

SZAKDOLGOZAT

Molnár Ágnes

2024 ÉV



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági intézet
Kereskedelem és Marketing alapképzési szak

Generációs hatások a munkahelyválasztás szempontjából

Belső konzulens:	Gelencsér Martin egyetemi tanársegéd
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi tanszék
Készítette:	Molnár Ágnes

Kaposvár
2024

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
1.1 A munkaerőpiac bemutatása	7
1.2 Generáció fogalma.....	9
1.2.1 Kollektív öntudatra épülő meghatározás	10
1.2.2 Életkorra, korhoszokra épülő definíciók.....	11
1.2.3 Egyéb tényezőkre épülő definíciók.....	11
1.3 Generációk sajátossága	12
1.3.1 Baby boom generáció bemutatása	12
1.3.2 X generáció bemutatása	13
1.3.3 Y generáció bemutatása	14
1.3.4 Z generáció bemutatása	16
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	18
2.1 Szekunder adatgyűjtés	18
2.2 Primer adatgyűjtés	18
2.2.1 Kvalitatív felmérés.....	19
2.2.1 Kvantitatív felmérés	19
2.3 Elemzési módszerek.....	20
3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELEÉSÜK	22
3.1 Kérdőív értékelése	22
3.1.1 Demográfiai kérdések értékelése.....	22
3.1.2 Munkahelyi tényezők értékelése	24
3.2 Mélyinterjúk értékelése.....	42
3.2.1 Gépipari vállalat	42
3.2.2. Feldolgozó és termelő vállalat.....	44
3.2.3 Informatikai vállalat	47
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	50
5. ÖSSZEFOGLALÁS	54
6. IRODALOMJEGYZÉK	55
MELLÉKLETEK.....	58
1. melléklet	58
Kérdőív kérdései.....	58
2. melléklet	60
Mélyinterjú kérdések	60
3. melléklet	64

1.Munkahelyi háttérváltozók táblázat.....	64
Első kérdés csoport ábrái.....	65
1.Céges nyílt napok látogatása	65
2.Állásbörzék látogatásának fontossága	65
3.Szakmai fórumok használata	66
Harmadik kérdéscsoport ábrái	66
4. Az alaphér, mint pénzbeli juttatás szerepe	66
5. Teljesítmény bér szerepe, mint pénzbeli juttatás	67
6. Túlóra fizetés szerepe, mint pénzbeli juttatás	67
7. Lojalitási bónusz, mint pénzbeli juttatás.....	68
8. Prémium szerepe, mint pénzbeli juttatás	68
Hatodik kérdéscsoport ábrái.....	69
9. Kompetens szakmailag felkészült vezető.....	69
10. Támogató csapat szerepe a munkahelyen	69
11. Egyértelmű utasítások közlése a vezetéstől	70
12. Vállalaton belüli kommunikáció szerepe.....	70
Hetedik kérdéssor ábrái.....	71
13.Megfelelő munkahelyi környezet szerepe.....	71
14.Modern eszközök használatának szerepe.....	71
15. Munkahely könnyű megközelítésének szerepe.....	72
16. Rugalmas munkaidő lehetőségének szerepe	72
17. Részmunkaidő lehetőségének szerepe	73
4.melléklet	73
Informatikai vállalat állás hirdetésének részlete	73
5.melléklet	74
NYILATKOZAT	74
NYILATKOZAT	75

Bevezetés

A munkavállalási hajlandóság kutatása és folyamatos monitorozása minden évben, évtizedben fontos. Az elmúlt 20-30 év folyamatos fejlődése, gépiesedése, illetve a négy generáció jelenléte a munkaerő piacon jelentősen megnehezíti a vállalatok zökkenőmentes működését. Változnak a generációk közötti alapelvek, a fontossági sorrendek és a karrier utak, ami állandó súrlódásokat okoz (Meretei, 2017). Fontos, hogy a vállalatok az eredményesebb működés érdekében nagyobb hangsúlyt fektessenek a generációk kutatására. Ez a téma már régóta mélyebben foglalkoztat, mert a korábbi munkám során is felfedezhető volt a kollégáim körében a generációs különbségek jelenléte. Megfigyelhető volt a gondolkodásmódbeli eltérés a munkához való hozzáállás kapcsán, a munkáltatóval szemben, valamint a vásárlókkal történő interakciójuk során. Illetve, hogy kiket milyen juttatások motiválnak a munkavégzés során, mi az, amit szem előtt tartanak egy esetleges munkahelyváltással kapcsolatosan. Hogyan reagálnak a generációk egy-egy terven kívüli munkahelyi ösztönzőkre. A teljesítményen is jelentősen látszott a különbség a korosztályok között, hogy ki milyen életszakaszban, családi háttérrel kezdett el dolgozni, és akkor esetlegesen milyen hatások érvényesültek a munkaerőpiacon akár gazdasági akár politikai szempontból. Nem csak személyes megfigyeléseket folytattam, hanem előzetes tanulmányaim során, egy gazdaságpszichológia kurzus keretében egy rövid kutatást is készítettem már a munkatársaimmal a munkalélektan és a motiváció kapcsán. Ez egy rövid kérdőíves felmérés segítségével történt. Érdekes eredmények születtek a pár kérdéses adatgyűjtés során, melyben azt vizsgáltam többek között, hogy melyik munkatársamat mivel lehet motiválni a hatékonyabb munkavégzésre. Inkább csapatjátékos-e vagy magányos farkas. A Lidl Magyarország Bt.-nél eltöltött tíz év során sok munkavállaló megfordult mellettem, folyamatosan három generáció jelenléte volt megfigyelhető. Meglátásom szerint nem lehet mindenki igényeit maximálisan kielégíteni egyes vállalati döntések során, de úgy vélem, hogy a fiatalabb generációra szinte kimondható, hogy mindennel elégedetlen. Mivel a vállalatok fő célja a profit maximalizálása, így elengedhetetlen a megfelelő munkaerő megtalálása és megtartása, mely során rendkívül fontos a generációk között fennálló különbségek alapos vizsgálata. Ebben nagy segítséget adhatnak a különböző kutatócégek tanulmányai. Az utóbbi évek neves HR konferenciáinak fő témája nemzetközi és hazai szinten is a munkahelyi viselkedés és az értékrendek közötti különbség (Meretei, 2017).

A szakdolgozatom felépítése a munkaerő piac bemutatásával, valamint a generáció fogalmának meghatározásával kezdem. Majd, mind a négy generációt szeretném részletesebben bemutatni a szakirodalom segítségével. A szakirodalmi kutatás után a saját kutatási módszereimet mutatom be, ahol kérdőíves megkérdezés során feltett kérdéseimre érkező

válaszokat fogom összehasonlítani a szakirodalomban megfogalmazott megfigyelésekkel. Valamint készítettem három darab mélyinterjút három különböző vállalat HR osztályának vezetőivel, hogy ők milyen különbségeket látnak a különböző generációk értékrendjei között. A főbb kérdéseim, a kérdőívben megadott skálás kérdések, azért, hogy össze tudjam hasonlítani mit gondolnak magukról a munkavállalók és hogy látják őket a munkáltatók. Melyik generációnak milyen szempontok voltak meghatározóak a következő munkahely választási attitűd során. A szakirodalmak is többféle módon értelmezik a generáció modern fogalmát, nem feltétlenül a kor az, ami a különbségeket okozza (Meretei, 2017).

A dolgozatom célja, választ találni arra, hogy mi lehet a megoldás a generációs különbségek áthidalására, hogy a sokszínűség pozitívan befolyásolja-e a munkahelyi légkört, a teljesítményt és az elégedettséget. Ezen a pontok vizsgálata a vállalatok szemszögéből is fontos, mert az eredmények ismerete pozitív hatással lehet a profitra, a stabilitásra, a termék és szolgáltatás minőségére, ezáltal a vevői elégedettségre és a munkaerő megtartásra (Soós,2008). Ezért az alábbi három fő kérdéssel szeretnék mélyrehatóbban foglalkozni a dolgozatom keretében. Az első, hogy léteznek-e eltérések a különböző generációk szükséglete között, ha igen, mennyire észlelik ezt a munkavállalók. A második kérdés, hogy valóban létezik-e értékrendi szakadék a különböző generációk között, ha igen akkor hatással van-e a munkahelyi légkörre és a munkafolyamatok elvégzésére. A harmadik, hogy milyen szempontok alapján választanak munkahelyet az eltérő generációk tagjai.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1 A munkaerőpiac bemutatása

A mai korszerű piacgazdaság meghatározó eleme a munkaerőpiac, - vagyis munkaerő adásvételének a színtere -, melynek elválaszthatatlan része a munkaerő keresleti- és kínálati oldala (Vámosi, 2013). Munkaerőpiaci szempontból rendkívül fontos szerep jut az egyéni értékteremtő képességnek, illetve az ehhez kapcsolódó munkáltatói igényeknek, ami számos társadalmi és gazdasági folyamat mozgatórugója. A munkaerőpiac működését különféle stratégiák határozzák meg. Minél stabilabb egy állam munkaerőpiaca, annál nagyobb a társadalom stabilitása (Dabasi, 2018). Ezáltal könnyebb a társadalmi alrendszerek fenntartása. Az egyének célja a munkanélküliség elkerülése, a vállalatoknak pedig szükségük van a jól teljesítő munkavállalókra a saját céljaik eléréséhez. Ez a két értékrendszer általában nem teljesen fedi le egymást. Amíg munkavállalók célja, hogy egy stabil, jól fizetett, kellemes légkörű és egységes feltételekkel szolgáló munkahelyet találjon, addig a munkáltató célja, hogy a legkisebb költségráfordítás mellett minél irányíthatóbb munkavállalója legyen. A munkaerő piac egyik fontos jelensége az életszínvonal emelkedése, ez a folyamat a béreken keresztül figyelhető meg. A bérszínvonal emelkedése többnyire a munkavállaló számára pozitív, a munkáltatók számára viszont negatív hatással van. A munkavállalók alkupozíciója jelentősen erősödött az elmúlt években végbemenő változások miatt, ilyen például a munkaerőpiaci kereslet növekedése. Ennek a folyamatnak köszönhetően viszont a munkáltatóknak szinte versenyezni kell egymással, hogy a számukra legideálisabb munkavállaló őket válassza (Szilágyi-Nagy, 2019). A bérszínvonal emelkedése ezért is jár a munkáltatónak nagyobb költségekkel. Ezeket az extra kiadásokat több módon is megpróbálhatják alacsonyan tartani egy ilyen lehetőség az, hogy átcsoportosítással próbálja a költségeit szinten tartani, így viszont visszamaradhatnak fejlesztések a munkáltatónál, ami akár piaci hátrányt is okozhat (ECO-VISTA KFT, 2019). A jól működő munkaerőpiacot a rugalmasság, az átláthatóság, a kereslet és a kínálat egyensúlya, az üres álláshelyek rövid időn belüli betöltése, valamint diszkriminációtól való mentesség jellemzi. (Vámosi, 2013). Különböző fogalmakkal találkozhatunk a munkaerő piac vizsgálata közben. A Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) az alábbi kategóriákat hozta létre:

Foglalkoztatott: az a legalább 16. életévét betöltött személy, aki a vizsgált héten minimum 1 órányi, bért garantáló munkát végzett, illetve rendelkezett ilyen munkával, de ideiglenesen nem dolgozott, betegség vagy szabadság, miatt, ide tartozik a szülési szabadság, vagy a már megszületett gyermek betegsége alatti táppénz is.

Munkanélküli: az a személy, aki jogilag foglalkoztatott státuszban lehetne, de a vizsgált időszakban nem végzett munkát, és nem is rendelkezik olyan munkával, amelytől csak ideiglenesen maradt volna távolt (Tóthné, 2002).
Gazdaságilag aktív: ebbe a csoportba bele tartoznak a munkanélküliek és amunkavállalók is.
Gazdaságilag nem aktívak: ide tartoznak a munkát nem végző nyugdíjasok, a tanulók, az idénymunkások, mindenki, aki nem tartozik sem a munkanélküliek, sem a foglalkoztatottak csoportjába. Ezeknek a csoportoknak az egymáshoz való viszonyításából kapott különböző mutatószámok alapján elemzik a munkaerőpiacot. Ezek a mutató számok pedig a következők:
Munkanélküli ráta: ami a munkanélkülieknek a viszonyított aránya a gazdaságilag aktívakéhoz.
Foglalkoztatási arány: a foglalkoztatottak viszonyított aránya a népesség számához képest.
Aktivitási arány: a népességen belüli gazdaságilag aktívak aránya (Tóthné, 2002).

A munkaerőpiac drasztikus változáson megy keresztül, túlnyomó részben a folyamatos technikai fejlődés miatt. A globális gazdasági válság a fiatalok munkavállalási lehetőségeit érintette inkább. 2021-ben a fiatalok 45%-a rendelkezett csak munkahellyel, sokkal kevesebben, mint 2006-ban, akkor ez a szám 70% körüli volt. Az idősebbeknél viszont pont fordított helyzet volt megfigyelhető (KSH, 2007). A kereskedelem vonatkozásában, megfigyelhetjük, hogy egyre több kiskereskedelmi egység egyre hosszabb nyitva tartással van jelen a piacon, hogy minél jobban kitudja elégíteni a vásárlói igényeket. Pont ezért nem családbarát munkahely a kereskedelem, mégis mindegyik korosztályt megtalálhatjuk bármelyik kiskereskedelmi üzletben (Jakab és mtsai., 2021). A magyar munkaerő piac a COVID-19 előtt is a munkaerőhiány jellemezte (Krajcsák & Kozák, 2018). Így a vállalatoknak egyre fontosabb volt a megfelelő munkaerő toborzása és a még meglévő munkavállalók megtartása. A munkaerő-megtartás fontos eszköze a munka-és a magánélet egyensúlyának biztosítása, a megfelelő bérezés, a kihívásokkal teli munkakör és a jó munkahelyi környezet megteremtése (Balogh és mtsai., 2021). A tehetséges munkavállalók toborzása során a munkaerőhiány nem csak mennyiségi, hanem minőségi szinten is megfigyelhető. Ezért is a vált nagyon fontossá vállalati oldalról a munkáltatói márka kialakítása. Régebben a munkaerő értéke nem igazán volt fontos a munkáltató számára, napjainkra ez a hozzáállás viszont megváltozott. Ha egy vállalat versenyképes akar maradni, akkor a legjobb szakembereket kell a magáénak tudnia. Ez főleg azoknak a vállalatoknak fontos, akik az alkalmazottjaik kompetenciájára alapozzák a működésüket. A munkáltatói márka részét nagyon sok elem alkotja, ilyenek például: a vállalat hírneve, a termék minősége, a munkakörnyezet, a fizetés, a munkavállalói feltétele (Figurska és mtsai, 2013). Ezek mind azok a tényezők, amelyek mentén kialakul a munkavállalóban a

lojalitás, hogy ne csak megélhetési okok miatt járjanak be dolgozni, hanem szeressék is azt, amit csinálnak. Ezeknek a dolgoknak a megjelenése magával hozta a humánerőforrás gazdálkodás fejlődését. A humánerőforrás menedzsment helyett napjainkban inkább már stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásról beszélhetünk (Dajnoki és mtsai, 2017). Az elmúlt évtizedekben jelentősen megnőtt a pszichológia, a társadalomtudományok és a marketing területén a generációs különbségek kutatása. Egy új jelenség figyelhető meg az emberiség történelmében, mégpedig az, hogy a fejlettebb országokban megnőtt a várható élettartam, melynek eredményeként több generáció él egyidőben egymás mellett. Az eltérő generációk zökkenőmentes együttműködése elengedhetetlen a hatékony munka végezés érdekében mind az iskolákban mind a munkahelyeken, de ez fokozott kihívást jelent (Thuma, 2016). Hazánkban napjainkban négy aktív generáció van jelen a munkaerő piacon. A munkahelyeken lezajló szocializációs folyamatok nagy mértékben befolyásolják a munkavállalók munkával kapcsolatos képességeit és eredményeit. Buda (1986) szerint „olyan interakciós folyamat a szocializáció, amely során az egyén viselkedése módosul azért, hogy megfeleljen az eltérő társas rendszerek tagjai által támasztott elvárásoknak (Kurai & Suhajda, 2015).” Ezért is nagyon fontos a különböző generációk viselkedésének vizsgálata.

1.2 Generáció fogalma

Több tudomány is vizsgálja a generációk témakörét, ezek leggyakrabban a szociológia, a pszichológia, valamint a menedzsment. Ezek az eltérő területek különböző definíciók alapján végzik a kutatásaikat, többféle képpen közelítik meg a generáció kifejezést a témában. Ez is lehet az egyik oka annak, hogy ellentétes vélemények és eredmények születnek a kutatások során. Az első utalás a fogalomra már az ókorból fennmaradt szövegekben is megtalálható (Meretei, 2017). „Az ókori görögöknél a saját történelmük alakulásának fázisaihoz kötötték a generációkat és azon fázisok jellemzőivel ruházták fel őket, aranykor-arany generáció, ezüstkor-ezüst generáció, bronzkor-bronz generáció, vaskor-vasgeneráció (Joshi, 2011).” A modern és az ókori generáció fogalma között időrendileg feltűnik a generáció premodern fogalma. Az ókor után viszont még a XX. század előtt a generáció definíciója inkább a rokoni kapcsolódásokon keresztül a tulajdon a szokás, a hagyomány és az értékátvitelen alapult. Az egyik nézőpont szerint egy generációnak a hasonló embereket tekintjük. Egy másik szemlélet szerint egy generációba egy adott időintervallumban született, aminek köszönhetően azonos történelmi és szociokulturális környezetben nőtt fel. A szakirodalmakban is a szerzők másképp azonosítják a generáció modern fogalmát. Egyrésztük úgy gondolja, hogy a generációk elsődleges jellemzője, ami összekapcsolja őket, az a kollektív öntudat. Mások a különböző

korszakokat és az életkort veszik alapul. A harmadik csoport pedig ezeket az értékeket vegyítve határozza meg a generáció fogalmát (Meretei, 2017). A különböző generációs meghatározásokat a következő táblázat foglalja össze:

1. táblázat: A generációk fogalmi meghatározásai

Generációs csoport meghatározás	Szerzők
A generációk elsődleges jellemzője a kollektív öntudat.	Mannheim, 1952 Kupperschmidt, 2000 Deal et al., 2010 Ward, 1974 Schuman-Scott, 1989
Életkor, korhosz és korszakok jelentik a generációk lehatárolását.	Lyons-Kuron, 2014 Tolbize, 2008 Twenge, 2000
Szervezet szocializációs folyamatok.	Kertzer, 1983 Joshi, 2011

Forrás: Szabó-Szentgróti és mtsai. (2019) alapján saját szerkesztés

1.2.1 Kollektív öntudatra épülő meghatározás

Elsőként egy magyar születésű szociológus Karl Mannheim foglalkozott a kollektív öntudattal a generációkkal kapcsolatban, feltevése a mai napig meghatározó a témakörben. Mannheim (1952) szerint „az egy időszakban született egyének, akiknek azonos a lokációjuk és a világnézetük, ami főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek a gyerekkori éveikben.” Mannheim elméletének két fontos eleme van, az első az „azonos lokáció” (Meretei, 2017), vagyis a földrajzi helyzet meghatározza, hogy az egyének milyen tapasztalatokat szereznek. Ebből kiindulva nem tekinthetjük egy generációnak azokat az embereket, akik ugyan abban az évben, viszont a világ két külön pontján születtek és éltek. Például nem lehet összehasonlítani azt, aki az 1800- as évekbeli Kínában született azzal, aki ugyanezen években Németországban született. Akik viszont az 1800-as években iparvárosokban nőttek fel azokat sorolhatjuk egy generációba. A városoktól messzebb élő vidékieket viszont csak más vidékiekkel hasonlíthatjuk össze (Mannheim, 1952). Ez a vidék és nagyváros fajta elszakadás napjainkban is megfigyelhető (Meretei, 2017). A második fontos eleme Mannheim elméletének a fiatalkorban megélt történelmi események és jelenségek.

Megkülönböztetünk gyermekkori és felnőtt kori tapasztalásokat, azért, mert a gyerekkori szocializációs hatások sokkal jobban befolyásolnak bennünket (Twenge, 2010). Mannheimhez hasonlóan gondolkodik Kupperschmidt (2000) is a generációk felosztásáról: „Beazonosítható csoport, melynek tagjai azonos születési időszakkal, korrall, lokációval és jelentős életeseményekkel rendelkeznek a kritikus fejlődési éveikben.” Soulez (2011) szerint „ezeknek a közös eseményeknek az ereje kialakít minden generációban egy egyedülálló hiedelemrendszert és attitűdöt, ami irányítja a viselkedését (Meretei, 2017). Mannheim (1952) létrehozta a „generációs egység” fogalmát. Magát a generációs egységet azok alkotják akik ugyan azon a generáción belül azonos módon reagálnak a közös élet valamint a történelmi eseményekre és Mannheim szerint ez egy sokkal szorosabb kapcsolatot jelent (Meretei, 2017).

1.2.2 Életkorra, korhoszokra épülő definíciók

Az életkorral kapcsolatosan alkotott meghatározások alkotói elsődlegesen a generációk egyéni viselkedésére, valamint attitűdjére gyakorolt befolyásait vizsgálják. A mai menedzsment irodalomban a generációk meghatározására az egyik legtöbbször használt elv az az életkor alapján történő csoportosítás. Első lépésként két határpontot jelölnek meg, ez az aktuálisan megfigyelt generációk születési idejének kezdő és végpontját. Az így kapott intervallum nagyjából 15-20 évet ölel fel. Az így behatárolt általában nagyobb eseményekhez kapcsolják (Lyons-Kuron, 2014). A generációkon belül egyes szerzők különbséget tesznek az első hullám és a késői hullám tagjai között (Tolbize, 2008). Az első hullámot még az előző generáció végéhez a későit pedig a következő generáció elejéhez hasonlítják, ha ezt a csoportosítást vesszük alapul, akkor elmondható, hogy a szerzők szerint nem homogének a generációk (Twenge, 2000). Kertzer (1983) szerint viszont sok esetben téves feltételezésekhez juthatunk, mert nehezen kiszűrhető az életkor változásának és a történelmi korszakoknak a hatása.

1.2.3 Egyéb tényezőkre épülő definíciók

Joshi (2011) generációs írásában azt veti fel, hogy szervezeti szemszögből egy generációnak tekinthetők azok, akik azonos időben léptek a szervezetbe kortól függetlenül. Ez azért lehetséges, mert azonos tréningeket kaptak és azonos kihívásokkal és elvárásokkal kerülnek szembe. Hasonló lesz a szervezetről kialakult képük és ennek köszönhetően hasonló képen is kommunikálnak (Meretei, 2017).

Összességében tehát elmondható, hogy eltérően közelítik meg a generáció fogalmát a különböző tanulmányok és cikkek, de mégis többnyire közös alapnak tekintik, hogy a generációk, korhoszok, melyek tagjai hasonló életeseményeket éltek meg (Meretei, 2017). A generációs kutatások a marketing szakirodalomban nem mutatnak egységes képet sem az

életkori határokat, sem az elemzéseket tekintve (Pál és mtsai., 2017). Ahhoz, hogy a dolgozat alaptéziseire választ kaphassunk az első tisztázandó dolog az, egyáltalán melyik generációs definíciót vesszük alapul és, hogy azok miként oszlanak meg a mai inkább tudományos megítélés szerint (Varga, 2022).

1.3 Generációk sajátossága

1.3.1 Baby boom generáció bemutatása

A legtöbb szakirodalom ezt a generációt az 1946-1965 között született emberekkel azonosítja. Jelenleg 2024-ben három külön csoport figyelhető meg a generáción belül. Vannak, akik már a nyugdíjazott idejüket töltik, vannak, akik a nyugdíj mellett még aktívan jelen vannak a munkaerő piacon is, a harmadik csoportba pedig azok a munkavállalók tartoznak, akik a nyugállomány előtti utolsó aktív éveiket töltik. A Baby boom generáció tagjai a II. világháború utáni gazdasági növekedésbe születtek bele, elnevezésüket is a jelentősen megnőtt születés számok miatt kapta ez a generáció. Ők alkotják a jelenlegi vezetők legnagyobb hányadát (Thuma, 2016). Jellemzően hűségükről ismertek, túlnyomó részben elmondható róluk, hogy munkamániások. Elődjeikkel ellentétben könnyen igazodnak a változásokhoz és optimistábbak. Kevésbé fontos számukra a tekintélyelvűség, inkább az egyenjogúságot helyezik előtérbe. Jellemzően rövidebb távon gondolkodnak nem csak a párkapcsolatok terén, hanem a munkahelyekkel kapcsolatosan is. Az egyenjogúság megjelenésével fontossá válik számukra a karrier, amiért hajlandóak különböző áldozatokat is vállalni. Értékelik a csapatmunkát, ezáltal elismerik a kollégák fontosságát, értékelik a sikereket és a kihívásokat. Nagyban befolyásolja a munkavégzésüket a teljesítmény, becsülik a munkahely iránti elkötelezettséget, valamint a hűséget (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Magyarországon Besenyei (2016) szerint a rendszerváltás nagyban befolyásolta ennek a generációnak az életstílusát. A Baby boom generáció tagjai megtapasztalták az állami gondoskodás megszűnését, amikor tervgazdaságot felváltotta a piacgazdaság. Ennek következményeként megnövekedett a munkanélküliség, így nehezebbé vált a megélhetés is. Egyre többen próbálják ki magukat az állami szférán kívül. Ekkoriban jelent meg az önmenedzselés fontossága is, mivel nem járt már semmi sem alanyi jogon. Tari (2010) a szocializmust szintén generációformáló tényezőként azonosítja, ami meghatározta az emberek mentalitását és életfelfogását. A szocializmusban a munkavállalók a kötött hierarchiához, valamint a kemény munkához szoktak hozzá, mindig ugyan azokkal a feltételekkel. Ezzel kapcsolatosan máris megjelenik az első generáción belüli ellentét, hogy ugyan ezen generáció fiatalabb tagjai viszont már jobban igyekeznek alkalmazkodni a változó, új feltételekhez. A baby boomerek hajlamosak a parancsok megváltoztatására pedig ők még

tradicionalisták és a vezetők vezessenek az alkalmazottak meg dolgozzanak felosztás szerint viselkednek. Az idősebb generáció nagyon sokat tett, küzdött a munkájáért, ezért azzal az elvárással fordulnak a vezetőkhez, hogy valami módon meghálálják és elismerjék ezeket az erőfeszítéseket, illetve szakmai tudásukat (Soós, 2008). Mivel a baby boomerek nehéz élethelyzetben nőttek fel és minden változás csak csalódást hozott az életükben, ezért a munkában bekövetkezett változásokhoz is nehezebben tudnak alkalmazkodni. Soós (2008) szerint a boomer generáció tagjai egy lehetséges probléma felmerülése esetén hajlamosak a befelé fordulásra. Bizonyos munkahelyeken muszáj lépést tartania az idősebb generációnak a fiatalokkal, mert ahol folyamatos a fejlődés és folyamatos a változás ott előbb utóbb természetes úton kiválasztódik az, aki nem tart lépést az újításokkal. Ezt a generációt motiválni leginkább a munkahelyi teljesítményük pozitív elismerésével lehet.

1.3.2 X generáció bemutatása

A generáció tagjai 1966-1979 között kihívásokkal tarkított társadalmi, valamint gazdasági valóságba születtek. A korosztály fiatal éveit nagyban a pénzügyi és családi bizonytalanság jellemezte, ez többnyire az olajválságnak volt köszönhető. A hirtelen változások miatt, a tradíciók is egyre jobban letűnőben voltak. A rendszerváltás átélésének köszönhetően jellemzően olyan családban nőttek fel, ahol már mind a két szülő munkát vállalt, így kapott esetükben nagy szerepet az önállóság (Varga, 2022). Ugyan csak a rendszerváltásnak köszönhető, hogy megélhették az információs technológia megjelenését, a munkahelyek bizonytalanságát. Nehezen fogadják be ezeket a technológiai vívmányokat, de még is használják őket. Magyarországon ekkor jelent meg a kábel TV, a személyi számítógép és az első videójátékok. Sokan ragaszkodnak a kézíráshoz és inkább telefonálnak minthogy e-mailt küldjenek (Thuma, 2016). Ritkán keresnek munkahelyet az interneten és az önéletrajz íráshoz is az idősebb X generációs a gyermekétől kér segítséget (Malatyinszki, 2020). Ezért is emlegetik őket gyakran digitális bevándorlóknak, de az X generációs megnevezés mégis Douglas Coupland X generáció című könyve alapján terjedt el. Már felnőttként tapasztalták meg a régi közösségi élet eltűnését (Varga, 2020). Közülük sokan tanultak szüleik maximalizmusából, ezért számukra már nem a munka a fontos, hanem a munka és a szabadidő közötti harmónia megteremtése és megtartása. E generáció gyermekkorára jellemző volt a válások számának növekedése, aminek következményeként a X generáció számára kiemelten fontossá vált a családi stabilitás megteremtése. Az X generáció rugalmasabb, jobban igazodik a változásokhoz és magasabban képzett elődjekhez képest. Beszélnek idegen nyelvet, van, aki több diplomával is rendelkezik. Ez a csoport szembesül először azzal a ténnyel, hogy vannak

riválisaik a munkaerőpiacon egy adott pozíció megszerzése kapcsán. Így vált fontossá, hogy az állásinterjúk alatt meggyőző hitelességgel tudják eladni magukat és meggyőzni a munkáltatót a valós képességeikről. A munkavégzés során ösztönzően hat számukra, ha egyszerre több feladatot is kapnak, valamint, ha ezek elvégzésében, kivitelezésében saját elképzeléseiket valósíthatják meg. Az így elvégzett munkával kapcsolatban fontos számukra a folyamatos visszajelzés (Varga, 2022). Ez a generáció könnyebben hagyja ott a munkahelyét a magasabb fizetés vagy a kedvezőbb feltételek reményében. Munkavégzésüket jellemzi az eredményközpontúság, azok a vezetők, akik a feltörekvő X generációból kerülnek ki, jobban preferálják a függetlenséget és az egyéni munkavégzést. A korábbi generációkhoz képest fontosabb számukra a gyorsabb munkahelyi előremenetel és a kommunikáció (Kőműves et al. 2023). A multinacionális vállalatok megjelenésével ezek a lehetőségek könnyen elérhetővé váltak. Szükség volt még több szellemi munkavégzőre, olyan fiatalokra, akik nagyon könnyen és gyorsan tanultak (Meretei, 2017). Az X generáció idősebb tagjai a boomer generációhoz hasonlóan egy lehetséges probléma felmerülése esetén hajlamos a befelé fordulásra. Bizonyos helyzetekben hajlamosak a vezetői utasítók megkérdőjelezésére is. Ezen korosztály fiataljai inkább a saját igényeik kielégítésére és érdeklődésük fenntartására törekednek. Ez részben azért is alakulhatott így, mert életük során fokozatosan dőltek meg a különböző politikai, vallási és erkölcsi kérdések, melynek köszönhetően rádöbbentek, hogy csak magukra támaszkodhatnak, illetve számíthatnak. A generáció idősebb tagjaira igaz az a megállapítás, hogy főként munkájuk elismerésével lehet őket motiválni. Fontos számukra a pozitív visszajelzés (Soós, 2008).

1.3.3 Y generáció bemutatása

A munkaerőpiacon megjelenő harmadik generáció. Sokáig együtt kezelték a már jelenlévő Z generációval, ezért is találhatunk eltérő évszámhatárokat az Y generáció kapcsán (Jakab és mtsai., 2021). A munkaerőpiac tekintetében azok a generáció tagjai, akik a rendszerváltást követően valamikor az ezredforduló környékén kezdik meg pályafutásukat. Amerikában az 1980 és 2000 között születetteket sorolják ide (Bokor, 2007). Magyarországi viszonylatban az 1980-1994 között született munkavállalók képezik az Y generációt. Több szakirodalom is a Millennium generációjaként emlegeti, ők már a digitális kor gyermekeinek tekinthetők (Balogh és mtsai., 2021). Meretei (2017) szerint a legnagyobb generációs szintkülönbség az X és az Y generáció között figyelhető meg. Az ipiszilonosok lényegében a számítógéppel nőttek fel. Egyik fontos jellemzőjük, hogy ők az első fordított szocializációs korcsoport, akik nem csak elődjeiktől tanulnak és informálódnak, hanem a kortársaiktól szerzett tudás is fontos szerepet kap. Velük együtt megjelenik egy teljesen új jelenség is, miszerint a

technológia és az internet fejlődésének köszönhetően ők tanítják az idősebb generációk tagjait, akár a munkahelyen vagy családon belül is (Besenyei, 2016). Jellemzően rövid távú karrier elképzeléseik vannak, sokszor nem is gondolják végig a jövőbeni lehetséges karrier útjaikat. Már az első munkanaptól kezdve magas elvárásaik vannak saját magukkal szemben (Bokor, 2007). Ennek a nagy és gyors technológiai fejlődésnek a következménye a globalizáció, ezáltal mindenki számára megnyílt egy új világ. Az Y generáció tagjai nehezen motiválhatóak, a baby boom generációval ellentétben, nekik alapvető elvárásuk, hogy a vezetőjük verbálisan is elismerje a teljesítményüket. Céljuk a folyamatos fejlődés. Nagy elvárásokat támasztanak a vezetőjükkel szemben, fontos számukra a nyílt őszinte beszéd és a méltó jutalmazás. Minden probléma megoldásának a részesei kívánnak lenni (Soós, 2008). Elégedettségük szempontjából fontos szerepet tölt be a felelősség és a kihívás. Az empirikus kutatások azt bizonyítják, hogy az Y generáció elégedettebb a munkájával, mint az idősebb generációk tagjai, bár ennek ellenére magasabb hajlandóságot mutat a munkahelyváltásra, mint a korábbi korosztályok. Nem a vállalat, hanem inkább a szakma iránt elkötelezettek (Meretei, 2017). Deal és Mtsai. (2010) szerint azokra az Y generációsokra, akik 2010-ben fiatal pályakezdők voltak nagy befolyással volt a gazdasági válság. Ők érezhették meg először a magas munkanélküliséget és az ezzel járó versengést a munkahelyekért, ezért is vigyáztak jobban a nehezen megszerzett pozíciójukra. Értékkrendjük szempontjából kisebb szerep jut a munkának, elődjeiknél is nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka és a magánélet egyensúlyára (Meretei, 2017). A munkájukat akarják az életük köré igazítani és nem fordítva, mint ahogy az előző generációknál megfigyelhető volt (Dajnoki, 2017). A munkavégzés során inkább a csapatmunkát részesítik előnybe, az összetettebb feladatok elvégzése során is jól teljesítenek. Igénylik az egyéni figyelmet. Törekednek a kapcsolatteremtésre a vezetőik irányába, ez is egy konfliktus az idősebb generációval szemben, az ikszesek szeretnek inkább függetlenek maradni (Varga, 2022). A fiatal korosztályból akkor tudjuk kihozni a maximumot, ha az információ áramlás gyors, nagy aktivitást jelentő feladatokba vonjuk be őket, esetleg teret kaphatnak a képzési programok kialakításában is. Sokkal könnyebben fogadja be az új információkat és a gyorsabban reagál még akár szakmailag tapasztaltabb kollégáinál is. Nagyobb eséllyel kapnak előrelépési lehetőséget, mint idősebb társaik (Soós, 2008). A munkahelyválasztás során a pénz és a karrier kap nagy szerepet. Pontos célokat és határidőket várnak el a feletteseiktől, magas elvárásaik miatt nagy kihívást jelent a munkáltatóknak az Y generáció megtartása, mert úgy tekintenek a munkahelyükre, hogy bármikor válhatnak, ha nekik nem tetszik valamelyik munkafeltétel. A jövőben elengedhetetlen lesz a vállalatok számára, hogy megismerjék ezt a generációt, mert a kutatási előrejelzések alapján pár év múlva a globális munkaerőpiac körülbelül felét ők fogják

képviselni (Varga, 2022). Általános sztereotípiák közé tartozik a korosztállyal szemben hogy bizalmatlanok a szervezetekkel kapcsolatban, nagyon erős a munka iránti vágyuk és kiemelt fontossággal bír számukra az élethosszig tartó tanulás lehetősége (Kömüves és mtsai., 2022). Meg kellett tanulniuk az internetes munkalehetőségek ajánlatát, az online platformokat, a felhő alapú adattárolás lehetőségét. Az élet kikényszerítette a digitális tartalmak gyártását és feldolgozását. Az alacsonyabban képzettek nehezebben találnak munkát, pedig a fiatal generációra mindenhol igény van, de túlnyomó többségük inkább szabadúszó lenne (Malatyinszki, 2020).

1.3.4 Z generáció bemutatása

A Z generációt általában az 1995-2010 között született emberekre értjük. Ennek a generációnak számost elnevezése létezik, a legelterjedtebb nevek a Facebook generáció vagy a digitális bennszülöttek. Egyes szakirodalmakban a C generáció is, ahol a C az angol connection (kapcsolat) szót jelöli vagy a D generáció, ahol a D a digitális szó rövidítéséből származik (Pál és mtsai., 2017). A világ első globális nemzedéke az övék, szünetnélküli kapcsolatban vannak egymással és a világgal. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint az elődjük. Számukra teljes mértékben természetes cselekvés a munkahelyek folyamatos váltogatása. Ezért is kötik ehhez a generációhoz a job hopping jelenséget is (Dajnoki, 2017). Jellemzően a YouTube, a Facebook, a TikTok és az Instagram felületen élnek az életüket. A digitális eszközök használata természetes számukra, szeretnek több tevékenységet folytatni egyszerre, nagyon magas a vizuális inger szükségletük. A várakozások szerint ők lesznek a legiskolázottabbak a generációk között (Thuma, 2016). Mivel jól érzik magukat ebben a környezetben, ezért fontos, hogy ez a környezet vegye őket körül lehetőleg a munkahelyen is. Mindig jelen vannak az online térben valamilyen technikai eszközzel. Munkájukra jellemző, hogy inkább intelligensek, mint bölcsek, gyakorlatiasak, nagyon sokszor szeretik átvenni a vezetést (Kömüves és mtsai., 2023). A legnagyobb különbségre már a digitális bennszülött név is utal, ez a generáció tökéletesen beszéli a digitális világ nyelvét. Ez a különbség feltűnően a munka világa mellett az oktatásban is megjelent (Besenyei, 2016). Negatív jellemzőjük, hogy nagyon türelmetlenek, kevésbé toleránsak az idősebb generáció tagjaival (Balogh és mtsai., 2021). Az ezredforduló szülöttei kedvelik a sokféleséget és a folyamatos változásokat (Soós, 2008). Állandóan keresik az újdonságokat és a kihívásokat, elődjükkel teljesen ellentétesen egyáltalán nem tartanak a változásoktól. Az internetnek köszönhetően rengeteg információval rendelkeznek, az esetlegesen felmerülő problémákkal kapcsolatban is az interneten keresik a megoldást. A legfontosabb számukra a karrier, a technikai ismeretük és a nyelvtudásuk kimagasló szintű.

Esetükben még erősebb a munka és a szabadság arányának fontossága. Ha nem az általuk elgondolt arány figyelhető meg a munkahelyen, akkor gondolkodás nélkül váltanak munkahelyet (Kőműves és mtsai., 2023). Nehezebben kötődnek egy vállalati értékrendszerhez, ez is megnehezíti a megtartásukat. Egyéni és szakmai célok és érdekek vezérlik őket, ha úgy érzik, hogy nem tudnak már az adott munkahelyen szakmailag tovább fejlődni, akkor nagy valószínűséggel váltani fognak (Kőműves és mtsai., 2022). Nem csak a számítástechnika és az internet fejlődése volt nagy hatással erre a generációra, hanem a világ is megváltozott (Ferincz, 2013). Visszaestek a születés számok és megjelentek a kis családok. A Z generáció tagjait gyakran egyedülálló szülők nevelték fel, ezért ez a legkisebb létszámú generáció. Jellemzőjük továbbá, hogy ők vesznek részt legtovább az oktatásban, karriervágyuk és szakmai törekvéseik jelentősek. Ez a korosztály nem tud azonosulni a Baby boomer és az X generáció hatalmi struktúrájával, így a hagyományos motivációs eszközök sem működnek az esetükben. Örökölték az X generáció önállóságát, viszont élvezik a csapatmunkát és elutasítják a formalitást. Fontos számukra, hogy kikkel, milyen körülmények között dolgoznak együtt. Beosztottként fontos, hogy visszajelezhessenek a vezetőiknek a felmerülő problémákkal vagy a meglátásaikkal kapcsolatban. Elvárják a munkájuk folyamatos elismerését, szeretnek rugalmas munkaidőben dolgozni, a munkafegyelem alacsonyabb szintje jellemző rájuk. Gyakran túlságosan magabiztosak, pedig nagyon kevés tapasztalattal rendelkeznek (Szabó-Szentgróti és mtsai., 2019). A fiatal generáció életmódja és viselkedése aggodalommal töltheti el a munkáltatókat is. Ennél a generációnál még fontosabb a vállalatok számára, hogy különböző kutatásokat végezzenek a korosztály tulajdonságainak és elvárásainak konkrétabb megismerése és megtartása érdekében (Balogh és mtsai., 2021). A szervezeteknek nagy figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy milyen munkahelyi lehetőségeket biztosítanak a Z generáció számára (Varga, 2022). Ez azért fontos, mert tíz év múlva a munkaerőpiacon minden ötödik munkavállaló ebből a korosztályból kerül majd ki (Szabó-Szentgróti és mtsai., 2019).

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatásaim során szekunder és primer kutatásokat is végeztem. Először szekunder adatokat gyűjtöttem többségében különböző szakmai folyóiratokból és internetes portálokról, hogy pontosabban megismerjem a témával kapcsolatos alapfogalmakat és korábbi téziseket. Sajnálatosan nagyon kevés könyv foglalkozik naprakész generáció kutatással. Majd a primer adatgyűjtésem során egy kvalitatív és egy kvantitatív kutatást végeztem, egy kérdőív és három mélyinterjú keretében.

2.1 Szekunder adatgyűjtés

A szekunder adatgyűjtést, másszóval “íróasztal” kutatásnak is szokták nevezni, mert a kutatásunkhoz szükséges információkat akár az íróasztalnál ülve is össze tudjuk gyűjteni. A szekunder kutatás során, már meglévő kutatási adatokra támaszkodunk, amiket előttünk valaki már más célból összegyűjtött. Ennek legnagyobb előnye, hogy időt és költségeket is egyszerre tudunk meg takarítani. A szekunder adatgyűjtéssel lehetőségünk van az időbeli összehasonlításra. Ennek a módszernek a hátrányai, hogy viszonylag gyorsan elavulnak a rendelkezésre álló adatok (Mayer, 2019).

Ezért előfordulhat, hogy nem minden kérdésünkre kapunk teljes mértékben kimerítő választ a szekunder kutatás során, de ezek az adatok azok, amiket a legkönnyebben és a leggyorsabban elérhetünk. Az így megszerzett adatok összegzése után derül fény arra, hogy minőségileg és mennyiségileg elegendő adat áll-e rendelkezésünkre. Amennyiben találunk a szekunder kutatásunk során úgynevezett „fehér foltokat”, akkor a különböző primer adatgyűjtések segítenek nekünk abban, hogy saját eszközökkel célzott kutatás útján szerezzük be a hiányzó adatokat (Végh, 2007).

2.2 Primer adatgyűjtés

A primer kutatás elsődleges valódi terepen zajló új még nem ismert adatfelvételt jelent. Ez az adatfelvétel, történhet megkérdezéssel, megfigyeléssel vagy kísérlet segítségével. Az így kapott információkkal szemben támasztott követelmények a teljesség, a megbízhatóság, az időszerűség, a mérhetőség és a gazdaságosság. Ennek a kutatásnak az előnyei, hogy információink megbízhatóak és időszerűek. Hátránya, hogy lényegesen több időbe telik az adatok összegyűjtése, mint a korábban említett szekunder kutatás során, valamint a kutatás anyagi vonzata is magasabb lehet (Bauer, 2016).

A primer adatgyűjtés során két féle kutatási módszert lehet alkalmazni, ezek a kvalitatív és kvantitatív felmérések.

2.1.1 Kvalitatív felmérés

„A kvalitatív felmérés egy olyan feltáró jellegű módszer, amely nem eredményez számszerű outputokat. Célja általában egy marketing probléma megértése (Eduline.hu).” A mélyinterjú alapvető célja, hogy a kérdőívnél mélyebb és nagyobb terjedelmű információkhoz jussunk. Az interjúztató egy előzetesen összeállított kérdések alapján kérdezi a válaszadót. (2. melléklet) Egy mélyinterjú időtartalma átlagosan 40 és 90 perc közé helyezhető. Előnyei, hogy kisebbségi véleményeket is megismerhetünk, mert négy szemközt nem áll fenn a csoportnyomás, bizalmas és személyes kérdések is megvitathatók. Hátránya, hogy az interjú elkészítése és elemzése időigényes és költséges. (Gyulavári, 2017) Ezen felmérés keretében készítettem három mélyinterjút különböző vállalatok HR-osztályainak vezetőivel, hogy megtudjam, ők milyen módon látják munka közben, illetve már a toborzás-kiválasztás során a generációs sajátosságokat.

2.2.1 Kvantitatív felmérés

„A kvantitatív kutatási módszer abból a felvetésből indul ki, hogy a megismerés folyamatában lényeges eszköz a nagy számú széles körben lefolytatott mennyiségi adatgyűjtés, mert ezek alapján adhatunk választ a kutatási kérdéseinkre (Végh, 2007).” A kvantitatív kutatásoknál általában a kutató azért gyűjt információkat nagy számú mintán, hogy teóriáit, felvázolt elméleti állításait igazolni tudja. A kvantitatív kutatás fő kutatási eszköze a kérdőíves felmérés. Ez a módszer számos tudományos terület adatgyűjtésre alkalmazott eszköze. Az adatközlők válaszainak rögzítésére szolgál, általában strukturált előre rögzített kérdéssorok mentén. A kérdőíveknek számos variációja alakult ki. Létezik postai, telefonos, online, valamint személyes megkérdezést támogató kérdőív (Végh, 2007).

A kérdőív szerkesztése három fő lépésben történik. Az első a megfigyelés és a szerkesztés, ebben a szakaszban pontosan meg kell határoznunk a kutatásunk célján belül az elérendő célt, ha ez megvan akkor össze kell állítanunk a kérdéseket, azonban figyelniük kell arra, hogy egyszerűen értelmezhetők és megválaszolhatók legyenek. Fontos, hogy a kérdések egymásra épüljenek. A kérdőív elején mindenképpen fel kell hívnunk a válaszadók figyelmét, hogy a válaszadás önkéntes. Nyolc, tíz kérdésnél többet ne tegyünk fel és a lehető legegyszerűbben fogalmazunk. A második lépés a kérdőív kipróbálása egy kisebb csoporton, ha mindenkinek érthetőek voltak a kérdések és a rájuk adott válasz lehetőségek, akkor léphetünk a harmadik fázisba, ahol a már véglegesített kérdőívre adott válaszokat feldolgozzuk és értékeljük. Számos kérdéstípus létezik, törekednünk kell arra, hogy a témakörünkhöz legjobban passzoló

kérdéstípusokat válogassuk össze (Végh,2007). Összegyűjtöttem a lehetséges kérdéstípusokat, amelyeket a következő táblázat tartalmaz.

2. táblázat: Kérdőív készítése során alkalmazandó és kerülendő

Kérdéstípusok					
A kérdésfeltevés módja szerint			A kérdésfeltevés célja szerint		Kerülendő kérdések
Zárt kérdés	Nyitott kérdés	Skála			
-kétváltozós		-sorrendi	-szűrő	-átvezető	- befolyásoló
-többkimenetelű szelektív		-fontossági	-emlékeztető	-tárgyközi	-rávezető
		-minősítő	-direkt	-személyes	- jövedelemre vonatkozó
-dialógus		-vásárlási hajlandóság	-indirekt		-erős érzelmi töltetű
-szelektív		-Likert-skála	-bevezető		

Forrás: (Végh, 2007)

Az én kvantitatív kutatásom egy 108 fős, nem reprezentatív fogyasztói kérdőív a munkahelyválasztási szokásokról, és a munkahely juttatásainak fontosságáról (1. melléklet). A kérdőívemet a Facebook nevű közösségi oldalon osztottam meg az ismerőseim számára, valamint a volt munkatársaimmal használt zárt csoportban és kettő kérdőív kitöltő csoportban. A kérdőívem november végétől január elejéig volt elérhető, ez idő alatt több mint százan töltötték ki. A kérdőív első felében demográfiai kérdéseket tettem fel, majd a második részben a meglévő munkahelyükkel kapcsolatos általános kérdések következtek. Az első két rész kérdéseire többségében előre megadott lehetőségek közül tudtak választani a kitöltők. A harmadik részben a válaszadók hat kérdés erejéig egy 1-től 5-ig terjedő Likert- skálán értékelték, hogy mennyire fontosak a számukra a különböző munkahelyi sajátosságok, pénzbeli, illetve nem pénzbeli juttatások. Majd következett három darab nyílt kérdés, ahol megoszthatták saját gondolataikat a válaszadók.

2.3 Elemzési módszerek

A generációs háttérváltozók és a skálás válaszok közötti kapcsolatokat kimutatására több kereszttábla elemzést készítettem az SPSS statisztikai program segítségével. Az „egyáltalán nem” -tól a „teljes mértékben” -ig terjedő fontossági skálák és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai vizsgálatára az egy utas varianciaelemzést használtam. A módszert két vagy több minta várható eredményének összehasonlítására használjuk, itt azt

vizsgáljuk, hogy a két vagy több csoport átlaga között tapasztalható-e különbség. A varianciaelemzés egyik előfeltétele a szórás homogenitás vizsgálata. Ez azt jelenti, hogy a függő változóknak azonos szórással kell rendelkezniük a független változók különböző szintjei mellett, ennek ellenőrzését a Levene-teszt segítségével végeztem el. Az ANOVA vizsgálat során az átlagos eltérés által okozott varianciát $p < 0,05$ szignifikanciateszt érték segítségével vizsgáltam.

3.EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

3.1 Kérdőív értékelése

A kérdőívben kapott válaszok homogenitás vizsgálata során a Levene teszt futtatása után azt figyelhetjük meg, hogy a szórások a kérdéscsoportok nagyrésznél megegyeznek, 5% szignifikancia szint felett vannak, így használhatjuk az egyutas varianciaanalízist. Az ANOVA futtatása után kijelenthetjük, hogy az eredményeink nagy részében, öt eset kivételével nincs szignifikáns különbség a generációk válaszai között. Ez az öt eset a prémium szerepe, mint pénzbeli juttatás a vállalati célok, mint vállalati tényezők szerepe. A nem pénzbeli juttatások közül az egészségügyi szolgáltatás szerepe, valamint a céges autó használatának a fontossága. A munkakörülmények szempontjából pedig a home office kérdése.

3.1.1 Demográfiai kérdések értékelése

A kérdőívemet 108 fő töltötte ki, de a válaszadók között, sajnos csak három kitöltő tartozott a Baby boom generációhoz, ezért az ő válaszaikat figyelmen kívül hagytam az elemzés során. Így a teljes mintánk 105 főre és csak három generációra redukálódik. A kérdőív szerkesztése során volt öt darab kérdés, melyre nem volt kötelező a válaszadás, így a nem megfelelő elemszám miatt ezek a kérdések nem kerültek ábrázolásra. Az első pár kérdés demográfiai jellegű volt, az eredményeket a következő táblázatban foglaltam össze.

3. táblázat: Demográfiai háttérváltozók

Demográfiai háttérváltozók		Válaszadók száma (%)	Válaszadók száma (fő)
Nem	Férfi	22,9%	24
	Nő	77,1%	81
Lakóhely	Főváros	24,8%	27
	Vármegye székhely	47,6%	50
	Egyéb város	14,3%	15
	Falu, község	13,3%	26
Családi állapot	Nőtlen/ hajadon	17,1%	18
	Házass	31,4%	33
	Élettársi kapcsolatban	31,4%	33
	Özvegy	1,9%	2
Gyermekek száma	Egyedül álló	18,1%	19
	Egy	21,9%	23
	Kettő	13,3%	14
	Három vagy több	2,9%	3
Generációk	Nincs gyermekem	61,9%	65
	Z generáció (1995-2009)	35,2%	37
	Y generáció (1980-1994)	38,1%	40
	X generáció (1965-1979)	26,7%	28
Iskolai végzettség	Középiskolai végzettség	37,1%	39
	Szaktunokás bizonyítvány/OKJ	19,0%	20
	Felsőfokú végzettség	42,9%	45
	Szaktunokás végzettség /Érettségi	1,0%	1

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból láthatjuk, hogy a kitöltők jóval több, mint felét a nők tették ki, a 105 főből 81-en. Ez a szám nem különösebben meglepő az alapján, hogy a közösségi médiában osztottam meg a kérdőívem és az ismerőseim többsége ebből a nemből való. A lakóhely szerinti eloszlás is azt mutatja meg, hogy a legtöbben vármegye székhelyen laknak, 50 fő, ami vélhetően az esetek többségében Kaposvár, hiszen szintén az ismerőseimről van szó. A következő nagyobb csoport a fővárosban élők ők 27- en töltötték ki a kérdőívem. Majd csak egy fővel kevesebben 26-an választották azt, hogy falun, vagy valamely kis községben élnek. A családi állapotot tekintve legtöbben házass, illetve élettársi kapcsolatban vannak ez a két csoport egyenkén 31,4%- át teszi ki a 105 főnek. A gyermekek számát tekintve a kitöltők 61,9%-nak nincs gyermeke. Ez az adat azért lehet meglepő, mert a generációs kérdésnél azt látjuk, hogy a legtöbb kitöltő az Y generáció tagja, 40 fő, ők viszont már az a korosztály, akiknél aktuális a gyermekvállalás. A Z generációtól 37 darab kitöltés érkezett, míg az X generációtól csak 28. Iskolai végzettséget tekintve közel a válaszadók fele, 42,9% rendelkezik valamilyen felsőfokú oklevéllel, 37,1% középiskolai végzettséggel és 19% szaktunokás vagy OKJ-s bizonyítvánnyal. A második kérdés csoport a meglévő munkahelyükkel kapcsolatos általános kérdéseket tartalmazta. A válaszok

szemléltetését a 3.melléklet 1. táblázata mutatja be. A kitöltők többsége 37 fő nemzetközi nagyvállalatnál dolgozik, őket követik 18 fővel azok, akik hazai nagyvállalatnál dolgoznak, illetve a harmadik helyen, akiknek saját vállalkozásuk van. Ezekből az eredményekből adódik az is, hogy a megkérdezettek többsége alkalmazotti beosztásban dolgozik, szellemi vagy fizikai viszonylatban. Szellemi munkakörben 49-en míg fizikaiban 27- en dolgoznak. Megfigyelhetjük azt is, hogy a két legnagyobb tábor a két szélsőség alkotja, 30 fő az, aki kevesebb mint egy éve van a munkahelyén és 29 fő az, aki tíz vagy annál több ideje ugyan azon a munkahelyen tartózkodik. A táblázat alapján elmondható, hogy a válaszadók több mint fele 67,6% a végzettségének megfelelő munkahelyen dolgozik. Ez meglátásom szerint egy nagyon jó arány, mert véleményem szerint manapság kevés embernek sikerül olyan munkahelyen vagy munkakörben elhelyezkedni, ami a végzettségének megfelelő. A harmadik részében a kérdőívnek arra voltam kíváncsi, hogy melyek azok a tényezők vagy vállalati sajátosságok, amit a munkavállalók fontosnak tartanak a már meglévő munkahelyükön vagy mit vesznek figyelembe egy esetleges munkahely váltás során.

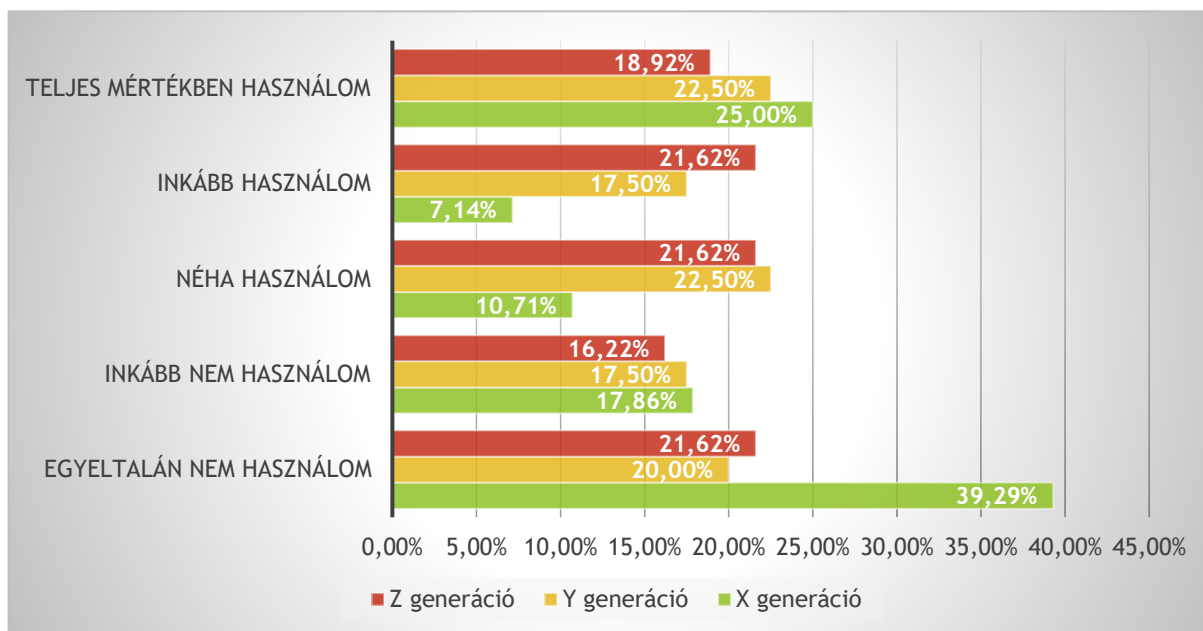
3.1.2 Munkahelyi tényezők értékelése

Ez a szakasz hét kérdésből állt, ahol az egyetlány nemtől a teljes mértékben fontosig terjedő fontossági skálán kellett kiválasztaniuk a kitöltőknek, hogy mennyire tartják jelentősnek a hét kérdésben felsorolt elemeket. Ezeket a válaszokat az SPSS program segítségével kereszttábla elemzés során szűrtem ki, ahol minden esetben a három különböző generáció viszonyulása volt a kiindulópont. A generációk eltérő elemszáma miatt, minden ábrán százalékos adatok szerepelnek.

3.1.2.1 Álláskeresési módszerek

Az első kérdés csoport arra irányult, hogy milyen módszereket használnak inkább egy munkahely keresés során. A válaszlehetőségek külön ábrákon szerepelnek generációk szerint. Az első módszer az adott vállalat karrier oldalának használata, az eredményeket a következő 1. ábra mutatja be.

1. ábra: Adott vállalat karrieroldalának használata

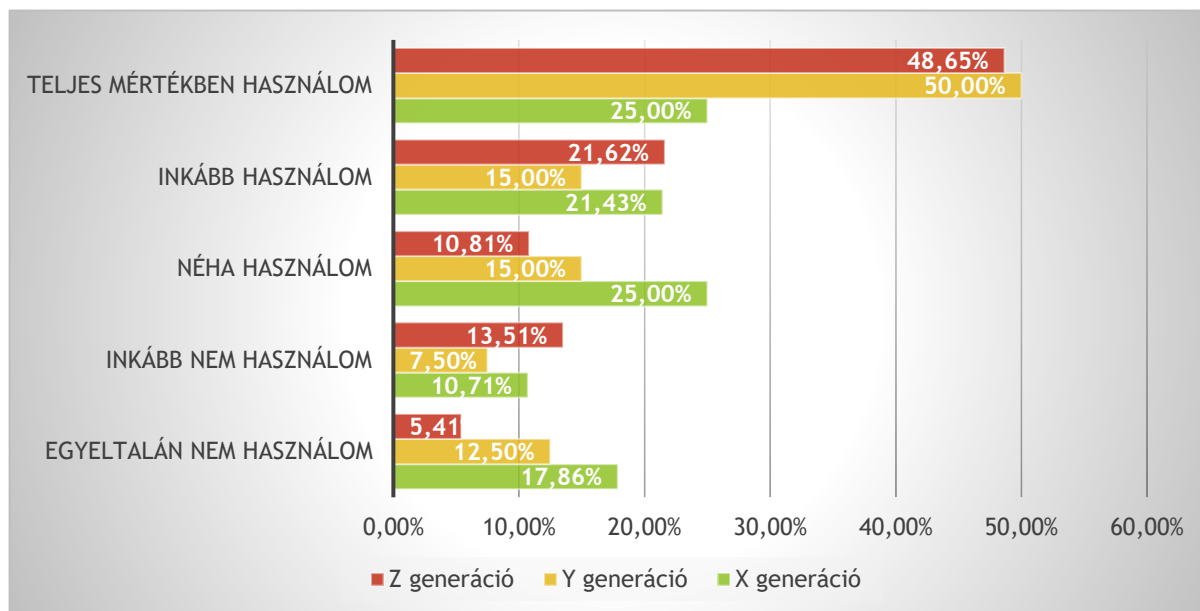


Saját szerkesztés n=105 fő

Az 1. ábra alapján elmondható, hogy a válaszadók között a megkérdezett X és az Y generáció tagjai többnyire figyelembe veszik az adott vállalat karrieroldalát az álláskeresés során. Az X generáció esetében a kitöltők 25%-a a 28 főből, míg az Y generációnál a kitöltők 22,50 %-a a 40 főből. Ezzel szemben az Z generáció válaszadóinak csak 18,92 %-a a 37 főből használja a kiszemelt vállalat weboldalához csatolt karrieroldalt a szabad álláshelyek keresése érdekében. A következőkben a céges nyíltnapok fontosságát, illetve használatát vizsgáltam. A válaszok eloszlásából, egyből szembetűnő a 3. melléklet 1. ábráján az a jelenség, hogy egyik a munkaerőpiacon szereplő és vizsgált generáció sem használja ki a lehetőségét annak, hogy elmenjenek egy céges nyílt napra, hogy jobban megismerjék a vállalatot, amelyiknél szabad álláshely található. Ez a módszer hazánkban még nem annyira elterjed, és ahol a cégek lehetőséget is biztosítanak a leendő munkavállalóknak, hogy megnézhessék, hogy milyen feladatokkal szembesülnének minden nap és hogy milyen csapatban dolgoznának, azok nem megfelelő, nem mindenki számára elérhető marketing eszközökkel hirdetik ezeket a lehetőségeiket. A következő 2. ábrán az álláskeresői portálok használata látható. Kimagasló a Z és az Y generáció aktivitása. Az Y generáció 50%-a, a Z generációnál a kitöltők 48,65 %-a aktívan használja a különböző álláskeresői portálokat, ha új munkahely után néz. A Z generációnál csak két válaszadó volt, aki úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem használja ezt a felületet. Az Y generáció esetében öt fő nyilatkozta ugyan ezt. Ezzel szemben az X generáció

tagjainak csupán 25%-a nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben, illetve néha használja az álláskeresési portálok adta lehetőségeket a munkahely keresés során. A többi X generációs válaszadó csak nagyon ritkán veszi igénybe ezeket a portálokat.

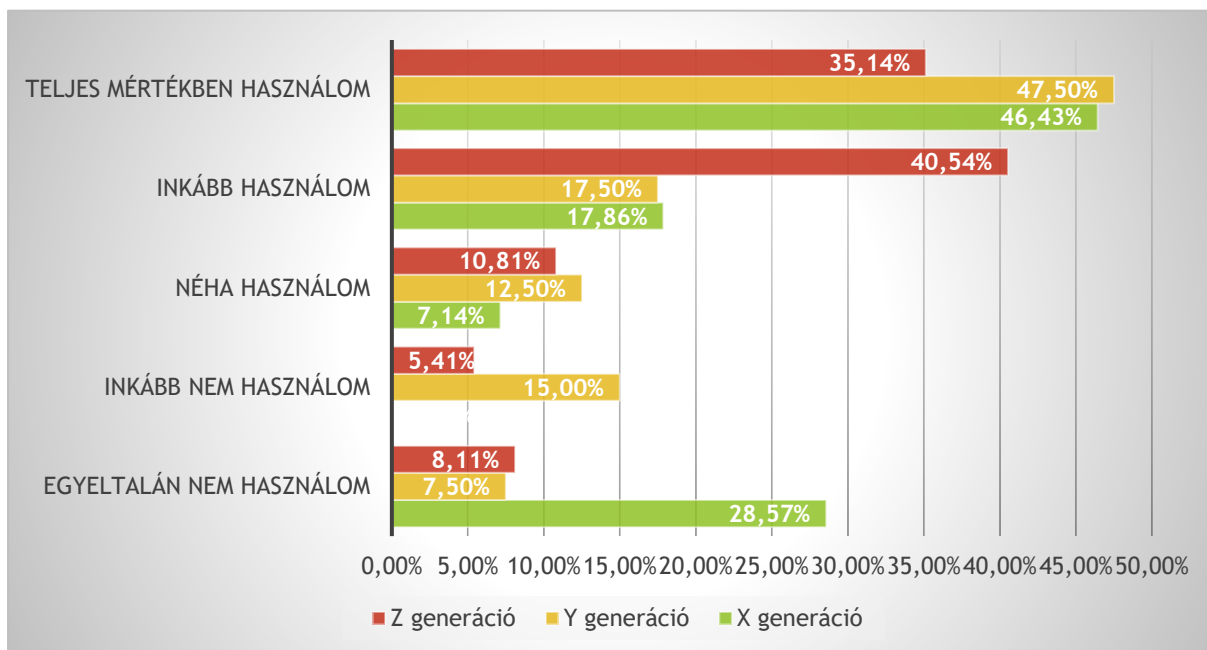
2. ábra: Álláskeresési oldalak használata



Saját szerkesztés n=105 fő

A kérdőív következő része a szakmai fórumok és az állásbörzéken való részvételt mérte fel. A válaszokból megfigyelhetjük, hogy a megkérdezettek közül a vizsgált generációk tagjainak több mint fele nem látogat el a különböző állásbörzékre és szakmai fórumokra sem. Valószínűsíthetően az állásbörzék népszerűtlenségének oka lehet az, hogy a válaszadók lakhelyétől messzebb az ország eltérő pontjain rendezik ezeket a börzét, valamint, hogy a megkérdezettek nem olyan területen, beosztásban dolgoznak, ahol népszerűek ezek a rendezvények. Az Y generáció még is kicsit kilóg a sorból, mert esetükben a kitöltők 13%-a, nyilatkozta azt, hogy teljes mértékben, azért meg megjelenik egy ilyen állásbörzén. A szakmai fórumok tekintetében is elmondható, hogy a válaszadók majdnem fele nem vesz részt ilyen eseményeken. A Z generáció kitöltőinek az 5%-a, az X generációnak a 7%-a és az Y generációnak a 13%-a részt vett már valamilyen formában szakmai fórumon az álláskeresése során. Az Y generáció itt is kitűnik a többiek közül. Ezek az eredmények a 3. melléklet 2. és 3. ábráján megfigyelhetők.

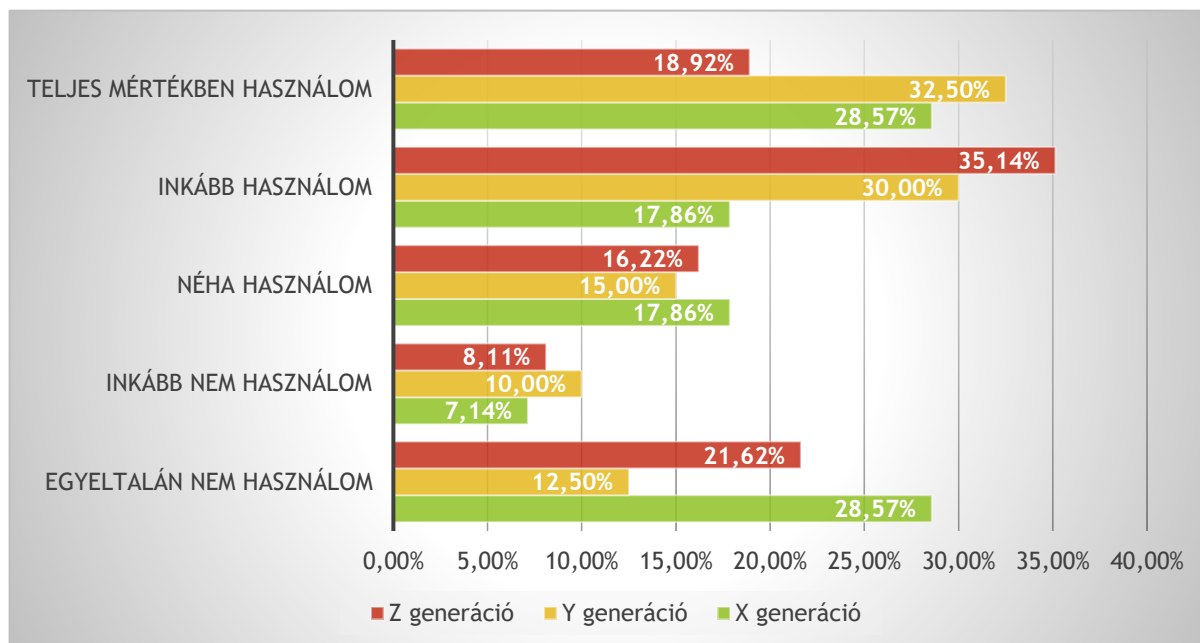
3. ábra: Ismerősök ajánlásának igénybevétele



Saját szerkesztés n=105 fő

Az fenti 3. ábrán azt látjuk, hogy a megkérdezettek mennyire veszik igénybe az ismerőseik segítségét, ha új munkahelyre van szükségük. A digitális fejlődés ellenére is mindegyik korosztály még túlnyomó többségben támaszkodik az emberi kapcsolataira, ha munkahely keresésről van szó. A Z generáció tagjainak közel 76% 28 fő, a 37-ből kéri ismerősei segítségét teljes mértékben vagy inkább az álláskeresés során, az Y generáció válaszadóinak közel 66%-a 26 fő a 40-ből cselekszik ugyan így. Az X generáció esetében 64,29 %, 18 fő kéri teljes mértékben vagy inkább ismerősei segítségét. Viszont az X generációnál majdnem 29%, 8 fő nyilatkozott úgy, hogy abszolút nem veszi igénybe az ismerőseinek a segítségét. A másik két generációnál ez a szám elenyésző, a kitöltők átlagosan 8%-a nyilatkozott ugyan így. A hetedik egység a közösségi média használata munkahely keresés tekintetében. Napjainkban egyre több közösségi felület alakul, amelyeket különböző korosztályok használnak. A következő 4. ábrán az erre kapott válaszokat láthatjuk.

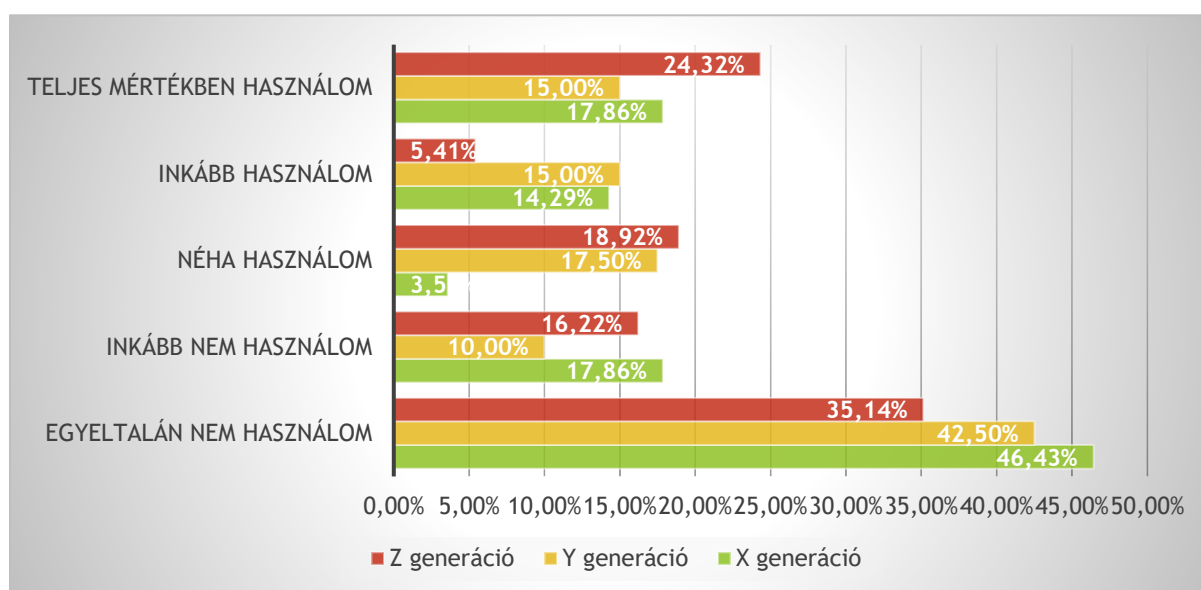
4. ábra: Közösségi média használata



Saját szerkesztés n=105 fő

A 4. ábrán megfigyelhetjük, hogy csak úgy, mint az ismerősök tekintetében a közösségi médiát is használja mind a három megkérdezett generáció a munkahelyválasztásra. A három generáció közül az Y generáció tűnik ki, ahol a megkérdezettek 32,50%-a teljes mértékben, 30% inkább használja a közösségi média erejét. Kicsit meglepő, hogy az Z generáció esetében csak 18,92% nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben használja a közösségi média felületeit és 35,14% inkább használja azt. Az X generáció tagjai esetében csak 29%, aki teljes mértékben és ugyan csak ennyien vannak, aki egyáltalán nem használja ezeket a felületeket állásszerzés céljából. Az utolsó egysége az első kérdésnek, hogy mennyire használják a válaszadók a kifejezetten üzleti célú oldalakat, mint például a LinkedIn.

5. ábra: Üzleti oldalak használata



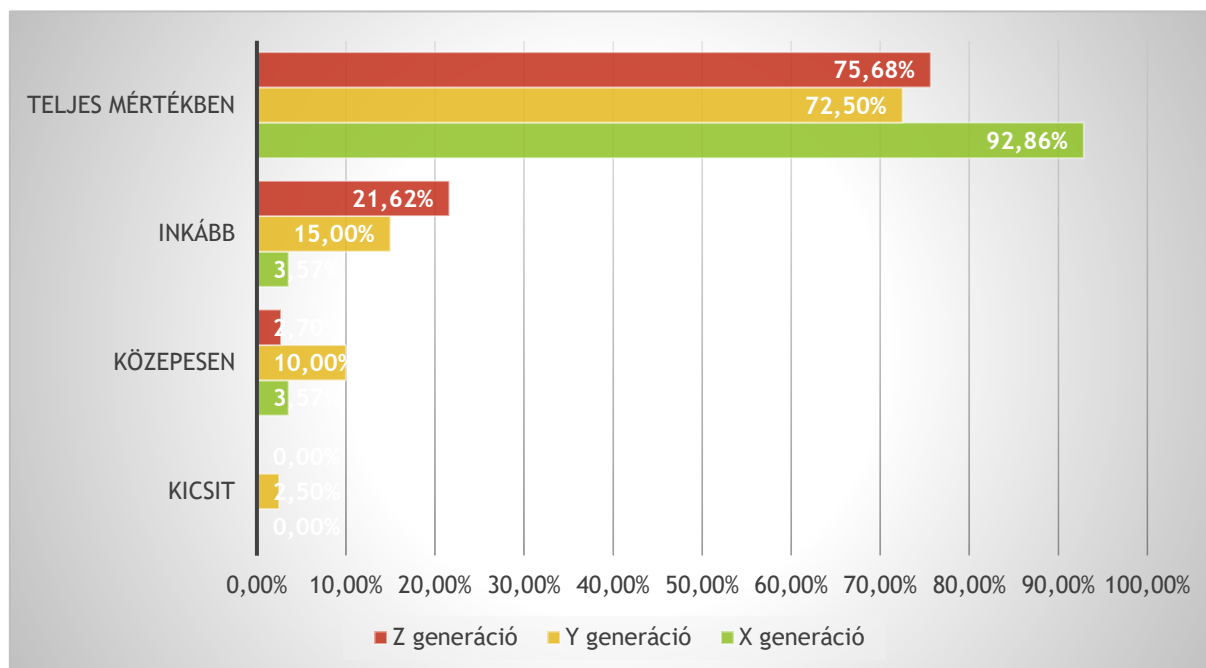
Saját szerkesztés n=105 fő

A fenti 5. ábrán látható eredmények szintén megosztlóak. Az Y generáció majdnem fele 42,50% és az X generáció szintén majdnem fele 46,43% nem használja az üzleti oldalakat. A példában felhozott oldal is többnyire külföldi vállaltok fejvadászait tartalmazza és fontos az idegen nyelv ismerete a portálon. Ennek tudatában meglepő, hogy a Z generáció válaszadói közül is a többség 35,14% azt nyilatkozta, hogy egyáltalán nem használja ezeket az üzleti oldalakat. Pedig a korosztályukban több ember beszél idegen nyelvet, mint az idősebbek tekintetében.

3.1.2.2 Vállalati szempontok értékelése

A második kérdés csoport arra irányult, hogy mennyire veszik figyelembe a munkavállalók a lehetséges új munkahelyük stabilitását, a fenntarthatóság fontosságát, a vállalati célokat, a társadalmi felelősség vállalást és hogy mennyire fontos nekik a választott vállalat nemzetközi háttere. A következő 6. ábrán láthatjuk, hogy egyöntetűen minden generáció számára fontos a vállalat stabilitása.

6. ábra: Munkahely stabilitásának fontossága

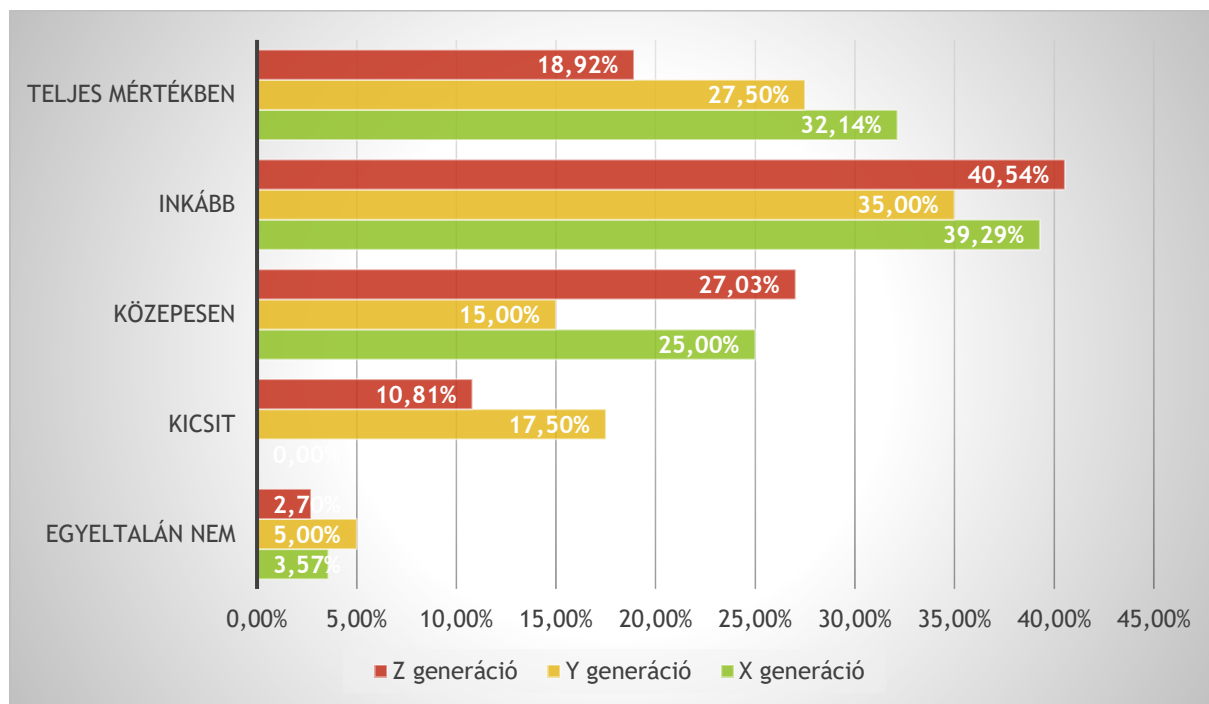


Saját szerkesztés, n=105 fő

Ez az eredmény azért érdekes, mert persze mindenki szeretne egy stabil cégnél munkát kapni, de a Z generáció tagjai a szakirodalomban Dajnoki (2017) szerint és a kérdőívben kapott válaszok szerint is szereti cserélgetni a munkahelyét. Ezért gondolnák, hogy esetükben nem feltétlenül fontos a stabilitás, ha ők amúgy is minden vállalatnál rövid távon gondolkodnak. Az idősebb generációk tekintetében teljesen normális jelenség a stabilitás fontossága, hiszen ők jellemzően évekre, évtizedekre választanak maguknak munkahelyet. A fenntarthatóság bár minimális eltéréssel, de minden generációnak fontos. A megkérdezett generációk több mint fele azt a választ adta, hogy inkább vagy teljes mértékben fontos neki az adott vállalat tekintetében a fenntarthatóság. A fenntarthatóság esetében az X generációnak szembetűnően magasak az értékei, 46%-nak teljes mértékben, 29%-nak inkább fontos ez a szempont a munkahelyválasztás során. Majd őket követi az Y generáció 35, illetve 28%-kal. A harmadik helyen a Z generáció található, esetükben a kitöltők 22%-a nyilatkozta azt, hogy teljes mértékben fontos nekik, míg 30%-nak csak inkább fontos vállalati szempontból a fenntarthatóság. A vállalati célok esetében az X generációnak szembetűnően magasak az értékei, 50%-nak teljes mértékben, 36%-nak inkább fontos ez a szempont a munkahely választás során. Majd őket követi az Y generáció, ahol a kitöltők 43%-nak teljes mértékben, valamint 30%-nak inkább fontos. Az utolsó helyen ez esetben is a Z generáció található, a válaszadók 27%-a nyilatkozta azt, hogy teljes mértékben fontos nekik, míg 35%-nak csak inkább fontosak a vállalati célmeghatározások. Ha viszont a társadalmi felelősség vállalás fontosságára adott válaszokat nézzük, akkor első ránézésre az alábbi 7. ábrán kimagaslóan vezetnek a X generációsok, összesen 71,43% a 28 főből, akinek

teljes mértékben vagy inkább fontos a vállalat társadalmi felelősség vállalása. Az Y generációnál ez a szám a kitöltők 6,50%-a, 24-en választották ugyan ezt a lehetőséget, még a Z generáció 37 kitöltőjének 59,46% gondolta ugyan így.

7. ábra: A vállalat társadalmi felelősségvállalásának fontossága



Saját szerkesztés, n=105 fő

A nemzetközi háttér esetében elmondható, hogy ez a szempont is fontos mind a három vizsgált generációnak, de minimális eltéréssel a Z generáció tagjainak fontosabb a nemzetközi háttér, mint az idősebb generációk válaszadóinak.

3.2.1.3 Pénzbeli juttatások értékelése

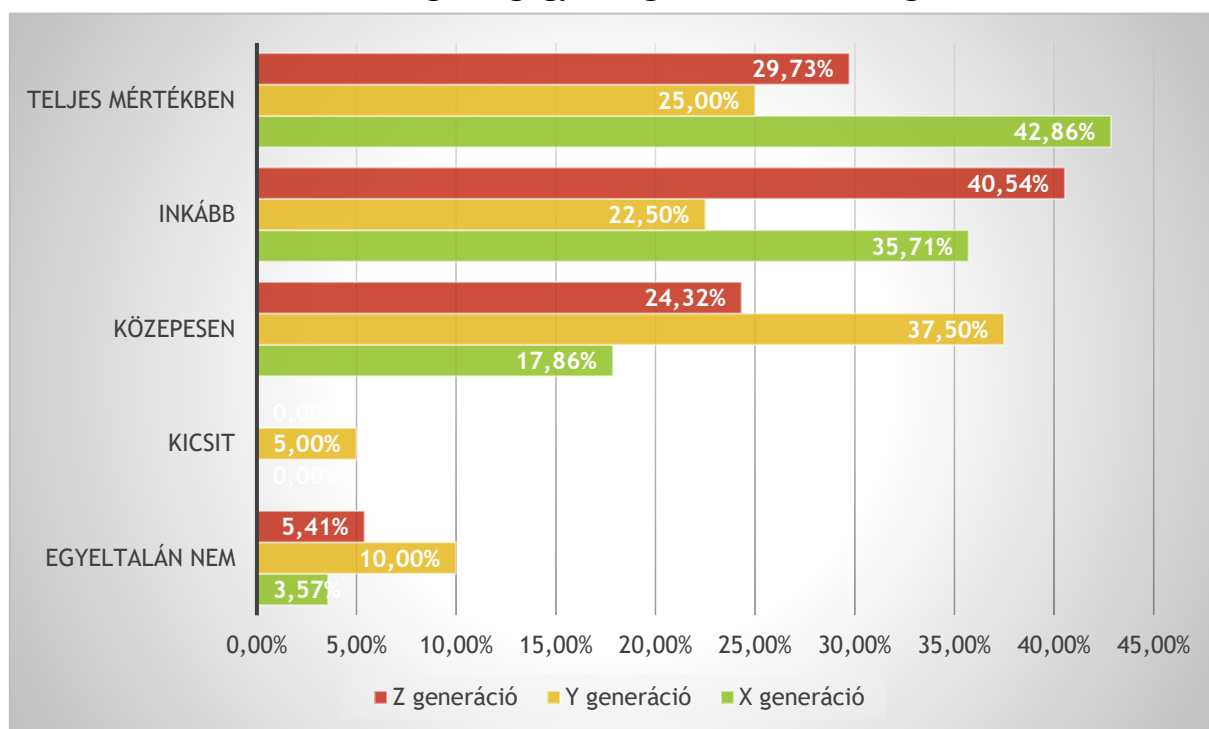
A harmadik kérdéscsoportban vizsgáltam a pénzbeli juttatások fontosságát, az alapbér, teljesítménybér, a túlórafizetés az esetleges lojalitási bónusz és a prémium tekintetében. Ezek az eredmények a 3. számú melléklet 4.-8. ábráin találhatóak meg. Mind az öt esetben elmondható, hogy az X generáció tagjai minden esetben kiugróan a teljes mértékben fontos értéket jelölték a skálán. Az X generáció 89 %-nak az egyik legfontosabb tényező az alapbér, a második legfontosabb tényező a felsoroltak közül a túlóra kifizetés, itt a megkérdezettek 75%-a mondta azt, hogy teljes mértékben meghatározó a döntési folyamat során. A többi pénzbeli juttatás esetében pedig a kitöltők átlagosan fele nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben fontos számukra, és nagyban befolyásolja a döntésüket egy új munkahely választása során. A Z generáció kitöltőinek számít legkevésbé a pénzbeli juttatás, csak 76%, a 37-ből 28 főt

foglalkoztat az alapbér nagysága, náluk is a második helyen szerepel, a kitöltők 57%-nak a túlóra kifizetés. A harmadik helyen a prémium szerepel a fontossági sorban 30%-kal. Majd ezek után következik a lojalitási bónusz 27%-kal. Ez az eredmény alátámasztja Dajnoki (2017) megállapítását, miszerint a Z generáció tagjai nem maradnak sokáig egy munkahelyen. Az Y generáció tekintetében szintén első helyen az alapbér fontossága van 85%-kal. Majd a teljesítménybér a kitöltők 40%-nál élvezett elsőbbséget azután 50%-nak a különböző prémiumok és ugyancsak 50% foglalkozik a hűség bónusszal. Majd a legvégén a lojalitási bónusz. Ez az adat is érdekes, abból a szempontból, hogy az idősebb generáció tagjai számára nem fontos, hogy hűségük javadalmazva legyen. A megkérdezett generációk körében ez a legkevésbé fontos pénzbeli juttatás az X és az Y generáció számára is.

3.1.2.4 Nem pénzbeli juttatások értékelése

A kutatás következő szakasza a nem anyagi jellegű juttatásokhoz kapcsolódó munkavállalói preferenciák felmérésére irányult. Ebben a szakaszban hat nem anyagi jellegű juttatásról kellett eldönteniük a válaszadóknak, hogy mennyire fontos számukra a munkahely választás vagy váltás során. Ha a három generáció fontossági sorrendjét nézzük, akkor az mondható el, hogy meglepő módon az Y generáció számára a legfontosabb nem pénzbeli juttatás a céges eszközök és autó használata. Majd ezek után következik a vásárlási kedvezmény, ezek mind a kitöltők 35%-nak volt a legfontosabb. A cafetéria és csak sor végén, a legkevésbé fontos juttatások között találhatjuk meg az egészségügyi szolgáltatásokat, valamint az önkéntes nyugdíjpénztári befizetést. Meglepő módon a két legtávolabb álló generáció fontossági sorrendje majdnem megegyezik. Annyi különbséggel, hogy az X generációnak a legfontosabb az egészségügyi hozzájárulás majd ezek után következnek a bevásárlások során használható kedvezmények, majd a nyugdíjpénztár hozzájárulás és a céges eszközök és autó szerepel az utolsó helyen. A Z generációnál a cafetéria a legfőbb szempont, majd az egészségügyi hozzájárulás, a céges eszközök biztosítása, a vásárlási kedvezmények, a gondoskodás a nyugdíjról és esetükben is a legutolsó helyen szerepel a céges autó. Az előbb felsorolt sorrendek alapján a három legkirívóbb eredményt szeretném bemutatni a 8., 9. és 10. ábrán.

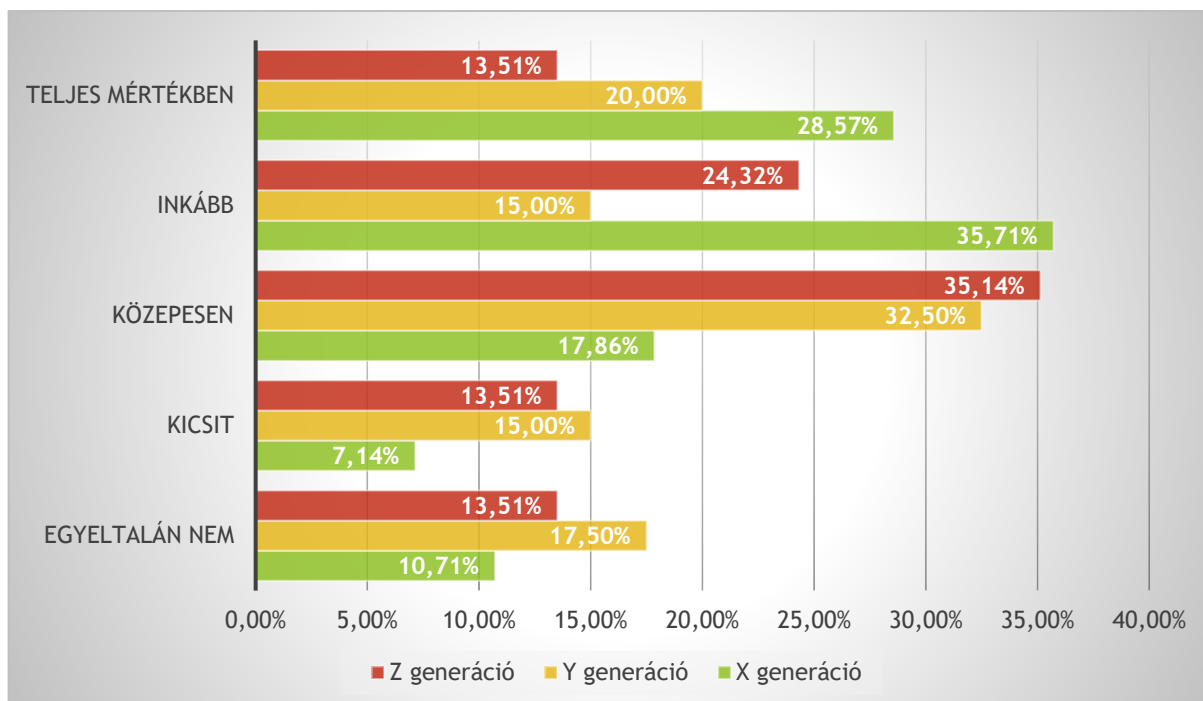
8. ábra: Egészségügyi szolgáltatások fontossága



Saját szerkesztés n=105 fő

A feni 8. ábra az egészségügyi szolgáltatások fontosságát mutatja be. Meglepő eredmény, hogy az Y generációs kitöltőknél csak 25% számára fontos, hogy a munkahelye biztosít-e a dolgozói részére magán orvosi ellátást. Ezzel ellentétben viszont 35%-nak a céges autó ennél sokkal fontosabb. A Z generáció 13%-kal marad el az X generációtól, náluk a második legfontosabb helyen található az egészségügyi szolgáltatások biztosítása. A válaszadó X generációsok 42,86% fontos ez az extra juttatás. A 9. ábra az önkéntes nyugdíjpénztárhoz való munkáltatói hozzájárulást mutatja be. Én úgy gondolom, hogy ez egy mind a munkáltatónak és mind a munkavállalónak egy nagyon jó befektetés. A munkáltató nem annyi adóteher fizetésére kötelezett a nyugdíjpénztári hozzájárulás után, mintha azt az összeget pénzben fizette volna ki a munkavállalója számára. Valamint munkavállaló amellet, hogy megtakarításhoz jut, még akár 20% adóvisszatérítést is kérhet a munkáltató befizetése után. A százalékos arányok nagyban eltérőek, de itt legalább a generációk sztereotípiájának megfelelő a válaszok eloszlása.

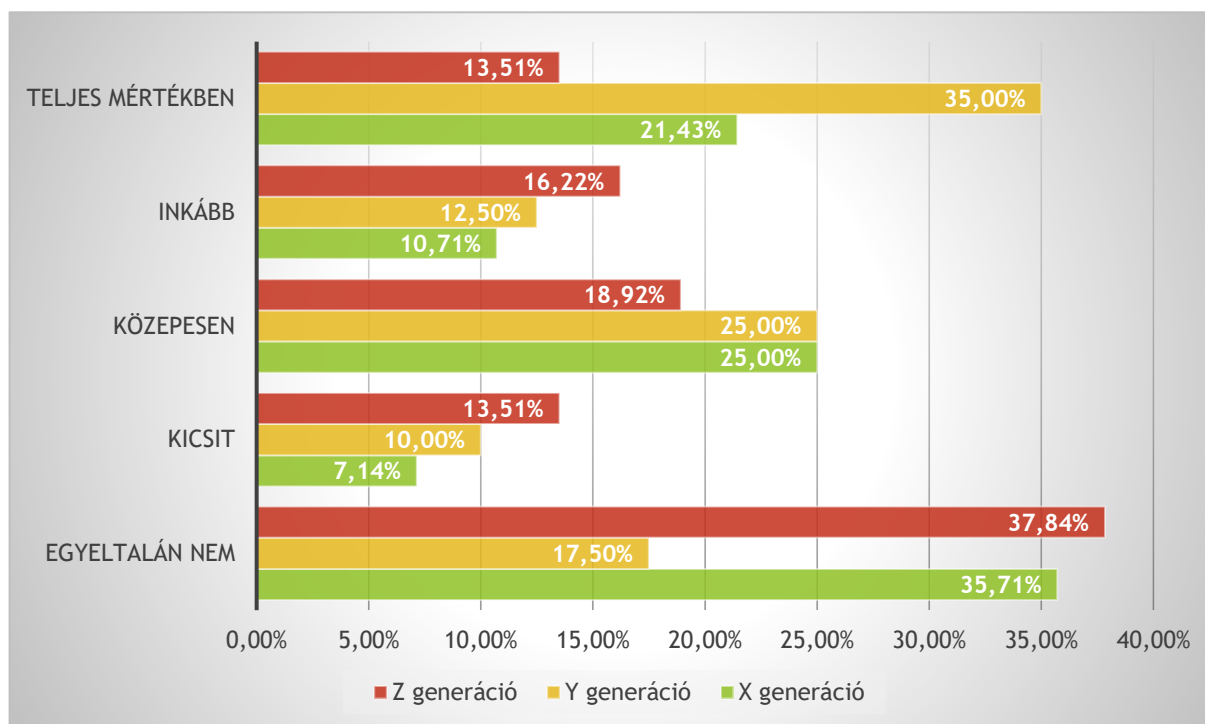
9. ábra: Önkéntes Nyugdíjpénztári hozzájárulás fontossága



Saját szerkesztés, n=105 fő

A három megkérdezett generáció közül, az X generáció válaszadóinak 28,57% tartotta fontosnak ezt a fajta béren kívüli juttatást, amit a munkáltatójától kaphat. Ez az eredmény önmagában nem meglepő, hiszen az X generációsok egy része az, aki már a nyugdíjkorhatárhoz közelít így fontos számára az, hogy a munkáltatója az adólevonáson túl más formában is hozzájáruljon az időskori megélhetésükhöz. Az Y generációs kitöltők 20% nyilatkozott úgy, hogy számára fontos ez a hozzájárulás az időskori éveikhez, pedig nem lehet elég korán kezdeni véleményem szerint az öngondoskodást, hogy ne kellen nélkülöznünk semmit a nyugdíjas éveink során, vagy azért, hogy ne keljen dolgoznunk a nyugdíjas éveinkben. A Z generáció tekintetében, csak 13,51%, 5 fő számára fontos ez a fajta nem pénzbeli hozzájárulás a munkáltatótól. Ez a válaszadási arány érthető, többségük még csak pár éve van jelen a munkaerőpiacon, illetve éppen, hogy csak elkezdték a pályafutásukat és abszolút kevesen gondolnak csak arra, hogy mi lesz velük később, inkább csak a jelenre koncentrálnak.

10. ábra: Céges autó használatának szerepe



Saját szerkesztés, n=105 fő

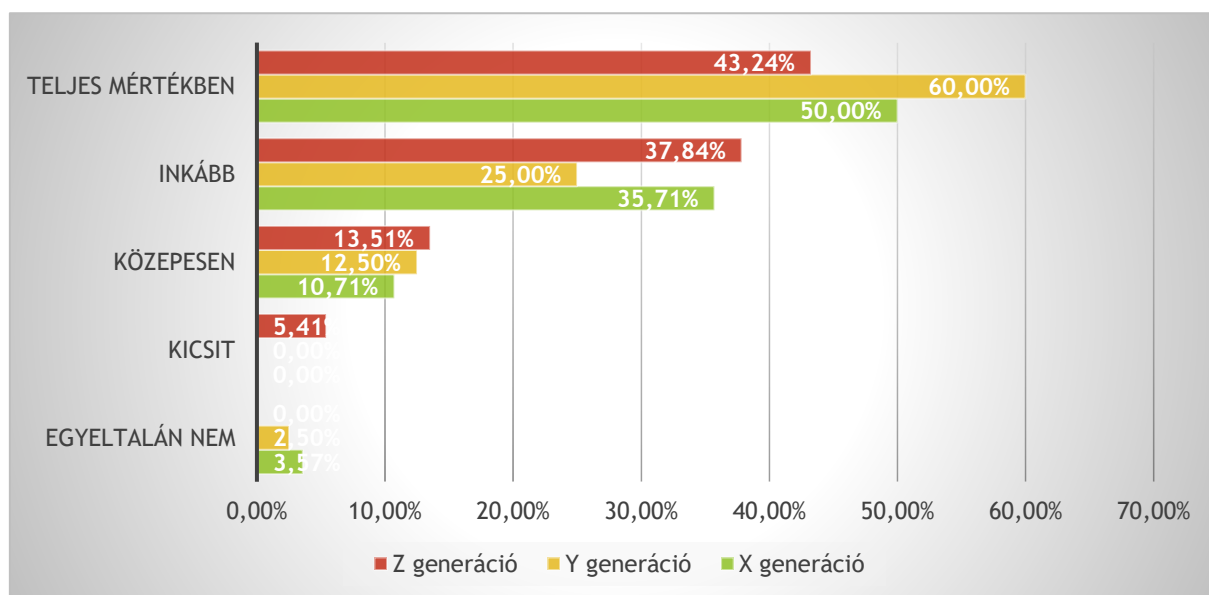
A fenti 10. ábrán elsőre is kiugrónak néz ki két generáció véleménye a céges autó használatának fontosságáról. Általánosságban pont fordítva gondolnánk erre az értékre. Erre cáfol rá a kérdőívben kapott válaszok eltérése. Meglepő módon a Z generációs válaszadók mindössze csak 13,51%, 5 fő nyilatkozott úgy, hogy számára fontos tényező a beosztáshoz járó céges autó. Ez a szám az Y generáció tekintetében több mint a duplája, 35%, azaz 14 fő az, aki számára a legfontosabb bérén kívüli juttatás a céges autó. A Z generációnál, valamennyivel többen, a kitöltők 37,84%-a nyilatkozta azt, hogy egyáltalán nem érdekli őket az, hogy kapnak-e az új vagy meglévő munkahelyükön céges autót. Az X generáció kitöltői körében csak 21,43%, 6 fő adta azt a választ, hogy fontos számára a céges autó elérhetősége a leendő munkahelyén. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a juttatások a felmérésben részt vett generációk közül az Y generáció számára a legfontosabbak. Az X és a Z generáció tekintetében elmondható, hogy inkább az egészség és a jövő az, ami elsőbbséget élvez a materiális javakkal szemben.

3.1.2.5 Vállalaton belüli fejlődési lehetőségek fontossága

Ebben a fejezetben a fejlődési lehetőségek fontosságát mértem fel, ami az egyéni növekedési igények függvénye. Ez a szakasz a munkavállalók továbbképzésen történő részvételi igényét mérte fel. A kérdések arra irányultak, hogy az egyes generációknak mennyire fontosak a munkahelyi továbbképzések, kapnak-e cégen belüli más pozícióhoz szükséges

átképzést, vagy a kimagasló munka teljesítményük esetén elérhető jutalom-e az előléptetés lehetősége. Valamint, hogy támogatja-e a munkáltató, ha külső képzéseken például nyelvtanfolyamon venne részt a munkavállalója. A fontossági sorrendet tekintve itt is megegyezik két generáció az Y és a Z generáció számára ugyan azok a lehetőségek fontosak csak eltérő mértékben, aminek oka lehet az eltérő elemszám is. A munkavállalói preferenciák sorrendjében első helyen a továbbképzések, majd a nyelvtanulás, végül pedig a másik pozícióba történő átképzés áll. Az X generációnak a továbbképzések szerepelnek az első helyen, majd csak ezután számít az előrelépés lehetősége, aztán az átképzés és az utolsó helyen a nyelvtanulás. A következő 11. ábra a továbbképzés lehetőségének fontosságát mutatja be.

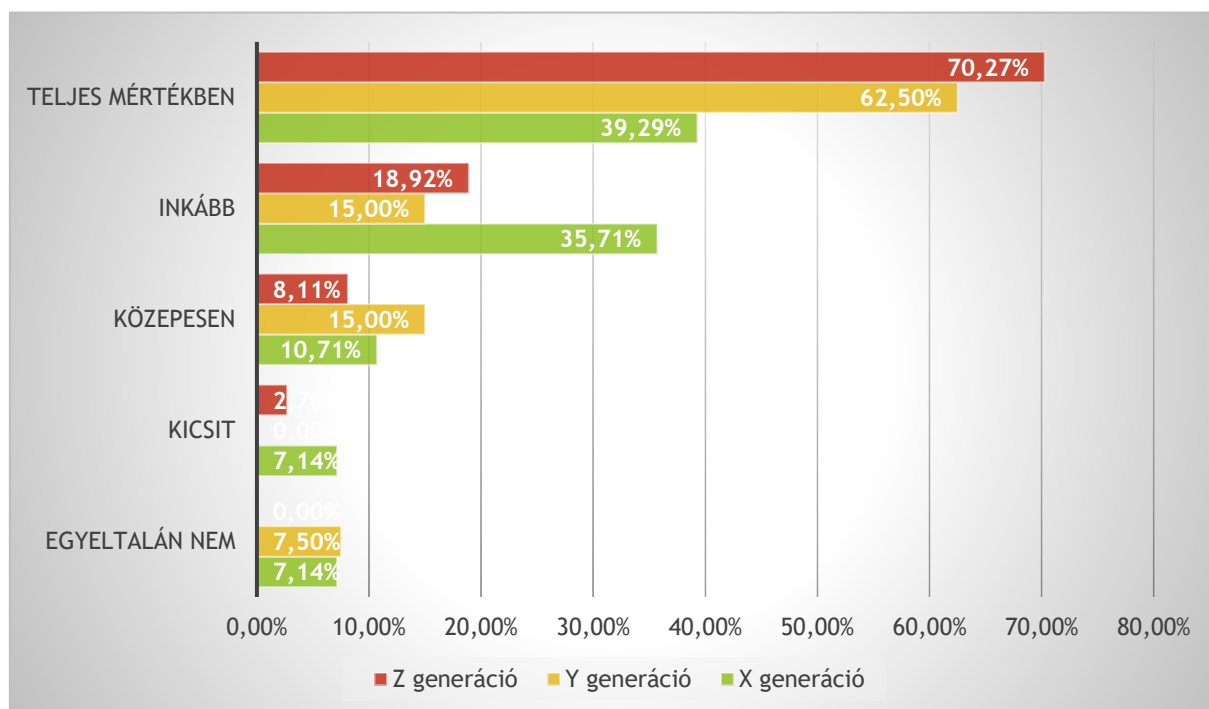
11. ábra: Továbbképzés lehetőségének fontossága



Saját szerkesztés n=105 fő

A fenti eredmények és a fontossági sorrend is azért meglepő, mert a szakirodalom szerint az idősebb generáció tagjai nem szeretik a változást, az új dolgok bevezetését, a folyamatos továbbképzések viszont a folyamatos változás következményei. Az X generáció tagjainak 50%-a, 14 fő nyilatkozott úgy, hogy számára fontos, hogy legyenek továbbképzések a munkahelyeken. Az Y generáció 60 %, 24 fő nyilatkozott ugyan így. A legiskolázottabb és technikailag legfejlettebb Z generáció 43,24%, 16 fő számára fontos csak ez az opció egy munkahely választás során. A lenti 12. ábra az előléptetés, mint lehetőség fontosságára kapott válaszokat mutatja be.

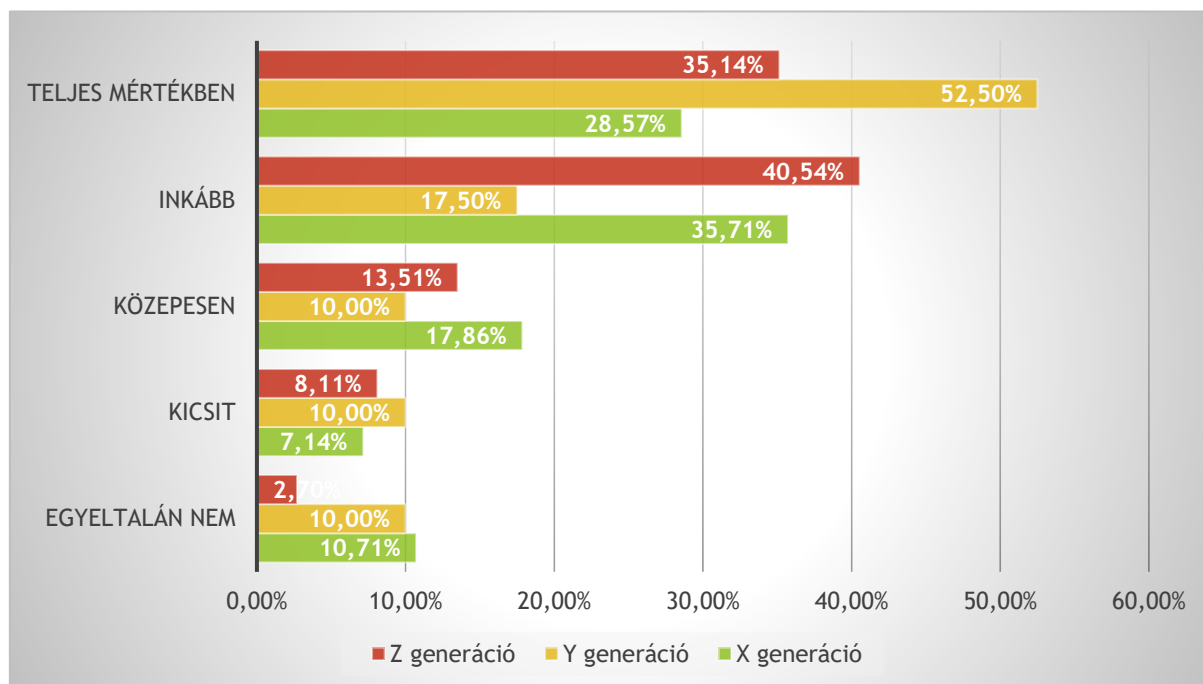
12. ábra: Előléptetés, mint fejlődési lehetőség a vállalaton belül



Saját szerkesztés, n=105 fő

Az ábrából is látszik, hogy az előrelépés lehetősége a Z generáció számára a legfontosabb. A kitöltők 70,27%-a, 26 fő nyilatkozta ezt. Az Y generáció válaszadóinak a 62,50%-a, 25 fő vélekedett ugyan így, hogy a legfontosabb dolog a felsoroltak közül az az, ha az adott munkahelyen lehetősége van a későbbiekben a ranglétrán feljebb lépni. Ugyan ez az X generáció tekintetében csak 39,29%, esetükben 11 fő számára fontos az előrelépés lehetősége. A következő nagy eltéréseket mutató kérdés a nyelvtanulás lehetősége, igaz mind a három generációnál a fontossági sorrendben háttérbe szorult, még is nagyon eltérőek az eredmények. A megkérdezett X generációnak 28,57%, 8 fő számára fontos az, hogy lehetősége legyen nyelvet tanulni. A folyamatos újdonságokra éhes Z generációnál 35,14%, 13 fő vélekedett ugyan így. Ennek oka azt is lehet, hogy tanulmányaik során sokkal jobb idegen nyelvi képzésben részesülnek, és a magánéletük során is többször találkoznak valamelyik másik nyelvvel napi szinten, mint az idősebb társaik. Az Y generációnál jóval többen nyilatkozták azt, hogy fontos számukra, ha a munkahelyük lehetőséget biztosít a nyelvtanulásra. Esetükben a kitöltők 52,50%, 21 fő tartotta ezt a lehetőséget fontosnak. Ezeket az eredményeket láthatjuk a lenti 13. számú ábrán.

13. ábra: Nyelvtanulás, mint fejlődési lehetőség fontossága

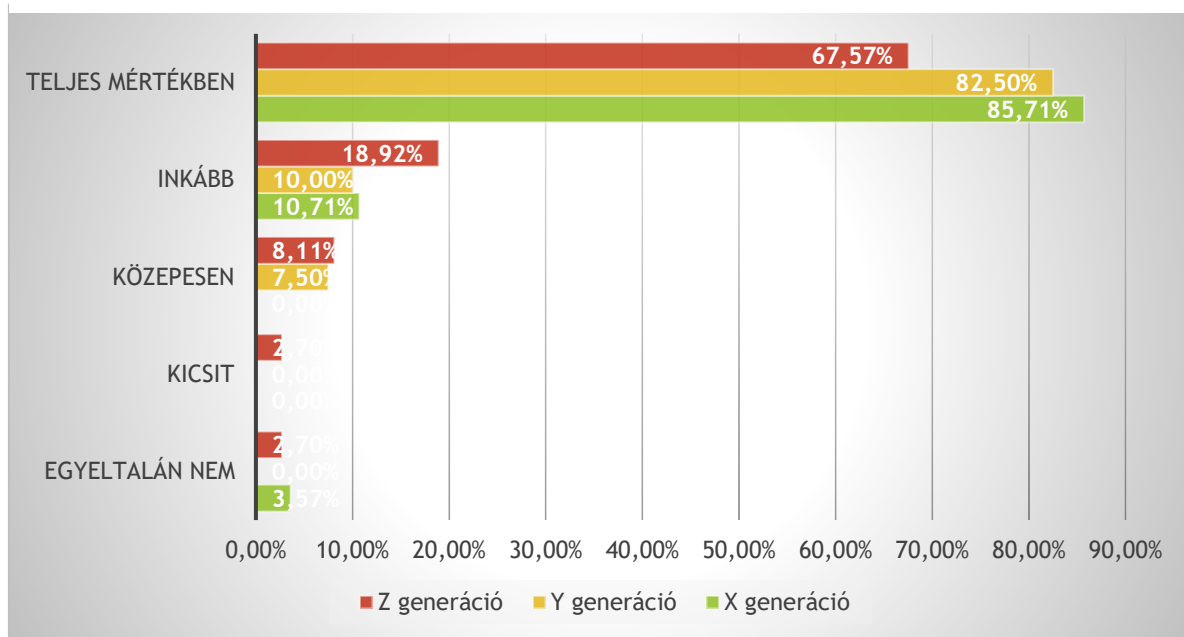


Saját szerkesztés, n=105 fő

3.1.2.6 Vállalati kultúra fontossága

Ennél a kérdéscsoportnál hat tényezőt kellett fontosság alapján értékelniük a megkérdezetteknek. Ide olyan elemeket választottam, amik a szakirodalomban is megtalálhatóak a különböző generációkra jellemzően. Ezek a sokszínűség elfogadása, a szakmailag felkészült vezetők alkalmazása, a támogató csapat és az egyértelmű utasítások fontossága. A munka és a magánélet egyensúlyának szem előtt tartása és a megfelelő vállalatban belüli kommunikáció használata. A fontossági sorrendben egyedül csak a munka és a magánélet egyensúlya az, amiben a generációk különbséget tesznek amíg ez a tényező az X és az Y generációnál a legfontosabb, első helyen szerepel, addig a Z generáció válaszolói számára az ötödik helyen található az egyensúly a munka és a magánéletük között. A szakmailag felkészült vezető nagyságrendileg egyaránt fontos mind a három generáció számára, ez az ábra az 3. melléklet 9. ábráján tekinthető meg. A következő a sorban az egyértelmű utasítások közvetítése a dolgozók felé, majd a támogató csapat és a megfelelő belső kommunikáció. Mind a három generációnál a legutolsó helyen a sokszínűség fontossága szerepel nagyjából ugyan olyan arányokkal. Ezek az eredmények is a 3. melléklet 10.-12. ábráján kerülnek bemutatásra. Az egyik legérdekesebb eltérés a munka és a magánélet egyensúlya, mert a szakirodalom szerint ugyan mindegyik generáció számára fontos ez a jelenség, de a fiatalok sokkal jobban törekednek erre az egyensúlyra, mint elődjeik, sőt, olyan megállapításokkal is találkozhatunk, hogy a Z generáció tagjai nem is egyensúlyra, hanem inkább a több magánéletre törekednek, mint munkára. A következő 14. ábrán viszont nem ezt az eredményt látjuk.

14. ábra: Munka/magánélet egyensúlyának szerepe



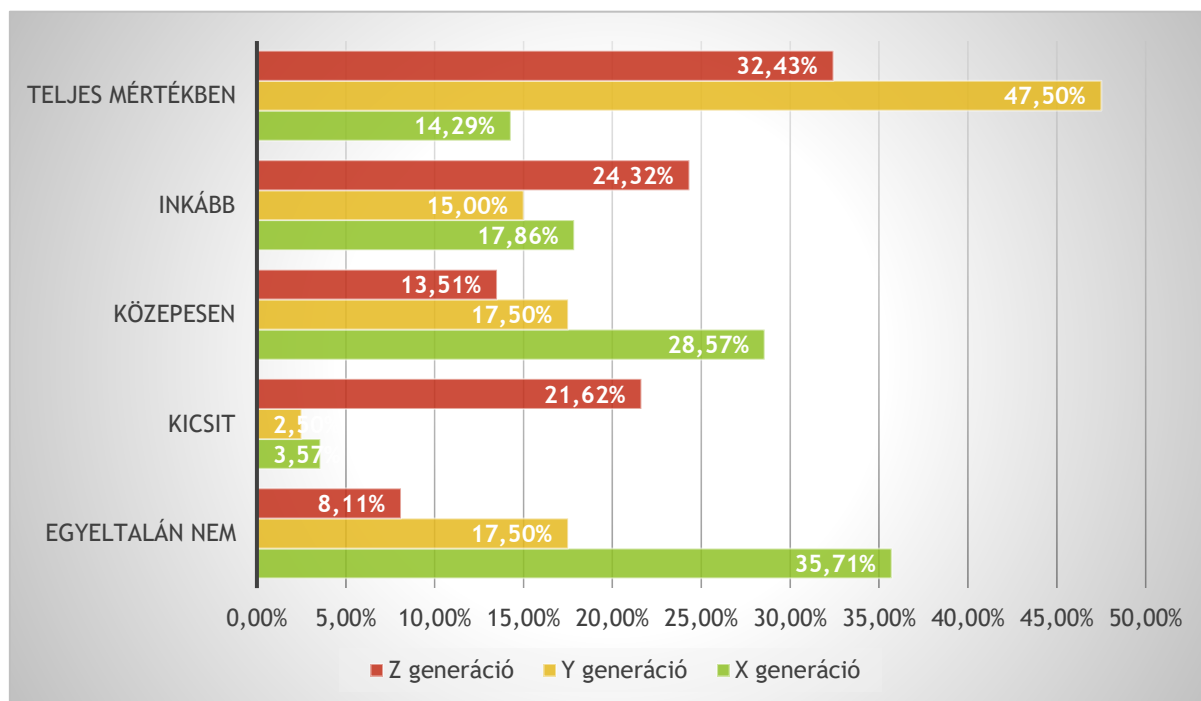
Saját szerkesztés, n=105 fő

A megkérdezett X generáció tagjai közül 85,71%, 24 fő adta azt a választ, hogy számára nagyon fontos a munka és a magánélet egyensúlya, ugyan ez az Y generációnál 82,50%, 33 fő. A Z generáció kitöltői között is magas arányt ért el a munka és a magánélet egyensúlyának kérdése, de még sem annyira kimagasló, mint amennyire azt néhány szakirodalom állítja. Ennél a generációnál a válaszadók 67,57%-a, 25 fő tartja fontosnak ennek az egyensúlynak a meglétét.

3.1.2.7 Munkakörülmények fontossága

Ez a kérdéscsoport a különböző munkakörülményeket vizsgálta. Ebben a szakaszban arra voltam kíváncsi, hogy melyik generációnak milyen lehetőségek a fontosak. Hét szempontot kellett értékelniük a kitöltőknek ezek voltak a home office és a távmunka lehetősége a munkahely könnyű megközelítése, a rugalmas és a részmunkaidő preferálása, a kényelmes munkakörnyezet, valamint a modern munkaeszközök használata. Fontossági sorrendben nem sok eltérés van a generációk között. A kirívóbb értékek a home office, a távmunka és a rugalmas munkaidő értékelése során keletkeztek. A távmunka fontosságának eredményeinek bemutatása a 3. melléklet 16. ábráján tekinthetők meg. Először a home office fontosságának kérdését vizsgáltam a következő 15. ábrán.

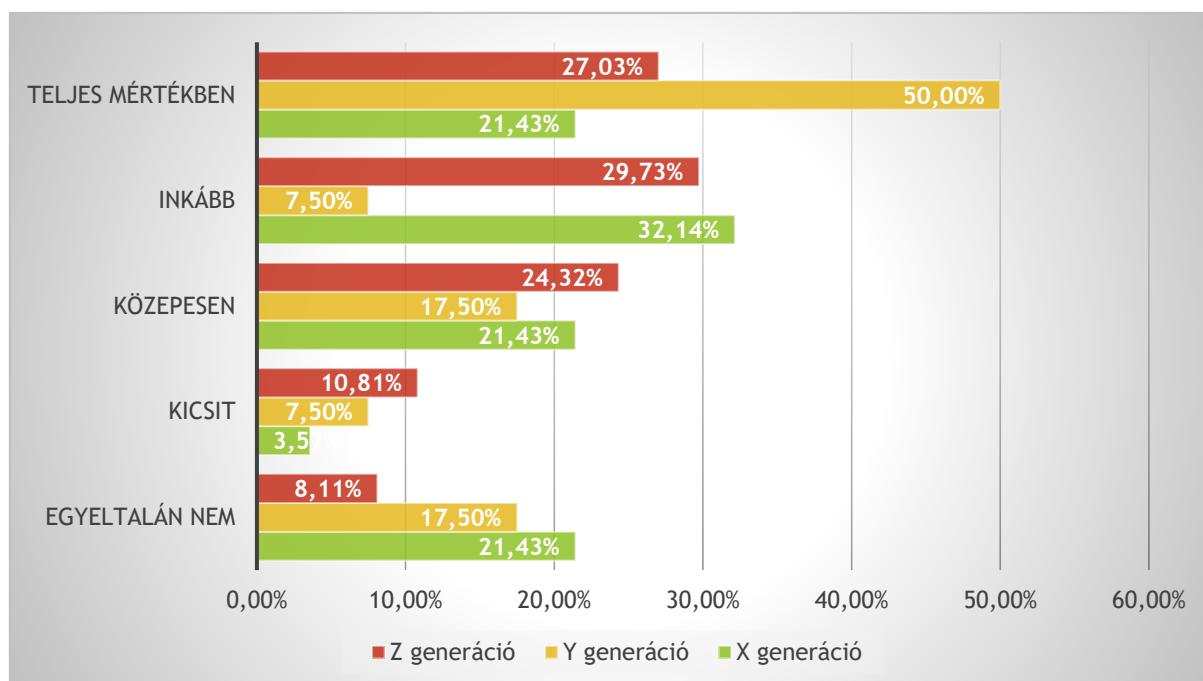
15. ábra: Home office lehetősége



Saját szerkesztés, n=105 fő

Elsőre azt gondolnánk, hogy ez a lehetőség a Z generáció számára a legfontosabb, mert Kőműves és mtsai. (2023) szerint esetükben még fontosabb a munka és a szabadság számukra megfelelő aránya. A home office lehetősége egy más fajta extra szabadságot nyújt a munkavállalók részére, viszont a válaszadó Z generáció tagjai közül csak 32,43%, 12 fő nyilatkozott úgy, hogy ez számára egy fontos szempont a munkahelyválasztás során. Az Y generáció számára az egyik legfontosabb tényező a home office elérhetősége a munkáltatónál, náluk 47,50%, 19 fő válaszolta ugyan ezt. Míg az X generáció esetében ez a szám elenyésző, mindössze 14,29%, 4 fő válaszolta azt, hogy számára ez egy fontos tényező. Ebből a generációból 35,71%, 10 fő nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem tartja fontosnak, majdnem annyian mint a Z generációnál azok, akiknél ez egy fontos tényező. Ennek oka valószínűsíthetően az is lehet, hogy nem minden munkakört lehet otthonról végezni. Illetve, hogy az idősebb generáció tagjai nem érzi magát komfortosan a digitális munka világában. A következő tényező, aminek a fontossága nagyban különbözik a megkérdezett generációk között, az a távmunka lehetősége. Ez a szempont is az Y generáció számára a legfontosabb a három közül. Ezesetben a kitöltők 50%-a, 20 fő válaszolta ezt. A Z generáció tekintetében a kitöltőknek csak a 27,03%-a, míg az X generáció esetében csak 21,43% gondolkodott ugyan így. Ezek a válaszok a következő 16.ábrán láthatóak.

16. ábra: Távmunka lehetőségének szerepe



Saját szerkesztés, n=105 fő

A rugalmas munkaidő elérhetősége tekintetében ez áll az első helyen a Z és az Y generáció fontossági sorrendjében, előbbinél 62%, 23 fő, utóbbinál 73%, 29 fő nyilatkozott így. Az X generációs kitöltők sorrendjében negyedik helyen áll a rugalmas munkaidő, esetükben a kitöltők kevesebb mint fele, 47%-a, csak 12 fő tartotta fontosnak számára ezt a kedvezőbb munkahelyi körülményt. A másik érdekesség, hogy a szakirodalmak szerint az idősebb generáció jelen esetben az X, nem szereti a modern technika eszközeit, e-mail helyett inkább telefonálnak, vagy a személyes kapcsolatteremtést részesítik előnyben, a kérdőív kitöltése során mégis az X generáció fontossági sorrendjében második helyen szerepel a modern eszközök biztosítása a munkahelyen. 64%-nak, azaz 18 főnek a 28-ból igen is fontos, hogy ne elavult, régi eszközökkel dolgozzon a munkahelyén. A modern eszközök eredményeinek szemléltetése a 3. melléklet 14. ábráján látható. A megfelelő munkahelyi kényelem, a részmunkaidő, és a könnyű munkahelyi megközelítés arányaiban a három vizsgált generáció tekintetében nem mutat nagy eltérést. Ezek olyan nem számottevő opciók, amelyek nagyban befolyásolnák a munkavállalók döntését egy új munkahely választása során. Az ezekre a kérdésekre kapott válaszokat ábrázolja az 3. melléklet 13., 15. és 17. ábrája.

3.2 Mélyinterjúk értékelése

Három vállalat HR vezetőjével készítettem mélyinterjút. Kettő teljesen magyar tulajdonban lévő vállalat. A harmadik egy német vállalat csoport magyarországi gyára. A 2. számú mellékletben találhatóak a mélyinterjú kérdései. A 19 kérdésem tartalmazza azokat kérdéseket is, amiket a munkavállalóknak tettem fel a kérdőíves megkérdezés során, hogy össze tudjam hasonlítani, hogy hogyan látják a munkáltatók ugyan azokat a szempontokat.

3.2.1 Gépipari vállalat

Ez a vállalat egy német cégcsoport tagja, ahol összesen 750 főt foglalkoztatnak. A magyarországi gyárakban Kisújszálláson és Törökszentmiklóson szállítócsigákat és különböző mezőgazdasági gépipari termékeket gyártanak. Ebben a két egységben nagyságrendileg közel 300 munkavállaló dolgozik. A HR vezetője Márta 25 éve dolgozik ebben a szakmában, ő volt segítségemre a kérdések megválaszolásában. A bemutatkozás utáni első kérdésem az volt, hogy mit lát a munkáltató, hogy a különböző generáció munkavállalói tapasztalataik alapján milyen platformokon keresnek munkahelyet. A munkavállalói interjúk során a vállalat úgy látja, hogy a hozzájuk jelentkezett munkavállalók közül a Baby boom és az X generációhoz tartozó dolgozók inkább a vállalat honlapján keresztül vagy ismerősök ajánlása által adták be a jelentkezésüket. Az Y generáció tagjai közül volt, aki céges nyíltnapon vett részt a jelentkezés előtt, volt, aki álláskeresési oldal segítségével jelentkezett és szakmai fórumok segítségével is találtak új munkavállalókat ebből a generációból. A Z generáció munkavállalói inkább a közösségi média felületein kereste meg a vállalat nyitott pozícióit, illetve személyesen látogatott el a gyárba, hogy van-e szabad munkahely. A következő kérdés a vállalat jellemzőit vizsgálta. A HR munkatárs elmondása szerint a vállalati stabilitás mind a négy náluk dolgozó generációnak fontos, viszont a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás csak a fiatalabb Y és Z generáció tagjainak meghatározó. A nemzetközi háttér szerepe csak az X és az Y generáció vonatkozásában fontos kritérium. Ez a szempont a Z generáció tagjainak valószínűen azért nem fontos mert ők könnyebben költöznek el az ország bármely pontjára egy jobb munkahely reményében az Alföldről, viszont az idősebb generációk számára egy biztosíték lehet, hogy nem szűnik meg a munkahelyük, ha külföldi háttérrel rendelkeznek. A következőkben a pénzbeli juttatások osztályozásáról beszéltünk. Egyértelműen az tapasztalható, hogy az X generáció, akinek minden pénzbeli juttatás fontos, a felsoroltak közül mindegyik megtalálható a vállalat eszköztárában. A Baby boom generáció tekintetében elmondható ugyan ez, azzal az apró különbséggel, hogy őket egyáltalán nem érdekli a teljesítménybér. Nem dolgoznak azért hatékonyabban, hogy azért több pénzt kapjanak. Az Y

generáció munkavállalói számára az alapbér, a teljesítménybér és a túlóra kifizetése a fontos tényező, míg a Z generációt csak az alapbér nagysága és a túlóra kifizetése érdekli. A felsorolt nem pénzbeli juttatások közül csak kettőt alkalmaz a cég, ez a céges autó és a munkába járás támogatása tömegközlekedéssel, illetve saját gépjárművel. Mind a két juttatás egyaránt fontos minden generációnak, aki a vállalatnál dolgozik. A felsorolt juttatásokon kívül a cégnél elérhető a kismamák esetében baba csomag. Ünnepekor karácsonyi és mikulás csomag osztása minden dolgozó számára. Rendszeresen tartanak évente családi napot. Ezen felül vitamin és gyümölcs osztás is rendszeresen van. Nem volt olyan juttatás az elmúlt időszakban, amit a vállalat megszüntetett volna és tervezné az esetleges visszavezetését, valamint eddig nem volt visszajelzés a munkavállalóktól, hogy egy másik juttatást jobban preferálnának egy meglévőnél. A vállalat minden továbbképzést támogat legyen, az cégen belül vagy kívül szervezett. A továbblépés lehetősége inkább az Y és a Z generáció munkavállalóit vonzza inkább meglátásuk szerint. Az átképzés jellemzően a Baby boom és az X generáció számára fontos. Náluk mind a négy generáció értékeli az előre lépés lehetőségét. A különböző nyelvtanulási lehetőség csak Y és a Z generáció tagjait érinti inkább. Megkérdeztem, hogy milyen karrierlehetősége van a munkavállalóknak a cégnél. Azt a választ kaptam, hogy minden pozíciónak megvannak a következő lépései és meg van határozva, hogy milyen tapasztalatokat kell elsajátítani ahhoz, hogy valaki tovább léphessen. A különböző generációk a cégen belül könnyen alkalmazkodnak a változásokhoz, az esetleges képzésekhez, az idősebbek szívesen tanítják a fiatalokat, akik örömmel veszik a támogatást. Kiemelkedően jó a viszony az idősebb és a fiatalabb generáció munkavállalói között. A vállalati kultúra tekintetében a sokszínűség elfogadása abszolút nem kritérium az ott dolgozók számára, a munka és a magánélet egyensúlya csak a Z generáció tagjai számára fontos. A támogató csapat megléte, a szakmailag kompetens vezető mind a négy generáció számára elengedhetetlen a megfelelő munkavégzéshez. A megfelelő vállalaton belüli kommunikációról úgy nyilatkoztak, hogy minden generáció számára kiemelkedően fontos tényező. A munkakörülmények tekintetében a Baby boom generáció tagjai számára a felsoroltak közül a részmunkaidőt és a rugalmas munkaidőt jelölte meg a HR munkatárs kiemelkedően fontosnak. Az X generáció esetében ez a két tényező kiegészül még a modern eszközök használatának fontosságával. Az Y és a Z generáció tagjainak a home office lehetősége, a megfelelő munkaeszközök használata, a távmunka és a rugalmas munkaidő is nagyon fontos. Ők inkább preferálják a teljes munkaidőt. A toborzás során a fiatalok és az idősek figyelmét is a mesterséges intelligencia (AI) által generált tartalmakkal, munkaköri leírásokkal próbálják felkelteni, valamint gyárlátogatásokat is szerveznek. A vállalat a munkaerő megtartás érdekében a pénzbeli és nem pénzbeli juttatásokon túl a családi napok

mellett szervez közös horgászatokat, főzéseket és különböző sportrendezvényeket, hogy még családiasabbá tudja tenni a hangulatot a munkavállalók között. Ezeknek a közösségépítő programoknak köszönhetően a vállalat nem lát különbséget a generációk között a lojalitás tekintetében. Az utolsó kérdésemre, hogy a vállalat véleménye szerint mi ösztönzi inkább a fiatalabb munkavállalókat, a pénzbeli juttatások vagy inkább a nem anyagi tényezők azt a választ kaptam, hogy mind a kettő egyaránt fontos a náluk dolgozó Z generációsoknak, annyiban térnek el az idősebb generáció tagjaitól, hogy a fiatalok sokkal határozottabban tudják megfogalmazni a szükségleteiket.

3.2.2. Feldolgozó és termelő vállalat.

Egy 100 %- ban magyar tulajdonú feldolgozó és termelő vállalat. Telephelye az alföldi Tiszapüspöki. Kicsivel több mint 400 főt foglalkoztat. A munkaerőpiacon jelen lévő mind a négy generáció megtalálható a munkavállalók között. A HR generalista Tamás 5 éve dolgozik ebben a pozícióban a vállalatnál. A munkahely keresési szokások volt az első kérdésem ezen az interjún is. Míg az előző vállalatnál az idősebb, addig a tapasztalatok alapján itt a fiatalabb az Y és a Z generáció használja a vállalat weboldalát a szabad álláshelyek keresésére és a jelentkezésre. Az Y és a Z generáció vesz inkább részt a cég által szervezett nyílt napokon, hogy megnézzék milyen körülmények között dolgoznának, ha jelentkeznének a céghez dolgozni. A generalista szerint az álláskereső oldalakon keresztül mind a négy generáció jelentkezett már hozzájuk. Állásbörzéken csak a legfiatalabbak találkoztak eddig, ezzel szemben a szakmai fórumokon inkább az idősebb Baby boom és az X generáció jelenléte a megfigyelhető. Az ismerősök segítségét csak a Baby boom korosztály tagjai veszik igénybe. Az előző céggel ellentétben, ahol csak a Z generáció tagjai keresték meg a céget a közösségi média felületen itt mind a négy generáció tagjai jelentkeztek már a vállalathoz valamely közösségi média felületen. Az üzleti oldalakat és a személyes megkeresést csak a Baby boom és az X generáció tagjai használták a céghez történő jelentkezésük során. A következőkben a vállalat jellemzőinek fontosságáról beszéltünk. A vállalat stabilitása a tapasztalatok alapján csak a Baby boom és az X generáció munkavállalóinak fontos a munkahely választás során. A fenttarthatóság, a vállalat céljaival történő azonosulás, valamint a vállalat társadalmi felelősség vállalása csak az Y és a Z generációt befolyásolja a döntési folyamat során. Az, hogy a cég rendelkezik-e nemzetközi háttérrel mind a négy generáció számára fontos. Igaz a vállalat 100%-ban magyar tulajdonú, de sok terméket exportálnak a nemzetközi piacon. Ezáltal biztosabbnak érezhetik a munkahelyüket. Ezután a pénzbeli juttatások fontosságát beszéltük át generációnként. Igaz tevékenységi kört tekintve más terméket állít elő a gépipari vállalat, mint ők, de mind a két cég

az Alföldön található és nincs nagy távolság a két cég között a pénzbeli juttatások fontossága másként alakul. Amíg az előbbinél az alapbér nagysága és a túlóra fizetés volt a fontos mind a négy generációnak, addig itt az alapbér és a prémium fizetés, ami egyöntetűen befolyásolja mind a négy generáció tagjait a munkahely választás során. A túlóra fizetés csak a Baby boom generáció számára fontos. A teljesítménybér és a lojalitási bónusz csak a Baby boom és az X generáció tagjait motiválja. A felsorolt pénzbeli juttatások közül mindegyik elérhető a vállalatnál. A nem pénzbeli juttatások esetén a felsoroltak közül csak a cafetéria a magán egészségügyi szolgáltatás és a munkába járás támogatása elérhető, illetve szezonális ajándécsomagok. A cafetéria rendszer az X az Y és a Z generáció számára befolyásoló tényező a jelentkezés során. Az elérhető magán egészségügyi ellátást meglepően csak a Z generáció tagjai preferálják és használják ki rendszeresen. Ezzel szemben a munkába járás támogatása csak az idősebb a Baby boom és az X generáció tagjait vonzza a munkahelyre és a meglévő munkavállalók, akik ebbe a generációba tartoznak igénybe is veszik ezt a juttatást. A vállalat működése során nem volt olyan juttatás, amit megszüntetett volna régebben és terveznék a visszavezetését a jövőben. Tamás elmondása szerint eddig nem volt olyan visszajelzés, hogy a meglévő nem pénzbeli juttatások helyett a munkavállalók valami mást választanának, viszont arról már többször esett szó fórumokon, hogy örülnének neki, ha megemelnék a jelenlegi cafetéria keretüket. A fejlődési lehetőségek tekintetében a tovább, illetve előrelépési lehetőség inkább a fiatalabb az Y és a Z generációt vonzza a vállalathoz. Az átképzés egy másik munkakörre, valamint a nyelvtanulás az idősebb Baby boom és az X generáció képviselőit vonzza inkább. A munkavállalók elérhető karrier lehetőségeire azt a választ kaptam, hogy egy belső mobilitási program segítségével biztosítják a dolgozóknak a társosztályok közötti mozgást és elhelyezkedést. Vannak olyan pozíciók, ahol elérhető a tervezhető karrier út, ami egy magasabb pozíció megszerzéséhez vezet, akár több lépcsőben is. A felmerülő változásokat és a továbbképzéseket összeségében jól fogadják a munkavállalók. De elmondható, hogy az idősebb generációk tagjai először nehezen motiválhatóak, és nehezen fogadják a változást, a fiatalabb generációk tagjai sokkal rugalmasabbak ezen a téren. A vállalati kultúra jegyében a cégen belüli sokszínűség elfogadása a fiatalabb Z generáció tagjai számára kiemelkedően fontos jellemző, ez az idősebb Baby boom és X generáció tagjaira nem elmondható. A támogató csapat, a szakmailag felkészült vezető és a megfelelő vállalaton belüli kommunikáció egyhangúan mind a négy generáció számára elengedhetetlenül fontos a munkavégzés során. A munka és a magánélet egyensúlyára ezen a munkahelyen az idősebb munkavállalók érzékenyen reagálnak, a fiatalok sokkal rugalmasabbak és mennek be akár a pihenőnapjukon dolgozni. A következőkben felsorolt munkakörülményeken túl Tamás azt mondta, hogy a hozzájuk

jelentkezett munkavállalók többször mondták már azt az interjú során, hogy pozitív dolgokat hallottak a cégről, ismerőseik is dolgoznak ott, valamint tetszett nekik az állás hirdetés kinézete és tartalma és ezek mellett érdekesnek tartják a technológiát, amit használnak a termékek előállításánál. A home office elérhetősége az Y és a Z generáció számára fontos tényező, ez nem meglepő, szívesebben dolgoznak otthonról számítástechnikai eszközökön, mint a Baby boom vagy az X generáció tagjai. A kényelmes munkakörnyezet minden generáció számára egyaránt fontos munkahelyi jellemző. A modern munkaeszközök használata és a rugalmas munkaidő szintén csak a fiatalabb generációk számára releváns elérhető munkahelyi tényező, a Baby boom generáció munkavállalóit a vállalatnál nem érdeklik ezek a lehetőségek. A toborzás során nem tesznek különbséget az idősebb és a fiatalabb generáció tagjai között, inkább munkakörönként változtatnak a toborzási módszerekben. Jellemzően azért elmondható, hogy a Z generáció tagjait könnyebben érdeklik Instagram hirdetésekkel és TikTok videókkal. A Baby boom és az X generációs munkavállalók inkább a helyi rádiós és újság hirdetésekkel informálódnak. A vállalat nem alkalmaz különösebb eszközöket a munkaerő megtartás céljából. Az utolsó előtti kérdés, hogy milyen eltérések tapasztalhatók a generációk elköteleződése kapcsán, valamint a vállalat szerint ezek az eltérések mire vezethetők vissza. Tamás állítása, hogy náluk tapasztalható a generációk elköteleződésében különbség. A Baby boom és az X generáció általában lojálisabb, ami szerinte arra vezethető vissza többek között, hogy az „Ő idejében” inkább a munkanélküliség okozott problémát és ezért jobban becsülik a munkahelyüket. Az Y és a Z generáció többségében már abba szocializálódott, hogy munkaerőhiány van, ezért sok esetben, kiváltképp a hiányszakmák képviselői válogathatnak így egy jobb ajánlatért hamar otthagyják jelenlegi munkahelyüket. Az utolsó kérdés a fiatalabb generációk elköteleződéséhez és elégedettségéhez kapcsolódott az alapján, hogy pénzbeli vagy a nem pénzbeli juttatások motiválják őket inkább a munkahely választás során. Tamás tapasztalatai szerint a pénzbeli és a nem pénzbeli juttatások is egyaránt fontosak a Z generáció tagjainak ezért is nehéz az átlag vállalatoknak ezen munkavállalók megtartása. Ez a generáció elvárja és igényli, hogy folyamatosan képezzék őket, hogy változatos és motiváló feladatokat bízzanak rájuk, mindezek mellett a munkahelyük elég rugalmas legyen és kiemelkedő fizetést kapjanak. Egyéni véleménye szerint a pénzügyi eszközök fontosságának növekedése mögött egyértelműen az elmúlt évek gazdasági helyzete állhat, a magas inflációval nőttek az albértlet az élelmiszer árak.

3.2.3 Informatikai vállalat

Az utolsó interjúm egy informatikai cég HR menedzsere Szilvia segítségével készült, aki 4 éve tölti be ezt a pozíciót a cégnél. A cég szoftverfejlesztéssel foglalkozik. Budapesti székhelyű, ez is 100%-ban magyar tulajdonú és több mint 130 főt foglalkoztat, itt is mind a négy generáció megtalálható a munkavállalók között. A munkahely keresési szokásoknál Szilvi kiemelte a LinkedIn üzleti oldal fontosságát a vállalatuk tekintetében, sok X, Y és Z generációs munkavállalójuk használja ezt az oldalt álláskeresésre. A vállalat honlapját és az állás keresési oldalakat az idősebb Baby boom és X generáció részesíti előnyben. Céges nyílt napokat nem tartanak. Az állásbörzéken inkább a fiatalabb Y és a Z generáció tagjai vesznek inkább részt. A közösségi médián keresztül mind a négy generáció érdeklődött már a vállalatnál található álláshelyekre. Személyes megkereséssel még nem szembesültek a fennállásuk alatt. A vállalat jellemzői közül a stabilitás fontossága a Baby boom és az X generáció tagjai számára elsődleges tényező, a mellett, hogy azonosulni tudjanak a vállalat céljaival. A fenntarthatóság, a vállalat társadalmi felelősség vállalása és a nemzetközi háttér a fiatalabb Y és Z generáció tagja számára fontos a munkahely választás során. A pénzbeli juttatások fontossága igen eltérő eredményt mutat a generációk között. A Baby boom generáció számára a lojalitási bónusz és a prémium egy meghatározó tényező a döntési folyamat során. Az X generáció tekintetében a felsorolt pénzbeli juttatások közül Szilvia a tapasztalati alapján az alaphér nagyságát, a teljesítménybért, a lojalitási bónuszt és a prémiumot nevezte meg, mint befolyásoló tényezőt. A náluk dolgozó Y generáció esetében az alaphér, a teljesítménybér és a túlóra kifizetése bír jelentős fontossággal. A Z generáció számára az alaphér nagysága és a túlóra kifizetése a fontos tényező a munkahely keresési döntési folyamatban. Az vállalatnál nincs kifejezetten rendszeres pénzbeli juttatás, a munkához céges telefont és notebookot kapnak a dolgozók. A gazdasági év végén a kiváló dolgozók kapnak több százezer forintos pénzjutalmat. A nem pénzbeli juttatások körében csak a munkához szükséges eszközöket biztosítja a vállalat, valamint vannak különböző egészségügyi szűrővizsgálatokat. Ezeken felül lehetőséget adnak a munkavállalóknak, hogy évente 10 munkanapot elhasználhatnak valamely képzésre, ami nem a szabadságuk terhére megy. A nem home officeban dolgozóknak állandó gyümölcs és kávé bekészítéssel kedveskednek. Évente kétszer rendeznek több napos céges csapatépítőket, a közvetlenebb kapcsolatok kialakítása és a csapatösszetartás érdekében, ezek mellett kisebb összejöveteleket is tartanak rendszeresen, mint például társas játékeket, kirándulások, bicikli túrák. Nincs olyan nem pénzbeli juttatás, amit megszüntettek és terveznék újra bevezetni. A dolgozóktól időnként felmerül az igény a munkába járás támogatására és a munka, miatt használt szemüveg készítés fizetésére. Ezek nagyjából 10 évvel ezelőtt elérhetőek voltak, de megszüntetésre kerültek és

beépítették az alapbérbe. A vállalaton belüli fejlődés lehetősége inkább az Y és a Z generáció számára fontos akár a továbblépésről, az előléptetésről vagy nyelvtanulásról van szó. A Baby boom és az X generáció egyedül a társ osztályok közötti esetleges átképzést preferálja. A HR-es elmondása szerint ők egy elég lapos és kicsi cég, ezért nem igazán jellemző a karrier építés, de minden munkatársuk tud fejlődni a területén belül, egy szoftverfejlesztőből lehet vezető fejlesztő, a későbbiekben architect. A tovább képzésekhez az idősebbek nehezebben igazodnak, mert nem igazán találhatnak maguknak megfelelő képzéseket. A fiatalok esetében sokkal könnyebb a megfelelő képzés megtalálása, hogy mi az, ami érdekli őket és kitudnak benne bontakozni. A fiatalok jellemző, hogy akár az évi 10 nap keretet is szívesen túllépik. A változásokat is sokkal könnyebben kezeli a fiatalabb generáció tagjai. A sokszínűség elfogadása zömében a fiatalok számára fontos jelenség, a támogató csapat jelenléte a vállalatnál minden generáció számára nagyon fontos. A szakmailag felkészült vezető a fiatalok tekintetében lényegesen fontosabb, mint az idősebbeknek. A Z generáció tagjai sokkal könnyebben fogalmaz meg kritikát a vezetéssel kapcsolatban is. A megfelelő vállalaton belüli kommunikáció ugyan úgy, mint a támogató csapat mind a négy generáció számára kiemelkedően fontos a munkavégzésük során. A munka és magánélet egyensúlyának szerepe jelentős fontossággal bír mind a négy generáció esetében, de a fiataloknál nagyobb hangsúlyt kap ez az arány. A munkakörülmények tekintetében mind a négy generáció számára fontos a modern és a megfelelő eszközök használata és a kényelmes munkakörnyezet. A felsorolt elemek közül a többi lehetőség csak az Y és a Z generáció számára fontos. Szilvia elmondása szerint a legfőbb szempont a rugalmasság, az irodai és a home officeban dolgozó munkavállalók között is, valamint a zökkenőmentes munkavégzéshez szükséges eszközök és licenszek megléte. Vannak kollégák, akik szeretik a konyhai ellátást és inkább csak ezért járnak be dolgozni és nem maradnak home officeban, de ők kevesen vannak. A legtöbb hozzájuk jelentkezett munkavállalónak az egyik legfontosabb az otthoni munkavégzés lehetősége, de még mindig nagyon sokan a bért említik az első helyen egy-egy interjú során. Vannak, akik a családi hangulat miatt jelentkeznek hozzájuk, mert nem szeretik a multik környezetét, illetve sokszor elhangzik, hogy tetszik a jelentkezőknek a cég filozófiája és szakmai háttere. Vezetési stílusban az Y és a Z generáció gyorsabb és céltudatosabb, a Baby boom és az Y generációra jellemzőbb a megfontoltság. A toborzás, kiválasztás során nem tesznek különbséget a fiatalabb és az idősebb generációk tagjai között. A vállalat értékeit emelik ki ezzel próbálják felhívni magukra a figyelmet. A 4. számú mellékletben található meg egy részlet az egyik állás hirdetésükből. A munkaerő-megtartás érdekében igyekeznek folyamatosan egyéni képzési terveket kialakítani. Fontos a vállalatnak a munkavállalók véleménye, ezért évente két alkalommal egyéni

visszatekintő megbeszélést tartanak. Szilvia elmondása szerint összetartó közösség építő cég az övüké és erre nagy hangsúlyt is fektetnek. Minden vállalati sikert együtt ünnepelnek meg, a munkavállalókat külföldi konferenciákra is küldik. Rendelkezésre áll egy hónap rekreációs szabadság, melyet 5 év munkaviszony után vehetnek igénybe a dolgozók. Ez a szabadság nem egyenlő a fizetés nélküli szabadsággal, mert az elvonulás esetén is minden munkavállalójuk az alapbérük 50%-át megkapja. Az elköteleződéssel és a lojalitással kapcsolatos kérdésre Szilvi úgy fogalmazott, hogy az van különbség az egyes generációk között. A Baby boom és az X generáció tagjai sokkal lojálisabbak és elkötelezettek, ők azok, akik jelenleg több mint 10 éve a cég fennállásának 20 évéből- jelen vannak a vállalatnál, a kemény mag több mint 15 éve. Meglátása szerint ez a két generáció jókor volt jó helyen. A fiatalabb generációkra jellemzőbb a három, négy évenkénti munkahelyváltás, ez a jelenség az IT piacon is jellemző. A fiatalabb generációban még nagyobb a kíváncsiság és minél előbb szeretnének karriert építeni. Szilvia tapasztalatai szerint a fiatalabb munkavállalók elégedettségéhez és elkötelezettségük növeléséhez magasabb bérre, pénzügyi ösztönzőkre és karrierlehetőségekre van szükség. Azok a fiatalok, akik a vállalatnál fontolóra vették, hogy elmennek, azok magasabb bér ellenében a cégnél maradtak. A pályakezdőknél fontos, hogy olyan mentort kapjanak maguk mellé, akik segítik őket a feladatokban.

4.KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az álláskereséshez használt eszközökkel kapcsolatban azt a következtetést vonhatjuk le a kérdőív és a mélyinterjúk eredményei alapján, hogy az idősebb Baby boom és X generáció tagjai az ismerőseikre, követlen környezetükre támaszkodnak elsősorban. Ez alátámasztja Malatyinszky (2020) állítását, miszerint az X generáció tagjai ritkán keresnek munkahelyet az interneten. Az Y és a Z generáció tagjainál a második helyen áll a fontossági sorrendben. Elmondható, hogy a vizsgált X generáció célirányosabb az internet használat tekintetében, inkább használják az általuk kiszemelt vállalat karrier oldalán hirdetéseket. Az Y és a Z generáció szélesebb körben használja az internetet, ők inkább az erre szakosodott álláskereső oldalakat használják. Ezek az eredmények megegyeznek a mélyinterjúkban kapott válaszokkal.

A vállalati tényezők tekintetében a munkahely stabilitása, a kérdőív esetében minden vizsgált generációnak fontos, a mély interjúknál inkább csak az idősebb Baby boom és X generációt jelölték meg. Nagy az ellentmondás, a fenntarthatóság szempontjából a mélyinterjú és a válaszadók között. A kérdőívben az X és az Y generáció számára, a mélyinterjúban a Z és az Y generáció számára. Az azonosulás a vállalat céljaival a kérdőívben mind a három megkérdezett generáció számára a második helyen áll a fontossági sorrendben, a mélyinterjúknál két esetben a termelő és a gépipari vállalatnál, a fiatal Y és Z az informatikai vállalatnál, az X és az Y generáció számára fontos. Az adott vállalat társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban mind a három generációnál majdnem az utolsó helyen szerepel, ezzel szemben a mélyinterjúk válaszokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a fiatalabb Y és Z generáció számára igenis fontos.

A pénzbeli juttatások vizsgálata során a kérdőív és a három mélyinterjú válaszai alapján, a legfontosabb az alaphér mind a négy, illetve a három generáció tekintetében. A túlóra fontosságának vizsgálata során azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a kérdőívben megkérdezett generációk számára, a második helyen szerepel. A mélyinterjúknál a nemzetközi háttérrel rendelkező vállalat esetében mind a négy, az informatikai vállalat esetében a fiatal Y és Z generáció, míg a termelő vállalat esetében csak a Baby boom generációt nevezték meg. A prémium fontossága a kérdőívben az X és a Z generációnál harmadik helyen szerepel a fontossági sorrendben, a mélyinterjú esetében a gépipari és az informatikai cég a Baby boom és az X generációt jelölte meg, a termelő vállalatnál mind a négy. A teljesítmény tekintetében a kérdőívek eredményei részben igazolják a szakirodalmat, hogy az Y és a Z generációnak nem számít a teljesítmény pénzbeli jutalmazása. Sóos (2008) szerint az Y generációt a verbális

elismeréssel lehet motiválni. Ha a mélyinterjúk eredményeket nézzük, mind a három vállalat az X és az Y generációt jelölte meg ebben a tekintetben. A lojalitás fontosságának vizsgálata során azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az X generáció számára ez nem fontos, a szakirodalmat alátámasztja a mélyinterjú egyöntetű eredménye, hogy a Baby boom és az X generáció számára pedig fontos a lojalitás. Szabó-Szentgróti és mtsai. (2019) szerint a Baby boom generáció jellemzően a hűségükről ismert.

A nem pénzbeli juttatások fontosságának eredményeiből arra következtethetünk, hogy a kérdőívben megkérdezettek közül az Y generáció anyagi, mert a felsorolt eszközök közül számukra a materiális eszközök és a vásárlási kedvezmények a fontosak, míg az X és a Z generációk számára az egészség és a jövő biztosítása fontosabb tényező, mint a tárgyi eszközök és a különböző kedvezmények. A mélyinterjú eredményéből egy esetben nem állnak rendelkezésre a felsorolt nem pénzbeli juttatások, a másik két vállalat válaszai megegyeznek a kérdőívben kapott eredményekkel, ebből arra következtethetünk, hogy a vállalatok megfelelően koordinálják az általuk nyújtott nem pénzbeli hozzájárulásukat, mert nem érkezett a vezetéshez igény a munkavállalóktól, hogy a meglévő juttatásokon kívül mást jobban preferálnának.

A fejlődési lehetőség fontosságának vizsgálata során elmondhatjuk, hogy a kérdőívben megkérdezett generációk közül az X generációnál a továbbképzés, mint opció az első helyen található meg. Az Y és a Z generációnál a második helyen szerepel a fontossági sorrendben, valamint ez a két generáció ugyan azt a mintát mutatja a felsorolt elemek fontossága tekintetében. Előrelépés, továbbképzés, nyelvtanulás és az átképzés. A mélyinterjúk adatok megegyeznek mind a három cég esetében, ők az Y és a Z generációt jelölték meg, hogy a munkavállalók közül nekik számítanak inkább a felsorolt fejlődési lehetőségek. Kőműves (2022) szerint az Y generáció számára fontos az élethosszig tartó tanulás lehetősége, illetve a Z generáció esetében is fontos a fejlődési lehetőség, ha úgy érzik, hogy nem tudnak tovább fejlődni az adott munkahelyen, gyorsan tovább álnak. Ez az állítás tükröződik a fent leírt eredményekben is.

A vállalati kultúra megadott szempontjai alapján a kérdőív válaszaiból arra a következtetésre jutunk, hogy egyik generációnak sem fontos a munkahelyén a sokszínűség elfogadása. Ugyan ez az eredmény figyelhető meg a gépipari vállalat esetében. Az informatikai és a termelő vállalatnál a fiatalabb generáció számára inkább fontos az elfogadás. A támogató csapat a kérdőívben mind a három generációnál elhanyagolható, ezzel ellentétben, mind a három mélyinterjúban kapott válaszok szerint a támogató csapat a munkahelyen nagyon fontos mind a négy náluk dolgozó generáció számára. A kérdőív válaszai alátámasztják az X

generációval kapcsolatban Kőműves (2023) állítását miszerint ennek a generációnak a tagjai inkább az egyéni munkavállalást preferálják. Az Y generáció válasza viszont részben ellentmond Varga (2022) állításának, szerinte az Y generáció szeret csoportban dolgozni, de emellett igényli az egyéni figyelmet. A szakirodalmi jellemzés során Szabó-Szentgróti és mtsai. (2019) a Z generációról úgy nyilatkozik, hogy élvezik a csapatmunkát. A munka és a magánélet kérdőíves vizsgálata során kapott eredményekből, arra következtethetünk, hogy az X és az Y generáció számára a legfontosabb vállalati tényező, ez alátámasztja Varga (2022) állítását miszerint az X generáció tagjai már igyekeznek tanulni szüleik hibájából és törekednek a munka és a magánélet megfelelő egyensúlyára. Meretei (2017) szerint az Y generáció az elődjénél is nagyobb hangsúlyt fektet a munka és magánélet egyensúlyára. Míg a Z generációnál a felsorolásban majdnem az utolsó helyen szerepel. Ez a szakirodalommal ellentétes mert Kőműves (2023) szerint a Z generáció estében még erősebb a munka és a szabadság arányának fontossága, ha nem az általuk elgondolt arány figyelhető meg, akkor gondolkodás nélkül váltanak munkahelyet. A mélyinterjúk eredmények a gépipari és az informatikai vállalat tekintetében alátámasztják a fenti szakirodalmi állítást. A termelő vállalat úgy nyilatkozott, hogy a náluk dolgozó generációk közül az idősebbeket érinti inkább érzékenyen a nem megfelelő arány. Ezzel szemben a fiatalabb generáció sokkal rugalmasabb ezen a téren.

A munkahelyi tényezők, mint például az otthoni munkavégzés, a kényelem, a megfelelő modern eszközök használata, a távmunka, a rugalmas és a részmunkaidő fontossága nagyon megosztotta a generációk véleményét a kérdőíves megkérdezés során. A mélyinterjúk esetében viszont kijelenthetjük, hogy mind a három cég esetében az előbb felsorolt tényezők az Y és a Z generáció számára mind fontosak. Nem összeegyeztethetőek a kérdőív válaszai a mélyinterjú válaszaival.

A kutatásaim során kapott válaszokból egyértelműen kitűnik, hogy van eltérés a különböző generációk között. Ha a munkavállalóknak ez nem is tűnik fel, a munkáltatók ezt sokkal jobban észreveszik. Kijelenthetjük azt, hogy a különbségek a generációk között bizonyíthatóan fent állnak. De ez nem jelenti azt, hogy nagy értékrendbeli szakadék lenne a generációk között. A vizsgált vállalatok esetében ennek a különbségnek nincs hatása a munkahelyi légkörre és a munkafolyamatok megfelelő elvégzésére. Az eredményekből elmondható, hogy az eltérő generációk legfontosabb szempontja a munkahelyválasztás során még mindig a bér, a második a vállalat stabilitása, a támogató csapat megléte, a fejlődési lehetőségek és ezek után következnek a különböző munkahelyi tényezők. A munkáltatók számára.

Az egyik nagy ellentmondás a kérdőív és a mélyinterjú válaszai között, az a sokszínűség elfogadásának szerepe a munkavállalók számára. Amíg a kérdőívben megkérdezett generációk számára egyáltalán nem fontos tényező, addig a mélyinterjúk válaszoknál két vállalat is úgy nyilatkozott, hogy a fiatalabb generáció számára ez igen is fontos elvárás. A sokszínűség népszerűsítésének érdekében, minden vállalat és nem csak a megkérdezettek törekedhetnének arra, hogy ez egy meghatározó érték legyen minden munkavállalójuk számára. A következő érdekes ellentmondás a munka-magánélet egyensúlyának kérdése. A kérdőív szerint az X és az Y generációnak jelentős mértékben fontos, ugyanakkor a legfiatalabb generáció szinte közömbös volt-e tekintetben. Ezzel szemben a gépészeti és az informatikai cég azt állítja, hogy náluk inkább a fiatal generációnak számít az egyensúly megléte. A fent említettek fényében, azt tanácsolnám a vállalatoknak, hogy rendszeresen monitorozzák a vállalati kultúra legfontosabb szempontjait, hogy elkerüljék a sztereotípiák általi megítélést. Feltételezhető, hogy a Home Office fontosságának mértékében is ez játszhatott szerepet, mert mindhárom céges mélyinterjú szerint, az Y és Z generáció kimondottan preferálja az otthoni munkavégzés lehetőségét az idősebb korosztállyal szemben. A kérdőívet kitöltő Y és Z generáció megcáfolja ezt az állítást.

5.ÖSSZEFOGLALÁS

A munkavállalási hajlandóság kutatása és folyamatos ellenőrzése minden évben minden évtizedben és minden generációra nézve fontos. Az elmúlt évtizedek folyamatos fejlődése, illetve a négy generáció jelenléte a munkaerőpiacon nagymértékben nehezíti a vállalatok zökkenőmentes működését. A vállalatok számára fontos az eredményesebb működés érdekében, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek a generációk kutatására.

A dolgozatom során kétféle primer kutatást végeztem. Az első egy kérdőíves megkérdezés volt, ahol arra voltam kíváncsi, hogy a különböző generációk milyen tényezők alapján választanak új munkahelyet. A kérdőívet 108 fő töltötte ki, de csak 105 válasz volt értékelhető. Ezek után készítettem három darab mélyinterjút különböző cégek HR osztályának vezetőjével, hogy ők miként látják a munkavállalóik preferenciáit a munkahely választás során. Annak érdekében, hogy a két oldalt össze tudjam hasonlítani, a mélyinterjú kérdései is tartalmazták a kérdőívben használt fontossági skálás kérdéseket. A harmadik fejezetben mutatom be a primer kutatásaim eredményeit, ez a fejezet két fő részből áll, először a kérdőív válaszait értékeltem, amelyben segítségemre volt az SPSS statisztikai program. Először a Levene tesztet futtatam, azért, hogy megtudjam a szórások homogenitása megegyezik-e és a kapott adataimat tovább vizsgálhatom-e az ANOVA elemzéssel. Majd mind a hét kérdéscsoport elemeire készítettem keresztábra elemzéseket. Az így kapott értékekből Excel program segítségével különböző ábrákat készítettem, hogy jobban tudjam szemléltetni a kapott eredményeket. A következőkben a mélyinterjú válaszait értékeltem, amelyben segítségemre volt a fent említett előre összeállított kérdéssor és a feljegyzetelt válaszok.

Az eredményeim részben alátámasztják és néhol megcáfolják a szakirodalomban összefoglaltakat. A mélyinterjúk és a kérdőív válaszai is néhol kismértékben eltérnek egymástól például a sokszínűség elfogadásának fontossága a kérdőív kitöltőinek abszolút nem fontos, míg a mélyinterjúkban két cég is azt a választ adta, hogy a náluk dolgozó fiatalabb generációknak ez egy igenis fontos tényező a munkahely választás során. A másik lényeges ellentmondás a munka és a magánélet megfelelő arányának fontosságában volt megfigyelhető. A kérdőív válaszadói közül az X és az Y generáció számára fontos ez a szempont, a mélyinterjúk során szintén két vállalat nyilatkozott úgy, hogy náluk a Z generációs munkavállalók érzékenyebbek e tekintetben. Ezek a különbségek azt mutatják meg, hogy a mélyinterjúkban megkérdezett vállalatok jobban figyelnek a munkavállalóik igényeire, mint a kérdőívben megkérdezett munkavállalók egymásra.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. Balogh, R., Kardos, M. V., & Bába, É. B. (2021). Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 16(1-2), 59-67.
2. Bauer A., Berács J., Kenesei Z. (2016). *Marketing alapismeretek*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597364>. (Letöltve: 2024. 04. 16. https://mersz.hu/hivatkozas/dj63ma_book1_68_p1/#dj63ma_book1_68_p1)
3. Besenyei, L. (2016). A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3évf.4.szám, 1-8.
4. Bokor, A. (2007). Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 38(2), 2-21.
5. Dabasi-Halász Zs. (2018) Munkaerőpiac, *Miskolc*, 1-44.
6. Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” –a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27 (E-szám), 84-93.
7. Deal, J. J. (2010): Retiring the generation gap: how employees young and old can find common ground?
8. ECO-VISTA KFT. (2009) A bérmegállapodások hatása a gazdasági növekedésre, az államháztartás egyensúlyára, *Budapest*, 1-98.
9. Eduline (2009). Kutatás módszertan, Forrás: <https://eduline.hu/segedanyagtalalatok/877-kutatasmodszertan-7-kut>
10. Kutatásmódszertan__7_kut
11. Ferincz, A. (2013). Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. *Karlovitzi JT (szerk.): Ekonomické štúdie–Teória a Prax. Komarno:[kn]*, 220-228.
12. Figurska, I., & Matuska, E. (2013). A munkáltatói márkaépítés, mint emberi erőforrás menedzsment stratégia. *Emberi erőforrás menedzsment és ergonómia*, 7 (2).
13. Gyulavári T., Mitev A. Z., Neulinger Á., Neumann-Bódi E., Simon J., Szűcs K. (2017). *A marketingkutatás alapjai*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598880>. (Letöltve: 2024. 04. 16. https://mersz.hu/hivatkozas/dj240ama_65_p13/#dj240ama_65_p13)
14. Jakab, N., Mélypataki, G., Solymosi-Szekeres, B., & Berényi, L. (2021). A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolci Jogi Szemle*, 16(4), 55-78.

15. Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. (2011): Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, No. 31., p. 177-205.
16. Kertzer, D. I. (1983): Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, No. 9., p. 125-149.
17. Kőműves, Z., Hopp, A., & Szabó-Szentgróti, G. (2022). Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban. *Studia Mundi–Economica*, 9(2), 37-48.
18. Kőműves, Z. S., Pálmai, L., Kovács-Kósa, P., & Szabó-Szentgróti, G. (2023). Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 4(3), 2-13.
19. Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment*, 52(2), 37-46.
20. KSH (2007), A fiatalok munkaerőpiaci helyzete, *Budapest*, 1-148.
21. Kupperchmidt, B. R. (2000): Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*
22. Kurai, M., & Suhajda, C. J. (2015). Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: generációs különbségek a munka világában. *Studia Mundi–Economica*, 2(3), 174-187.
23. Lyons, S. – Kuron, L. (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, p. 139-157.
24. Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok-Gazdálkodás-és Szervezéstudományi folyóirat*, (1), 90-101.
25. Mannheim, K. (1952): The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge. London: RKP
26. Mayer A. (2019) A szekunder kutatás fogalma és jellemzői
<https://spssabc.hu/kutatasmodszertan/szekunder-kutatas/>
27. Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(10), 10-18.
28. Pál, E., Töröcsik, M., & Jakopánecz, E. (2017). Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 18-32.
29. Schuman, H. – Scott, J. (1989): Generations and collective memories. *American Sociological Review*, p. 359-381.
30. Soós, J. K. (2008). Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés. *Munkaügyi Szemle*, 52(1), 29-34.

31. Soulez, S. – Soulez, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26. No. 1., p. 39-55.
32. Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(4), 77-88.
33. Szilágyi-Nagy R. (2019) A munkaerőpiac helyzetének hatása a kollektív alkupozícióra, a kompenzáció tükrében. *Magyar Munkajog E-folyóirat* 2019/2., 57-73.
34. Tari, A. (2010). Y generáció. *Jaffa Kiadó, Budapest*, 53-60.
35. Thuma, O. (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában.
36. Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living
37. Tóthné Sikora, G. (2002). Munkaerőpiaci ismeretek. *Oktatási segédlet. Miskolc. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. www.uni-miskolc.hu/vrgi/human/mp.doc.*
38. Töröcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, D. (2014). Generációs gondolkodás-AZ és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám2), 3-15.
39. Twenge, J. M. (2000): The age of anxiety?: birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993.
40. Twenge, J. M. (2010): A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, p. 201-210.
41. Varga, D. (2022). Generációk munkajogi igényei a munkáltatókkal szemben. *JOG ÁLLAM POLITIKA: JOG-ÉS POLITIKATUDOMÁNYI FOLYÓIRAT*, 14 (4), 135-152.
42. Vámosi, T. (2013). Munkaerő-piaci ismeretek. *Pécsi Tudományegyetem, Pécs*.
43. Véghné Faddi Andrea (2008): Marketing 11. osztály Budapest: Műszaki könyvkiadó Kft. 198-315. oldal
44. Ward, S. (1974): Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, Vol. 1. No. 2., p. 1-14.

MELLÉKLETEK

1.melléklet

Kérdőív kérdései

- 1.Az Ön neve?
- 2.Az Ön lakóhelye?
- 3.Az Ön Családiállapota?
- 4.Egy háztartásban élő gyermekek száma?
- 5.Melyik az Ön Generációja a felsoroltak közül?
- 6.Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
- 7.Hol dolgozik jelenleg?
- 8.Mi az Ön beosztása?
- 9.Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén?
- 10.Végzettségének megfelelő munkakörben dolgozik?
- 11.Több munkahelyen dolgozott már?
- 12.Ha több munkahelyen dolgozott, milyen időközönként váltott?
- 13.Amennyiben nem volt még több munkahelye, tervezi a jelenlegi váltását?
- 14.Hány év szakmai tapasztalattal rendelkezik?
- 15.Milyen területen dolgozik jelenleg?
- 16.Mennyire jellemző Önre az álláskeresés során az alábbi felületek használata?

Az adott vállalat karieroldala?

Céges nyíltnapok?

Álláskereső oldalak, alkalmazások? (profession.hu,frissdiplomas.hu)

Állásbörzék?

Szakmai fórumok?

Ismerősök

Közösségi média platformok?(Facebook, Instagram, TikTok)

Üzleti oldalak? (LinkedIn)

- 17.Mennyire fontosak a munkahely választása során az alábbi tényezők?

Munkahely stabilitása?

Fenntarthatóság?

Tud-e azonosulni a vállalat céljaival?

A vállalat társadalmi felelősség vállalása?

A vállalat esetleges nemzetközi háttere?

- 18.Mennyire fontosak a pénzügyi juttatások?

Alapbér nagysága?

Teljesítmény alapú mozgóbér?

Lojalitási bónusz?

Prémium?

Túlórafizetés?

- 19.Mennyire befolyásolja a döntési folyamat során az egyéb, nem pénzügyi juttatások?

Cafetéria

Egészségügyi szolgáltatás

Önkéntes Nyugdíjpénztár támogatás
Céges autó
Céges eszközök használata (telefon, laptop)
Munkabajárás támogatása
Vásárlási kedvezmények

20. Fejlődési lehetőség vállalaton belül?

Továbbképzési lehetőség
Átképzési lehetőség
Előrelépési lehetőség
Nyelvtanulás támogatása

21. Mennyire tartja szem előtt a vállalati kultúrát a munkahelyválasztás során?

Sokszínűség és elfogadás?
Támogató csapat?
Szakmailag felkészült vezető?
Egyértelmű elvárások?
Magánélet és a munka egyensúlya?
A vállalaton belüli kommunikáció?

22. Mennyire tartja fontosnak a munkakörülményeket?

Home office?
Kényelmes munkakörnyezet?
Megfelelő, modern eszközök használata?
A munkahely könnyű megközelítése?
Távmunka lehetőség?
Rugalmas munkaidő?
Részmunkaidő?

23. Mi a véleménye a saját generációjának a munkavállalási szokásairól?

24. Mi a véleménye más generáció munkavállalási szokásairól?

25. Ha választania kellene az extra juttatások és a magánélet között, mit választana?

2.melléklet

Mélyinterjú kérdések

1. Rövid bemutatkozás. (Név, betöltött pozíció, hány éve?)
2. Mi a meglátása, hogy melyik generáció, hol érdeklődik inkább munkahely után? A felsoroltakon kívül van- e valami más tapasztalat?

	Baby boom	X	Y	Z
Vállalat honlapja				
Céges nyíltnapok				
Álláskeresési oldalak				
Állás börzék				
Szakmai fórumok				
Ismerősök ajánlása				
Közösségi média				
Üzleti oldalak				
Személyes látogatás				

3. Tapasztalatok szerint milyen szempontokat vesznek figyelembe a fiatalok és milyeneket az idősek a munkahelyválasztás során? Számítanak-e az alábbi tényezők? A felsoroltakon kívül van- e valami más tapasztalat?

	Baby boom	X	Y	Z
Munkahely stabilitása				
Fenntarthatóság				
Azonosulás a vállalat céljaival				

A vállalat társadalmi felelősség vállalása				
A vállalat nemzetközi háttere				

4. Mit gondol mennyire meghatározó tényezők a pénzbeli juttatások a különböző generációk számára?

	Baby boom	X	Y	Z
Alapbér nagysága				
Teljesítmény bér				
Lojalitási bónusz				
Prémium				
Túlóra fizetés				

5. Mik azok a pénzbeli juttatások, amiket ad a vállalat?
6. Mennyire befolyásolja a döntési folyamat során a munkavállalókat a nem pénzbeli hozzájárulás? Felsoroltakontúl van e valami, ami elhangzik egy interjú során?

	Baby boom	X	Y	Z
Cafeteria				
EÜ-szolgáltatás				
ÖNYP				
Céges autó				
Céges IT eszközök				
Munkabajárás támogatása				
Vásárlási kedvezmények				

7. Melyek azok a nem pénzbeli juttatások, amelyekkel rendelkezik a vállalat?
8. Van- e olyan nem pénzbeli hozzájárulás, amit régebben adott a vállalat, de visszavont, esetleg tervez-e valami újat bevezetni?
9. Volt-e visszajelzés a munkavállalóktól, hogy mi az a juttatás, amit inkább preferálnának a már meglévők helyett?
10. Mennyire vonzza a különböző korú fejlődési lehetőség a vállalatban belül?

	Baby boom	X	Y	Z
Tovább lépési lehetőség				
Átképzés				
Előrelépés				
Nyelvtanulás				

11. Milyen karrier lehetősége van a munkavállalónak a vállalatnál?
12. Hogyan viszonyulnak az idősebb/fiatalabb munkavállalók a kötelező továbbképzésekhez, a felmerülő változásokhoz?
13. Mennyire alkalmazkodnak könnyen az idősebb/fiatalabb munkavállalók?
14. Mennyire fontos a fiatal és az idősebb generáció számára a:
 - sokszínűség elfogadása a munkahelyen?
 - támogató csapat a munkahelyen?
 - szakmailag kompetens vezető?
 - a megfelelő vállalaton belüli kommunikáció?
 - a munka és a magánélet egyensúlya?
15. Meglátása szerint melyek azok a munkakörülmények, amelyek a legfontosabbak a munkavállalók számára? Az alábbiakon túl mit mondanak például egy interjú keretében, hogy miért jelentkeztek az adott vállalathoz, miért ezt a céget választották?

	Baby boom	X	Y	Z
Home office				
Kényelmes munkakörnyezet				
Megfelelő modern eszközök használata				
Távmunka				
Rugalmas munkaidő				
Részmunkaidő				
Egyéb?				

16. Toborzás során milyen módszerekkel próbálják meg felkelteni a figyelmét az idősebbeknek/fiataloknak?
17. Melyek azok a munkaerő-megtartási intézkedések, amiket a szervezet a munkavállalók elkötelezettségének növelése érdekében alkalmaz?
18. Tapasztalható-e különbség az egyes generációk munkahely iránti elkötelezettségében?
Ha igen, véleménye szerint mire vezethető ez vissza? Mely generációkra jellemző a szervezet iránti lojalitás?
19. Véleménye szerint a fiatalabb munkavállalók elégedettségéhez és elkötelezettségéhez a pénzügyi ösztönzők vagy a nem anyagi munkahelyi tényezők járulnak hozzá nagyobb mértékben (pl.: rugalmas foglalkoztatás, karrierlehetőségek, munkavégzés egyes tényezői stb... -pl.: önállóság, a feladat értelme, feladatok változatossága)? Mire vezethető ez vissza?

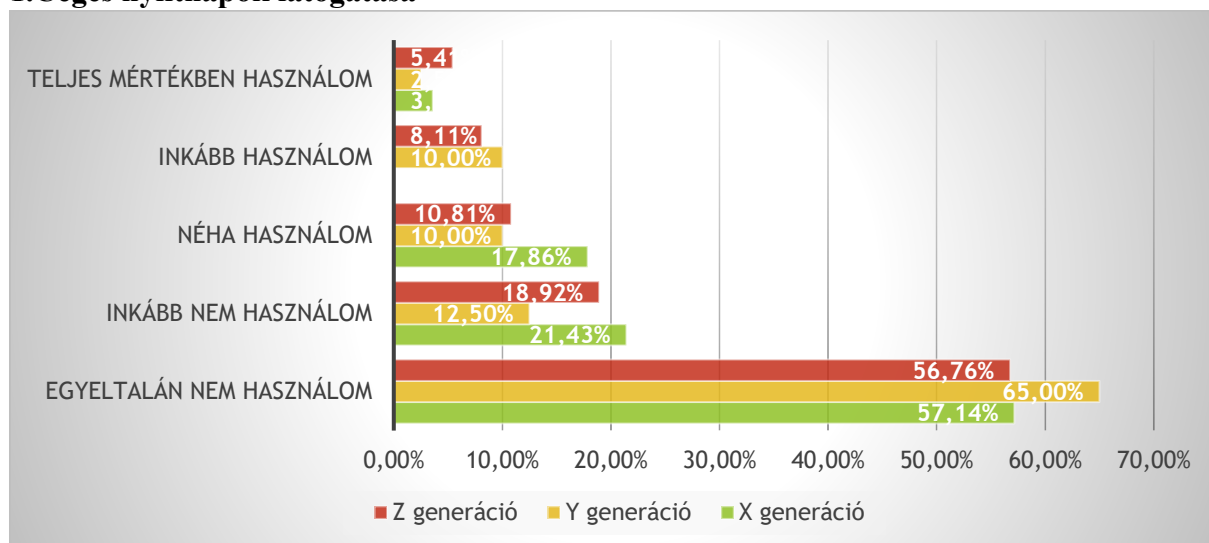
3. melléklet

1.Munkahelyi háttérváltozók táblázat

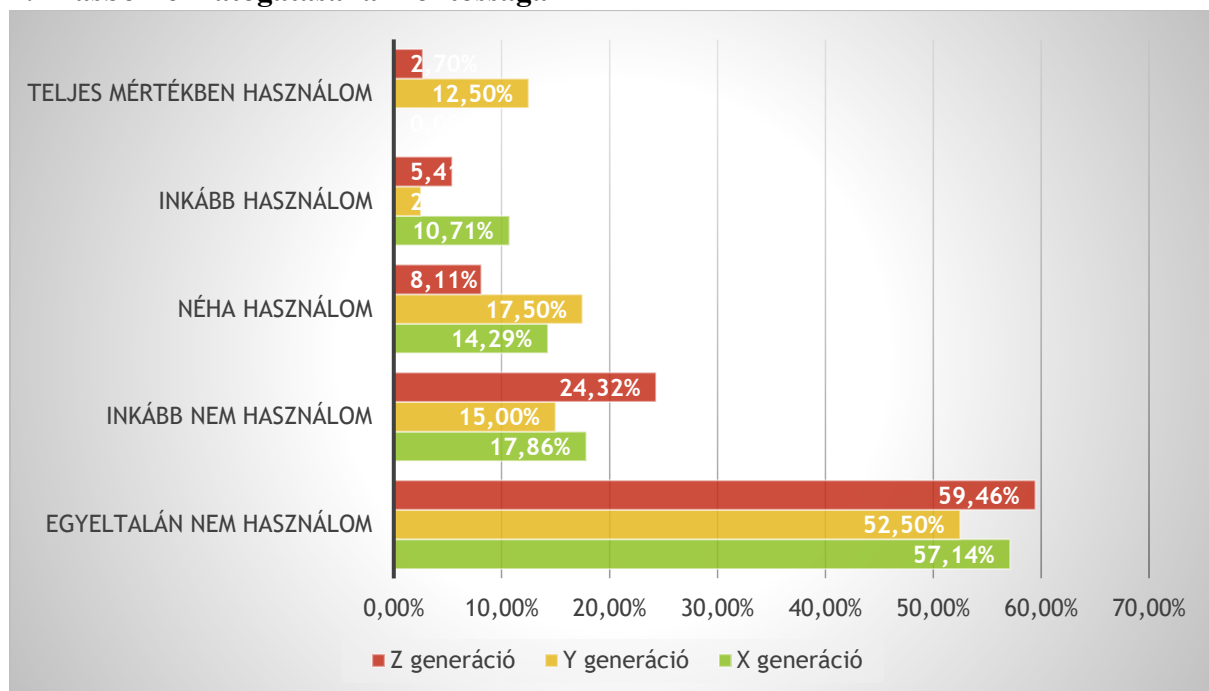
Munkavállalási háttérváltozók		Kitöltések száma (% Kitöltések száma (fő	
Hol dolgozik?	Saját cég	11,4%	12
	Mikrovállalat <10 fő	9,5%	10
	Kisvállalat <50 fő	10,5%	11
	Középvállalat <250 fő	10,5%	11
	Nagyvállalat (hazai) >250 fő	17,1%	18
	Nagyvállalat (nemzetközi) >250 fő	35,2%	37
	Munkanélküli	5,7%	6
Mi a beosztása?	Alkalmazott szellemi munkakörben	46,7%	49
	Alkalmazott fizikai munkakörben	25,7%	27
	Közvetlen vezető	5,7%	6
	Középvezető	7,6%	8
	Felső vezető	1,0%	1
	Tulajdonos	11,4%	12
	Munkanélküli	1,9%	2
Mennyi ideje dolgozik mostani munkahelyén?	Kevesebb min 1 éve	28,6%	30
	1-3 év	23,8%	25
	4-6 év	11,4%	12
	7-9 év	8,6%	9
	10 év vagy több	27,6%	29
végzettségének megfelelő munkakörben dolgozik?	Igen	67,6%	71
	Nem	32,4%	34
Több munkahelyen dolgozott már?	Igen	74,3%	78
	Nem	25,7%	27
Hány év szakmai tapasztalattal rendelkezik?	Pályakezdő	18,1%	19
	1 évnél kevesebb	3,8%	4
	1-2 év	5,7%	6
	3-4 év	9,5%	10
	5-6 év	8,6%	9
	7 évnél több	54,3%	57
Milyen területen dolgozik?	Szociális	7,6%	8
	IT	3,8%	4
	Műszaki	8,6%	9
	Jogi	6,7%	7
	Egészségügyi	5,7%	6
	Agrár	1,0%	1
	Társadalomtudomány	1,9%	2
	Turizmus vendéglátás	10,5%	11
	Gazdaság, Kereskedelem	35,2%	37
	Bölcsészettudomány	1,9%	2
	Pedagógia	4,8%	5
	Egyéb	12,3%	13

Első kérdés csoport ábrái

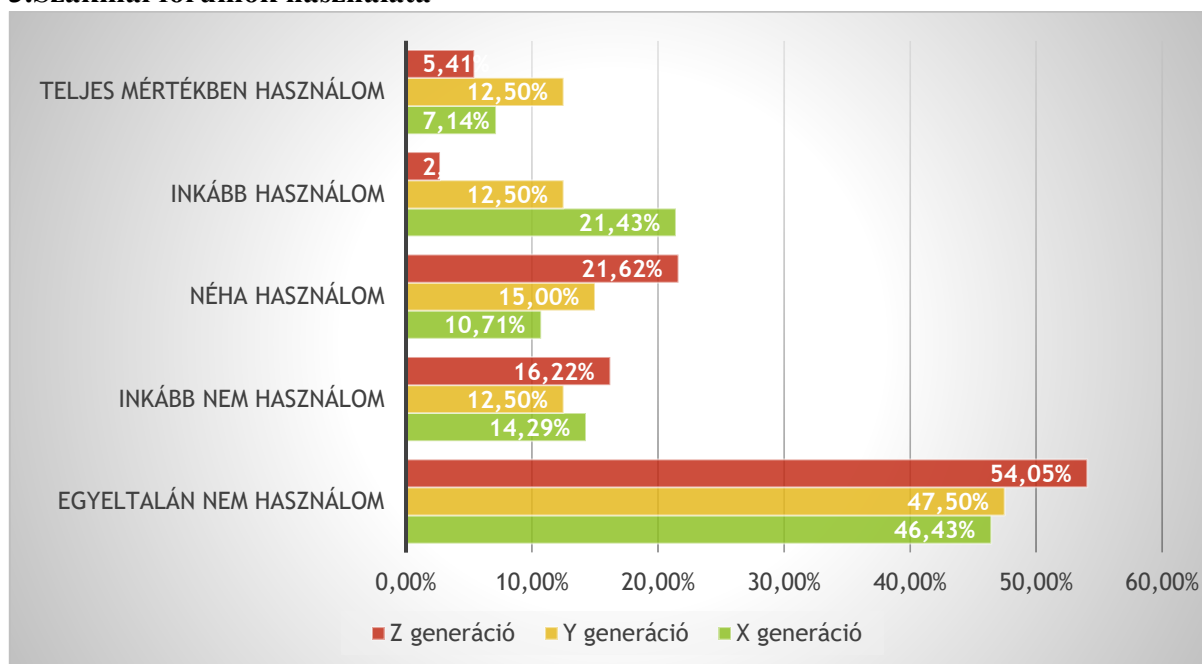
1.Céges nyíltnapok látogatása



2.Állásbörzék látogatásának fontossága

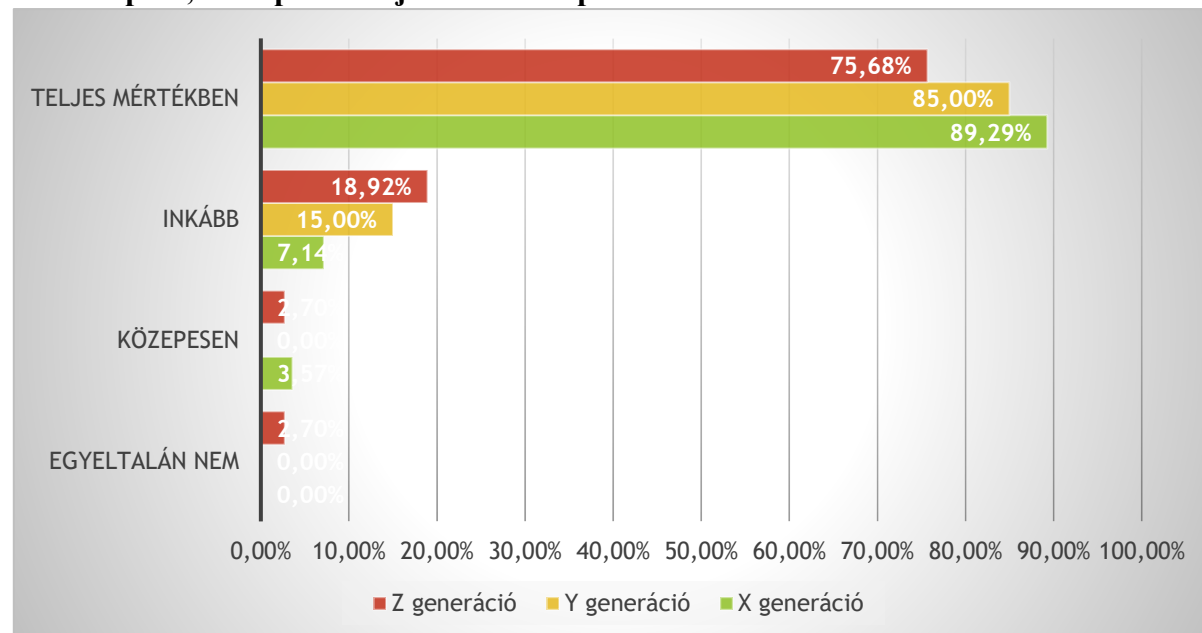


3.Szakmai fórumok használata

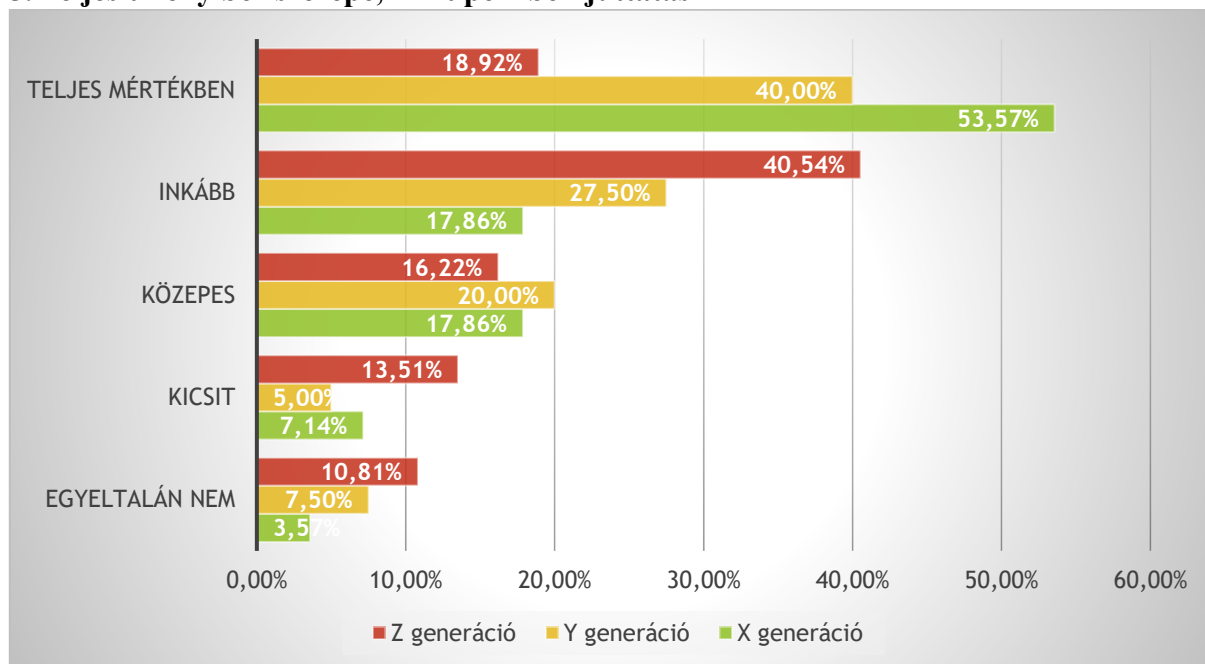


Harmadik kérdéscsoport ábrái

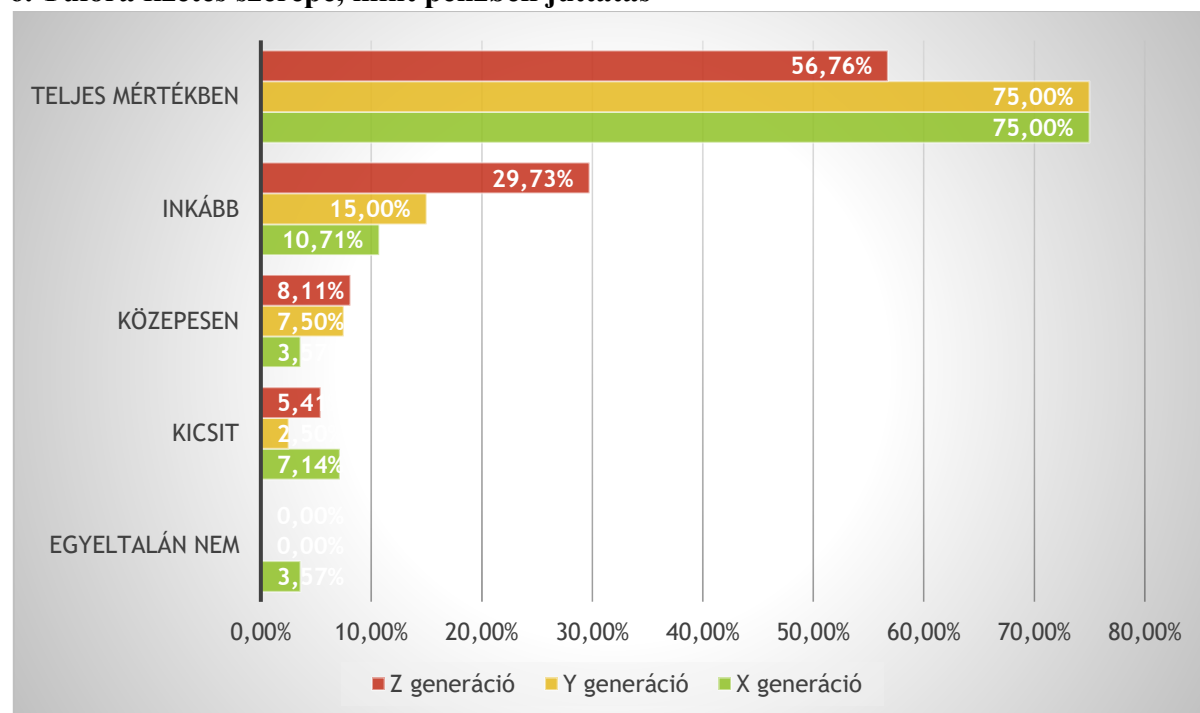
4. Az alapbér, mint pénzbeli juttatás szerepe



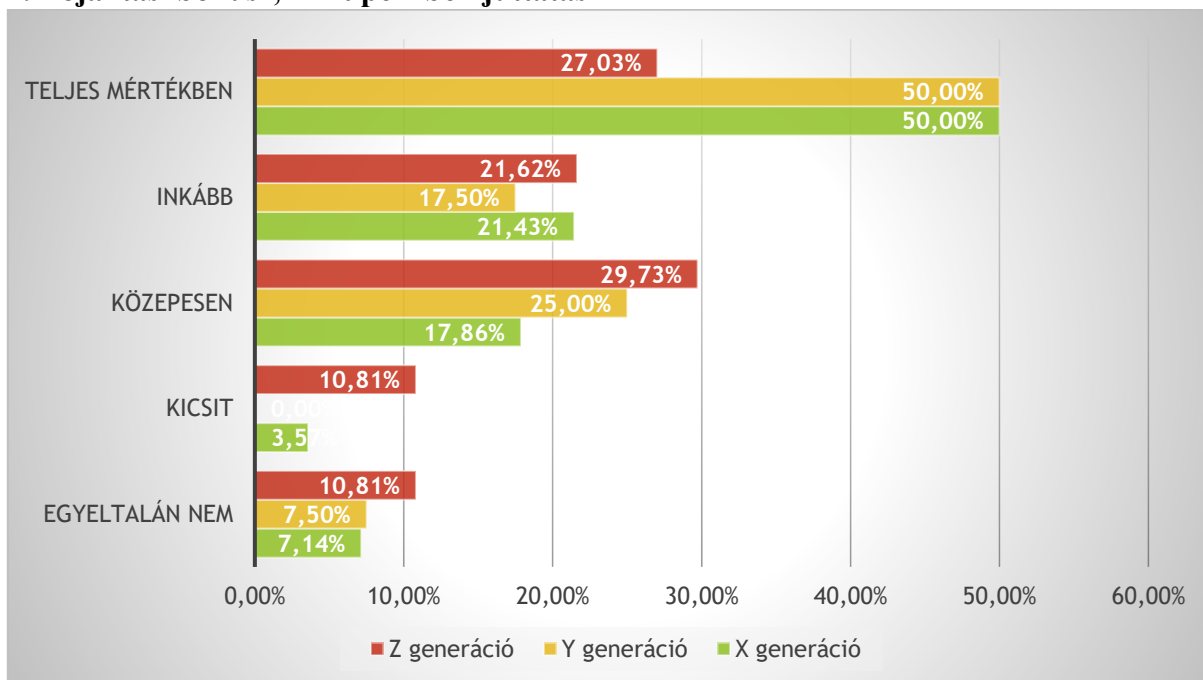
5. Teljesítmény bér szerepe, mint pénzbeli juttatás



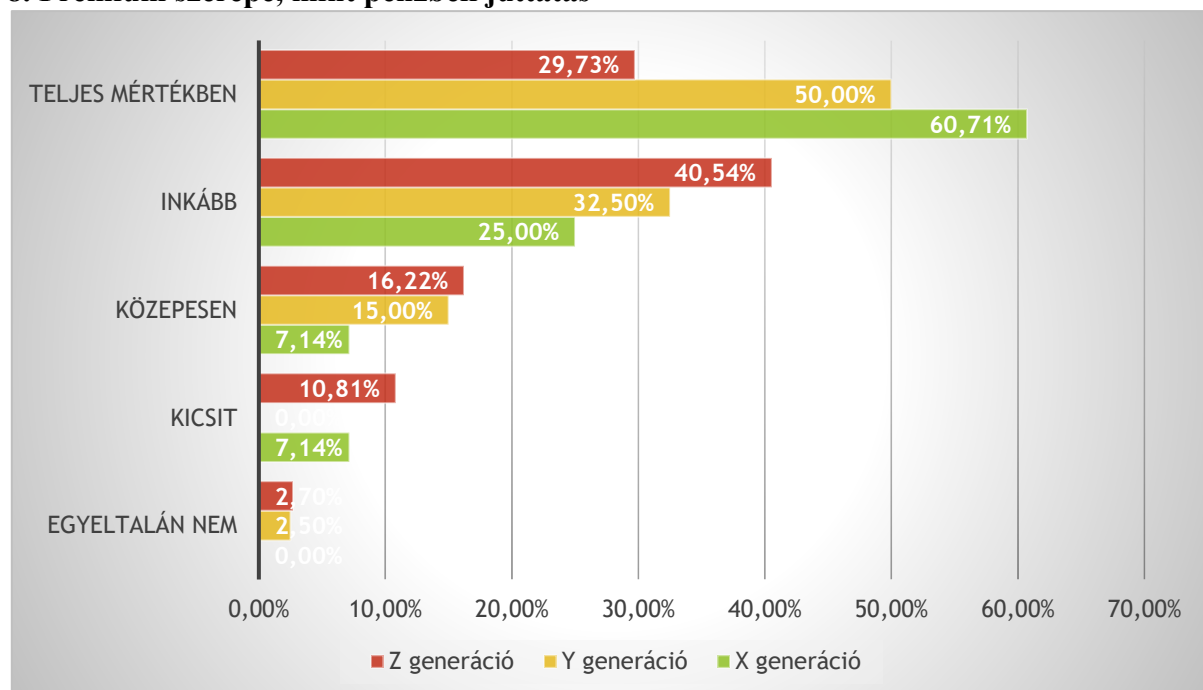
6. Túlóra fizetés szerepe, mint pénzbeli juttatás



7. Lojalitási bónusz, mint pénzbeli juttatás

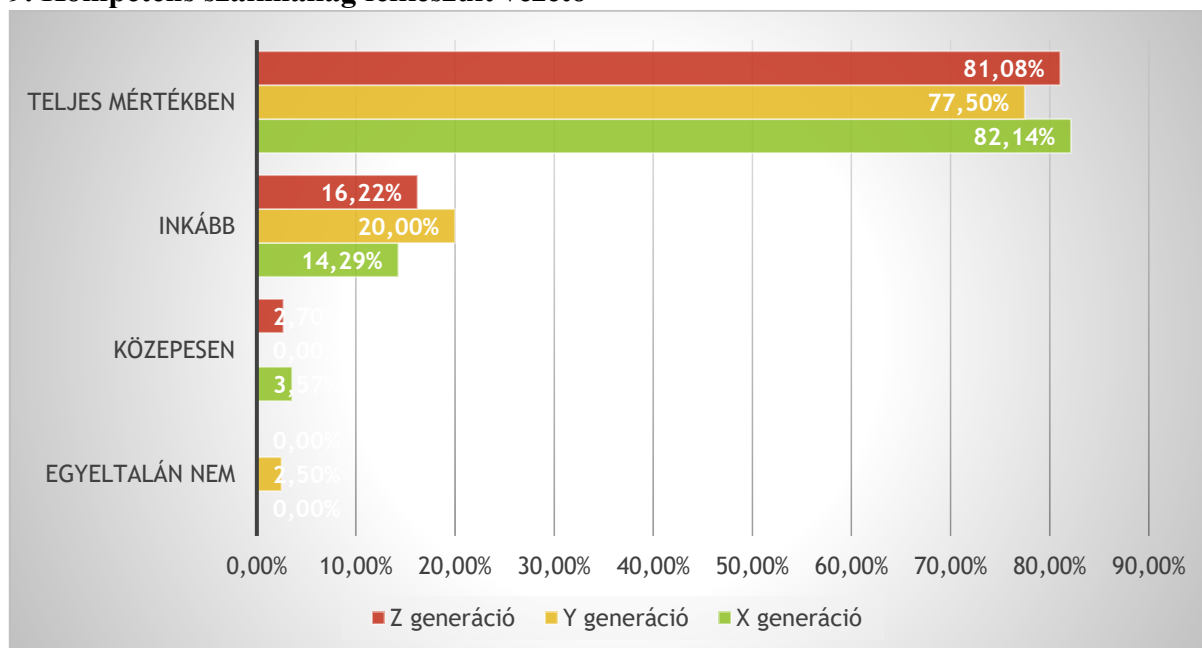


8. Prémium szerepe, mint pénzbeli juttatás

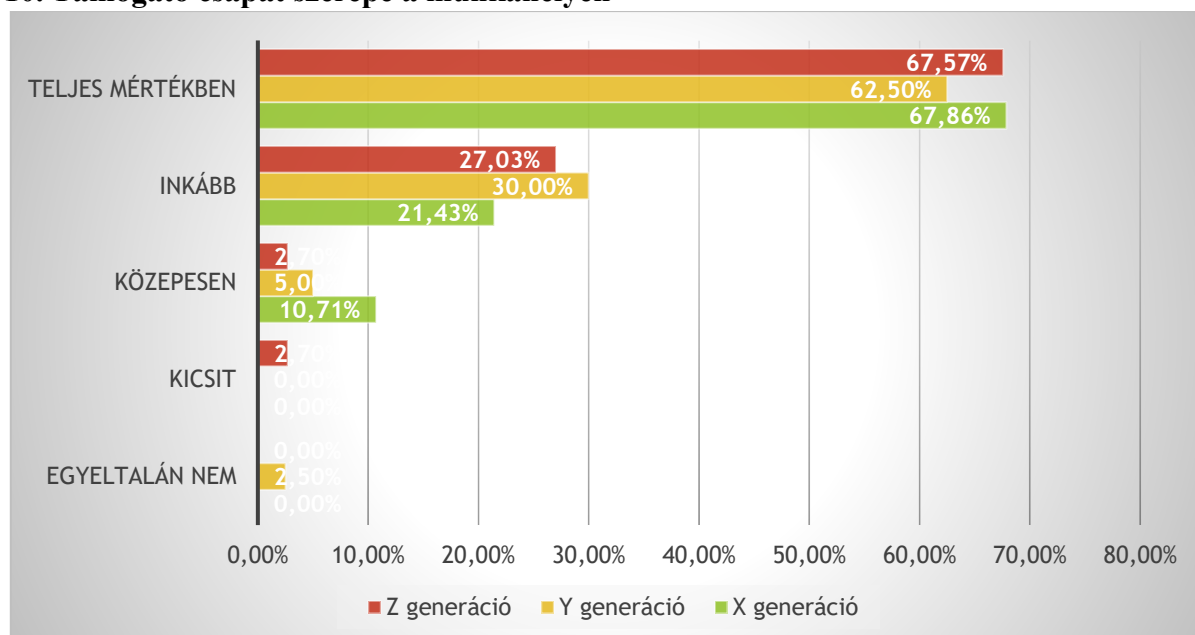


Hatodik kérdéscsoport ábrái

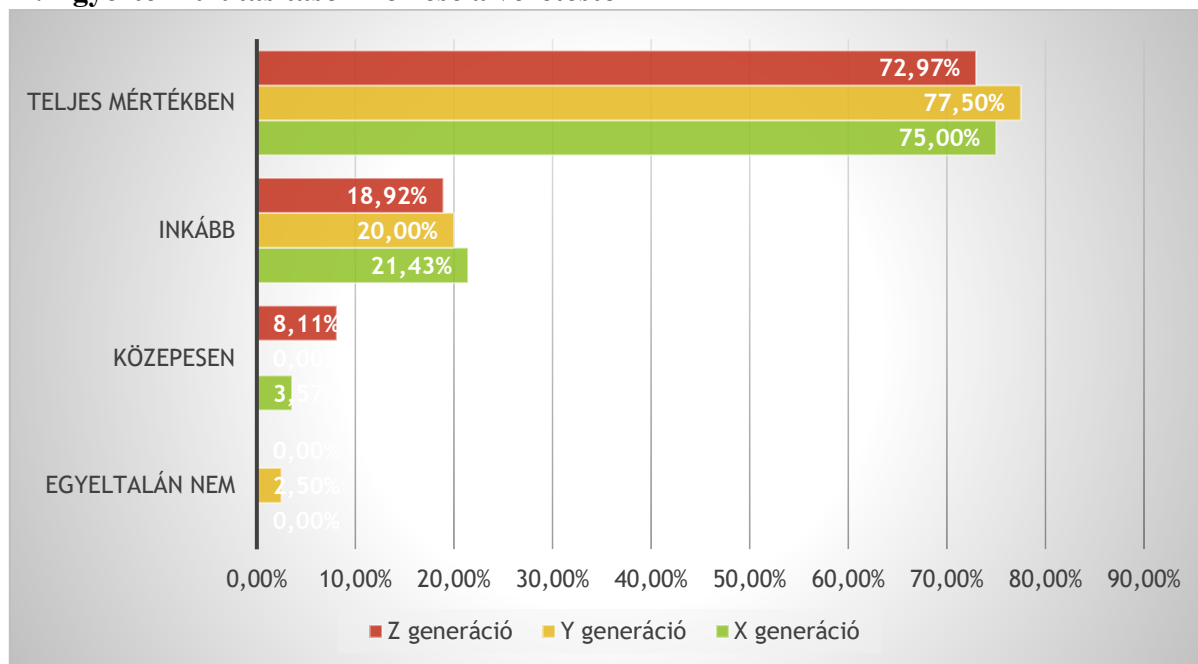
9. Kompetens szakmailag felkészült vezető



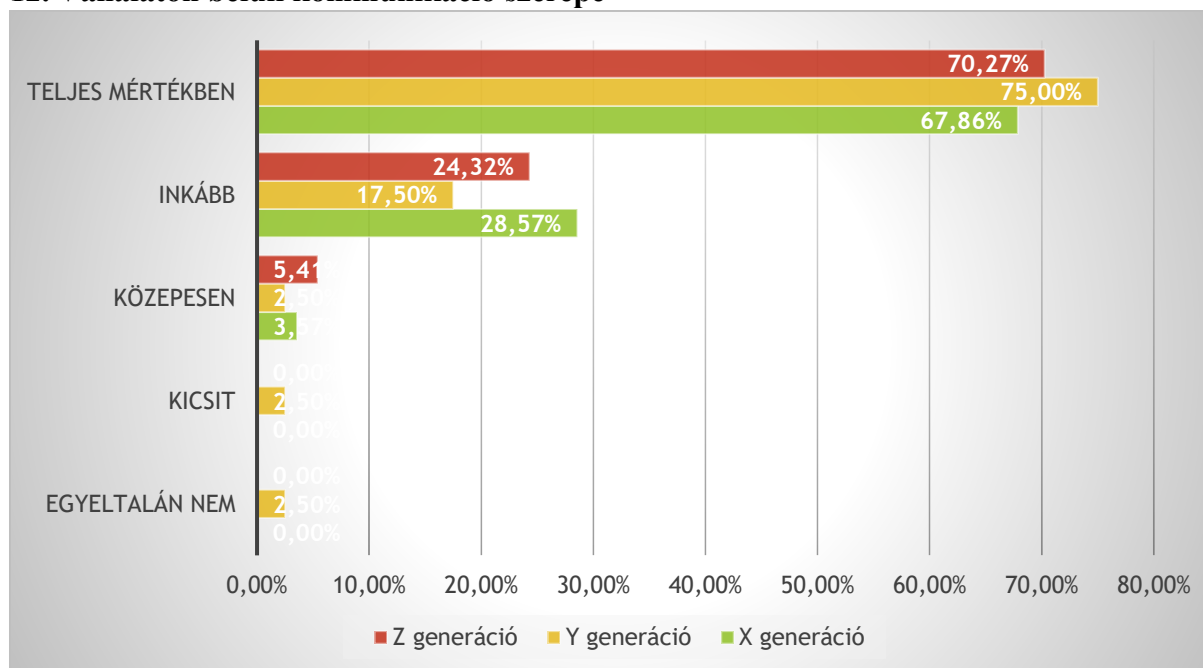
10. Támogató csapat szerepe a munkahelyen



11. Egyértelmű utasítások közlése a vezetéstől

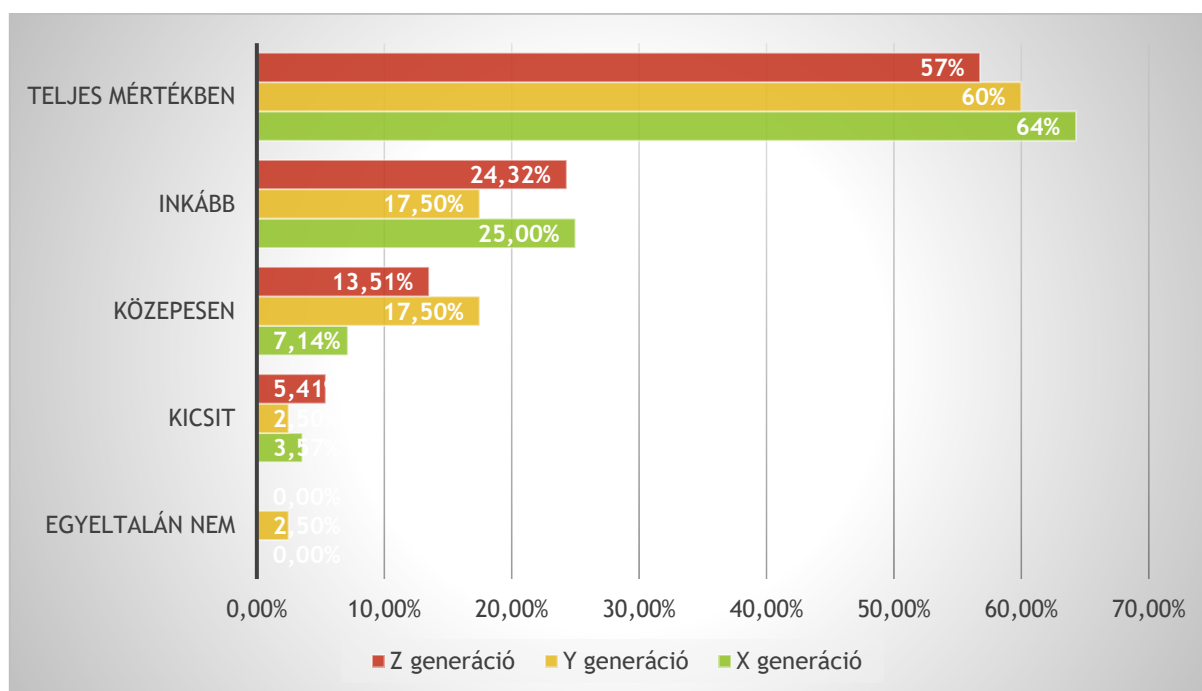


12. Vállalaton belüli kommunikáció szerepe

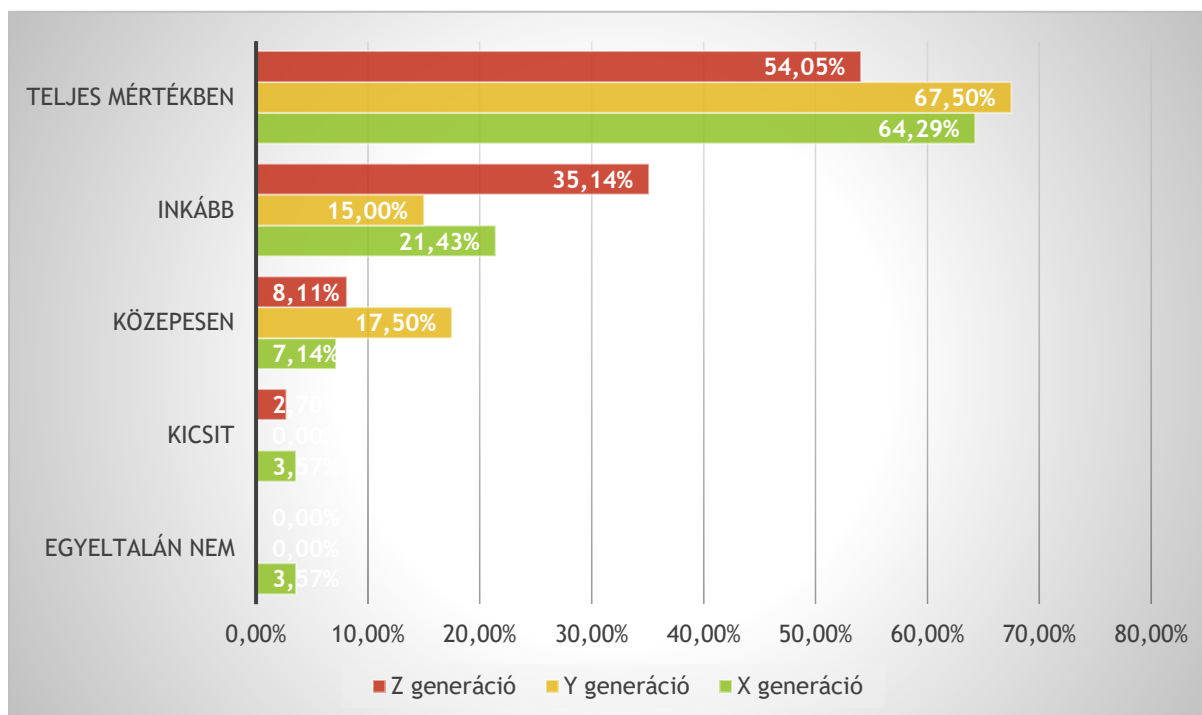


Hetedik kérdősor ábrái

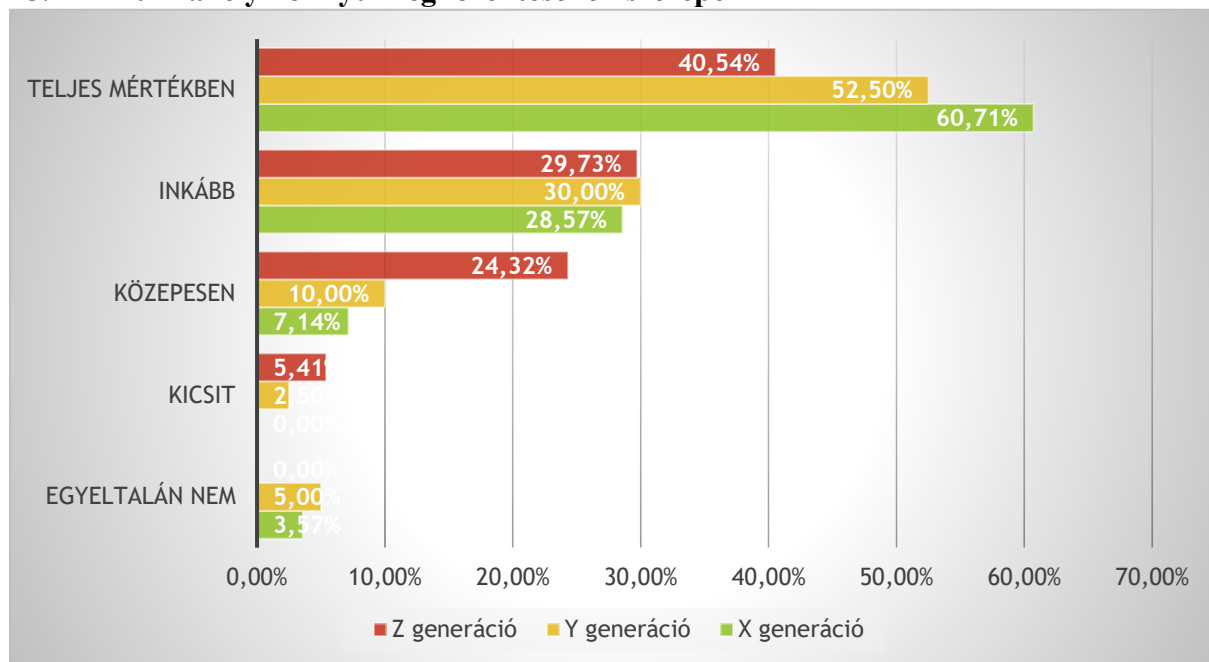
13.Megfelelő munkahelyi környezet szerepe



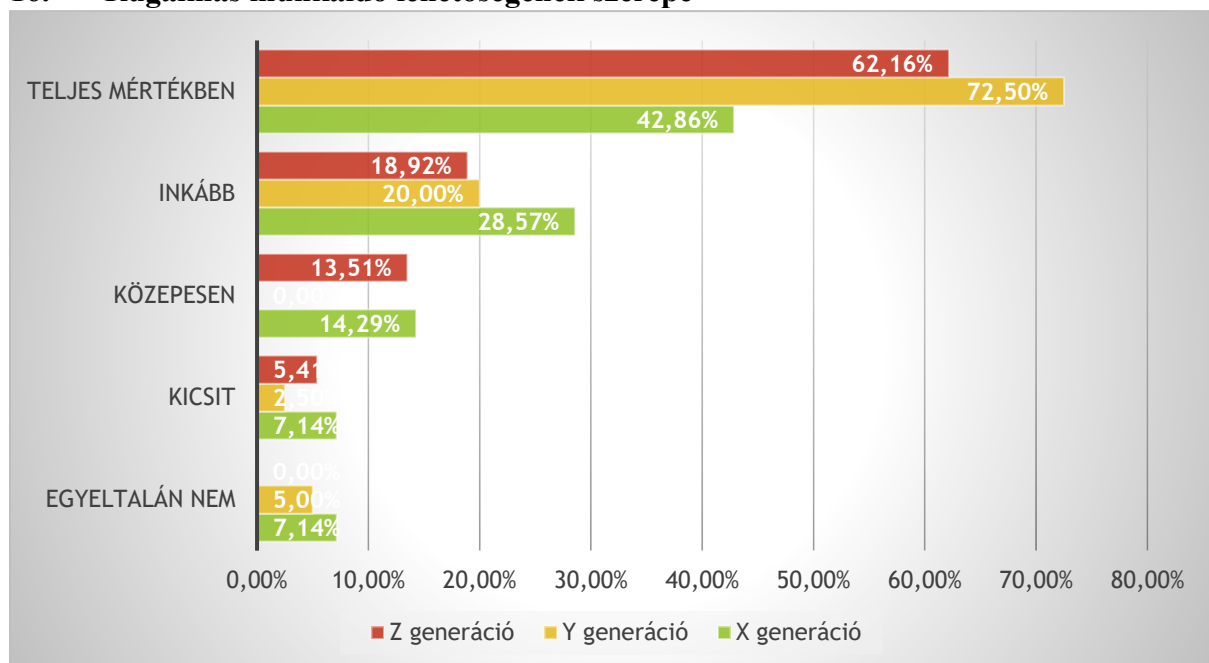
14.Modern eszközök használatának szerepe



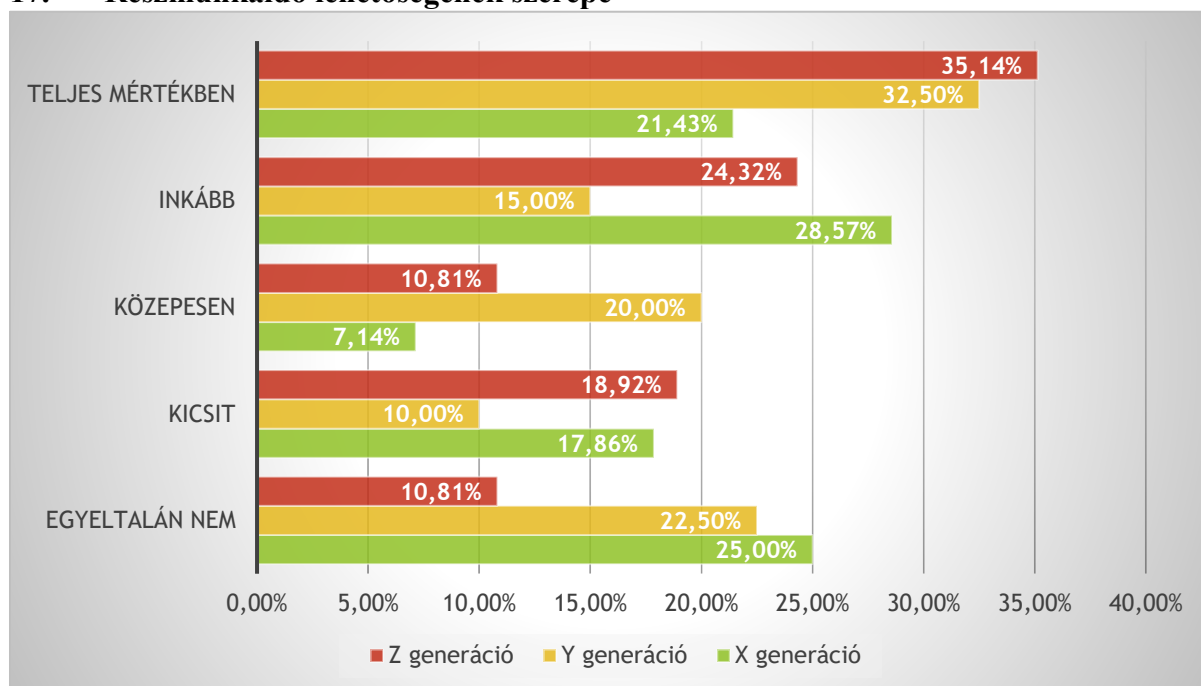
15. Munkahely könnyű megközelítésének szerepe



16. Rugalmas munkaidő lehetőségének szerepe



17. Részmunkaidő lehetőségének szerepe



4.melléklet

Informatikai vállalat állás hirdetésének részlete

♥ Komoly fókuszot helyezünk kollégáink szakmai és személyes fejlődésére, erre dedikált tanulási időkeretet is biztosítunk mindenkinek (hardskill és softskill képzések, vizsga felkészülések)

♥ A fentiekén túl olyan kollégáktól tanulhatsz majd, akik az IT világában komoly elismerést élveznek, így a te szakmai fejlődésed is biztos kezekben lesz nálunk

♥ Home Office-ban gazdag és rugalmas munkaidővel számolhatsz, de az irodában töltött napokon is figyelünk arra, hogy jól érezd magad

♥ Csapatépítő programjaink világhírűek, alig várjuk, hogy a következőre Te is csatlakozz majd!

5.melléklet

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Molnár Ágnes
A Hallgató Neptun kódja: CWPGUC
A dolgozat címe: Generációs hatások a munkahelyválasztás során
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és élelmiszertudományi Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és - nem titkosított dolgozat a védést követően - titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Kaposvár, 2024. év április hó 21. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Molnár Ágnes (hallgató Neptun azonosítója: CWPGUC) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre **javaslom**.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*¹

Kelt: 2024 év 04. hó 20. nap



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.