

*Forgács-Fábián Sára\**

## Fenntartható önkéntesség. De hogyan?

Az Y-generációs egyetemista önkéntesek motivációjának szervezeti vizsgálata a hosszú távon fenntartott önkéntességre vonatkozóan\*\*

„A »közösség« a huszonegyedik században úgy tűnik, hogy mindenhol ott van és sehol sem.” (Sites et al., 2007, 519. o.). A közösség és a társadalmi tőke visszaszorulása a 20. század második felének egyik meghatározó folyamata volt (Putnam, 1995; Costa–Hahn, 2001; Rahn–Transue, 1998). Ez ugyanakkor nem befolyásolta a gazdasági növekedést, sőt a forprofit szféra térnyerését hozta el (Bartolini–Bonatti, 2008). Sok esetben olyan feladatokat végeznek és/vagy finanszíroznak a gazdasági szereplők, amelyek néhány évtizede még az állam feladata volt (Pierre, 1995; Wollmann, 2016; Salamon, 1993). Így előfordulhat, hogy a különböző társadalmi rendszerekben kialakul egy rés, olyan ellátatlan közfeladat jelentkezik, amely az államnak nem „elég” rendszerszintű, viszont nem is piacosítható. Ezekben a területeken gyakran a nonprofit szervezetek tudnak igazi megoldást kínálni. Az ilyen helyzetekben kulcsfontosságú lehet a közösség megléte, hiszen állami szándék és jelentősebb források nélkül kell választ adni a problémára.

Meglátásom szerint egy „jó és fenntartható társadalom” kulcsfontosságú eleme mikro- és makroszinten egyaránt az önkéntesség lehet. Ennek jelentőségét statisztikai adatokkal is alátámaszthatjuk, hiszen 2018-ban a GDP több mint 1%-át tette ki az önkéntesen végzett munka hazánkban.<sup>1</sup> 2020-ban már minden érettségiző középiskolás találkozott önkéntesen elvégzendő feladattal. Önkéntesként legtöbbször az iskolai közösségi szolgálat kapcsán szereztek tapasztalatot, melynek során sokrétű ismeret, jártasság szerezhető (például

---

\* PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. A kézirat lektorai az anonim bírálati folyamat során Málovics György és Juhász Judit voltak. (A kézirat beérkezett: 2021.01.18. Elfogadva: 2021.05.18. Megjelent: 2021.08.06.)

\*\* A kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból, az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosítójú, „Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban” című projekt keretében jött létre.

<sup>1</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt015.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt015.html),  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_onkent9\\_13\\_39.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onkent9_13_39.html)  
(KSH-linkek 2021.07.21-i állapot szerint.)

állatetetés menhelyeken, meseolvasás gyerekeknek vagy éppen idősgondozás.) 2019 első negyedében közel százezer diák vett részt közösségi szolgálatban, ugyanakkor mindössze 13,5 százalékuk végzett rendszeresen önkéntes munkát.<sup>2</sup> Kutatásom az Y-generáció legfiatalabb tagjaira (az 1990 után születettek) épül.

2014 és 2019 között a különböző szervezetek keretében önkéntes munkát végzők száma 75%-kal nőtt Magyarországon.<sup>3</sup> 2014-ben az önkéntes munkát végzők 23%-a volt 30 év alatti, 7,47%-a középiskolát végző diák és 6,11%-uk felsőoktatásban részt vevő tanuló volt. Ugyanezen arányok 2019-ben jelentősen változtak, hiszen a szervezeti önkéntesek 51,52%-a 30 évnél fiatalabb volt, 28,07%-uk középiskolás, azonban a felsőfokú képzésben részt vevő önkéntesek aránya alig változott (6,33%), létszámuk viszont 2014-hez képest jelentősen növekedett.<sup>4</sup>

Az önkéntes munka tehát általánosságban és a fiatalok körében is egyre népszerűbb, ami a téma fontosságát is jelzi. Magyarországon a teljes lakosságot vizsgálva folytak kutatások az önkéntességről (Czike–Bartal, 2005; Czike–Kuti, 2006; Perpék, 2012; Király et al., 2018). Fényes (2015) főleg debreceni egyetemista önkénteseket vizsgált. Megválaszolatlan marad azonban számos kérdés, többek között az, hogy az önkéntességbe bekapcsolódó fiatalokat később milyen módon lehet az önkéntes munka mellett tartani. Mit tudnak tenni a nonprofit szervezetek annak érdekében, hogy önkéntesként hosszú távon velük maradjanak ennek a generációnak a fiataljai?

Feltételezzük, hogy az önkéntes tevékenység hosszabb időtartamú, nemcsak egyszeri alkalom, illetve tervezett, túlnyomórészt szervezeti keretek között történik, valamint nem kötelezően végzendő tevékenység (Penner, 2002). Mindezek mellett azt is elfogadjuk, hogy jelentős különbségek vannak az egyes generációk részéről a munkahelyekkel szemben támasztott elvárásokban (Kowske et al., 2010; Smith, 2010; Twenge, 2010). Az említett két területet ötvözve az önkéntes szervezeteknél is aktuális témát kapunk. Míg a generációs jellemzők és az önkéntesség ösztönzői széles körben kutatottak, a két terület kombinációja kevésbé.

Jelen tanulmány az Amigos a gyerekekért Alapítvány esetére épül. Az Amigos a gyerekekért Alapítvány egy önkéntes egyetemistákkal

---

<sup>2</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_onkent9\\_03\\_01.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onkent9_03_01.html)

<sup>3</sup> 2014. I. negyedében 150 838-an végeztek önkéntes munkát szervezeti keretek között, 2019 ugyanezen időszakában 264 534 fő.

[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_onkent9\\_03\\_18.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onkent9_03_18.html),

[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_onkent9\\_13\\_18.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onkent9_13_18.html)

<sup>4</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_onkent9\\_03\\_01.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onkent9_03_01.html),

[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_onkent9\\_13\\_01.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onkent9_13_01.html)

dolgozó országos szervezet. Céljuk, hogy beteg gyerekeknek segítsenek a gyógyulás során egy fontos eszközön, a nyelvtanuláson keresztül (Amigos Alapítvány, 2015). A kezdeti 11 fős csapatból száz főt meghaladó létszámú, négy városban és tizenkét kórházban önkéntes munkát végző szervezetté nőtte ki magát az Alapítvány, melynek alapítója és vezetője a szerző. Az önkéntesek átlagosan több mint egy évig maradnak aktívak a szervezetben, így a hosszú távú önkéntesség motivációinak feltérképezésére megfelelő esetként szolgál ez a nonprofit szervezet.

A kutatás célja egy esettanulmányon keresztül annak megválaszolása, hogy az Amigos a gyerekekért Alapítványnál milyen szervezeti faktorok hatnak az Y-generáció egyetemistáinak hosszabb távú megtartására. A cikk kutatási kérdése tehát az, hogy mely szervezeti tényezők motiválhatják az Y-generációs egyetemistákat önkéntes munkájuk hosszú távú fenntartására (azaz egy évnél hosszabb időtartamra). A kutatás a szervezeti faktorok vizsgálatára fókuszál. Ezek a faktorok az önkéntes szervezet kontrollja alatt állnak és hatással vannak az Y-generációs egyetemisták hosszú távú önkéntességére. Természetesen számos más tényező is befolyásolhatja a hosszú távú önkéntességet, azonban a tanulmány ezekre nem tér ki, kizárólag a szervezeti faktorok megértése a cél.

A kutatási kérdés megválaszolásához először az önkéntesség általános – generációtól független – ösztönző faktorainak irodalmát tekinti át a szerző, majd az Y-generáció munkahelyekkel kapcsolatos motivációinak irodalmát vizsgálja. A szerző feltételezése szerint az Y-generációnál átfedések lehetnek a munkahely és az önkéntes hely iránti elvárások között, hiszen egy önkéntes helyre gondolhatunk fizetetlen munkahelyként is. Ugyanakkor egy önkéntes helyre vonatkozóan érvényes feltételezés lehet az is, hogy az önkéntes bizonyos időintervallumban nyújtott segítségen kívül nem érdekelt a további részvételben, hiszen szabadidejében, limitált időben foglalkozik az ügyel, ellentétben a teljes munkaidős dolgozókkal. Ezt az összetett kérdéskört járja körbe a tanulmány. A kutató az Amigos Alapítványban aktív, Y-generációs, egyetemista önkéntesekkel készített interjúkból származó megfigyeléssel egészíti ki a két irodalmi áttekintést azért, hogy a három ismert terület kombinációjából grounded theory módszertannal egy modell épüljön. A kutatási kérdés megválaszolását célzó modell a generációs és önkéntes menedzsmentelméleteket is gazdagabbá teheti, valamint a gyakorlat számára is útmutatóként szolgálhat a nonprofit szektorban.

## Irodalmi áttekintés

### *Az önkéntes munka ösztönzőfaktorai*

Az önkéntes munka ösztönzőfaktorainak körbejárása előtt az önkéntesség definiálása szükséges. Király és társai (2018) az önkéntesség négy kritériumát a következő módon fogalmazták meg: (1) Anyagi ellenszolgáltatás nélküli tevékenység. (2) Mások (vagy a közjó) számára végzett anyagi és szellemi munka. (3) Önként, saját akaratból, szabad elhatározásból, nem kötelezően végzett munka. (4) Belső szubjektív és/vagy külső, de nem anyagi ösztönzés által végzett tevékenység (Király et al., 2018, 85. o).

Az önkéntesség motivációjának kutatásában két fő irányra bontható a szakirodalom: egyrészt az önkéntes munkába történő bekapcsolódás témakörében született kutatásokra (Unger, 1991; Clary et al., 1998; Carpenter–Myers, 2010), másrészt az önkéntes munka későbbi fenntartásának témakörét vizsgáló irodalomra (Omoto–Snyder, 1995; Jamison, 2003; Carpenter–Myers, 2010; Aydinli et al., 2015).

Az önkéntessé válás fő ösztönzőire különböző magyarázatokat találunk. Az önkéntes tűzoltók körében végzett kutatás során Carpenter és Myers (2010) megállapította, hogy az altruizmus és a társadalmi pozitív megítélés iránti vágy korrelál leginkább az önkéntesség fenntartására irányuló döntéssel. Ezen felül az önkéntesség motivációjának megértésére Clary és társai (1998) az önkéntes funkciók jegyzékét (Volunteer Functions Inventory) a következőképpen határozták meg: (1) érték kifejező funkció: altruista és humanitárius értékek kifejezése; (2) tudás funkció: önfejlesztés, készségfejlesztés; (3) társadalmi alkalmazkodó funkció: barátságok kialakítása; (4) karrierfejlesztő vagy haszonelvű funkció: felkészülés egy új karrierre, munkaerő-értéknövelés; (5) védő vagy ego védekező funkció: a bűntudat vagy a negatív érzések csökkentése; (6) fokozó funkció: pozitív érzések fokozása, önértékelés fejlesztése.

Az önkéntes munkavállalók iránti növekvő igény mellett azonban nemcsak a kezdeti elkötelezettség, hanem az önkéntesek megtartása is érdekes témává vált (Jamison, 2003; Geiser et al., 2014; Aydinli et al., 2016).

Az önkéntes tevékenység fenntartásának lehetséges előzményei: az önzetlenség, a családi hagyományok, a vallás vagy a nem kollektív javak megszerzésének célja, például elismerés, pozitív kép kialakítása, presztízs, társadalmi kapcsolatok építése, további karrierlehetőségek fejlesztése, az egyéni munkaérték növelése (Mueller, 1975; Unger, 1991; Carpenter–Myers, 2010).

Az önkéntes szerepidentitás fejlesztése döntő szerepet játszik a tartós önkéntességben (Penner, 2002; Chacón és társai, 2007).

Kialakulását befolyásoló változókról több elméletet is ismerünk. Penner (2002) azzal érvel, hogy ha a szervezet képes fenntartani az önkéntesség motivációjának kezdeti szintjét, az önkéntes szerep identitásának idővel ki kell alakulnia, és így az önkéntes hosszú távon marad a szervezetben és aktívan hozzájárul ahhoz. Penner szerint a kezdeti önkéntességet (és az önkéntességre vonatkozó döntést is) befolyásolják a diszpozíciós (személyes) és a szervezeti változók. A demográfiai jellemzők, a személyes meggyőződés és értékek, a pro-szociális személyiség a diszpozíciós változók, míg a szervezet jellemzői, a szervezeti gyakorlatok és az egyén szervezettel való kapcsolata a szervezeti változók közé tartoznak. Penner (2002, 464. o.) azt javasolja, hogy a szervezeteknek *„azon kell dolgozniuk, hogy maximalizálják az önkéntesek bevonódását a szervezetbe”*.

Chacón és társai (2007) kidolgozták az önkéntesség időtartamának háromlépcsős modelljét, amely egyesíti a funkcionális megközelítést (Clary–Snyder, 1991; Clary et al., 1998), a szervezeti elkötelezettség elméletét (Mowday et al., 1979; Vecina et al., 2012, 2013) és a szerepidentitás modelljét (Callero et al., 1987; Charng et al., 1988; Grube–Piliavin, 2000). Az önkéntesség időtartamának háromlépcsős modellje alapján (i) a kezdeti szakaszban a szervezeteknek mindent meg kell tenniük az önkéntesek motivációinak megtalálására és kielégítése érdekében; (ii) a második szakaszban az alapvető változó a szervezeti elkötelezettség. Brickman definíciója alapján *„az elkötelezettség az, ami az embert arra készíti, hogy folytassa a cselekvést, amikor a nehézségek miatt a feladást fontolgatja”* (Brickman, 1987, 2. o., idézi Chacón et al., 2007); (iii) végül a harmadik szakaszban az önkéntesek akkor maradnak a szervezetben, ha be tudják építeni az önkéntesség jellemzőit az énképükbe, és az önkéntes szerep identitásuk részévé vált (Chacón et al., 2007).

A fentiek fényében továbbra is megválaszolatlan marad a kérdés, hogy az Y-generáció tagjai miért tartják fenn önkéntes tevékenységüket. A mélyebb megértés érdekében az Y-generáció munkahellyel szemben támasztott igényeivel és elvárásaival kapcsolatos szakirodalom áttekintése következik. Itt élünk a feltételezéssel, hogy a munkahelyi attitűdök megismerése segíthet az önkéntes munka fenntartására irányuló motiváció feltárásában is.

#### *Az Y-generáció igényei és elvárásai a munkahely felé*

Habár jelenleg nincs egy általánosan elfogadott terminológia a kutatók között az Y-generáció definiálására, a szerző az irodalmi áttekintésben Y-generációsként – Twenge, 2010; Benett et al., 2012; Naim–Lenka, 2018; Chepseba et al., 2018 alapján – az 1980 és 2000 között születetteket tekinti az Y-generáció tagjainak.

Benett et al. (2012) kutatása szerint ez egy optimista generáció, amelynek fontos a polgári kötelesség, és tagjai társaságkedvelők. Ennek a generációnak más értékei és elvárásai vannak a többi generációhoz képest (Westerman–Yamamura, 2007). Twenge (2010) szerint az Y a legkevésbé munkaközpontú generáció, a szabadidő kiemelkedően értékes számukra. Rai (2012) kutatása szerint az Y-generáció tagjai főként munkahelyükön szocializálódnak és a barátait is ott szerzik. Végül Chepseba és társai (2018) alapján az Y-generáció munkavállalói rugalmasságra, innovációra vágyódnak, magabiztosak és jellemző rájuk a gyors munkahelyváltás (job-hopping). Összességében kutatói konszenzus alakult ki abban, hogy az Y-generáció eltérően viszonyul a munkahelyéhez az előző generációkkal összehasonlítva (Broadbridge et al., 2007; Luscombe et al., 2013; Aruna–Anitha, 2015). De milyen igényekkel és elvárásokkal lép fel ez a generáció? Hogy lehet ezt a generációt a munkahelyén motiválni? Broadbridge és társai (2007) négy különböző területre hívják fel a figyelmet a generáció megértéséhez: (1) foglalkoztatási feltételek; (2) menedzsmentszemlélet és kultúra; (3) személyes karrierfejlesztés; (4) személyes értékek.

Az Y-generációnak elsősorban rugalmasságra van szüksége mind a munkaidő (Kerslake, 2005; Martin, 2005), mind a magánélet és a szakmai elégedettség tekintetében (Sayers, 2007). Továbbá számukra a munkahely az a környezet, ahol tanulnak, szocializálódnak és barátokat szereznek (Rai, 2012), ezért fontos, hogy *„fizikailag kényelmes és szociálisan kielégítő legyen a környezet”* (Aruna–Anitha, 2015, 97. o.).

Másodsorban, a generáció egyik jellemzője az inkluzív vezetési stílusra (Francis-Smith, 2004; Aruna–Anitha, 2015) és az autonómiára (Weyland, 2011) való igény. Az Y-generációsok nem kedvelik a bürokratikus vezetést (Aruna–Anitha; 2015), elvárják, hogy partnerként kezeljék őket (Weyland, 2011). Szeretnék, ha javaslataikat, véleményüket, ötleteiket és innovatív gondolataikat meghallgatnák (Rai, 2012) és részt vehetnének a döntéshozatali folyamatokban (Beck–Wade, 2004; Aruna–Anitha, 2015). Továbbá élvezik a csapatmunkát (Martin, 2005) és a multitaskingot (Eisner, 2005; Aruna–Anitha, 2015). Erősen törekednek az autonómiára és a függetlenségre (Weyland, 2011, Chepseba et al., 2018), a mikromenedzsmentet kerülik (Martin, 2005).

Harmadszor, ami a személyes karrier fejlődését illeti, elsősorban az önfejlesztés iránti érdeklődés (Broadbridge et al., 2007) és a felelősség igénye jellemzi őket (Kerslake, 2005). Aruna és Anitha (2015) álláspontja szerint hatékonyabbak, ha azonnal és őszinte visszajel-

zést kapnak a teljesítményükről. Emiatt a tudásmegosztás és mentorálás (Naim–Lenka, 2018) vagy akár a fordított mentorálás (Aruna–Anitha, 2015) javasolt eszköz a generáció megtartására a szervezetben. Aruna és Anitha (2015) azt is megállapítják, hogy az egész életen át tartó tanulás és a folyamatos szakmai fejlődés ennek a generációnak fontos jellemzője.

Negyedszer, az Y-generáció számára kifejezetten fontos a kiegyensúlyozott életstílus és a társadalmi tudatosság (Allen 2004; Eisner 2005). Eisner (2005) alapján a generáció szociálisan telített életet él, elsőbbséget élvez az otthon és a család, míg Bolelli és Durmus (2017) szerint a munka központi szerepet tölt be az Y-generáció életében. Broadbridge és társai (2007), valamint Bolelli és Durmus (2017) is kiemelik, hogy ez a generáció nem pénzközpontú, fontosabb számukra a munka minősége, mint a fizetés. Olyan értéktelített munkára törekednek (Eisner, 2005; McIntosh-Elkins et al., 2007), amely segít másoknak és társadalmilag hasznos (Allen, 2004).

Összességében, a korábban vázolt irodalom alapján elmondható, hogy az Y-generációt a rugalmasság, az inkluzív irányítási stílus és az autonómia rendkívüli igénye jellemzi. Nagy érdeklődést mutatnak az önfejlesztés iránt, erősen vágnak a felelősségre, miközben a munka és a magánélet egyensúlyára, valamint a társadalom értékeihez történő hozzájárulásra törekszenek.

Fontos kitérni arra, hogy miközben számos generációs témájú szakirodalom és kutatás jelent meg az elmúlt évtizedekben, a paradigmát több kritika is érte. A teljes generációs megközelítés alapjait lerakó Karl Mannheim szerint egy generáció definíciója: egy generáció hasonló korú egyénekből áll, akik együtt éltek meg nagy történelmi eseményeket (Mannheim, 1970). Ugyanakkor Mannheim sem tekint egy generációt koherens társadalmi csoportoknak, hanem kollektív tények sokaságának (Mannheim, 1970). McCourt (2012) amellett érvel, hogy Mannheim összekeveri a generációk hatását a kor és kohorsz hatásokkal, alulbecsülve az egyéb társadalmi hatásokat, mint például az osztályok közötti kapcsolatokat. France és Roberts (2014) szintén kritikával illetik a generációelméleteket. Arra hivatkoznak, hogy a fiatalok hozzáállásának, jellemzőinek kutatásában sokkal hasznosabb és újszerűbb a mikro- és makroszintű behatások komplex vizsgálata, az, hogy a társadalmi változások mit jelentenek a fiatalok tapasztalatai során, mintsem az elterjedt társadalomelméleti generációs megközelítések. Érvelésük szerint az állandó makroszintű változások alakítják a társadalmi, gazdasági és politikai realitásokat, melyek hatással vannak a fiatalok mindennapjaira, így nem beszélhetünk általános generációs elméletekről.

## Anyag és módszer

Mivel az Y-generáció körében kevés kutatást végeznek az önkéntes munka ösztönzőiről, ez a tanulmány induktív megközelítést alkalmaz. A kutatás egy valós idejű, instrumentális esettanulmányon alapul, amely szerint egy tipikus esetet vizsgál a szerző a jelenség megértésére (Blumberg et al., 2005; Creswell–Miller, 2000; Creswell–Poth, 2007). Az esettanulmány célja, hogy megalapozott elméleti megközelítéssel komplex és részletes képet kapjunk az Y-generáció hosszú távú önkéntességgel kapcsolatos attitűdjeiről és motivációiról. A kutatás tárgya annak vizsgálata, hogy önkéntes tevékenységüket – egy szervezetben – miért tartják fenn egy évnél hosszabb ideig (Glaser–Strauss, 1999 [1967]).

A kutatás célja, hogy elméleti keretrendszer dolgozzon ki az Y-generációs egyetemisták jótékonyági szervezetekben történő megtartásának módszertanára az Amigos a gyerekekért Alapítvány Y-generációs egyetemista önkénteseinek vizsgálatán keresztül. A vizsgált célcsoport tagjai 1992 és 1997 között született egyetemi hallgatók.

A nonprofit szektor visszajelzései alapján figyelemre méltónak tekinthető az a tény, hogy az önkéntesek átlagosan 20 hónapot töltenek az Amigos a gyerekekért Alapítványnál (az Amigos a gyerekekért Alapítvány belső önkéntes-nyilvántartási adatai alapján). További lényeges információ, hogy a forprofit szektor érdeklődését is felkeltette a Amigos Alapítvány Y-generációra épülő tevékenysége, így az Amigos megfelelő egy esettanulmány kapcsán a kutatási kérdés megválaszolásához: mely szervezeti tényezők motiválhatják az Y-generációs egyetemista önkénteseket arra, hogy egy évnél hosszabb ideig fenntartsák önkéntes munkájukat.

Mindezek megerősítésére szolgál az a tény is, hogy számos díjat és kitüntetést is kapott már a fiatalokból álló szervezet és annak menedzsmentje (Az év embere díj, 2018; Jószolgálat díj, 2017; Forbes 30/30, 2019), vagyis érdemes esettanulmányként feldolgozni a szervezetben összegyűlt jó gyakorlatokat és tudást. Ezen a ponton fontos megjegyezni, hogy a szervezetet a szerző alapította, ezért az Alapítvány fejlődésének közvetlenül is részese volt. Ugyanakkor ez korlát is, a túlzott elfogultság kezelésére adott válaszok a tanulmány későbbi szakaszában olvashatóak.

A szerző az adatgyűjtés két különböző megközelítését alkalmazza annak érdekében, hogy változatos és átfogó információval rendelkezzen az önkéntesekről és a szervezetről. Tizenhárom, 1992–1997 között született Y-generációs egyetemista önkéntessel készített



félig strukturált interjú mellett az archív adatok (belső aktivitási statisztikák, egyéb statisztikai dokumentumok, szervezeti folyamatok, rendszerleírások) is felhasználásra kerültek.

A kutatási kérdés megválaszolásához az Amigos önkénteseivel félig strukturált interjúk készültek. Ezen interjúk fő célja annak megértése volt, hogy az interjúalanyok milyen elvárásokat támasztanak ideális munkahelyükkel szemben, hogy miért tartják fenn önkéntességüket az Amigosban és van-e különbség a munkahelyekkel és a jótékonyági szervezetekkel szembeni elvárásaik között. Az interjúkérdések a két, már említett szakterület releváns szakirodalmi felhasználásával készültek. A tizenhárom személlyel egyenként 45–60 percig tartó interjút rögzítettük és leírtuk.

A minél gazdagabb adatelérés érdekében a maximális variáció mintavételi technika (Horváth–Mitev, 2015) alkalmazásához az Alapítvány által karbantartott belső adatbázis szolgált segítségül, mely tartalmazza, hogy az önkéntes mennyi ideje tagja és milyen aktívan részese a szervezetnek. A felépített mátrix dimenziói a következők voltak: aktív évek az Amigosban, illetve a szervezetben elért teljesítmény 2017 szeptembere és 2018 márciusa között.

Fontos tényező volt, hogy minden teljesítménykategóriában<sup>5</sup> legalább egy interjú készüljön, arányosítva az interjúalanyok számát a teljes szervezeti létszámhoz, amennyiben ez lehetséges (1. táblázat). Ez azt jelenti, hogy a szervezetnél önkéntességet végzők hasonló arányban esnek az egyes teljesítménykategóriákba, mint ahogyan a kutatási résztvevők. A kategorizálás után véletlenszerű mintavételi technikával lettek kiválasztva az interjúalanyok az egyes kategóriákon belül. A résztvevő egyetemi hallgatók között voltak, akik legalább egy éve önkénteskedtek, voltak olyanok, akik már rendelkeznek releváns szakmai munkatapasztalattal és olyanok is, akik még nem.

Az adatok elemzéséhez készült interjúk leírását követően az interjúalanyok áttekintették az írásban rögzített anyagot abból a célból, hogy valós, tényszerű információk szolgáljanak a kutatás alapjául. Az interjúalanyok észrevételei szerint javított új verzió került felhasználásra az adatelemzés során (Glaser–Strauss, 1999 [1967]).

---

<sup>5</sup> A teljesítménykategóriákat a következőképpen értelmeztük. *Alapvető teljesítmény*: az önkéntes havonta kétszer végez önkéntes munkát a kórházban, lehet, hogy alkalmanként részt vesz támogató feladatokban, de ez nem általános. *Kiemelkedő teljesítmény*: a havi kétszeri kórházi látogatáson kívül részt vesz a szervezet támogató feladataiban is, hetente (átlagosan) legalább két órát tölt azzal, hogy közvetett feladatokkal segíti a szervezetet (például marketing, kommunikáció, adományszervezés stb.). *Rendkívüli teljesítmény*: a havi kétszeri kórházi látogatáson kívül egynél több támogató feladatot lát el, és hetente legalább (átlagosan) négy órát tölt a közvetett feladatokkal.

Résztevők	Kor	Tanulmányi terület	Szervezetben eltöltött hónap	Teljesítmény
Résztevő 1 (R1)	23	Vegyészmérnöki	22	alapvető
Résztevő 2 (R2)	24	Élelmiszermérnöki	22	kiemelkedő
Résztevő 3 (R3)	24	Jog	46	alapvető
Résztevő 4 (R4)	22	Gazdálkodástud.	10	alapvető
Résztevő 5 (R5)	24	Gazdálkodástud.	10	alapvető
Résztevő 6 (R6)	24	Bölcsész	22	rendkívüli
Résztevő 7 (R7)	23	Pszichológia	22	kiemelkedő
Résztevő 8 (R8)	22	Gazdálkodástud.	10	kiemelkedő
Résztevő 9 (R9)	23	Gazdálkodástud.	10	rendkívüli
Résztevő 10 (R10)	23	Szociológia	16	kiemelkedő
Résztevő 11 (R11)	24	Gazdálkodástud.	34	rendkívüli
Résztevő 12 (R12)	23	Gazdálkodástud.	16	alapvető
Résztevő 13 (R13)	22	Gazdálkodástud.	10	rendkívüli

1. táblázat. A kutatásban részt vevők adatai

A szerző először is in vivo kódolást alkalmaz a kezdeti adatkategóriák azonosításához az interjúalanyok szervezettel kapcsolatos kijelentéseinek, érzésének azonosítására. Ezen a részen nagyon sok kezdeti kategória alakult ki az adatokból. Másodszor axiális kódolás következik az adatokból kialakult fogalmak közötti minták és kapcsolatok azonosítására. A folyamat ezen részét számos alkalommal kellett megismételni, hiszen a kategóriák listája az idő múlásával folyamatosan változott. Harmadszor szelektív kódokat használunk az összesített elméleti dimenziók kialakítására (Strauss–Corbin, 1998; Gioia et al., 2012; Horváth–Mitev, 2015).

A Lincoln és Guba (1985) által javasolt négy minőségi kritérium – hitelesség, naturalisztikus általánosíthatóság, megbízhatóság és bizonyíthatóság – növelése érdekében ez a tanulmány két stratégiát alkalmazott. Először is a kutatási anyag hitelességi ellenőrzésen ment keresztül az interjúk validálásával. Az interjúalanyok az összes interjúanyagot ellenőrizték és kommentálták. Másodszor, a kutató peer-review-ra is támaszkodott (Lincoln–Guba, 1985). A kutatási projekt során egy kutatótárs játszotta az „ördög szószólóját”, ellenőrizte az összes kutatási anyagot, kemény kérdéseket tett fel a módszerekkel, a megállapításokkal kapcsolatban és negatív példákat emelt ki, ahogy azt Creswell és Poth (2007) ajánlják.

### A kutatás eredményei

Az adatok elemzése alapján az axiális és a szelektív kódok a következő öt összesített dimenzió kialakításához vezetnek.

(1) *A jó cselekedet mindennapi tapasztalata.* Az önkéntesek arról számoltak be, hogy a szervezet nemes célja, továbbá az általuk elért hatás és a közelebbi vagy tágabb környezet által adott tisztelet motiválja őket. Ezenkívül az „Amigo-érzés” (önkéntes megnevezése az Amigosban) egyedülálló érzés, és nem szeretnék elengedni, mivel ez az életük része lett.

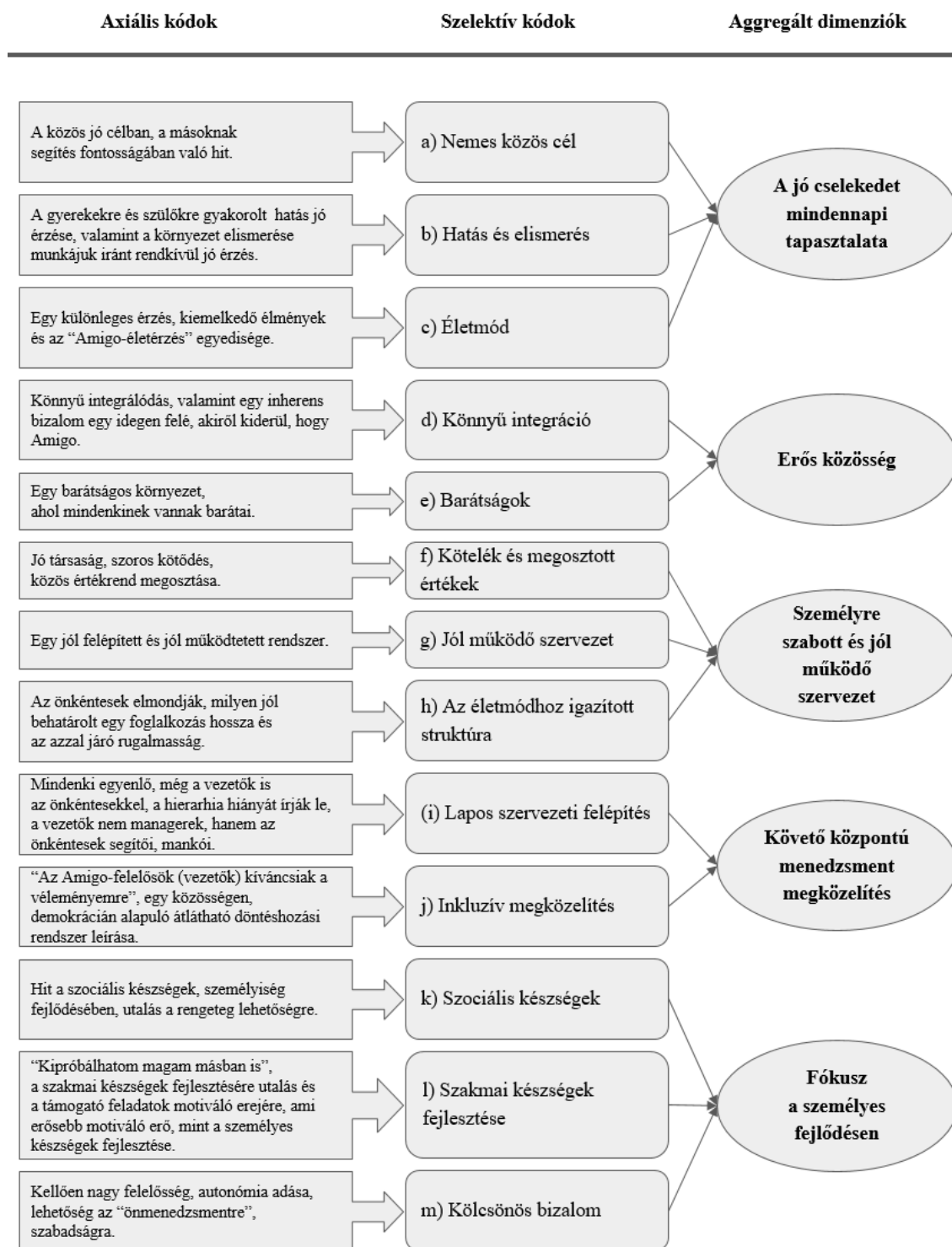
(2) *Erős és összetartó közösség.* A szervezetben a spanyol Amigos név, amely magyarul barátokat jelent, már a közösséghez tartozás, illetve a barátság bizonyos érzését jelzi. Az önkéntesek arról számoltak be, hogy két fő motivációs tényező van arra, hogy az Amigosban maradjanak; az egyik a korábban említett közös cél, a másik a közösség.

(3) *Személyre szabott és jól működő szervezet.* Az önkéntesek kiemelték, hogy az Amigos szervezeti rendszere megfelel az elvárásaiknak, míg egyesek szerint még felül is teljesíti azokat. Az interjúalanyok véleménye alapján nagyban hozzájárul a megtartásukhoz, hogy van egy jól működő rendszer, amelyre támaszkodhatnak, és az életmódjukhoz igazodik.

(4) *Kis hatalmi távolságokkal működő, követő központú menedzsmentszemlélet.* Az önkéntesek mindegyike hangsúlyozta, hogy azért motiváltak, mert fontosnak érzik magukat, partnerek a vezetőkkel, nincs hierarchia sem az önkéntesek, sem a fizetett munkavállalók között. Figyel rájuk a menedzsment, hatásuk van a szervezet alakítására, és úgy érzik, hogy „nemcsak tagjai valaminek, hanem annak részesei is”. Fontos megjegyezni, hogy az interjúztatás időszakában mindössze 14 hónap tapasztalat gyűlt össze az Amigosban a fizetett alkalmazottak és a vezetők tekintetében.

(5) *Fókusz a személyes fejlődésen.* Az önfejlesztés lehetősége rendkívül fontos az Amigos önkéntesei számára, és ez a tény saját motivációjukra is hat. A szociális készségek fejlesztésén túl a szakmai kompetenciákban való gyarapodás lehetősége erősebb motivációs tényezőnek bizonyult a vizsgált generáció körében. A kutatásba bevont önkéntesek egybehangzóan nyilatkoztak az autonómia és a felelősségvállalás motivációs erejéről is. Beszámoltak arról, hogy érzéseik szerint a szervezet megbízik bennük és a felelősségvállalásban részt vehetnek.

A szelektív kódokat és az azokat alátámasztó idézeteket lásd az 1. ábrán. (A további kutatási részleteket lásd a tanulmány online mellékletében: [http://kovasz.uni-corvinus.hu/2021/2021\\_e3\\_melleklet.pdf](http://kovasz.uni-corvinus.hu/2021/2021_e3_melleklet.pdf))



1. ábra. A kutatás során kialakított kódok és dimenziók

## Javaslatok az Y-generációs egyetemista önkéntesek megtartását célzó szervezeti tényezőkhöz

Az empirikus adatok öt aggregált dimenziója és az ismertetett irodalom alapján a kutatás eredménye és a modell is két fő pillérre épül. Az ezek alapján megfogalmazott javaslatok az elmélet és az empíria

ötvezeteként lettek kialakítva. A 2. ábra mutatja be azokat a tényezőket, amelyek a szervezet által befolyásolhatók és hozzájárulnak az Y-generációs egyetemista önkéntesek megtartásához.

A logikai csoportosítás érvei a következők: (i) Mely szervezeti keretek között önkénteskedik? (ii) Mit kap cserébe az önkéntes? A jelenlegi kutatás elemzése szerint az ezekre a kérdésekre adott válaszok szervezeti szempontból hozzájárulhatnak az Y-generációs egyetemista önkéntesek megtartásához egy önkéntes szervezeten belül. A jelen cikkben kidolgozott javaslatokat és a két aspektushoz kapcsolódó tényezőket a 2. ábra tekinti át.

Az önkéntesek kiemelték egy olyan nemes közös cél fontosságát, amely megfelel az önkéntes funkciók jegyzéke első, érték kifejező funkciójának (Clary et al., 1998). Clary és társai (1998) szerint az emberek azért végeznek önkéntes munkát, „*hogy kifejezzék az altruista és humanitárius szükségleteiket mások számára*” (1517. o.). Az empirikus adatok és a megvizsgált irodalom szerint (Eisner, 2005; McIntosh-Elkins et al., 2007; Allen 2004) a közös értékek és a közös cél kulcsfontosságú a fenntartható önkéntes munka szempontjából. Ugyanakkor ez a funkció a belépéskor és az önkéntes szervezet megválasztásakor a leghangsúlyosabb, a rossz döntés a későbbi motivációt gyengíteni tudja, de ez a faktor kevésbé kontrollálható a szervezet által, így a modellnek nem része. Alapvetésnek tekintjük, hogy azok vannak a szervezetben, akik azonosulni tudnak annak céljával.

(i) *Mely szervezeti keretek között önkénteskedik az önkéntes?* Penner (2002) szerint a kezdeti és a tartós önkéntességet egyaránt befolyásolják a diszpozíciós és a szervezeti változók. Javaslatá szerint a szervezeti változókkal kapcsolatban a szervezeteknek „*azon kell dolgozniuk, hogy maximalizálják az önkéntesek részvételét a tevékenységben. Ha az önkéntesség kezdeti szintje fenntartható, akkor ki kell alakulnia az önkéntes szerepidentitásának. Miután ez az identitás kialakult, a szervezetnek van egy önkéntese, aki hosszú távon aktív közreműködő marad*” (Lee et al., 1999, idézi Penner 2002, 464. o.).

A szakirodalomban azonban hiányosság tapasztalható a szervezeti tényezők tekintetében. A tartós önkéntesség egyik modellje (Penner, 2002; Chacón et al., 2007; Grube–Piliavin, 2000) sem terjed ki a napi működés struktúrájára. Az empirikus adatok azonban azt mutatják, hogy a testre szabott és jól szervezett szervezet fontos az önkéntesek megtartásához. Az interjúalanyok elmondták, hogy ideális helyzetben vannak az önkéntes munkával kapcsolatban, mivel az önkéntességre fordított idő nem megterhelő, a rugalmasság biztosított, ugyanakkor a szervezeti körülmények minimális nyomást gyakorolnak rájuk a szervezethez való megőrzéséhez.

(1a. javaslat.) A mindennapi működés jól bevált keretének biztosítása pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához. (1b. javaslat.) Az önkéntes munka rugalmassága pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához.

Az interjúalanyok leírták, hogy az egyenlőség fontosabb elvárás egy önkéntes szervezet irányába, mint egy munkahely felé. A vezetőket „mankó”-nak tekintik, akik segítenek nekik, és nem érzékelnek hierarchiát. Szeretnek bekapcsolódni a háttérfeladatokba, és értékelik a döntéshozatal lehetőségét. Továbbá az irodalom azt mutatja, hogy az Y-generáció nem szereti a bürokratikus vezetést (Aruna–Anitha, 2015), igénye, hogy partnerként kezeljék őket (Weyland, 2011). Jobban motiválja őket az inkluzív vezetési stílus, fontos számukra, hogy hangot adhassanak ötleteiknek és meghallgassák őket (Francis-Smith 2004, Aruna–Anitha, 2015).

(2a. javaslat.) A kevesebb bürokrácia és a laposabb szervezeti felépítés pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához. (2b. javaslat.) Az önkéntesek részvétele a szervezet alakításában pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához. (2c. javaslat.) Az önkéntesek részvétele a döntéshozatalban pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához.

(ii) *Mit kap az önkéntes?* A kutatási eredmények szerint az Y-generációt munkájuk hatása motiválja. A kórházi kezelésben érintett gyerekek és szülők pozitív visszajelzése megerősíti az önkéntesek munkájának fontosságát, sokra értékelik a szorosabb és tágabb környezetben kapott elismerést. Korábbi kutatások bemutatták, hogy az Y-generációsok azonnali és őszinte visszajelzést várnak el (Aruna–Anitha, 2015), ráadásul céljuk a társadalmi hozzájárulás (Allen, 2004) és egy olyan munka megvalósítása, amely másoknak segít (McIntosh-Elkins et al., 2007). Ebben az esetben az önkéntességre vonatkozó megállapítások megerősítik a kutatók korábbi elméletét, mely szerint a szervezeteknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a visszajelzésekre és az elismerésekre.

(3a. javaslat.) A pozitív visszajelzés kedvezően hat az Y-generáció önkéntes szervezetben való megtartására. (3b. javaslat.) Az önkéntesek által végzett munka külső elismertségének elősegítése pozitívan hat az Y-generáció önkéntes szervezetben való megtartásához.

Az önkéntesek szerint az Amigosban maradás egyik fő oka az erős közösség. Rai (2012) szerint a munkahely a szocializáció és a barátkozás helye, ráadásul az önkéntesség egyik funkciója a társadalmi

funkció (Clary et al., 1998). Az Y-generációsok számára fontos a szociális környezet (Aruna–Anitha, 2015), ők is értékelik a csapatmunkát (Martin, 2005). Az önkéntesek részletezték a könnyű beilleszkedés, a hosszú távú barátságok és az erős kötődés fontosságát. Annak ellenére, hogy az önkéntes funkciók jegyzékének egyike a társadalmi alkalmazkodó funkció, az önkéntesség szakirodalma nem hangsúlyozza a közösség fontosságát, amelyet valamennyi interjúalany úgy emelt ki, mint domináns szempontot az önkéntes tevékenységük fenntartásában. Az Y-generáció munkahelyre vonatkozó elvárásainak eredményeivel és irodalmával összhangban javasolt a közösség fontosságát hangsúlyozni.

(4. javaslat.) Minél erősebb a közösség, annál tovább tartják fenn az Y-generációsok az önkéntes munkájukat egy önkéntes szervezetben.

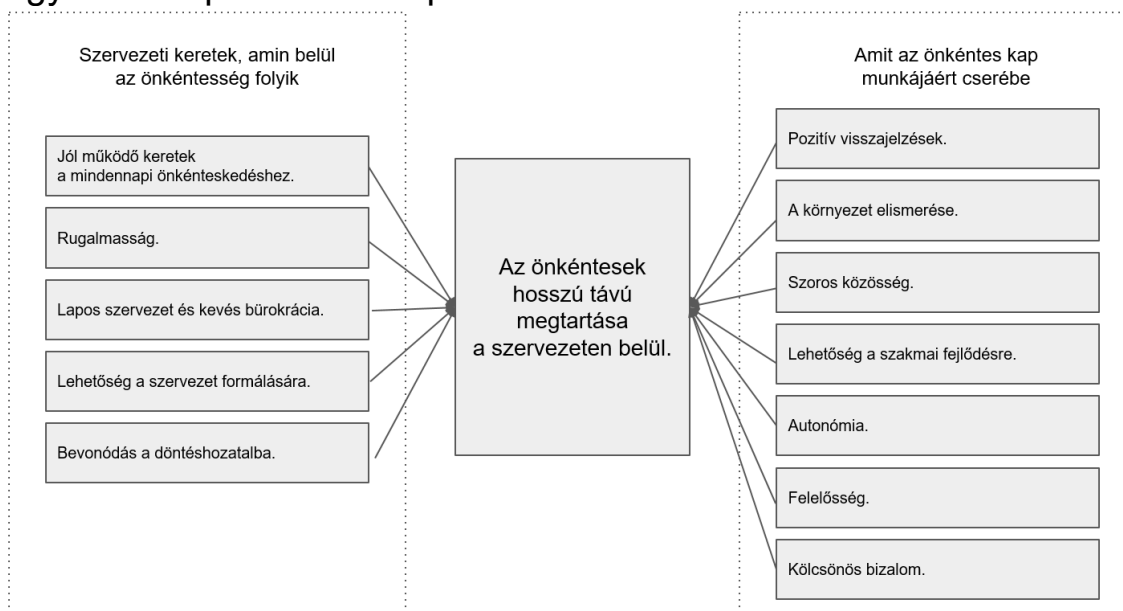
A megállapítások alátámasztják, hogy az önkénteseket érdeklik és motiválják a szervezetben elérhető vagy felkínált lehetőségek. A tudásfunkció kiszolgálása és az önkéntes funkciók jegyzékének karrierfejlesztő funkciója (Clary et al., 1998) is megerősíti ezt mint az önkéntesek motivációjának tényezőjét. Több kutató (Broadbridge et al., 2007; Aruna–Anitha, 2015) is megállapította, hogy az Y-generáció számára az önfejlesztés rendkívül fontos.

A vizsgált nonprofit szervezetnél egyedi strukturális koncepció került kialakításra azáltal, hogy az önkéntesek kipróbálhatják magukat különböző feladatok ellátásában, amely független az egyetemi specializációjuktól, s akár több területen is tevékenykedhetnek az önkéntességük ideje alatt. Így biztosított a szakmai fejlődésük, ami további motivációt ad számukra az önkéntes munka fenntartásában. Ezt az empirikus megállapítást a korábbi kutatások is megerősítik (Broadbridge et al., 2007; Aruna–Anitha, 2015).

(5a. javaslat.) A szakmai fejlődés lehetősége pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához. A szakirodalom szerint az Y-generáció tagjai nemcsak fejleszteni akarják képességeiket, hanem autonómiára (Weyland, 2011) és felelősségre (Kerslake, 2005) is törekednek. Szeretnének döntéseket hozni a feladatok végrehajtása során, és nem szeretik, ha „mikromenedzselik” őket. Egyrészt az önkéntességről szóló szakirodalom – a kutató tudomása szerint – nem fedi le a felelősség és az autonómia fontosságát és motivációs erejét. Másrészt az adatok azt mutatják, hogy az önkéntesek egyetértettek az autonómiával és a felelősséggel kapcsolatos igényekben, illetve azok motivációs erejében. (5b. javaslat.) Az autonómia biztosítása pozitív kapcsolatban áll az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásával. (5c. javaslat.) A fele-

lősség adása pozitív kapcsolatban áll az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásával. (5d. javaslat.) A kölcsönös bizalom alapuló környezet kialakítása pozitívan kapcsolódik az Y-generáció önkéntes szervezetekben való megtartásához.

Összességében elmondható, hogy az empirikus adatok alapján két fő szempont járul hozzá az Y-generáció megtartásához egy önkéntes szervezetnél: milyen szervezeti keretek között önkénteskednek és mit kapnak munkájukért cserébe. A 2. ábra bemutatja az egyes szempontokhoz kapcsolódó elemeket.



2. ábra. Az Y-generációs önkéntesek megtartását segítő, szervezet által befolyásolható tényezők

## Következtetések

A cikk kutatási kérdése, hogy mely szervezeti tényezők motiválhatják az Y-generációs önkénteseket egy évnél tovább önkéntes munkájuk fenntartására. Jelen kutatás szerint két fő terület az, amelyekre a Y-generációs önkéntesek szervezeti szempontból történő megtartása során összpontosítani kell:

(1) **Szervezeti tényezők.** Az interjúk alapján az Y-generációs önkéntesek: (a) törődnek a szervezettel; (b) fontos számukra a mindennapi működés olajozott és rugalmas rendszere; (c) egy lapos, egyenlőséget szimbolizáló szervezeti struktúra motiválja önkéntes munkájuk fenntartását, és (d) igyekeznek bekapcsolódni a szervezeti folyamatokba és a döntéshozatalba.

(2) **„Mit kaphatok?” tényező.** Az interjúk alapján az Y-generációs önkénteseknek nagy szükségük van (a) pozitív visszajelzésre, a kör-



nyezetük elismerésére, ezért számukra az egyik legfontosabb tényező a közösség; (b) szakmai fejlődésre, a konkrét cél megvalósításán túl is; (c) autonómiára, felelősségre és kölcsönös bizalomra.

Az eredmények azt mutatják, hogy az Y-generáció tudatos generáció, ezért megtartásukhoz csak egy nemes cél nem elegendő. Az önkéntességről szóló korábbi kutatások bebizonyították, hogy a karrierfejlesztés, a tudás- és a készségfejlesztés az önkéntesség két tényezője (Clary et al., 1998). Jelen tanulmány azonban felveti, hogy az Y-generáció számára a személyes fejlődés fontosabb lehet, mint eddig feltételeztük.

Ezenkívül az önkéntességnek kétféle típusa van (Hartenian, 2007): közvetlen szolgálat és közvetett támogatás. Amint az eredményekből kiderül, egyes önkénteseket a támogató feladatok, nem pedig az eredeti küldetés motivál. Ez azt jelenti, hogy az önkéntes szolgálat fenntartása összefüggésben lehet az Y-generáció közvetett támogatásban való részvételével, nemcsak a szervezet céljához való közvetlen hozzájárulással. A két különböző típusú önkéntességben való részvétel aránya azonban továbbra is kérdés a jövőbeni kutatások szempontjából.

A kutatás azzal az újszerű jelenséggel foglalkozik, hogy az önkéntesek száma egyre növekszik, ugyanakkor kevés ismeret áll rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy miként lehet a jövő generációit motiválni önkéntes munkájuk tartós (egy évnél hosszabb) fenntartására. Ez különösen fontos lehet Magyarország esetében, ahol a középiskolai kötelező önkéntesség rendszere már beépült a középiskolai korosztály oktatási struktúrájába. Három lényeges, konkrét, gyakorlati javaslat kristályosodott ki a kutatás eredményeként.

(1) *Az önkénteseket javasolt bevonni a szervezet támogató feladataiba.* Az empirikus adatok azt mutatják, hogy az Y-generációs önkéntesek pozitívan viszonyultak ahhoz, amikor kipróbálhatták magukat különböző közvetett, támogató szerepekben (forrásszervezés, marketing, rendezvények szervezése stb.), és a támogató feladatok is jelentősen motiválták őket, néha még inkább, mint a misszióval kapcsolatos feladatok. A támogató feladatok elvégzése az elkötelezettség növekedését idézheti elő, amely elősegítheti a szerepidentitás fejlődését is, ami viszont az önkéntesek hosszabb távú megtartásához vezethet.

(2) *Az önkéntesek számára javasolt az erős közösség kialakítása.* Az interjúalanyok kifejtették, hogy egy jótékonyági szervezetben nagy szükség van a „valahová tartozás” érzésére. Ezért a vezetőknek a közösségépítésre is nagy hangsúlyt kell fektetniük, biztosítva a közösség fejlődésének lehetőségét is.

(3) *Az önkénteseket célszerű bevonni a szervezeti döntéshozatalba.* A döntéshozásba történő bevonás és a lapos szervezeti struktúra mára a forprofit menedzsment fősodrában foglal helyet, a nonprofit szervezetek esetében azonban itt érdemes különbséget tennünk. Helytálló lenne azt feltételezni, hogy az önkéntes az x óra direkt segítségnyújtáson kívül nem érdekelt a szervezet további formálásában, hiszen szabadidejében, limitált időintervallumban foglalkozik az ügygel. Ugyanakkor, az empirikus eredmények alapján, következtetésként levonhatjuk ennek ellenkezőjét is. Így a tanulmány további megállapítása, hogy az Y-generációs egyetemista önkéntesek számára a szervezet önmaga is fontos tényező, a mélyebb bevonásukra a menedzsmentnek figyelemmel kell lenni motivációjuk fenntartása céljából.

### **Korlátok és jövőbeli kutatási lehetőségek**

Jelen tanulmány az Y-generációs egyetemista önkéntesekre, azon belül az Amigos Alapítvány magyarországi önkénteseire összpontosít. A kutatási eredmények érvényességét korlátozó tényezővé válhat, hogy maga a szervezet alapítója készítette a kutatást, s elfogultsága befolyásoló erővel bírhat. Ennek az érvényességi kockázatnak a minimalizálása érdekében a szerző a folyamatos peer-review módszerére támaszkodott, valamint az interjúalanyokkal validáltatta az összes kéziratot és a kutatás előrehaladtával a javaslatokat, feltételezéseket is. Továbbá az alapítói részvétel okozta elfogultságot két szempontból is minimalizálni lehetett a tanulmány kapcsán. Az első szempont, hogy az Amigos szervezeti kultúrájában rendkívül erősnek mondható a feedback kultúra. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az önkénteseknek szabad bejárásuk van az alapítóhoz, rendszeresen osztják meg véleményüket, kemény kritikával illetik a szervezetet, megkérdőjeleznek döntéseket és közös gondolkodást, javaslattételt kezdeményezhetnek. Ez alapján a szerző feltételezése, hogy amennyiben a mindennapokban jól működik az erős kritikai hozzáállás, az interjú során is hasonló hozzáállással viselkedtek az önkéntesek.

Másrészt pedig a tanulmány központi témája nem az Amigos mint szervezet értékelése és elemzése, hanem az Amigosban szerzett tapasztalatokon keresztül az önkéntesek motivációinak megértése, hogy miért maradnak hosszú távon aktívak egy adott szervezetben.

Amennyiben az első szempont nem teljesülne és elfogultan nyilatkoznának a szervezetről a szervezet vezetőjének, abban az esetben feltételezhetjük, hogy egy „vágyott”, idealisztikus állapotot osztottak meg az önkéntesek a szervezettel kapcsolatban. Ez a jövőre vonatkoztatva segíti a motiváció empirikus megértését attól függetlenül is, hogy megtapasztalt vagy csak vágyott, kívánt elemeket oszt meg az önkéntes. További kutatási korlát lehet az alacsony mintanagyság,

mely csak a belső (a konkrét esetre vonatkozó) és analitikus általánosíthatóságot célozza.

A jelenlegi kutatási eredményeket kiegészítendő és tesztelendő, a jövőben javasolt a kutatást több szervezetre, nagyobb mintaelemszámra és több generációra is kiterjeszteni. A kutatás az Y-generáció legfiatalabb tagjainak egy csoportjával (az 1992–1997 között születettekkel) készült, míg a többször hivatkozott iskolai közösségi szolgálatban önkénteskedők már a Z-generáció tagjai. A kutatást érdemes megismételni pár év elteltével, hogy mélyebb betekintést nyerhessünk a következő felnövekvő generáció önkéntes menedzsmentjébe is. Érdemes megvizsgálni, hogy valóban generációspecifikus tényezők-e a cikk eredményei vagy szélesebb körben is hasonlóak-e az önkéntesek elvárásai a fogadó szervezetek felé. A szerző további jövőbeni kutatási irányt javasol a „*servant leadership és az önkéntesség kapcsolata az Y-generáció vezetése során*” (vö. Lussier–Achua, 2016) témakörében, mivel az empirikus adatokban a szolgáló vezetés (*servant leadership*) számos jellemzője megtalálható (például egyenlőség alapú vezetés, belső motivációk felfedezése, a bizalom témaköre stb.).

## HIVATKOZÁSOK

Allen, P. (2004): *Welcoming Y*; Benefits Canada 28 (9), 51–53.

Amigos Alapítvány (2015): *Amigos a gyerekekért*; <http://www.amigosagyerekekert.hu> (2021. május 15-i állapot szerint.)

Aruna, M.–Anitha, J. (2015): *Employee Retention Enablers: Generation Y Employees*; SCMS Journal Of Indian Management 12 (3), 94–103.

Aydinli, A.–Bender, M.–Chasiotis, A.–Fons, J. R.–Cemalcilar, Z. (2015): *Implicit and explicit prosocial motivation as antecedents of volunteering: the moderating role of parenthood*; Personality and Individual Differences 74, 127–132.

Aydinli, A.–Bender, M.–Chasiotis, A.–Fons, J. R.–Cemalcilar, Z.–Chong, A.–Yue, X. (2016): *A cross-cultural study of explicit and implicit motivation for long-term volunteering*; Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 45 (2), 375–396.

Bartolini, S.–Bonatti, L. (2008): *Endogenous growth, decline in social capital and expansion of market activities*; Journal of Economic Behavior & Organization 67 (3–4), 917–926.

Beck, J. C.–Wade, M. (2004): *Got game: How the gamer generation is reshaping business forever*; Harvard Business School Press, Boston, MA

Bennett, J.–Pitt, M.–Price, S. (2012): *Understanding the impact of generational issues in the workplace*; *Facilities* 30 (7–8), 278–288.

Blumberg, B.–Cooper, D. R.–Schindler, P. S. (2005): *Business Research Methods*; McGraw-Hill, Maidenhead

Boelli, M.–Durmuş, B. (2017): *Work attitudes influencing job involvement among 'y' generation*; *International Journal of Commerce and Finance*, 3 (1), 1–11.

Brickman, P. (1987): *Commitment, conflict, and caring*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., Ogden, S. M. (2007): *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y*; *Career Development International* 12 (6), 523–544.

Callero, P. L.–Howard, J. A.–Piliavin, J. A. (1987): *Helping behavior as role behavior: Disclosing social structure and history in the analysis of prosocial action*; *Social Psychology Quarterly* 50 (3), 247–256.

Carpenter, J.–Myers, C. K. (2010): *Why Volunteer? Evidence on the Role of Altruism, Image, and Incentives*; *Journal of Public Economics* 94, 911–920.

Chacón, F.–Vecina, M.–Davila, M. (2007): *The three-stage model of volunteers' duration of service*; *Social Behavior and Personality* 35, 627–642.

Charng, H. W.–Piliavin, J. A.–Callero, P. L. (1988): *Role identity and reasoned action in the prediction of repeated behavior*; *Social Psychology Quarterly* 51 (4), 303–317.

Chepseba G.–Kiflemariam, D.–Nziwa E. (2018): *Influence of Generation Y Characteristics on Job Satisfaction: The Case of Virtual City Limited*; *Journal of Strategic Management* 2 (4), 1–20.

Clary, E.–Snyder, M. (1991): *A functional analysis of altruism and prosocial behavior*; In: Clark, M. S. (szerk.): *Prosocial behavior*; *Review of Personality and Social Psychology* 12, Sage, London, 119–148.

Clary, E.–Snyder, M.–Ridge, R. D.–Copeland, J.–Stukas, A. A.–Haugen, J.–Miene, P. (1998): *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*; *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (6), 1516–1530.

- Costa, D.–Kahn, M. (2001): *Understanding the decline in social Capital 1952–1998*; *Kyklos* 56 (1), 17–47.
- Creswell, J. W.–Miller, D. L. (2000): *Determining validity in qualitative inquiry*; *Theory Into Practice* 39 (3), 124–130.
- Creswell, J. W.–Poth, C. N. (2007): *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*; Sage, Los Angeles, CA
- Czike, K.–Bartal, A. (2005): *Önkéntesek és non-profit szervezetek*; Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Piliscsaba
- Czike K.–Kuti É. (2006): *Önkéntesség, jótekonyság, társadalmi integráció*; Nonprofit és Önkéntes Központ Alapítvány, Budapest
- Eisner, S. P. (2005): *Managing Generation Y*; *SAM Advanced Management Journal* 70 (4), 4–15.
- Fényes, H. (2015): *Önkéntesség és új típusú önkéntesség a debreceni egyetemisták körében*; in: *Önkéntesség és új típusú önkéntesség a felsőoktatási hallgatók körében*; Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 9–45.
- France, A.–Roberts, S. (2014): *The problem of social generations: A critique of the new emerging orthodoxy in youth studies*; *Journal of Youth Studies* 18 (2), 215–230.
- Francis-Smith, J. (2004): *Surviving and thriving in the multigenerational workplace*; *Journal Record* 1, 2004. augusztus 26.
- Geiser, C.–Okun, M. A.–Grano, C. (2014): *Who is motivated to volunteer? A latent profile analysis linking volunteer motivation to frequency of volunteering*; *Psychological Test and Assessment Modeling* 56 (1), 3–24.
- Gioia, D. A.–Corley, K. G.–Hamilton, A. L. (2012): *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*; *Organizational Research Methods* 16, 15–31.
- Glaser, B. G.–Strauss, A. (1999 [1967]): *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*; Aldine, New York
- Grube, J. A.–Piliavin, J. A. (2000): *Role identity, organizational experiences and volunteer performance*; *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (9), 1108–1119.
- Hartenian, L. S. (2007): *Nonprofit agency dependence on direct service and indirect support volunteers: An empirical investigation*; *Nonprofit Management and Leadership* 17, 319–334.

Horváth D.–Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*; Alinea, Budapest

Jamison, I. B. (2003): *Turnover and Retention among Volunteers in Human Service Agencies*; *Review of Public Personnel Administration* 23 (2), 114–132.

Kerslake, P. (2005): *Words from the Ys*; *New Zealand Management* 52, 44–46.

Király, F.–Borbély, A.–Müller, A.–Bíró, M. (2018): *A motiváció és a tapasztalatszerzés szerepének vizsgálata az önkéntes munkában*; in: *Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből*; Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debreceni Egyetem, Debrecen, 84–92.

Kowske, B. J.–Rasch, R.–Wiley, J. (2010): *Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes*; *Journal of Business & Psychology* 25, 265–279.

Lincoln, Y. S.–Guba, E. G. (1985): *Naturalistic inquiry*; Sage, Beverly Hills, CA

Luscombe, J.–Lewis, I.–Biggs, H. C. (2013): *Essential elements for recruitment and retention: Generation Y*; *Education + Training* 55 (3), 272–290.

Lussier, R. N.–Achua, C. F. (2016): *Leadership theory, application & skill development*; 6. kiadás, Cengage Learning, Ausztrália

Mannheim, K. (1970): *The Problem of Generations*; *Psychoanal. Rev.* 57 (3), 378–404.

Martin, C. (2005): *From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y*; *Industrial & Commercial Training* 37 (1), 39–44.

McCourt, D. M. (2012): *The “Problem of Generations” Revisited: Karl Mannheim and the Sociology of Knowledge in International Relations*; In: Steele, B. J.–Acuff, J. M. (szerk.): *Theory and Application of the “Generation” in International Relations and Politics*; Palgrave Macmillan, New York [https://doi.org/10.1057/9781137011565\\_3](https://doi.org/10.1057/9781137011565_3)

McIntosh-Elkins, J.–McRitchie, K.–Scoones, M. (2007): *From the Silent Generation to generation X Y and Z: Strategies for Managing the Generation Mix*; *SIGUCCS '07*, 240–245.

Mowday, R. T.–Steers, R. M.–Porter, L. W. (1979): *The measurement of organizational commitment*; *Journal of Vocational Behavior* 14, 224–247.

- Mueller, M. W. (1975): *Economic determinants of volunteer work by women*; *Journal of Women in Culture and Society* 1, 325–335.
- Naim, M. F.–Lenka, U. (2018): *Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework*; *Employee Relations* 40 (2), 433–455.
- Omoto, A. M.–Snyder, M. (1995): *Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers*; *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (4), 671–686.
- Penner, L. A. (2002): *Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective*; *Journal of Social Issues* 58, 447–467.
- Perpék, É. (2012): *Formal and Informal Volunteering in Hungary. Similarities and Differences*; *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy* 3 (1), 59–80.
- Pierre, J. (1995): *The Marketization of the State: Citizens, Consumers, and the Emergence of the Public Market*; In: Peters, B., G.–Savoie, D., J. (szerk.): *Governance in a changing environment Governance in a Changing Environment*; McGill-Queen's University Press, 55–81.
- Putnam, R. D. (1995): *Bowling alone: America's declining social capital*; *Journal of Democracy*, január, 65–78.
- Rahn, W. M.–Transue, J. E. (1998): *Social trust and Value change: The decline of social capital in American Youth, 1976–1995*; *Political Psychology* 19 (3), 545–565.
- Rai, S. (2012): *Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world*; *International Conference on Emerging Economies – Prospects and Challenges – Review and Retrospection. Procedia – Social and Behavioural Sciences* 37, 257–266.
- Salamon, L. M. (1993): *The marketization of welfare: Changing non-profit and For-Profit roles in the American welfare state*; *Social Service Review* 67(1), 16–39.
- Sayers, R. (2007): *The right staff from X to Y*; *Library Management* 28 (8/9), 474–487.
- Sites, W.–Chaskin, R. J.–Parks, V. (2007): *Reframing community practice for the 21st century: Multiple traditions, multiple challenges*; *Journal of Urban Affairs* 29 (5), 519–541.

Smith, K. (2010): *Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y*; *Services Marketing Quarterly* 31, 434–447.

Strauss, A.–Corbin, J. (1998): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*; Sage, Newbury Park, CA

Twenge, J. (2010): *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*; *Journal of Business and Psychology* 25, 201–210.

Unger, L. S. (1991): *Altruism as a motivation to volunteer*, *Journal of Economic Psychology* 12, 71–100.

Vecina, M. L.–Chacón, F.–Marzana, D.–Marta, E. (2013): *Volunteer engagement and organizational commitment in non-profit organizations: what makes volunteers remain within organizations and feel happy?* *Journal of Community Psychology* 41 (3), 291–302.

Vecina, M. L.–Chacón, F.–Sueiro, M.–Barrón, A. (2012): *Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer?* *Applied Psychology* 61 (1), 1–19.

Westerman, J. W.–Yamamura, J. H. (2007): *Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employment Outcomes*; *Career Development International* 12 (2), 150–161.

Weyland, A. (2011): *Engagement and talent management of Gen Y*; *Industrial and commercial training* 43 (7), 439–445.

Wollmann, H. (2016): *Provision of public and social services in European Countries: From public sector to marketization and reverse, What next?* in. Kuhlmann, S.–Bouckaert, G. (szerk.): *Local Public Sector Reforms in Times of Crisis*, 187–204.