

DIPLOMADOLGOZAT

BOOCZ ÁKOS TIBOR
Vezetés-szervezés MSc

Kaposvár
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Vezetés és szervezés MSc Szak

**GENERÁCIÓK KOMMUNIKÁCIÓJA ÉS MUNKAHE-
LYI KÖRNYEZETBEN TÖRTÉNŐ ELEMÉZÉSE**

Belső konzulens:	Dr. Walter Virág egyetemi docens
Társ- konzulens:	Dr. Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens
Készítette:	Boocz Ákos Tibor DN2DTX levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Agrár-és Élelmiszergazdasági In- tézet Agrármenedzsment és Veze- téstudományi Tanszék

Kaposvár

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	5
1.1	Témaválasztás indoklása	5
1.2	Kutatás célja	5
2	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	8
2.1	Generációk fogalmi meghatározása	8
2.2	Generációk jellemzése	9
2.2.1	<i>Baby boomerek</i>	9
2.2.2	<i>X-generáció</i>	10
2.2.3	<i>Y-generáció</i>	11
2.2.4	<i>Z-generáció</i>	12
2.3	A generációk és konfliktusaik	15
2.3.1	<i>Konfliktusok forrásai lehetnek</i>	15
2.3.2	<i>Konfliktusok kezelése</i>	19
2.4	Generációmenedzsment	19
2.5	A négy generáció kezelése vezetői szempontból	20
2.6	A magyar munkaerőpiac generációs áttekintése	21
3	ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	24
3.1	Szekunder kutatási módszerek	24
3.2	Primer kutatási módszerek	24
3.2.1	<i>Kérdőíves kutatás</i>	24
3.2.2	<i>Mélyinterjú</i>	25
4	EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	27
4.1	Kérdőívből nyert kutatási adatok értékelése	27
4.1.1	<i>Eredmények áttekintése</i>	27
4.1.2	<i>Szófelhő</i>	28
4.1.3	<i>Az adatok értékelése</i>	29
4.1.4	<i>Likert skálás kérdések értékelése</i>	39
4.2	Mélyinterjúk	43

4.2.1	<i>Mélyinterjú Nagy-Berta Zsuzsannával</i>	44
4.2.2	<i>Mélyinterjú Tóthné Nyirő Gabriellával</i>	45
5	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	47
6	ÖSSZEFOGLALÁS	49
7	IRODALOMJEGYZÉK	49
8	TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	53
9	ÁBRÁK JEGYZÉKE	55
10	MELLÉKLETEK	56

1 BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása

A mesterképzés megkezdésekor még nem volt ötletem arra, hogy a későbbiekben miből írjam a diplomadolgozatomat. A szakdolgozat jelentkezési időszak megnyitásakor jött velem szembe a „generációk közötti kommunikáció elemzése” témakör. Amint megláttam a téma címét, már cikáztak a gondolataim, hogy hogyan tudnám ezt a témakört a mindennapi életemhez hozzáigazítani.

De miért is választottam ezt a témát? Jelenleg a Magyar Államkincstár Tolna Vármegyei Igazgatóságán dolgozom, mint elszámolás ellenőrzési referens 2020 áprilisa óta. Tipikus irodai munka: a munkatársaimmal minden nap a számítógép előtt ülünk reggel nyolctól délután ötig. A munka során többféle generáció dolgozik együtt és dolgozik össze. 1996-ban születtem, a szakirodalmak szerint a „Z” generációba tartozom.

Számos alkalommal vettem észre magamon, hogy az én munkatempóm vagy munkához való hozzáállásom teljesen más, mint a tőlem eltérő korosztályoké. Teljesen másképp szoktam gondolkodni egy feladat megoldásán, mint az eltérő életkorú kollégáim. Véleményem szerint a munkaerőpiac jelenlegi generációinak megismerése és a generációk közötti kommunikáció feltérképezése fontos téma mindannyiunk számára, hiszen előbb vagy utóbb a munka világába mindannyiunknak bele kell kóstolni. A megfelelő munkavégzés érdekében a helyes társalgási és kommunikációs ismereteket is meg kell ismerni és el kell sajátítani (Kossáné Prókay, 2003). Diplomamunkám során szeretném a generációk közötti kommunikációt és munkamegosztást vizsgálni.

1.2 Kutatás célja

Kutatásom elsődleges célja az, hogy általánosságban, elsősorban, de nem feltétlenül, az irodai környezetben hogyan tudnak a generációk összedolgozni a hatékony munkavégzés érdekében.

Kutatásom során a téma megértéséhez kitérek a generációk főbb jellemzőire. Kutatásomban arra keresem a választ, hogy a különböző generációk hogyan képesek összedolgozni a hatékony munkavégzés érdekében, hogy az adott szervezet érdekeit és céljait maximálisan képviselni tudják. Szeretném megtalálni a választ arra, hogy a munkahelyeken az esetleges generá-

ciók közötti konfliktushelyzetek, ha adódik az miből indulnak és hogy azokat miképp lehet helyesen kezelni, elsimítani és kezelni akár vezetőként, akár közvetlen kollégaként.

A dolgozatomban szeretnék kitérni az munkavégzéshez használt szoftverek használhatóságának különbségeire: egy X- vagy Z-generációs dolgozó jobban tudja például a táblázatkezelő szoftvereket vagy az aktuális munkához elengedhetetlen programot használni, mint egy X-generációs vagy egy Baby boomer?

Kutatásom hipotéziseit a fentiek alapján a következőképpen fogalmazom meg:

- H1: Az idősebb generációval a fiatalabb generáció nehezebben dolgozik össze a munkavégzés során, melyből sokféle konfliktus alakulhat ki és ez hátráltatja a feladatellátást.
- H2: A technika előrehaladásával a Baby boomer generáció nem bír lépést tartani a munkavégzés során.
- H3: Az idősebb generáció kevésbé együttműködő abban az esetben, ha a felettese fiatalabb nála.

Jelenlegi munkahelyemen többféle generáció dolgozik össze. A generációs megoszlást az 1. táblázat mutatja meg munkahelyemen, azon az osztályon, melyen jelenleg is dolgozom.

1. táblázat: Generációk megoszlása a munkahelyemen az osztályomon 2023 szeptemberében

(Forrás: saját gyűjtés)

Generáció megnevezése	Születési időszak	Munkavállalók (fő)	Megoszlás (%)
Baby boomer	1946 - 1964	1	4,17
X-generáció	1965 - 1979	9	37,50
Y-generáció	1980 - 1994	9	37,50
Z-generáció	1995 - 2009	5	20,83
Összesen		24	100,00

Egy nagyobb rangú vezetői látogatás alkalmával a hálózati irányításért felelős elnökszervezet szóbeli tájékoztatása alapján a Kincstár célja is az, hogy a dolgozói állományát fiatalítsa: a felsővezetés törekszik a vegyes alkalmazotti eloszlásra és 30% körüli szintre szeretnék a 30

év alatti munkavállalók arányát beállítani a szervezeten belül. A lenti táblázat nem a teljes igazgatóságot fedi le, valamint nem vetíthető ki országos átlagos mintára.

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 Generációk fogalmi meghatározása

A generációk fogalmát a szakirodalom sokféleképpen jellemzi, az eltérő tudományok eltérő definíciókat használnak. „A generáció speciális fajtája a kohorsznépeség fogalmának: az egy időben született emberek összességét értjük rajta. A generáció tagjainak ugyanis mintegy szinkronizáltan kellene átélnie a népeség állapota és a népesedés szempontjából fontos eseményeket (pl. valamely iskolai végzettség megszerzése, házasságkötés, születés, munkavállalás, halál stb.), s így ezek megtörténének időpontja és gyakorisága összevethető az időben ható tényezőkkel” (KSH, 2008). Ez a fogalmi meghatározás az általános generációs megfogalmazás.

A diplomadolgozatomban a generációk közötti munkahelyi kommunikációra, viselkedésre fektetem a hangsúlyt. A munkaerőpiacot is sokféleképp lehet csoportosítani és jellemezni. A generációs felosztás sokféle lehet. A szakirodalom megállapít évszámra kihegyezett generációs határokat, azonban azokat érdemes fenntartással is kezelni. Nem feltétlenül igaz Magyarország helyzetére is az Egyesült Államokbeli generációs felosztás. Pontos, homogén határokat sem lehet megállapítani. Azt is figyelembe kell venni egy generációs szakasz meghúzásánál, hogy nem feltétlen különül el az a személy generációs szinten a másiktól, aki előző év december 31-én született, mint aki következő év január 1-én.

Generációkutatásokat először a 20. század második felében kezdtek el végezni: az egyes nemzedékekre és jellemzőikre számos megközelítés alakult ki. A generációk számos felosztása továbbra is vita tárgyát képezik (Komár, 2017).

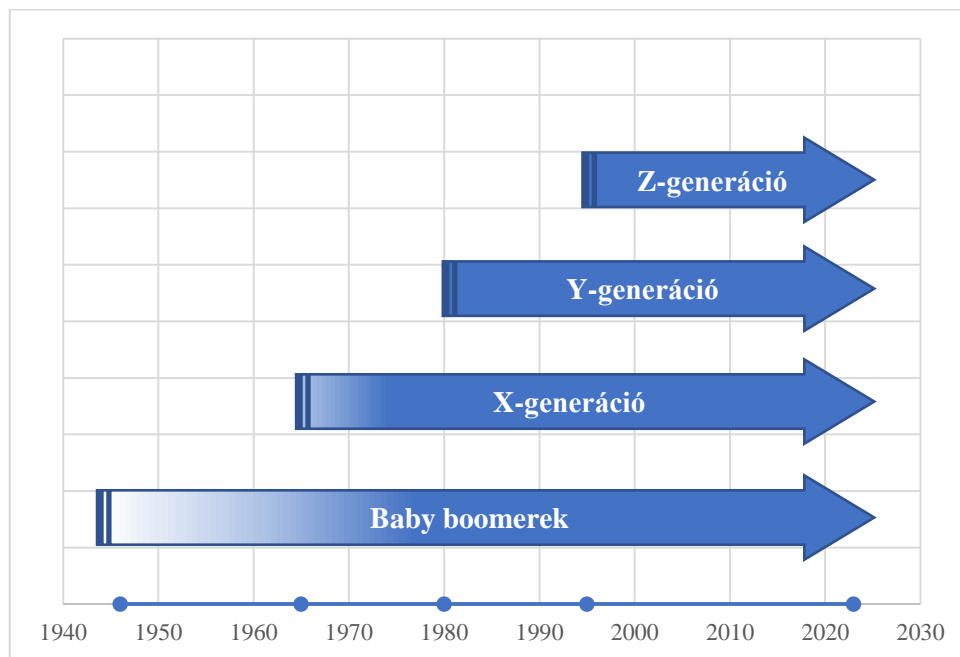
Magyarországon jelenleg négy korcsoport van jelen a munkaerőpiacon. Így az alábbiakban a következő megoszlás szerint csoportosítom a generációkat:

- Baby bommerek (1946 – 1964),
- X-generáció (1965 – 1979),
- Y-generáció (1980 – 1994),
- Z-generáció (1995 – 2009).

A generációs megoszlás komoly problémák elé is állíthatja a munkáltatókat – az eltérő generációknak komoly munkahelyi viselkedési és értékrendi különbséggel rendelkezhetnek.

1. ábra: Generációs megoszlás a munkaerőpiacon

(Saját szerkesztés)



Az információs technológiai eszközök folyamatosan változnak: az elmúlt 30 évben jelentős változás következett be az egyének életében. Évről évre módosul azon eszközök, amiket a munkánk során felhasználunk, fejlődik a világ. Az információáramlás felgyorsul, akár korlátlanul hozzáférhetünk az adatokhoz, egyre csak sokasodik az az információmennyiség, amit be kellene fogadnunk. A munkában töltött évek száma is növekszik, ezáltal egyre több generációs réteg található meg a munkaerőpiacon. Ahogy egy munkavállaló idősödik, egyre több élet-esemény is éri – ezen okok is hozzájárulnak ahhoz, hogy egyre több generációt lehessen meghatározni (Meretei, 2017).

2.2 Generációk jellemzése

2.2.1 Baby boomerek

A II. világháborút követő gazdasági növekedésben születtek a Baby boomerek, azaz ezt generációt a 1946 és 1964 közé teszi a szakirodalom. Az egyik legnépesebb generációnak számítanak. Tekintettel arra, hogy a baby boomer generációnak a legmagasabb a száma, a társadalombiztosítási rendszert kihívás elé állítja.

Elmondhatjuk, hogy a baby boomer az a korosztály, amely egyrészt már nyugdíjba megy, de másrészt még mind aktív munkavállalói réteg. Ez a generáció egyáltalán nem szeret öregem-

berként élni (Tari, 2010). Ennek a generációnak az önmegvalósítás a legfontosabb és az állandó fejlődési vágy. Nem tisztelik a régi szabályokat, megkérdőjelezzik a hagyományos értékeket. A boomerek állandóan irányítani akarnak, azt hiszik, hogy mindent jobban csinálnak és tudnak, általában önbizalomtól vezérelve cselekednek, de ezek mellett a boomerek a legstresszesebb nemzedék is. A stressz fő forrása a túl sok tennivaló, a nagy felelősség és a meghozandó döntések sokasága (Smith & Clurman, 2003).

2.2.1.1 A baby boomerek a munkában

A baby boomerek munkavégzésére a szocializmus nagy hatással volt: megszokták a hierarchiát és a kemény munkát, ugyanakkor az egyenjogúságuk biztosítva maradt. A rendszerváltás nem érintette ezt a generációt jól, a privát szférában csak önfejlesztéssel és a folyamatos teljesítmény fenntartásával tudtak talpon maradni. Ezek az okok formálták munkamániássá őket, emiatt hajlandók áldozatot is vállalni a karrierjük iránt. Elkötelezettségük kiemelkedő, nagyon hűségesek a munkahelyük iránt. Általában jól dolgoznak csapatban, jó kapcsolatot ápolnak a kollégáikkal, nem keverednek konfliktusba – főleg nem a főnökeikkel. Az előrehaladáshoz a hierarchia megmászását, valamint a jó kapcsolatok kialakítását és megtartását tartják fontosnak. A legjobb motiválás nekik a pénz és a presztízs elérése – versengő szellemmel rendelkeznek. Teljesítményük célorientált. A fiatalabb kollégák szemében lassabbnak tűnhetnek, lassabban alkalmazkodnak a változásokhoz, de ez nem jelenti azt, hogy nem lennének kevésbé hatékonyak a szervezet részére (Jobgroup, 2020).

2.2.2 X-generáció

Az X-generációhoz az 1965 és 1979 között született embereket tartjuk számon. Ezen generáció tagjai egy olyan világba születtek, ahol a családokban inkább a szülő munkát vállalt, vagy, mivel jelen időszakban megnövekedett a válások száma is, csak egy szülővel éltek (Kupperschmidt, 2000). Ez a generáció már egy újabb korba született, hatalmas technológiai változások voltak kialakulóban. A jelenlegi és a jövőbeli munkaerőpiac aktív szereplői, ezért ezt a generációt gyakran nevezik „hírnök-nemzedékként” vagy „átmeneti generációként”, mert számuk alacsonyabb, mint az őket megelőző baby boomer és az őket követő Y-generáció tagjaihoz képest (Komár, 2017). Iskolázottak, felkészültek, több diplomával is rendelkeznek, elsajátítottak idegen nyelveket. Munkájukat törekednek magas színvonalon, igényesen ellátni. Az informatikai eszközöktől kevésbé idegenkednek, széles körben használják (Besenyei, 2016).

2.2.2.1 Az X-generáció a munkában

A baby boomerekkel ellentétben fontosabb az X-generáció számára a munka és magánélet megtartása. Az idősebbek ezt gyakran lustaságnak tekintik. Kevésbé elkötelezettek, lojálisak a munkahelyük iránt, könnyebben váltanak munkahelyet is. Erős versenyszellem dúl bennük, ezért kiváló munkaerővé válhatnak. Kiemelkedő nyelvtudással rendelkeznek, mert már nem csak az oroszot tanulták a tanulmányaik során. A munkában a társaikkal való kapcsolatra kisebb hangsúlyt fektetnek, vezetőikkel szemben szkeptikusok lehetnek. Munkájukban mindig éheznek a naprakész információkra. Egyszerre szeretnek több feladattal is megbirkózni, igazi „multitaskingot” űznek (Jobgroup, 2020).

Az X-generáció gyakran tűnhet régmódinak, de számos dologban előrébb járnak, mint fiatalabb társaik. Ez a generáció általában nagyobb türelemmel, munkafegyelemmel rendelkeznek, képesek kizárni a külső tényezőket. (Lázár, 2018) A baby boomer generáció viszont ezzel szembeszáll, véleményük szerint az X-generáció náluk sokkal egyfajta lustább generáció, mint maguk (Jenkins, 2019).

A szabad és rugalmas munkavégzést értékelik, de szükségét érzik a folyamatos visszacsatolásokra is. Digitális bevándorlóknak nevezik őket, hiszen az internettel még nem találkoztak gyerekkorban, annak kezelését később sajátították el. Tekintettel arra, hogy az internethasználat náluk nem zsigerből jön, néha a munkavégzésük során ez konfliktusokat eredményezhet (Jobgroup, 2020).

2.2.3 Y-generáció

Az Y-generációt az 1980 és 1994 között születetteknek használjuk. Ezt a generációt az első digitális nemzedéknek lehet hívni, a számítógép az életük szerves részévé vált, együtt nőttek fel az új technikával. A multikulturális környezetet könnyen kezelik, jellemző rájuk a „multitasking”, egyidőben egyszerre több feladatokat tudnak elvégezni (Komár, 2017). Ez a generáció az első „fordított szocializációs” generáció. Tudásukat elődjektől szerzik, de a tudásuk megszerzéséhez nagy hangsúlyt fordítanak a kortársaiktól megszerezhető tudásra is. Ők tanítják a szüleiket is a világ újdonságaira (Besenyey, 2016).

Magabiztosak, energikusak, tehetségesek és kreatív személyek, a korábbi generációktól jelentősen eltérő viselkedést mutatnak a tanulás és munkavégzés területén. Szívesen dolgoznak társakkal együtt. Jellemző rájuk a kiszámíthatatlanság és céltalanság is (Komár, 2017).

2.2.3.1 Az Y-generáció a munkában

A baby boomerekkel ellentétben teljes mértékben elutasítják a munkahelyi hierarchiát. Az előrehaladásban és a jutalmazásban a teljesítményt és a tudást tartják fontos tényezőnek. Vezetőkkel és munkatársaikkal szemben bizalmas, nyitott, motiváló viszont alakítanak ki. Elutasítják a „top-down” szemléletet, azaz azt, hogy a fontos információk csak „felülről lefelé csorogjanak”. Legjobban a pénz és a karrier motiválja őket, de ők kevésbé hűségeseek, mint elődjük – bármikor tettere készek, ha elégedetlenek a munkahelyi körülményekkel, váltanak. A pontos célokat szeretik, pontosan szeretik a munkaleírást megismerni, ugyanakkor rugalmasságra törekednek és szabadidőre vágynak. Értékelik és igénylik a figyelmet és a dicsérő szavakat. Csoportmunkában jobbak, mint az egyéni feladat végrehajtásában. Életük fontos része már az internethasználat, ők a Web 2.0-ba születtek. A problémamegoldó-készségüket a digitális világ segítette kifőrdmálni. A technológiai vívmányokat ők tanítják a megelőző generációknak (Jobgroup, 2020).

Az Y-generáció (és az utánuk következő generációk) kiemelkedő előnye az, hogy az irodai munka esetén a betanulási idő le tud rövidülni náluk, hiszen nagyrészt olyan irodai eszközökkel találkozhatnak a munkavégzés során, mellyel már otthon is találkoztak. Ilyen például a számítógép, nyomtató, irodai szoftvercsomagok (szöveg- és táblázatkezelő programok). Képesek ezáltal a gépirói tanulmányaik nélkül is a tízujjas gépirásra. Jelenleg az Y-generáció a legiskolázottabb a munkaerőpiacon (Lázár, 2018). Az idősebb generációs társaiknál munkájukra az Y-generáció sokkal jobban odafigyel, igényesebb munkavégzésre alkalmasabbak (Jenkins, 2019).

2.2.4 Z-generáció

A Z-generációt hívhatjuk a világ első globális nemzedékének. Jellemzően a szakirodalom a generációváltás időpontját 1995-re teszi. Ez a generáció a digitális világba született. 1996-ban születtem, így én is ehhez a generációhoz vagyok besorolható. Természetes számunka a mindennapi internethasználat, természetes közeg a számítógép, minden nap az internet segítségével a legújabb digitális vívmányok után kutathatunk.

Digitális bennszülötteknek is nevezik ezt a generációt, szembe állítva velük az idősebb generációk tagjait, akiket digitális bevándorlóknak hívnak. A Z-generáció „anyanyelvi szinten beszél” a digitális világ nyelvét a többi, idősebb generációval szemben (Besenyey, 2016).

A Z-generációt már mindenhol okoseszközök veszik körül, életükben hatalmas figyelem szegül az okostelefonok irányába. Készültek és készülnek is kutatások ezen generációról éppen ezért, mert figyelemzavarosnak is minősítik őket. Az információhoz való azonnali jog, valamint a tudáshoz, tanuláshoz való viszony ennél a generációnál már teljesen másképp működik, mint a korábbi generációk esetében (Guld, 2022).

„Z-generáció megtalálta a tökéletes, kompakt, megsemmisítő verbális megoldást arra, hogy elnémítsa a hárommal azelőtti, atyáskodó, ma már elképzelhetetlen mennyiségű vagyont szerző nemzedéket, azaz a boomereket, ahogy az Egyesült Államokban és általában az angolszász világban nevezik az idősebbeket.” (Klág, 2019)

2.2.4.1 A Z-generáció a munkában

A Z-generáció jelenleg a legfiatalabb munkaerőpiaci szereplő. Ők már a felgyorsult világra szocializálódtak. Technikai tudások kiválóak, ezért a kiváló munkaerővé válhatnak. A hatalom és hierarchív kultúrával egyáltalán nem tudnak azonosulni. A hagyományos motivációs eszközöket nem tudják értékelni. A szabadságot és az önmegvalósítást szeretik. Gyorsnak bizonyulnak a munka és a magánéleti területen is, elvárásaik gyakran már elsőre is magasak. Fizetésemelésre nem várnak éveket, de gyakori visszacsatolásra van szükségük a munkavégzés során. Az információk gyors áramlása elvárás náluk, türelmetlenek és unalmasnak tűnhetnek vezetőik szemében. A munkavégzés során internet nélkül szinte nem is boldogulnak, hiszen ebbe a világba születtek. Fontos munkavégzésük során a jó csapatszellem és a jó munkatársi viszony (Jobgroup, 2020). A Z-generáció tagjai barátságosabbak a munkahelyen, mint az X generáció tagjai. Ez azért lehet, mert a Z-generáció tagjai fiatalok és többnyire egyedülállóak, míg az X-generáció tagjai idősebbek és már házas életet élnek (Twenge, 2018). Ennél a generációnál viszont hátrány is lehet munkavégzés során az, hogy ismereteik felszínesek lehetnek a gyors tanulási módszerek miatt – hiszen idejük és igényük sincs arra, hogy komolyabban is elmerüljenek egy-egy fontosabb témában. Online munkavégzési igényük magasabb a korábbi generációkhoz képest, azonban a csapatszellemüket ez nem befolyásolja, mert online térben is a csapat tagjai tudnak lenni (Guld, 2022).

2. táblázat: Generációk tipizálása

(Saját szerkesztés (Lázár, 2018), (Fourhooks, 2015), (Jobgroup, 2020) alapján)

Generáció megnevezése	Születési időszak	Legfontosabb jellemzők	Generáció munkához való viszonya	Preferált kommunikációs csatorna
Baby boomerek	1946 - 1964	<ul style="list-style-type: none"> - demográfiai robbanás gyermekei - pénz, rang a motivációjuk 	<ul style="list-style-type: none"> - kötődnek a munkahelyhez - rangidősek, a tudás náluk van - hierarchiát megszokottan dolgoznak 	<ul style="list-style-type: none"> - telefon - személyes beszélgetések
X-generáció	1965 - 1979	<ul style="list-style-type: none"> - nagyobb türelem, - nagyobb munkafegyelem, - multitasking: több dolgot is tudnak egyszerre foglalkozni - digitális bevándorlók 	<ul style="list-style-type: none"> - fő motiváció a fizetés, - stabil anyagi háttér megteremtése - túlóra vállalása, plusz feladatok elvégzésére vállalkoznak 	<ul style="list-style-type: none"> - e-mail és szöveges üzenet (SMS)
Y-generáció	1980 - 1994	<ul style="list-style-type: none"> - munka és magánéleti egyensúly megteremtése, - nyitottság az újdonságokra - hajtják a pénzt 	<ul style="list-style-type: none"> - kíváncsi a részletekre - tudatosan végzi feladatait - a munka „fogyasztói” - elutasítják a munkahelyi hierarchiát 	<ul style="list-style-type: none"> - e-mail vagy szöveges üzenet (SMS) - social médián tájékozódnak
Z-generáció	1995 - 2010	<ul style="list-style-type: none"> - digitális bennszülöttek - technikai tudásuk kiváló - szükséges a szabadság és az önmegvalósítás 	<ul style="list-style-type: none"> - a cégre brandként tekintenek - munkájához szükséges az irodai inspiráló elemek - akár több munkahelyen is dolgoznak 	<ul style="list-style-type: none"> - üzenetküldő platformok (Messenger, Snapchat, iMessage) - digitális világban intézkednek

2.3 A generációk és konfliktusaik

A munkahelyi generációk közötti konfliktusok a munkahelyeken megszokottak, amikor különböző korú munkavállalók dolgoznak együtt. A konfliktusok a mindennapi életünk részeit képezik. A különböző generációk eltérő értékrenddel, kommunikációs stílussal, munkamódszerekkel, preferenciákkal és elvárásokkal rendelkeznek, ami összetűzést okozhat.

Konfliktus szóra általában az ember negatív töltettel gondol. A klasszikus vezetélméleti irányzat is a konfliktusra zavaró, káros jelenségként tekint, mely a közösségre és a szervezetre nézve is rossz hatással lehet. A vezetésfelfogás átalakulásával azonban ez a vélemény megváltozni látszik. A Human Relations irányzatban a munkavállalói csoportok együttműködésének velejárájaként tekintetek a konfliktusokra, melyeket a szervezet vezetőinek fel kell ismereni és kezelésüket meg kell tanulnia (Szabó-Szentgróti, Gelencsér, Szabó-Szentgróti, & Berke, 2019).

Az egyik legfontosabb konfliktusforrások közé tartozik a kommunikáció. Az idősebb generációk hajlamosak a hagyományos kommunikációs csatornákra (pl. telefon, személyes találkozók), míg a fiatalabb generációk inkább az online kommunikációt részesítik előnyben (pl. e-mail, üzenetküldő alkalmazások). Ez a különbség lehet, hogy félreértéseket okoz és akadályozza a hatékony együttműködést.

Egy másik potenciális konfliktusforrás a munkakörnyezet. Az idősebb generációk hajlamosabbak az irodai munkakörnyezetre, míg a fiatalabb generációk inkább a rugalmas munkavégzést preferálják (pl. home office) (Knight, 2014).

Az alábbiakban a konfliktusforrásokat témára lebontva próbálom kifejteni.

2.3.1 Konfliktusok forrásai lehetnek

A konfliktusok forrásainak elemzéséhez alapjául a Generációk közötti kommunikáció című Dr. Dobos Csilla (FŐNIX-ME) által szerkesztett az EFOP-3.4.3-16-2016-00015 támogatási szerződésazonosítójú projekthez készült PowerPoint előadást vettem.

2.3.1.1 Életkor

Az életkor alapján jelentkező kommunikációs problémák a munkahelyeken az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapnak. A munkahelyeken dolgozók különböző életkorúak, a fenti-

ekben bemutatott alapján eltérő generációból származók lehetnek, és ennek következtében eltérő kommunikációs stílusokkal rendelkezhetnek. A kommunikációs problémák számos területen jelentkezhetnek, és akadályozhatják a hatékony együttműködést és a produktív munkavégzést.

Az idősebb munkavállalók általában hosszabb időt töltöttek az adott szakmában, és nagyobb tapasztalattal rendelkeznek, mint a fiatalabb kollégáik. Ez azonban gyakran azt jelenti, hogy a kommunikációs stílusuk hagyományosabb és formálisabb lehet. Az idősebb dolgozókhoz szokott stílus néha nehezen érthető lehet a fiatalabb munkavállalók számára, akik gyakran egy lazább kommunikációs stílust használnak. Az idősebb dolgozók néha nehézséget tapasztalhatnak a modern technológiák használatában, ami szintén hozzájárulhat a kommunikációs nehézségekhez.

A fiatalabb munkavállalók általában könnyebben alkalmazkodnak a modern technológiákhoz, azonban az kommunikációs stílusuk lehet kevésbé tisztelettudónak tűnhet az idősebb generáció részére. Írott környezetben a fiatalabb dolgozók gyakran használhatnak rövidítéseket és az emojikat a kommunikáció során, ami a tapasztaltabb kollégáik számára zavaró lehet (Abril, 2022).

2.3.1.2 *Internethasználat*

Az internet a modern munkahelyek elengedhetetlen eszközévé vált. Azonban a különböző generációk tagjai eltérő módon használják az internetet, amelynek hatása jelentős lehet a munkahelyi környezetre és a produktivitásra.

Az idősebb munkavállalók gyakran kevésbé járatosak az internetes technológiákkal, és a digitális eszközök használata nem olyan természetes számukra, mint a fiatalabb generációknak. Az idősebb dolgozók gyakran előnyben részesítik a hagyományos kommunikációs formákat, például az e-maileket és a telefonbeszélgetéseket, míg a fiatalabb munkavállalók inkább a közösségi média és az üzenetküldő alkalmazásokat használják (Fourhooks, 2015).

A fiatalabb generációk a munka és az internetes tevékenységek közötti határt gyakran könnyebben áthidalják, míg az idősebb dolgozók számára az internetes tevékenységek gyakran zavaró tényezők lehetnek, és hátráltathatják a munkavégzést. A fiatalabb munkavállalók könnyebben és gyorsabban találnak megoldást az interneten, míg az idősebb munkavállalók gyakran inkább a hagyományos módszerekhez folyamodnak.

Fontos azonban megjegyezni, hogy az eltérő generációk használata az interneten nemcsak problémákat okozhat, hanem előnyöket is hozhat. Az idősebb dolgozók tapasztalatot és bölcsességet hoznak a munkahelyre, míg a fiatalabb generációk friss látásmóddal és új technológiai ismeretekkel rendelkeznek (Morris, 2023).

2.3.1.3 A nyelvi és nem nyelvi jelek közötti ellentmondás

A kommunikáció a munkahelyen kulcsfontosságú, és az eltérő generációk tagjai eltérő módon kommunikálnak. A nyelvi és nem nyelvi jelek használata, mint például a testbeszéd, a mimika és a hanghordozás, azonban néha ellentmondást okozhat a kommunikáció során. Ez a különbség gyakran okozhat feszültséget a munkahelyi környezetben.

Az idősebb generációk általában hagyományosabb kommunikációs stílust alkalmaznak, beleértve a formális nyelvezetet, a hivatalos leveleket és az alapos előkészületeket a találkozók előtt. A testbeszéd és a nem verbális kommunikáció kevésbé fontos szerepet játszik az idősebb munkavállalók számára. Azonban a fiatalabb generációk inkább informális kommunikációs formákat használnak, például az üzenetküldő alkalmazásokat, a közösségi média platformokat és a kifejezőbb testbeszédet (Fourhooks, 2015). A nyelvi és nem nyelvi jelek ezért fontosabb szerepet játszanak a fiatalabb generációk számára.

Ez az eltérő kommunikációs stílus és a különbségek a nyelvi és nem nyelvi jelek használatában gyakran problémát okozhat a munkahelyi környezetben. Az idősebb munkavállalók gyakran észre sem veszik a nem verbális jeleket, mint például a testbeszédet vagy a hanghordozást, míg a fiatalabb munkavállalók számára ezek az eszközök kulcsfontosságúak a kommunikáció során.

Ez a kommunikációs különbség gyakran okozhat félreértéseket és konfliktusokat a munkahelyen. Az idősebb munkavállalók úgy érezhetik, hogy a fiatalabbak tiszteletlenül és informálisan kommunikálnak velük. A médiában is sok szó esik arról, hogy a Z-generáció lusta, arrogáns vagy hiányzik a munkamoráljuk. Az idősebb generáció is gyakran elkényeztetettnek, tiszteletlenül titulálhatják őket. A fiatalabb munkavállalók úgy érezhetik, hogy az idősebbek túlzottan merevek és nem fogadják el a változást. Az ilyen konfliktusok megakadályozhatják az együttműködést és az eredményes munkavégzést (Gold, 2023).

Az eltérő generációk közötti kommunikáció javítása érdekében fontos a megértés és a tolerancia.

2.3.1.4 A nem egyenrangú, egyirányú beszélgetés

Az idősebb generációk (Baby boomerek) általában nagyobb tiszteletet mutatnak a hierarchia iránt, és fontosnak tartják a vezetői pozíciók tiszteletben tartását (Smith & Clurman, 2003). Ez a kommunikációs stílus általában egyirányú kommunikációhoz vezet, ahol a vezető általában beszél, és az alkalmazottak hallgatnak és visszajelzést adnak. A fiatalabb generációk számára azonban a kommunikáció egyenrangúbb lehet, és inkább szoktak nyitottabb, interaktív kommunikációt használni.

Ez a kommunikációs különbség gyakran okozhat problémát a munkahelyen, mivel a fiatalabb munkavállalók (Z-generációsok) azt érezhetik, hogy nem kapnak lehetőséget arra, hogy kifejezzék magukat, vagy hogy a véleményük nem számít. Emiatt az ilyen helyzetek általában a csapatmunka és a teljesítmény rosszabbodásához vezethetnek.

Az eltérő generációk közötti kommunikációs különbségek megoldása érdekében fontos, hogy mindkét fél tiszteletben tartsa a másik véleményét és kommunikációs stílusát.

2.3.1.5 A szavak több jelentései és a rossz dekódolás

A munkahelyi kommunikáció során az eltérő generációk tagjai gyakran eltérő szóhasználatot is alkalmazhatnak. A különböző generációk tagjai más jelentéssel ruházzák fel ugyanazokat a szavakat, és sokszor előfordul, hogy egy adott szó mást jelent az idősebb és a fiatalabb generációk számára. Emiatt könnyen előfordulhat, hogy félreértések keletkeznek a munkahelyen.

Az eltérő szóhasználat problémájának egy másik aspektusa a szleng szavak használata. A fiatalabb generációk által használt szleng kifejezések gyakran nem érthetőek az idősebb kollégáknak. Egy Preply által intézett amerikai kutatás alapján az X-generációhoz tartozó munkavállalók 30% állítja azt, hogy nehezen érti meg az Y- és X-generációs kollégáit. A Z-generációhoz tartozó munkavállalók azt vallják, hogy nem értik meg az idősebb generációkba tartozó munkatársaikat. Az Y-generációba tartozók 28%-a azt állítja, hogy a Z-generáció szlengjeit tanulja meg, hogy jobban be tudjon illeszkedni a fiatalabb munkatársai közé (Grothaus, 2023).

Ezek a kommunikációs nehézségek gyakran okoznak kárt a munkahelyi kapcsolatokban és a hatékony együttműködésben. A szóbeli kommunikáció mellett az írásbeli kommunikációra is kiterjedhetnek ezek a különbségek, ami még nagyobb problémát jelenthet, ha az üzenet az eltérő generációjú személyek másképp értelmezik.

2.3.2 Konfliktusok kezelése

A három leggyakoribb ok amiért konfliktus alakulhat ki munkahelyen a generációk miatt azok a következők: a nem megfelelő vezetési stílus, a munka és magánélet felborulása és a nem megfelelő kommunikációs stílus (McLaren, 2020).

A munkahelyi konfliktusok általában negatív jelentéssel bírnak, de ha helyesen kezelik őket, lehetőséget adhatnak a javulásra és a fejlődésre. A különböző korú munkavállalók eltérő szemlélettel és értékrenddel rendelkeznek, amelyek elősegíthetik a változást és a fejlődést a munkahelyen.

Jelen munkaerőpiacon a munkáltatóknak a korábban bemutatásra kerülő négy generációval kell számolniuk, akiknek szorosán együtt kell működniük egymással. A hatékony munkavégzés értelmében a generációk között adódó különbségekkel a munkáltatóknak fel kell ismerniük és szembe kell nézniük (Csutorás, 2018).

A generációk különbségéből okozta konfliktusok stresszel is járhatnak. A munkahelyi stressz negatív hatással van a munkahelyi kapcsolatokra - nem csak a közvetlen munkatársak, de a vezetőség felé és az ügyfelek felé is. A munkahelyi stressz elégedetlenséget okoz, és súlyosan meg is nehezítheti a szervezeti célok elérését (Dávid, Fülöp, Pataky, & Rudas, 2014).

Az eltérő generációk közötti konfliktusok kezelése azonban nem könnyű feladat. A helytelen kezelésük súlyos problémákhoz vezethet. A munkáltatóknak fontos, hogy biztosítsák a megfelelő kommunikációt és az együttműködést a különböző generációk között, és biztosítsák, hogy minden munkavállaló számára megfelelő támogatást és képzést kapjanak. Ha ezeket a konfliktusokat helyesen kezelik, akkor az eltérő generációk közötti konfliktusok lehetőséget jelentenek a változásra és a fejlődésre a munkahelyi környezetben (Szabó-Szentgróti, Gelencsér, Szabó-Szentgróti, & Berke, 2019).

2.4 Generációmenedzsment

A generációmenedzsmentet az eltérő generációk sajátosságainak figyelembevételével történő vezetési és szervezési folyamatok összességének nevezhetjük. A generációmenedzsmentnek az a célja, hogy a különböző korú munkavállalók értékeit, szokásait és igényeit figyelembe véve hozzák létre a munkahelyi környezetet, ami elősegíti a hatékonyabb együttműködést és a jobb teljesítményt a szervezetnél.

Az eltérő generációk kihívásait és lehetőségeit kezelni szükséges, mely a munkahelyi környezetben megjelenhetnek. Például a Baby boomer generáció tagjai általában magasabb elvárásokat támasztanak a munkahelyükkel és a vezetőikkel szemben, míg a Z-generáció tagjai képesek rugalmasan alkalmazkodni a technológiai változásokhoz és az új munkakörnyezetekhez.

Összefoglalva a generációmenedzsment az eltérő korú munkavállalók igényeinek és elvárásainak figyelembevételével történő vezetési és szervezési folyamatok összessége, amely elősegíti a hatékonyabb munkavégzést és a jobb teljesítményt a munkahelyi környezetben (Szeles, 2021).

2.5 A négy generáció kezelése vezetői szempontból

A generációs különbségek kezelése a munkahelyi vezetés fontos részévé vált az elmúlt években, különösen a technológiai fejlődés és a demográfiai változások fényében. A vezetők számára elengedhetetlen, hogy megértsék és adaptálják a különböző generációk sajátosságait, kommunikációs preferenciáit és motivációs tényezőit, hogy elősegítsék a hatékony együttműködést és csökkentsék a konfliktusokat a munkahelyen. A többgenerációs munkahely dolgozóinak boldognak és produktívnak kell lenniük a kihívásokkal teli és stresszes napokon. Ezek elérését egy vezető tudja kezében tartani és irányítani (Knight, 2014).

Az egyik legfontosabb terület, amit egy vezetőnek figyelembe kell vennie egy különböző generációval tarkított szervezetnél, az a kommunikáció. A Z-generáció és az Y-generáció tagjai inkább részesíti előnyben a gyors, elektronikus kommunikációt, az idősebb generáció (Baby boomer) tagjai inkább a személyesebb, hagyományosabb kommunikációs módszereket részesítik előnyben (Waldman, 2021). A vezetőknek abban van fontos szerepe, hogy egyensúlyt teremtsenek és minden generáció igényét kielégítsék, hatékony kommunikációs csatornákat alakítsanak ki.

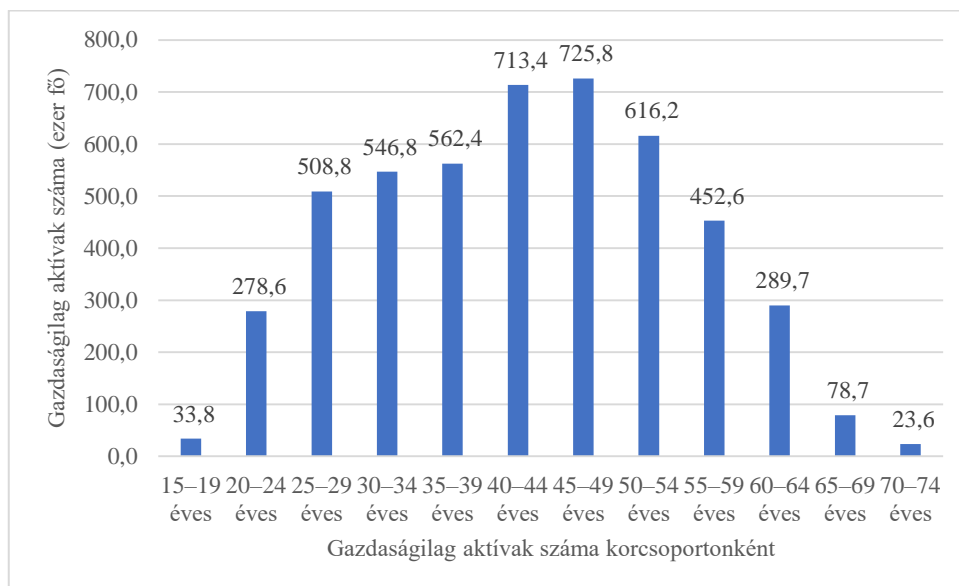
A jó munkahelyi légkör megteremtésére a vezető részéről fontos a rugalmassága és az egyéni hozzáállása. Mindegyik generáció eltérő a munkához való hozzáállása. A munkavállalók számára meg kell teremteni a munka és a magánélet közötti egyensúlyt: ennek megteremtésére a vezetőknek lehetőséget kell biztosítani a például a rugalmas munkarendekre, távmunkára, hogy minden generáció motivált és elkötelezett maradjon (McLaren, 2020).

2.6 A magyar munkaerőpiac generációs áttekintése

A magyar munkaerőpiac jelenleg nagyon változatos generációs összetétellel rendelkezik. A Baby Boomer generáció, azaz az 1946 és 1964 között születettek már a nyugdíj közelében járnak, és lassan kezdenek kikerülni a munkaerőpiacról. Az X-generáció, azaz az 1965 és 1979 között születettek még mindig erőteljesen képviselik magukat a munkaerőpiacon. Az Y-generáció, azaz az 1980 és 1995 között születettek már a munkaerőpiac legnagyobb részét alkotják, és a Z-generáció, azaz az 1996 és 2010 között születettek kezdik lassan belépni a munkaerőpiacra.

2. ábra: Gazdaságilag aktívak száma Magyarországon korcsoportonként 2021-ben (ezer fő)

(Forrás: Saját szerkesztés KSH (2022) adatok alapján)



Ahogy a 2. ábra mutatja, Magyarországon összesen 4830,4 ezer fő gazdaságilag aktív személy van. A Központi Statisztikai Hivatal nem szolgáltat adatot Magyarország generációs áttekintésére, csak korosztályokban határozza meg az adott évre gazdaságilag tevékeny magyar állampolgárokat. A diplomadolgozatomban szerettem volna egy ilyen statisztikát készíteni, így ezért a 2. ábra és a 3. táblázat alapján elkészítettem a saját ábrámat a korábban részletezett generációs megoszlásról. Tekintettel arra, hogy a KSH adatai máshogy vannak csoportosítva, próbáltam a generációs osztályokat a legjobban hozzáigazítani, hogy vizuálisan látszon a megoszlás.

3. táblázat: Generációk életkor szerinti csoportosítása (bázisév: 2021)

(Forrás: Saját szerkesztés)

Generáció megnevezése	Született (évszám)		Életkora (év)	
	-tól	-ig	-tól	-ig
Baby boomer	1946	1964	75	57
X-generáció	1965	1979	56	42
Y-generáció	1980	1995	41	26
Z-generáció	1996	2010	25	11

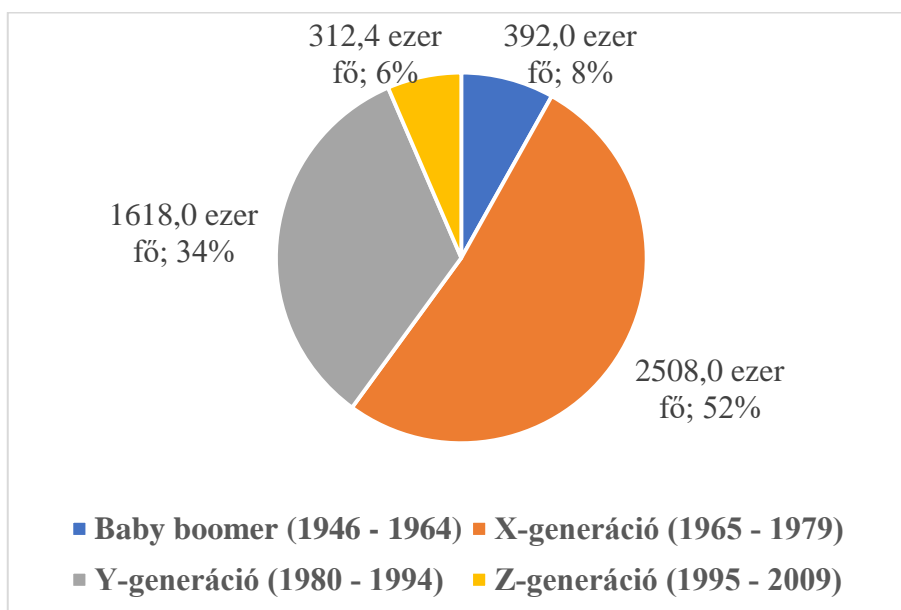
A korcsoportokat a következőképp osztottam meg a 2021-es adatokhoz viszonyítva:

- a baby boomer generációt a 60-tól 74 éves korcsoporthoz,
- az X-generációt a 40-től 59 éves korcsoporthoz,
- az Y-generációt a 25-től 39 éves korcsoporthoz,
- a Z-generációt a 15-től 24 éves korcsoporthoz határoztam meg.

Ennek tekintetében a 3. ábra mutatja meg vizuálisan a generációs megoszlásokat

3. ábra: Gazdaságilag aktívak száma generációkra osztva 2021-ben Magyarországon (N=4830,4 ezer fő; fő, %)

(Forrás: KSH (2022) adatok alapján saját szerkesztés)



Az ábráról leolvasható, hogy jelenleg a magyar munkaerőpiacon az X-generáció van jelen a legnagyobb arányban 52%-ban. Az X-generációt követi az Y-generáció 34%-kal, majd nagyon hasonló számokban a Baby boomerek és a Z-generáció.

3 ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

3.1 Szekunder kutatási módszerek

A választott témánál a másodlagos szakirodalom vizsgálatát igyekeztem mélyrehatóan megtenni. A generációk közötti kommunikáció témában írt könyveket, cikkeket, dokumentumokat, webhelyeket kerestem fel és néztem át. Az internetes források esetében törekedtem arra, hogy azok megbízható forrásból és megbízható, felhasználható adatokat tartalmazzanak. Az internetes forrásanyagok kereséséhez elsődlegesen a Google Scholar-t hívtam segítségül.

3.2 Primer kutatási módszerek

3.2.1 Kérdőíves kutatás

A diplomamunka elvégzéséhez elsődleges kutatási eszközként a kérdőíves megkérdezést választottam. A kérdőíves megkérdezésekhez a Google által fejlesztett Forms online kérdőívkészítő alkalmazást választottam. A kérdőíves megkérdezés során 211 darab értékelhető válasz érkezett a kutatási témában. A kérdőívben 18 darab kérdésre válaszolhattak a megkérdezettek, melyek közül az első kérdés nem volt kötelező jellegű. A nem kötelező jellegű kérdés egy nyílt kérdés volt, melyből egy szófelhőt alkottam. A kérdőív 2023. október 20-ától október 26-ig volt aktív. A kérdőív interneten, a közösségi platformok segítségével, valamint e-mailes úton került terjesztésre.

Kérdőívem kvantitatív, nem reprezentatív jellegű, véletlen mintavételen alapuló volt. A kérdőívben egyszeres választásos, értékelő-skálás kérdéseket tettem fel. A kérdőív három szakaszra került megbontásra. Az első szakaszban a téma fontosságát jelölő egyszeres választós kérdések szerepeltek, a második szakaszban Likert-skálán értékelhető kérdések szerepeltek, a harmadik szakaszban a háttérváltozókat vizsgáltam. Célom a kérdőív kitöltésével a generációk közötti kommunikációnak vizsgálata volt, különös tekintettel a munkahelyi generációk közötti kommunikációra.

A statisztikai elemzéseket a Google Forms űrlapkészítő online alkalmazásból kinyert „.xlsx” formátumú dokumentum alapján az IBM SPSS Statistics 29.0.1.0 verziószámú statisztikai program, valamint azt követően a Microsoft Excel táblázatkezelő program segítségével végeztem el. A skálás jellegű, értékelős kérdéseknél átlagokat és szórásokat számítottam, a to-

vábbi kérdések esetében kereszt táblás lekérdezéseket készítettem, valamint a téma vizuális bemutatásához diagramokat formáztam.

A kérdőív kérdései megtekinthetők a diplomadolgozat mellékletei között.

A kérdőíves kutatásom háttérváltozóit a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat: Kérdőíves kutatás kitöltőinek háttérváltozóit bemutató táblázat (n=211)

Kérdéstípus	Változók	Válaszadók (fő)	Megoszlás (%)
nem	férfi	94	44,55
	nő	117	55,45
korcsoport	Baby boomer (1946 - 1964)	20	9,48
	X-generáció (1965 - 1979)	48	22,75
	Y-generáció (1980 - 1994)	75	35,55
	Z-generáció (1995 - 2009)	68	32,23
iskolai végzettség	általános iskola	7	3,32
	szakmunkásképző	20	9,48
	gimnázium, szakközépiskola, technikum	91	43,12
	egyetem, főiskola	93	44,08
lakhely	főváros	25	11,85
	megyeszékhely, megyei jogú város	46	21,80
	város	77	36,49
	község, falu	59	27,96
	egyéb	4	1,90
kereset	jelentősen átlag alatti	56	26,54
	valamivel átlag alatti	65	30,81
	átlagos	40	18,95
	valamivel átlag feletti	36	17,06
	jelentősen átlag feletti	14	6,64

3.2.2 Mélyinterjú

Primer módon más kutatási módszerek közül a mélyinterjú készítésére esett a választásom. A két darab mélyinterjú 14-14 darab kérdést tartalmazott. A kérdések típusai három részre voltak oszthatók: az első részben személyes kérdések merültek fel, majd a generációk közötti

különbségekre épülő kérdéseket tettem fel, végül az interjúalanyaimtól személyes véleményeket és javaslatokat vártam kutatási témámmal kapcsolatban. Mélyinterjúm alanyai kolléganőim voltam: az ugyan abban a pozícióban munkát vállaló Tóthné Nyirő Gabriella, valamint osztályvezető asszonyom Nagy-Berta Zsuzsanna állt rendelkezésemre.

A mélyinterjúk vázlatai a diplomadolgozat mellékletében található meg.

4 EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

4.1 Kérdőívből nyert kutatási adatok értékelése

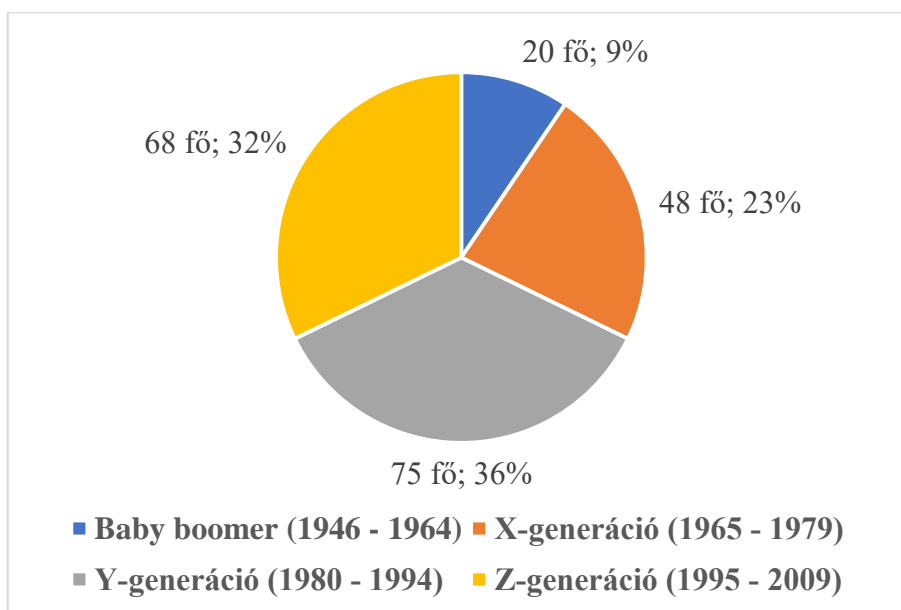
Primer kutatásként elsősorban a kérdőíves megkérdezést választottam. Kérdőívem az aktív munkavállalókat célozta meg. Kérdőívem elején egy rövid felvezetést írtam, mely segítségével a kitöltők tisztában lehettek a kutatásom céljával. Kérdőívem egy kérdésen kívül kérdése zárt kérdéseket tartalmazott. A kérdőívre 211 darab értékelhető kitöltés érkezett a kitöltésre álló időszak alatt.

4.1.1 Eredmények áttekintése

A kérdőívem kitöltéséhez 211 fő járult hozzá – 94 fő férfi (44,55%) és 117 fő nő (55,45%). A kérdőívben az általam vizsgált négy generáció képviseltette magát, de legnagyobb arányban az Y-generáció (35,55%), majd a Z-generáció (32,23%) tisztelt meg válaszaikkal. A kérdőív generációs megoszlását a 4. ábra mutatja be. A kérdőívben legnagyobb részt vidéki városi (36,49%), majd községen élő vagy falusi személyek (27,96) töltötték ki. Iskolázottság szempontjából legnagyobb arányban egyetemet, főiskolát végzett személyek (44,08%), majd gimnáziumot, szakközépiskolát végzett személyek töltötték ki.

4. ábra: A kérdőívet kitöltők generációs megoszlása (n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



4.1.2 Szófelhő

Úgy vélem, ahhoz, hogy egy adott téma fontosságát bemutassuk és megértsük, az kell, hogy azt vizuálisan is ábrázoljuk. A kérdőíves kutatásom során a téma felvezetését követően a kérdőív kitöltőimnek egy egyszerű kérdést szegeztem, még pedig azt, hogy írják le azt az első szót, ami eszükbe jut arról a kifejezésről, hogy „generációk közötti kommunikáció a munkahelyen”. Ezen kérdés kitöltése nem volt kötelező a válaszadók számára, viszont így is szép számmal kaptam válaszokat a témakörben. A 211 darab kitöltésből 136 kitöltő adott értékelhető választ a kérdésre. Az így megkapott válaszokat letisztítva szófelhőt generáltam. A szófelhő generálásához a Wordclouds.com internetes szófelhő-generátor állt rendelkezésemre és segítségemre. A szófelhőt a 5. ábra mutatja be.

5. ábra: Szófelhő a kérdőíves megkérdezések alapján

(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)



A bemutatott szófelhő lényege az, hogy bemutassa az adott témában legtöbbször előforduló gondolatokat, jelen esetben szavakat és azt vizuálisan a legnagyobb méretben tárja az olvasó felé. Vizuálisan szerettem volna a témához megfelelően bemutatni az eredményeket, így az ábrán látható emberformára esett a választásom, mely alakzat olyan, mintha két kolléga szorosán összedolgozna.

A 136 megadott válasz alapján az öt legtöbbször előforduló szó a témával kapcsolatban a következők: nehézség (10 db), együttműködés (6 db), konfliktus (6 db), tisztelet (6 db), boomerek (5 db). A legtöbbször előforduló szavak alapján alább következtetéseket teszek az előforduló szavakkal kapcsolatban.

A nehézség szó azért juthatott eszükbe a legtöbbször a kérdőív kitöltőknek, mert a generációk között eltérő értékrendek, technológiai ismeretek merülhetnek fel, eltérő hozzáállásokkal rendelkeznek az egyének. Ezeket a különbségeket nehezen lehet áthidalni, ezért lehet gyakori a „nehézség” szó előfordulása.

Az „együttműködés” egy munkahelyi sikerhez elengedhetetlen. A generációs különbségek áthidalása, a közös nyelv megtalálása és a hatékony kommunikáció kialakítása kulcsfontosságú a projekt sikere és a célok elérése érdekében. Az együttműködések során a generációs különbségek vezethetnek „konfliktusokhoz” is. A konfliktusokat kezelni kell, melynek egyik kulcsa a kölcsönös „tisztelet”. Egymás tisztelete nélkül nehéz kialakítani a harmonikus munkahelyi környezetet. Az elmúlt évek során többször hallhattuk már a „boomerek” kifejezést is. A boomer kifejezés a „baby boomer” generációs csoportból származhat. A baby boomer generáció pedig még mindig aktív tagja a magyar munkaerő piacnak.

Összességében a legtöbbször előforduló szavak jól tükrözik a generációk közötti munkahelyi kommunikáció összetettségét, kihívásait és lehetőségeit. A válaszok alapján a kérdőív bevezető szövegében tett rövid leírás alapján a válaszadók tisztában voltak a kérdőívem témájával.

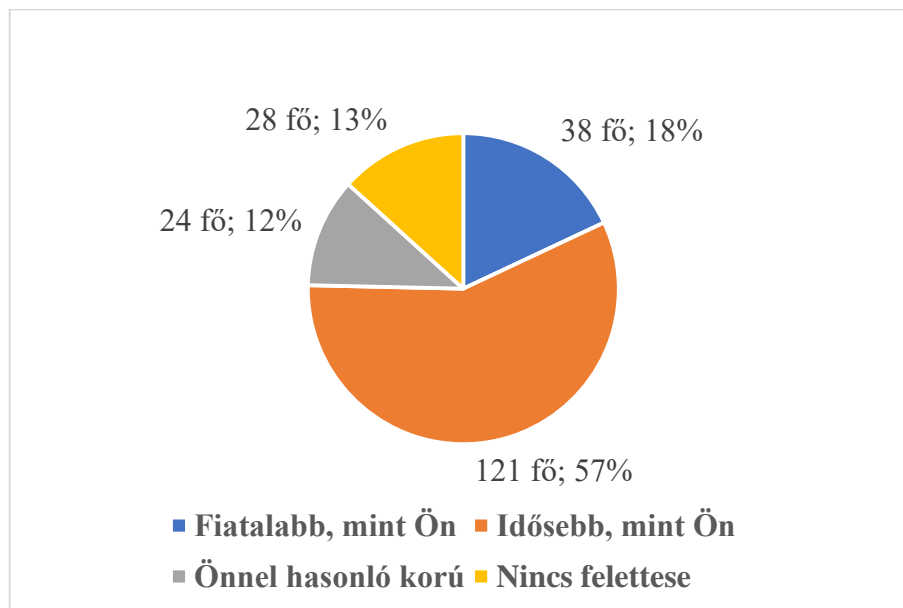
4.1.3 Az adatok értékelése

4.1.3.1 Felettes életkorára vonatkozó kérdés

Az egyik alapfelvetésem az volt, hogyha az idősebb generáció felettese nála fiatalabb, akkor azt nehezebben fogadja el vezetőként. A kérdőív kitöltőinek válaszai alapján megállapítható (6. ábra), hogy a kitöltők legnagyobb részének, azaz 57%-ának a felettese idősebb vagy idősebb generációba tartozik, mint saját maga. A válaszadók 13%-ának nincs felettese, az azzal magyarázható, hogy munkáját vállalkozóként vagy magasabb beosztásban végzi.

6. ábra: A felettes életkori besorolására feltett kérdés bemutatása (n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



Szignifikáns összefüggés látható a felettes életkora és a generációs besorolás között, melyet az 5. táblázat mutat be. A Cramers's V együttható az összefüggés esetében 0,338 értékű, mely közepesnél gyengébb erősségűnek tekinthető.

A Baby boomer generáció esetében a válaszadók 70%-a fiatalabb feletttel rendelkezik, azaz a Baby boomerek fiatalabb vezetők alatt dolgoznak. A baby boomer válaszadók 15%-ának nincs felettese, ez azt jelentheti, hogy vezető beosztásban lehetnek.

Az X-generáció esetében a válaszadók majdnem harmada (33,33%) dolgozik fiatalabb, míg 39,58% dolgozik idősebb vezető alatt, mely eloszlás viszonylag kiegyensúlyozottnak látszik. 10,42%-uk esetében nem rendelkeznek feletttel, mely azt sugallhatja, hogy az X-generáció egy része vezetői vagy valamilyen felsővezetői pozícióban dolgozhat.

Az Y- és Z-generáció esetében a válaszadók többsége dominánsan idősebb vezető alatt dolgozik, mely a generációk fiatalabb korára utalhat. Ez az Y-generáció esetében 61,33%, a Z-generációban 79,41% arányt jelent. Mindkét generáció esetében elmondható, hogy csak kevesen dolgoznak fiatalabb vezető alatt.

A kapott adatokat úgy értelmezhetjük, hogy a generációk munkahelyi hierarchiában való elhelyezkedése az idő múlásával változik, az X- vagy az Y-generációk veszik át az irányítást a Baby boomer generáció felett.

5. táblázat: A felettes életkora a válaszadók generációs besorolásához viszonyítva

(n=211, p=<0,001)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

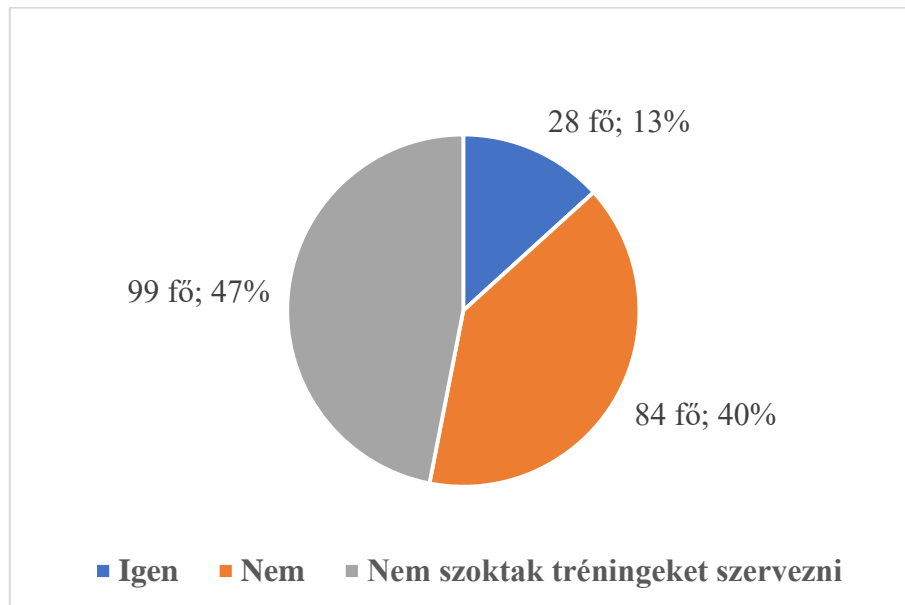
Felettes életkora	Baby boomer		X-generáció		Y-generáció		Z-generáció	
	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)
A válaszadónál fiatalabb	14	70,00	16	33,33	6	8,00	2	2,94
A válaszadónál idősebb	2	10,00	19	39,58	46	61,33	54	79,41
A válaszadóval egykorú	1	5,00	8	16,67	12	16,00	3	4,41
A válaszadónak nincs felettese	3	15,00	5	10,42	11	14,67	9	13,24
Összesen	20	100,00	48	100,00	75	100,00	68	100,00

4.1.3.2 Tréningeken való részvétel

A 7. ábra mutatja be, hogy amennyiben a munkavállalók számára megtartásra kerülnek tréningek, azokon elhangzanak-e a generációk közötti kommunikációra kiterjedő témák is. Az ábráról jól leolvasható, hogy a kitöltők legnagyobb része nemleges válasszal élt, azaz 47%-uk esetében a munkahelyeken egyáltalán nem szoktak tréningeket szervezni, további 40%-uk esetében pedig, ha megszervezésre is kerülnek tréningek a kutatott témában nem hangzanak el azokon releváns információk.

7. ábra: Munkahelyi tréningek megtartása, melyen a generációk közötti kommunikáció téma is érintésre kerül (n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



A kutatott témában szignifikáns kapcsolatot találtam a kérdőív válaszainak elemzésekor azzal kapcsolatban, hogy amennyiben vannak munkahelyi tréningek, azokon elhangzanak-e a generációk közötti kommunikációval kapcsolatos anyagok (6. táblázat). A kapcsolat szignifikáns, mert a Pearson's féle khi négyzet érték alacsonyabb, mint 0,001. A Cramer's V érték 0,270, mely a közepesnél gyengébb erősséget mutat meg.

A Baby boomer generáció esetében a kitöltők fele (50%) adta válaszul azt, hogy szoktak lenni tréningek a munkahelyükön, és ezeken a tréningeken szóba kerülnek a fent megemlített témák. A válaszadók 15%-ának munkahelyi szervezeténél nem tartanak tréningeket. Az X-generáció válaszukkal azt erősítették meg, hogy, ha van is valamilyen tréning, többségében nem hangzanak el (45,83) a generációk közötti kommunikációs téma. Az X- és Z-generáció esetében is elmondhatjuk, hogy közel fele-fele arányban nincsen egyáltalán semmilyen tréning a kitöltők munkahelyén, ha van is, csak a tréningek 12%-ában és 10,29%-ában hangzanak el a kutatott témában információk.

6. táblázat: A generációk közötti kommunikációt érintő tréningeken való részvétel a válaszadók generációs besorolásához viszonyítva (n=211, p=<0,001)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

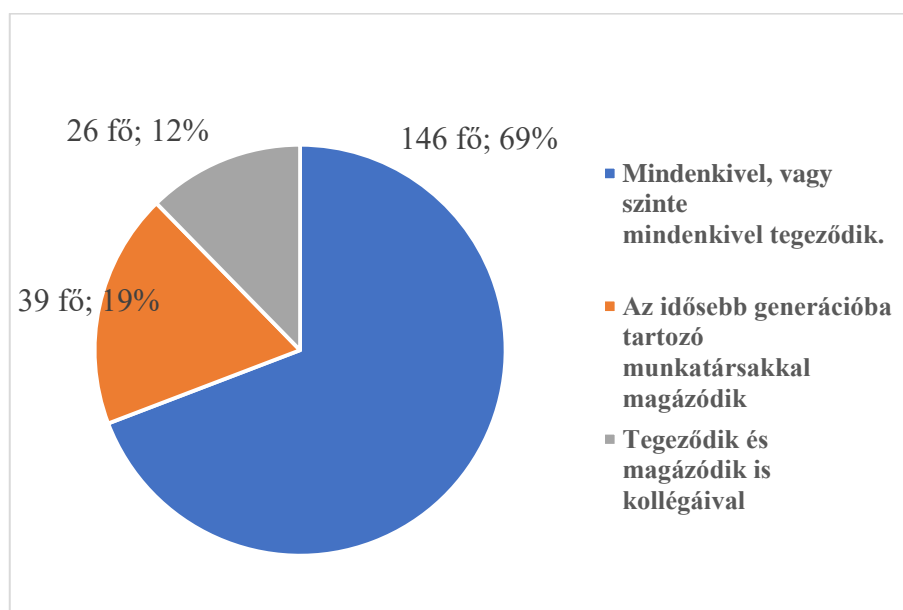
Tréning, ami generációk közötti kommunikáció témát érinti	Baby boomer		X-generáció		Y-generáció		Z-generáció	
	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)
Igen	10	50,00	2	4,17	9	12,00	7	10,29
Nem	7	35,00	22	45,83	32	42,67	23	33,82
Nincsenek tréningek	3	15,00	24	50,00	34	45,33	38	55,88
Összesen	20	100,00	48	100,00	75	100,00	68	100,00

4.1.3.3 Tegeződés vagy magázódás

Munkahelyen általában férfiak-férfiak, illetve nők-nők között azonnal kialakul a tegeződés szabálya. Azonban ezt a szabályt az életkor vagy az iskolázottság befolyásolhatja (Korpás, 2022). A 8. ábra mutatja meg azt, hogy a válaszadók a munkahelyi szervezetnél tegeződnek-e vagy magázódnak. Elmondható az eredmény alapján, hogy a napjainkban a legnagyobb részt munkahelyeiken mindenki (69%), vagy szinte mindenki tegeződnek.

8. ábra: A kollégák közötti tegeződés vagy magázódásra vonatkozó kérdés eredménye (n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



A 7. táblázat mutatja meg a munkahelyi tegeződési szabályokat az iskolázottság függvényében. Kutatásom során szignifikáns összefüggést találtam az iskolázottságot érintő változó, valamint a tegeződés munkahelyi szabálya alapján. A Cramer's V érték a táblázat esetében 0,280, mely közepesnél gyengébb összefüggésre utal.

Az általános iskolát végzettek kicsivel kevesebb, mint fele (42,68%) mindenkivel, vagy szinte mindenkivel tegeződik, ugyanilyen arányban csak az idősebbekkel tegeződik. A szakmunkás-képzőt végzett kérdőívkitöltők 40%-a mindenkivel tegeződik, 50% arányban csak az idősebbekkel magázódik. A gimnáziumot vagy szakközépiskolát végzett kérdőívkitöltők 60,44%-a mindenkivel tegeződik, 23,08%-a csak az idősebbekkel és 16,48% egyaránt használja a tegeződést és a magázódást. Az egyetemet vagy főiskolát végzett válaszadók 86,02%-a mindenkivel tegeződő kapcsolatot ápol munkahelyén, 5,38%-uk csak az idősebbekkel magázódik, 8,60%-uk a kombinált kommunikációs formát részesíti előnyben.

Összességben elmondható, hogy az iskolázottság növekedésével a tegeződés hajlandósága is növekszik a munkahelyen. Ez azt sugallja, hogy a magasabb iskolai végzettségű emberek munkahelyi környezetében a tegeződés által informálisabb lehet a kommunikáció.

7. táblázat: Munkahelyi tegeződés az iskolázottsági háttérváltozóhoz viszonyítva (n=211, p=<0,001)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Tegeződés vagy magázódás	Általános iskola		Szakmunkás-képző		Gimnázium, szakközépiskola		Egyetem, főiskola	
	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)
Mindenkivel vagy szinte mindenkivel	3	42,86	8	40,00	55	60,44	80	86,02
Csak az idősebbekkel magázódik	3	42,86	10	50,00	21	23,08	5	5,38
Tegeződik és magázódik is	1	14,29	2	10,00	15	16,48	8	8,60
Összesen	7	100,00	20	100,00	91	100,00	93	100,00

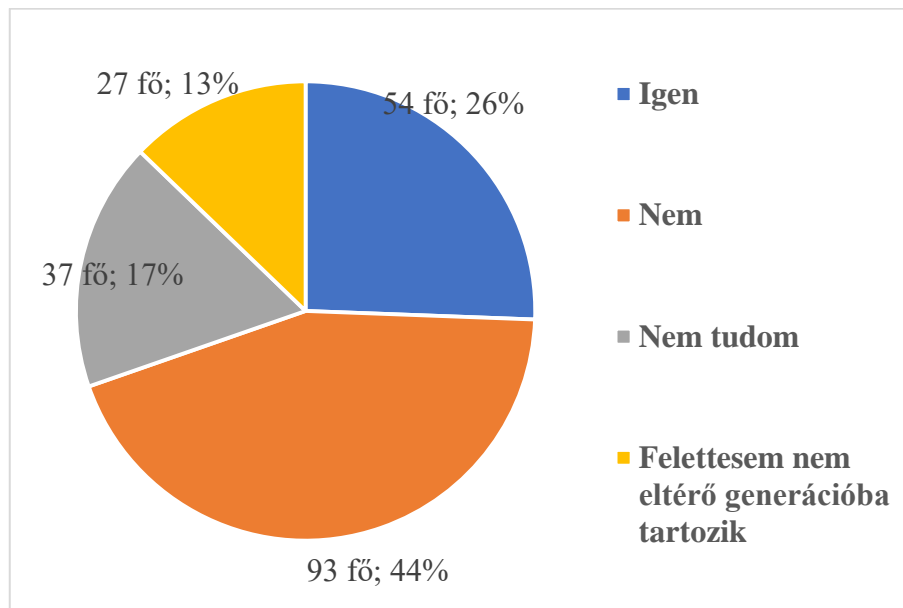
4.1.3.4 A felettes eltérő generációba tartozását vizsgáló kérdés eredménye

A 9. ábra mutatja be azt, hogy a válaszadók érezték-e már hátrány abból adódóan, hogy a felettesük eltérő generációba tartozott. A válaszadók kevéssel több, mint negyede (26%) érezte

úgy, hogy érintette már hátrányosan az, hogy felettese eltérő generációs, mint a kitöltő. A legnagyobb arányú válasz (44%) arra a válaszlehetőségre érkezett, hogy felettese nem tartozik eltérő generációba – ez azzal magyarázható, hogy a kitöltők alapján a legnagyobb számban az Y-generáció töltötte ki, melyek generációból kerülhet ki a legtöbb vezető vagy felettes a munkaerőpiacra.

9. ábra: Érezte már úgy, hogy amennyiben felettese eltérő generációhoz tartozik, az Önt hátrányosan érintette munkavégzéskor? (n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



A 8. táblázat a feladatvégzés során tapasztalt hátrányos helyzetet mutatja az eltérő generációba tartozó felettesek miatt, a válaszadók lakhelye szerinti bontásban. Közepesnél gyengébb összefüggésre utal a Cramer's V mutató 0,221 értéke.

A kitöltők közül, akik a fővárosban élnek, 40% érezték úgy, hogy hátrányos helyzetben voltak az eltérő generációba tartozó felettes miatt, addig a kérdésre válaszolók 44%-a nem érezte így. Ezen túl 4% nem tudta eldönteni ezt a kérdést, míg 12% nem tartozott eltérő generációba. A Megyeszékhelyen élők legnagyobb része, azaz 24% úgy érzi, hogy nem érzi hátrányos helyzetben magát azért, mert eltérő generációba tartozik a vezetője. A városi környezetben élők között a legnagyobb azoknak az aránya, akik nem tudják eldönteni, hogy hátrányban vannak-e vagy sem, ez az adott lakhelykategória 29,87%-át teszi ki. A városban élők 40,26%-a érzi azt, hogy nem tartozik hátrányos helyzetben. A magas arányszám indoka lehet az, hogy a városokban több az oktatási intézmény, egyetem, ezért itt magasabb lehet a jól képzett fiatal

szakemberek aránya. A táblázatot megvizsgálva elmondható, hogy a községben és a falun élőknel a legnagyobb arányú a nem eltérő generációkba tartozó felettesek száma.

8. táblázat: A feladatvégzések során az eltérő generációba tartozó felettes miatt hátrányos helyzet a lakhelyhez viszonyítva (n=211, p=0,002)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

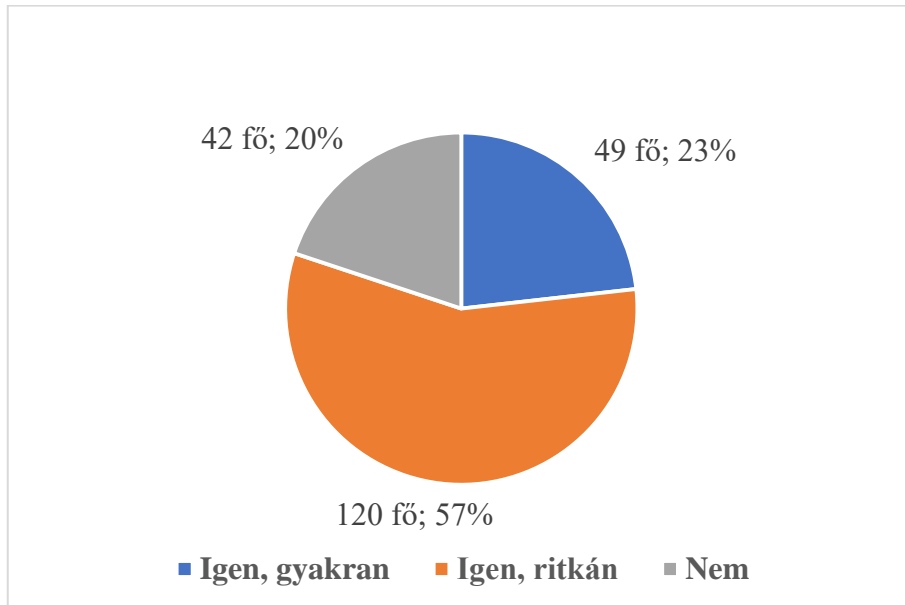
Hátrányos helyzet az eltérő generációba tartozó felettes miatt	Főváros		Megyeszékhely, megyei jogú város		Város		Község, falu		Egyéb	
	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)	Válaszok (fő)	Megosztás (%)
Igen	10	40,00	15	32,61	15	19,48	11	18,64	3	75,00
Nem	11	44,00	24	52,17	31	40,26	26	44,07	1	25,00
Nem tudom	1	4,00	5	10,87	23	29,87	8	13,56	0	0,00
Nem eltérő generáció	3	12,00	2	4,35	8	10,39	14	23,73	0	0,00
Összesen	25	100,00	46	100,00	77	100,00	59	100,00	4	100,00

4.1.3.5 Kedvezőtlenség a generációk között munkavégzéskor

„Munkája során tapasztalt már kommunikációs nehézségeket a generációk közötti különbségekben adódóan?” – így állt az kérdőívben a 10. kérdés. A kérdés eredményét a 10. ábra mutatja be. Kérdésem csak a kommunikációs nehézségekre vonatkozott. Kommunikációs nehézségek ritkán adódnak legnagyobb számban (57%) a kérdőív kitöltői között. 49 fő (23) válaszolta úgy, hogy gyakran van kommunikációs hiba eltérő generációs kollégájával és 42 fő (20%) esetében egyáltalán nincsen ilyen probléma.

10. ábra: Generációs eltérésekből adódó kommunikációs nehézséges tapasztalása a kitöltők szempontjából (n=211)

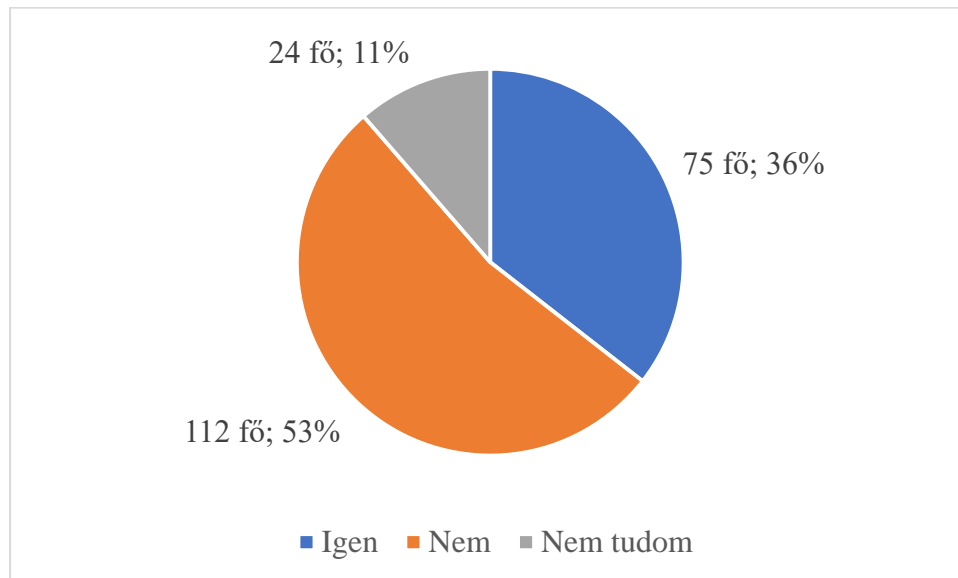
(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



A válaszadók 36%-a nyilatkozott úgy, hogy biztosan tudja, hogy egy munkahelyi feladat megoldása során kellemetlensége adódott abból, hogy több generáció dolgozott össze, de ez nem feltétlen a kommunikációból fakad, ami esetlegesen konfrontációt okozhatott (11. ábra). A válaszadók legnagyobb része, azaz 53%-a azt véli, hogy nem tudja, hogy adódott-e már problémája abból, hogy több generáció dolgozott össze.

11. ábra: Érintette már kedvezőtlenül az, hogy több generáció dolgozott együtt munkája során egy feladat megoldásakor? (n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)



Szignifikáns összefüggést mutat be a 9. táblázat, mely a jövedelmet hasonlítja össze a feladat vagy munkavégzés során történő különböző generációk okozta kellemetlenségekhez. A jövedelemkategóriák kialakításához a Központi Statisztikai Hivatal 2023 júliusi bruttó átlagbérét vettem alapul, mely a hivatkozott időszakban bruttó 559 100 Ft volt. A válaszadók 51,79%-a érezte úgy, hogy több generáció jelenléte kellemetlenséget okozott a feladatmegoldás során, 44,64% nem érzett ilyen kellemetlenséget 3,57% nem tudta megítélni vagy nem adott választ a jelentősen átlag alatti jövedelemkategória esetében. A valamivel átlag alatti keresetűek 40%-a érzett kellemetlenséget már, 52,31%-a nem. Az átlagkeresettel rendelkezők közel fele (47,50%) nem érzett a kellemetlenséget. Ebben a kategóriában az igen és a nem tudom válasz hasonló arányban alakul (27,50% és 25,00%).

Összességében a táblázat alapján elmondható, hogy a jövedelem és a generációk közötti kellemetlenségek között összefüggés van. A magasabb jövedelmi kategóriában lévő emberek kevésbé érzik a generációk közötti konfliktust vagy kellemetlenséget a kérdőívben szereplő válaszok alapján.

9. táblázat: A feladatmegoldások során a csapatmunkában történő több generáció okozta kellemetlenségek a keresethez viszonyítva (n=211, p=0,002)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Feladatmegoldás során több generáció okozta kellemetlenség	Jelentősen átlag alatti		Valamivel átlag alatti		Átlagos		Valamivel átlag feletti		Jelentősen átlag feletti	
	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)	Válaszok (fő)	Megoszlás (%)
Igen	29	51,79	26	40,00	11	27,50	8	22,22	1	7,14
Nem	25	44,64	34	52,31	19	47,50	24	66,67	10	71,43
Nem tudom	2	3,57	5	7,69	10	25,00	4	11,11	3	21,43
Összesen	56	100,00	65	100,00	40	100,00	36	100,00	14	100,00

A háttérváltozókkal összevetett kérdések alapján szignifikáns kapcsolatot találtam a korcsoportot, az iskolázottságot, lakhelyet és a keresetet illetően. Az eredményeket az előbb felsoroltak alapján mutattam be. Szükséges megjegyezni, hogy a bemutatásra kerülő eredményeken felül is születtek szignifikáns eredmények, de a kutatásom szempontjából a fentieket tartottam a legfontosabbnak bemutatni.

4.1.4 Likert skálás kérdések értékelése

A kérdőívem 14. pontjában a kitöltők állításokat olvashatta a kutatott témával kapcsolatban, melyeket az iskolai osztályzatoknak megfelelően egy egytől ötig terjedő (Likert skálán) tudtak értékelni, melynél az egyes az „egyáltalán nem ért egyet”, az ötös érték a „teljes mértékben egyetért” értéket jelentette. A kérdések hat kategóriát érintettek, melyeket véletlenszerűen, kategóriától függetlenül összekeverve lehetett kitölteni. A Likert skálán történő adatgyűjtést átlag és szórás segítségével értékeltem. Alább a kategóriákat megtartva mutatom be az eredményeket, melyeket átlag szerint csökkenő sorrendbe helyeztem. Az eredmények értékelése a szórás segítségével történik: az egyhez közelebbi érték mutatja meg legjobban az átlag helyességét.

4.1.4.1 Együtműködés és csapatszellem

Az első kategóriában az állítások együtműködés és a csapatszellem jegyében kerültek megfogalmazásra, melyet a 10. táblázat mutat be. A kitöltők a közepesnél kicsit erősebben (átlag=3,48) értenek egyet azzal, hogy a generációk közötti különbségek erősítik a teljesítményt és a hatékonyságot. A kitöltők inkább nem értenek egyet (átlag=2,40) azzal, hogy a velük

nem azonos generációba tartozó munkatársak zavarják őket a munkavégzés során. Semleges értékelést kapott az az állítás (átlag=2,92), hogy felnéznenek az idősebb felettesre, vagyis az kor a kitöltők szemében nem számít a vezetőik értékelése során.

10. táblázat: A generációk között kommunikáció megítélése az együttműködés és csapat-szellem jegyében (átlag, szórás, n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Állítások	Átlag	Szórás
A generációk közötti kommunikáció a munkahelyi teljesítményt és hatékonyságot pozitívan befolyásolja.	3,48	1,08
Jobban felnézek a nálam idősebb felettesre.	2,92	1,27
A velem nem azonos generációba tartozó munkatársaim zavarnak a munkavégzés során.	2,40	1,23

4.1.4.2 Elvárások és értékek

Elvárások és értékek témakörben is vizsgáltam, az eredmények a 11. táblázatban láthatóak. A kitöltők szerint az idősebb generáció azzal, hogy megfontoltabb, nem hátráltatja a munkavégzést és nem lépnek fel kommunikációs akadályok sem, hiszen az értékelésük átlaga 3. Szinte közepes értékelést kapott az az állítás is, mely szerint a fiatalabb generációk nagyobb hangsúlyt fektetnének a rugalmasságra (átlag=2,92). A közepestől viszont kicsit gyengébb értékelést kapott (átlag=2,50), azaz állítás, hogy a fiatalabb generáció szlenget használ, ezáltal probléma lépne fel a kommunikációs csatornában.

11. táblázat: A generációk közötti kommunikáció megítélése elvárások és értékek témában (átlag, szórás, n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Állítások	Átlag	Szórás
Az idősebb generáció megfontoltabb és ezzel befolyásolja a munkahelyi döntéseket és interakciókat és ezáltal kommunikációs akadályok lépnek fel.	3,00	1,11
A fiatalabb generációk nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkahelyi rugalmasságra és a munka és magánélet egyensúlyára, ettől adódik úgy, hogy kommunikációs akadályok lépnek fel.	2,98	1,16
Sokszor adódik probléma abból, hogy a fiatalabb generáció szelnet használ a munkavégzéskor.	2,50	1,22

4.1.4.3 Információcsere és kommunikáció

Az információcserehez és kommunikációhoz köthető állítások vizsgálatát a 12. táblázat mutatja be. A közepesnél kevésbé erős, az az 3,30 átlagú az az értékelés, amely azt állítja, hogy ha több generáció együtt dolgozik, az hatékonyabb munkavégzéshez vezet. Arra az állításra, mely szerint az eltérő generációkban tartozókkal hatékonyabb a kommunikáció a válaszadók értékeiből számított átlag 2,99, a szórás egy alá esik, azaz 0,97. Elmondható, hogy a szórás értéke alapján ez az állítás mutatja meg legjobban azt, hogy a válaszadók a válaszok alapján semlegesnek gondolják azt, hogy hatékonyabb lenne a kommunikáció akkor, ha eltérőek a generációk a munkahelyen. A következő állítás átlaga 2,81, azaz inkább nem értenek egyet azzal, hogy azokkal a munkatársakkal nehezebb lenne a kommunikáció, akiknek tudják az alaphérét.

12. táblázat: A generációk közötti kommunikáció megítélése információcsere és kommunikáció tekintetében (átlag, szórás, n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Állítások	Átlag	Szórás
A munkavégzés hatékonyabb, ha több generáció is együtt dolgozik.	3,30	1,19
Eltérő generációkba tartozókkal hatékonyabb a kommunikáció a munkahelyemen.	2,99	0,97
Úgy érzem, hogy nehezebb a kommunikáció azzal a munkatársammal, aki később csatlakozott, de tudomásomra jutott, hogy alapbére magasabb.	2,81	1,33

4.1.4.4 Munkahelyi viselkedés

Úgy gondolom, hogy fontos a viselkedéskultúra feltérképezése is. Munkahelyi viselkedés kategóriához négy kérdés tartozott a kérdőív során. A munkahelyi viselkedéshez kapcsolódó állításokat a 13. táblázat szemlélteti. Valamennyi állítás során az átlag a közepesnél gyengébb. A legalacsonyabb átlagot (2,53) az az állítás kapta, mely szerint a fiatalok öltözködési stílusa nem megfelelő a munkához, tehát a válaszadók inkább nem értenek egyet ezzel az állítással. Sorban a következő alacsony átlaggal rendelkező állítás az, mely szerint a fiatalabb generáció nem tiszteletteljes az idősebb generációval. Úgy látszik ezzel az állítással a kérdőív kitöltők inkább nem értenek egyet, hiszen az állítás átlaga 2,56.

13. táblázat: A generációk közötti kommunikáció megítélése munkahelyi viselkedési szempontok alapján (átlag, szórás, n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Állítások	Átlag	Szórás
Az idősebb generációk tagjai „pletykásabbak”, mint a fiatalabb generációk tagjai.	2,94	1,34
A munkahelyemen történő generációk közötti kommunikáció hatással van a munkahelyi stressz szintemre	2,82	1,29
A fiatalabb generáció nem tiszteletteljes az idősebb generációval a munkavégzés során.	2,56	1,25
A fiatalabb generáció öltözködési stílusa nem megfelelő a munkához.	2,53	1,21

4.1.4.5 Technológiai eszközök, oktatás és tanulás

A technológiai eszközök használatának milyenségével (14. táblázat) inkább egyetértenek a válaszadók, azaz úgy érzik, hogy a fiatalabb kollégák jobban alkalmazkodnak az újabb technológiákhoz – az állítás átlaga 3,77. Inkább egyetértenek a válaszadók azzal (átlag=3,62), hogy az eltérő generációk hozta tudás hozzájárul a munkahelyi innovációkhoz. A válaszadók válaszaiból 3,43-as átlagú az az állítás, mely szerint az eltérő generációk megosztják egymás közt tapasztalataikat. Azon állítást is inkább érzik helytállónak, mely szerint a munkahelyen használt technológiai eszközök kielégítik az összes generáció igényét, hiszen az átlag a közepesnél kicsivel erősebb, 3,42. Arra az állításra, mely szerint egy új technológia használatának megtanulásához a fiatalabb generáció segítségére támaszkodhatunk az átlag értékelés 2,92, azaz szinte közepes értékelésű.

14. táblázat: A generációk közötti kommunikáció témában a technológiai eszközök, valamint oktatás témában történő megítélés (átlag, szórás, n=211)

(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)

Állítások	Átlag	Szórás
Úgy érzem, az ifjabb kollégák jobban alkalmazkodnak az új technológiai eszközökhöz és alkalmazásokhoz, mint az idősebb kollégák.	3,77	1,13
Az eltérő generációk hozta tudás hozzájárul a munkahelyi innovációkhoz.	3,62	1,04
Az eltérő generációk munkahelyemen egymás közt megosztják tapasztalataikat.	3,43	1,09
A munkahelyen használt technológiai eszközök és platformok kielégítik a különböző generációk igényeit.	3,42	1,10
Egy új technológia használata közben gyakran segítséget kérek a fiatalabb kollégáktól.	2,92	1,36

4.2 Mélyinterjúk

A kutatott témával kapcsolatban két interjút készítettem. Az interjúalanyaim kolléganőim voltak: Nagy-Berta Zsuzsanna osztályvezető asszony és Tóthné Nyirő Gabriella elszámolás ellenőrzési referens. Az interjúk készítésére 2023 októberében került sor.

4.2.1 Mélyinterjú Nagy-Berta Zsuzsannával

Az elkészített mélyinterjúim első alanya Nagy-Berta Zsuzsanna volt. Zsuzsanna, vagy ahogy a szervezetünkben mindenki szólítja Zsuzsi, 2015 júniusától dolgozik jelenlegi munkahelyén. 2016 júniusától lépett vezetői pozícióba, 2023 októberében, azaz az interjú készítésének az időpontjában a pályázatos osztályon 24 főért felel. Beszámolókat néz át, jóváhagy, az intézményrendszer fontos szereplője.

Arra a kérdésemre, hogy lát-e generációs különbségeket a beosztottjai között Zsuzsi egyértelműen igennel válaszol. Tekintettel arra, hogy Zsuzsival már jóval korábban egyeztettem az interjú készítéséről, volt ideje átnézni és válaszadásakor már tisztában volt a kutatási témával. Zsuzsi úgy fogalmaz, hogy nem tesz különbséget a generációk között, nem tartja egyik generációt munkavégzési szempontból jobbnak a másiknál. Elmondása alapján a fiatal generációra akkor lehet számítani, amikor valamit nagyon gyorsan kell elvégezni, első körben az Y-generációs, vagy a Z-generációs munkatársak segítségére számít jobban. Számítástechnikai feladatok elvégzésére azt mondja, a Z-generáció a legmegfelelőbb, hiszen mindenki az iskolából, sőt otthoni környezetből úgy jön dolgozni, hogy átlátja és ért a számítógépek kezelésére – a munkánk során fontos a technika használata is, hiszen mindent elektronikusan kell elkészíteni, bevallani. Elmondása alapján új munkaerő toborzásakor figyelembe kell venni azt a szempontot, hogy az új munkavállaló korábbi munkahelyén mennyi ideig dolgozott, főleg, ha az hosszabb idő volt. A baby boomer generáció áttanítása sok időt ölthet fel, és a „beidegződéseket” nehezen hagyhatja el dolgozó, ezáltal adódhatnak munkahelyi konfliktusok akár. A jelenlegi helyzetet felmérve Zsuzsi úgy fogalmaz, hogy jelenleg osztályában a generációk között nem lát kommunikációból fakadó összeröffenéseket. Úgy érzi, hogy minden munkavállaló megtalálta a közös nevezőt egymással.

Zsuzsi azt vallja, hogy fontos a vegyes generációkból kialakított munkahelyi környezet. Minden generáció tud egymásnak átadni valamifajta tudást, például az idősebbek a fiatalabbakat meg tudják tanítani a tárgyalási technikákra, a fiatalabbak meg az idősebbeknek nyújtanak informatikai segítségeket. Interjúm alanya nem tesz különbséget a generációk között, vezetőként minden generációval tud és szeret is együtt dolgozni. Véleménye szerint ezt az együtt-dolgozási szándékot a kollégákban is tudatosítani kell, még ha konfliktus is adódik, azokat szép szóval meg lehet oldani, hiszen fontos, hogy a ránk bízott feladatokat probléma- és zökkenőmentesen végrehajtsuk. Szerinte vezetőként fontos feladata az, hogy kialakítson egy megfelelő munkahelyi légkört. Vezetőként mindig elmondja, hogy bármilyen probléma is

adódik a kollégák között, nyugodtan keressék és azokat a problémákat meg tudják vele beszélni. Vezetőként is igyekszik megfelelően kommunikálni a beosztottjaival, hiszen elmondása alapján, ha nem megfelelő a kommunikáció az bizalmatlanságot gerjeszthet a munkavállalóban és akár a szervezetet is elhagyhatja.

Összességében Zsuzsi jelenlegi beosztásában fontosnak tartja a sokszínűséget a feladatok megoldásához és nem tapasztal problémát azzal kapcsolatban, hogy eltérő generációknak kell a munkavégzés során összedolgozniuk.

4.2.2 Mélyinterjú Tóthné Nyirő Gabriellával

Második interjúalanyom közvetlen kolléganőm, Tóthné Nyirő Gabriella. Gabriella 2016 óta dolgozik jelenlegi munkahelyén, mint elszámolás ellenőrzési referens. Elmondhatom, Gabriellát nagyon szeretem, hiszen hozzá bármikor fordulhatok segítségért, ha elakadnék munkám során. Amellett, hogy segítőkész, úgy gondolom ő az egyik kollégám, aki a legnagyobb szakmai tapasztalattal rendelkezik.

Interjúalanyom az Y-generációba tartozik. Véleménye szerint a generációk nagyon jól együtt tudnak dolgozni. Hozzáteszi, hogy ez a munkahelyi csapaton működik, hiszen szükséges minden oldalról a megfelelő befogadóképesség, azzal minden szakadék átvágható, szakmailag úgy lehet a legjobban fejlődni.

Gabriella véleménye szerint mindenkivel jól együtt tud dolgozni, legyen akár Baby boomer vagy Z-generációs az adott kolléga. Elmondta, hogy nagyon szereti a Z-generációt, mert úgy látja, hogy a Z-generáció, ha igazán belendül, akkor pörög a munkában. Ez a pörgés feltölti.

Interjúalanyom hozzátette, hogy egy jól működő szervezethez szükséges minden generáció, így tud legjobban felállni a csapat. Az idősebbek tapasztalata elengedhetetlen, a fiatalabb generáció új szemlélete pedig sokat tud lendíteni a problémamegoldás során.

Úgy gondolja viszont, hogy saját generációjának van a legjobb problémamegoldó képessége. Az Y-generációkba tartozóknak van meg a kellő tapasztalata, valamint úgy érzi, hogy generációja már megszerezte a megfelelő képesítéseket, tudást a feladatok maximális elvégzéséhez. Úgy érzi, generációja a munkához való hozzáállása még erősebb, mint a Z-generációé. A Z-generáció már inkább könnyedebben veszi a munkavégzést, kicsit felületesebbek is.

A legmegfelelőbb munkahelyi légkör megteremtéséhez szükséges a jó kommunikáció, a munkatársak és a szervezet részéről is. Szükséges a minden információt idejében megosztani. A motivációs tényezők is elengedhetetlenek egy jó munkahely kialakításához. Nem feltétlenül érte ezalatt a pénzbeli juttatásokat: szükséges a megbecsülés, biztatás, egy köszönet vagy szép szó. Korábban Gabriella a banki szférában dolgozott, korábbi munkahelyét a felsorolt motivációs eszközök hiánya miatt hagyta ott.

Úgy érzi, hogy a munkahelyi konfliktusok nem feltétlen a generációk közötti kommunikációból fakadnak. Nagyobb szerepe van a konfliktusok kialakulásában annak, hogy kinek milyenek az emberi tulajdonságai. Fontos a másik ember megértése és azoknak az elfogadása.

Mióta jelenlegi munkahelyén dolgozik, úgy érzi, hogy javul a munkahelyi légkör. Mint korábban elmondta, szereti a Z-generáció pörgését, és a munkahelyén ez a generáció is igencsak „belépett a képbe”.

Összességében elmondható, hogy Gabriella úgy gondolja, hogy a megfelelő munkahelyi légkör kialakításához elengedhetetlen a munkaerőpiacon meglévő négy generáció összedolgozása. Amennyiben vannak munkahelyi konfliktusok, azok nem a generációk közötti kommunikációs hibákból adódnak, hanem az egyének személyiségtípusaiból.

5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Jelen fejezet szolgál arra, hogy a kutatási eredményeim során milyen következtetéseket és javaslatokat tudok megfogalmazni a kutatási témámban.

Úgy gondolom, hogy bőséges adatot tudtam gyűjteni a generációk közötti kommunikációról a munkahelyi attitűdök figyelembevételével.

A kutatás nem volt reprezentatív, ezért általános következtetéseket nem tudok levonni a témával kapcsolatban.

Három hipotézis fogalmaztam meg a kutatott témával kapcsolatban:

- H1: Az idősebb generációval a fiatalabb generáció nehezebben dolgozik össze a munkavégzés során, melyből sokféle konfliktus alakulhat ki és ez hátráltatja a feladatellátást.
- H2: A technika előrehaladásával a Baby boomer generáció nem bír lépést tartani a munkavégzés során.
- H3: Az idősebb generáció kevésbé együttműködő abban az esetben, ha a felettese fiatalabb nála.

5.1 Következtetések

A kérdőív kitöltők és a mélyinterjú alanyok is tisztában voltak a kutatott témával. A kérdőív megkérdezés során a kreált szövegekből adódóan azt szűrhető le, hogy a generációk között eltérő értékrendek állnak fenn, eltérő technikai ismeretekkel rendelkeznek. A generációk közötti együttműködés is fontos a célok elérése érdekében. A munkavállalók közötti tisztelet is fontos tényező.

A kérdőív kitöltői és mélyinterjú alanyaim elmondása alapján az első hipotézisemet el lehet vetni: habár a generációk közötti konfliktus létezik, nem olyan nagymértékű, mint azt a hipotézis megfogalmazásakor véltem. A generációk közötti munkavégzés során a válaszadók kevesebb mint negyede érezte azt, hogy baj lenne akkor, ha eltérő generációk dolgoznak össze. Az interjúalanyok is megerősítettek abban, hogy az eltérő generációknak nagy szerepe van a munkahelyi kultúrában és annak kialakításában.

A második hipotézisemmel azt próbáltam kutatni, hogy a Baby boomer generáció nem tud lépést tartani a technika fejlődésével. Pontosan ezt így nem állapíthatjuk meg. A Likert-skálás eredmények alapján a kitöltők inkább érezték úgy, hogy a fiatalabb generáció jobban használja a modern technológiát, mint idősebb kollégái, de ezt sem általánosan kijelenthető.

Tekintettel arra, hogy vezetés-szervezés mesterképzésen veszek részt és a képzés egyik létjogosultsága az, hogy egy napon vezetők legyünk, a harmadik hipotézisem egy vezetéssel összekapcsolható állítás volt. Állításom azt taglalta, hogy az idősebb generáció kevésbé együttműködő abban az esetben, ha a felettese fiatalabb nála. A kérdőíves kutatás alapján elmondható, hogy az idősebb munkavállalók helyett már inkább az Y-generáció vagy az X-generáció az uralkodó a vezetői pozíciókban. A kérdőívek és a mélyinterjú alapján elmondható, hogy nem áll fenn nagyobb mértékű konfliktus abból adódóan, hogy az idősebb generációnak fiatalabb a felettese.

5.2 Javaslatok

A kérdőívemmel megkérdezettek válaszaik alapján a munkahelyeknek meg kellene fontolni a munkahelyi tréningek szervezését és megtartását. A kutatásból kiderül, hogy ezeknek a tréningeknek nem tartanak jelentőséget a munkaadók. Ezzel ellentétben a tréningek során a munkavállalók megismerkedhetnek a különböző generációkkal, azoknak a jellemzőivel, értékrendjével és kommunikációs stílusával. Ezáltal, ha mégis fennállna valamilyen konfliktus, azokat könnyebben értelmezni tudnák az érintett tagok. Csapatépítés szempontjából is elengedhetetlen lehet egy ilyen tréning szervezése, mely nem csak a generációk közötti kommunikációt taglalná: a csapatépítő feladatok, melyek során a generációk tagjai közös célokért dolgozhatnak kölcsönös bizalmat alakíthat ki a kollégákban. Vezetői készségek fejlesztése érdekében is javaslok a tréningek tartását, mert a vezetők számára különösen fontos megtanulni, hogy hogyan motiválják és vezessék az eltérő generációkat. Ahogy a mélyinterjú is elhangzott, a motiváció szükséges egy szervezet jó működéséhez.

6 ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomamunkám témája a generációk közötti kommunikáció, azon belül a generációk munkahelyi együttműködése volt.

A kutatásom megkezdése előtt úgy véltem, hogy az Baby boomer generáció és a Z- generáció nem tud eredményesen együtt dolgozni együtt dolgozni, ezáltal konfliktushelyzetek alakulhatnak ki; a technikai fejlődéssel nem tudott iramot tartani a Baby boomer generáció; az idősebb generáció kevésbé együttműködő abban az esetben, ha fiatalabb felettese van.

A kutatásaimat primer és szekunder forrásokra hivatkozva készítettem el. Szekunder forrásként a témában releváns interjúkat, folyóiratokat, könyveket, webhelyeket kerestem, primer kutatásként kérdőívet szerkesztettem, és mélyinterjúkat készítettem.

A generációk között valóban fennállnak eltérő értékrendek és technikai ismeretek, és ezek a különbségek néha konfliktusokhoz vezetnek a munkahelyeken. Az első hipotézis, mely szerint a különböző generációk közötti összefogás problémákat okoz, nem igazolódott be teljes mértékben. A második hipotézis a Baby boomer generáció technikai lemaradását vizsgálta, amely részben igaznak bizonyult, bár nem általánosítható. A harmadik hipotézis alapján az, hogy idősebb generáció nehezebben fogadja el a fiatalabb feletteseket nem igazolódott be, hiszem a Baby boomer generációt a fiatalabb, X- és Y-generáció váltja fel a vezetői szektorban.

Javaslatokként a munkahelyi tréningek szervezését és megtartását érdemes megfontolni. Ezek a tréningek segíthetnek a munkavállalóknak megismerni a különböző generációk jellemzőit, értékrendjét és kommunikációs stílusát. Ezáltal a generációk közötti konfliktusokat könnyebben kezelhetővé tehetjük. A tréningek nem csak a generációk közötti kommunikációt érintenék, hanem csapatépítési és vezetői készségfejlesztési szempontokat is felölelnének. A vezetők számára különösen fontos megtanulni, hogyan motiválják és vezessék az eltérő generációkat.

7 IRODALOMJEGYZÉK

- Abril, D. (2022. december 13.). *Gen Z came to 'slay.' Their bosses don't know what that means.* Forrás: The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/12/12/gen-z-work-emojis/>
- Besenyei, L. (2016). A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio*, 371-378.
- Csutorás, G. (2018). A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 50.
- Dávid, I., Fülöp, M., Pataky, N., & Rudas, J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Budapest: MATEHETSZ.
- Fourhooks. (2015. április 26.). *The Generation Guide - Millennials, Gen X, Y, Z and Baby Boomers.* Forrás: Fourhooks blog: <http://fourhooks.com/marketing/the-generation-guide-millennials-gen-x-y-z-and-baby-boomers-art5910718593/>
- Gold, M. (2023. május 16.). *Does Generation Z Work?* . Forrás: Empire Resume: <https://empireresume.com/does-generation-z-work/>
- Grothaus, M. (2023. szeptember 9.). *Generational slang divide at work makes communication hard for Gen Z, millennials, Gen X, and boomers.* Forrás: Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90957258/slang-work-gen-z-millennial-gen-x-boomer-generational-divide>
- Guld, Á. (2022). *A Z-generáció médiahasználata - jelenségek, hatások, kockázatok*. Budapest: Libri Könyvkiadó.
- Jenkins, J. (2019. január 24.). Forrás: https://ifmahouston.starchapter.com/downloads/Meeting_Presentations/leading_the_four_generations_at_work__ama.pdf
- Jobgroup. (2020. szeptember 14.). *jobgroup.hu*. Forrás: Négy generáció munkahelyi viselkedése [Boomerek, X, Y, Z] – Generációk a munkahelyen 1. rész: <https://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1>

- Klág, D. (2019. november 22.). *index.hu*. Forrás: Hé, öreg, most már befoghatnád!:
https://index.hu/kultur/2019/11/22/ok_boomer_z_generacio_baby_boomer/
- Knight, R. (2014. szeptember 25.). *Harvard Business Review*. Forrás: Managing People from 5 Generations: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- Komár, Z. (2017). *Generációelméletek*. Forrás: Pedagógiai folyóiratok: <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>
- Korpás, S. (2022. január 7.). *Tiszaújvárosi Művelődési Központ és Könyvtár*. Letöltés dátuma: 2023. november 1., forrás: <http://www.dkk.tiszaujvaros.hu/index.php/hbvkblog/tegezodes-magazas-megszolitas>
- Kossáné Prókay, K. (2003). *A menedzserasszisztens I*. Budapest: Stíl Stúdió.
- KSH. (2008). *Módszertani Dokumentáció*. Forrás: Módszertani dokumentáció / fogalmak: https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_ot_id=200&p_obj_id=646
- KSH. (2022). *Központi Statisztikai Hivatal*. Letöltés dátuma: 2022. november 27., forrás: A gazdaságilag aktívak száma korcsoportok szerint, nemenként (ezer fő): https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0037.html
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, old.: 65-76.
- Lázár, T. (2018. január 24.). *Munkahelyen az X, Y, Z generáció*. Forrás: [cvonline.hu: https://blog.cvonline.hu/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271](https://blog.cvonline.hu/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271)
- McLaren, S. (2020. február 20.). *The 3 Most Common Reasons Generations Clash at Work*. Forrás: LinkedIn Talent Blog : <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/reasons-generations-clash-at-work>
- Meretei, B. (2017). Generációs Különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 10-18.
- Morris, A. (2023. október 10.). *A Wake-up Call for Baby Boomers*. Forrás: GROWERTALKS: <https://www.growertalks.com/Article/?articleid=26482>

- Smith, J., & Clurman, A. (2003). *Generációk, márkák, célcsoportok*. Budapest: Geomédia Kiadó Rt.
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 77-88.
- Szeles, S. (2021). A munkahelyi mentálhigiéné generációs jellemzői. *Új munkügyi szemle*, 91-98.
- Tari, A. (2010). *Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Twenge, J. (2018). *iGeneráció*. Budapest: Édesvíz Kiadó.
- Waldman, E. (2021. augusztus 31.). *How to Manage a Multi-Generational Team*. Forrás: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team>

8 TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Generációk megoszlása a munkahelyemen az osztályomon 2023 szeptemberében (<i>Forrás: saját gyűjtés</i>).....	6
2. táblázat: Generációk tipizálása (<i>Saját szerkesztés (Lázár, 2018), (Fourhooks, 2015), (Jobgroup, 2020) alapján</i>)	14
3. táblázat: Generációk életkor szerinti csoportosítása (bázisév: 2021) (<i>Forrás: Saját szerkesztés</i>)	22
4. táblázat: Kérdőíves kutatás kitöltőinek háttérváltozóit bemutató táblázat (n=211).....	25
5. táblázat: A felettes életkora a válaszadók generációs besorolásához viszonyítva (n=211, p=<0,001) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>).....	31
6. táblázat: A generációk közötti kommunikációt érintő tréningeken való részvétel a válaszadók generációs besorolásához viszonyítva (n=211, p=<0,001) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>).....	33
7. táblázat: Munkahelyi tegeződés az iskolázottsági háttérváltozóhoz viszonyítva (n=211, p=<0,001) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>).....	34
8. táblázat: A feladatvégzések során az eltérő generációba tartozó felettes miatt hátrányos helyzet a lakhelyhez viszonyítva (n=211, p=0,002) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>).....	36
10. táblázat: A feladatmegoldások során a csapatmunkában történő több generáció okozta kellemetlenségek a keresethez viszonyítva (n=211, p=0,002) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>).....	39
11. táblázat: A generációk között kommunikáció megítélése az együttműködés és csapatszellem jegyében (átlag, szórás, n=211) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>)	40
12. táblázat: A generációk közötti kommunikáció megítélése elvárások és értékek témában (átlag, szórás, n=211) (<i>Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján</i>).....	41

13. táblázat: A generációk közötti kommunikáció megítélése információcsere és kommunikáció tekintetében (átlag, szórás, n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	42
14. táblázat: A generációk közötti kommunikáció megítélése munkahelyi viselkedési szempontok alapján (átlag, szórás, n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	42
15. táblázat: A generációk közötti kommunikáció témában a technológiai eszközök, valamint oktatás témában történő megítélés (átlag, szórás, n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	43

9 ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Generációs megoszlás a munkaerőpiacon <i>(Saját szerkesztés)</i>	9
2. ábra: Gazdaságilag aktívák száma Magyarországon korcsoportonként 2021-ben (ezer fő) <i>(Forrás: Saját szerkesztés KSH (2022) adatok alapján)</i>	21
3. ábra: Gazdaságilag aktívák száma generációkra osztva 2021-ben Magyarországon (N=4830,4 ezer fő; fő, %) <i>(Forrás: KSH (2022) adatok alapján saját szerkesztés)</i>	22
4. ábra: A kérdőívet kitöltők generációs megoszlása (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	27
5. ábra: Szófelhő a kérdőíves megkérdezések alapján <i>(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)</i>	28
6. ábra: A felesleges életkori besorolására feltett kérdés bemutatása (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	30
7. ábra: Munkahelyi tréningek megtartása, melyen a generációk közötti kommunikáció téma is érintésre kerül (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	32
8. ábra: A kollégák közötti tegeződés vagy magázódásra vonatkozó kérdés eredménye (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	33
9. ábra: Érezte már úgy, hogy amennyiben feleslegesen eltérő generációhoz tartozik, az Önt hátrányosan érintette munkavégzéskor? (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	35
10. ábra: Generációs eltérésekből adódó kommunikációs nehézségek tapasztalása a kitöltők szempontjából (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	37
11. ábra: Érintette már kedvezőtlenül az, hogy több generáció dolgozott együtt munkája során egy feladat megoldásakor? (n=211) <i>(Forrás: Saját szerkesztés saját adatgyűjtés alapján)</i>	38

10 MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

K É R D Ő Í V

Tisztelt Kitöltő!

Boocz Ákos Tibor vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi egyetem végzős, vezetés-szervezés mesterképzés szakos hallgatója. Életünk és munkánk során több generációval dolgozunk együtt közösen. A mindennapok során a generációknak össze kell tartaniuk a hatékony feladatelvégzés érdekében. Kérdőívem a generációk közötti kommunikációról szól.

A kérdőívem kitöltése anonim jellegű. Kérem, kitöltésével segítse diplomamunkám elkészítését! A kérdőív kitöltése 5-10 percet vesz igénybe. Segítségét előre is köszönöm!

- 1. Kérem, írja le egy szóban, hogy mi jut eszébe a következő fogalomról: *generációk kommunikációja a munkahelyen.***

.....

- 2. Kérem, az alábbi felsorolás alapján válassza ki születési évének megfelelően generációjának kategóriáját!**

1. Baby boomer (1946 - 1964)
2. X-generáció (1965 - 1979)
3. Y-generáció (1980 - 1994)
4. Z-generáció (1995 - 2009)

- 3. Kérem, adja meg, hogy foglalkozása milyen kategóriába sorolható!**

1. Szellemi foglalkoztatott
2. Fizikai foglalkoztatott
3. Munkája szellemi és fizikai munkának is tekinthető, többértű

- 4. Kérem, adja meg, hogy jelenleg milyen formában űzi munkavégzési tevékenységét!**

1. Alkalmazott
2. Vállalkozó

5. Kérem, adja meg, hogy milyen típusú szervezetnél dolgozik!

1. 10 főnél kevesebb főt foglalkoztató mikrovállalkozás
2. 11-249 főt foglalkoztató középvállalkozás
3. 250 főnél többet foglalkoztató nagyvállalat
4. Állami vagy egyéb kormányzati szerv
5. Oktatási intézmény

6. Kérem, adja meg, hogy jelenlegi felettese:

1. Fiatalabb, mint Ön
2. Idősebb, mint Ön
3. Önnel hasonló korú
4. Nincs felettese

7. Érezte már úgy, hogy amennyiben felettese eltérő generációhoz tartozik, az Önt hátrányosan érintette munkavégzéskor?

1. Igen
2. Nem
3. Nem tudom
4. Felettesem nem eltérő generációba tartozik

8. Kérem jelölje a megfelelő választ! Ön a munkahelyén...

1. Csak Önnel hasonló életkorú munkatársakkal dolgozik együtt
2. Többnyire fiatalabb életkorú munkatársakkal dolgozik együtt
3. Többnyire idősebb életkorú munkatársakkal dolgozik együtt
4. Fiatalabb és idősebb életkorú munkatársakkal dolgozik együtt

9. Érintette már kedvezőtlenül az, hogy több generáció dolgozott együtt munkája során egy feladat megoldásakor?

1. Igen
2. Nem
3. Nem tudom

10. Munkája során tapasztalt már kommunikációs nehézségeket a generációk közötti különbségekből adódóan?

1. Igen, gyakran
2. Igen, ritkán
3. Nem

11. Munkahelyén szoktak tréningeket szervezni, melyeken kötelező jelleggel részt kell vennie?

1. Igen
2. Nem

12. Amennyiben igen, ezen tréningen a generációk közötti kommunikációs problémák szóba kerülnek?

1. Igen
2. Nem
3. Nem szoktak tréningeket szervezni

13. Ön a munkahelyén tegeződik vagy magázódik kollégáival?

1. Mindenkiel, vagy szinte mindenkiel tegeződik
2. Az idősebb generációba tartozó munkatársakkal magázódik
3. Tegeződik és magázódik is kollégáival

14. Kérem, hogy értékelje az alábbi állításokat az iskolai osztályzatoknak megfelelően, melyek a munkahelyi, generációk közötti kommunikációról és munkavégzésről szólnak!

(1 – egyáltalán nem értek egyet, 5 – teljesen egyetértek)

Állítások	Egyáltalán nem ért egyet					Teljesen egyetért				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. A munkavégzés hatékonyabb, ha több generáció is együtt dolgozik.	1	2	3	4	5					
2. Eltérő generációkba tartozókkal hatékonyabb a kommunikáció a munkahelyemen.	1	2	3	4	5					
3. A velem nem azonos generációba tartozó munkatársaim zavarnak a munkavégzés során.	1	2	3	4	5					
4. Jobban felnézek a nálam idősebb felettesre.	1	2	3	4	5					
5. Úgy érzem, hogy nehezebb a kommunikáció azzal a munkatársammal, aki később csatlakozott, de tudomásomra jutott, hogy alapbére magasabb.	1	2	3	4	5					
6. Az eltérő generációk munkahelyemen egymás közt megosztják tapasztalataikat.	1	2	3	4	5					
7. Az eltérő generációk hozta tudás hozzájárul a munkahelyi innovációkhoz.	1	2	3	4	5					

8. A generációk közötti kommunikáció a munkahelyi teljesítményt és hatékonyságot pozitívan befolyásolja.	1	2	3	4	5
9. Az idősebb generációk tagjai „pletykásabbak”, mint a fiatalabb generációk tagjai.	1	2	3	4	5
10. A fiatalabb generáció öltözködési stílusa nem megfelelő a munkához.	1	2	3	4	5
11. A fiatalabb generáció nem tiszteletteljes az idősebb generációval a munkavégzés során.	1	2	3	4	5
12. A munkahelyemen történő generációk közötti kommunikáció hatással van a munkahelyi stressz szintemre	1	2	3	4	5
13. Úgy érzem, az ifjabb kollégák jobban alkalmazkodnak az új technológiai eszközökhöz és alkalmazásokhoz, mint az idősebb kollégák.	1	2	3	4	5
14. Egy új technológia használata közben gyakran segítséget kérek a fiatalabb kollégáktól.	1	2	3	4	5
15. A munkahelyen használt technológiai eszközök és platformok kielégítik a különböző generációk igényeit.	1	2	3	4	5
16. Sokszor adódik probléma abból, hogy a fiatalabb generáció szlenget használ a munkavégzéskor.	1	2	3	4	5
17. A fiatalabb generációk nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkahelyi rugalmasságra és a munka és magánélet egyensúlyára, ettől adódik úgy, hogy kommunikációs akadályok lépnek fel.	1	2	3	4	5
18. Az idősebb generáció megfontoltabb és ezzel befolyásolja a munkahelyi döntéseket és interakciókat és ezáltal kommunikációs akadályok lépnek fel.	1	2	3	4	5

15. Mi az Ön neme?

1. Férfi
2. Nő

16. Kérem, adja meg legmagasabb iskolai végzettségét!

1. Általános iskola
2. Szakmunkásképző
3. Gimnázium, szakközépiskola, technikum
4. Egyetem, főiskola

17. Ön milyen típusú településen él?

1. Főváros
2. Megyeszékhely, megyei jogú város
3. Város
4. Község, falu
5. Egyéb

18. Magyarországon az átlagkereset 2023 júliusában (KSH, 2023) bruttó 559 100 Ft.

Ön ehhez képest melyik kategóriába sorolná keresetét?

1. Jelentősen átlag alatti
2. Valamivel átlag alatti
3. Átlagos
4. Valamivel átlag feletti
5. Jelentősen átlag feletti

MÉLYINTERJÚ VÁZLAT

Személyes kérdések

- Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén? Kérem mondja el pár szóban, hogy mivel foglalkozik! Kérem mondja el, hogy milyen kihívásokkal kell megküzdenie munkavégzése során.
- Vezetőként/beosztottként mi a meglátása a generációs különbségekről?
- Vezetőként melyik generációval tud jobban összedolgozni? Mik azok a szempontok, amik mérlegelésre kerülnek egy új dolgozó felvételekor? / Beosztottként a fiatal vagy idősebb generációval tud jobban összedolgozni?

Generációk közötti különbségek

- Ön szerint fontos-e az eltérő generációkkal tarkított munkahelyi légkör? Miért vélekedik így?
- Mi a legfontosabb a megfelelő munkahelyi légkör megteremtésében?
- A jó munkahelyi légkör fontosabb-e, mint a magas fizetés?
- Véleménye szerint amennyiben kialakult egy konfliktushelyzet, mekkora szerepe van a generációs különbségeknek?
- Véleménye szerint mely generációnak jobb a problémamegoldó-képessége?

Személyes vélemények javaslatok

- Ön szerint milyen egy jól működő szervezet, ez miben nyilvánul meg a generációk közti kommunikációban?
- Mit tapasztal abból adódóan, hogy javul-e az eltérő generációkba tartozók egymás közötti kommunikáció munkahelyén?

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Walter Virágnak és társ konzulensemnek Dr. Szabó-Szentgróti Gábornak, hogy segítettek ezen diplomadolgozat elkészítésében.

Továbbá hálás köszönettel tartozom két mélyinterjú alanyomnak, osztályvezető asszonyomnak, Nagy-Berta Zsuzsannámnak és közvetlen kolléganőmnek Tóthné Nyirő Gabriellának, hogy rendelkezésemre álltak és segítettek.

Szüleimnek is hálás vagyok, hogy a mesterképzés elvégzésére bátorítottak. Köszönettel tartozom továbbá évfolyamtársamnak, Maczék Rékának, hogy ezen képzés elvégzésére ösztönzött.

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Boocz Ákos Tibor
A Hallgató Neptun kódja:	DN2DTX
A dolgozat címe:	Generációk közötti kommunikáció elemzése
A megjelenés éve:	2023
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és 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 mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Kaposvár, 2023. október 26.



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölnendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölnendő.

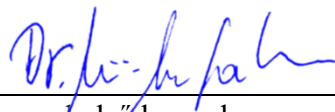
NYILATKOZAT

Boocz Ákos Tibor (név) (hallgató Neptun azonosítója: DN2DTX) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot³ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**⁴.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem⁵

Kelt: Kaposvár, 2023. november 1.


belső konzulens

³ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

⁴ A megfelelő aláhúzendó.

⁵ A megfelelő aláhúzendó.