

SZAKDOLGOZAT

KOVÁCS-KÓSA PETRA
Kereskedelem és marketing

Kaposvár
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Kereskedelem és marketing szak

**GENERÁCIÓS KÜLÖNBΣÉGEK ELEMZÉSE A
MUNKAERŐPIACON**

Belső konzulens: Dr. Kőműves Zsolt
egyetemi docens

Készítette: Kovács-Kósa Petra
GPU51V
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági
intézet
Agrárlogisztika, Kereskedelem és
Marketing Tanszék

Kaposvár

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
2.1 A munkaerőpiacon jelen lévő generációk bemutatása	4
2.1.1 Baby boom generáció	5
2.1.2 X generáció	6
2.1.3 Y generáció	6
2.1.4 Z generáció.....	8
2.2 Munkaerő megtartás és az elégedettség növelése.....	9
2.3 A motiváció és tartalomelméletei	10
2.4 Konfliktushelyzetek a munkahelyen	13
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	14
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	16
4.1 Kutatás eredményeinek bemutatása.....	16
4.2 Munkahelyi elégedettség és légkör vizsgálata.....	16
4.3 Lojalitás a munkáltatónál eltöltött idő függvényében	18
4.4 Munkahelyi elismerés és motiváció összefüggésének vizsgálata.....	20
4.5 Motiváló és demotiváló tényezők a munkahelyen	21
4.6 Munkahelyváltás okai.....	25
4.7 Konfliktusok kialakulásának vizsgálata	26
4.8 Generációs szakadék áthidalása.....	28
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	32
6. ÖSSZEFOGLALÓ.....	33
7. IRODALOMJEGYZÉK	35
MELLÉKLET	37
ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	42
KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS.....	43
NYILATKOZATOK.....	44

1. BEVEZETÉS

A hétköznapiakban mindannyian saját bőrünkön tapasztaljuk a különböző generációk közötti különbségeket. A nagyszüleinkkel, szüleinkkel, sőt néha még a testvéreinkkel való beszélgetés során is megtapasztaljuk, hogy gyakran nézőpontból adódó különbségek észlelhetőek a generációk között. Ez nincs másként a munkahelyen sem, ahol több generáció dolgozik egy helyen. Ezen nemzedékek tagjai eltérően viselkednek, gondolkodnak. A munkaerőpiacon jelenleg négy generációt különböztetünk meg:

- Baby boom generáció (1946-1964 között születtek)
- X generáció (1965-1979 között születtek)
- Y generáció (1980-1994 között születtek)
- Z generáció (1995-2009 között születtek)(Kissné, 2014)

Emberi ösztön, hogy egy közösséghez tartozzunk. A munkavállalók közérzetét, elkötelezettségét, motivációját befolyásolja a kommunikáció, a felettséggel, kollégákkal való kapcsolat minősége vagy a vállalat stabilitása és jövőképe. A szabad, valamint értékelt véleménynyilvánítás is hozzáad a munkahelyi légkör javításához. Egy kellemes, kiegyensúlyozott, örömteli, motivált és összetartó, vállalatnál jóval hatékonyabbak a munkavállalók (Balogh, 2015).

Érdekes kérdés, hogy miként lehet az eltérő generációkat megközelíteni, kommunikálni velük és motiválni őket. Mindenki máshogy kezeli a konfliktust, a stresszhelyzetet és a munkahelyi kapcsolatokat is. Szakdolgozatom elsődleges célja, hogy részletesebb képet adjon a négy vizsgált generáció nézeteiről, viselkedésükről, motivációjukról a munkával való elégedettségük mértékéről. Szakdolgozatomban a négy generáció közötti különbséget vizsgálom a magyar munkaerőpiacon. Ezen belül részletesebben a munkavállalói elégedettséget, lojalitást, a munkahelyi elismerést, a motiváló és demotiváló tényezőket és a kialakuló konfliktusok legfőbb okait. 2019 óta dolgozom humán erőforrás specialistaként, ezért szerettem volna mélyebben is belelátni a témába.

De miért is fontos a generációk ismerete a munkahelyen? Úgy gondolom, hogy rendkívül lényeges, hogy a vállalatok megértsék azokat a generációs különbségeket, amelyek megkülönböztetik a nemzedékeket egymástól. A különböző generációk dolgozói eltérő elvárásokat és tapasztalatokat hoznak a munkahelyükre. Ez különösen nagy kihívást jelenthet azon menedzserek számára, akik különböző életkorú munkavállalókból álló csapatokat próbálnak vezetni. Minden nemzedéknek megvannak a saját egyedi jellemzői és értékei. A generációk terén alapvető különbségek vannak és e különbségek kezelésének elmulasztása munkahelyi konfliktusokhoz, félreértésekhez, rossz kommunikációhoz, alacsonyabb munkavállalói teljesítményhez, rossz munkavállalói közérzethez és a szervezeti elköteleződés csökkenéséhez vezethet. Ezért egyre fontosabb, hogy jobban megértsük ezeket a generációs különbségeket és meggyőződjünk arról, hogy ezek a különbségek valóban léteznek-e. Ez alapján a kutatásom kifejezetten a generációs különbségekre összpontosít, és célja annak feltárása, hogy a motiváció, demotiváló tényezők különböznek-e az egyes generációk között az aktívan munkaerőpiacon dolgozók körében (Wong, 2008).

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A munkaerőpiacon jelen lévő generációk bemutatása

A szakirodalomban eltérőképpen értelmezik és fogalmazzák meg a generáció fogalmát. Egyesek szerint a kollektív öntudat köti össze a generációkat, mások szerint az életkor, a kohorsz élmények és a korszakok az összekötők, de vannak, akik szerint ezen megközelítések egyvelege. A generációkat életkor alapján szokták leginkább csoportosítani, két határérték a meghatározó. A vizsgált generáció születési dátumának kezdő és végpontja, amely után az egyén generációs hovatartozását a születési év határozza meg (Meretei, 2017).

A generáció kifejezést az azonos időintervallumban született emberekre használják, akik osztoznak a legfontosabb történelmi eseményeken. Akik a szűkös időkben vagy háborús években nőttek fel, teljesen másként gondolkodnak, mint azok, akik békében születtek, nőttek fel és bőségben élnek. A generáció meghatározza, hogy az egyének mit várnak el a munkájuktól, milyen munkahelyi környezetre vágnak, hogyan kívánják kielégíteni igényeiket és vágyaikat. A generációs különbségekből adódóan ezek az igények és vágyak általában eltérőek generációról generációra. Minden egyes generáció körülbelül két évtizedig tart, majd ezt követően háttérbe szorul, ahogy a következő nemzedék érkezik. Jelenleg a négy különböző generációból származó munkavállalók szorosan együtt dolgoznak a munkaerőpiacon. Kollégáink lehetnek ugyanolyan életkorúak, mint mi magunk vagy mint gyermekeik, avagy olyan idősök, mint szüleink. A vezetők felismerik, hogy az életkornak ugyanolyan befolyásoló szerepe van a munkavállalók elvárásai kapcsán, mint a kultúrához, a nemhez és más jellemzőkhöz egyaránt. Azzal, hogy megértik az egyes generációkat, és megadják az alkalmazottaknak azt, amire szükségük van a boldoguláshoz óriási előrelépést jelenthet a vállalatnak, hiszen ennek következtében a vezetők fokozzák a termelékenységet, a munkamorált és az alkalmazottak megtartását. A Baby boom, az X, Y, Z generációs alkalmazottak versenyeznek ugyanazokért az állásokért, és gyakran a fiatalabb generációk kapják meg azokat. Sok esetben egy vezető pozícióban lévő személy fiatalabb lehet, mint azok a munkavállalók, akiket irányítanak. Ugyanis az X és az Y generációs munkavállalók olyan készségekkel rendelkeznek, amelyeket más generációk nem biztos, hogy birtokolnak. A munkahelyen fontos kifejleszteni a munkakörnyezetet javító programokat és irányelveket, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy megfelelő tapasztalatot szerezzenek a munkahelyükön, jó kapcsolatot alakítsanak ki feletteseikkel, kollégáikkal, továbbá megtisztelő jutalmat kapjanak az általuk tett erőfeszítésekért. Míg a vállalatok lassan változtatnak vezetési stílusukon, addig a munkaerő demográfiai összetétele is változik. Az egyik legfontosabb és legkülönlegesebb előnye a generációk keveredésének a kreativitás. A generációk különböző gondolatokkal és ötletekkel járulnak hozzá a problémák megoldásához. A nemzedékek keveredése és integrációja azonban generációk közötti problémákat is okoz a munkahelyen. Melyek adódhatnak a generációs értékrendbeli különbségekből, világnézetekből, munkamódszerekből, viselkedésből, gondolkodásmódokból vagy akár munkahelyi öltözködésből adódó konfliktusok. Ezek a generációs különbségek valószínűleg további konfliktusokhoz vezethetnek a munkahelyen. A sokszínű munkaerő megfelelő kezelése érdekében a vezetőknek meg kell próbálniuk megérteni a különböző generációk

gondolkodásmódját és azt, hogy az egyes csoportokhoz tartozó nemzedékek miként látják a világot (Dogan, Thomas A., & Christina G. , 2008).

A magyarországi MOL HR igazgatójának meglátása alapján egy cég sikerességéhez nélkülözhetetlen a generációk együttműködése és tudásuk megosztása. A MOL multigenerációs vállalként működik, ahol négy generáció dolgozik együtt. Előrelépési lehetőséget és karrierlehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára továbbá koncentrálnak a női dolgozók arányának növelésére. A szervezet úgy vélekedik, hogy a tehetség nem kor kérdése továbbá minden korosztály rendelkezik a vállalat szempontjából fontos hozzáadott értékkel (Haiman, 2022).

Következő lépésként sokkal részletesebben szeretném bemutatni a jelenleg munkaerőpiacon aktívan dolgozó generációkat.

2.1.1 Baby boom generáció

A Baby Boom generáció tagjai 1946 és 1964 között születtek. Ez a generáció egy hosszabb időszakot ölel fel. Versenyképes és kiemelkedő generáció, elkötelezettnek és megbízhatónak írják le őket. Tisztelik a tekintélyt, a hierarchiát és tiszteletet várnak el másoktól, különösen a fiatalabb generációktól. Erős munkamorállal rendelkeznek. Hisznek a stabilitásban, néha egy pályán maradnak életük során. A karrierjük rendkívül fontos számukra. A személyes kommunikációra támaszkodnak, többnyire személyesen kommunikálnak (Venter, 2017). E csoport munkavállalói értékelik a munkahelyi biztonságot és a stabil munkakörnyezetet. Továbbá ez a csoport a legvalószínűbb, hogy lojális marad és hosszú távon kötődik a szervezethez, optimista és céltudatos generáció. Másként jellemezték a baby boomereket mint a többi nemzedéket, sokkal szorgalmasabbnak ítélték meg munkájukat (Wong, 2008).

Csapatban és egyénileg is megállják a helyüket. Jelenleg sokan vezető szerepet töltenek be, munkavégzésük során motiváló faktor a bér és a rang. A változásokat nehezen kezelik, az okos eszközökkel és az internettel felnőtként találkoztak először. Stabil helyzetet teremtettek maguknak a rendszerváltást megelőzően, majd a rendszerváltás megváltoztatta ezt a biztos stabilitást (Jakab, Mélypataki, Solymosi, & Berényi, 2021). Számukra fontosak a társas kapcsolatok, hűségesekek és elkötelezettek munkáltatójukhoz. Lassan alkalmazkodnak a változásokhoz, ezért észlelhető a feszültség közöttük és a fiatalabb generációk között. Átfogó tudással és sok éves tapasztalattal általában ők a rangidősek a munkálatóknál (Kovács, 2021). Ezen generáció tagjainak egy szegmense még a munkaerőpiacon aktívan dolgozik, a másik felüket pedig a nyugdíjba lépők közé sorolhatjuk. A baby boomerek rendkívül fontosnak tartják a jó kapcsolatok kialakítását és a tisztességet. Hiszen részt vettek a hazai szocializmus korszakában, amely jókora hatást gyakorolt életvitelükre. A munkahely tiszteletéhez, továbbá a kemény munkához szoktak. A baby boom korcsoport tagjainak fel kellett ismerniük, hogy számukra nincsen biztos munkahely, megbecsülés vagy elismerés, hiszen mindent maguknak szükséges megteremteniük (Tari, 2010).

2.1.2 X generáció

Az X generáció egy demográfiai csoport, amely az 1965 és 1979 között született embereket jelenti. Őket megelőzik a baby boomerek, és őket követik az Y és a Z generáció tagjai. Az említett generációk a gyermekkorukban történt fontosabb történelmi és élet események következtében más-más személyiségjegyekkel rendelkeznek és ezek a tulajdonságok befolyásolják a munkahelyi viselkedésüket. Viszonylag hamar megtanulták a munkamagánélet egyensúlyának és a függetlenségnek az értékét. Emellett értékelik a kötetlenséget, technológia szempontjából ügyesek, magasan képzettek és rugalmasak is. A munkáltatók nagyra értékelik ebbe a generációba sorolható munkavállalókat. Az X generációsok stabilitást, tapasztalatot és tudást kínálnak a munkáltatóknak. Értékelik a szabadságot és a felelősséget, általában egyedül szeretnének megbirkózni a kihívásokkal, hiszen fiatal korukban megszokták már, hogy magukról gondoskodjanak. Kevésbé elkötelezettek a munkaadók iránt, mint baby boom generáció tagjai. Jól alkalmazkodnak a változásokhoz. A „work hard, play hard” gondolkodással rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy dolgozz keményen és játssz keményen. Az első olyan generáció, amely számítógépen nőtt fel, könnyedén megtanulják az új technológiai programokat, és gond nélkül alkalmazkodnak hozzájuk. Tanúi voltak a mobiltelefonok és az internet születésének. Magabiztosan használják az okoseszközöket, számítógépeket, táblagépeket, telefonokat. Ezen generáció kreativitását és technológiai képességeit akármelyik vállalat előnyére fordíthatja (Herrity, 2023). Olyan családokban nőttek fel, ahol mindkét szülő dolgozott vagy ahol csak az egyik szülő volt a háztartásban a megnövekedett vállalási arányok miatt, ezért is értékelik a stabil családot. Jó problémamegoldó készséggel bírnak. Jól alkalmazkodnak a változásokhoz, a többfeladatú munkavégzésre való képességgel rendelkeznek és rendkívül gördülékenyen veszik a versenyt (Karen & Charlotte D. , 2002). Az X generáció bizonytalan időkben született, ezért a megélhetésért dolgozik, illetve ők vallják azt, hogy több lábbon kell állni, ezért több munkát is vállalnak. Megbízhatónak, fegyelmezettnek és versengőnek tartják őket, gyakran nevezik ezen generáció tagjait munkamániásoknak (Kovács, 2021).

2.1.3 Y generáció

A szocializmus idején születtek és a demokrácia idején nőttek fel, 1980 és 1994 között. Szeretik az újdonságokat, fáradhatatlan nyüzsgés és céltudatosság jellemzi őket, illetve nagyon magas fizetési elvárásaik vannak. Akár szembe is mennek az előző nemzedékek által létrehozott szabályokkal, nagy önbizalommal rendelkeznek. A baby boom és X generációkhoz képest sokkal kevésbé lojálisak. Jellemzően gyors döntéseket hoznak. Amennyiben nem elégedettek munkáltatójukkal hamar odébbállnak egy jobb ajánlatért (Dajnoki & Héder, 2017).

Számukra az internet a legalapvetőbb kommunikációs csatorna. A munkahellyel szemben a magánélet prioritást élvez. A lojalitás kapcsán inkább saját magukhoz és kapcsolataikhoz elkötelezettek. Lényegesnek tartják, hogy a döntésekbe bevonják a munkahelyen őket és igényt tartanak az önállóságra. Nyitottak arra, hogy egyidőben több karriert is építsenek. Nem hajlandók választani a családalapítás és a karrier között, mindkettőt szeretnék megtapasztalni. Nélkülözhetetlen számukra a folyamatos fejlődés a munkahelyen. A munkát nem tekintik befektetésnek, és gyorsan szeretnének sokat keresni, erre törekszenek. Nem hajlandók

nagymértékű áldozatokat hozni a munkájuk érdekében. Magas elvárásokat támasztanak magukkal szemben is, jobbak szeretnének lenni a korábbi generációknál ezért folyamatosan tanulnak. Ez is magyarázat a gyakori munkahelyváltásra, ami ezen generáció esetében meglehetősen sűrűn előfordul, hiszen folyamatosan bizonyítani szeretnének önmaguknak (Bokor, 2007). Munkahelyükön szükségük van az állandó visszajelzésekre. Jól kommunikálnak az elektronikus és digitális világban, de néha küszködnek a hatékony szemtől-szembe kommunikációval (Venter, 2017).

A digitális hullám első nemzedékeként is emlegetik őket, ezáltal életük jelentős részét az interneten élik meg. A munkahelyen céltudatos viselkedést tanúsítanak. Jellemző, hogy szigorúan betartják a magánéleti és munkahelyi balanszt. A munkáltatókkal szemben magas elvárásokat támasztanak, bíznak saját szakértelmükben. Ambiciózus, nyüzsgő személyiségek, akik határozott hozzáállással bírnak. Releváns tényező számukra az előmenetel egy adott munkahelyen és amennyiben elképzeléseiket nem tudják az adott munkahelyen megvalósítani úgy elképzelhető, hogy munkahelyet váltanak. Nagy önbizalommal bírnak, tudatosságuknak köszönhetően jóval korábban töltenek már be vezető pozíciókat, mint a korábbi nemzedékek (Chrenóczy-Nagy, 2013). Az ő esetükben elengedhetetlen, hogy ott dolgozzanak, ahol igazán szeretnének és azt csinálják, amit valóban élveznek. Főként a virtuális térben kommunikálnak egymással, számukra a siker, a karrier és a pénz elsődleges fontosságú. Jellemző rájuk a multitasking, mely magába foglalja több tevékenység egyidejű végzését. A motiváció elengedhetetlen számukra (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016). Az 1. táblázat pedig jól szemlélteti a generációk közötti különbségeket.

1. táblázat: Generációk közötti különbségek

Tényezők	Baby Boom generáció	X generáció	Y generáció	Z generáció
Pénz	Meg kell keresni!	Nem minden a pénz!	Jár nekem!	Nem aggódnak miatta
Lojalitás, karrier	Feljutni a csúcsra	Leválni az utat	Adj szabadságot, különben kilépek!	Természetes a munkahely csere
Változás	Ellenáll	Elfogadja	Akarja	Készen állnak rá
Döntéshozás	Megfontolt	Tényeken alapul	Barátok véleménye számít	Kezdeményező, bátor
Tanulás	Fontos, de időnyomástól mentesen	Keretek között	Szabadon és élményekkel telve	Nyitottak mindenre
Technológia	Kizárja	Kényelme	Segít, hogy jól érezzem magam!	Profin kezelik, napon használják
Munkakörnyezet	Funkcionális	Kényelmes	Inger gazdag	Tudatos, környezetbarát
Család	Első a kötelesség	Első a munka	Munka-család harmónia	Fontos a kapcsolat

Forrás: Saját szerkesztés (Májér & Tóth , 2016. 4.o)

2.1.4 Z generáció

Az 1995 és 2009 között született korosztály tagjai. A világ első globális nemzedékeként emlegetik őket. Azon korszakban születtek, amikor elkezdődött az internet népszerűvé válni. Mivel az ő idejükben kitolódott már a gyermekvállalás így idősebb átlagéletkorú anyák gyermekei. Rájuk is jellemző a több tevékenység egyszerre történő végzése. Sokszor nincsenek tisztában a megfelelő határokkal így nem rendelkeznek a legjobb konfliktus kezelő képességgel. Ezen generációhoz tartozó munkavállalók alacsony lojalitást mutatnak a vállalatokkal szemben (Magasvári & Szilágyi, 2019). A Z generáció tagjai észrevették, hogy az idősebb kollégáknak kevés az idejük, kiegészítő szenvednek és gazdasági bizonytalanságban élnek így ők már többet várnak el egy munkáltatótól. Magasabb fizetést, sokkal több szabadidőt, távmunkát, rugalmasságot a munkáltatótól és nagyobb társadalmi és környezeti felelősségvállalást. Ezen nézetekkel az Y generáció tagja is egyetértene, de a Z generáció számára már elvárások, ha igényeik nem teljesülnek hajlandóak azonnal munkahelyet váltani. Nagy hangsúlyt fektetnek a fizetésre, de a szervezeteknél fejleszteni szeretnék karrierjüket is. Olyan munkahelyről álmodnak, amely modern és átlátható. Fontos számukra a munka és magánélet egyensúlya, az egészségügyi juttatások, a rugalmasság, hogy otthonról dolgozhassanak, ha szeretnének. Valamint azokat a vállalatokat részesítik előnyben, amelyek sokszínűek és befektetnek a munkavállalók fejlesztésébe. Ők azok, akik a legnagyobb valószínűséggel felmondanak, ha elégedetlenek a munkahelyükön. A magasabb bérek minden munkavállaló számára a munkahelyváltás egyik legfontosabb tényezője. Sok munkáltató nem tud megfelelni a modern élet követelményeinek, emiatt a munkavállalók és a munkáltatók között a bizalom és a lojalitás megromlott. Ezen generáció tagjai tiszteletet szeretnének a tisztességesen elvégzett munkáért. A Z generáció a munkaerőpiacra való belépéskor nagy átalakulások idején tört be. A világválság nyomán egyfajta hatalmi harcot tapasztalunk a munkahelyek és az alkalmazottak között, mivel a munkavállalók jobb körülményeket követelnek és sok vállalat ellenáll törekvéseiknek. A legfiatalabb dolgozók a munkaerőpiacra lépve követeléssel és az ezek megvalósítására irányuló elszántsággal lépnek be (Francis, 2022). Csaknem már minden munkáltatónál képviseltetik magukat. Kiváló technikai tudásuk miatt jó munkaerő lehet belőlük. A kellő szabadság és önmegvalósítás motiválóan hat munkavégzésükre. Fizetési elvárásaik a kezdetektől magasak. Igénylik a folyamatos visszajelzést vezetőjüktől. Elvárás számukra az információk megfelelő és gyors áramlása. Elengedhetetlen a jó csapat, jó kapcsolat megteremtés a kollégákkal (Jakab, Mélypataki, Solymosi, & Berényi, 2021). Lényeges, hogy ne csupán a munka töltse ki az életüket. Sokakat céltudatosság jellemez, akik csak arra vágnak, hogy maradjon idejük a hobbiukra vagy valami új dologban is kipróbálják magukat. A rugalmas munkavégzés iránti igény a fiatalok körében is növekszik. A legtöbbjük szívesebben dolgozna úgy teljes munkaidőben, ha a megszokott törzsidőn kívül rugalmas munkarendje lenne. A rugalmasság hiánya negatív benyomást kelthet egy Z generációs jelölt esetén egy állásinterjúban, hiszen a munkáltatók folyamatosan azt hajtogatják, hogy olyan embert keresnek, akik keményen tudnak dolgozni, magas a munkamoráljuk, megbízhatóak és mindig elérhetőek. Viszont egy régi mondást nagyon elismer a mai fiatal nemzedék. „Nem amiatt élünk, hogy dolgozzunk, hanem amiatt dolgozunk, hogy éljünk” A fiatalok is igénylik, hogy a vállalkozás lényeges céljaival tisztában legyenek, mely a munkájukhoz társul, továbbá arra is kíváncsiak, hogy milyen előrelépési lehetőségeik vannak a

jövőt tekintve, valamint emiatt pontosan mit szükséges tenniük. A jelenlegi digitális világban hamar utána lehet járni az alkalmazott, valamint a munkaadó profiljának is, de ha csupán a hivatalos platformokat nézzük, már sokat elárulnak egy vállalkozás életéről. A fiatal korúaknak vonzó, ha azt látják, hogy a munkavállalóknak vannak hobbijaik, hiszen sok mindent le lehet szűrni az alapján a munkahelyről, hogy a kollégáknak van idejük munka mellett másra is, például van energiájuk, továbbá idejük elmenni munkát követően moziba, konditerembe vagy akár kirándulni. Különösképp vonzó, ha rendszeresen vannak céges csapatépítő programok is a munkahelyen (Végh, 2023).

2.2 Munkaerő megtartás és az elégedettség növelése

Az elégedettség mindenkinek mást-mást jelent, emiatt szubjektíven szükséges megvizsgálni. Bizonyos faktorok az emberből elégedettséget váltanak ki, de az is előfordulhat, hogy ugyanaz másnál elégedetlenséget okoz. Locke úgy definiálná a munkaelégedettséget, mely egy örömteli állapot, ami a munkavégzés alkalmával alakul ki. Értékelésénél figyelembe veszik a dolgozó fejében, esetleg a munkavállaló, valamint a munkakörülmények között kibontakozó kölcsönhatás következtében kialakuló elégedettséget. A munkával való elégedettség és a munkával elért eredmény között kapcsolat van. Kutatók és szerzők megállapítása szerint az elégedettség kialakulhat az alapján, ha valaki szeretni vagy nem szereti a munkáját továbbá a munkavállaló érzelmi állapota is befolyásoló tényező, ami lehet pozitív vagy negatív is. A munkavállalói elégedettséget befolyásoló tényezői közé sorolható a fizetés, az előrelépési lehetőségek szervezeti vagy a külső környezeti tényezők. A munkavállalók elégedettségét csökkentheti a túlterhelés. A vezetői stílus szoros kapcsolatban áll a munkavállalók elégedettségével, illetve a csoportmunka pozitívan hathat az elégedettségre. A nők jellemzően alacsonyabb munkakörökben dolgoznak, alkalmanként alacsonyabb bérért, ennek ellenére nem elégedetlenebbek munkájukkal, mint férfi munkatársaik (Sebők & Mravikné, 2021).

A munkával való elégedettséget hagyományosan úgy definiálják, mint egy pozitív érzelmi állapot, attitűd vagy reakció a munkakörülményekkel szemben. A munkahely elégedettség egy fontos motiváló tényezője a munkavállalók teljesítményének. Babin és Boles megállapította, hogy a vezetők által nyújtott folyamatos támogatás növeli az elégedettséget és a motivációt, csökkentve a stresszt és javítja a munkateljesítményt. A vezetői támogatás tehát jelentős hatással van a munkavállalói motivációra. Crepeau és munkatársai a vezetéssel kapcsolatos kérdéseket vizsgáltak és arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetés intézkedései és a stílus kulcsszerepet játszhatnak az alkalmazottak motivációjához és megtartásához. A felhalmozott problémák a munkavállalók kiégéséhez és a fluktuációhoz vezethet. A munkavállalók sok esetben aggódnak a karrierjük fejlődésével kapcsolatban. A vezetőknek olyan programokat kell bevezetniük, amelyek az alkalmazottaknak karrierépítési lehetőségeket kínálnak, hogy segítségük ezen munkavállalói félelmek leküzdését. Kutatók megállapították, hogy a munkahelyi túlterheltség okozhatja a munkavállalói elégedetlenséget és a demotivációt, mely ezt követően alacsony szervezeti elköteleződést, kiégést és magas fluktuációt eredményez (Mak, 2001).

A vezetőknek fő feladatai közé tartozik a megfelelő munkakörülmények megteremtése, mely segít az alkalmazottak megtartásában. Ezen felül a megfelelő légkör fenntartása a munkahelyen magas prioritást igényel, hiszen a munkavállalók a munkahelyükön töltik életük jelentős részét.

Ha a szervezet megfelelő módon kielégíti a munkavállalók igényeit, úgy a beosztottak elégedettsége nő. A cégeknek lényeges kideríteni, hogy a dolgozók mennyire elégedettek és lojálisak, miként viszonyulnak a szervezethez, milyen a hozzáállásuk, ezen kívül mennyire boldogok a munkakörükben. Ebben segítségre lehet egy munkahelyi elégedettség felmérés, mely révén igen összetett, mindenre kiterjedő képet kaphatnak a vezetők. Abban az esetben, ha egy dolgozó felmond a cégvezetőknek jelentős kiadással szükséges számolniuk, hiszen az alkalmazott pozícióját újra pótolni szükséges (Gary & Paul, 2012). A Randstad workmonitor kutatása során 35000 munkavállalót kérdeztek meg. Az eredmények szerint a munkaadók közti dinamika átalakult, a dolgozók tudatosak, főként a 35 évnél fiatalabbak. Az erőviszonyokban történő változásokat mely a munkavállalók és munkáltatók között zajlanak a Z és Y generáció idézte elő. A munkáltatóknak komoly problémával kell szembenéznük. A munkavállalók mintegy 70%-a nyitott az új lehetőségekre, továbbá a fiatal generációk harmada aktívan keres munkahelyet. A covid 19 világjárvány alatt bebizonyosodott, miszerint az életünk sikerének a kulcsa a boldogság. A fiatalabb nemzedékeknek elengedhetetlen, hogy a munkavégzés során kiteljesedjenek. A Z és Y generáció tagjai számára saját boldogságuk a legfontosabb, kutatások szerint 50%-uk hagyná ott munkahelyét amennyiben az akadályozná őket, hogy élvezhessék életüket. Ezzel szemben a baby boom generációnak mindössze 38%-a hagyná ott munkahelyét ennél az oknál fogva. Közel fele fel is mondott azért, mert magánéletüket és munkájukat nem tudták összeegyeztetni, ezzel szemben a legidősebb generáció egynegyede döntött ez a megoldás mellett. A két fiatalabb nemzedéknek rendkívül fontos társadalmi és környezeti felelősségvállalás, akár vissza is utasítanának egy állásajánlatot amennyiben az nem lenne összhangban értékrendjükkel. A munkabérnek továbbra is vezető funkciója van a magyarországi munkavállalók esetében, a világviszonylatban mért 34 százalékkal szemben Magyarországon csupán 19 százalék mondja azt, hogy nem jelentene problémát, hogy kevesebbet keres, ha a munkája jobbá tehetné magát a társadalmat. Hazánkban még mindig a fizetésemelés a munkaerő megtartásának alapvető eszköze. Magyarországon a munkáltatóknak felül kell vizsgálniuk a béreket és a béren kívüli juttatásokat mellyel a munkavállalók elköteleződése növelhető a vállalattal szemben, továbbá munkaerő megtartó ereje is van (Randstad, 2022).

2.3 A motiváció és tartalomelméletei

A vezetők fő feladata, hogy motiválják és a szervezet iránt elkötelezetten tartsák alkalmazottaikat, mely nem könnyű feladat számukra. Néhány stratégiát követve a legjobb hozható ki a generációkból. Fontos az idősebb nemzedékek tudásának bevonása a képzésekbe, mely lehetőséget ad nekik arra, hogy átadják a szaktudásukat, miközben a fiatalabb alkalmazottaknak is segít, hogy értékes tapasztalatot szerezzenek, amelyekhez egyébként nem biztos, hogy lenne lehetőségük. A tudásmegosztás ösztönzőleg hathat munkavégzésükre. Továbbá a juttatásokat az egyes generációk igényeihez kell igazítani, ellenben fennáll annak a veszélye, hogy a vállalat elveszíti őket. Egy fiatalabb alkalmazott esetében, érdemes lehet rugalmas munkarendet, részmunkaidőt ajánlani. A legjobb vezetők és menedzserek megértik, hogy a különböző generációk eltérő erősségeket hoznak a munkahelyre. Ezért fontos, hogy a

vezetők kialakítsák hatékony vezetési stílusukat és megtanulják, hogyan motiváljanak minden egyes generációt (Knowledge City, 2022).

A motiváció rendkívül fontos és komplex témakör. Sokan tanulmányozták és tanulmányozzák, de továbbra is nézeteltérések vannak az álláspontok tekintetében. A két kiemelkedő elmélet Abraham Maslow, Fredrick Herzberg nevéhez fűződik. Maslow elmélete a motiváció pszichológiai aspektusaival foglalkozik míg Herzberg elmélete a tényleges eszközökkel, amelyeket a munkavállalók ösztönzésére lehet használni. Maslow elmélete a szükségletek öt szintű hierarchiáját írja le. A motivációs tényezők magyarázatára törekedve. A szükségleteket hierarchikus módon kell kielégíteni (Mak, 2001). Maslow nevéhez fűződik azon motivációelmélet, amely a szükséglethierarchiára épült. A piramisban elsőnek a fiziológiai szükséglet jelenik meg. Ide sorolható a szomjúság, éhség, az álmoság, valamint a szexuális szükségletek. Majd a második szinten a biztonsági szükségletek, a létszükségletek kielégítését követően jelennek meg. A biztonsághoz sorolhatjuk az egészséget, életszínvonalat vagy a védettséget. A harmadik szinten a szeretet jelenik meg, ezen kívül a valahová tartozás szükséglete található. Ide sorolhatóak a munkahelyi társas kapcsolatok, a szeretetet amire mindenkinek szüksége van. A negyedik szinten a megbecsülés, ezen kívül elismerés szükséglete jelentkezik. Magunknak, valamint másoknak is bizonyítani szeretnénk folyamatosan. Szükségünk van arra, hogy kivívjuk az elismerést a társadalmi közösségben. Amennyiben nem tudjuk ezen szükségletet kielégíteni demotiválttá válhatunk. Az ötödik szinten szerepel az önmegvalósítás. Mindenki részére mást, valamint mást jelent ez a felső szint, sokaknak a kiteljesedést, álmaink, továbbá céljaink megvalósítását. A fentebb felsorolt öt szint további két szinttel egészíthető ki. Az egyik az esztétikai szükséglet, mint a szépség, a másik pedig a tudás megismerés iránti vágy, amely a kognitív szükségletekhez sorolható. Ezen szükségletek hierarchikus sorrendben készítetik az embert cselekvésre. Ahhoz, hogy a magasabb szinteken lévő szükségletek kielégítsük előbb az alacsonyabb szinten lévő szükségleteket szükséges kielégítenünk (Bakacsi, 2015).

Herzberg kéttényezős elmélete főként a munkahelyi elégedettséget és a munkamotivációt vizsgálta. Herzberg szerint azonos tényezők határozzák meg a motivált munkavégzést és a munkahelyi elégedettséget is. A demotivált állapotot és az elégedetlenséget a higiénés tényezők idézik elő, ellenben a motivált állapotot és a kiemelkedő teljesítményt a munkahelyi tényezők. A rossz feltételek elégedetlenséghez vezetnek. A munkahelyi elégedettséget előidéző tényezők a munkahelyi elismerés, előrelépési lehetőség, személyes és szakmai fejlődési lehetőség. A higiénés tényezők a vezetés, vezetési stílus, a vállalat politikája, személyes kapcsolatok a munkatársakkal, munkafeltételek, a munkahelyi biztonság és a bér. A Herzberg az átlagos teljesítményt a lehetséges teljesítmény 50%-ára teszi, ami csak akkor érhető el, ha az összes higiénés tényezőt optimális szinten tartják. A dolgozók munkához való hozzáállása még akkor is közömbös, ha a higiénés tényezők optimálisak, nem elégedettek, de nem is elégedetlenek. Ezenfelül nem motiváltak a magas szintű eredmények elérésére. Ezzel szemben, ha motivátorokat használunk ösztönzésükre, megközelíthetjük a kimagasló produktivitás maximumát, mindemellett az alkalmazottak elégedettek lesznek. A modell feltételezi, hogy a munkahelyi elégedettséghez és elégedetlenséghez vezető tényezők függetlenek egymástól. Ez például azt jelenti, hogy ha a munkavállaló elfogadhatónak érzi a fizetését, a munkakörnyezetét és a felettesei vezetési stílusát, ebből kifolyólag nem elégedetlen, viszont ez nem jelenti azt, hogy elégedett a munkájával, és megfelelően motivált mindennapi feladatai elvégzéséhez. Ezen

elmélet fő hiánya, hogy az egyéni különbségeket figyelmen kívül hagyja, melyek definiálják, hogy pontosan mely tényezőkkel motiválhatóak alkalmazottai. Eszerint, a jó munkafeltételek és munkabér biztosítása vagy a státusz éppúgy motiváló tényezők, mint a felelősségvállalás vagy a fejlődés a munkahelyen. A fentiekben leírt motivációs elméletek azt bizonyítják, hogy a motivált állapot előidézése nem egyszerű feladat. A motivációs elméletek kiemelik, hogy viselkedésünket befolyásolják a belső késztetések, a külső ingerek és az egyéni célok is. Az egyéni viselkedés szabályozását elsősorban elvárásaink, illetve céljaink befolyásolják. Mindez megerősíti, hogy ahogy haladunk előre, a küldetésünk végrehajtása során tett erőfeszítéseink és eredményeink nagymértékben függenek a kitűzött céloktól és a küldetéssel kapcsolatos elvárásainktól. Ezért az egyének kulcsszerepet játszanak a célok elérésében. Ezen túlmenően azonban nagy változást hozhat az, hogy környezetünk mennyire tudja támogatni belső motivált viselkedésünket. Szükségünk van interakciókra, mondjuk egy vezető és beosztott között és olyan környezetre, amely segít céljaink elérésében, emiatt garantálni kell az önállóságot, egyéni felelősségvállalást, valamint egy vállalat környezete esetében, a szervezeti és a munkavállalói célok összehangolását (Krasz, 2007).

John Hunt cél-motiváció elmélete kimondottan a munkahelyi motivációra fókuszál. Hunt véleménye alapján a motiváció nem a személyes szükségletek, inkább a személyes célok szempontjából érthető meg. Véleménye szerint a cél tulajdonképpen egy hajlandóság arra, hogy egy bizonyos viselkedést megismételjünk. A célmotiváció elmélete ezért a viselkedésre és az elégedettségre összpontosít, nem pedig a viselkedést megelőző szükségletekre vagy mozgatórugókra. Ezek összetett, nehezen meghatározható és ellentmondásos fogalmak, állítja Hunt. A célok irányítják a munkahelyi viselkedésünket és egész életünk során folyamatosan fejlődnek, változnak. Egyes célok genetikai eredetűek, míg mások tanultak és az egyén értékét és tapasztalatait tükrözik. Idővel megváltozik a célok motivációs fontossági rangsora. John Hunt elmélete hat célt különböztet meg. Az első a kényelem, anyagi jólét: ide tartozik az életmódunk, életszínvonalunk, pénz biztosítása és a stresszhelyzetek elkerülése. Más szóval azt jelenti, hogy jó életünk van. A második a strukturáltság: akinek ez a célkitűzése erős, az tisztázott munkakörre és stabilitásra törekszik. Szereti egzakt módon látni az elvárásokat és szabályokat. Kerüli az olyan szituációkat, ahol externális faktorok, például kollégák vagy a munkahelyen lévő eszközök negatívan hatnak teljesítményükre. A harmadik cél a kapcsolat: Az egyéni munkavégzéssel ellenben a csoporthoz való tartozást, lényegesnek ítéli meg. A negyedik az elismerés: Fontos, hogy mások megbecsüljék, elismerjék teljesítményünket, ezenfelül kulcsfontosságú a folyamatos pozitív visszacsatolás és a teljesítménybérezés. Az ötödik cél a hatalom: Felsőbbrendűségi érzés, mások irányításának igénye, dominancia iránti vágy, de csak a vezetés szempontjából. A hatodik a kreativitás, önállóság és fejlődés: Vágy arra, hogy másoktól megkülönböztethetőek legyünk. Készségeink fejlesztése, önmegvalósítás, előrelépés, ismeretszerzés, problémák megoldása. Hunt további fontos értelmezése az is, hogy a célkitűzések nem rendezhetők állítólagos hierarchiába, hanem változó egységet alkotnak. Az egyes célok fontossága csupán a másik rovására növekedhet meg. Nem létezik következőképpen olyan motivációs típus, melyben az összes célkitűzés magas értéket kap, de olyan sem, melyben mind alacsony. A célok erőssége és fontossága is változik, nemek alapján, különféle életkorokban, esetleg különféle élet és munkaszituációkban (Bakacsi, 2015).

2.4 Konfliktushelyzetek a munkahelyen

Komoly differenciák találhatók az eltérő korcsoportok között, éppen emiatt értékeik is eltérőek, ennek következtében ösztönzésük során szükséges figyelembe venni ezen értékeket. A különböző igényekből és motivációkból generációs konfliktushelyzetek alakulhatnak ki, amik megértése és megoldása elengedhetetlen. A generációs szakadék megszüntetése helyett a szinergia megvalósítása szükséges (Kömüves, Hopp, & Szabó-Szentgróti, 2022). A vezetőknek azzal a feladattal kell szembenéznük, hogy motiválják és elégedetten tartás az alkalmazottakat. Viszont ez nem könnyű feladat, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy egy munkahelyen akár négy generáció dolgozhat együtt. Az elmúlt néhány évben minden eddiginél nehezebb elkerülni a generációs konfliktusokat. A nézeteltérések létrejöhetnek eltérő munkastílusok miatt. A technológia terén mutatkozik szakadék a generációk között a munkahelyen. Az Y generáció tagjai digitális bennszülöttek, míg a baby boom generáció tagjai digitális bevándorlók, akik nem biztos, hogy jártasak a technológiában. A fiatalabb generációk nagyobb valószínűséggel fogadják el az új technológiákat, mint idősebb társaik, ami konfliktusokat okozhat a generációk között a munkahelyeken. Egy másik fő generációs konfliktust kiváltó ok a munkahelyen, hogy a különböző generációk eltérően határozzák meg a munkahelyi sikert. A baby boomerek hajlamosak azt hinni, hogy a hosszú munkaidő határozza meg a sikert, ellenben az Y generáció úgy gondolja, hogy a rugalmasság kulcsfontosságú tényezője a munkahelyi sikernek. Minden generációnak megvannak a maga sajátos kommunikációs szokásai. Ha több eltérő generáció is van a munkahelyen, akkor kommunikációs problémák merülhetnek fel az alkalmazottak között. A Baby boom generáció tagjai inkább a személyes kommunikációt részesítik előnyben, és frusztráltak, amikor a túlzott technológia használata. A Z generáció a technológiára támaszkodik a kommunikációban, amit az idősebb generációk nehezen tudnak megérteni. Egy olyan munkahelyen, ahol különböző generációkhoz tartozó emberek dolgoznak együtt, az eltérő korcsoportok attitűdjei, értékrendjei miatt fennáll a konfliktus lehetősége. Ennek eredményeként gyakoriak a sztereotípiák. Például az idősebb munkavállalók a fiatalabbakat lustának, tiszteletlennek gondolják. A fiatalabb munkavállalók pedig az idősebbeket röghöz kötöttnek és úgy gondolják, hogy az új ötletek kipróbálására nem nyitottak (Knowledge City, 2022). Jellemzően értékrendi különbségekből alakulnak ki konfliktusok. Továbbá a generációk eltérően gondolkodnak így tudásmegosztás területén is létrejönnek konfliktusok. A baby boom generáció hajlandó áldozatvállalásra, a változásokat elfogadja és a konfliktusokat elkerüli. Az X generáció tagjai konfliktus során is törekednek az egyensúlyra, kompromisszumra. A konfliktusok során a fiatalabb generációk más-más viselkedési stílussal rendelkeznek. Az Y generáció tagjai nem szeretik, ha negatív kritikát fogalmaznak meg velük szemben, sokszor a túlzott önbizalom érzékelhető. Konfliktus esetén ellenállnak. A Z generáció tagjai provokátor stílussal rendelkeznek, akik nem törekednek a konfliktushelyzetek megoldására, sok esetben agresszívan reagálnak. Konfliktushelyzetek lehetnek hasznosak vagy károsak. A konfliktushelyzetek pozitív, esetleg negatív hatást gyakorolnak munkavégzésünkre, esetleg a vállalatra, attól függ, a vezetők, és a kollégák tudják-e megfelelően kezelni azokat. Sok esetben a vezetőkön múlik, hogy a konfliktushelyzetek elősegítik vagy hátráltatják a célkitűzések elérését (Szabó-Szentgróti, Gelencsér, Szabó-Szentgróti, & Berke, 2019).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az általam megfogalmazott célok elérése érdekében szakdolgozatom első részében szekunder adatforrásokat használtam fel, mely során összegyűjtöttem a hazai és külföldi szakirodalmakat, publikációkat, folyóiratokat, könyveket. Valamint áttekintettem az interneten elérhető generációkkal kapcsolatos információkat. Majd ezt követően primer kutatást hajtottam végre. A kutatás során egy általam készített kérdőív segítségével igyekeztem kideríteni, hogy a jelenleg aktívan munkaerőpiacon dolgozó generációk nézetei, gondolkodásuk, viselkedésük mennyire tér el egymástól. A kérdőív az első számú mellékletben látható.

A kutatás több fő részt magába foglaló kérdőíven alapult, mely az alábbi részekből állt:

- Háttérváltozók
- Munkahelyi elégedettség, lojalitás, elismerés
- Motiváló és demotiváló tényezők
- Munkahelyváltást kiváltó tényezők
- Konfliktushelyzetek
- Generációs szakadék áthidalása

A kutatás háttérinformációi a következők:

- Mintavételi egység: Baby boom, X, Y, Z generáció tagjai, akik jelenleg dolgoznak
- Minta nagysága: 232 fő
- Mintavétel helye: országos
- Mintavétel ideje: 2023.02.28 és 2023.04.03 között
- Adatforrás: primer adatok
- Kapcsolat-felvételimód: közösségi platform

A kérdőívemet a Google Űrlapok szolgáltatások segítségével hoztam létre, ezáltal online elérhető volt a válaszadók számára. Elsőként próba kitöltést hajtottam végre az ismerőseim körében és csak ezt követően véglegesítettem. Az űrlap szolgáltatás által generált hivatkozási linket az egyik közösségi média platformon osztottam meg, ahol elértem az általam kutatni kívánt célcsoportokat. Igyekeztem, hogy a kitöltők száma minél magasabb legyen. Teljes anonimitást biztosítottam a kitöltők számára. Egyértelműen megfogalmazott és érthető kérdések alkalmaztam. A kérdőívem zárt kérdéseket tartalmazott, amelyben megtalálhatóak voltak az 1-től 5-ig terjedő Likert skálás és feleletválasztós kérdések, illetve az utolsó kérdés egy nyitott kérdés volt mely során a válaszadók részletesebben kifejtették, hogy mi okozza véleményük szerint a generációs gátakat. A beérkezett válaszok közül csak az aktívan munkaerőpiacon dolgozó résztvevők válaszait értékeltem. 232 fő töltötte ki az összeállított kérdőívet önkéntes alapon.

A kitöltők nem szerinti megoszlását tekintve 51 % nő, 49 % pedig férfi, így tehát 118 nő és 114 férfi vett részt a kérdőív kitöltésében. A nemek tekintetében szinte azonos arányban töltötték ki kérdőívemet. A válaszadók többsége 130 fő (56%) fizikai dolgozó, 102 fő (44%) pedig szellemi. Míg a nemek tekintetében a nők esetében 45% fizikai dolgozó és 58%-uk szellemi munkát lát el. A férfiak 70%-a fizikai pozíciót tölt be, a válaszadók 30%-a pedig

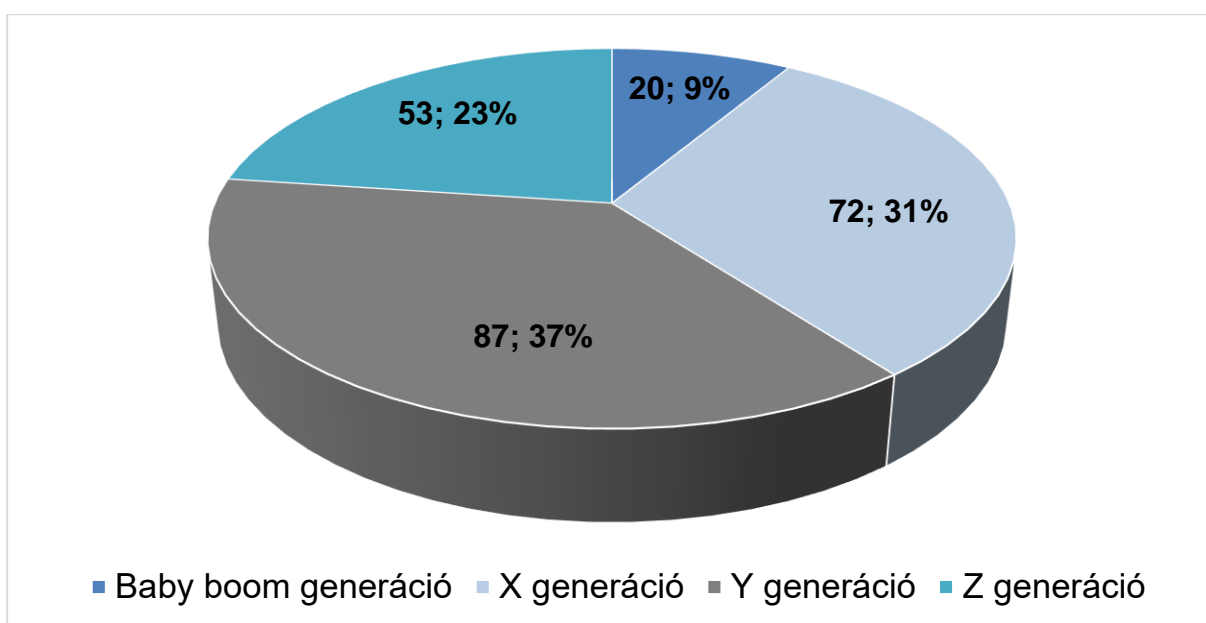
szellemi munkát végez. Lakóhely tekintetében a legtöbb válaszadó megyeszékhelyen (38%) és községben/faluban (38%) lakik. Városban a válaszadók 22%-a, és a fővárosban él a kitöltők legkisebb része, azaz 2%. A következő kérdés az iskolai végzettségre vonatkozott. A vizsgálat szerint a végzettségek megoszlása a főiskolai/egyetemi diploma (31%) irányába tolódott el, majd őket követik a szakmunkásképzővel/ szakiskolával rendelkezők (26%). Mindemellett nagy elemszámmal szerepelnek a mintában a gimnáziumi, szakközépiskolai érettségivel rendelkezők is (26%) ezt követően őket követik azon munkavállalók, akik érettségire épülő képzést birtokolnak (12%), a kitöltők 6%-a szerzett legmagasabb végzettségként általános iskolai bizonyítványt, végül 2%-kal szerepelnek a mintában a tudományos fokozatot birtokló dolgozók.

Microsoft Excel formátumban töltöttem le a beérkezett válaszokat, majd megkezdtem az adatok kiértékelését. Az adatok értékelése során a Microsoft Excel programot és az SPSS 26.0 programcsomag próbaverzióját használtam. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra elemzést végeztem, mely során megvizsgáltam a Cramer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettem szignifikánsnak. Statisztikai mutató számokat, átlag, módusz, medián, szórás számoltam és a Microsoft Excel program segítségével diagramokat, ábrákat és táblázatokat készítettem, melyeket a következő lépésben az eredmények értékelése során mutatok be.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

4.1 Kutatás eredményeinek bemutatása

A kérdőíves felmérésben 232 válaszadó vett részt, akik jelenleg aktívan dolgoznak a munkaerőpiacon. Ezen válaszadókon felül két kitöltő azt jelölte meg, hogy nem aktív jelenleg a munkaerőpiacon, tehát ezen kitöltők válaszait nem vizsgáltam. Az ábra adatai alapján megállapítható, hogy a kutatásban négy generáció vett részt, melynek megoszlását az 1. ábra szemlélteti. A legkevesebb kitöltés a baby boom generációtól érkezett, 20 fő (9%) töltötte ki a kérdőívet. Az X generáció már jóval nagyobb számmal került a mintába, összesen 72 fő (31%). Az Y generáció tagjai 87 fővel (37 %) képviseltetik magukat a mintában. A legfiatalabb nemzedék tagjai közül 53 fő (23%) töltötte ki a kérdőívet.

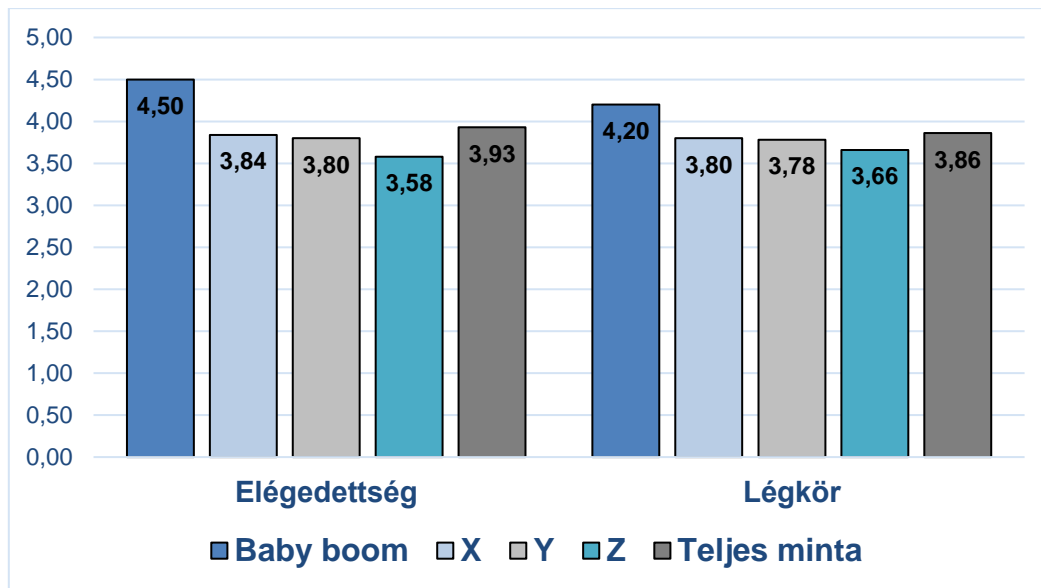


1. ábra: A megkérdezettek generációk szerinti megoszlása (n=232)

Forrás: Saját adatok

4.2 Munkahelyi elégedettség és légkör vizsgálata

A háttérváltozók feltérképezését követően elsőként azt vizsgáltam, hogy mennyire elégedettek a megkérdezettek a munkahelyükkel összességében. A válaszadóknak egy 1-től 5-ig tartó skálán kellett értékelniük, melyen az egyes azt jelentette, hogy egyáltalán nem elégedettek, az ötös pedig azt, hogy teljes mértékben elégedettek jelenlegi munkahelyükkel. Összességében az egész mintát tekintve az elégedettség szintje jónak mondható. A megkérdezettek által adott válaszok átlagértéke 3,93 (szórás: 0,96). A kitöltők túlnyomó része meg van elégedve a munkahelyével, melyet a 2. számú ábra szemléltet.



2. ábra: A munkahellyel és munkahelyi légkörrel való általános elégedettség átlagértékei a generációk szerinti bontásban és a teljes mintában (átlag)

Forrás: Saját adatok

Ellenben, ha az egyes generációkat külön-külön vizsgáljuk, jelentős különbségek érzékelhetőek a beérkezett válaszok alapján, a munkahelyi elégedettség kapcsán. A legmagasabb elégedettségi szintet a Baby boom generáció tagjai mutatták (átlag: 4,50 szórás: 0,69) akikre jellemző az optimizmus, hatalmas a kötelességtudatuk és munkamániások, hiszen a kemény munkához szoktak.

Őket követik az X generáció tagjai (átlag: 3,84, szórás: 0,88), mely eredmény még mindig kifejezetten jónak mondható. Ennek a generációnak a képviselői lelkiismeretesen és ezáltal produktívan dolgoznak, szeretnék a munkahelyen kiteljesedni és megtalálni hosszútávon a helyüket, nem jellemző rájuk a gyakori munkahelyváltás.

Az Y generáció eredménye szinte azonos az X nemzedékével, minimálisan alacsonyabb eredményt kaptam (átlag: 3,80 szórás: 0,98). Számukra fontos, hogy olyan munkakörben dolgozzanak, ami kihívással teli, ahol fejlődni tudnak, megbecsülik őket és építeni tudják karrierjüket, ha ezeket nem kapják meg valószínűleg elhagyják a szervezetet.

A legalacsonyabb elégedettségi szint a Z generációs munkavállalók esetében mutatható ki (átlag: 3,58, szórás: 1,10). Lényeges számukra a munka és a magánélet egyensúlya, ezenfelül amennyire lehet szeretnék függetlenek lenni.

A mai munkaerőpiac legidősebb szegmensként a baby boom generációra úgy tekintenek, mint arra a generációra, amely sok éves pályafutás után kényelmes nyugdíjas évekre készül. Fiatalabb nemzedékekhez képest a boomerek lényegesen magasabb szintű elégedettséget mutatnak. Általánosságban elmondható, hogy sokkal hosszabb ideig maradnak ugyanannál a szervezetnél. Meglátásom szerint a fiatalabb generációk magasabb elvárásokat támasztanak a vállalatokkal szemben, ezért elégedetlenebbek is, ebből kifolyólag kevesebb időt töltenek a szervezeteknél. Mindezek alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációk és a munkahelyi elégedettség között, ahol $c = ,177$ és $p = ,039$. Kutatásom

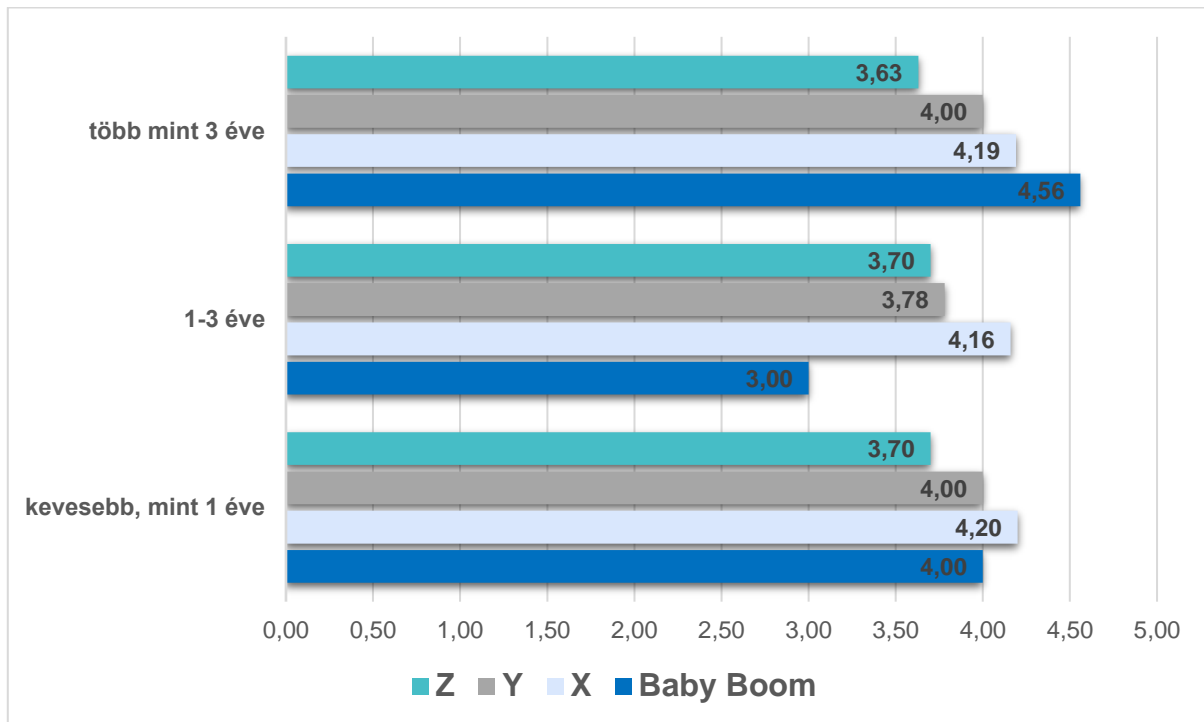
alátámasztja a szakirodalmi adatokat a generációs különbségekről, miszerint az idősebb generációk elégedettsége hangsúlyosabb, mint a fiatalabb generációké.

A munkavállalói elégedettség felmérése mellett kitértem a munkahelyi légkör vizsgálatára is, mely nagyban befojásolhatja az elégedettséget, a produktivitást mi több az egyén motivációját. Azok az alkalmazottak, akik elégedettek a munkahelyi légkörrel nagyobb valószínűséggel járulnak hozzá a vállalati célok eléréséhez, és segítik a vállalkozás virágzását.

A válaszadókat arra kértem, hogy egy 1- től 5-ig terjedő skálán értékeljék, hogy milyen mértékben elégedettek a jelenlegi munkahelyük légkörével. Az egyes érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem elégedettek a munkahelyük légkörével, az ötös pedig azt, hogy teljes mértékben elégedettek. A kapott adatokból generációnként átlagot számoltam. A 2. ábra adatai alapján megállapítható, hogy a Baby boom és X generációhoz tartozó válaszadók jobbnak értékelik munkahelyükön a légkört, mint a két fiatalabb generáció válaszadói. A munkahelyi légkörrel a Baby boom (átlag: 4,20 szórás: 0,95) és X (átlag: 3,80 szórás: 0,88) generáció tagjai a legelégedettebbek. Azonban a két fiatalabb generáció tagjainak elégedettségi átlaga alacsonyabb. Az Y generációs válaszadók esetében átlag: 3,78 szórás: 1,03 míg a Z generáció (átlag: 3,66 szórás: 0,93) értéke a legalacsonyabb. A teljes minta értéke jónak mondható (átlag: 3,86 szórás: 0,96). Az eredmények alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációk és a munkahelyi légkörrel való elégedettség között, ahol $c = ,179$ és $p = ,035$. A baby boom generáció tagjainak rettenetesen fontos, hogy pozitív emberekkel vegyék körül magukat, hiszen életük jelentős részét 1-2 munkáltatónál töltik. Alapvető számukra, hogy örömmel töltsék el munkaidejüket, hiszen jó hangulatban sokkal hatékonyabb a munkavégzés. A két fiatalabb generációnak a világos elvárások mellett a jól rendezett és szervezett munkakörnyezet iránti elvárásaik vannak, melyet a válaszok alapján jelenlegi munkáltatójuktól nem teljes mértékben kapnak meg. A fiatalabb munkavállalók számára a munkakörnyezeti preferenciák hangsúlyosabbak és jelentősebbek ebből fakadhat, hogy kevésbé elégedettek. A légkör és elégedettség szoros összefüggésben áll egymással. Generációnként a munkahelyi elégedettséget és légkört illetően nagyon hasonló értékek mutathatóak ki, minimális eltéréssel. Abban az esetben, ha a munkavállalók úgy érzik, hogy megbecsülik őket a munkahelyükön, annál elégedettebbek lesznek. A pozitív munkahelyi légkör megteremtésének alapja, a pozitív visszajelzések akár a vezetők, akár a kollégák részéről, egymás munkájának értékelése, megköszönése és a közös célok kitűzése. A pozitív munkahelyi légkört kétséget kizáróan megalapozza a kollégák közötti kapcsolat és az összetartozás érzése. A vezetőknek fontos a kellemes légkör biztosítása, hogy a munkavállalók jó érzéssel menjenek be reggelent dolgozni.

4.3 Lojalitás a munkáltatónál eltöltött idő függvényében

A munkavállalói elégedettség és légkör felmérése mellett kitértem a munkahelyi lojalitás vizsgálatára is, mely megmutatja, hogy a generációk mennyire elkötelezettek jelenlegi munkáltatójuk iránt. A válaszadókat arra kértem, hogy egy 1- től 5-ig terjedő skálán értékeljék, hogy mennyire lojálisak jelenlegi munkáltatójukhoz. Az egyes érték azt jelenti, hogy egyáltalán nem lojálisak a munkahelyükhöz, az ötös pedig azt, hogy teljes mértékben lojálisak. A kapott adatokból generációnként átlagot számoltam melyet a 3. számú ábra szemléltet. Az ábra másik fontos mutatója pedig a munkahelyen eltöltött időt szemlélteti, generációkra bontva. Ennek értelmében a munkahelyi lojalitást a munkáltatónál eltöltött idő függvényében vizsgáltam.



3. ábra: A munkahelyi lojalitás a szervezetnél eltöltött idő alapján (átlag)

Forrás: Saját adatok

A munkáltatójuknál kevesebb mint egy éve dolgozó baby boom nemzedék esetében az átlag 4,00 miközben az X generációs válaszadóknál magasabb átlag 4,20 a lojalitás értéke. A baby boom generációhoz hasonlóan az Y generáció átlaga 4,00 és a Z nemzedék válaszadóinak átlaga a legalacsonyabb 3,70. (lásd: 3. számú ábra). Az ábra alapján megállapíthatjuk, hogy az első három generáció esetében az idő függvényében csökken a munkahelyi lojalitás, egyedül a Z generációnál stagnál az átlagérték. Azon válaszadók, akik 1 és 3 év közötti ideje dolgoznak a munkahelyükön már kevésbé lojálisak munkáltatójukhoz. A leghansúlyosabb lojalitást az X generáció tagjai mutatják átlag 4,16. Ezzel szemben a két fiatalabb generáció tagjainak elköteleződése alacsonyabb. Az Y generációs munkavállalók esetében 3,78 míg a Z generációs munkavállalók átlaga 3,70. A legalacsonyabb lojalitást a baby boom generáció tagjai tanúsítják, az átlagérték az ő esetükben 3,00.

A több mint 3 éve a munkaerőpiacon dolgozók lojalitása nőtt az 1 és 3 év közötti dolgozókhöz képest, egyedül a Z generáció lojalitása csökkent 3 év után is (átlag: 3,63). Az Y lojalitása pedig nőtt (átlag: 4,00). Az X generáció esetén az átlag 4,19. Amennyiben megtalálják a számukra megfelelő munkahelyet, ahol megbecsülik kimagasló tudásukat, biztosak lehetünk benne, hogy nem fognak munkahelyet váltani. A baby boom generációnál bizonyult a legerősebbnek az elköteleződés 3 év után (átlag: 4,56). Számukra fontos a biztonság, a nyugodt környezet, nem igazán szeretnek kockázatot vállalni.

Az eredmények tükrében látható, hogy a legmagasabb szintű lojalitás az első évben tapasztalható három generáció esetében, a baby boom generáción kívül. Úgy gondolom, hogy ennek hátterében az állhat, hogy kezdetben az új munkavállalóknak nincs nagy tapasztalatuk a szervezettel kapcsolatban, ezért szeretnének megfelelni, lelkesek és alapvetően minden

újdomság nekik az első hónapokban. Kezdetben motiváltak és optimisták tekintenek a jövőbe, örülnek, hogy sikerült elhelyezkedniük. Majd egy év múlásával a lojalitás csökkenni kezd, három generáció esetében alacsonyabb, visszaesett az első évhez képest, a Z generációnál pedig azonos az érték.

Visztont az 1 és 3 év közötti munkaviszonnnyal rendelkező válaszadók lojalitása már jóval alacsonyabb. Véleményem szerint, a dolgozók idővel beilleszkedtek, mindennapos feladataik rutinszerűvé váltak és feltételezhetően már negatív tapasztalatokkal is rendelkeznek, mely magába foglalja a konfliktusokat is. Ebből az a következtetés vonható le, hogy ez az az időszak amikor a vállalati elköteleződés a legalacsonyabb, sarkallatos időszak, a dolgozók eldöntik, hogy munkahelyet váltanak vagy erősebb elköteleződést tanúsítanak a szervezet iránt. A legmagasabb lojalitás a több mint 3 éve a szervezetnél dolgozók körében hangsúlyos, a Z generáció kivételével. A legfiatalabb generáció 3 év után sem köteleződik el a szervezet felé, ők azok, akiket a szakirodalom szerint állandóan foglalkoztat a munkahelyváltás gondolata, melyet az eredményeim meg is megerősítettek. Továbbá szintén megerősítést nyert miszerint a lojalitás, a szervezeti elköteleződés az idősebb nemzedékek esetében hangsúlyosabb.

4.4 Munkahelyi elismerés és motiváció összefüggésének vizsgálata

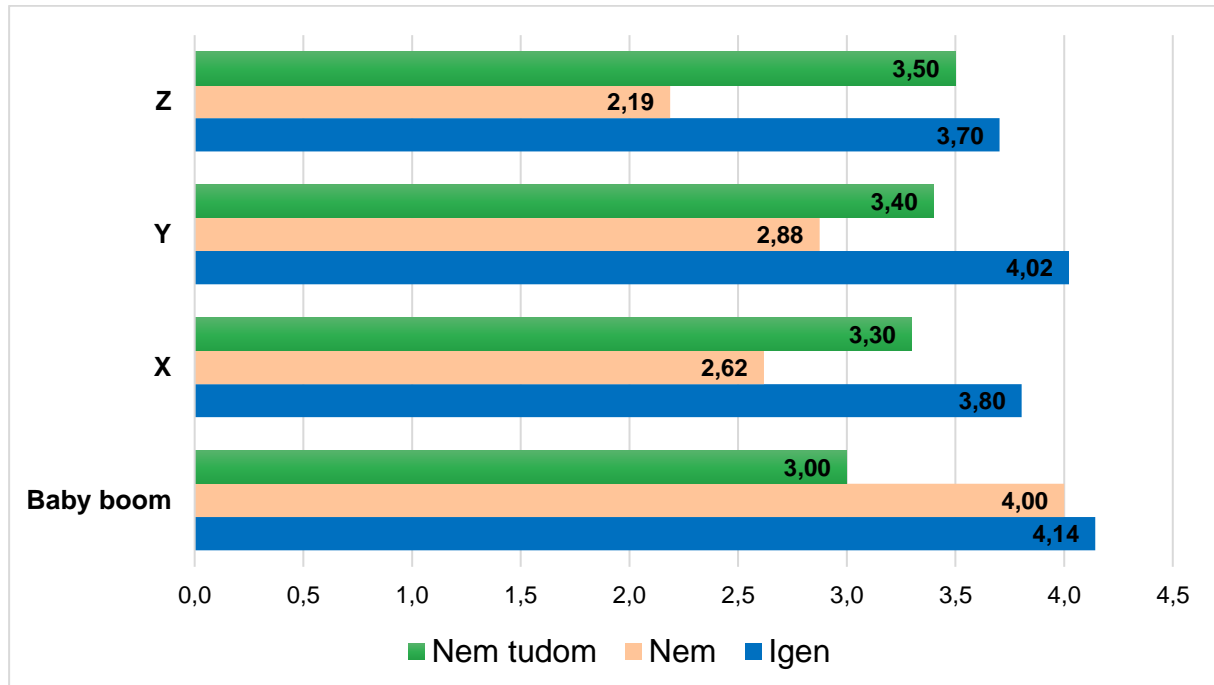
A következő fejezetben a munkahelyi elismerés és a motiváció közötti összefüggést vizsgáltam. A válaszadókat arról kérdeztem, hogy szerintük mennyire ismerik el munkájukat. A kitöltők 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték, hogy mennyire ézik, hogy elismernék munkájukat, ahol az 1- egyáltalán nem ismerik el, az 5- teljes mértékben elismerik.

A másik kérdés pedig a motivációra vonatkozott. A válaszadókat arról kérdeztem, hogy jelenleg motiválnak érik-e magukat. A kitöltők több mint fele 55% motiválnak éri magát a munkahelyén, ezzel szemben 32% nem, 13% pedig nem tudja. Bízató a tény, hogy a többség úgy éri, motiválják a munkahelyen, viszont ez az arány véleményem szerint összességében meglehetősen alacsony.

A motivált állapot rendkívül fontos, hiszen ebben a pozitív állapotban a munkavállalók a lehető legtöbbet szerenték kihozni magukból, elhivatottak, lelkesek, energikusak a munkavégzés alatt és pozitívan állnak az előttük álló kihívásokhoz. A hosszú távú és rendszeres elismerés hozzájárul az alkalmazottak boldogságához és a szervezet eredményességéhez is. Fontos, hogy a munkavállalókban felébresszük a belső motivációt, hiszen akik motiváltak, azok hosszútávon felülmúlják azokat, akik csupán az anyagi ösztönzők miatt dolgoznak.

A 4. ábrán láthatjuk az elismerés és a motiváció kapcsolatát. A 4. ábra alapján a baby boom generáció esetén az elismerés átlaga 4,14 ők azon munkavállalók akik motiváltak jelenlegi munkáltatójuknál és úgy érik, hogy elismerik munkájukat. Azon dolgozók akik demotiváltak már kevésbé érik hogy elismernék munkájukat (átlag: 4,00). Illetve többen nem tudják hogy motiváltak-e, itt az elismerés értéke a legalacsonyabb (átlag: 3,00). A motivált X generáció esetében az elismerés átlaga 3,80, illetve a demotivált munkavállalók esetében az átlag 3,30. Továbbá azok körében, akik nem tudják motiváltak-e az átlag értéke 2,62. Az Y generációs munkavállalók, akik motiváltak az elismerés átlaga 4,02 a demotivált munkavállalók esetében pedig jóval alacsonyabb (átlag: 2,88), továbbá sokan nem tudják, hogy motiváltak-e és az elismerés átlaga az ő esetükben közepesnek mondató az átlag: 3,40. A Z generációs válaszadóknál sokkal alacsonyabb a demotivált munkavállalók esetén az elismerés (átlag:

2,19). Mind a négy generáció körében egyértelműen kimutatható, hogy akik motiváltak munkahelyükön azok úgy érzik, hogy munkájukat sokkal jobban elismerik mint azoknak akik demotiváltak. Mindezek alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációk és a munkahelyi elismerés között, ahol $c=,174$ és $p=,049$.



4. ábra: Az elismerés és a motiváció kapcsolata (átlag)

Forrás: Saját adatok

Az eredményeim bizonyították azt a tényt miszerint azok az alkalmazottak, akik demotiváltak, nem érzik úgy, hogy megkapják a megérdemelt elismerést. Maga az elismerés motiválja az embereket, ami növeli az eredményes csapatmunkát és a termelékenységet, javítja a munkahelyi légkört és segít megerősíteni a dolgozói elköteleződést, ezáltal csökkenteni a fluktuációt. Összességében megállapítható, miszerint szoros összefüggés érzékelhető a munkahelyi elismerés és a motiváció között. Azon munkavállalók, akik úgy érzik, hogy elismerik munkájukat, sokkal inkább motiváltak mint, akik úgy érzik, hogy kevésbé ismerik el erőfeszítéseiket.

4.5 Motiváló és demotiváló tényezők a munkahelyen

A munkahellyel való elégedettség, légkör, lojalitás, elismerés mutatóinak vizsgálatát követően a motiváló és demotiváló tényezőket elemeztem. Első lépésben szerettem volna megvizsgálni, hogy a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók munkavégzésére melyek azok a tényezők, amelyek leginkább motiválóan hatnak. Az értékelés során összefüggés vizsgálatot végeztem és átlag, szórás módusz, medián számításokat. A válaszadókat arra kértem, hogy értékeljék 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy mennyire tartják fontosnak a szakmai fejlődést, kollégákkal való jó kapcsolatot, jó munka szervezettséget, megfelelő információ áramlást, jó munkakörülményeket, önmegvalósítást, rugalmas munkaidőt, emberi bánásmódot, tiszteletet, előrelépési lehetőséget, magas fizetést, megbecsülést. A teljes minta egészének

átlagát tekintve az első három leginkább motiváló tényező az emberi bánásmód (átlag: 4,49), a megbecsülés (átlag: 4,41), és a jó munkakörülmények (átlag: 4,34) melyet a 2. számú táblázat szemléltet.

2. táblázat: A munkavégzést motiváló tényezők (átlag, szórás, módusz, medián)

Motiváló Tényezők	Baby boom	X	Y	Z	Teljes átlag	Baby boom	X	Y	Z	Baby boom	X	Y	Z	Baby boom	X	Y	Z
	Átlag					Szórás				Módusz				Medián			
Szakmai fejlődés	3,10	3,89	4,18	4,11	3,82	1,29	0,97	0,96	0,78	4	4	4	4	3	4	4	4
Tisztelet	3,95	4,38	4,59	4,40	4,33	1,28	0,85	0,77	0,82	5	5	5	5	4	5	5	5
Megbecsülés	4,05	4,44	4,61	4,53	4,41	1,39	0,84	0,80	0,72	5	5	5	5	5	5	5	5
Magas fizetés	3,95	4,14	4,18	4,21	4,12	1,39	0,91	1,04	0,84	5	4	4	5	5	4	4	4
Emberi bánásmód	4,20	4,50	4,67	4,60	4,49	1,32	0,73	0,74	0,74	5	5	5	5	5	5	5	5
Előrelépési lehetőség	2,95	3,79	3,90	4,17	3,70	1,50	1,01	1,08	0,83	1	4	4	5	3	4	4	4
Önmegvalósítás	3,40	3,89	4,06	4,00	3,84	1,54	0,93	1,09	0,92	5	4	5	4	4	4	4	4
Jó munkakörülmények	4,15	4,40	4,45	4,34	4,34	1,31	0,82	0,82	0,92	5	5	5	5	5	5	5	5
Rugalmas munkaidő	3,40	4,14	4,18	4,06	3,94	1,70	0,84	0,91	1,01	5	4	5	4	4	4	4	4
Jó munka szervezettség	4,15	4,32	4,28	4,26	4,25	1,23	0,92	0,94	0,92	5	5	5	4	5	5	4	4
Kollégákkal való jó kapcsolat	4,25	4,47	4,29	4,30	4,33	1,21	0,75	0,87	0,80	5	5	5	5	5	5	5	4
Megfelelő információ áramlás	3,75	4,25	4,52	4,51	4,26	1,45	1,12	0,85	0,72	5	5	5	5	4	5	5	5

Forrás: Saját adatok

A Baby boom generáció munkavállalók válasza alapján az emberi bánásmód (átlag: 4,20 szórás: 1,32), a jó munkakörülmények (átlag: 4,15 szórás: 1,31) kollégákkal való jó kapcsolat (átlag: 4,25 szórás: 1,21) és a jó munka szervezettség (átlag: 4,15 szórás: 1,23) fontossága jelenik meg lehangsúlyosabban. Ezen csoport tagjai életük nagy részét egy-két munkahelyen töltik, a jó munkakörülmények biztosításával pedig növelhető a produktivitásuk. A szorgalmas munkáért cserébe pedig elvárják a megfelelő emberi bánásmódot. Kollégákkal való jó kapcsolat pozitívan hat munkavégzésükre, hiszen optimizmus jellemzi őket és fontosak számukra az emberi kapcsolatok. A fenti adatok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy jelentős kapcsolat van a munkahelyi környezet és az alkalmazottak megtartása között, hiszen az a dolgozó, aki motivált sokkal kisebb valószínűséggel hagyja el a szervezetet.

Az X generáció esetében az emberi bánásmód (átlag: 4,50 szórás: 0,73) szerepel első helyen, majd ezt követi a kollégákkal való jó kapcsolat (átlag: 4,47 szórás: 0,75) illetve a megbecsülés is motiváló tényezőnek bizonyult (átlag: 4,44 szórás: 0,84). Ahogy a baby boom generáció esetében náluk is első helyen szerepel az emberi bánásmód, hiszen alapvetőnek tekintik, hogy megfelelően bánjanak velük. Nagyon keményen dolgoznak, a jó munkáért cserébe munkáltatójuktól elvárják, hogy jól keressenek és megbecsüljék munkájukat.

Az Y generáció számára szintén az első helyen szerepel az emberi bánásmód (átlag: 4,67 szórás: 0,74), majd a megbecsülés (átlag: 4,61 szórás: 0,80) melyet a tisztelet követ (átlag: 4,59 szórás: 0,77). Az Y nemzedék esetében már olyan érték is megjelent, mint a tisztelet, amely a másik két idősebb generációnál nem töltött be kiemelkedő motiváló szerepet. Lényeges számukra, hogy minden munkatárs felé megadják a kellő tiszteletet, az idősebbek és fiatalabbak felé egyaránt. A kapott eredmények szerint az X és Y generációkhoz hasonlóan az emberi bánásmód szerepel első helyen a Z generáció esetében is (átlag: 4,60 szórás: 0,74), majd a megbecsülés (átlag: 4,53 szórás: 0,72) és harmadik helyen a megfelelő információ áramlás (átlag: 4,51 szórás: 0,72). Elképesztően fontos számukra, hogy megbecsüljék munkájukat. Az ő esetükben nélkülözhetetlen, hogy olyan munkahelyen dolgozzanak, ahol méltányolják erőfeszítéseiket. A munkahelyi elégedetlenség forrása sokszor lehet az, hogy az embert nem becsülik meg kellőképpen. Ebből kifolyólag, ha nem érzik, hogy megbecsülnék munkájukat könnyen előfordulhat, hogy munkahelyet váltanak.

Mindezek alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációk és a kollégákkal való jó kapcsolat ($p=,006$ $c=,200$), rugalmas munkaidő ($p=,000$ $c=,234$), önmegvalósítás ($p=,013$ $c=,191$), előrelépési lehetőség ($p=,003$ $c=,205$), emberi bánásmód ($p=,021$ $c=,185$), megfelelő információ áramlás ($p=,040$ $c=,177$), magas fizetés ($p=,007$ $c=,197$), szakmai fejlődés ($p=,001$ $c=,216$) között. Nők és férfiak tekintetében egyetlen motiváló tényező esetén mutatkozott szignifikáns eltérés mely az önmegvalósítás ($p=,045$ $c=,205$) volt. Nemek tekintetében a nőket (átlag: 4,13 szórás: 0,96) sokkal inkább motiválja az önmegvalósítás, mint a férfiakat (átlag: 3,72 szórás: 1,12). Továbbá a szellemi és fizikai válaszadók között csupán egy motiváló tényező esetén mutatható ki szignifikáns különbség mely a szakmai fejlődés ($p=,000$ $c=,302$) terén mutatkozott. A szellemi (átlag: 4,31 szórás: 0,67) válaszadók munkavégzését sokkal inkább motiválja a szakmai fejlődés, mint a fizikai (átlag: 3,72 szórás: 1,12) dolgozóké. Generációk tekintetében a vizsgált tizenkettő motiváló tényezőtől nyolc esetben azonosítottam szignifikáns különbséget.

A mai világban a fiatalabb generációk dolgozói nem félnek otthagyni a munkájukat, ha máshol magasabb bért kapnak vagy jobb környezetben dolgozhatnak. A magas fizetés a Z generációt motiválja a leginkább, míg a Baby boom generációt a legkevésbé. Meglátásom szerint ez az egyik legjelentősebb különbség az idősebb és a fiatalabb generációs munkavállalók között. Amíg a fiatalabb generáció motiválható magas bérrel addig az idősebbek esetében motiváló szerepet tölt be a kollégákkal való jó kapcsolat. Érdekesség miszerint, az idősebb nemzedék részére már kevésbé lényeges az előrelépés, az önmegvalósítás vagy a rugalmas munkaidő. Kutatásom alapján megállapítható, hogy a különféle generációkhoz tartozó munkavállalók értékrendje nagymértékben különbözik egymástól, valamint eltérő motivációs prioritásokkal bírnak a munkahelyen.

A motiváló tényezők elemzése mellett kitértem a demotiváló tényezők hatására is. Kutatásom során vizsgáltam, hogy milyen mértékben hat negatívan a különböző generációs munkavállalókra az elismerés hiánya, keresetbeli különbségek, kommunikációs problémák, nagy feladat mennyiség, rossz munkakörülmények, állás elvesztésétől való félelem, azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik, motiváció hiánya és a konfliktus a kollégákkal. A kutatás során átlag, szórás módusz, medián számításokat végeztem az összefüggés vizsgálata mellett. Az eredmények átlagát tekintve az első három leginkább

demotiváló tényezők, ha a kommunikációs problémák (átlag: 3,89), azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban értékeli (átlag:3,86) és a rossz munkakörülmények (átlag: 3,87) lásd 3. számú táblázat.

3. táblázat: A munkavégzést demotiváló tényezők (átlag, szórás, módusz, medián)

Demotiváló Tényezők	Baby boom	X	Y	Z	Teljes átlag	Baby boom	X	Y	Z	Baby boom	X	Y	Z	Baby boom	X	Y	Z
	Átlag					Szórás				Módusz				Medián			
Elismerés hiánya	3,50	3,88	4,02	3,62	3,76	1,00	1,17	1,16	1,20	3	5	5	4	3,50	4	4	4
Kereseti különbségek	3,55	3,79	3,87	3,43	3,66	1,10	1,05	1,10	1,42	4	4	5	5	4	4	4	4
Nagy feladat mennyiség	2,80	3,38	3,03	2,96	3,04	1,44	1,28	1,20	1,02	4	4	3	3	2,50	4	3	3
Konfliktusok a kollégákkal	3,90	3,83	3,72	3,42	3,72	1,17	1,28	1,22	1,25	5	5	5	4	4	4	4	4
Rossz munkakörülmények	3,80	3,93	3,99	3,75	3,87	1,24	1,17	1,12	1,21	5	5	5	5	4	4	4	4
Kommunikációs problémák	3,60	4,06	4,16	3,75	3,89	1,19	1,11	1,00	1,09	4	5	5	4	4	4	4	4
Állás elvesztésétől való félelem	3,45	3,68	2,87	2,83	3,21	1,70	1,31	1,45	1,50	5	5	3	3	4	4	3	3
Azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik	3,80	3,83	4,13	3,70	3,86	1,28	1,24	1,20	1,46	5	5	5	5	4	4	5	4
Motiváció hiánya	3,50	3,85	4,11	3,66	3,78	1,24	1,25	1,07	1,27	4	5	5	5	4	4	4	4

Forrás: Saját adatok

A baby boom generáció esetében a három leginkább demotiváló tényező, ha konfliktus van a kollégák között (átlag: 3,90 szórás:1,17) a rossz munkakörülmények (átlag: 3,80 szórás: 1,24) és ha azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik (átlag: 3,80 szórás: 1,28). Ellenben mely tényezők a legkevésbé demotiválóan hatna rájuk, a nagy feladat mennyiség (átlag: 2,80 szórás: 1,44). Az X generáció esetében a leginkább demotiváló tényezők között a kommunikációs problémák (átlag: 4,06 szórás:1,11) a rossz munkakörülmények (átlag: 3,93 szórás: 1,17) és az elismerés hiánya (átlag: 3,88 szórás: 1,17) áll. Ezen generáció munkavégzésére sem hat annyira negatívan, ha nagy mennyiségű feladatokat kell ellátniuk (átlag: 3,38 szórás: 1,28). Az X generációhoz hasonlóan az Y generációra munkavégzésére a kommunikációs problémák hatnak leginkább negatívan. (átlag: 4,16 szórás: 1,00). A második leginkább demotiváló tényező, ha azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik (átlag: 4,13 szórás: 1,20) a harmadik pedig a motiváció hiánya (átlag: 4,11 szórás: 1,07). A legkevésbé demotiváló tényező számukra az állás elvesztésétől való félelem, (átlag: 2,87 szórás: 1,45). A szakirodalom visszaigazolta miszerint, ezen korcsoport tagjai nem félnek a munkahelyváltástól, ráadásul kimondottan könnyen váltanak, egyfajta szakmai kihívásként tekintenek rá. Ez az attitűd azonban számos problémát okoz a munkáltatók számára. Bizonyára ez lehet a magyarázata annak, hogy az állás elvesztésétől való félelem nem teszi őket motiválatlanná.

A Z generáció esetében a munkavégzésükre leginkább negatívan ható tényezők egyenlő értékkel a rossz munkakörülmények (átlag: 3,75, szórás: 1,21) kommunikációs problémák

(átlag: 3,75, szórás: 1,09), továbbá, ha azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik (átlag: 3,70, szórás: 1,46). Legkevésbé sem hat negatívan munkavégzésükre az állás elvesztésétől való félelem (átlag: 2,83, szórás: 1,50).

Hasonlóság a Baby boom és Z generáció között, hogy minimálisan hat negatívan munkavégzésükre a nagy feladat mennyiség, időben egymástól legtávolabb álló generációk egyaránt bizonyítani szeretnének a munkahelyen. Elmondható, hogy mind a négy generációnál elsők között szerepel a kommunikációs problémák, mint munkavégzésre negatívan ható tényező. Szükségük van az a megfelelő információ áramlásra és kommunikációra, ami által motiváltabbak lehetnek, továbbá jelentős mértékben növelhető a produktivitásuk is. Míg a Z és Y korcsoport esetén az állás elvesztésétől való félelemnek nem volt jelentősége, a baby boom és X generáció esetén nagymértékben demotiválónak bizonyult. A kapott eredményeim bizonyították, miszerint a legfontosabb motiváló faktorok közé sorolható az emberi bánásmód és azzal együtt az elismerés is, amely megléte a korcsoportok tagjaira motiválóan, ösztönzőleg hat és elősegíti a jobb, hatékonyabb munkavégzést is. Elismerés hiányában a munkavállalók motivációja és a munkakedve is egyaránt megcsappanhat.

Nők és férfiak esetében egyetlen demotiváló tényező esetén mutatkozott szignifikáns eltérés, mely az elismerés hiánya ($p=,008$ $c=,244$) volt. A nők munkavégzésére az elismerés hiánya sokkal negatívabban hat, mint a férfiakéra. A generációk között két demotiváló tényező kapcsán lehetett szignifikáns különbségeket kimutatni mely az állás elvesztésétől való félelem ($p=,013$ $c=,191$) és a nagy feladat mennyiség ($p=,016$ $c=,189$) voltak.

A munkáltatóknak fel kell zárkózniuk, hiszen a fiatalabb nemzedék tagjai egyre többet követelnek munkaadójuktól. Ha valamelyikük munkahelyet vált, az általában egy magasabb fizetési ajánlat vagy más tényezőkből kifolyólag történik meg, erre keresem a választ következő kérdésemben.

4.6 Munkahelyváltás okai

A következő kérdésnél a munkahelyváltást kiváltó faktorokat vizsgálva arra is kitértem, hogy milyen tényező miatt lenne hajlandó a válaszadó munkahelyet váltani. Ennél a feleletválasztós kérdésnél megkértem a kitöltőket, hogy válasszák ki mi lenne az a kiváltó ok amiért jelenleg munkahelyet váltanának. A három felsorolt tényező közül egy választ kellett megjelölniük. A kérdésre adott válaszokat a 4. számú táblázatban foglaltam össze. Ahogy a 4. táblázat szemlélteti a baby boom generáció esetében a munkahelyváltást kiváltó ok főként a magasabb bér lenne. A válaszadók 40%-a jelölte meg ezt a választ. Ahogy ezt a korcsoportok bemutatás során kifejtettem ez a nemzedék inkább röghöz kötött, nem gyakran fordul elő munkahelyváltás az ő esetükben. Jellemző rájuk a kemény munka, ezen kívül a lojalitás. Továbbá, hogy egy munkáltatónál töltik munkavállalói éveik jelentős részét. Már nem kockáztatnák a biztos állásukat, megélhetésüket, csak abban az esetben, ha valóban nagymértékben magasabb bért kapnának. A második és harmadik helyen azonos arányban 30%-30%-kal szerepel munkahelyváltást kiváltó okként a rossz munkahelyi légkör és ha nem ismernék el munkájukat. Ebből is adódik, hogy számukra fontos a munkahelyen eltöltött idő minősége és az elismerés.

4. táblázat: Munkahelyváltást kiváltó tényezők (n=232)

Akkor váltanék munkahelyet, ha	Baby boom	X	Y	Z
máshol magasabb bért kapnék	40%	30%	39%	39%
nem ismernék el a munkámat a munkahelyemen	30%	39%	28%	21%
rossz lenne a munkahelyi légkör	30%	31%	33%	40%

Forrás: Saját adatok

Az X generáció 39%-a akkor váltana munkahelyet, ha nem ismernék el a munkájukat. A motiváció terén is visszaigazolást kaptunk, hogy számukra az egyik legmotiválóbb tényező az elismerés. Az elismerés hiányából pedig azt a következtetést vontam le, hogy ők már nem szeretnék megváltani a világot, bizonyítottak már, nem valószínű, hogy keresik az újabb kihívásokat. Továbbá a beérkezett válaszok alapján abban az esetben váltanának, ha rossz lenne a munkahelyi légkör (31%) vagy ha magasabb bért kapnának (30%). Számukra is lényeges a jó légkör a munkahelyen, hiszen gazdaságilag aktív éveiket legfeljebb egy-két munkáltatónál töltik.

Az Y generáció válaszaik alapján első munkahelyváltást kiváltó okként szerepel 39%-kal a magasabb munkabér. Meglátásom szerint az energikus, karrierista természetükből kifolyólag mindig a többre és a jobbra törekednek, számukra a legfontosabb a munkabér a váltás okán. A második faktor az ő esetükben a rossz munkahelyi légkör 33%-kal. Szeretnek csapatban dolgozni, ezen kívül, ha nem érzik jól magukat problémák nélkül váltanak, hiszen jellemző rájuk, hogy keresik a jobb lehetőségeket. A kitöltők 28 százaléka pedig abban az esetben váltani, ha nem ismernék el a munkájukat.

A Z nemzedék esetében majdhogynem azonos százalékban befolyásolná a munkahelyváltásukat, ha más munkáltatónál magasabb bért kapnának (39%), esetleg a rossz munkahelyi légkör következtében (40%). Hiszen ennek a generációnak a legfontosabbak a megfelelő közösségi, munkahelyi kapcsolatok és a kommunikáció. 21% pedig abban az esetben váltana, ha nem ismernék el a munkájukat a munkahelyen. Ez a nemzedék az, aki sok pénzt szeretne keresni, de jól is szeretné érezni magát egyúttal.

4.7 Konfliktusok kialakulásának vizsgálata

A következőkben szeretnék áttérni a konfliktusok témakörére. A motiváló és demotiváló tényezők mellett szerettem volna kitérni a konfliktusok kialakulásában álló okokra. Életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük, így a munkakörnyezetünk és kapcsolataink minősége hatással van jóllétünkre. A munkahelyi konfliktusok elkerülhetetlenek. Minden munkahelyen előfordulnak olyan alkalmazottak, akik nem jönnek ki egymással. Akár személyiségbeli, életmódbeli, véleménykülönbségek miatt vagy egyéb okoknál fogva. A munkahelyen kialakuló nézeteltérések, konfliktusok mindenkire hatással vannak. A kialakuló feszültség nem csak a munkakörnyezetet teszi kellemetlenné, hanem negatívan befolyásolhatja a vállalkozások termelékenységét is.

Kutatásom során a válaszadóimat arra kértem, hogy értékeljék 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy melyek azok a felsorolt tényezők, amik az ő esetükben konfliktushoz vezetnek. Ezen tényezők

a tisztelet hiánya, a tapasztalatból adódó különbségek, a türelmetlenség, az eltérő nézetek, a kereseti különbségek, a szakmai nézeteltérések, a generációs különbségek, az ellentétes érdekek, az eltérő személyiségek és a túlzott okos eszköz használata voltak. A teljes minta egészének átlagát tekintve az első három leginkább konfliktushoz vezető tényező a türelmetlenség (átlag: 3,52) az eltérő nézetek (átlag: 3,44) és a kereseti különbségek (átlag: 3,40). A minta egészét tekintve azon tényezők melyek legkevésbé vezetnek konfliktusokhoz a túlzott okos eszköz használat (átlag: 2,68), a generációs különbségek (átlag: 2,84) és az eltérő személyiségek (átlag: 3,22).

Az 5. táblázat adatait értékelve megállapíthatjuk, hogy a baby boom generáció tagjai szerint a munkahelyi konfliktusok kialakulásának fő okaiként elsősorban ellentétes érdekek (átlag: 3,80 szórás: 1,06) és eltérő nézetek (átlag: 3,75 szórás:1,21) felelnek.

5. táblázat: Konfliktusokat kiváltó tényezők (átlag, szórás, módusz, medián)

Konfliktusok kialakulásának okai	Baby boom				Teljes átlag	Baby boom				Baby boom				Baby boom					
	X	Y	Z			X	Y	Z		X	Y	Z		X	Y	Z			
	Átlag					Szórás					Módusz					Medián			
A tisztelet hiánya	3,45	3,26	3,24	3,42	3,34	1,70	1,35	1,33	1,15	5	3	3	3	4	3	3	3		
Tapasztalatból adódó különbségek	3,65	3,19	3,09	3,38	3,33	1,46	1,07	1,18	1,13	5	3	3	3	4	3	3	3		
Türelmetlenség	3,70	3,49	3,44	3,47	3,52	1,17	1,06	1,27	1,07	3	4	3	4	3,5	4	4	4		
Eltérő nézetek	3,75	3,31	3,43	3,28	3,44	1,21	1,04	1,24	1,18	5	3	4	3	4	3	4	3		
Kereseti különbségek	3,70	3,33	3,31	3,25	3,40	1,26	1,26	1,31	1,28	4	4	5	3	4	4	3	3		
Szakmai nézeteltérések	3,70	3,29	3,18	3,08	3,31	1,13	1,18	1,18	1,16	3	3	3	3	4	3	3	3		
Generációs különbségek	2,85	2,99	2,57	2,94	2,84	1,23	1,35	1,25	1,34	3	4	3	2	3	3	3	3		
Ellentétes érdekek	3,80	3,33	2,99	3,23	3,34	1,06	1,14	1,39	1,14	3	3	3	3	4	3	3	3		
Eltérő személyiségek	3,40	3,26	3,33	2,89	3,22	1,05	1,16	1,23	1,24	3	3	4	2	3	3	3	3		
Túlzott okos eszköz használat	3,50	2,53	2,29	2,40	2,68	1,24	1,26	1,26	1,34	3	1	1	1	3,5	2,5	2	2		

Forrás: Saját adatok

Sok esetben a munkatársak érdekeik ellentétesek. Egy konfliktus során mindkét fél igyekszik a saját érdekeit érvényesíteni, akár a másik fél kárára is. Előfordul, hogy döntéseik során nem veszik figyelembe egymás érdekeit, nem hallgatnak a kollégáik véleményére, ezért fontos a kompromisszumra való törekvés. Továbbá leszögezhető, hogy a különféle nézetekből kibontakozó konfliktushelyzetek az eltérő generációkhoz tartozó munkavállalók életfelfogása, vallása, esetleg politikai nézetei okán jönnek létre. Ugyanis eltérően gondolkodnak, viselkednek a munkahelyen. Ennek következtében a munkavállalói állomány olyan dolgozókból tevődik össze, akik másképp látják a világot.

Az X generáció esetében az első két helyen szerepel a türelmetlenség (átlag: 3,49 szórás: 1,06) és a kereseti különbségek (átlag: 3,33 szórás: 1,26) a konfliktusok okán. A kereseti különbségek általában generációk közötti feszültséget okoznak, ahogy ezt az X nemzedék is megerősítette. A Z generáció azon tagjainak, akik 25 év alattiak 2022. január 1-től nem kell személyi jövedelemadót fizetniük, ez az újonnan bevezetett intézkedés további komoly feszültséget szül a nemzedékek között. Hiszen egy tapasztalattal nem rendelkező munkavállaló bére magasabb, mint azoké, akik már több éve a munkaerőpiacon dolgoznak.

Az Y generáció esetében elsők között szerepelnek, mint konfliktus forrás a türelmetlenség (átlag: 3,44 szórás: 1,27) és az eltérő nézetek (átlag: 3,43 szórás: 1,24). Érdekesnek tartom megemlíteni a túlzott okos eszköz használatot, mint konfliktus forrást. Az Y generáció szerint nem okoz nagymértékben konfliktust (átlag: 2,29 szórás: 1,26), ellenben a baby boom generáció szerint annál inkább (átlag: 3,50 szórás: 1,24) lásd 5. számú táblázat. A generációk esetében egyetlen konfliktust okozó tényező tekintetében mutatkozott szignifikáns eltérés mely a túlzott okos eszköz használat ($p=,038$ $c=,178$) volt. Az Y generáció számára teljesen természetes az okos eszközök használata, hiszen gyermekkoruktól fogva ezen világában nőttek fel, míg a baby boom generáció tagjai csak felnőttként megismerkedtek meg ezen eszközökkel. A baby boom korosztály tagjai gondolják a leginkább úgy, hogy a túlzott okos eszköz használatból adódhatnak konfliktusok a munkahelyen.

A Z generáció esetében a türelmetlenség (átlag: 3,47 szórás: 1,07) és a tisztelet hiányának (átlag: 3,42 szórás: 1,15) következtében alakulnak ki leginkább konfliktusok. A munkahelyi személyiségkonfliktusok jelen vannak, jellemzően a különféle attitűd, esetleg habitus okán következnek be. A Z korcsoport eredményei szerint a tisztelet hiányából adódóan is létrejöhetnek ellentétek. Megjelenik a fiatalabb korú generációnál a tisztelet fontossága. Eredményeim alapján mind a négy generáció egyetért azzal, hogy a türelmetlenségből adódóan konfliktusok születnek.

4.8 Generációs szakadék áthidalása

Utolsó kérdésként egy kifejtős kérdést tettem fel kérdőívemben. Arról kérdeztem válaszadóimat, hogy szerintük hogyan lehetne áthidalni a munkahelyen jelen lévő generációs szakadékot, így lehetőséget adtam arra, hogy a kitöltők önmaguk fejték ki nézeteiket. Generációk szerinti bontásban vizsgáltam a beérkezett válaszokat, elsőként a baby boom válaszait összesítettem.

Az egyik baby boom generációs válaszadó szerint alapvetően nem érez ilyen szakadékot. Igyekeznek a fiatalabb generációkat megérteni. Más válaszadók ellenben megjegyzték, hogy kommunikációval kiküszöbölhető lenne a generációs szakadék vagy abban az esetben, ha tapasztalatukat jobban elismernék. Észrevételként szerepel, miszerint a fiataloknak jobban el kellene fogadniuk, hogy az idősebbek több tapasztalattal rendelkeznek. A válaszadók között többen megjegyzték, hogy tisztelettel áthidalható lenne a generációs szakadék. Továbbá egyenlő értékekkel és több szakmai továbbképzéssel is javítható lenne ezen probléma a baby boom generáció szerint.

Az X generáció válaszai alapján meg kell ismerni a generációk közötti motivációs, kommunikációs különbségeket és ezek ismeretében kell kezelni a problémát. A Z generáció felgyorsultabb világát kell megtanulni kezelni. Megfelelő kommunikációs tréningekkel, képzésekkel, az egymás iránti tisztelettel, egymás megbecsülésével, megbeszélésekkel, érzékenyítéssel és magasabb fizetéssel kiküszöbölhető lenne a generációs szakadék. Észrevételként szerepelt, hogy azonos területen vagy feladaton jobb, ha nagyjából azonos korosztályú kollégák dolgoznak. Álláspontjuk szerint áthidalható lenne a szakadék, ha azonos érdekek vezérelnék mindenkit és tisztelnék az idősebb tapasztaltabb kollégákat a fiatalabbak. Továbbá jó lenne, ha meghallgatnák a régebb óta vállalatnál dolgozó vagy idősebb kollégák véleményét és meglátásait. Itt az X generáció arra gondolt, hogy a fiatalabb generációk sokszor

már többet keresnek, mint azok, akik több éves tapasztalattal rendelkeznek a munkaerőpiacon, ez feszültséget és generációs gátat okozhat. Egyikük meg is fogalmazta problémaként a bérfeszültséget, ugyanis egy 25 év alatti többet keres, mint aki évek óta dolgozik és bosszúságot okoz számukra, így a bérfeszültség konfliktusok kialakulásához vezet. Az X generáció válaszadói körében egyhangúan problémaként fogalmazódott meg a nem megfelelő kommunikáció a generációk között. Több közvetlen, személyes kommunikációra lenne szükség véleményük szerint. Mindemellett a vállalatoknak is befolyásoló szerepük van például az egyéni motivációs eszközök kialakításában, végrehajtásában, emellett vezetői odafigyeléssel, csapatépítéssel, mentorálással, közös célok megfogalmazásában és elérésében. A közös sikerek kulcsfontosságúak. Alapvetően javítható lenne a munkáltató által finanszírozott önismereti, burnout, és kommunikációt fejlesztő képzésekkel. Közvetlenebb kommunikáció, egymás megértése, összetartás esetén tovább javulhat a generációk közötti együttműködés. Kritikával illették a fiatalabb generációkat, miszerint a fiataloknak mindenekelőtt meg kell tanulniuk mi az a tisztelet, álláspontjuk alapján ez régen is működött. „Tisztelet a kornak és a tapasztalatnak!” Van, aki szerint egyszerű megoldás is létezik, ha a másik helyzetébe képzeletben magát az ember vagy türelmesebbek lennének a munkavállalóknak a másik emberrel szemben. Továbbá a tapasztaltabb kollégákat fontos motiválni, hogy mentor szerepet töltsenek be a kezdő kollégák betanításában, fejlődésében. Meghatározó szerepe van a nyílt, egyértelmű, pontos kommunikációnak együtt, egyszerre minden generációval, hogy meg lehessen beszélni a problémákat, és félelmeket. Az X generáció szerint, fontos, hogy tudásukat átadják és tanítsák a fiatalabb nemzedékeket, viszont sok esetben a fiataloknak jobb hozzáállásra lenne szükségük a munkához. Úgy érzik meg kell követelni ugyan azt a teljesítményt és munkához való hozzáállást a fiataloktól is, amit az idősebbek képviselnek. A tiszteletlenség bármilyen formájának csírájában való elfojtására lenne szükség. Többben viszont nem látnak megoldást a generációs szakadék áthidalására, nézetük szerint nehezen lehet áthidalni vagy nem is lehet mivel más-más a neveltetés. Összességében a válaszadók körében az fogalmazódott meg, hogy teljesen nem hidalható át, de jó szervezéssel sokat lehet segíteni.

Az Y generáció válaszadói szerint az embereket, és szokásaikat nem lehet megváltoztatni, de nem is feltétlen szükséges. Más pedig örök problémaként látja a generációs szakadékot. További Y generációs nézetek szerint az idősebbeknek, fiatalabbaknak egyaránt meg kell adni a tiszteletet minden munkatárs felé, türelmesnek, empátikusnak kell lenni. Amennyiben ezt nem tartják be, annak negatív hatása a munka rovására válik. Ez esetben pedig a vezetőnek kell meghozni a döntést, hogy ilyen szituációban mi a teendő. Többek szerint fontosak a szabadidős lehetőségek, ahol a munkahelyi státuszok eltűnnek, ezenkívül a közös célok, egyenlőség, teljesítmény értékelés. Az idősebb generáció képzése, segítése az új technológiákkal, technikával, kommunikációs eszközökkel. A megbecsülés, empátia, több türelem, megértés és a segítőkészség is lényeges meglátásuk szerint. Sokan említették a csapatépítő tréningeket, programokat, ahol közös érdeklődési körök felfedezésére lenne lehetőség vagy tapasztalatcsere lenne a cél. Más válaszadó szerint a legnagyobb különbségek a generációk között a munkahelyen a munkatempó és a kreativitás. Kommunikációban nem feltétlen probléma egy munkahelyen a korkülönbség.



5. ábra: Tényezők melyekkel áthidalható a generációs szakadék

Forrás: Saját adatok

Fontos az egyenlő elvárás, illetve összhangba kell hozni a generációk előnyeit. Az idősebb korosztály szakmai tapasztalatát kell ötvözni a fiatal generáció elektronikai hozzáértésével, gyorsaságával. Fontos, hogy az idősebb munkavállaló is ösztönözve legyen a modernizációra. Létfontosságú, hogy az idősebb generáció a vezetőség részéről ösztönözve legyen arra is, hogy nyitott legyen az új ötletekre, és hajlandó legyen a fiatalabbak ötleteit is elfogadni. A fiatalokat ezzel szemben arra kell motiválni, hogy türelmesen hallgassák meg a tapasztalt kollégák szakmai érveit, és alkalmazzák is azokat. Természetesen munka típus függő, de egy cégen belül nagyon jól össze lehet hangolni több generáció együttműködését.

A kulcs, hogy mindkét oldalnak nyitottnak kell lennie. Erre viszont a vezetőség tudja ösztönözni a dolgozóit, például csapatépítő tréningekkel, közös szakmai kooperációkkal, és elfogulatlan hozzáállással a különböző generációkhoz. Sokan úgy érzik, hogy számos helyen 3-5 év szakmai tapasztalatot kérnek a munkakezdéshez mely problémát okoz számukra, hiszen ezen nemzedék tagjai az elmúlt években kezdett betörni a munkaerőpiacra. Az idősebb kollégák a fiatalokat sok esetben nem hallgatják meg és egyúttal hangoztatják, hogy ők már több éve a vállalatnál dolgoznak, tapasztaltabbak és nem fogadják el a fiatalok ötleteit, meglátásait. Az idősebbeknek sokszor másik szemléletmódra kellene rávenni őket, mely nem egyszerű feladat. Sok esetben a vezetőknek jobban oda kellene figyelniük, hogy ne a rutin és a berögzült dolgok kapcsán hozzanak döntést bizonyos kérdésekben. Lényeges a kommunikáció hiszen elősegítheti a fiatalabb generáció elismerését egy jó döntés vagy ötlet hatására. Kulcsfontosságú a kompromisszumokra való törekvés. Egymás véleményének tiszteletben tartása,

meghallgatása, illetve a folyamatos együttműködés viszont bizonyos létszám fölött elkerülhetetlenek az ellentétek. Lényeges lenne, hogy a fiatalok otthoni és iskolai nevelésében, oktatásában is nagyobb szerepet kapnának. Alapvető tisztelet megadása és egyúttal egymás munkájának segítése. Volt olyan válaszadó is, aki akár az idősebb generációt elbocsájtaná, ha az nem tanúsítana rugalmasságot. A vezetők szerepét egyértelműen hangsúlyosnak tekintik, konkrét célokat, közös érdekek meghatározását, egyértelmű elvárásokat, munkahelyi kultúra egyértelmű definiálását, munkaköri leírást és hierarchia ismertetését szeretnék. Összességében a válaszadók körében elmondható, hogy nagy számban jelenik meg a tisztelet és a türelem fontossága. Az idősebbeknek támogatni kell a fiatalokat, míg utóbbiaknak tisztelniük kell az idősebb munkavállalókat. Ha a kölcsönös tiszteletet sikerül kivívni, akkor a generációs szakadékok is csökkennek vagy akár el is tűnhetnek.

A legfiatalabb Z generáció véleményé alapján a legjobb, ha egy kezdő és egy tapasztalt, idősebb embert egy irodába ültetnek. A fiatal tud segíteni a technológiai kérdésekben az idősebbnek. Az idősebb pedig tapasztalatával, tudásával tudja segíteni a fiatalot. Ez mellett sokan szorgalmazzák a csapatépítő tréningeket mely során olyan feladatokat adnának, amiben 2 különböző generációnak együtt kellene működniük a feladat megfelelő kivitelezése érdekében, ezzel is közelebb hoznák egymáshoz az eltérő nemzedékeket. Jobb kommunikációval javíthatóak a problémák, ha a bizonyos generációs rétegek jobban oda figyelnének, hogy megértsék a másik nézőpontját, akkor sokkal hatékonyabb lenne a kommunikáció, és könnyedén megoldódna ez a probléma. A válaszadók között többen megjegyzték, hogy minden generációnak nyitottabbnak és elfogadóbbnak, megértőbbnek kell lenni a másikkal szemben. Fontosnak tartják, hogy mindenki elismerje a másikat, és annak munkáját, még akkor is, ha nem tökéletes. Illetve, ha valamelyik fél nem tud segíteni abban, hogy jobban el tudja sajátítani a munkakörében végzett feladatokat, ha idősebb, ha fiatalabb, hallgassa meg a másikat. A Z generáció válaszadói körében az fogalmazódott meg, hogy megfelelő tisztelettel, megbecsüléssel, egyenlő bánásmóddal, csapatjátékokkal, közös tréningekkel kiküszöbölhető lenne a generációk közötti szakadék.

A vélemények megoszlanak, de összességében megállapítható, miszerint mind a négy generáció esetében megfogalmazódott, hogy egymás iránti tisztelettel, megfelelő, nyílt kommunikációval, türelemmel, egymás tapasztalatának és véleményének elfogadásával áthidalható lehetne a generációk közötti szakadék.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A generációk közötti különbségek nem feltétlenül jelentenek generációs gátat vagy nagy kihívást a vállalatoknak, ha a munkáltatók igyekeznek megérteni, mi motiválja mind a négy csoportot, és hogyan egészíthetik ki az egyes generációk erősségeit a másikkal. A generációk munkahelyi elégedettségüket, lojalitásukat, elismerésüket, motivációjukat illetően jelentős különbségeket lehet felfedezni. A baby boom generáció esetében a kiszámíthatóság, a biztonság, továbbá a lojalitás a jellemző. Számukra fontos az egymás iránti tisztelet. Többségük csak abban az esetben váltana munkahelyet, ha magasabb bért kapna. Az X generáció esetében az emberi bánásmód, a kollégákkal való jó kapcsolat és a megbecsülés motiváló tényezők fontossága jelenik meg az eredményekben. Számukra rendkívül fontos az elismerés, hiszen legtöbbjük elismerés hiányából kifolyólag váltana munkahelyet. Az Y generációt a tisztelet és megbecsülés motiválja bár kommunikációs problémák esetén rendkívül demotiválttá válhatnak. Lényeges számukra, hogy elismerjék és megbecsüljék munkájukat. Legtöbbjük magasabb bér miatt váltana munkahelyet. A Z generáció esetében az emberi bánásmód hangsúlyosan jelenik meg. Magasabb bérért, illetve rossz munkahelyi légkör esetén is munkahelyet váltanának. Az eredményekből megállapítottam, hogy a munkahelyi légkörrel való elégedettség generációról generációra csökken. Továbbá a munkahelyen legtöbbször előforduló konfliktusok az ellentétes érdekek, eltérő nézetek, tisztelet hiánya, kereseti különbségek miatt alakulnak ki. Összességében megállapítható, miszerint szoros összefüggés érzékelhető a munkahelyi elismerés és a motiváció között. Azon munkavállalók, akik úgy érzik, hogy elismerik munkájukat, sokkal inkább motiváltak a munkahelyen.

Kutatásomat követően a következő javaslatokat fogalmaztam meg. Minden vállalatnak, cégnek, munkáltatónak javasolnám a dolgozói elégedettség felmérést évente. A különböző generációk eltérő értékrenddel rendelkeznek így érdemes csoportokra bontva vizsgálni elégedettségüket. Véleményem szerint közös programokkal csökkenteni lehet a generációs szakadékot. Ide sorolnám a csapatépítő rendezvényeket, sportnapokat, céges családi rendezvényeket is. Napjainkban a humán erőforrás területen dolgozók, illetve a cégvezetők is tisztában vannak azzal, hogy szükséges a céges csapatépítők, családi napok, sportnapok megszervezése. Ezen rendezvények során a vállalat biztosítja, hogy a munkavállalók jól érezhessék magukat. Hasonló, illetve eltérő korosztályú kollégák így még szorosabb kapcsolatot tudnak kialakítani. Elengedhetetlen a munkahelyi jóllétünk egyensúlyának a megteremtése. Továbbá szorgalmaznám a közös célok megfogalmazását, mely kiemelten fontos, nem a különbségeket kell keresni, hanem a hasonlóságokat és a közös célokat felállítani. Egy szervezet általában az év elején kitűzi azokat a célokat, amelyeket a dolgozóinak el kell érniük. Emellett cégek esetében teljesítményértékelési rendszer bevezetését tanácsolnám, hiszen a különböző generációk motivációja más és más. Meggyőződésem, hogy a rendszer alkalmazása növelné a nemzedékek elköteleződését, lelkesedését ezek mellett a termelékenységet, hatékonyságot, motiválná a generációkat, hogy elérjék kitűzött céljaikat és egyúttal kihozzák magukból a maximumot. Egyéni ösztönzési csomagok bevezetését is javasolnám mely pénzjutalmakat foglalna magába, amelyeket a munkavállalók az alaphéremükön felül kaphatnak bizonyos célok eléréséért vagy teljesítéséért. A vállalatok ezeket a bónuszokat fordíthatnák a célokat elérő munkatársak megünneplésére, illetve köszönetnyilvánításra.

6. ÖSSZEFOGLALÓ

Szakedolgozatomban a generációs különbségeket vizsgáltam a magyar munkaerőpiacon. 2019 óta dolgozom humán erőforrás specialistaként, így érdekes témának találtam a generációs különbségeket, ezért szerettem volna mélyebben is belelátni a témába. Napjainkban a generációs különbségek minden munkahelyen jelen vannak. Ellenben nem állítható, hogy születési dátumok alapján mindannyian azonos jellemvonásokkal és prioritásokkal rendelkezünk. Jelenleg a munkaerőpiacon négy generációt különböztetünk meg, a legidősebb generáció a Baby boom generáció tagjai, őket követi az X generáció, majd az Y és végül a Z generáció. Szakedolgozatomban elsőként szakirodalmi áttekintést végeztem, mely során szekunder adatforrásokat használtam fel. Ezt követően primer kutatásomhoz egy általam készített kérdőívet alkalmaztam, mely segítségével adatokat gyűjtöttem össze a generációk munkájukhoz kapcsolódó elégedettségükről, munkahelyi légkörről, lojalitásról, elismerésről, motiváló és demotiváló tényezőkről és a konfliktusokról. A kutatásom során 232 fő megkérdezett válaszait vizsgáltam.

A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a Baby boom és X generációk esetében a munkahellyel szembeni elégedettség és a munkahelyi légkörrel való elégedettség hangsúlyosabb, mint a fiatalabb Y és Z generációk esetében. Illetve azon válaszadók a leginkább lojálisak, akik több mint 3 éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A munkahelyi lojalitás generációról generációra csökken. Az Y és Z generációk megtartása óriási kihívást jelent a munkáltatóknak. A kutatásom igazolta mindazt, amire a dolgozat szakirodalmi áttekintésében rámutattam, miszerint a fiatalabb generációs munkavállalók munkahelyváltási hajlandósága magasabb. Kulcsfontosságú, hogy a munkáltatók növeljék a munkavállalók elköteleződését a szervezet iránt. Továbbá törekedniük kell arra, hogy a munkavállalók munkahellyel szembeni elégedettségi szintjét folyamatosan növelni tudják, ezáltal a szervezeti elköteleződés is növelhető a vállalat irányába. A munkáltatónak meg kell határozniuk, hogy mik azok a tényezők, amellyel egy adott generációt motiválni lehet.

Megállapítottam, hogy a Baby boom generációt a kollégákkal való jó kapcsolat motiválja, szeretnek jó csapatban dolgozni és ha konfliktusok adódnak a kollégákkal az negatívan hat munkavégzésükre. Az X generáció esetében az emberi bánásmód szerepel első helyen, mint motiváló tényező. A kommunikációs problémák hatnak a leginkább negatívan munkavégzésükre. Az Y generációt a megbecsülés motiválja és szintén kommunikációs problémák esetén demotiválttá válhatnak. A legfiatalabb Z generáció motivációja során kiemelkedő fontossággal bír a megfelelő információ áramlás, valamint negatívan hat munkavégzésükre a rossz munkakörülmények.

Kiderült mindezek mellett, hogy az ellentétes érdekek, eltérő nézetek, tiszteletlenség, kereseti különbségek és a konfliktusok fő forrásai. A munkahelyváltás okait vizsgálva megállapítottam, miképp a baby boom generáció főként abban az esetben váltana munkahelyet, ha magasabb bért kínálnának a számukra, nem valószínű, hogy kockáztatnák a biztos munkahelyüket. Az X generáció ezzel ellentétben, ha nem ismernék el a munkájukat. Az Y generáció válaszadóinak többsége a magasabb bér okán váltana. A Z generáció pedig, ha rossz lenne a munkahelyi légkör, illetve, ha magasabb bért kapnának. Kutatásomban igazoltam, hogy a generációk szignifikáns különbséget mutatnak a vizsgált tényezők esetében. A vizsgált tizenkettő motiváló tényezőtől nyolc esetben azonosítottam szignifikáns különbséget. Továbbá

szignifikáns eltérés mutatkozott az elégedettség, munkahelyi légkör, elismerés, demotiváló tényezők és konfliktus források között is.

A kihívások ellenére óriási előnyökkel jár a többgenerációs munkaerő. Minden generáció más-más készségeket kínál, és ezek kiegészíthetik egymást. Az idősebb generációk nagymértékű tudással rendelkeznek, melyet a fiatalabb generációk számára át tudnak adni. A fiatalabb generációk pedig a digitális tudásukat tudják megosztani az idősebb generációkkal. A vállalatok versenyelőnyre tehetnek szert amennyiben több generációt foglalkoztatnak egyszerre.

7. IRODALOMJEGYZÉK

1. Bakacsi, G. (Szerk.). (2015). A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Semmelweis kiadó.
2. Balogh, M. (2015). A munkaügyi compliance audit.
3. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces.
4. Bokor, A. (2007). Létezik-e itthon Y-generáció? Vezetéstudomány, <https://core.ac.uk/download/pdf/187145543.pdf>.
5. Chrenóczy-Nagy, J. (2013). Felelősség és siker. Budapest: Háttér kiadó.
6. Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira.
7. Dogan, G., Thomas A., M., & Christina G., C. (2008). Generational differences: An examination of work values and. Hospitality Management.
8. Francis, A. (2022. 06 14). BBC.COM. Forrás: Gen Z: The workers who want it all: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220613-gen-z-the-workers-who-want-it-all>
9. Gary, C., & Paul, W. (2012). A munkahelyi elismerés 5 nyelve. Budapest: Harmat.
10. Haiman, É. (2022. 06.). novekedes.hu. Forrás: A MOL Magyarország HR-igazgatója: A munkáltatói márka értéke a fiatalok számára egyre fontosabb: <https://novekedes.hu/hr/a-mol-magyarorszag-hr-igazgatoja-a-munkaltatoi-marka-erteke-a-fiatalok-szamara-egyre-fontosabb>
11. Herrity, J. (2023. 03 11). Indeed. Forrás: 4 Common Characteristics of Generation X Professionals: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/generation-x-professional-characteristics>
12. Jakab, N., Mélypataki, G., Solymosi, S., & Berényi, L. (2021). A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. Miskolci jogi szemle 16. évfolyam 4.szám.
13. Karen, W., & Charlotte D., S. (2002). Generational differences: revisiting. Journal of Organizational Behavior.
14. Kissné, A. (2014). Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. HR Magazin.
15. Knowledge City. (2022. 04. 06.). Forrás: Generational Differences in the Workplace: A 2022 Guide: <https://www.knowledgecity.com/blog/generational-differences-in-the-workplace/>
16. Kovács, K. (2021. 02 18). Pemonline. Forrás: Generációk háborúja a munkaerőpiacon – BABY BOOMER, X, Y, ÉS A Z Generáció munkaerőpiacon mutatott jellemzői:

<https://pemonline.hu/generaciok-haboruja-a-munkaeropiacon-baby-boomer-x-y-es-a-z-generacio-munkaeropiacon-mutatott-jellemzoi/>

17. Kőműves, Z., Hopp, A., & Szabó-Szentgróti, G. (2022). Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban.
18. Krasz, K. (2007). Alapismeretek a vezetői gyakorlathoz. Budapest.
19. Magasvári, A., & Szilágyi, T. (2019). Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai.
20. Májér, E., & Tóth, B. (2016. 4.o). Y és Z Generáció kommunikációs kihívásai a felsőoktatásban és a munkaerőpiacon.
21. Mak, B. L. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. Information & Management.
22. Meretei, B. (2017). GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKAHELYEN. old.: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf.
23. Randstad. (2022. 04. 22.). Forrás: az Y- és Z-generáció forradalmi változásokat hoz a munkáltatók és munkavállalók közötti erőviszonyokban - Randstad Workmonitor 2022 H1.
24. Sebők, M., & Mravikné, H. (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség-empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. Vezetéstudomány / Budapest management review. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6567/1/VT_2021n6p56.pdf
25. Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. Vezetéstudomány Budapest management.
26. Tari, A. (2010). Y generáció. Budapest : Jaffa kiadó.
27. Végh, N. (2023. 03.). Behaviour, HR Magazin. Forrás: <https://behaviour.hu/ot-tenyezo-amit-red-flagnek-tart-a-munkaban-a-z-generacio/>
28. Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the. International Journal of Adolescence and Youth.
29. Wong, M. G. (2008). Generational differences in personality and motivation.

MELLÉKLET

1.sz. melléklet
Kérdőív

Kedves Kitöltő!

Kovács-Kósa Petra vagyok, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem kereskedelem-marketing szakos végzős hallgatója. Szakdolgozatomban a generációs különbségeket vizsgálom a munkaerőpiacon. A kérdőív kitöltése teljesen önkéntes, anonim, maximum 10 percet vesz igénybe. Rendkívül hálás lennék minden kitöltésért! Minden segítséget előre is köszönök!

1. Neme:

- Nő
- Férfi

2. Jelenleg rendelkezik aktív munkavisztonnyal?

- Igen
- Nem (vége a kérdőívnek)

3. Ön mikor született?

- 1946-1964 között
- 1965-1979 között
- 1980-1994 között
- 1995-2009 között

4. Az Ön lakóhelye?

- Megyeszékhely
- Város
- Község/Falu
- Főváros

5. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- Nincs befejezett általános iskolai végzettségem
- Általános iskola
- Szakmunkásképző, szakiskola
- Érettségi (gimnázium, szakközépiskola)
- Érettségire épülő képzés
- Főiskola / Egyetemi diploma
- Tudományos fokozat

6. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-3 éve
- több mint 3 éve

7. Milyen területen dolgozik?

- Fizikai
- Szellemi

8. Összességében mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével?

Egyáltalán nem vagyok elégedett				Teljes mértékben elégedett vagyok
1	2	3	4	5

9. Összességében mennyire elégedett a munkahelye légkörével?

Egyáltalán nem vagyok elégedett				Teljes mértékben elégedett vagyok
1	2	3	4	5

10. Mennyire lojális munkahelyéhez?

Egyáltalán nem vagyok lojális				Teljes mértékben lojális vagyok
1	2	3	4	5

11. Ön szerint mennyire ismerik el a munkáját?

Egyáltalán nem ismerik el				Teljes mértékben elismerik
1	2	3	4	5

Motiváció és demotiváció

12. Motiválnak érzi magát a jelenlegi munkahelyén?

- Igen
- Nem
- Nem tudom

13. Kérem, értékelje az iskolai osztályzatnak megfelelően, hogy Önt mennyire motiválják az alábbi tényezőket a munkahelyén! (1-egyáltalán nem motivál, 5-nagyon motivál)

Szakmai fejlődés	1	2	3	4	5
Tisztelet	1	2	3	4	5
Megbecsülés	1	2	3	4	5
Magas fizetés	1	2	3	4	5
Emberi bánásmód	1	2	3	4	5
Jó munkahelyi légkör	1	2	3	4	5
Előrelépési lehetőség	1	2	3	4	5
Önmegvalósítás	1	2	3	4	5
Jó munkakörülmények	1	2	3	4	5
Rugalmas munkaidő	1	2	3	4	5
Jó munka szervezettség	1	2	3	4	5
Kollégákkal való jó kapcsolat	1	2	3	4	5
Megfelelő információ áramlás	1	2	3	4	5

14. Mennyire hatnak negatívan az Ön munkavégzésére az alábbi tényezők? Kérem, értékelje az iskolai osztályzatnak megfelelően. (1-egyáltalán nem hat negatívan, 5-rendkívül negatívan hat)

Elismerés hiánya	1	2	3	4	5
Kereseti különbségek	1	2	3	4	5
Nagy feladat mennyiség	1	2	3	4	5
Konfliktusok a kollégákkal	1	2	3	4	5
Rossz munkakörülmények	1	2	3	4	5
Kommunikációs problémák	1	2	3	4	5
Állás elvesztésétől való félelem	1	2	3	4	5
Azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik	1	2	3	4	5
Motiváció hiánya	1	2	3	4	5

Konfliktus

15. Az alábbiak közül mely tényezőket tartja a konfliktusok fő okainak a munkahelyén? Kérem értékelj 1-től 5-ig terjedő skálán. (1-egyáltalán nem jellemző, 5-teljes mértékben jellemző)

A tisztelet hiánya	1	2	3	4	5
Tapasztalatból adódó különbségek	1	2	3	4	5
Türelmetlenség	1	2	3	4	5
Eltérő nézetek	1	2	3	4	5
Kereseti különbségek	1	2	3	4	5
Szakmai nézeteltérések	1	2	3	4	5
generációs különbségek	1	2	3	4	5
Ellentétes érdekek	1	2	3	4	5
Eltérő személyiségek	1	2	3	4	5
Túlzott okos eszköz használat	1	2	3	4	5

Hogyan ítéli meg az alábbi munkahelyi kérdéseket?

16. Amely leginkább motivál az a

- szóbeli dicséret
- megbecsülés
- előrelépés

17. Ha nem jó a munkahelyi légkör

- türelmesen várok míg jobb lesz
- fontolgatom a munkahelyváltást
- azonnal munkahelyet váltok

18. Számomra fontos

- a kiszámíthatóság és a biztonság
- a kitűzött célok elérése
- az állandó fejlődés a munkahelyen

19. A munkámmal kapcsolatban a felettesemtől

- nem kapok visszajelzést
- időnként kapok visszajelzést
- rendszeresen kapok visszajelzést

20. Akkor váltanék munkahelyet, ha

- máshol magasabb bért kapnék
- nem ismernék el a munkámat a munkahelyemen
- rossz lenne munkahelyi légkör

21. Munkahelyemmel szemben

- kismértékben vagyok lojális
- lojális vagyok
- egyáltalán nem vagyok lojális, ha szükséges azonnal váltok

22. Ön szerint mi okozza a generációs különbségeket a munkahelyeken?

(1-től 5-ig terjedő skálán pontozza)

Érték különbség

Érdek különbségek

Tapasztalati különbségek

Jó kommunikációs gátak

Tisztelet hiánya

Motivációs különbségek

23. Ön szerint hogyan lehetne áthidalni a munkahelyen jelen lévő generációs szakadékokat?

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A megkérdezettek generációk szerinti megoszlása (n=232)	16
2. ábra: A munkahellyel és munkahelyi légkörrel való általános elégedettség átlagértékei a generációk szerinti bontásban és a teljes mintában (átlag)	17
3. ábra: A munkahelyi lojalitás a szervezetnél eltöltött idő alapján (átlag)	19
4. ábra: Az elismerés és a motiváció kapcsolata (átlag).....	21
5. ábra: Tényezők melyekkel áthidalható a generációs szakadék	30

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Generációk közötti különbségek.....	7
2. táblázat: A munkavégzést motiváló tényezők (átlag, szórás, módusz, medián)	22
3. táblázat: A munkavégzést demotiváló tényezők (átlag, szórás, módusz, medián)	24
4. táblázat: Munkahelyváltást kiváltó tényezők (n=232)	26
5. táblázat: Konfliktusokat kiváltó tényezők (átlag, szórás, módusz, medián)	27

KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani szakdolgozatom elkészítésében nyújtott rendszeres támogatásáért és hasznos tanácsaiért konzulensemnek, Dr. Kőműves Zsoltnak. Továbbá köszönettel tartozom a vizsgálatban résztvevőknek, akik segítettek munkámat azáltal, hogy kitöltötték kérdőívemet és így hozzájárultak a szakdolgozatom eredményességéhez.

NYILATKOZATOK

1.sz. nyilatkozat

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kovács-Kósa Petra
A Hallgató Neptun kódja: GPU51V
A dolgozat címe: Generációs különbségek elemzése a munkaerőpiacon
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Dr. Kőműves Zsolt, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi tanszék

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


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 mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóriumszisztemébe.

Kelt: Kaposvár, 2023.04.28.


Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Kovács-Kósa Petra (név) (hallgató Neptun azonosítója: GPU51V) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*³

Kelt: 2023. év 04. hó 28. nap


Belső konzulens