges motivációs tényezőnek. A szakmai fejlődés lehetősége és az életkor közötti kapcsolat alapján a fiatalabb generációk erőteljesebben keresik a tanulási és előrelépési esélyeket. A csapatmunka az iskolai végzettséggel, a nemmel és az életkorral is szignifikáns kapcsolatban állt, vagyis az együttműködés iránti igény a munkaköri és szocializációs háttértől is függ. A családbarát munkahely a női válaszadók körében szignifikánsan gyakrabban jelent meg meghatározó tényezőként. Ez a munka és magánélet összehangolásának eltérő terheit és érzékenységeit is tükrözi. A szervezetek számára ebből az következik, hogy az egységes ösztönzési rendszer csak korlátozottan hatékony. A különböző csoportok eltérő preferenciáira jobban reagáló, rétegzett motivációs csomagokra van szükség.

A csapatmunka és a családbarát munkahely háttérváltozók szerinti eltérései a motiváció differenciált kezelését indokolják. Ez illeszkedik Kanfer és munkatársai (2017) összegző megközelítésé-

hez, amely a munkamotivációt nem egyszerű ösztönzési technikaként, hanem a szervezeti működés egyik alapvető feltételeként tárgyalja.

A demotiváló tényezők gyakorisága

A kérdőív harmadik eredményblokkja azt vizsgálta, hogy a válaszadók szerint mely tényezők rontják leginkább a munkakedvet és a munkahelyi elköteleződést. A lista alapján a demotiváció elsődleges forrása nem a túlóra vagy a munkaviszony megszűnésének veszélye, hanem a megbecsülés hiánya, a zavaros kommunikáció és a szervezeten belüli konfliktusok.

5. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓT RONTÓ TÉNYEZŐK GYAKORISÁGA

Demotiváló tényező	Gyakoriság
Megbecsülés hiánya	86
Elismerés hiánya	86
Feladatok értetlensége	62
Zavaros kommunikáció	62
Konfliktusok munkatársakkal	56
Rossz munkakörnyezet	52
Konfliktusok vezetőkkel	49
Többletmunka iránti elvárás	49
Túlterhelés	49
Munkahely megszüntetésének veszélye	24
Túlóra	19
Jelenleg nincs ilyen	17

Forrás: saját adatgyűjtés alapján, n=158

A megbecsülés és az elismerés hiányát külön-külön is 86-86 jelölés érte, vagyis ezek a legmarkánsabb demotiváló tényezők. Ezt követte a feladatok értetlensége és a zavaros kommunikáció 62-62 említéssel, majd a munkatársakkal való konfliktusok és a rossz munkakörnyezet. A válaszok alapján a munkavállalók demotivációja erőteljesen kapcsolódik a szervezet belső működéséhez és a vezetői kommunikáció minőségéhez. Szervezeti szempontból lényeges, hogy a motivációvesztés nem feltétlenül költségigényes beavatkozásokkal csökkenthető. Sok esetben a tisztább feladatki-jelölés, a rendszeres visszajelzés, a következetes kommunikáció és az igazságosabb bánásmód is érdemi javulást hozhat.

Ez az eredmény kapcsolódik az önmeghatározás-elmélet alapfeltevéséhez is, amely szerint az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás sérülése csökkentheti a tartós bevonódást (Ryan, & Deci, 2000). A zavaros kommunikáció és a megbecsülés hiánya ezért nem pusztán munkahelyi kellemetlenségként értelmezhető, hanem olyan szervezeti kockázatként, amely a teljesítményt és az elköteleződést is gyengítheti.

A demotiváló tényezők vizsgálatát a szerző Cramer's V mutató alkalmazásával egészítette ki (6. táblázat), így nemcsak az derült ki, hogy van-e szignifikáns kapcsolat az egyes háttérváltozók és demotivációs tényezők között, hanem az is, hogy ezek a kapcsolatok milyen erősek.

6. TÁBLÁZAT: A DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK ÉS HÁTTÉRVÁLTOZÓK KAPCSOLATÁNAK ERŐSSÉGE

Demotiváló tényező	Háttérváltozó	p-érték	Cramer's V
Jelenleg nincs ilyen	Iskolai végzettség	$p < 0,001$	0,406
Megbecsülés hiánya	Beosztással való elégedettség	$p < 0,001$	0,281
Elismerés hiánya	Beosztással való elégedettség	$p < 0,001$	0,281
Jelenleg nincs ilyen	Munkaviszony típusa	$p < 0,001$	0,328
Jelenleg nincs ilyen	Életkor	0,019	0,253
Többletmunka iránti elvárás	Beosztással való elégedettség	0,021	0,191
Túlterhelés	Beosztással való elégedettség	0,021	0,193
Jelenleg nincs ilyen	Beosztással való elégedettség	0,029	0,184
Többletmunka iránti elvárás	Életkor	0,032	0,238
Túlterhelés	Életkor	0,032	0,238
Jelenleg nincs ilyen	Pozíció	0,043	0,279
Feladatok értetlensége	Beosztással való elégedettség	0,044	0,166
Zavaros kommunikáció	Beosztással való elégedettség	0,044	0,166

Forrás: saját adatgyűjtés alapján, $n=158$

A legerősebb összefüggés a *jelenleg nincs ilyen* válaszlehetőség és az iskolai végzettség között jelent meg ($V = 0,406$). Ez alapján a magasabb végzettségűek körében nagyobb eséllyel fordul elő olyan helyzet, amikor nem érzékelnek kifejezett demotiváló tényezőt. E mögött nagyobb autonomia, jobb munkakörülmények vagy fejlettebb megküzdési stratégiák is állhatnak. Közepes erősségű kapcsolat mutatkozott a *jelenleg nincs ilyen* válasz és a munkaviszony típusa, az életkor, valamint a pozíció között is. A *megbecsülés* és az *elismerés hiánya* a beosztással való elégedettséggel közepes erősségű kapcsolatban állt. A pozícióval való elégedetlenség így nem csupán státuszprobléma, hanem közvetlenül összefügghet azzal is, hogy a munkavállaló mennyire érzi saját munkáját láthatónak és elismertnek. Gyengébb, de releváns összefüggések mutatkoztak a túlterhelés, a többletmunka elvárása, valamint a zavaros kommunikáció és a feladatértelmezés nehézségei esetében is.

Generációs mintázatok részletesebb értelmezése

A kérdőíves eredményekből kirajzolódó generációs különbségek értelmezhetők munkaerőpiaci élethelyzetek felől. A fiatalabb, 18-30 éves válaszadók körében a fizetés, a fejlődési lehetőség és a rugalmasság erősebb preferenciaként jelent meg. Ez összhangban áll azzal, hogy életpályájuk elején vannak, lakhatási, egzisztenciális és karrierépítési kihívásaik egyszerre jelennek meg.

A 31-40 és 40-50 év közötti csoportok esetében a motiváció összetettebbé válik. A fizetés mellett hangsúlyosabb szerepet kap a stabilitás, a család és a szervezeti kiszámíthatóság. Ezekben az életfázisokban a munkavállalók gyakran már nem pusztán önmagukra, hanem családi rendszerük fenntartására is tekintenek, ezért a kockázatkerülés és a biztonság jelentősége megnő.

Az 50 év feletti csoportnál a család mint általános motivációs tényező szignifikánsan erősebb jelenléte nem pusztán értékválasztást jelez, hanem az életkorral változó felelősségi szerkezetet is. Esetükben a munkahelyi lojalitás és a személyes megbecsülés kérdése érzékeny lehet, ami magyarázza, hogy az elismerés hiánya miért válhat erős demotiváló tényezővé.

A kérdőíves vizsgálat összességében három lényeges következtetéshez vezet. Elsőként: a fizetés meghatározó, de nem kizárólagos motivációs tényező. A munkahelyi légkör, a rugalmasság és az elismerés hasonló súllyal jelenik meg a hosszabb távú megtartás szempontjából.

Másodikként: a különböző generációk és státuszcsoporthoz tartozók motivációs mintázatai eltérnek. A fiatalabbak erősebben reagálnak az anyagi ösztönzőkre és a fejlődési lehetőségekre, az idősebbeknél nagyobb szerepet kap a család, a stabilitás és az elismerés. A nők és a magasabb végzettségű munkavállalók bizonyos tényezők esetében sajátos mintázatot mutatnak, ami a munkahelyi ösztönzés differenciálásának szükségességét támasztja alá.

Harmadikként: a demotiváció kulcsa sokkal inkább a szervezet belső működésében keresendő, mint a külső kényszerekben. A megbecsülés hiánya, a zavaros kommunikáció és a feladatértelmezési bizonytalanság olyan problémák, amelyek vezetői oldalról kezelhetők lennének. A kvalitatív eredmények alapján ez ott releváns, ahol a régi informális működésmód és az új, professzionizált szervezeti logika ütközik egymással.

A mélyinterjúk tanulságai

A kvalitatív kutatási szakasz célja annak feltárása volt, hogy a rendszerváltás környékén alapított családi vállalkozások esetében milyen körülmények között zajlik a generációváltás, milyen nehézségek és konfliktusok kísérik azt, valamint milyen vezetői és motivációs tanulságok vonhatók le a folyamatból. A mélyinterjúk további célja az volt, hogy a kérdőíves vizsgálatból kirajzolódó összefüggések mögé magyarázatokat lehessen rendelni.

A kvalitatív mintába négy olyan vezető került be (7. táblázat), akik családi vállalkozásban szereztek közvetlen tapasztalatot a vezetésátadásról, illetve annak előkészítéséről. A vizsgált szervezetek mérete, ágazati háttere és a vezetői pályáiv eltérő volt. Ez lehetővé tette, hogy a generációváltás különböző megjelenési formái is láthatóvá váljanak. Az interjúalanyok életkora 34 és 71 év között mozgott, szakmai tapasztalatuk 15 és 50 év közötti volt. A vállalkozások között kis-, közép- és nagyobb méretű szervezetek egyaránt megjelentek, az építőipartól a személyi szolgáltatáson és a tejiparon át az élelmiszer- és sütőiparig.

7. TÁBLÁZAT: A MÉLYINTERJÚKBAN RÉSZT VEVŐ VEZETŐK FŐ JELLEMZŐI

Interjúalany	Életkor	Végzettség	Szakmai tapasztalat	Létszám	Tevékenység
A	51	mérnök diploma, MBA	29 év	50–100 fő	építőipar
B	55	mérnök diploma, MSc	33 év	5 fő	személyi szolgáltatás
C	71	mérnök másoddiploma	50 év	300 fő	tejipar
D	34	felsőfokú	15 év	10–50 fő	élelmiszer-/sütőipar

Forrás: saját szerkesztés

A mélyinterjúk fő tanulsága az volt, hogy a generációváltás egyik vizsgált vállalkozás esetében sem tekinthető spontán vagy pusztán családi természetességgel végbemenő eseménynek. Az átadás körülményei ugyan különböztek, de a vezetők egybehangzóan úgy látták, hogy a sikeres generációváltás mögött hosszabb előkészítési folyamat, intenzív családon belüli egyeztetés és tudatos együttműködés áll. A megkérdezettek többsége hangsúlyozta, hogy az átmenet nem egyszerűen vezetőcsere, hanem a vállalkozás működési logikájának újraszervezése is. Ennek során egyszerre kell kezelni a tulajdonosi, a vezetői és a családi szerepek átalakulását.

Az interjúk alapján láthatóvá vált, hogy a formális utódlási terv hiánya általános jelenség. Egyik megkérdezett szervezetnél sem volt írásban rögzített utódlási stratégia, és a válaszok alapján ez korábban sem képezte a működés tudatos részét. Ugyanakkor a formális terv hiánya nem minden esetben jelentett teljes felkészületlenséget. A „C” interjúalany kifejezetten tudatos, hosszabb távú gondolkodásról számolt be, még akkor is, ha ez nem öltött írásos, intézményesített formát. A hazai családi vállalkozásoknál az utódlás sokszor informális keretek között szerveződik, ami növeli a személyes bizalom szerepét, ugyanakkor sérülékenyebbé is teszi a folyamatot.

A válaszok alapján a generációváltás módja érdemben befolyásolja annak szervezeti következményeit. Három interjúalany esetében a vezetőváltás előre tervezett vagy fokozatosan felépített folyamat eredménye volt. A „B” interjúalany váratlan haláleset miatt került vezetői pozícióba. Ez az eset érzékeltette, hogy a felkészületlen átadás mennyire felerősítheti a bizonytalanságot, és milyen gyorsan kénytelen a szervezet alkalmazkodni a megváltozott helyzethez. A többi esetben is megjelent ugyan a konfliktus és az alkalmazkodási kényszer, de kevésbé krízisszerű formában. Több interjúalany hangsúlyozta, hogy az alapító és az utód egyidejű jelenléte átmeneti stabilitást biztosíthat, ugyanakkor ez a helyzet könnyen vezethet hatásköri feszültségekhez is. A sikeres generációváltás feltételeit a válaszadók több ponton hasonlóan írták le. Visszatérő elemként jelent meg az előrelátó gondolkodás, a jó szülő-gyermek kapcsolat, a közös jövőkép kialakítása, valamint a kompromisszumkészség. A vezetők szerint a folyamat csak akkor működhet eredményesen, ha a felek nem kizárólag formális szerepekben, hanem partnerként képesek együttműködni. Az egyik interjúalany szerint a generációváltás hosszú éveken át tartó folyamat, amelyben a kölcsönös bizalom legalább olyan meghatározó, mint a gazdasági racionalitás. Egy másik válaszadó a tudásalapú feladatmegosztást és a ranglétraszerű előrehaladás lehetőségét emelte ki. Ebből következik, hogy az utód legitimációja nem automatikusan a családi státuszból, hanem a fokozatosan megszerzett szervezeti elfogadottságból is fakad.

Az interjúk tartalmi kivonatai röviden is szemléltetik ezeket a különbségeket. Az „A” interjúalany esetében a váltás akkor vált kezelhetővé, amikor a döntési jogok mellett a felelősségi köröket is tisztázták. A „B” interjúalany a váratlan vezetőváltást krízishelyzetként írta le, amelyben gyorsan kellett rendezni a feladatokat és a munkatársak közötti szerepeket. A „D” interjúalany szerint a bér meghatározó, de önmagában nem tartja fenn a motivációt, ha a visszajelzés és a kiszámítható működés hiányzik.

Az interjúk alapján készült rövid, anonimizált részletek érzékletesebbé teszik, hogyan jelent meg a szerepek tisztázása, a váratlan vezetőváltás és a motiváció kérdése a megkérdezett családi vállalkozásokban.

„Az átadás során nem az jelentette a legnagyobb nehézséget, hogy ki lesz a vezető, hanem az, hogy mindenki elfogadja az új felelősségi köröket. Amikor ez világossá vált, a mindennapi működés is nyugodtabb lett.”

(„A” interjúalany)

„A váratlan vezetőváltás után először a feladatokat kellett rendezni. A munkatársaknak tudniuk kellett, ki miért felel, mert bizonytalanságban nem lehetett hosszú távon működni.”

(„B” interjúalany)

„A fizetés fontos, de önmagában kevés. A munkatársak akkor maradnak motiváltak, ha érik az elvárásokat, kapnak visszajelzést, és érzik, hogy a munkájukat valóban megbecsülik.”

(„D” interjúalany)

Az interjúk ugyanakkor nem idealizált képet mutattak. Több esetben is előkerültek súlyos családi és szervezeti konfliktusok, amelyek az utódlási folyamatot kifejezetten megterhelték. A „C” interjúalany például arról számolt be, hogy a generációváltás időszakában a családi feszültségek

komoly vitákhoz vezettek, és csak később vált világossá, hogy az új generáció milyen mértékben tudta fejleszteni a vállalkozást. Más esetekben a vezetőváltás együtt járt a korábban stabilnak tekintett személyi állomány újragondolásával, a régi rutinok felülvizsgálatával, sőt egyes kulcsszereplők eltávolításával is. Mindez azt jelenti, hogy a generációváltás nem pusztán családi esemény, hanem a szervezet hatalmi és működési rendjének átalakítása is.

A kvalitatív eredmények egyik fő hozadéka a motivációs rendszer átalakulásának megragadása volt. Több interjúalany arról számolt be, hogy a generációváltást követően a korábbi, személyfüggő és informális ösztönzési gyakorlatok már nem működtek megfelelően. Az új vezetői generáció, illetve a fiatalabb munkavállalók világosabb szabályokat, átláthatóbb teljesítményértékelést és kiszámíthatóbb kommunikációt igényeltek. Ez az eredmény összhangban áll a kérdőíves vizsgálat megállapításaival is, amelyekben a megbecsülés hiánya, a zavaros kommunikáció és a bizonytalan feladatmeghatározás a legerősebb demotiváló tényezők között szerepeltek.

A mélyinterjúk megerősítették, hogy a generációváltás sikeressége nem választható el a motivációs rendszer korszerűsítésétől. A családi vállalkozásokban az ösztönzés nem pusztán HR-technikai kérdés, hanem erősen beágyazott az alapító és az utód, illetve a vezetés és a munkatársak közötti érzelmi viszonyrendszerbe. Az „A” és „D” interjúalanyok például hangsúlyozták, hogy önmagában egy tisztán kialakított bónuszrendszer sem képes fenntartani a motivációt, ha hiányzik mögüle az alapító vagy az aktuális vezető személyes elismerése. A hazai családi KKV-k esetében ezért a motivációs eszközök eredményessége nagyban függ attól, hogy azok mennyire képesek összekapcsolni a szervezeti igazságosságot a személyes megbecsülés tapasztalatával.

A kvalitatív eredmények összhangban állnak Heidrichés munkatársai (2018) megállapításaival, amelyek szerint a családi vállalkozások utódlása nem csupán szakmai felkészültségi kérdés, hanem érzelmi és hatalmi viszonyokkal is terhelt folyamat. A jelen kutatás ezt azzal egészíti ki, hogy a motivációs rendszer megújítása akkor kerül előtérbe, amikor az alapító informális tekintélyére épülő működés helyét fokozatosan átláthatóbb, szabályozottabb vezetési gyakorlat veszi át.

A négy mélyinterjú feltáró jelleggel, de árnyalt módon járult hozzá a kutatáshoz. A kvalitatív eredmények alapján megállapítható, hogy a sikeres generációváltás fő feltételei az előrelátó tervezés, az együttműködés, a közös jövőkép és a családon belüli bizalmi kapcsolat. A formális utódlási tervek hiánya, a motivációs rendszer korszerűtlensége és a kommunikációs bizonytalanság jelentős kockázatot hordoz. A generációváltás ezért nem értelmezhető egyszerű vezetőcserék sorozataként. Sokkal inkább olyan komplex szervezeti átmenetként jelenik meg, amelyben a vezetői felkészítés, a szerepek tisztázása és a motivációs rendszer tudatos megújítása együtt teremti meg a hosszú távú fennmaradás feltételeit.

Következtetések és gyakorlati javaslatok

A kvalitatív eredmények és a kvantitatív mintázatok alapján a generációváltás és a munkavállalói motiváció szorosan összefügg. A vezetőváltás nem pusztán tulajdonosi vagy személyi kérdés, hanem a szervezet működésének egészét érintő változás.

A kérdőíves vizsgálat alapján az általános munkavállalói mintában a munkahelyi motiváció legerősebb tényezői a fizetés, a munkahelyi légkör és a rugalmas munkavégzés voltak. Az eredmények alapján a generációváltásban érintett családi vállalkozásokban előtérbe kerülhet a megbecsülés, a kiszámítható kommunikáció, a világos feladatmeghatározás és a korrekt emberi bánásmód. A szervezeti feszültségek jelentős része a belső működés hiányosságaiból fakadhat, ezért a generációváltás sikeréhez nemcsak tulajdonosi döntésekre, hanem tudatos vezetési és HR-megoldásokra is szükség van.

Az életkori különbségek szintén meghatározónak bizonyultak. A fiatalabb munkavállalók számára az anyagi biztonság, a fejlődési lehetőség és a rugalmasság, míg az idősebbek számára inkább a család, a stabilitás és a megbecsülés került előtérbe. Ez alapján a különböző korosztályok eltérő elvárásokat fogalmaznak meg a munkahellyel szemben, amelyeket a generációváltás során az új vezetésnek figyelembe kell vennie. A mélyinterjúk alapján a sikeres generációváltás mögött hosszú előkészítés, fokozatos szerepátadás, bizalmi kapcsolat és tudatos együttműködés áll. A vizsgált vállalkozások többségénél hiányzott a formális utódlási terv, és a motivációs rendszer inkább informális módon működött. Az új generáció világosabb felelősségi köröket, átláthatóbb működést és kiszámíthatóbb visszajelzést igényel. A kutatás megerősíti, hogy a generációváltás sikerének egyik kulcsa a motivációs rendszer tudatos megújítása. Ennek hiányában nőhet a bizonytalanság, gyengülhet az elkötelezettség és zavarok jelenhetnek meg a szervezeti működésben.

A családi vállalkozásokra kifejezetten azok a megállapítások vonatkoznak, amelyek az utódlás előkészítését, az alapító és az utód közötti szerepmegosztást, a családon belüli bizalmi viszonyt és a személyes tekintélyre épülő motiváció átalakulását érintik. Ezekben a szervezetekben a vezetőváltás érzékeny, mert egyszerre érinti a tulajdonosi, a családi és a munkaszervezési logikát.

Általános KKV-s környezetben is hasznosítható tanulság, hogy a munkavállalói motiváció nem kezelhető egységes csomagként. A fizetés, a rugalmasság, a munkahelyi légkör, az elismerés és a világos kommunikáció olyan tényezők, amelyek a családi vállalkozásokon kívül más kis- és középvállalkozásokban is meghatározhatják a megtartást és a teljesítményt.

A gyakorlati javaslatok közé tartozik a vezetőváltás fokozatos kezelése, a feladat- és felelősségi körök világos rögzítése, a rendszeres visszajelzés és elismerés, valamint a korosztályok eltérő igényeihez igazodó ösztönzési megoldások alkalmazása. A tudatos kommunikáció és a tapasztalati tudás szervezett átadása szintén szükséges. A családi vállalkozások jövője így nemcsak azon múlik, ki veszi át a vezetést, hanem azon is, hogy az új vezetés képes-e világosabb, méltányosabb és motiválóbb szervezeti működést kialakítani.

A következtetések így egyszerre kapcsolódnak a hazai családi vállalkozások utódlási tapasztalataihoz és a munkamotiváció nemzetközi eredményeihez. A vizsgálat azokkal az empirikus megközelítésekkel mutat egy irányba, amelyek szerint a motiváció szerkezete életkor, szervezeti helyzet és vezetési gyakorlat szerint változik. Ettől eltérően a jelen kutatás hangsúlyosabban tárgyalja, hogy a családi vállalkozásokban a motiváció megújítása nem választható el a családi szerepek, a bizalmi viszonyok és a formálisabb működési rend kialakításától.

Korlátok és további kutatási irányok

A kutatás egyik fő korlátja, hogy a kvantitatív adatfelvétel nem kizárólag családi vállalkozások munkavállalóira terjedt ki, így az ebből származó eredmények nem általánosíthatók közvetlenül a rendszerváltás idején alapított családi vállalkozások körére. A kérdőíves vizsgálat elsődlegesen a munkahelyi motiváció és demotiváció általános mintázatainak feltárását szolgálta, míg a családi vállalkozások generációváltására vonatkozó közvetlen következtetések alapját a kvalitatív interjúk adták. Ennek megfelelően a tanulmány vegyes módszertani logikája nem azonos populáció kvantitatív és kvalitatív összevetésére, hanem egy szűkebb szervezeti jelenség tágabb motivációs kontextusba helyezésére épült.

További kutatási irányt jelenthet egy nagyobb elemszámú, célzottan családi vállalkozásokra fókuszáló felmérés, amely külön vizsgálja az alapító generáció, az utódgeneráció és a nem családtag munkavállalók motivációs mintázatait. Szintén vizsgálható volna, hogy a formális utódlási terv, a KPI-alapú teljesítményértékelés vagy a strukturált onboarding milyen mértékben csökkenti a demotivációs tényezőket.

Irodalomjegyzék

- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation. A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs. An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow. The psychology of optimal experience*. Harper Perennial.
- Drótos, G., Wieszt, A., Meretei, B., & Vajda, É. (2019). *Family businesses in Hungary. The results of the 2017/18 survey research*. Corvinus Center of Family Business.
- Heidrich, B., Mosolygó-Kiss, Á., & Csákné Filep, J. (2018). The war of the worlds? A passing and taking of succession in family businesses in the V4 countries and Hungary. *Prosperitas*, 5(3), 7-23. https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_1
- Inceoglu, I., Bartram, D., & Segers, J. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation. A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271-278. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work. A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kása R., Radácsi L., & Csákné Filep J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146-174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Litz, R. A. (1995). The family business. Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Reif, T., Bauer, D., Junge, S., & Hossnofsky, V. (2025). An update on family firm succession. A systematic literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 16(3), Article 100671. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100671>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms. Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>