

SZAKDOLGOZAT

Laczkovszki Ámon

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak

Generációk a munkaerőpiacon

Belső konzulens: Dr. Turzai-Horányi Beatrix
egyetemi adjunktus, mentor

Belső konzulens
intézete/tanszéke: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Készítette: Laczkovszki Ámon

Gödöllő

2025

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés:	4
2	Szakirodalmi áttekintés:	6
2.1	A generációk fogalma és munkaerőpiaci jellemzőik	6
2.2	A munkához való viszony generációs szemmel	8
2.3	Motiváció és ösztönzés generációk szerint	9
2.4	Stressztűrés, lelkiállóképesség és alkalmazkodás	12
2.5	Együttműködés, konfliktuskezelés és lojalitás	15
2.5.1	Együttműködés	16
2.5.2	Konfliktuskezelés.....	18
2.5.3	Lojalitás.....	19
2.6	Digitalizáció és technológiai nyitottság	21
2.7	Gamifikáció a munka világában generációs szemmel.....	23
2.8	Kihívások a szervezet számára.	24
2.9	Zárógondolatok a generációs különbségek vállalati kezeléséről	25
3	Saját vizsgálat	27
3.1	Kutatási célok	27
3.1.1	Kutatási kérdések	27
3.1.2	Hipotézisek	28
3.2	A vizsgálat körülményei és helyszíne	28
3.3	A kutatási módszerek és a minta bemutatása	29
3.4	Kérdőív elemzése, eredmények	30
3.4.1	Demográfiai adatok	30
3.4.2	Hipotézisek vizsgálata	35
4	Eredmények értékelése, javaslatok.....	50
4.1	Eredmények értékelése	50
4.2	Javaslatok.....	54
5	Összefoglalás	55

1 Bevezetés:

A mai modern gazdasági környezetben a vállalatok egyre komplexebb kihívásokkal szembesülnek, különösen a humánerőforrás-kezelés terén. Az egyik legfontosabb kihívás az, hogy a munkaerőpiacon egyszerre van jelen több generáció, amelyek eltérő értékrenddel, elvárásokkal és motivációs háttérrel érkeznek a munka világába. Sokszor elsősre a különbségek okozta nehézségekre koncentrálnunk, pedig a generációk közötti eltérések számos lehetőséget is rejtenek magukban – például a sokféle nézőpontból és tapasztalatból fakadó előnyök kihasználását a vállalat számára.

Jelenleg a munkaerőpiacon négy fő generáció különíthető el: a Baby Boomer, az X, az Y és a Z generáció. Emellett egy újabb korosztály, az Alfa generáció is hamarosan megjelenik a munka világában, amely tovább növeli a vállalatok generációs diverzitását. Mint Z generációs hallgató, saját tapasztalatomból és környezetemből is látom, hogy minden generáció más közegben nőtt fel, más technológiai és társadalmi hatások érték, ez pedig alapvetően formálta a munkához való viszonyukat.

Az eltérő munkavállalói attitűdök, motivációk, stresszkezelési képességek, lojalitás és digitális nyitottság komoly hatással vannak a vállalati kultúrára és a szervezeti működésre. A globalizáció, a technológiai fejlődés, valamint a COVID-járvány nyomán kialakult rugalmasabb munkavégzési modellek csak tovább erősítették az igényt arra, hogy a vállalatok jobban megértsék a különböző generációkat, és hatékonyan tudják kezelni a közöttük lévő különbségeket.

A szakdolgozatom célja, hogy feltárja, hogyan tudják a vállalatok a generációs sokszínűséget kezelni és előnyükre fordítani – különös tekintettel a motiváció, stressztűrés, lelkiállóképesség, együttműködés, lojalitás és digitalizáció témaköreire.

Fő kutatási kérdésem:

Hogyan tudja egy vállalat a különböző generációkat hatékonyan ösztönözni és együttműködésre bírni a munkahelyen?

A fő kérdés mentén az alábbi konkrétabb kutatási kérdéseket vizsgálom:

1. Milyen motivációs tényezők hatnak leginkább az egyes generációkra a munkahelyen?
2. Milyen kapcsolat figyelhető meg a generációk és a szervezeti lojalitás mértéke között?
3. Hogyan befolyásolja a rendszeres visszajelzés megléte vagy hiánya az elköteleződést és a teljesítményt?
4. Milyen különbségek mutatkoznak a generációk stresszkezelési és alkalmazkodási képességei között?

5. Hogyan viszonyulnak a különböző generációk a digitalizációhoz és a technológiai változásokhoz?
6. Milyen sajátosságok jellemzik a generációk együttműködési és konfliktuskezelési stílusát a munkahelyen?

Dolgozatom első részében a generációk fogalmát és jellemzőit mutatom be a szakirodalom alapján, kitérve arra, hogy ezek a különbségek milyen hatással lehetnek a vállalati működésre. A szakirodalmi áttekintés után empirikus kutatással támasztom alá a vizsgálatomat: kérdőíves felmérésen és mélyinterjúkon keresztül keresem a választ arra, hogy a különböző generációk tagjai hogyan viszonyulnak a munkához, mik a motivációs igényeik, hogyan kezelik a stresszt, és milyen vállalati gyakorlatokat tartanak hasznosnak vagy elavultnak.

A célom, hogy olyan eredményeket mutassak be, amelyek segítenek a vállalatoknak jobban megérteni a generációk közötti különbségeket, és ezek alapján kialakítani hatékonyabb HR- és motivációs rendszereket. Ezzel hozzájárulhatnak ahhoz, hogy egy sokszínűbb, de mégis együttműködő és elégedett munkahelyi közeg jöjjön létre, amely egyaránt lehet a munkavállalók és a vállalat sikerének kulcsa a jövőben.

2 Szakirodalmi áttekintés:

2.1 A generációk fogalma és munkaerőpiaci jellemzőik

A szakdolgozat elméleti részében a generációk munkaerőpiaci szerepét és jellemzőit mutatom be a releváns szakirodalmak alapján. A célom, hogy feltárjam, milyen eltérések tapasztalhatók az egyes generációk munkához való viszonyában, értékrendjében és elvárásaiban. Kiemelt figyelmet fordítok arra, miként befolyásolják ezek a különbségek a motivációt, a stresszkezelést és a munkahelyi elköteleződést. A fejezet ezzel megalapozza a későbbi kutatási részt és keretet ad a gyakorlati eredmények értelmezéséhez.

A generáció fogalma társadalmi értelemben azokat az embereket jelöli, akik közel azonos időszakban születtek, és hasonló történelmi, gazdasági, társadalmi és kulturális hatások érték őket felnőtte válásuk során. Az ilyen közös élmények alakítják az értékrendjüket, viselkedésüket és a munkához való hozzáállásukat is (Strauss és Howe, 1991; Buda, 2019).

A generációk közötti eltérések megértése a vállalatok számára is kiemelten fontos, hiszen a munkaerőpiacon ma több korosztály dolgozik együtt, akik eltérően gondolkodnak a munkáról, a karierről, a lojalitásról és a vezetésről (Berkup, 2014; Kárpáti, 2020a). A generációs kategóriák tehát nem pusztán szociológiai címkék, hanem a munkaerőpiaci magatartás és döntéshozatal szempontjából is iránytűként szolgálnak, különösen a humánerőforrás-menedzsment és a vezetés területén.

Baby Boomer generáció (1946–1964)

A második világháborút követő gazdasági növekedés idején született generáció tagjait erős munkamorál, lojalitás és kötelességtudat jellemzi. Számukra a munkahelyi siker gyakran az évek alatt felépített karrierrel és a hierarchiában való előrejutással azonosul (Csehné Papp, 2017). Előnyben részesítik a személyes jelenlétet és a stabil munkakörnyezetet, valamint nagyra értékelik a vezetői tekintélyt. A gyors technológiai változásokhoz való alkalmazkodás számukra nehezebb, különösen a digitális megoldások terén (Buda, 2019). A munkahelyi közösségekben ugyanakkor gyakran ők képviselik a stabilitást, a tapasztalatot és a hosszú távú gondolkodást.

X generáció (1965–1980)

Az X generáció tagjai a gazdasági és társadalmi átalakulások időszakában nőttek fel, ezért jellemző rájuk az önállóság, a pragmatikus gondolkodás és a rugalmasság. Kiemelt fontosságúnak tartják a munka és a magánélet közötti egyensúlyt, valamint a szakmai függetlenséget (Kárpáti, 2020a). A technológiai eszközöket fokozatosan sajátították el, így bár nem digitális bennszülöttek, jól alkalmazkodnak a technológiai fejlődéshez (Buda, 2019).

E generáció tagjai gyakran keresik a felelősség és az önállóság közötti egyensúlyt, ami különösen vezetői pozícióban jelenik meg.

Y generáció / Millennials (1981–1995)

Az Y generáció tagjai már a globalizáció és a digitalizáció korszakában nőttek fel, ami meghatározta a gondolkodásukat és munkahelyi elvárásaikat. Számukra a fejlődési lehetőségek, a folyamatos visszajelzés és az élményalapú munkavégzés kiemelt jelentőséggel bír (Deloitte, 2017; Berkup, 2014).

Fontosnak tartják, hogy munkájuknak legyen értelme, és hogy karrierjük során lehetőséget kapjanak a tanulásra, fejlődésre és a rugalmas munkavégzésre. A vezetőkkel szemben a hitelességet és a nyitott kommunikációt értékelik, míg a merev szervezeti struktúrákat sokszor korlátozónak érzik (Hajdu, 2023). Érdeemes megjegyezni, hogy ez a generáció nyitott az agilis, lapos szervezeti kultúrák iránt, amelyekben teret kap a kreativitás és az önálló döntéshozatal (Buda, 2019). Az Y generáció számára a munka értelme, az önmegvalósítás és a személyes fejlődés elválaszthatatlan fogalmak. Ha mindezek hiányoznak, hajlamosak gyorsan továbblépni.

Z generáció (1996–2010)

A Z generáció, amelybe magam is tartozom, már a digitális technológiák világába született, ezért tagjai valóban „digitális bennszülötteknek” tekinthetők (Prensky, 2001). Számukra természetes a gyors információáramlás és a párhuzamos feladatvégzés.

Munkahelyi elvárásaik között kiemelten szerepel a rugalmas időbeosztás, a távmunka lehetősége és az átlátható kommunikáció (Székely, 2020). A lojalitás náluk elsősorban a munka értelméhez és a személyes fejlődéshez kötődik.

A technológiai eszközök használhatósága, az azonnali visszajelzés és a fejlődési lehetőség kulcsszerepet játszik a motivációjukban (Buda, 2019).

Ezzel a generációval a munkahelyek digitális kultúrája gyakorlatilag alapkövetelménnyé vált. A gyors reakció, az interaktív kommunikáció és a rugalmasság számukra természetes igény.

Alfa generáció (2010 után)

Az Alfa generáció tagjai még gyerekek vagy fiatal kamaszok, így jelenleg nem aktív szereplői a munkaerőpiacnak. A velük kapcsolatos kutatások főként előrejelzésekre és trendalapú becslésekre épülnek, mivel tényleges munkaerőpiaci tapasztalatuk még nincs (Hajdu, 2023). A kutatások szerint ők a mesterséges intelligencia és az automatizáció által formált korszakban nőnek fel, ahol a digitális technológia életük szerves része lesz.

Jellemző lehet rájuk a gyors információfeldolgozás, az individualizmus és az erős környezeti-társadalmi érzékenység (Székely, 2020).

Bár még tanulókorúak, már most látható, hogy a jövőben nagy hangsúlyt fektetnek majd az egyéni figyelemre, az azonnali visszacsatolásra és a technológia integrálására a munkában. A velük való együttműködés új vezetői szemléletet igényelhet.

A fent bemutatott generációk különböző társadalmi és technológiai környezetben szocializálódtak, így a munkahelyi értékekhez, motivációhoz és együttműködéshez is eltérő módon viszonyulnak. A vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy felismerjék ezeket a különbségeket, és olyan szervezeti környezetet teremtsenek, amelyben minden generáció megtalálja a helyét. A generációk sokszínűsége, ha megfelelően kezelik, hozzájárulhat az innovációhoz, a tudásmegosztáshoz és a szervezeti fejlődéshez (Hajdu, 2023).

2.2 A munkához való viszony generációs szemmel

A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök generációk szerinti eltérései évtizedek óta központi témát jelentenek a humán erőforrás-menedzsment, a szervezeti pszichológia és a munkaerőpiaci kutatások területén. A tudományos vita egyik alapvető kérdése, hogy ezek a különbségek valóban a generációs hovatartozásból fakadnak-e, vagy inkább az életkor, a társadalmi környezet és a szervezeti kultúra befolyásolják a munkához való viszonyt (Gursoy et al., 2013; Stiglbauer et al., 2022).

Stiglbauer és munkatársai (2022) a munkával kapcsolatos értékeket egy új mérőeszköz, a *New Work Values Scale* (NWVS) segítségével vizsgálták, amely tizennégy különböző dimenzió mentén térképezte fel a munkához való attitűdöket. Eredményeik alapján több alapérték – például a biztonság, az autonómia vagy a csapatmunka – minden generáció számára fontosnak bizonyult. Ugyanakkor bizonyos területeken, mint a karrierépítés, az anyagi elismerés vagy a fejlődési lehetőségek, markánsabb eltérések jelentek meg. A fiatalabb korosztályok inkább a fejlődést és az önmegvalósítást keresik a munkában, míg az idősebbek számára a kiszámíthatóság és a stabilitás a meghatározóbb (Stiglbauer et al., 2022).

Hasonló eredményekre jutott Gursoy és kutatócsoportja (2013) is, amikor a szolgáltatászektorban dolgozó generációk munkahelyi magatartását elemezték. A Baby Boomerek körében a lojalitás és a munkahely iránti hosszú távú elköteleződés továbbra is erős értéket képvisel, míg az X és különösen az Y, valamint a Z generáció inkább a rugalmasságot, az önállóságot és a munka-magánélet egyensúlyát részesíti előnyben. A kutatások tehát azt jelzik, hogy a munka jelentése és a motiváció forrásai folyamatosan változnak a generációk előrehaladtával, amihez a szervezeteknek is alkalmazkodniuk kell.

Egy friss, 2024-ben készült szisztematikus irodalmi áttekintésben Fuchs és munkatársai több mint negyven korábbi kutatás eredményeit elemezték a generációk munkához és karrierhez való viszonyáról. Összegzésük szerint bár az egyes korosztályokra jellemzőek bizonyos minták – például a Z generáció technológiai beállítottsága és gyors fejlődés iránti igénye, illetve az X generáció pragmatikusabb szemlélete –, a különbségek gyakran kisebbek, mint ahogy azt a közvélemény sugallja (Fuchs et al., 2024). A szerzők kiemelik, hogy a kohorsz- és életciklushatások sok esetben torzíthatják a generációs megközelítéseket, ezért a kutatási eredmények értelmezésénél mindig célszerű figyelembe venni a társadalmi és szervezeti környezetet is.

Ezt a gondolatot erősítik Acemoglu és munkatársai (2022) makrogazdasági kutatásai is, amelyek a munka világának szerkezeti átalakulásait vizsgálták. Rámutattak, hogy az idősebb munkavállalók – különösen a Baby Boomer generáció tagjai – munkaerőpiaci részvételének fenntartásához olyan munkakörnyezetre van szükség, amely alkalmazkodik a fizikai és mentális terhelhetőség változásaihoz. A szerzők az „age-friendly jobs” (időseket támogató munkahelyek) fogalmával írták le azokat a pozíciókat, ahol az idősebb generációk hosszú távon, fenntartható módon dolgozhatnak. Saját meglátásom szerint ez a koncepció nem csupán a társadalom előregedésére kínál választ, hanem a többgenerációs munkahelyek közötti egyensúly megteremtésének egyik kulcsa is lehet.

Az áttekintett szakirodalom alapján jól látható, hogy a munkához való viszony nem egységes, ugyanakkor felfedezhetők bizonyos ismétlődő mintázatok. A karrierépítés, a munkamagánélet egyensúlya és a biztonság iránti igény más-más hangsúllyal jelenik meg attól függően, ki melyik korszakban szocializálódott. Ugyanakkor egyetértek azokkal a kutatókkal, akik szerint a munkával kapcsolatos attitűdök nem kizárólag a generációs hovatartozásból erednek: az egyéni preferenciák, a szervezeti kultúra és a gazdasági környezet legalább ennyire befolyásoló tényezők. Ez a komplexitás arra ösztönözheti a vállalatokat, hogy árnyaltabb és rugalmasabb humánpolitikai stratégiákat alkalmazzanak, amelyek figyelembe veszik a különböző korosztályok sajátos igényeit és erősségeit.

2.3 Motiváció és ösztönzés generációk szerint

A motiváció a szervezeti viselkedés egyik kulcsfogalma, amely azt vizsgálja, mi ösztönzi az egyént cselekvésre, és mennyire tartós az a belső energia, amely a viselkedését irányítja. A munkahelyi közegben a motiváció határozza meg, mennyire elkötelezetten, kitartóan és eredményesen dolgozik valaki. A motiváció szintje közvetlen hatással van a teljesítményre, a munkahelyi elégedettségre, a lojalitásra és a munkavállalók hosszabb távú megtartására is (Deci és Ryan, 1985).

A szakirodalom két alapvető motivációtípust különböztet meg: a belső (intrinzik) és a külső (extrinzik) motivációt. A belső motiváció esetében az egyén önmagáért a tevékenységért dolgozik, mert az számára örömet, kihívást vagy fejlődési lehetőséget jelent. A külső motiváció ezzel szemben külső tényezőkből fakad – például fizetésből, jutalomból, társadalmi elismerésből vagy a büntetéstől való félelemből (Ryan és Deci, 2000). A két forma együttesen határozza meg, mennyire minőségi és tartós a munkavégzés.

A Maslow-féle szükséglet-hierarchia az emberi motiváció egyik klasszikus modellje, amely szerint az emberek szükségletei hierarchikusan épülnek egymásra az alapvető fiziológiai igényektől az önmegvalósításig. A modell rávilágít arra, hogy a különböző élethelyzetben és generációban lévő munkavállalók más-más szintű szükségletekre érzékenyek, ezért a motivációs eszközöket is ezekhez kell igazítani. Saját meglátásom szerint ez a megközelítés különösen hasznos a generációs különbségek vizsgálatánál, mert segít megérteni, hogy a fiatalabb korosztályok miért helyeznek nagyobb hangsúlyt az élményre és a fejlődésre, míg az idősebbek számára a stabilitás és a biztonság a döntő.

A Herzberg-féle kétfaktoros modell a motivációt higiénés tényezőkre és motivátorokra bontja. A higiénés tényezők – például a munkakörülmények vagy a fizetés – elsősorban az elégedetlenség elkerülését szolgálják, míg a motivátorok, mint az elismerés, a fejlődési lehetőség vagy az előrelépés, valódi elégedettséget és belső motivációt idéznek elő. Ez a megközelítés különösen releváns a fiatalabb generációk esetében, akik gyakran fontosabbnak tartják a fejlődést és a személyes kibontakozást, mint a hagyományos juttatásokat.

A modern motivációkutatás egyik meghatározó irányzata a Deci és Ryan (2000) nevéhez fűződő önmeghatározás-elmélet (*Self-Determination Theory*, SDT), amely három alapvető pszichológiai szükségletre épít: a kompetenciára, az autonómiára és a kapcsolódásra. A modell szerint tartós belső motiváció akkor alakul ki, ha ezek a szükségletek kielégülnek a munkavégzés során. Úgy vélem, ez a szemlélet azért különösen időszerű, mert a fiatalabb generációk elvárásaiban egyre nagyobb hangsúlyt kap a szakmai önállóság és a támogató munkahelyi közeg.

A klasszikus motivációs elméletek ma is alapvető támpontot jelentenek a munkahelyi motiváció megértésében, ugyanakkor a munka világa az elmúlt évtizedekben jelentősen átalakult. Különösen a fiatalabb generációk megjelenésével vált nyilvánvalóvá, hogy a szervezetek számára már nem elegendő pusztán külső ösztönzőkre – például bérezésre vagy juttatásokra – támaszkodni. Friss kutatások rámutatnak, hogy a belső motivációt erősítő tényezők, mint az önmegvalósítás, a fejlődési lehetőség és az autonómia, egyre meghatározóbbá válnak, különösen a Z generáció tagjai körében (Hajdu, 2023; Stiglbauer,

Penz és Batinic, 2022). Saját tapasztalataim alapján is megfigyelhető, hogy a fiatal munkavállalók számára a szakmai fejlődés és a rugalmasság sokkal többet jelent, mint önmagában a fizetés nagysága.

Ez a szemléletváltás a vállalatokat arra ösztönzi, hogy motivációs rendszereiket a munkavállalók személyes értékeihez, pszichológiai szükségleteihez és élethelyzetéhez igazítsák. A generációs hovatartozás ugyanis meghatározó szerepet játszik abban, hogy egy munkavállaló milyen típusú ösztönzőkre reagál érzékenyen, hogyan viszonyul a munkához, és mit vár el munkaadójától. Ezt a viselkedést több tényező befolyásolja, például a szocializációs közeg, a technológiai fejlődés, valamint a gazdasági és társadalmi környezet, amelyek mind formálják az adott generáció motivációs mintázatait.

A Baby Boomer generáció (1946–1964) tagjai jellemzően lojalitásra és stabilitásra épülő munkakultúrában szocializálódtak. Számukra a munka önmagában is értéket képvisel, motivációjukat elsősorban az anyagi biztonság, a karrierépítés és a hosszú távú elköteleződés befolyásolja. A Deloitte (2025) kutatása szerint e generáció még mindig inkább a megélhetően alapuló motivációs tényezők mentén gondolkodik, ahol az erkölcsi megbecsülés és a vezetői elismerés is kiemelt szerepet játszik. Saját megítélésem szerint ez a hozzáállás egyfajta stabil értékrendet is tükröz, amelyre a fiatalabb korosztályok is támaszkodhatnak a munka világában.

Az X generáció (1965–1980) tagjai a globalizáció, a gazdasági átmenetek és a digitalizáció térnyerésének időszakában építették karrierjüket. Számukra az önállóság, a rugalmasság és a munka–magánélet egyensúlya alapvető fontosságú értékek. Kutatások szerint e generáció képviselői a pénzügyi elismerés és a kihívást jelentő feladatok kombinációját tartják motiválónak, különösen, ha ezekhez felelősségvállalás és döntési szabadság is társul (Gursoy, Maier és Chi, 2013). Saját meglátásom szerint ez a fajta egyensúlykeresés jól mutatja az X generáció gyakorlati szemléletét, amely egyszerre épít a tapasztalatra és a biztonságra.

A Y generáció (1981–1995), vagyis a Milleniálok már a technológia által uralt, gyorsan változó világban nőttek fel. Motivációjuk sokrétű, hiszen az anyagi biztonság mellett számukra a munka értelme, a folyamatos visszajelzés, a személyes fejlődés és az értékalapú vállalati kultúra is kiemelt szerepet kap. A Deloitte (2025) tanulmánya a „motivációs trifecta” fogalmával – a pénz, a jelentés és a jóllét hármásával – írja le legpontosabban ezt a szemléletet. E generáció tagjai akkor érzik magukat igazán elkötelezettnek, ha munkájukat értékesnek és fejlődést kínálóknak élik meg.

A Z generáció esetében a motivációs minták tovább tolódtak a belső tényezők irányába. Számukra alapvető elvárás a munkavégzés rugalmassága, a *home office* lehetősége és az, hogy

a feladataik összhangban legyenek személyes értékrendjükkel. Hajdu (2023) hazai kutatása is kimutatta, hogy a Z generáció számára a munka nem csupán a megélhetés eszköze, hanem az önkifejezés, a társas kapcsolódás és a fejlődés terepe. A legújabb kutatások szerint e korosztályban kiemelt szerepet kap a munkahelyi jóllét és a pszichológiai biztonság, amelyek már nem extraként, hanem alapvető elvárásként jelennek meg, és közvetlenül befolyásolják a szervezeti lojalitást és a maradási szándékot (Surugiu et al., 2025). Dwivedula (2025) a *Self-Determination Theory* alapján szintén arra a következtetésre jutott, hogy a Z generáció motivációját leginkább az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás hármasa erősíti. Az ilyen értékeket képviselő vállalati kultúra hosszú távon is képes fenntartani e korosztály elkötelezettségét.

Míg a Baby Boomer és az X generáció motivációját elsősorban a hierarchia, a stabil karrierút és az anyagi biztonság határozta meg, addig a Y és Z generációk már összetettebb igényeket fogalmaznak meg. Számukra nem csupán a juttatások számítanak, hanem az is, hogy munkájukat értelmesnek érezzék, fejlődhessenek, és olyan környezetben dolgozhassanak, ahol támogatást és elfogadást tapasztalnak. Ez a szemléletváltás új kihívások elé állítja a vállalatokat, különösen a vezetői és humánpolitikai rendszerek kialakítása terén. Úgy vélem, a jövőben azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek képesek valóban személyre szabott, generációkon átívelő motivációs stratégiát kialakítani.

2.4 Stressztűrés, lelkiállóképesség és alkalmazkodás

A munka világában egyre nagyobb hangsúlyt kapnak azok a pszichológiai tényezők, amelyek meghatározzák a munkavállalók teljesítményét, jóllétét és hosszú távú elköteleződését. Ezek közé tartozik a stressztűrés, a lelkiállóképesség – más néven pszichológiai reziliencia – és az alkalmazkodóképesség. A munkahelyi stressz olyan külső és belső tényezők összességéből fakad, mint a határidők, az elvárások, a konfliktusok vagy a bizonytalanság, amelyekre az egyének különbözőképpen reagálnak. A reziliencia ezzel szemben azt a képességet jelenti, hogy az ember képes rugalmasan kezelni a nehézségeket, és megőrizni mentális stabilitását a változó körülmények között (Wut, Xu és Wong, 2022). Az alkalmazkodás szorosan összefügg ezzel a jelenséggel, hiszen azt mutatja meg, mennyire képes valaki sikeresen reagálni az új szervezeti elvárásokra, a technológiai változásokra vagy a munkakörnyezet átalakulására.

Generációs szempontból különösen érdekes megfigyelni, hogy a különböző korosztályok eltérő módon birkóznak meg a stresszel és az alkalmazkodás kihívásaival. A fiatalabb nemzedékek, különösen a Z generáció körében, gyakrabban tapasztalhatók olyan jelenségek, mint az alacsonyabb stressztűrés, a gyorsabb kiégés vagy a hosszabb alkalmazkodási időszak (Wut, Xu és Wong, 2022). Ezek a különbségek azonban nem feltétlenül a gyengeség jelei, sokkal inkább abból fakadnak, hogy a fiatalabb generációk másfajta munkakörnyezetben és

technológiai közegben szocializálódtak. Dwidienawati (2025) kutatása is alátámasztja, hogy a generációk közti eltérések elsősorban a megküzdési stratégiákban, a társas támogatás iránti igényben és a munkahelyi környezethez való viszonyulásban érhetőek tetten.

Saját megfigyelésem szerint a Z generáció tagjai gyakran igénylik a közvetlen visszajelzést és a támogató munkahelyi légkört, ami hozzájárulhat stresszkezelő képességük fejlődéséhez. A munkaadók számára ezért egyre fontosabb, hogy olyan szervezeti kultúrát alakítsanak ki, amely teret ad a rugalmas reagálásnak, a mentális egészség megőrzésének és a nyílt kommunikációnak.

A szervezeti környezet, a vezetői hozzáállás és a vállalati támogatás mértéke szintén erősen befolyásolja a dolgozók mentális ellenálló képességét – erre Wut és munkatársai (2022) is felhívják a figyelmet. Ha a munkáltatók megfelelően ismerik fel ezeket a különbségeket, célzottan támogathatják az egyes generációk igényeit, elősegítve a mentális jóllétet és a hosszú távú elköteleződést. Ez nemcsak a munkavállalók egyéni teljesítményét javíthatja, hanem a szervezeti stabilitást és a hatékony együttműködést is erősíti.

A generációk közötti eltérések tehát jól megfigyelhetők a stresszhelyzetek kezelésében, a változásokhoz való alkalmazkodásban és a munkahelyi nyomásra adott reakciókban. A technológiai fejlődés, a digitalizáció és az új munkaszervezési formák minden korosztály számára eltérő kihívásokat jelentenek, amelyekre más-más válaszokat adnak.

Baby Boomer generáció. A stabilitás és a hagyományos munkahelyi struktúrák iránti elköteleződés a leginkább jellemző. Általában nagyobb mentális állóképességgel reagálnak a stresszhelyzetekre, ugyanakkor a gyorsan változó környezet – például a digitalizáció és a távmunka – gyakran nehezebb alkalmazkodást kíván tőlük.

Az X generáció tagjai a biztonság és a rugalmasság közötti egyensúlyt keresik a munkavégzés során. Kutatások szerint esetükben gyakori a munkahelyi stressz, amely a karrier, a családi kötelezettségek és az anyagi biztonság összehangolásából fakad. Gursoy, Maier és Chi (2013) eredményei alapján az X generáció tagjai inkább problémacentrikus megküzdési stratégiákat alkalmaznak, és ritkábban kérnek formális pszichológiai vagy mentálhigiénés támogatást, mint a fiatalabb korosztályok.

Az Y generáció tagjai a stresszkezelést és az alkalmazkodást tudatosabban közelítik meg: nyitottabban beszélnek a mentális egészség kérdéseiről, és aktívan törekszenek a munka–magánélet egyensúlyára. Egy Deloitte-felmérés szerint a generációjuk számára a munkavégzés rugalmassága elsődleges szempont a munkahely-választásnál (Deloitte, 2023).

A Z generáció friss munkaerőként még formálódóban van a munka világában. Az általuk megtapasztalt stressz gyakran a bizonytalansághoz, a folyamatos elvárásokhoz és a digitális túlterheltséghez kapcsolódik. Dwidienawati (2025) kutatása szerint a Z generáció tagjainak közel 60%-a valamilyen elkerülő stratégiát választ stresszhelyzetben, például felmondással vagy munkaváltással próbál reagálni. Ugyanakkor csak kisebb arányban alkalmaznak hosszú távú, problémamegoldó technikákat. Pozitívum viszont, hogy a technológiai változásokhoz ők alkalmazkodnak a leggyorsabban, és könnyen veszik fel a ritmust a *hibrid munkakörnyezetben*.

A különbségek mögött nemcsak generációs sajátosságok, hanem a környezet változásaira adott eltérő reakciók is állnak. A kutatások szerint a pandémiás időszakban a Z generáció tagjai fokozott stressznek voltak kitéve, míg az idősebb korosztályok a megszerzett rutinjuk és tapasztalatuk révén stabilabban tudtak alkalmazkodni a kihívásokhoz (Fuchs, Lorenz & Fuchs, 2024).

A generációk közötti eltérések elméleti szinten relevánsak, a HR-gyakorlatban is kiemelt szerepet kapnak. A munkahelyi stresszkezelés, az alkalmazkodási igények és a motivációs tényezők sokfélesége olyan összetett helyzetet teremt, amelyre az egységes, hagyományos HR-megoldások már nem adnak hatékony választ. A sikeres szervezetek egyik fő ismérve, hogy képesek reagálni a különféle korosztályok sajátos igényeire anélkül, hogy ez szervezeti széttöredezethez vezetne.

A HR feladata ma már nem csupán a generációs különbségek kezelése, hanem azokból valódi szinergiák megteremtése. Az életkor, a munkatapasztalat és a karrierfázis alapján eltérő támogatási igények jelennek meg a munkavállalók részéről – legyen szó a visszajelzés módjáról, a munkavégzés szabadságáról vagy a mentális jóllét biztosításáról. A modern HR-stratégiáknak ezért az egyéni élethelyzetekhez kell igazodniuk, nem kizárólag a generációs kategóriákhoz. Ez azt jelenti, hogy még ugyanazon korosztályon belül is megjelenhetnek eltérő szükségletek, amelyekre a vezetőknek rugalmasan és empatikusan kell reagálniuk.

A mentálhigiénés támogatás iránti igények generációnként eltérőek, ugyanakkor szoros kapcsolatban állnak a munkavállalók életszakaszával és szakmai identitásával. A HR számára ezért célszerű olyan keretrendszert kialakítani, amely egyszerre képes kezelni a generációs különbségeket és erősíteni a közös szervezeti célok iránti elköteleződést. Az egyéni támogatásra és fejlesztésre épülő szervezeti kultúra nemcsak a munkavállalók jóllétét növeli, hanem közvetlen hatással van a teljesítményre és a fluktuáció csökkenésére is.

A generációs sokszínűség nem tekinthető problémának, sokkal inkább természetes adottságnak, amely megfelelő vezetői szemlélettel a szervezeti fejlődés forrásává válhat.

Gursoy, Maier és Chi (2013) is hangsúlyozzák, hogy a különböző generációk értékrendje és motivációja, ha tudatosan menedzselik, hozzájárulhat a vállalati teljesítmény és az együttműködés erősítéséhez. Az IBM és az Unilever gyakorlata is jól mutatja, hogy a belső mentorálás, a kétirányú kommunikáció és az autonómia biztosítása hatékonyan segíti a különböző korosztályok együttműködését. Saját véleményem szerint ez különösen értékes a szervezeti változások idején, amikor a tapasztalat és a friss szemlélet egymást kiegészítve teremthet egyensúlyt.

Az empátiára, fejlődésre, visszacsatolásra és biztonságos szervezeti légkörre épülő vezetői attitűd minden korosztály számára értéket képviselhet. A hangsúly tehát, alkalmazkodáson túl azon is érződik, hogy az egyének miként tudják saját erősségeikre építve formálni a munkakörnyezetet és támogatni egymást a közös célok elérésében.

Lima és Rahman (2025) tanulmánya szerint a generációk közötti különbségek figyelembevétele alapvető szerepet játszik a vezetői kultúra formálásában. Azok a vezetők, akik értik és tudatosan kezelik a sokféleségből fakadó eltérő igényeket, képesek olyan befogadó munkahelyi környezetet teremteni, amelyben a munkatársak motiváltabbak és eredményesebbek.

A szakirodalmi áttekintés összességében rámutat, hogy a különböző generációk eltérő elvárásokat támasztanak a munkakörnyezettel szemben, valamint másként reagálnak a stresszre, a motivációs ingerekre és a szervezeti változásokra. Ez a sokszínűség a vállalatok számára lehetőséget is teremt: a tudatosan felépített, rugalmas HR-stratégiák révén nemcsak a munkavállalói jóllét növelhető, hanem egy fenntartható és hatékony szervezeti kultúra is kialakítható.

A következő fejezet az egyéni pszichológiai tényezők helyett a generációk közötti kölcsönhatásokra összpontosít. Célja feltárni, hogyan befolyásolják egymást a különböző korosztályok a mindennapi munkavégzés során, milyen konfliktusok jelenhetnek meg, és ezek megoldása miként erősítheti a szervezeti lojalitást.

2.5 Együttműködés, konfliktuskezelés és lojalitás

A munkahelyi együttműködés, a hatékony konfliktuskezelés és a munkavállalói lojalitás mind alapvető tényezők a hosszú távon is sikeres szervezeti működésben. A modern munkaerőpiacon azonban egyre gyakrabban fordul elő, hogy különböző generációk dolgoznak együtt, akik eltérő értékrenddel, kommunikációs stílussal és kötődési mintázatokkal rendelkeznek. Napjainkban először fordul elő, hogy akár négy generáció is együtt van jelen egy szervezeten belül – ez egyszerre jelent kihívást és komoly stratégiai lehetőséget a vállalatok számára. A generációk eltérően viszonyulnak az autoritáshoz, a

visszajelzésekhez és a lojalitás fogalmához, ami időnként feszültségek forrása lehet. Ugyanakkor, ha a szervezet képes tudatosan kezelni ezeket a különbségeket, az eltérő szemléletmódok és tapasztalatok valódi kiegészítő erőforrássá válhatnak.

A többgenerációs munkahelyek működését az utóbbi években számos kutatás vizsgálta. Eredményeik szerint a generációk közötti különbségek nemcsak a kommunikáció és a motiváció terén, hanem az elvárások és értékek szintjén is jelentkeznek. Ezek a különbségek ugyan okozhatnak konfliktusokat, de megfelelő vezetői szemlélettel a szervezeti tanulás és innováció motorjai is lehetnek. A Deloitte (2023) kutatása szerint azok a vállalatok, amelyek tudatosan foglalkoznak a generációs diverzitás menedzselésével, magasabb munkavállalói elköteleződést és alacsonyabb fluktuációt tapasztalnak. Saját véleményem szerint ez annak is köszönhető, hogy az ilyen szervezetek értéként kezelik a különbözőséget, és olyan környezetet teremtenek, ahol mindenki megtalálhatja a helyét.

Az együttműködés alapja minden generáció esetében a bizalom és a nyílt kommunikáció. Az idősebb munkavállalók gyakrabban részesítik előnyben a személyes vagy formális kapcsolattartást, míg a fiatalabb generációk a gyors, digitális interakciókat preferálják (Mencil és Lester, 2021). Tapasztalataim szerint a legjobb eredmény akkor érhető el, ha a szervezetek tudatosan egyensúlyt keresnek a két megközelítés között: a személyes kapcsolódás megtartása mellett lehetőséget adnak a modern, online együttműködésre is. Azontúl, hogy ez a hatékonyságot növelheti, erősíti a kölcsönös megértést.

2.5.1 Együttműködés

Az együttműködés jóval több, mint a feladatok összehangolása – különösen akkor, ha a csapatban különböző generációk dolgoznak együtt. A mai munkahelyeken egyszerre vannak jelen azok, akik még papíralapú naptárral kezdték pályájukat, és azok, akik már az okoseszközök világában szocializálódtak. Ez a helyzet alapjaiban formálja az együttműködés feltételeit. Nem elegendő technikailag jól működő csapatokat építeni: kulturálisan is össze kell illeszteni az embereket.

Appelbaum és munkatársai (2022) szerint a generációk közötti különbségek elsősorban a munkahelyi szerepek, elvárások és kommunikációs stílusok eltérő értelmezéséből fakadnak, nem pedig szakmai tudásbeli eltérésekből. Egy egyszerű e-mail például a fiatalabb munkavállaló számára távolságtartónak tűnhet, míg az idősebb kolléga a professzionalizmus megnyilvánulásaként értelmezi. Ha ezek a különbségek nincsenek tudatosítva, könnyen bizalomvesztéshez és elszigetelődéshez vezethetnek – még akkor is, ha szakmailag minden rendben van.

Wang és Duan (2025) kutatása rámutat, hogy a többgenerációs csapatokban éppen ezek az eltérések válhatnak az innováció motorjává, ha a vezetés nyitott a különböző nézőpontok integrálására. A szerzők kiemelik a „*shared leadership*” megközelítést, amelyben a csapattagok aktívan részt vesznek a döntéshozatalban, nem csupán végrehajtó szereplőként. Ez a bevonódás és autonómia érzése minden generáció számára értéket képvisel, még ha eltérő módon is élik meg.

Li és munkatársai (2024) kutatásai szerint a „*reverse mentoring*” – amikor a fiatalabb munkavállalók segítik az idősebb kollégákat például a digitális eszközök vagy új technológiák használatában – nemcsak a tanulást ösztönzi, hanem elősegíti a bizalom kialakulását és az innovációt is. Saját tapasztalatom szerint az ilyen kölcsönös tanulási helyzetek segítenek lebontani a generációk közötti sztereotípiákat, és hozzájárulnak a kölcsönös tisztelet megerősödéséhez.

Az együttműködés sikerét ugyanakkor befolyásolja az eltérő időhorizont, lojalitásfelfogás és a munkához való viszony is. Míg a Baby Boomer és X generáció tagjai a hosszú távú elköteleződést értékelik, addig a fiatalabb nemzedékek inkább az értékalapú vagy projektalapú munkakapcsolatokban hisznek. Ennek következtében másképp gondolkodnak a felelősségvállalásról, a döntéshozatalról és a csapatmunkáról.

A generációs különbségek produktív kezelése csak nyílt párbeszéd és bizalmi légkör mellett valósulhat meg. A vezetői kommunikáció, az elismerés sokszínűsége, a rugalmas munkaszervezés – például a rotáció, közös workshopok vagy generációs tréningek – mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a diverzitás valódi versenyelőnyé váljon. A többgenerációs csapatok kezelése tehát stratégiai kérdés is: az együttműködés ma már túlmutat a technikai szinten, és megköveteli a kulturális érzékenységet, a rugalmas vezetést, valamint a tanulásra nyitott szervezeti kultúra kialakítását.

A kommunikációs különbségek mögött sokszor a szocializációs tapasztalatok és a technológiai háttér eltérései húzódnak meg. A fiatalabb generációk a gyors, informális kommunikációt preferálják, míg az idősebbek a személyes, strukturált kapcsolattartást részesítik előnyben. Az ilyen eltérések kezelése fejlett vezetői empátiát és interkulturális készségeket igényel. A Deloitte (2024) kutatása szerint azok a vállalatok, amelyek tréningekkel és mentorprogramokkal támogatják a generációk közötti megértést, hosszú távon magasabb együttműködési hatékonyságot és alacsonyabb konfliktusszintet tapasztalnak.

2.5.2 Konfliktuskezelés

A generációk közötti különbségek a munkavégzési szokásokban, a motivációs tényezőkben és a kommunikációs stílusokban egyaránt megmutatkoznak, ami időnként konfliktushelyzetek kialakulásához is vezethet. Ahogy a munkahelyek egyre többgenerációs közeggé válnak, úgy válik egyre hangsúlyosabbá a kérdés: miként tudnak különböző életkorú, más értékrendű munkavállalók hatékonyan együttműködni, ha eltérően értelmezik például az időgazdálkodást, a visszajelzések szerepét vagy a munkahelyi lojalitást?

Appelbaum és munkatársai (2022) szerint a generációs konfliktusok többsége abból fakad, hogy a különböző korosztályok mást tekintenek természetes normának. Míg a Baby Boomer generáció számára a formális kommunikáció és a hierarchia tisztelete a professzionalizmus része, addig a fiatalabb munkavállalók – különösen a Z generáció tagjai – a közvetlen, horizontális együttműködést tartják természetesnek. Ez az eltérés könnyen félreértésekhez vezethet, különösen stresszes helyzetekben, például határidős projektek vagy teljesítményértékelések során.

A konfliktuskezelés módjaiban is jelentős generációs különbségek figyelhetők meg. Az idősebb korosztályok jellemzően diplomatikusabb, fokozatos egyeztetést részesítenek előnyben, míg az Y és Z generációk tagjai inkább a gyors, közvetlen visszajelzéseket preferálják (Appelbaum et al., 2022). Saját tapasztalatom szerint ez a különbség gyakran abból fakad, hogy minden generáció más kommunikációs környezetben szocializálódott. Ami az egyik fél számára konstruktív őszinteség, a másik számára túlzott konfrontációként is hat.

A Thomas–Kilmann (1974) modell alapján a konfliktuskezelés öt alapvető típusa – versengő, alkalmazkodó, elkerülő, kompromisszumkereső és együttműködő – eltérő generációs mintázatokat is tükröz. A fiatalabb generációk gyakran az együttműködő és versengő stratégiák között váltogatnak, míg az idősebbek hajlamosabbak az alkalmazkodó és kompromisszumkereső megközelítésekre. A vezetők számára ezek felismerése segíthet abban, hogy megfelelő mediációs és fejlesztési eszközöket válasszanak.

A generációk közötti feszültségek önmagukban nem gyengítik a szervezetet – a döntő tényező az, hogyan reagál rájuk a vezetés és a szervezeti kultúra. Appelbaum és munkatársai (2022) hangsúlyozzák, hogy a nyílt kommunikáció, a kölcsönös tisztelet és az eltérő nézőpontok tudatos kezelése révén a konfliktusok gyakran konstruktív irányba terelhetők. Wang és Duan (2025) kutatása szerint a többgenerációs csapatok innovatívabban működnek, ha a vezetés támogatja a megosztott felelősségvállalást és bevonja a munkatársakat a döntéshozatalba. Li és munkatársai (2024) pedig kiemelik, hogy a „*reverse mentoring*” és a többgenerációs

projekts csapatok nemcsak a tudásmegosztást segítik elő, hanem csökkentik a generációk közötti távolságot, növelik a bizalmat és hozzájárulnak a lojalitás erősödéséhez.

A konfliktuskezelés úgy gondolom egy igencsak összetett technikai kérdés. Azok a vállalatok, amelyek generációs-specifikus vezetői képzéseket és pszichológiai biztonságot erősítő programokat működtetnek, jellemzően alacsonyabb fluktuációt és magasabb csapatkohéziót tapasztalnak. A siker kulcsa abban rejlik, hogy a HR és a vezetés képes legyen felismerni a különbségeket, és azokat ne problémaként, hanem potenciális szinergiaként kezelje.

A konfliktushelyzetekben megjelenő eltérő nézőpontok értékes lehetőséget kínálnak a szervezeti tanulásra és a csapatdinamika fejlődésére. Ha ezeket a helyzeteket tudatosan és strukturált módon kezelik, a szervezet alkalmazkodóbbá, hosszú távon ellenállóbbá is válik. A vezetők feladata, hogy olyan környezetet alakítsanak ki, amely aktívan hasznosítja a generációk közötti különbségeket a közös célok eléréséhez.

2.5.3 Lojalitás

A munkahelyi lojalitás és elköteleződés fogalma az elmúlt évtizedekben gyökeresen átalakult. A korábbi generációk számára a hűség gyakran azonosult a hosszú távú munkaviszonnyal, a stabil megélhetéssel és a szervezeti hierarchiába való beilleszkedéssel. A Baby Boomer és X generációk körében még domináns volt az úgynevezett „maradási lojalitás”, amelyben az elköteleződést leginkább a gazdasági biztonság és a kötelességtudat motiválta (Wziątek Staško et al., 2023). Ezzel szemben az Y és Z generációknál egyre inkább az értékalapú és affektív lojalitás vált meghatározóvá – azaz a vállalat iránti kötődés attól függ, mennyire képes azonosulni a munkavállaló a szervezet értékeivel, céljaival és kultúrájával (Kosasi, 2024).

A lojalitás pszichológiai megközelítésben három fő dimenzió mentén értelmezhető: affektív, normatív és kalkulatív elköteleződésként (Meyer & Allen, 1991). Az affektív lojalitás az érzelmi kötődést és az azonosulást jelenti a szervezettel, míg a normatív lojalitás a morális kötelességtudaton alapul. A kalkulatív (vagy folytatólagos) lojalitás ezzel szemben a racionális megfontolások eredménye – például a munkahelyváltás költségeinek mérlegelése. A generációs különbségek elsősorban az affektív dimenzióban mutatkoznak meg: míg az idősebb generációk inkább normatív, a fiatalabbak affektív és értékalapú kötődéssel jellemezhetők (Meyer & Herscovitch, 2001).

A lojalitás ma már sokkal inkább a belső motivációs tényezőkhez kapcsolódik. A fiatalabb generációk, különösen az Y és Z nemzedék tagjai számára a lojalitás egyre inkább a személyes fejlődés, a folyamatos visszajelzés és a támogató, rugalmas munkakörnyezet

meglétéhez kötődik. Számukra a munka megélhetési forrás túl, az önmegvalósítás és az identitás kifejezésének egyik fő terepe. A vállalatok iránti elköteleződésük ezért leginkább akkor erősödik, ha értékeik és céljaik összhangban állnak a szervezetével (Schroth, 2019).

A munkavállalói lojalitás mértéke szoros összefüggést mutat a fluktuációval és a megtartási aránnyal. A Deloitte (2025) globális munkaerőpiaci felmérése szerint a fiatalabb generációk 42%-a tervezi, hogy két éven belül munkahelyet vált, ha nem kap lehetőséget tanulásra vagy értelmes projekteken való részvételre. Ez azt mutatja, hogy a lojalitás ma már sokkal dinamikusabb, mint korábban, és a „szervezetben belüli mobilitás” is a kötődés egyik új formájaként értelmezhető.

Különösen érdekes a generációk közötti különbség a visszajelzési igény és a célorientáltság tekintetében. Míg az idősebb generációk hozzászórtak a formális, ritkább visszajelzésekhez, addig a Z generációs munkavállalók elvárják a rendszeres, személyre szabott értékelést. E nélkül nehezen érzik azt, hogy valódi kapcsolatban állnak a munkáltatójukkal, ami jelentősen csökkentheti az elköteleződésüket, még akkor is, ha egyébként elégedettek a munkafeltételekkel. A célorientáltságban is jelentkeznek különbségek: míg a Baby Boomerek és az X generáció tagjai gyakran a „karrierívén” belüli előrelépést tartják szem előtt, az Y és Z generáció tagjai inkább rövid távú, mérhető célokat keresnek, amelyek gyors visszacsatolást és fejlődési lehetőséget kínálnak (Kosasi, 2024).

Nemzetközi kutatások (Kunze et al., 2013) szerint a lojalitás és elköteleződés értelmezése jelentősen eltérhet kulturális kontextusonként. Míg a közép-kelet-európai régióban a munkavállalók számára a stabilitás és a biztonság továbbra is fontos lojalitási tényező, addig a nyugat-európai országokban inkább az értékazonosság, a jóllét és az önkifejezés lehetősége határozza meg a szervezeti elköteleződést. Ezek a különbségek a multinacionális vállalatok számára kihívást jelentenek, mivel ugyanazon HR-stratégia eltérő hatékonysággal működhet különböző kulturális környezetekben

A lojalitás és elköteleződés kérdésköre szorosan összekapcsolódik a munkáltatói megtartás (*retention*) stratégiájával is. A modern HR-politikák egyre inkább felismerik, hogy a fiatalabb generációkat nem lehet ugyanazokkal az eszközökkel megtartani, mint az idősebbeket. A lojalitás azon is múlik, hogy a munkavállaló mennyire talál értelmet és értéket a munkájában, nem csupán azon, hogy meddig marad a szervezetnél. Ennek megfelelően egyre elterjedtebbek az elkötelezettséget növelő programok: mentorálás, belső mobilitási lehetőségek, *wellbeing*-szolgáltatások és munkáltatói márkaépítési kezdeményezések (*employer branding*).

A Z generáció tagjai számára a szervezet vonzerejét és hosszú távú elköteleződési potenciálját elsősorban az határozza meg, mennyire tudnak azonosulni a vállalat értékrendjével és társadalmi üzeneteivel. A márka hitelessége, a fenntarthatóság, a sokszínűség és a társadalmi felelősségvállalás iránti elkötelezettség mind kulcsfontosságú tényezők abban, hogy a fiatal munkavállalók mennyire érzik magukat egy szervezethez hűnek és lojálisnak (Schroth, 2019) Ez azt is jelenti, hogy a HR szerepe kibővült: a juttatási csomagok testreszabása mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalati identitás világos és hiteles kommunikációja is.

A lojalitás ma már sokszor inkább abban érhető tetten, mennyire kötődik a munkavállaló a szervezet küldetéséhez, mennyire hisz benne, és lát-e benne lehetőséget a saját jövőjére nézve, mintsem a hosszú távú munkaviszonyban. A generációs különbségek felismerése és kezelése ebben a kérdésben kulcsfontosságú tényező a szervezeti siker szempontjából, és messze túlmutat a hagyományos HR-eszközök alkalmazásán. Egy sokszínű generációs közegben az elköteleződés inkább attól függ, mennyire képes egy szervezet hiteles párbeszédet folytatni a dolgozóival, figyelembe venni eltérő értékrendjeiket és igényeiket. Az a vállalat, amely ezt felismeri és képes stratégiát építeni rá, alkalmazkodik a változó munkaerőpiaci trendekhez, miközben aktívan hozzájárul azok alakításához is.

2.6 Digitalizáció és technológiai nyitottság

A digitalizáció szerepe a munkahelyeken ma már messze túlmutat a technikai eszközök használatán: a versenyképesség és a hatékonyság alapvető tényezőjévé vált. A technológiai innovációk – mint a felhőalapú rendszerek, a mesterséges intelligencia, az automatizáció és a digitális kollaborációs platformok – gyors ütemben alakítják át a munkakörnyezetet, a munkafolyamatokat és a szervezeti kommunikáció kultúráját. A munkavállalók digitális kompetenciája és technológiai nyitottsága ezért egyéni szinten versenyelőnyt, szervezeti szinten pedig kulcsfontosságú értéket jelent a fenntartható teljesítmény szempontjából (Carillo et al., 2021).

A különböző generációk azonban eltérően viszonyulnak ezekhez a változásokhoz. Míg a fiatalabb generációk – különösen az Y és Z – digitális bennszülöttként nőnek fel, és természetes módon integrálják a technológiát mindennapi munkájukba, addig az idősebbek – mint az X vagy Baby Boomer korosztály – gyakran tudatos tanulással és alkalmazkodással építik be ezeket a folyamatokat a munkájukba. A különbség több területen is megfigyelhető: a digitális eszközhasználat gyakoriságán túl a technológiával szembeni attitűdben, az újdonságokhoz való hozzáállásban és a tanulási motivációban is érzékelhető (Bencsik & Machová, 2016).

A generációs eltérések hatása a technológiai változásokhoz való alkalmazkodásban nem korlátozódik az egyéni szintre, ezek már a szervezeti struktúrák szintjén is meghatározó tényezőt jelentenek. Egy vállalat digitális transzformációja sikertelenné válhat, ha figyelmen kívül hagyja a munkavállalók eltérő technológiai komfortzónáit, vagy ha nem biztosít megfelelő támogatást az eltérő tanulási és adaptációs igényekhez. A digitalizáció kérdése technológiai és humán oldalról egyaránt meghatározó, és csak akkor lehet igazán eredményes, ha figyelembe vesszük a generációk közötti különbségeket is.

A digitalizációhoz való alkalmazkodás jelentős eltéréseket mutat az egyes generációk között. A Baby Boomer generáció nem digitális közegben szocializálódott, ezért számukra a technológiai újítások elsajátítása gyakran tanulási folyamatot igényel, amelyet kezdetben bizonytalanság és digitális szorongás is kísérhet. Ugyanakkor kutatások szerint megfelelő támogatással, képzéssel és időráfordítással e generáció tagjai is sikeresen fejleszthetik digitális kompetenciáikat és önbizalmukat a technológia használatában (Arthanat & de Vries, 2022).

Az X generáció tagjai olyan időszakban léptek be a munkaerőpiacra, amikor az informatikai eszközök és az internet már fokozatosan terjedtek, ezért digitális adaptációjuk viszonylag magas, de viselkedésükben jellemző a pragmatikus megközelítés: új technológiákat akkor fogadnak el, ha azok közvetlen munkavállalói előnyt vagy hatékonyságnövekedést kínálnak (Rani, 2025).

Az Y generáció olyan időszakban lépett be a munkaerőpiacra, amikor a számítógépek, az internet és a mobilkommunikáció már a mindennapi élet természetes részei voltak, ezért a digitális technológia használata számukra magától értetődő a munkavégzés és a kommunikáció során. Kutatások rámutatnak, hogy a fiatalabb generációk – köztük az Y generáció – különösen értékelik a rugalmas, technológiával támogatott munkakörnyezetet, a gyors és átlátható információáramlást, valamint azokat a szervezeteket, amelyek modern eszközökkel és munkaszervezési formákkal támogatják őket (Saraiva & Nogueiro, 2025).

A Z generáció tagjai már olyan közegben szocializálódtak, ahol az okostelefon, az internet és a közösségi média a mindennapok alapvető része, így a digitális technológia a munkavégzés és az önkifejezés természetes közege számukra. A munkahellyel szemben elvárják a technológiai naprakészséget, az intuitív és gyors digitális rendszereket, valamint a folyamatos, átlátható kommunikációt (Schroth, 2019). Ugyanakkor a folyamatos online jelenlét és állandó elérhetőség fokozza körükben a digitális túlterheltség és a technológiai stressz kockázatát, amelynek kezelése – például a digitális határok, pihenőidők és tudatos terhelésmenedzsment révén – HR-oldalról is kiemelt jelentőségű.

A generációk technológiához való viszonya több szinten is eltér: különbségek mutatkoznak abban, hogy mennyire gyakorlottan használják az eszközöket, és abban is, milyen jelentőséget tulajdonítanak nekik a mindennapi életükben és a munkavégzés során. Míg az idősebb generációk – különösen a Baby Boomer és X generáció – a digitális megoldásokat inkább praktikus, funkcionális segédeszközként kezelik, addig az Y és Z generáció számára a technológia a személyes kifejezés, az információhoz való azonnali hozzáférés és a társas kapcsolatok elválaszthatatlan része. Ez a szemléletbeli különbség jelentős kihívást okozhat a munkahelyi digitális átállások vagy új eszközök bevezetése során, hiszen nem minden generáció ugyanazokat a szempontokat tartja fontosnak. Éppen ezért a vállalati oldalon tudatos döntéshozatalra van szükség a technológiai fejlesztések során, ahol figyelembe veszik az eltérő tanulási tempót, attitűdöket és a felhasználói élményhez fűződő elvárásokat is (Bencsik & Machová, 2016).

2.7 Gamifikáció a munka világában generációs szemmel

A digitális technológia fejlődése új eszközöket és módszertanokat hozott a munkahelyi tanulás és fejlesztés területére, amelyek célja a munkavállalók bevonásának, motivációjának és teljesítményének erősítése. Az egyik ilyen megközelítés a *gamifikáció*, vagyis a játékosítás, amely a játékokból ismert elemeket – például pontgyűjtést, szinteket, jelvényeket, ranglistákat vagy kihívásokat – integrálja a képzési és fejlesztési folyamatokba. Empirikus és koncepcionális kutatások rámutatnak, hogy a jól megtervezett *gamifikáció* növelheti az elköteleződést, támogathatja a tanulást és hozzájárulhat a pozitív munkavállalói élmény kialakításához (Hamza & Tóvölgyi, 2023). A vállalatok különféle területeken alkalmazzák ezt a módszert, kezdve az onboarding folyamatoktól az e-learning platformokon át a teljesítményértékelési rendszerekig. Ezek szerint *gamifikáció* eredményes lehet a belső motiváció erősítésében, a tanulási hajlandóság növelésében és a munkavállalói elköteleződés fokozásában. Ugyanakkor fontos figyelembe venni, hogy ezek a rendszerek nem minden generáció esetében működnek azonos hatékonysággal: a digitális eszközökhöz való viszony, a tanulási preferenciák és a motivációs tényezők generációnként eltérőek lehetnek.

A fiatalabb generációk – különösen a Z és az Alfa generáció – nyitottabban fogadják az olyan motivációs elemeket, mint a ranglisták, virtuális jutalmak vagy játékos kihívások. Számukra a digitális platformokon zajló tanulás és fejlődés játékos eszközökkel való kiegészítése természetes és ösztönző lehet. Az idősebb generációk ezzel szemben gyakrabban a hasznosság és a praktikum alapján értékelik ezeket a rendszereket, és kevésbé motiválják őket a versengésre épülő játékos elemek. Ugyanakkor számukra is eredményes lehet a *gamifikáció*, ha az egyéni tapasztalatra, szakmai kompetenciára vagy fejlődési elismerésre épülő ösztönzőket tartalmaz (Hamari., et al).

A *gamifikáció* hatásmechanizmusát leggyakrabban a Deci–Ryan-féle önmeghatározás-elmélet (*Self-Determination Theory*) keretében értelmezik, amely szerint a motiváció alapja három tényező: autonómia, kompetencia és kapcsolódás (Ryan & Deci, 2000). A jól kialakított játékos elemek ezek mindegyikét képesek támogatni: a ranglisták és szintek erősítik a kompetenciaérzetet, a személyes célkitűzések az autonómiát, míg a csapatversenyek a kapcsolódást segítik. Ha viszont a rendszer túlzottan jutalomorientált, az hosszú távon csökkentheti a belső motivációt, különösen az idősebb generációknál, akik számára a stabil teljesítmény és a személyes elismerés fontosabb tényező (Zichermann & Cunningham, 2020).

A generációk eltérő attitűdje a *gamifikációval* szemben a tanulási és készségfejlesztési folyamatok szempontjából is meghatározó. Az Y és Z generáció tagjai kifejezetten pozitívan reagálnak az olyan környezetekre, ahol a játékosítás támogatja az önszabályozó tanulást és célorientált viselkedést (Hamari et al., 2021). Ez különösen értékessé válik a gyorsan változó technológiai környezetben, ahol az állandó újratanulás és adaptáció alapvető elvárás a munkaerőpiacon.

A *gamifikáció* bevezetése nemcsak a munkavállalók motivációját, hanem a HR-stratégiát is átalakítja. A vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy a játékos elemek ne váljanak manipulációvá, hanem a tanulás és fejlődés támogatását szolgálják (Koivisto & Hamari, 2019). Túlzott versengés vagy irreális célok esetén a rendszer akár demotiváló is lehet, különösen azoknál, akik kevésbé komfortosak a digitális közegben. A HR-feladat ezért kettős: fenntartani a motivációt, miközben biztosítani kell az esélyegyenlőséget és az inkluzivitást a különböző korosztályok között.

A gyakorlati alkalmazások közül érdemes megemlíteni a Marriott szállodalánc My Marriott Hotel nevű játékosított alkalmazását. Ezzel a játékkal a potenciális munkavállalók virtuális környezetben ismerhették meg a szálloda működését, játékos formában fejlesztve készségeiket még a munkába állás előtt. Bár ez a kezdeményezés nem tudományos forrásokon alapul, jól szemlélteti, hogyan lehet a játékosítást kreatívan beépíteni a HR-folyamatokba – különösen a fiatalabb generációk megszólítása érdekében.

Mindezek alapján a *gamifikáció* egy technológiai trendként indult, de egyben alkalmas arra is, hogy generációs hídként működjön és elősegítse a különböző korosztályok tanulási és motivációs igényeinek összehangolását a munka világában.

2.8 Kihívások a szervezet számára.

A digitalizáció gyökeresen átalakította a munkahelyek működését: új típusú készségeket, gyorsabb alkalmazkodást és innovatív tanulási megoldásokat hívott életre. A fiatalabb generációk már olyan környezetbe léptek be, ahol a technológiai eszközök a mindennapi

munkavégzés alapelemei. Számukra természetes az azonnali információelérés, a rugalmas munkafolyamatok és az online tanulás lehetősége. A mikrotanulás, a *gamifikált* tréningek vagy az interaktív, digitális platformok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a fejlődés számukra élményszerűvé váljon (Rani, 2025).

A digitális korszakban a tanulás egyre inkább folyamatos és rugalmas folyamattá válik. Az OECD (2023) szerint a *lifelong learning* – az élethosszig tartó tanulás – már nem pusztán az egyéni fejlődést szolgálja, hanem a munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség kulcsa is. A vállalatok számára ezért kulcsfontosságú, hogy olyan tanulási kultúrát alakítsanak ki, amely minden generáció számára biztosítja a fejlődés lehetőségét. A fiatalabb munkavállalók jellemzően az online tréningeket és e-learning formátumokat részesítik előnyben, míg az idősebbek számára a személyes, strukturált oktatási módszerek jelentenek biztonságosabb és hatékonyabb tanulási környezetet (Van Hardeveld & Eshet, 2023).

Li et al. (2025) kutatása hangsúlyozza, hogy a technológiai nyitottság és a sikeres adaptáció nem kizárólag a digitális tudás mértékétől függ. Legalább ilyen fontos a vezetői példamutatás és a szervezeti kultúra támogató jellege. A digitális vezetés fogalma – vagyis a vezető azon képessége, hogy hidat képezzen az eltérő technológiai komfortzónák között – egyre hangsúlyosabb szerepet kap. A modern vezetésben egyre fontosabb kompetencia a „digitális empátia”, vagyis annak felismerése, hogyan hat a technológia a munkavállalók mentális terhelésére és együttműködésére. A támogató vezetői jelenlét segíti a bizalom kialakítását, csökkenti a technológiai szorongást és elősegíti az új digitális eszközök elfogadását.

A HR-folyamatokban a digitalizáció nem csupán technikai modernizációt, hanem szemléletváltást is hozott. A képzési és fejlesztési programok egyre inkább személyre szabottak, adatvezéreltek és élményalapúak. A vállalatok *gamifikált* tanulási modulokkal, online tréningekkel és hibrid onboarding-folyamatokkal reagálnak a különböző generációk igényeire. A cél, hogy a technológiai eszközök ne terhet, hanem lehetőséget jelentsenek, és erősítsék az elköteleződést és a szervezeti integrációt. A HR számára mindez stratégiai kihívást is jelent, mert a digitális tanulás kompetenciafejlesztési eszköz és a szervezeti kultúra megújításának egyik legfontosabb pillére (Rani, 2025).

2.9 Zárógondolatok a generációs különbségek vállalati kezeléséről

A változatos igények kezelése nem egyszerű feladat, azonban a kutatások alapján világos, hogy a generációs sajátosságok figyelembevétele nemcsak a munkavállalók jólléte, hanem a vállalati hatékonyság és hosszú távú sikeresség szempontjából is elengedhetetlen. A motivációs rendszerek, tanulási platformok, lojalitást erősítő eszközök vagy a reziliencia

fejlesztésére irányuló programok akkor működnek igazán hatékonyan, ha generációs szempontból is tudatosan tervezik őket.

A digitalizáció és a munkahelyi elvárások gyors változása tovább növeli az igényt arra, hogy a szervezetek rugalmasan, ugyanakkor célzottan reagáljanak a munkavállalói sokszínűsége. Ebben a kontextusban a HR-szakemberek és a vezetők szerepe kulcsfontosságú: az ő szemléletformálásuk, érzékenységük és szakmai felkészültségük határozza meg, mennyire sikerül a különböző generációkat hatékonyan integrálni.

A generációs sokszínűség önmagában nem jelent kihívást, ha a szervezetek képesek felismerni benne a fejlődés lehetőségét. Az eltérő elvárások és munkahelyi attitűdök összehangolása a jövő HR-stratégiáinak kulcseleme lehet. Az eltérő munkavégzési stílusok, technológiai attitűdök és motivációs mintázatok megfelelő összehangolása elősegítheti az együttműködést, csökkentheti a fluktuációt és növelheti a szervezeti rugalmasságot. Ahelyett, hogy a generációk közötti eltéréseket feszültségforrásként kezelnék, a sikeres vállalatok azokból képesek hosszú távú stratégiai előnyt kovácsolni.

A jövő HR-stratégiáinak egyik legfontosabb feladata az lesz, hogy a generációs különbségeket ne akadályként, hanem fejlesztési potenciálként kezelje. Ehhez a szervezeteknek nemcsak a technológiai újításokra, hanem a humán oldal megerősítésére is figyelmet kell fordítaniuk. Az empátikus vezetés, a rugalmas karriermodellek, valamint a digitális és *soft skill*-fejlesztés egyaránt hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a generációk közötti együttműködés valódi értéké váljon a vállalatok számára.

3 Saját vizsgálat

3.1 Kutatási célok

A kutatás célja, hogy feltárja, milyen különbségek és hasonlóságok figyelhetők meg a munkaerőpiacon aktív generációk – a Baby Boomer, X, Y és Z korosztály – között a motiváció, a lojalitás, a stresszkezelés, valamint a digitalizációhoz való hozzáállás terén. A legidősebb generáció viszont, már nem nagy létszámban található meg a munkavilágában, ezért a kutatásom nagyobb hangsúlyt fog fektetni az X, Y és Z korosztályra. A szakirodalomban ettől függetlenül kitértem részletesebben a Baby Bommer csoportra is, hiszen úgy éreztem, ezzel egy szélesebb, átláthatóbb képet tudok adni a munkámhoz. A vizsgálat középpontjában az áll, hogy ezek a tényezők miként hatnak a munkavállalói elégedettségre, az együttműködésre és a szervezeti teljesítményre. A kutatás célja nem csupán az eltérések leírása, hanem annak megértése is, hogyan tudják a vállalatok a különböző generációk sajátosságait összehangolni, és miként lehet ezeket stratégiai előnnyé alakítani. A kutatás a vállalati gyakorlat szempontjából is releváns, hiszen az eredmények segítséget nyújthatnak a HR-szakembereknek és vezetőknek abban, hogy tudatosabban tervezzék meg motivációs, fejlesztési és lojalitást erősítő programjaikat.

3.1.1 Kutatási kérdések

A szakirodalmi áttekintés és az elkészített kérdőív alapján a kutatás az alábbi fő kérdésekre keresi a választ:

7. Milyen motivációs tényezők hatnak leginkább az egyes generációkra a munkahelyen?
8. Milyen kapcsolat figyelhető meg a generációk és a szervezeti lojalitás mértéke között?
9. Hogyan befolyásolja a rendszeres visszajelzés megléte vagy hiánya az elköteleződést és a teljesítményt?
10. Milyen különbségek mutatkoznak a generációk stresszkezelési és alkalmazkodási képességei között?
11. Hogyan viszonyulnak a különböző generációk a digitalizációhoz és a technológiai változásokhoz?
12. Milyen sajátosságok jellemzik a generációk együttműködési és konfliktuskezelési stílusát a munkahelyen?

E kérdések mentén megfogalmazható, hogy a kutatásom fő célja annak feltárása, vajon léteznek-e szignifikáns különbségek a generációk között a fenti területeken, és ha igen, ezek milyen irányban hatnak a szervezeti működésre és a munkavállalói élményre.

3.1.2 Hipotézisek

A szakirodalmi áttekintés alapján feltételezhető, hogy a generációk közötti különbségek a munka világában több dimenzióban is megjelennek. A motivációs tényezők, a stresszkezelés, a lojalitás, valamint a digitalizációhoz való hozzáállás mind olyan területek, ahol a nemzedékek eltérő mintázatokat mutathatnak. A kutatás során ezért a következő hipotézisek megfogalmazását találtam indokoltnak:

- **H1:** Az Y és Z generáció számára a fejlődési lehetőség és a rugalmasság nagyobb motivációs tényezőt jelent, mint az anyagi juttatás.
- **H2:** Az idősebb generációk erősebb szervezeti lojalitást mutatnak, mint a fiatalabb generációk.
- **H3:** A fiatalabb generációk (különösen a Z) számára fontosabb a rendszeres visszajelzés, és ennek hiánya csökkenti az elköteleződésüket.
- **H4:** A fiatalabb generációk rugalmasabban alkalmazkodnak a változásokhoz és a digitális környezethez, de gyakrabban tapasztalnak munkahelyi stresszt.
- **H5:** A különböző generációk eltérő konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak; a fiatalabb generációk inkább a nyílt kommunikációt, míg az idősebbek a konfliktus elkerülését preferálják.

Fontos kiemelni, hogy a hipotézisek nem egyértelmű igazságokként, hanem szakirodalmi alapon megfogalmazott feltételezéseként szolgálnak. A kutatásom célja annak feltárása, hogy ezek az előfeltevések mennyiben igazolódnak vissza a primer adatok fényében. Elképzelhető, hogy egyes állítások megerősítést nyernek, míg mások árnyalódnak vagy részben cáfolódnak. Éppen ez adja a vizsgálat értékét: a kapott eredmények hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalatok pontosabb képet kapjanak a generációs sajátosságokról, és ennek fényében alakítsák ki humánerőforrás-stratégiáikat.

3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

A kutatás empirikus adatgyűjtés formájában valósult meg, online kérdőív segítségével. A kérdőívet a Google Űrlapok felületén készítettem el, és öt napon keresztül volt elérhető a kitöltők számára. A felmérés a Facebook közösségi csoportjaiban került megosztásra, így különböző korosztályok és munkakörök képviselői is elérhetőek voltak.

A kérdőív anonim és önkéntes módon volt kitölthető, ami lehetővé tette, hogy a válaszadók őszintén osszák meg véleményüket a munkahelyi motivációról, lojalitásról és generációs különbségekről. Az online adatfelvételhez kényelmes és rugalmas formát biztosítottam,

hiszen a kitöltés időben és helyszínben is függetlenül történhetett. Összesen 143 érvényes válasz érkezett a kérdőívemre, amely megfelelő alapot biztosít a generációk közötti különbségek és tendenciák statisztikai vizsgálatához.

3.3 A kutatási módszerek és a minta bemutatása

A kutatás célja az volt, hogy feltárja a Baby Boomer, X, Y és Z generáció tagjainak munkahelyi attitűdjeit, motivációs tényezőit, lojalitását, valamint a digitalizációhoz és az együttműködéshez való viszonyát. A cél nem csupán az volt, hogy a generációk közötti különbségeket azonosítsam, hanem hogy meghatározzam azokat a tényezőket is, amelyek elősegíthetik a generációk közötti hatékony együttműködést a munkahelyi környezetben.

A kutatás előnye, hogy a közösségi média felülete lehetővé tette különböző korosztályok elérését, így a minta kellően sokszínűnek bizonyult a generációs elemzéshez. Korlátja ugyanakkor, hogy az online elérés miatt elsősorban a digitálisan aktívabb válaszadók kerültek be a mintába, így az idősebb generáció (különösen a Baby Boomer korosztály) kisebb arányban képviseltette magát. Úgy gondolom nem is probléma ez, hiszen a munkaerőpiacon sem nagy számban találjuk már meg a korosztályt. Így rájuk kevésbé is fogok kitérni a kutatás folyamán.

A kérdések többsége zárt, feleletválasztós formában került megfogalmazásra, ami lehetővé tette a kvantitatív elemzést és a hipotézisek statisztikai vizsgálatát. Emellett néhány nyitott kérdés is helyet kapott a kérdőívben, amelyek célja a válaszok árnyalása, illetve az egyéni vélemények feltárása volt. A kérdőív több tematikus egységből épült fel, amelyek mind a generációk közötti különbségek feltárását szolgálták.

Az első rész a demográfiai jellemzőkre (nem, életkor, iskolai végzettség, foglalkoztatás jellege) vonatkozott. A második blokk a munkahelyi motivációs tényezőket vizsgálta, míg a harmadik a lojalitás és elköteleződés kérdéseit térképezte fel. A negyedik egység a konfliktuskezelésre és együttműködésre koncentrált, végül az ötödik rész a digitalizációhoz és munkavégzési szokásokhoz való viszonyt mérte fel. Ez a szerkezet lehetővé tette, hogy a különböző generációk jellemzői átfogóan, több nézőpontból kerüljenek vizsgálatra.

Az adatok feldolgozása Microsoft Excel program segítségével történt, amely lehetőséget biztosított az adatok tisztítására, kategorizálására és elemzésére. A válaszok kiértékelésénél elsősorban leíró statisztikai módszereket (százalékos megoszlás, átlag, módusz) és egyszerű kereszttáblás elemzést alkalmaztam, amelyek alkalmasak az egyes generációk közötti tendenciák feltárására.

A mintában szereplők a Baby Boomer, X, Y és Z generáció tagjai közül kerültek ki, az alábbi felosztás alapján:

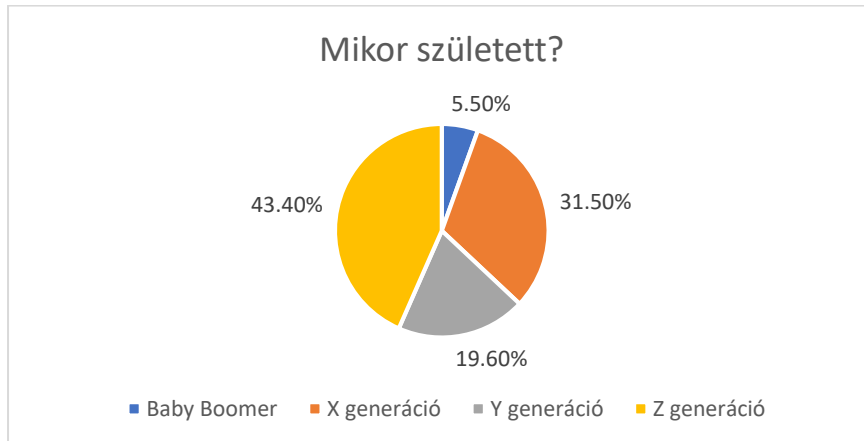
- **Baby Boomer:** 1946–1964 között születettek,
- **X generáció:** 1965–1980 között születettek,
- **Y generáció:** 1981–1995 között születettek,
- **Z generáció:** 1996–2010 között születettek.

3.4 Kérdőív elemzése, eredmények

3.4.1 Demográfiai adatok

A mintában szereplő 143 egyén demográfiai jellemzői a következőképpen alakultak:

- **Generációs eloszlás:**
 - Z generáció (1996–2010): 62 fő (43,4%)
 - X generáció (1965–1980): 45 fő (31,5%)
 - Y generáció (1981–1995): 28 fő (19,6%)
 - Baby Boomer (1946–1964): 8 fő (5,6%)



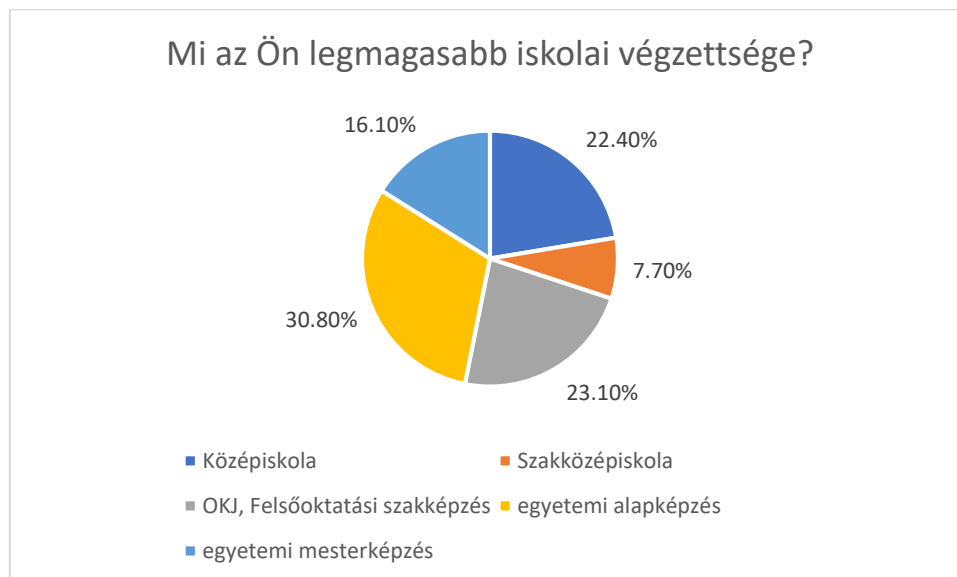
1. ábra A válaszadók megoszlása generációk szerint

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A fenti megoszlás a mintában részt vevő válaszadók eloszlását mutatja, ahol a Z és az X generáció tagjai képviseltetik magukat nagyobb arányban. Ez az eredmény elsősorban a kérdőív terjesztésének módjából és a véletlenszerű elérésből adódik, nem pedig a magyar munkaerőpiac tényleges korstruktúráját tükrözi. Az Y generáció valamivel kisebb arányban szerepelt a mintában, ami a kitöltők elérésének körülményeivel magyarázható.

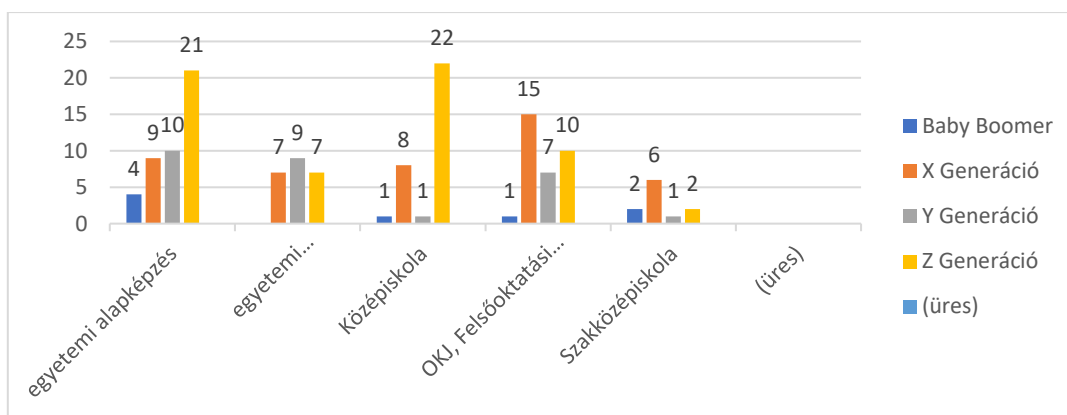
A nemek szerinti megoszlás alapján elmondható, hogy a kutatásban a nők felülreprezentáltak, ami jellemző tendencia az online kérdőíves kutatásoknál, mivel a nők általában nagyobb hajlandóságot mutatnak a részvételre és az ilyen típusú felmérések kitöltésére. A válaszadók 62,2 %-a nő volt, 37,8 %-a férfi.

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás szintén sokszínű képet mutat:



2. ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

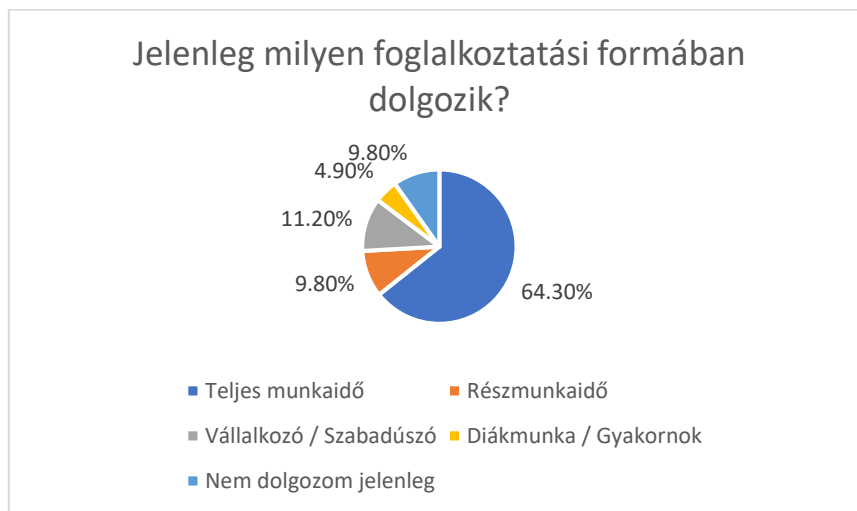


3. ábra: A válaszadók iskolai végzettségének megoszlása generációk szerint

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

Az 3. ábra a válaszadók generációk szerinti iskolai végzettségét szemlélteti. A Z generáció tagjai körében a legmagasabb arányban a középiskolai (35,5%) és az egyetemi alapképzés (33,9%) szerepel, ami a fiatalabb korosztály életkori sajátosságaiból adódik. Az X generációban az OKJ-s vagy felsőoktatási szakképzés (33,3%) és az egyetemi alapképzés (20%) dominál, míg az Y generáció tagjainál az alapképzés (35,7%) és a mesterképzés (25%) a legjellemzőbb. A Baby Boomer generációban a legtöbben egyetemi végzettséggel (50%)

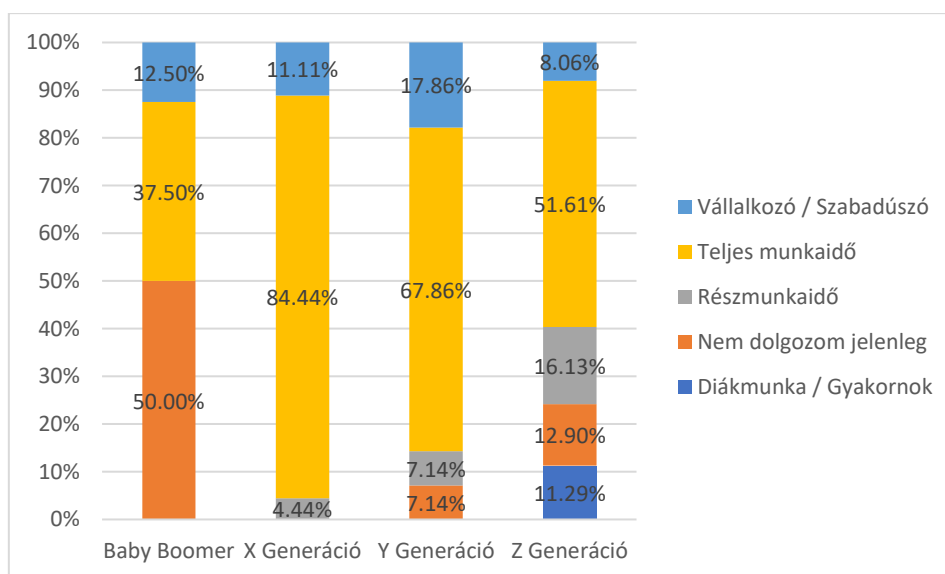
vagy szakközépiskolai végzettséggel (25%) rendelkeznek, ami a korábbi oktatási struktúrákat tükrözi. A megoszlás alapján elmondható, hogy a minta alapvetően képzett, magasabb iskolai végzettségű munkavállalókból áll, ami összhangban van a fiatalabb generációk növekvő továbbtanulási hajlandóságával.



4. ábra: A válaszadók foglalkoztatási formája

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

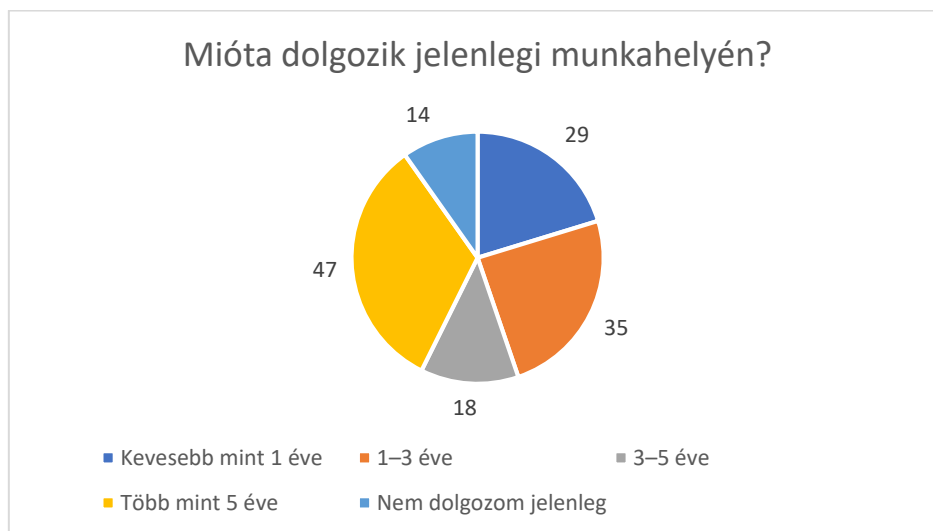
A 4. ábra a válaszadók foglalkoztatási formájának megoszlását mutatja. A minta több mint fele, 64,3%-a teljes munkaidőben dolgozik, ami arra utal, hogy a kitöltők többsége aktív, stabil munkaviszonyban áll. Részmunkaidőben és vállalkozóként dolgozók aránya egyaránt közel 10% körül mozog, míg diákmunka vagy gyakornoki pozíció esetében 4,9% volt a válaszadók aránya. A nem dolgozók (9,8%) aránya szintén mérsékelt, ami összességében azt jelzi, hogy a megkérdezettek nagy része aktív résztvevője a munkaerőpiacnak.



5. ábra: A foglalkoztatási forma megoszlása generációk szerint

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

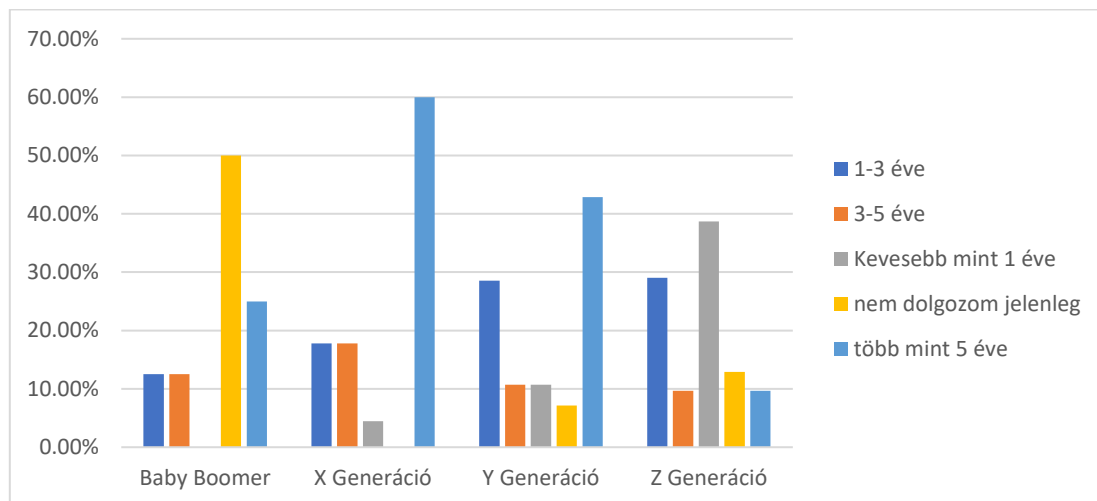
A diagram a válaszadók jelenlegi foglalkoztatási formáját mutatja generációs bontásban. A Z generáció körében a teljes munkaidős foglalkoztatás dominál (51,6%), de a részmunkaidő (16,1%) és a diákmunka (11,3%) aránya is jelentős, ami életkori sajátosságaikból fakad. Az Y generáció tagjai közül a legtöbben teljes munkaidőben dolgoznak (67,9%), kisebb részük vállalkozóként vagy részmunkaidőben tevékenykedik. Az X generáció esetében ez az arány a legmagasabb (84,4%), ami a munkapiaci stabilitásra és tapasztalatra utal. A Baby Boomer generációban ugyanakkor már megfigyelhető, hogy a válaszadók fele nem dolgozik aktívan, ami életkori, nyugdíjazási tényezőkkel magyarázható



6. ábra: A válaszadók munkaviszonyának hossza a jelenlegi munkahelyen

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A diagram alapján a válaszadók több mint harmada (32,9%) már több mint öt éve dolgozik jelenlegi munkahelyén, ami a stabil foglalkoztatottságot jelzi. A 1–3 éve dolgozók aránya 24,5%, míg a 3–5 éve ott lévők 12,6%-ot tesznek ki. A kevesebb mint egy éve foglalkoztatottak 20,3%-os aránya a munkaerőpiac természetes fluktuációjára utal. A nem dolgozók (9,8%) aránya a válaszadók körében viszonylag alacsony, ami a minta aktív munkavállalói jellegét erősíti.



7. ábra: A válaszadók munkahelyi tapasztalatának megoszlása generációk szerint

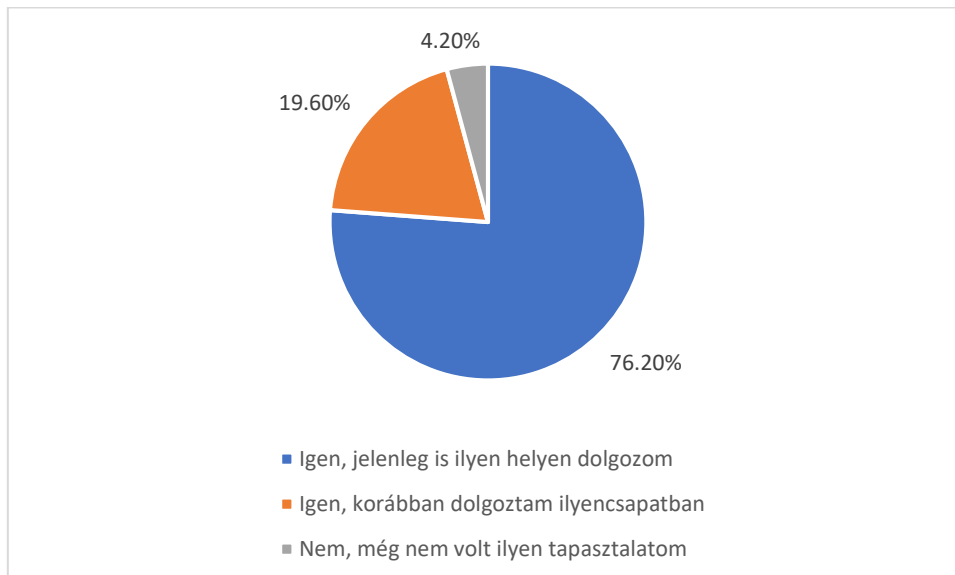
(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A 7. ábra a válaszadók jelenlegi munkahelyükön eltöltött idejének megoszlását szemlélteti generációs bontásban. A kapott eredmények alapján jól kirajzolódnak a különböző korosztályok munkahelyi stabilitására jellemző trendek.

Az X generáció esetében 60% azok aránya, akik több mint öt éve ugyanazon munkahelyen tevékenykednek, ami alátámasztja, hogy ez a korosztály jellemzően hosszabb távon elköteleződik egy szervezet mellett. Ezzel szemben az Y és Z generációknál a tendencia jóval mozgékonyabb. Az Y generáció tagjainak közel fele három éven belül váltott vagy dolgozik jelenlegi munkahelyén, míg a Z generációra különösen jellemző a rövidebb munkaviszony: több mint 40%-uk kevesebb mint három éve dolgozik jelenlegi helyén. Ez a fiatalabb korosztályok dinamikusabb karrierútját, valamint a munkahelyi változásokhoz való nagyobb alkalmazkodóképességét tükrözi.

Az eredmények tehát összhangban állnak a H2 hipotézissel, miszerint az idősebb generációk (Baby Boomer, X) erősebb szervezeti lojalitást mutatnak, míg a fiatalabb nemzedékek (Y, Z) jellemzően rövidebb ideig maradnak egy adott munkahelyen, nyitottabbak az új lehetőségekre és a munkahelyváltásra.

Az utolsó kérdés, amit feltettem a demográfiai kérdések között, így szólt: Dolgozott-e már olyan csapatban, ahol különböző generációhoz tartozó munkatársak dolgoztak együtt (pl. fiatalabb és idősebb kollégák is jelen voltak)?



8. ábra: A válaszadók tapasztalata a generációk közötti együttműködésről

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A kitöltők többsége (76,2%) jelenleg is olyan munkahelyen dolgozik, ahol több generáció képviselteti magát, ami arra utal, hogy a munkahelyi környezetekben ma már jellemző a korosztályi sokszínűség.

Mindössze 19,6% nyilatkozott úgy, hogy korábban dolgozott ilyen csapatban, míg 4,2% még nem szerzett hasonló tapasztalatot. Ez az eredmény azt erősíti meg, hogy a generációk közötti együttműködés a legtöbb szervezetben mindennapos gyakorlat, és fontos alapot biztosít a munkahelyi kultúra, kommunikáció és motiváció vizsgálatához.

A demográfiai adatok alapján jól látható, hogy a válaszadók körében minden aktív generáció képviselteti magát, ami lehetővé teszi a munkahelyi attitűdök, motivációs minták és együttműködési formák generációk szerinti összehasonlítását. Az eredmények azt mutatják, hogy a többgenerációs munkahelyi közeg ma már általános jelenség, és a különböző korosztályok eltérő tapasztalatai fontos alapot adnak a további vizsgálatokhoz. A következő fejezetekben ezért a kutatás középpontjába azok a tényezők kerülnek, amelyek meghatározzák a generációk munkahelyi motivációját, stresszkezelését, lojalitását és a vállalati működéshez való viszonyát.

3.4.2 Hipotézisek vizsgálata

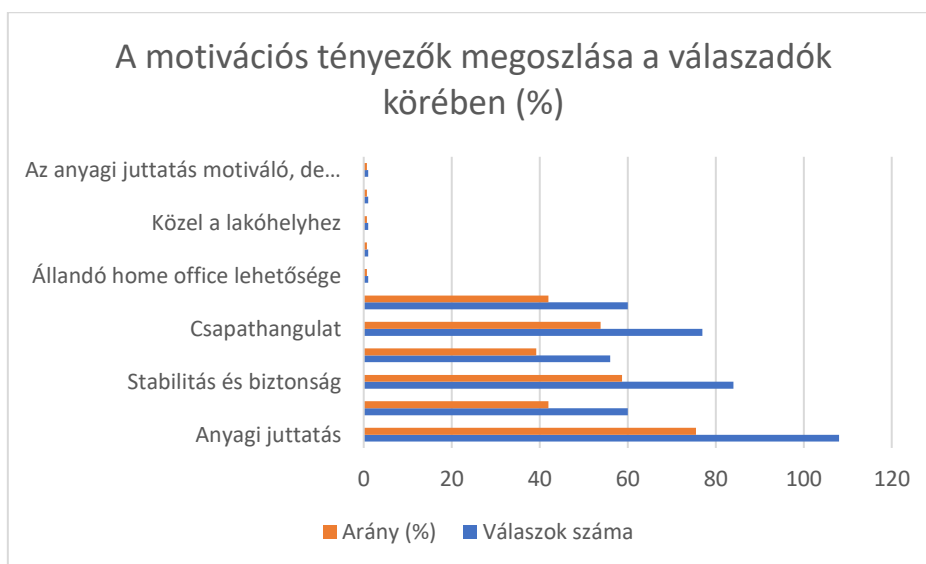
Hipotézis (H1):

Az Y és Z generáció számára a fejlődési lehetőség és a rugalmasság nagyobb motivációs tényezőt jelent, mint az anyagi juttatás.

Kapcsolódó kutatási kérdés:

Milyen motivációs tényezők hatnak leginkább az egyes generációkra a munkahelyen?

A szakirodalmi áttekintés alapján feltételezhető, hogy a fiatalabb generációk számára az önmegvalósítás, a szakmai fejlődés és a munka-magánélet egyensúlya nagyobb értéket képvisel, mint a pusztán anyagi elismerés. A hipotézis célja annak feltárása, hogy az egyes generációk között milyen különbségek figyelhetők meg a motivációs tényezők fontossága tekintetében. Ennek vizsgálatához a kérdőívben szereplő motivációval kapcsolatos kérdések kerültek elemzésre.



9. ábra: A motivációs tényezők megoszlása a válaszadók körében (%)

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A kutatásban részt vevő válaszadók számára a legmeghatározóbb motivációs tényező az anyagi juttatás volt, amelyet a kitöltők 75,5%-a jelölt meg. Ez egyértelműen mutatja, hogy a pénzügyi biztonság és a megfelelő bérszint továbbra is alapvető elvárás a munkavállalók körében. A második legfontosabb szempont a stabilitás és biztonság (58,7%), ami arra utal, hogy a kiszámítható munkakörnyezet és a hosszú távú munkahelyi perspektíva még mindig meghatározó tényező.

Emellett kiemelkedő szerepet kapott a csapathangulat (53,8%), ami a munkahelyi közösség fontosságát hangsúlyozza, valamint a fejlődési lehetőség (42%) és az elismerés és visszajelzés (42%), amelyek a személyes és szakmai előrehaladást, illetve a pozitív visszacsatolás igényét tükrözik. A rugalmasság (39,2%) szintén jelentős tényezőként jelent meg, ami azt mutatja, hogy a munkavállalók értékelik, ha munkaidejük és feladataik a magánéletükhöz igazíthatók.

Az adatok összességében azt mutatják, hogy a munkavállalói motiváció többdimenziós, és az anyagi tényezők mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a nem pénzbeli, pszichológiai és munkahelyi jóléthez kapcsolódó elemek is.

A következő részben a motivációs tényezők generációs bontásban kerülnek bemutatásra, hogy feltárható legyen, miként különböznek egymástól a Baby Boomer, X, Y és Z korosztályok prioritásai. Ez lehetőséget ad annak vizsgálatára, hogy a különböző generációk milyen értékek és szükségletek mentén motiválhatók leginkább

Motivációs tényező	Baby Boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
Anyagi juttatás	20	25	19,6	25,5
Fejlődési lehetőség	10	7,8	9,8	18,6
Stabilitás és biztonság	35	19,5	16,7	17,2
Rugalmasság	5	7	16,7	14,2
Csathangulat	15	19,5	20,6	13,7
Elismerés és visszajelzés	15	18	11,8	10,8

1. táblázat: A motivációs tényezők megoszlása generációnként (%)

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A motivációs tényezők generációk szerinti vizsgálatának célja annak feltárása volt, hogy a különböző korosztályok számára mely szempontok bírnak kiemelt jelentőséggel, illetve, hogy az eredmények mennyiben támasztják alá a kutatás H1 hipotézisét, miszerint:

„Az Y és Z generáció számára a fejlődési lehetőség és a rugalmasság nagyobb motivációs tényezőt jelent, mint az anyagi juttatás.”

A Baby Boomer korosztály a mintában csak kis arányban képviseltette magát, ezért az értékelés főként az X, Y és Z generációk adataira épül.

A táblázat alapján az anyagi juttatás minden korosztály számára meghatározó maradt, ám a motivációs hangsúlyok között generációs különbségek rajzolódni kezdtek ki. Az X generáció válaszai elsősorban az anyagi biztonság (25%) és a stabilitás, csathangulat (19,5%-19,5%) fontosságát mutatják, ami jól illeszkedik a tapasztaltabb munkavállalók értékrendjéhez és a hosszabb munkahelyi elköteleződés igényéhez.

Az Y generáció válaszai alapján az anyagi juttatás (19,6%) továbbra is meghatározó motivációs tényező, azonban emellett megjelenik a rugalmasság (16,7%) .Ez arra utal, hogy a generáció tagjai már nem kizárólag pénzügyi elismerés mentén ítélik meg a munkahely vonzerejét, hanem egyre inkább értékelik a rugalmas munkavégzést és a pozitív munkahelyi kultúrát.

A fejlődési lehetőség (9,8%) ugyan kisebb arányban jelent meg, de az eredmények mégis azt mutatják, hogy az Y generáció már átmenetet képez az idősebb és a fiatalabb korosztályok

között: a stabilitás iránti igény még jelen van, de a személyes fejlődés és a rugalmasság iránti nyitottság is egyre inkább megfigyelhető.

Tehát az Y generáció esetében a H1 hipotézis részben igazolható, mivel a rugalmasság iránti igény már megjelenik, de a fejlődési lehetőség még nem vált domináns motiváló tényezővé.

A Z generáció válaszai már egyértelműen mutatják a motivációs hangsúlyok eltolódását. A fejlődési lehetőség (18,6%) és a rugalmasság (14,2%) az egyik legmagasabb arányban megjelent tényezők közé tartoznak a többi generációhoz képest, ami arra utal, hogy a legfiatalabb munkavállalók számára a tanulás, önfejlesztés és munka–magánélet egyensúlya kiemelt szerepet kap, bár az anyagi juttatás (25,5%) továbbra is fontos.

A H1 hipotézis vizsgálatához a motivációs tényezőket feltáró kérdés mellett egy másik, attitűdöt mérő kérdés is bevonásra került:

Mennyire fontos Önnek a rugalmas munkavégzés lehetősége (pl. otthoni munka, rugalmas munkaidő, önálló feladatbeosztás)?

Ez a kérdés kifejezetten a rugalmasság, mint nem anyagi motivációs tényező megítélését vizsgálta, amely a hipotézis második kulcseleme. Az 1–5-ös Likert-skálán adott válaszok alapján a rugalmas munkavégzés fontossága minden generációban magas átlagértéket mutatott, ugyanakkor kisebb eltérések jól kirajzolódtak a korosztályok között.

A Y generáció esetében az átlagos fontossági érték 4,29, a Z generációnál 4,21, míg az X generációnál 4,13 volt. A Baby Boomer generáció értéke (3,00) a kis mintanagyság miatt nem tekinthető reprezentatívnak, de a tendencia így is jól látható: a fiatalabb korosztályok számára a rugalmasság enyhén, de következetesen fontosabb tényező.

A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy az anyagi juttatás továbbra is meghatározó motivációs tényező minden generáció számára, vagyis a pénzügyi biztonság alapvető elvárásként jelenik meg a munka világában. Ugyanakkor a válaszokból egyértelműen kirajzolódik, hogy a fiatalabb generációk, különösen az Y és a Z korosztály, a nem anyagi jellegű tényezőket – így a fejlődési lehetőséget, az elismerést és a rugalmasságot – is egyre fontosabbnak tartják. Míg az X generáció tagjainál a stabilitás és az anyagi biztonság dominál, addig az Y és Z generáció esetében már megfigyelhető az értékrend eltolódása a munka–magánélet egyensúlya, a rugalmas munkavégzés és a szakmai önmegvalósítás felé.

Az adatok tehát részben igazolják a H1 hipotézist: az Y és Z generáció számára valóban fontosabb a fejlődési lehetőség és a rugalmasság, de az anyagi juttatás továbbra is központi motivációs tényező maradt. Ez arra utal, hogy a fiatalabb munkavállalók komplexebb

motivációs struktúrával rendelkeznek, ahol az anyagi és nem anyagi tényezők együttesen határozzák meg a munkahelyi elégedettséget és elköteleződést.

Ezek a megállapítások alapot adnak a következő hipotézis vizsgálatához, amely a generációk közötti lojalitás és stabilitás különbségeit elemzi.

Hipotézis (H2):

Az idősebb generációk erősebb szervezeti lojalitást mutatnak, mint a fiatalabb generációk.

Kapcsolódó kutatási kérdés:

Milyen kapcsolat figyelhető meg a generációk és a szervezeti lojalitás mértéke között?

A szakirodalom alapján feltételezhető, hogy az életkor előrehaladtával a munkavállalók stabilabb munkahelyi pályát követnek, és erősebb kötődést mutatnak a szervezetükhöz. Az X és Baby Boomer generáció tagjai számára a lojalitás hagyományosan a munkahelyhez és a vezetőhöz való hűséget jelenti, míg a Y és Z generáció esetében inkább a fejlődési lehetőségekhez és a támogató munkahelyi kultúrához kapcsolódik az elköteleződés.

A hipotézis vizsgálatához elsőként a kérdőív „Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?” kérdésének eredményei kerültek elemzésre, amely a lojalitás időtartam szerinti megközelítését mutatja be.

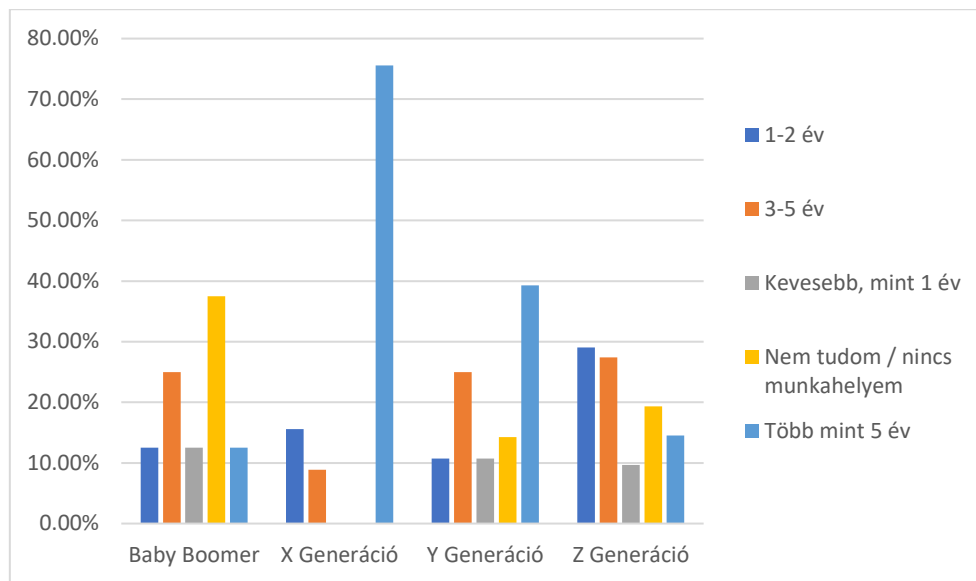
A jelen fejezetben szereplő adatok a korábban bemutatott demográfiai elemzésre épülnek, amely a kérdőív „Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?” kérdésre adott válaszokat dolgozta fel. Az adatok újraértelmezése a szervezeti lojalitás vizsgálatát szolgálja, mivel a munkahelyen eltöltött idő a stabilitás és elköteleződés egyik közvetett mutatójaként értelmezhető.

Az eredmények alapján az X generáció mutatja a legnagyobb lojalitást: körükben a legmagasabb azok aránya, akik több mint 5 éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Ez az idősebb korosztály esetében a munkahelyhez és szervezethez való hűséget jelzi. A Baby Boomer generáció esetében ez az arány szintén kiemelkedő, ugyanakkor kis mintaszámuk miatt az eredmények inkább iránymutató jellegűek.

Az Y generáció esetében a válaszok megoszlása változatosabb: a legtöbben vagy több mint 5 éve, vagy 1–3 éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Ez arra utal, hogy e generáció tagjai között már megjelenik a hosszabb távú elköteleződés, ugyanakkor egy részüknél továbbra is jellemző a mérsékelt munkahelyváltási hajlandóság.

A Z generáció esetében ezzel szemben a kevesebb mint 1 éves munkaviszony dominál, valamint viszonylag magas azok aránya, akik még nem dolgoznak. Ez a minta a fiatal

korosztály pályakezdő jellegét tükrözi, illetve azt, hogy lojalitásuk még nem szervezethez, hanem inkább a rövid távú tapasztalatszerzéshez és a tanulási lehetőségekhez kapcsolódik.



10. ábra: Maradási szándék generációnként

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A generációk közötti eltérések egyértelműen kirajzolódnak a maradási szándék adataiból. Az X generáció mutatja a legerősebb szervezeti elköteleződést: tagjaik háromnegyede (75,6%) legalább öt évnél hosszabb időtávban gondolkodik jelenlegi munkahelyén, és körükben szinte teljesen hiányzik a bizonytalanság vagy a rövid távú tervezés. Ez a stabilitásra és a biztonság iránti igényre utal, amelyet a szakirodalom is az idősebb generációk meghatározó értékének tekint.

Az Y generáció esetében a lojalitás mérsékeltebb, de még mindig jól kimutatható: a válaszadók 39,3%-a hosszú távra tervez, azonban a középtávú (3–5 év: 25%) és bizonytalan (14,3%) válaszok aránya is jelentős. Ez azt jelzi, hogy e korosztály már hajlamosabb a karrierváltásra és a fejlődési lehetőségek keresésére, de nem jellemzi őket szélsőséges fluktuáció.

A Z generáció válaszaiból viszont a rövidebb távú lojalitás képe rajzolódik ki. A legtöbben 1–2 év (29%) vagy 3–5 év (27,4%) időtávban gondolkodnak, miközben csupán 14,5% tervez maradni öt évnél tovább. Ez a fiatalabb korosztályra jellemző mobilitási mintázatot tükrözi, ahol a lojalitás nem a szervezethez, hanem a személyes fejlődési lehetőségekhez és a munkamagánélet rugalmasságához kötődik.

Generáció	Átlagos elkötelezettség (1–5)
Baby Boomer	4,38
X generáció	4,24
Y generáció	3,96
Z generáció	3,61

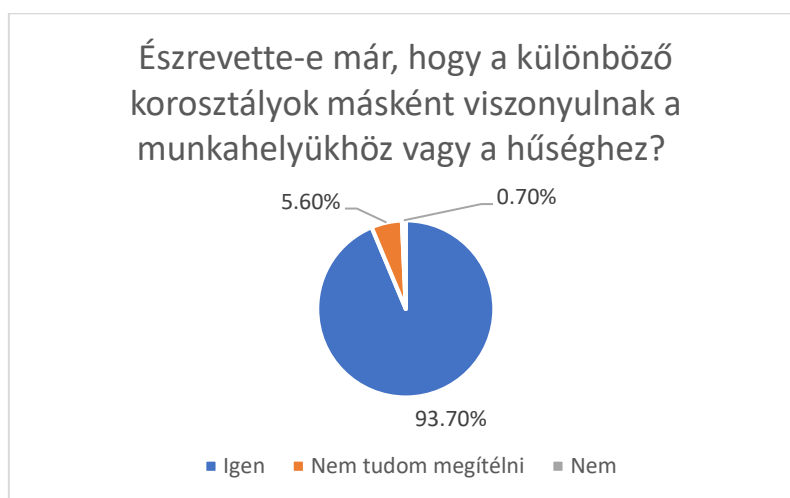
2. táblázat: Az elkötelezettség mértéke generációnként (1–5 skálán)

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A táblázatban látható adatok a kérdőív „Milyen mértékben érzi magát elkötelezettnek a jelenlegi (vagy utolsó) munkahelye iránt?” kérdésének válaszai alapján készültek. A válaszadók 1–5-ig terjedő Likert-skálán értékelték saját elkötelezettségüket, ahol az 1-es érték a teljes elutasítást, az 5-ös pedig a nagyon erős lojalitást jelentette.

Az eredmények jól mutatják, hogy az elkötelezettség mértéke generációnként fokozatosan csökken: míg a Baby Boomer (4,38) és az X generáció (4,24) átlagosan magas elkötelezettséget mutat, addig az Y generáció (3,96) és különösen a Z generáció (3,61) már alacsonyabb értéket képvisel. Ez a tendencia arra utal, hogy a fiatalabb munkavállalók esetében a munkahelyhez való kötődés lazább, a szervezeti lojalitás helyett inkább a személyes fejlődés és a rugalmasság kerül előtérbe.

Az adatok tehát megerősítik a H2 hipotézist, miszerint az idősebb generációk erősebb szervezeti lojalitást mutatnak, míg a fiatalabbak esetében ez az elkötelezettség gyengébb és feltételesebb.



11. ábra: A generációk közötti lojalitáskülönbségek észlelése (%)

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A kutatásban szerepelt egy attitűdjellegű kérdés is, amely arra irányult, hogy a válaszadók érzélik-e generációs különbséget a munkahelyhez és a szervezeti hűséghez való hozzáállásban. A válaszok egyértelmű mintázatot mutattak: a kitöltők 93,7%-a szerint a különböző korosztályok eltérően viszonyulnak a lojalitáshoz, míg mindössze néhány százalék nem tapasztalt vagy nem tudott véleményt formálni ebben a kérdésben.

Ez az eredmény tovább erősíti a H2 hipotézist, hiszen nemcsak a statisztikai adatok, hanem a válaszadók szubjektív tapasztalatai is alátámasztják, hogy az idősebb generációk jellemzően stabilabb, hosszabb távú elköteleződést mutatnak, míg a fiatalabb korosztályok körében a munkahelyváltás és a rugalmasság iránti igény sokkal hangsúlyosabb.

A H2 hipotézis tehát egyértelműen megerősítést nyert: az idősebb generációk (különösen az X és Baby Boomer korosztály) erősebb érzelmi kötődést és hosszabb távú lojalitást mutatnak, míg a fiatalabbak esetében a rugalmasság és a fejlődési lehetőség fontosabb szempont, mint a szervezeti hűség.

Hipotézis (H3):

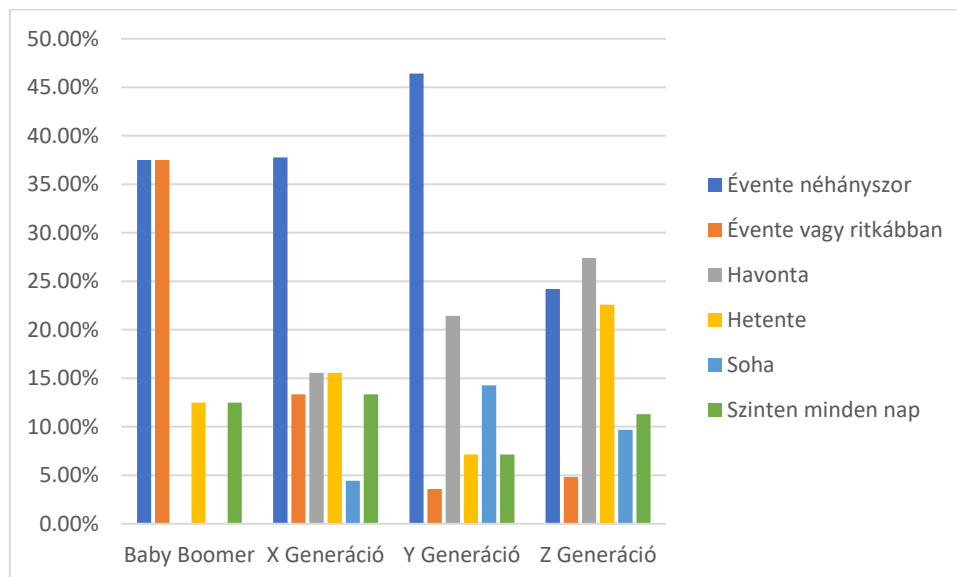
A fiatalabb generációk (különösen a Z) számára fontosabb a rendszeres visszajelzés, és ennek hiánya csökkenti az elköteleződésüket.

Kapcsolódó kutatási kérdés:

Hogyan befolyásolja a rendszeres visszajelzés megléte vagy hiánya az elköteleződést és a teljesítményt?

A válaszadók átlagos értékei alapján a rendszeres visszajelzés fontossága minden generáció számára magasnak mondható, ugyanakkor kisebb eltérések megfigyelhetők a korosztályok között. Az X generáció tagjai tartják a legfontosabbnak a rendszeres visszajelzést (átlag: 4,24), míg a Z generáció esetében ez az érték 4,08, az Y generációnál 3,93, a Baby Boomer válaszadók körében pedig 3,88 volt. Ezeket az értékeket a kérdőív „Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkavégzése során rendszeresen kapjon visszajelzést?” kérdésre kapott válaszokból kaptam.

Az adatok arra utalnak, hogy bár a visszajelzés igénye valamennyi korosztályban jelen van, az idősebb munkavállalók – különösen az X generáció tagjai – értékelik leginkább a rendszeres visszacsatolást. Ez ellentmond annak a szakirodalmi feltételezésnek, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) számára a visszajelzés kiemelten fontos motivációs tényező. A különbségek azonban nem jelentősek, így a H3 hipotézis ebben a részében nem teljes mértékben igazolható, de a téma további vizsgálata indokolt, különösen a tényleges visszajelzési gyakoriság elemzésével.



12. ábra: A visszajelzések gyakorisága generációnként (%)

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

Az ábra a „Milyen gyakran kap visszajelzést a munkájáról közvetlen felettesétől?” kérdés eredményeit mutatja be generációs bontásban. A kérdés célja annak feltárása volt, hogy a különböző korosztályok milyen rendszerességgel kapnak visszajelzést a munkájukról.

Az eredmények alapján a Z generáció tagjai számoltak be a leggyakoribb visszajelzésekről: körükben az „havonta” és a „hetente” kategóriák magas arányban szerepelnek, ami arra utal, hogy a fiatalabb munkavállalók munkakörnyezetében jellemzőbb a folyamatos kommunikáció és visszacsatolás. Viszont az is látszódik, hogy az „évente néhányszor” válasz lehetőség sem elhanyagolható számot mutat. Az X és Y csoportnál már teljesen más a helyzet. Mind a kettőnél kimagasló, az évente néhányszor válasz.

A két kérdés eredményeinek összevetése alapján a H3 hipotézis részben igazolható. A „Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkavégzése során rendszeresen kapjon visszajelzést?” kérdésnél a legmagasabb átlagértékek az X és Z generációknál jelentek meg, ami azt mutatja, hogy nem kizárólag a fiatalabb korosztály számára fontos a folyamatos visszajelzés. Az idősebb, tapasztaltabb munkavállalók (különösen az X generáció) esetében ez a tényező a biztonság és szakmai megerősítés iránti igényből fakadhat, míg a Z generáció tagjai inkább a fejlődés és azonnali visszacsatolás miatt tartják ezt kiemeltnek.

A második kérdés („Milyen gyakran kap visszajelzést a munkájáról közvetlen felettesétől?”) eredményei ugyanakkor azt mutatják, hogy a fiatalabb generációk, főként a Z korosztály, ténylegesen is gyakrabban kapnak visszajelzést – jellemzően havonta vagy hetente –, ami részben a modern vezetői kommunikáció és az új munkakultúra hatása. Ezzel szemben az X és Y generációk körében inkább az éves vagy néhány havonta történő visszajelzés jellemző.

Mindez arra enged következtetni, hogy a visszajelzés fontossága generációtól függetlenül jelen van, azonban a fiatalabb generációk intenzívebben igénylik és gyakrabban is megkapják azt. A hipotézis tehát csak részben tekinthető megerősítettnek: az adatok nem igazolják egyértelműen, hogy kizárólag a fiatalabbak számára lenne fontosabb a rendszeres visszajelzés, viszont megerősítik, hogy a visszacsatolás hiánya esetükben nagyobb mértékben befolyásolhatja az elköteleződést és a teljesítményt.

Hipotézis (H4):

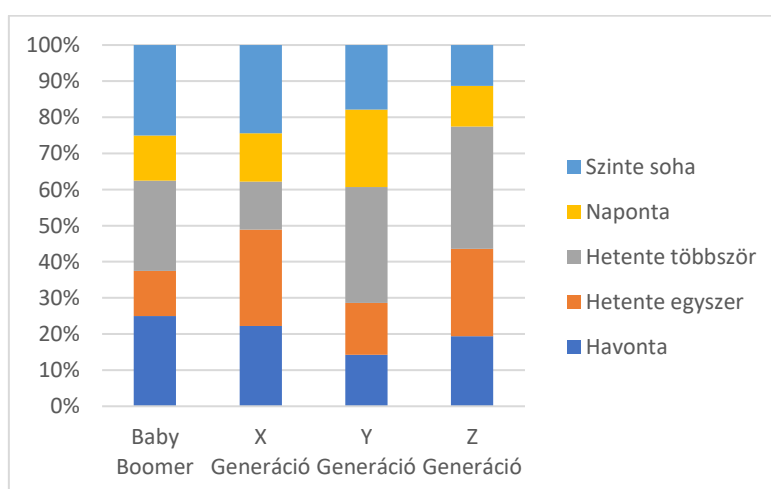
A fiatalabb generációk rugalmasabban alkalmazkodnak a változásokhoz és a digitális környezethez, de gyakrabban tapasztalnak munkahelyi stresszt.

Kapcsolódó kutatási kérdések:

Milyen különbségek mutatkoznak a generációk stresszkezelési és alkalmazkodási képességei között?

Hogyan viszonyulnak a különböző generációk a digitalizációhoz és a technológiai változásokhoz?

A „Milyen gyakran érzi magát stresszesnek a munkahelyén?” kérdésre adott válaszok alapján a válaszadók 26,6%-a hetente többször, 22,4%-a hetente egyszer, míg 14%-a naponta érzi magát stresszesnek. A válaszadók 19,6%-a havonta, 17,5%-a pedig szinte soha nem tapasztal munkahelyi stresszt. Ezek az adatok arra utalnak, hogy a megkérdezettek több mint fele rendszeresen szembesül valamilyen szintű stresszel a munkahelyén, ami jelzi, hogy a munkavégzéshez kapcsolódó terhelés általános jelenségnek tekinthető.



13. ábra: A munkahelyi stressz gyakorisága generációk szerint

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A generációk szerinti bontásban a különbségek csak mérsékelten rajzolódnak ki. A válaszok alapján a legtöbb korosztály rendszeresen tapasztal stresszt a munkája során, ugyanakkor a Z generáció tagjai között enyhén magasabb a gyakori stressz előfordulása, míg az X generáció válaszai valamivel kiegyensúlyozottabb képet mutatnak. Az eredmények összességében arra utalnak, hogy a munkahelyi terhelés minden generációt hasonló mértékben érint, ami részben cáfolja azt a feltételezést, hogy a fiatalabb korosztályok alacsonyabb stressztűréssel rendelkeznek.

A stressz jelenlétét vizsgáló kérdést követően a kutatás arra is kitért, hogy a válaszadók milyen módszerekkel kezelik a munkahelyi stresszt. A „Milyen módszerekkel kezeli a munkahelyi stresszt?” kérdésre adott válaszok alapján a leggyakoribb megküzdési stratégia a kollégákkal való beszélgetés (51,7%), amelyet a tudatos munka–magánélet egyensúly fenntartása (44,8%) és az időmenedzsment, priorizálás (41,3%) követ. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbben a társas támogatásra és az önszervezésre építő megoldásokat részesítik előnyben a stressz csökkentésére. A rendszeres testmozgás (36,4%) és a tudatos elhatárolódás a munkahelyi problémáktól (28%) szintén fontos szerepet kapott, míg relaxációs technikákat vagy mindfulness gyakorlatokat csupán a válaszadók 11,2% -a említett. Mindössze 12,6% nyilatkozott úgy, hogy nincs tudatos stresszkezelési módszere.

A munkahelyi stressz gyakoriságát és megküzdési módjait követően érdemes megvizsgálni, hogyan képesek a különböző generációk alkalmazkodni a változó körülményekhez. A munkaerőpiacon a rugalmasság és az adaptivitás egyre fontosabb kompetenciává vált, különösen a digitalizáció és a technológiai fejlődés hatására.

A H4 hipotézis második felének („A fiatalabb generációk rugalmasabban alkalmazkodnak a változásokhoz és a digitális környezethez”) vizsgálatához a következő kérdőíves tétel került elemzésre: „Mennyire tud jól alkalmazkodni a munkahelyi változásokhoz (pl. új feladatok, átszervezések, digitalizáció)?” A kérdés a munkavállalók általános adaptivitását és a munkahelyi átalakulásokhoz, technológiai újításokhoz való viszonyát méri 1–5-ös Likert-skálán.

Az eredmények alapján a válaszadók többsége jól alkalmazkodónak tartja magát: 42% a 4-es, míg 32,2% az 5-ös értéket jelölte meg, ami azt mutatja, hogy a megkérdezettek több mint háromnegyede (74,2%) pozitívan viszonyul a munkahelyi változásokhoz. Csak elenyésző arányban (3,5%) jeleztek alacsony alkalmazkodási szintet (1-es vagy 2-es érték).

Generáció	Átlagos alkalmazkodási érték (1–5)
Baby Boomer	3,9
X generáció	4,1
Y generáció	4,23
Z generáció	4,31

3. táblázat: Generációk alkalmazkodási értéke

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

Az eredmények azt mutatják, hogy minden generáció viszonylag magas alkalmazkodóképességet jelzett, tehát a munkahelyi változások elfogadása és kezelése általánosan erős. Ugyanakkor enyhe generációs tendencia is megfigyelhető:

A Z generáció mutatta a legmagasabb átlagértéket (4,31), ami arra utal, hogy a legfiatalabb munkavállalók kiemelten rugalmasak és gyorsan reagálnak a munkahelyi változásokra.

Az Y generáció (4,23) szintén erős adaptivitást mutat, ami összhangban van azzal, hogy ők már tapasztalták a digitalizáció első nagy hullámát, és megszokták a folyamatosan változó munkakörnyezetet.

Az X generáció (4,10) értéke szintén pozitív, de némileg alacsonyabb, ami a stabilitás és kiszámíthatóság iránti igényüket tükrözheti.

A Baby Boomer generáció alacsony válaszadói aránya miatt az eredmény irányadó, de nem tekinthető reprezentatívnak.

A vizsgálati eredmények összességében részben igazolták a H4 hipotézist, miszerint a fiatalabb generációk rugalmasabban alkalmazkodnak a változásokhoz és a digitális környezethez, de gyakrabban tapasztalnak munkahelyi stresszt. Az adatok alapján az Y és Z generáció valóban magasabb alkalmazkodási átlagértéket mutatott, ami arra utal, hogy ők könnyebben reagálnak a munkahelyi változásokra és nyitottabban viszonyulnak az új technológiai megoldásokhoz. Ez részben abból fakadhat, hogy ezek a korosztályok már a digitalizáció korszakában szocializálódtak, így a technológiai alkalmazkodás számukra természetes folyamat.

Ugyanakkor a stresszkezeléssel kapcsolatos eredmények azt mutatták, hogy a fiatalabb korosztályok körében valamivel gyakoribb a rendszeres stressz megélése, míg az X generáció

válaszai kiegyensúlyozottabbak, ami tapasztalatuknak és hosszabb munkaerőpiaci jelenlétüknek tulajdonítható. Az idősebb munkavállalók esetében az alkalmazkodás és stresszkezelés inkább megszokásból és tapasztalatból eredő stabilitás, míg a fiatalabbaknál dinamikus, de érzékenyebb reagálási mintázat figyelhető meg.

A kutatási kérdésre („Milyen különbségek mutatkoznak a generációk stresszkezelési és alkalmazkodási képességei között?”) adott válaszként elmondható, hogy a generációk közötti eltérések nem szélsőségesek, de jól kirajzolódó tendenciát mutatnak.

Hipotézis (H5):

A különböző generációk eltérő konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak; a fiatalabb generációk inkább a nyílt kommunikációt, míg az idősebbek a konfliktus elkerülését preferálják.

Kapcsolódó kutatási kérdések:

Milyen sajátosságok jellemzik a generációk együttműködési és konfliktuskezelési stílusát a munkahelyen?

A hipotézis vizsgálatához elsőként a generációk közötti együttműködési nehézségekre vonatkozó kérdés eredményeit érdemes megvizsgálni.

„Volt-e már olyan helyzet, amikor a generációs különbségek nehezítették a közös munkát?”

A válaszok megoszlása a következőképpen alakult:

47,6% – Igen,

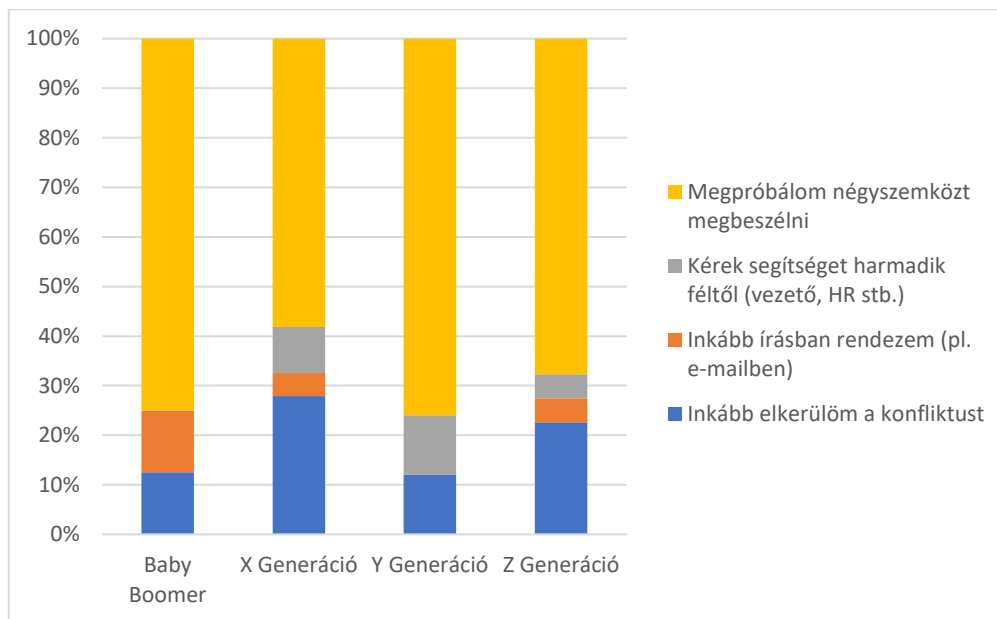
41,3% – Nem,

11,2% – Nem tudom megítélni.

Az eredményekből jól látható, hogy a válaszadók közel fele (47,6%) már tapasztalt olyan helyzetet, amikor a generációs különbségek nehézséget okoztak a közös munkában. Ez azt jelzi, hogy a korosztályok közötti eltérő szemléletmód, kommunikációs stílus vagy értékrend valóban befolyásolja a munkahelyi együttműködést.

Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a kitöltők 41,3%-a nem érzékelt ilyen problémát, ami arra utalhat, hogy a válaszadók egy részének munkahelyén sikerült olyan befogadó és együttműködő légkört kialakítani, ahol a generációk közötti különbségek nem vezetnek konfliktushoz. A fennmaradó 11,2% pedig nem tudta egyértelműen megítélni a helyzetet, ami azt sugallja, hogy a generációs eltérések nem minden esetben tudatosulnak, mégis hatással lehetnek a munkavégzés dinamikájára.

A hipotézist a következő kérdés segítségével is tovább bontottam. „Ha munkahelyi konfliktus alakul ki, melyik megoldási mód áll Önhez a legközelebb?“. A válaszok eredményei alapján a válaszadók többsége a közvetlen kommunikációt részesíti előnyben konfliktushelyzetben: 64,3% a négy szemközt megbeszélést választotta, 21% inkább elkerüli a konfliktust, míg 7% harmadik fél (vezető, HR) bevonását tartja megfelelőnek. A fennmaradó kis arányban a válaszadók egyéb alternatívákat említettek, például az írásos rendezést vagy a helyzetfüggő megoldást.

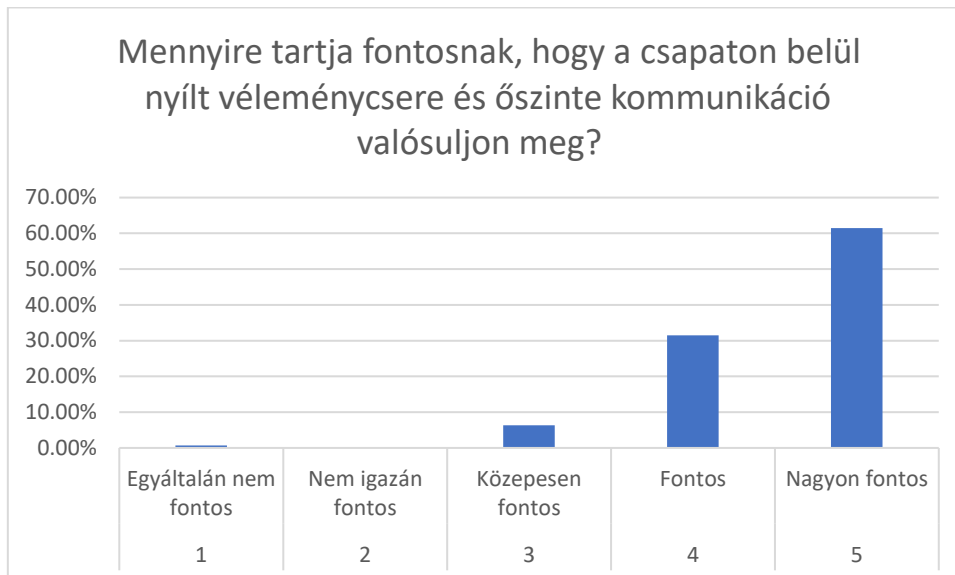


14. ábra: Generációk konfliktus megoldása

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

A 16. ábra a munkahelyi konfliktuskezelési stratégiákat mutatja be generációk szerinti bontásban. A válaszok alapján minden korosztályban a közvetlen, négy szemközt megbeszélés bizonyult a leggyakoribb megoldási módnak, ugyanakkor az arányok között kisebb generációs eltérések is kirajzolódnak. Az Y generáció tagjai a legnagyobb arányban, 76%-ban választották a közvetlen megbeszélést, ami a gyors és nyílt kommunikáció iránti igényüket tükrözi. A Z generációnál ez az arány 67,7%, ami szintén magas, viszont körükben jellemzőbb az írásos kommunikáció (4,8%), ami a digitális eszközök természetes használatával magyarázható. Az X generáció tagjai között 58,1% választotta a négy szemközt megbeszélést, viszont náluk a konfliktuskerülés aránya is számottevő (27,9%), ami a tapasztalati alapú, formálisabb megoldási mintákra utalhat.

Az adatok tehát azt mutatják, hogy bár a közvetlen megbeszélés minden generációban dominál, a konfliktuskezelési stílus generációfüggő: a fiatalabb korosztályok nyitottabbak az azonnali és közvetlen kommunikációra, míg az idősebbeknél a konfliktuskerülés és a közvetítő bevonása gyakoribb.



15. ábra: A csapaton belüli nyílt kommunikáció fontosságának megítélése (%)

(Forrás: Saját kutatás, 2025)

Ezt az eredményt megerősíti a „Mennyire tartja fontosnak, hogy a csapaton belül nyílt véleménycsere és őszinte kommunikáció valósuljon meg?” kérdésre adott válaszok megoszlása is. A válaszadók több mint 93%-a (4-es vagy 5-ös érték) tartja ezt fontosnak vagy kiemelten fontosnak (61,5% – „5”, 31,5% – „4”). Ez egyértelműen jelzi, hogy a munkavállalók többsége – generációtól függetlenül – elismeri a nyílt kommunikáció szerepét a hatékony együttműködésben és konfliktusmegelőzésben.

A két kérdés eredményei összességében azt mutatják, hogy a munkahelyi kommunikáció minősége központi szerepet tölt be az együttműködés sikerében, és bár a kommunikációs csatornák használatában megfigyelhetők generációs különbségek, a nyílt és őszinte párbeszéd iránti igény minden korosztályban erősen jelen van.

A H5 hipotézis, miszerint „a különböző generációk eltérő konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak; a fiatalabb generációk inkább a nyílt kommunikációt, míg az idősebbek a konfliktus elkerülését preferálják”, a kutatás eredményei alapján részben igazolható.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a generációk között inkább árnyalt különbségek, mintsem markáns eltérések figyelhetők meg a konfliktuskezelésben. Bár minden korosztályban a négy szemközti megbeszélés volt a leggyakoribb megoldás, az arányok kisebb eltérései mégis bizonyos mintázatokat mutatnak. Az Y és Z generáció tagjai körében valamivel magasabb a közvetlen kommunikációt választók aránya (76% és 67,7%), ami a gyors és nyílt problémamegoldás iránti nyitottságot tükrözi. Az X generáció esetében szintén ez a legjellemzőbb megoldás (58,1%), azonban náluk némileg gyakoribb a konfliktuskerülés (27,9%)

4 Eredmények értékelése, javaslatok

4.1 Eredmények értékelése

Első hipotézissel arra kerestem választ, hogy az egyes generációk számára milyen tényezők bírnak motiváló erővel a munkahelyen, és hogy valóban igaz-e, hogy az Y és Z generáció számára a fejlődési lehetőség és a rugalmasság fontosabb, mint az anyagi juttatás.

A szakirodalom és a kérdőíves kutatás eredményei alapján elmondható, hogy bár az anyagi biztonság továbbra is minden korosztály számára alapvető elvárás, a fiatalabb generációk esetében egyértelműen megjelentek a nem pénzügyi motivációs tényezők is. Az Y és Z generáció tagjai számára különösen fontos a rugalmasság, a fejlődési lehetőség, valamint az, hogy a munkahely támogató és visszajelzéseken alapuló környezetet biztosítson.

A motivációs tényezőket vizsgáló kérdésnél az anyagi juttatások még mindig kiemelt helyen szerepeltek, ugyanakkor a Z generáció esetében a fejlődési lehetőség és a rugalmasság is jelentős arányban jelent meg. Ez azt mutatja, hogy számukra már nem kizárólag a fizetés, hanem a szakmai előrehaladás és a munka-magánélet egyensúlya is meghatározó a munkahely megítélésükor.

A rugalmas munkavégzés fontosságát mérő kérdés eredményei is ezt támasztják alá: a válaszok átlaga az Y generációnál 4,29, a Z generációnál 4,21, míg az X generációnál 4,13 volt az 1–5-ös Likert-skálán. Bár a különbségek nem nagymértékűek, mégis jól látható, hogy a fiatalabb korosztályok körében erősebb igény mutatkozik az önálló, rugalmas munkavégzésre.

Az első hipotézis részben igazolódott. Az anyagi juttatás továbbra is központi szerepet tölt be, azonban a fiatalabb generációk esetében egyre inkább előtérbe kerülnek a nem anyagi jellegű tényezők.

A második hipotézisben azt vizsgáltam, hogy az idősebb generációk valóban erősebb szervezeti lojalitást mutatnak-e, mint a fiatalabbak. A feltételezés szerint az X és Baby Boomer generációk hosszabb ideje dolgoznak ugyanazon a munkahelyen, míg az Y és Z generáció tagjai gyakrabban váltanak, és rövidebb távon köteleződnek el.

A kérdőívben szereplő „Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?” kérdés eredményei egyértelműen mutatták, hogy az idősebb generációk körében jellemzőbb a hosszabb munkaviszony. Az X generáció válaszadói közül a legtöbben (43%) már 5 évnél hosszabb ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön, míg a fiatalabbak körében ez az arány jelentősen alacsonyabb volt. Az Y generáció esetében a válaszadók többsége (48%) 1–3 éves

munkaviszonyról számolt be, a Z generáció tagjainál pedig még ennél is rövidebb, 0–1 éves átlagos munkaviszony volt a leggyakoribb (56%).

Ez jól tükrözi azt a szakirodalomban is gyakran megjelenő tendenciát, hogy a fiatalabb korosztályok mobilabbak, és kevésbé ragaszkodnak egyetlen munkahelyhez. Ennek háttérében részben az áll, hogy a Z generáció számára természetes a gyors váltás, a fejlődési lehetőségek keresése és az új tapasztalatok iránti igény. Az idősebb generációk ezzel szemben nagyobb biztonságot és stabilitást keresnek, ami a hosszabb távú elköteleződésben is megmutatkozik.

A lojalitással kapcsolatos eredményeket erősíti a „Milyen mértékben érzi magát elkötelezettnek a jelenlegi (vagy utolsó) munkahelye iránt?” kérdés is. Az átlagos értékek alapján az X generáció tagjai érezték magukat a leginkább elkötelezettnek (átlag: 4,3), míg az Y generáció esetében ez az érték 3,9, a Z generációnál pedig 3,7 volt az 1–5-ös Likert-skálán.

Az eredmények tehát egyértelműen alátámasztják a második hipotézist: az idősebb generációk körében magasabb a szervezeti lojalitás és elkötelezettség szintje, míg a fiatalabb korosztályokra inkább jellemző a rövidebb távú elköteleződés és a változás iránti nyitottság.

A harmadik hipotézisem célja annak vizsgálata volt, hogy a fiatalabb generációk számára valóban fontosabb-e a rendszeres visszajelzés, és hogy ennek hiánya csökkenti-e az elköteleződésüket. A szakirodalom szerint a Z és az Y generáció tagjai kiemelten igénylik a folyamatos kommunikációt és a munkájuk elismerését, míg az idősebb korosztályok számára ez kevésbé meghatározó.

A kérdőívben több, ehhez kapcsolódó kérdés is szerepelt. Az egyik ilyen a „Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkavégzése során rendszeresen kapjon visszajelzést?” kérdés volt, ahol a válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték ennek fontosságát. Az eredmények alapján minden generáció számára lényegesnek bizonyult a visszajelzés, de kisebb különbségek mégis kirajzolódtak: az Y generáció átlagosan 4,52, a Z generáció 4,46, míg az X generáció 4,28 értéket adott meg. Ez azt mutatja, hogy bár minden korosztály értékeli a visszajelzést, a fiatalabb generációk körében valóban valamivel erősebb az igény a rendszeres visszacsatolásra.

A visszajelzések gyakoriságát vizsgáló másik kérdés („Milyen gyakran kap visszajelzést felettesétől a munkájával kapcsolatban?”) eredményei árnyaltabb képet adtak. A Z generáció tagjai körében jellemzőbb volt, hogy havonta vagy hetente kapnak visszajelzést, míg az X és Y generációk esetében az „évente néhányszor” válaszlehetőség dominált. Ez alapján megfigyelhető, hogy a fiatalabb munkavállalók környezetében gyakoribb a folyamatos

kommunikáció, ugyanakkor az idősebb generációk munkahelyein a formálisabb, ritkább visszajelzési rendszer jellemző.

Az eredményekből levonható következtetés, hogy a hipotézis részben igazolódott. A fiatalabb generációk valóban nagyobb hangsúlyt fektetnek a rendszeres visszajelzésre, de a különbségek nem drasztikusak. Inkább arról van szó, hogy más elvárások mentén értékelik a visszajelzést: míg az idősebb korosztályok számára elegendő a teljesítmény időszakos értékelése, addig az Y és Z generációk igénylik a folyamatos megerősítést, a személyes figyelmet és az azonnali visszacsatolást.

A negyedik hipotézisben azt vizsgáltam, hogy a fiatalabb generációk rugalmasabban alkalmazkodnak-e a változásokhoz és a digitális környezethez, ugyanakkor gyakrabban tapasztalnak-e munkahelyi stresszt, mint az idősebb korosztályok. A szakirodalom is kiemeli, hogy a technológiai fejlődés, a gyors információáramlás és a munkakörnyezet folyamatos változása különbözőképpen hat a generációkra: míg a Z és Y generációk természetesebben mozognak a digitális térben, addig az idősebb generációk tapasztalatból, de lassabban alkalmazkodnak.

A „Mennyire tartja magát alkalmazkodónak a munkahelyi változásokhoz?” kérdés eredményei alapján a válaszadók többsége magas szinten ítélte meg saját alkalmazkodóképességét. Az 1–5-ös skálán a válaszok 74,2%-a a 4-es vagy 5-ös értéket kapta, ami azt jelzi, hogy a többség pozitívan viszonyul a változásokhoz. Generációk szerinti bontásban az Y generáció átlagosan 4,34, a Z generáció 4,29, míg az X generáció 4,12 értéket adott. Bár a különbségek nem jelentősek, a fiatalabb korosztályok mégis kissé rugalmasabbnak érzik magukat, ami valószínűleg a technológiai környezethez való gyorsabb alkalmazkodásukkal függ össze.

A stresszre vonatkozó kérdés („Milyen gyakran érzi magát stresszesnek a munkahelyén?”) ezzel szemben némileg ellentétes képet mutatott. A Z generáció tagjai között nagyobb arányban fordult elő a „gyakran” vagy „nagyon gyakran” válasz (összesen 38%), míg az Y generáció esetében ez az arány 28%, az X generációnál pedig 19% volt. Ez azt jelzi, hogy bár a fiatalabb munkavállalók könnyebben veszik az új kihívásokat és változásokat, a gyors tempójú, digitálisan vezérelt munkakörnyezet nagyobb pszichés terhet is ró rájuk.

Tehát a fiatalabb generációk rugalmasabban alkalmazkodnak a változásokhoz, de ez a rugalmasság sokszor fokozott stresszérzettel jár együtt. Véleményem szerint ez részben abból is fakadhat, hogy a fiatalok gyakrabban találkoznak változó elvárásokkal, bizonytalan karrierutakkal és nagyobb versennyel a munkaerőpiacon.

A kutatásom utolsó hipotézise azt vizsgálta, hogy a különböző generációk eltérően kezelik-e a munkahelyi konfliktusokat, illetve különbözik-e az együttműködési stílusuk.

A „Volt-e már olyan helyzet, amikor a generációs különbségek nehezítették a közös munkát?” kérdésre adott válaszok alapján a megkérdezettek közel fele (47,6%) már tapasztalt ilyen helyzetet, míg 41,3% nem érzékelt problémát, 11,2% pedig bizonytalan volt a megítélésében. Ez azt mutatja, hogy bár a legtöbb munkahelyen a generációk viszonylag jól együtt tudnak működni, az eltérő szemléletmód és kommunikációs stílus időnként valóban okozhat nehézségeket.

A konfliktuskezelési módokra vonatkozó kérdés („Ha munkahelyi konfliktus alakul ki, melyik megoldási mód áll Önhez a legközelebb?”) szintén sokat elárult a generációk hozzáállásáról. A legtöbben, 64,3%, a négy szemközti megbeszélést választották.

Generációk szerint vizsgálva jól látszik, hogy az Y generáció tagjai a legnagyobb arányban (76%) választották a közvetlen megbeszélést, ami a gyors, nyílt kommunikáció iránti igényüket tükrözi. A Z generációnál ez az arány 67,7%, viszont náluk jellemzőbb az írásos rendezés is (4,8%), ami a digitális kommunikáció természetesebb használatával magyarázható. Az X generáció válaszadói között 58,1% szintén a közvetlen megoldást választotta, ugyanakkor náluk a konfliktuskerülés aránya is magasabb (27,9%), ami inkább a tapasztalatból eredő óvatosabb hozzáállásra utal.

A „Mennyire tartja fontosnak, hogy a csapaton belül nyílt véleménycsere és őszinte kommunikáció valósuljon meg?” kérdésre adott válaszok tovább erősítették ezeket az eredményeket. A kitöltők több mint 93%-a (4-es vagy 5-ös érték) tartja fontosnak a nyílt és őszinte kommunikációt, ami egyértelműen azt mutatja, hogy a bizalom és az együttműködés minden generáció számára kiemelt érték.

A hipotézis részben igazolást nyert. A fiatalabb generációk, különösen az Y és Z korosztály, nyitottabbak a közvetlen és gyors kommunikációra, míg az X generáció tagjai gyakrabban kerülnek a konfliktusokba, vagy formálisabb módon kezelik azokat. Ugyanakkor minden korosztályban közös, hogy a csapaton belüli őszinte párbeszédet és a bizalomra épülő együttműködést fontosnak tartják.

Véleményem szerint ez azt mutatja, hogy nem feltétlenül a generációs különbségek okozzák a munkahelyi feszültségeket, hanem inkább az, ha a szervezetben nincs egységes, nyitott kommunikációs kultúra. Ahol viszont ez jelen van, ott a különböző korosztályok inkább kiegészítik, mintsem hátráltatják egymást.

4.2 Javaslatok

A kutatás központi kérdése arra irányult, hogyan tudja egy vállalat a különböző generációkat hatékonyan ösztönözni és együttműködésre bírni a munkahelyen. A vizsgálat során sikerült átfogó képet kapni arról, hogy az egyes generációk milyen módon viszonyulnak a munkához, a motivációhoz, a lojalitáshoz, a stresszhez és a konfliktuskezeléshez. Bár az eredmények jól tükrözik az általános tendenciákat, néhány területen mindenképpen indokolt lenne a kutatást tovább mélyíteni.

A legnagyobb kihívást a Z generáció pontosabb megismerése jelenti. Az ő jelenlétük a munkaerőpiacon még viszonylag új, és sok esetben eltérő szemléletet, értékrendet és munkavégzési szokásokat képviselnek, mint az idősebb korosztályok. A kutatás alapján a fiatalabb generációk számára a rugalmasság, a fejlődési lehetőség és a munka-magánélet egyensúlya kiemelt fontosságú, ugyanakkor náluk jelenik meg leginkább a fokozott stressz és a bizonytalanabb lojalitás is. Ez azt jelzi, hogy a munkaadóknak új szemléletre és alkalmazkodó vezetői hozzáállásra van szükségük ahhoz, hogy ezeket a munkavállalókat hosszú távon is meg tudják tartani.

A további vizsgálatokban érdemes lenne mélyebben elemezni a generációk közötti együttműködést és a munkahelyi lojalitást befolyásoló tényezőket. A kérdőív eredményei szerint a legtöbb munkahelyen a kommunikáció minősége, a visszajelzés gyakorisága és a vezetői hozzáállás kulcsfontosságú szerepet játszik az elégedettség és a motiváció fenntartásában. A jövőbeni kutatások egyik lehetséges iránya lehetne a vezetői kommunikációs stílusok és a generációk munkahelyi attitűdjeinek összefüggéseinek feltárása.

Érdemes lenne a kutatást nagyobb mintán, szélesebb körben is megismételni, hiszen a különböző életkorú és háttérrel rendelkező munkavállalók aránya a jelenlegi mintában eltérő. A hazai munkaerőpiac sajátosságai miatt különösen fontos a magyarországi eredmények összevetése a nemzetközi trendekkel, hiszen bár a generációs jellemzők globális szinten hasonlóak, a kulturális és gazdasági környezet nagymértékben befolyásolja azok megnyilvánulását.

5 Összefoglalás

Dolgozatomban az X, Y és Z generáció munkahelyi viselkedését, motivációját és együttműködési szokásait vizsgáltam. Célom az volt, hogy feltárjam, hogyan különböznek egymástól ezek a generációk munkahelyi értékrendjük, lojalitásuk, alkalmazkodóképességük és konfliktuskezelési attitűdjük alapján, és hogy választ kapjak a fő kutatási kérdésekre: hogyan tudja egy vállalat a különböző generációkat hatékonyan ösztönözni és együttműködésre bírni.

A szakirodalmi feldolgozás során bemutattam a generációkutatás alapfogalmait, a generációk közötti különbségeket és azok munkahelyi megnyilvánulásait. A források alapján kirajzolódott, hogy a fiatalabb generációk (különösen az Y és Z) rugalmasabbak, gyorsabban alkalmazkodnak a változásokhoz, ugyanakkor nagyobb igényük van a visszajelzésre, a fejlődési lehetőségekre és a munka-magánélet egyensúlyára. Az idősebb korosztályok ezzel szemben stabilitásra, biztonságra és hosszú távú elköteleződésre törekszenek, ami fontos kiindulópontot jelentett az empirikus kutatásomhoz.

A saját kutatásomat online kérdőív formájában végeztem, amelyet összesen 143 fő töltött ki. A minta lehetővé tette, hogy az X, Y és Z generációk válaszait összehasonlítsam, és képet kapjak arról, milyen különbségek figyelhetők meg köztük a munkahelyi motiváció, lojalitás, stresszkezelés és együttműködés területén.

Az eredmények alapján a következő fő megállapításokat tehetem:

A motiváció terén minden generáció számára fontosak az anyagi juttatások, ugyanakkor az Y és Z generáció esetében már hasonló súllyal jelenik meg a rugalmasság, a fejlődési lehetőség és a jó munkahelyi légkör. Ez azt mutatja, hogy a fiatalabb korosztályokat nem csupán a fizetés ösztönzi, hanem az élhető, támogató munkahelyi környezet is.

A lojalitás és elköteleződés tekintetében az idősebb generációk stabilabb munkakapcsolatokat tartanak fenn: az X generáció tagjai körében gyakoribb az 5 évnél hosszabb munkaviszony, míg a Z generáció többsége legfeljebb 1–2 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. Ez nem feltétlenül a hűség hiányát, hanem a tapasztalatszerzésre és fejlődésre irányuló igényt jelzi.

Az alkalmazkodás és stresszkezelés esetében a fiatalabb generációk rugalmasabbnak mutatkoztak, de nagyobb stresszről is beszámoltak. Ez összefügghet azzal, hogy gyorsabban reagálnak a változásokra, ugyanakkor a folyamatos teljesítménykényszer és a digitális jelenlét mentális terhelést is jelent számukra.

A konfliktuskezelés és együttműködés terén minden korosztályban a nyílt kommunikáció bizonyult a legjellemzőbb megoldásnak, viszont eltérő formában: az Y és Z generáció inkább

az azonnali, közvetlen megbeszélést választja, míg az X generáció gyakrabban kerüli a konfliktust vagy harmadik félhez fordul segítségért. Ez a különbség jól tükrözi, hogy a generációk közötti hatékony együttműködés alapja a kommunikációs stílusok tudatos összehangolása.

Elmondható, hogy az általam megfogalmazott hipotézisek többsége igazolást nyert, bár a kitöltések száma, miatt az eltérések nem mindenhol számottevők. A kutatás rávilágított arra, hogy a generációs különbségek valóban jelen vannak a munkahelyeken, de ezek nem feltétlenül okoznak feszültséget — inkább a fejlődés és tanulás lehetőségét hordozzák magukban. Meggyőződésem, hogy a vállalatok akkor tudják a legtöbbet kihozni a különböző korosztályokból, ha felismerik az egyéni igényeket, és rugalmas, emberközpontú vezetési és HR-stratégiákat alkalmaznak.

A kutatásom során sikerült olyan eredményeket kapnom, amelyek hozzájárulhatnak a generációk közötti együttműködés jobb megértéséhez. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy érdemes lenne a jövőben nagyobb mintán, részletesebben vizsgálni a Z generáció munkához való viszonyát, hiszen ők alkotják a jövő munkaerőpiacának meghatározó csoportját, illetve hamarosan újabb generációt is köszönhetünk a munkaerőpiacon, az Alfa generációt.

Úgy gondolom, hogy a generációk közötti különbségek nem megosztanak, hanem gazdagítják a munkahelyi közösségeket. Ha a vezetők képesek ezeket a különbségeket tudatosan kezelni, és támogatják a nyílt kommunikációt és az egymástól tanulás kultúráját, akkor a sokféleségből valódi erőforrás születhet.

Irodalomjegyzék

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.069>

Buda, A. (2019). *A generációk jellemzői a munkaerőpiacon*. Budapest: HVG Kiadó.

Csehné Papp, I. (2017). Generációk a munkaerőpiacon. In: Farkas, F. (szerk.), *Változásmenedzsment és vezetés a 21. században*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, pp. 85–98.

Kárpáti, A. (2020a). *Generációk a munka világában: HR kihívások és lehetőségek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Strauss, W. and Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.

Deloitte (2017): *The 2017 Deloitte Millennial Survey: Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*. Online jelentés. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://youthrex.com/report/the-2017-deloitte-millennial-survey-apprehensive-millennials-seeking-stability-and-opportunities-in-an-uncertain-world/>

Hajdu, G. (2023). *Generációk a munka világában – Kihívások és alkalmazkodás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

Székely, L. (2020). *Z generáció a munka világában – Kutatási eredmények és HR tanulságok*. Budapest: HVG Kiadó.

Gursoy, D. – Maier, T. A. – Chi, C. G. (2013): *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. DOI: [10.1016/j.ijhm.2012.04.002](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002)

Stiglbauer, B. – Penz, M. – Batinic, B. (2022): Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1028072. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.1028072](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072)

Fuchs, O. – Lorenz, E. – Fuchs, L. (2024): *Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of Generations X, Y and Z. International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 54–71.

Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: https://www.ijiras.com/2024/Vol_11-Issue_7/paper_8.pdf

Acemoglu, D. – Restrepo, P. – Robinson, J. A. (2022): *Age-friendly jobs: Work design, automation, and the aging workforce. Journal of Labor Economics*, 40(S1), S67–S102. DOI: [10.1086/717109](https://doi.org/10.1086/717109)

Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press. DOI: [10.1007/978-1-4899-2271-7](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7)

Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist*, 55(1), 68–78. DOI: [10.1037/0003-066X.55.1.68](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68)

Maslow, A. H. (1943): *A theory of human motivation. Psychological Review*, 50(4), 370–396. DOI: [10.1037/h0054346](https://doi.org/10.1037/h0054346)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Deloitte (2025): *2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs – Helping leaders transform uncertainty into opportunity*. Deloitte Insights. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf

Surugiu, M. R., Iacob, A. I., & Rădulescu, C. V. (2025): *Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. Administrative Sciences*, 15(1), 29. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/1/29>

Dwivedula, R. (2025): *Why Is Generation Z Motivated at Work? A Qualitative Exploration. Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 38-49. DOI: [10.1002/joe.22273](https://doi.org/10.1002/joe.22273)

Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2022). *Role of Organizational and Psychological Resilience in the Workplace — Internal Stakeholder Perspective. International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 19(18), 11799.
DOI: [10.3390/ijerph191811799](https://doi.org/10.3390/ijerph191811799)

Deloitte. (2023). *Gen Zs, millennials seek new levels for work–life balance*. Deloitte Insights. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://action.deloitte.com/insight/3970/gen-zs-millennials-seek-new-level-for-work-life-balance>

Lima, S. A., & Rahman, M. (2025). *Generational Diversity and Inclusion: HRM Challenges and Opportunities in Multigenerational Workforces*. *International Journal of Humanities & Social Science and Management (IJHSSM)*, 5(3), 704–710. SSRN: Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://ssrn.com/abstract=5330092>

Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-deloitte-2023-hc-trends-infor-alignment.pdf>

Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian Sudha, A., & Wei, P. (2022). *A Study of Generational Conflicts in the Workplace*. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 1311. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1311>

Wang, L., & Duan, X. (2025). *Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1501633. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>

Li, X., Zhang, Y., & Chen, H. (2024). *The Impact of Reverse Mentoring on Employees' Innovative Behavior*. *Sustainability*, 17(1), 6. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.3390/su17010006>

Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte Global. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/nl/nl/docs/about/2024/deloitte-nl-con-genz-millennial-survey-2024-global-report.pdf>

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. Mountain View, CA: CPP Publications.

Wziątek-Staško, A., Michalik, I., & Vveinhardt, J. (2023): *Organizational Commitment in the Assessment of Employees of Different Generations: A Research Study*. *European Research*

- Studies Journal*, 26(3), 534–555. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxxviy2023i3p534-555.html>
- Kosasi, S. (2024): *The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Generational Differences on Employee Loyalty to the Company*. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)*, 6(2). Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/3836>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991): *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001): *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. DOI: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>
- Schroth, H. (2019): *Are you ready for Gen Z in the workplace?* *California Management Review*, 61(3), 5–18. DOI: 10.1177/0008125619841006. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125619841006>
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013): *Age, resistance to change, and job performance*. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760. DOI: 10.1108/JMP-06-2013-0194. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025): *Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics*. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. DOI: 10.3390/admsci15040133. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021): *Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France*. *Computers in Human Behavior*, 121, 106804. DOI: 10.1016/j.chb.2021.106804. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106804>
- Rani, S. (2025): *Attracting talent: Understanding Generation Z's expectations of digitalization in talent management*. *The XJM*. DOI: 10.1108/XJM-08-2024-0129. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2024-0129>

Bencsik, A., & Machová, R. (2016): *Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 23–32.

Arthanat, S., & de Vries, K. (2022): *Digital literacy and technology self-efficacy among older adults: A scoping review. Computers in Human Behavior Reports*, 7, 100217. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100217>

Hamza, I., & Tóvölgyi, S. (2023): *The Effect of Gamified E-learning on Employees' Engagement: A Case Study of a Lebanese Bank. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 31(1), 80–89. DOI: 10.3311/PPso.19616. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.3311/PPso.19616>

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014): *Does gamification work? — A literature review of empirical studies on gamification. Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. DOI: 10.1109/HICSS.2014.377. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011): *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Koivisto, J., & Hamari, J. (2019): *The rise of motivational information systems: A review of gamification research. International Journal of Information Management*, 45, 191–210. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>

OECD. (2023). *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/27452f29-en. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

Van Hardeveld, G. J., & Eshet, Y. (2023): *Intergenerational differences in digital learning preferences at the workplace. Computers in Human Behavior*, 145, 107761. DOI: 10.1016/j.chb.2023.107761. Letöltés dátuma: 2025. 10. 02. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107761>

Mellékletek

1.sz melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

Saját kérdőív kérdései:

1. Mikor született?
2. Mi a neme?
3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
4. Jelenleg milyen foglalkoztatási formában dolgozik?
5. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?
6. Dolgozott-e már olyan csapatban, ahol különböző generációhoz tartozó munkatársak dolgoztak együtt (pl. fiatalabb és idősebb kollégák is jelen voltak)?
7. Mely tényezők motiválják a munkában, illetve tartanák meg hosszú távon egy munkahelyen? (Válasszon max. 3 tényezőt.)
8. Milyen gyakran kap visszajelzést a munkájáról közvetlen felettesétől?
9. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelyének értékrendje összhangban legyen a sajátjával?
10. Mit tart a legfontosabbnak egy ideális munkahelyen, és miért?
11. Milyen mértékben érzi magát elkötelezettnek a jelenlegi (vagy utolsó) munkahelye iránt?
12. Milyen időtávra tervez jelenlegi munkahelyén maradni?
13. Mit jelent Ön számára a munkahely iránti lojalitás?
14. Észrevette-e már, hogy a különböző korosztályok másként viszonyulnak a munkahelyükhöz vagy a hűséghez?
15. Milyen gyakran érzi magát stresszesnek a munkahelyén?
16. Mennyire tud jól alkalmazkodni a munkahelyi változásokhoz (pl. új feladatok, átszervezések, digitalizáció)?
17. A távmunka vagy hibrid munka inkább növeli vagy csökkenti a stresszt?
18. Milyen módszerekkel kezeli a munkahelyi stresszt? (Több válasz is megjelölhető.)

19. Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkahelye lehetőséget adjon mentális támogatásra (pl. tréning, tanácsadás, HR-beszélgetés)?
20. Milyen formában szeret leginkább dolgozni?
21. Mennyire fontos Önnek a rugalmas munkavégzés lehetősége (pl. otthoni munka, rugalmas munkaidő, önálló feladatbeosztás)?
22. Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkavégzése során rendszeresen kapjon visszajelzést?
23. Ha munkahelyi konfliktus alakul ki, melyik megoldási mód áll Önhöz a legközelebb?
24. Mennyire tartja fontosnak, hogy a csapaton belül nyílt véleménycseré és őszinte kommunikáció valósuljon meg?
25. Volt-e már olyan helyzet, amikor a generációs különbségek nehezítették a közös munkát?
26. Melyik állítás áll Önhöz a legközelebb?
27. Milyen gyakran gondol arra, hogy munkahelyet váltson?
28. Ha állásajánlatot kapna, mennyire befolyásolná döntését, hogy az adott munkahely mennyire támogatja a mentális egészséget és a rugalmas munkavégzést?

2.sz melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra	A válaszadók megoszlása generációk szerint	30
2. ábra	A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása	31
3. ábra	A válaszadók iskolai végzettségének megoszlása generációk szerint	31
4. ábra	A válaszadók foglalkoztatási formája	32
5. ábra	A foglalkoztatási forma megoszlása generációk szerint.....	32
6. ábra	A válaszadók munkaviszonyának hossza a jelenlegi munkahelyen.....	33
7. ábra	A válaszadók munkahelyi tapasztalatának megoszlása generációk szerint	34
8. ábra	A válaszadók tapasztalata a generációk közötti együttműködésről	35
9. ábra	A motivációs tényezők megoszlása a válaszadók körében (%)	36
10. ábra	Maradási szándék generációnként	40
11. ábra	A generációk közötti lojalitáskülönbségek észlelése (%)	41
12. ábra	A visszajelzések gyakorisága generációnként (%)	43
13. ábra	A munkahelyi stressz gyakorisága generációk szerint	44
14. ábra	Generációk konfliktus megoldása	48
15. ábra	A csapaton belüli nyílt kommunikáció fontosságának megítélése (%)	49

3.sz melléklet: táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A motivációs tényezők megoszlása generációnként (%).....	37
2. táblázat: Az elkötelezettség mértéke generációnként (1–5 skálán).....	41
3. táblázat: Generációk alkalmazkodási értéke	46

Függelékek

1. sz függelék Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Laczkovszki Ámon
A Hallgató Neptun kódja: QOK1D9
A dolgozat címe: Generációk a munkaerőpiacon
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan 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. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan 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 mindenkori szellemitulajdon-kezelési 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: Fót, 2025. 11. 10.


Hallgató aláírása

2. sz függelék MI nyilatkozat

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Laczkovszki Ámon
Neptun-kódja:	QOK1D9
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input checked="" type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Szakszeminárium 2. (Szakdolgozat-készítés 2.) / GAZDT359L
A munka címe:	Generációk a munkaerőpiacon

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

- A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)
- B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Ötletelés, fordítás	ChatGPT 5	Szakirodalom

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka **mellékletében való csatolása szükséges.**)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve, Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

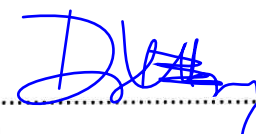
4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Gödöllő 2025. 11 hó 10 nap

.....

Hallgató aláírása

.....

Konzulens/Témavezető aláírása

Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Laczkovszki Ámon (hallgató Neptun azonosítója: QOK1D9) 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 védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2025 év 11 hó 10 nap



belső konzulens