

DIPLOMADOLGOZAT

ENDRE KITI

Emberi Erőforrás Tanácsadó szak

Budapest

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budapesti Campus

Emberi Erőforrás Tanácsadó Szak

**GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK VIZSGÁLATA A BÁCS-
KISKUN VÁRMEGYEI MUNKAVÁLLALÓK EL-ÉS
BEVÁNDORLÁSÁNAK VONATKOZÁSÁBAN**

Belső konzulens: Dr. Kolta Dóra
egyetemi docens

Készítette: **Endre Kitti**
E5552H
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Vidékfejlesztés és Fenntartható
Gazdaság Intézet
Humántudományi és
Szakképzési Tanszék

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. Szakirodalmi feldolgozás	4
2.1. Népesedési Helyzet.....	4
2.1.1. Történeti kitekintés	4
2.1.2. Magyarország népesedési helyzete, vándorlás	5
2.1.3. Magyarország népessége 2050-ben	9
2.2. Generációk.....	12
2.2.1. Generáció fogalma.....	12
2.2.2. Generáció- elméletek.....	13
2.2.3. Strauss és Howe négyfordulatos elmélete	13
2.2.4. A generációk ábécéje.....	14
2.3. Ösztönzés és motiváció	18
2.3.1. Motiváció- elméletek.....	18
2.3.2. Ösztönzésmenedzsment.....	26
2.4. Generációk közötti különbségek a munkahelyeken	29
3. Saját kutatás.....	33
3.1. Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása	33
3.2. A vizsgálat körülményei	34
3.3. Eredmények	36
3.3.1. A kérdőíves kutatás eredményei.....	36
3.3.2. Dokumentumelemzés	48
3.4. Következtetések és javaslatok	57
4. Összefoglalás	63
5. Irodalomjegyzék	67
6. Mellékletek	70
1. számú melléklet: Kérdőív.....	70
7. Függelékek	77
1. sz. függelék – Tartalmi kivonat	77
2. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat	79
3. számú függelék - Eredetiségi, hozzáférési és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat	80

1. Bevezetés

„Mottó: Minden generációnak meg kell küzdenie a saját elfogadtatásáért.

Más-más ok miatt. Valamennyien átéljük elgondolásaink

érvényre juttatásának nehézségeit. Ez se nem kor-,

se nem korszakfüggő. Rátalálni a közös nyelvre, ami

egymáshoz vezet, mégsem feladható.”(Babos Gyula, 2017)

Témaválasztásom fő mozgatórugója, hogy átfogó képet kapjak arról, hogy a mai munkahelyeken jelen lévő generációk hogyan tudnának hatékonyan, és sikeresen együttműködve dolgozni egymással, hiszen különbözőségeikből adódóan számtalan munkahelyi konfliktus kialakulhat közöttük. Témaválasztásom az is indokolta, hogy egy olyan helyen dolgozom, ahol mind a négy generáció tagjai fellelhetőek, és szeretném ezen generációk értékrendjét, viselkedését, valamint a munkahelyi magatartását, motivációját megismerni, valamint azt, hogy az esetlegesen fellépő nézeteltérések miként oldhatóak meg közöttük.

A munkaerőpiacon ugyanis a 21. században jelentős változások mentek végbe, a koronavírus, az orosz-ukrán háború és a 2022-es évben történt gazdasági változások még jobban felerősítették a munkahelyeken a generációk közötti különbözőségeket, problémákat, melyekre nagy érdeklődéssel tekintek, hogy felderítsem, melyek ezek. Továbbá, a jövő HR szakembereinek szükséges reagálnia a generációs különbözőségekre, mellyel egy olyan ösztönzési rendszer kialakítását tennék lehetővé, amely egyénre szabott.

Dolgozatomban, szeretnék a generációk közötti kommunikációs különbségekre is kitérni, amelyek, ahogy a mindennapi életben, úgy a munkahelyeken is jelen vannak.

Ugyanakkor dolgozatomban fontos azt is látnom, hogy hogyan alakul majd a népesedési helyzet Magyarországon, milyen hosszú távú hatásai lehetnek annak, hogy előregedő társadalom vagyunk. Ebből kifolyólag egészen 2050-ig kitekintünk a népesedési helyzet várható alakulására pozitív illetve negatív szemszögből is nézve.

Diplomadolgozatomban kérdőíves kutatást is fogok végezni, amely során, a mai munkahelyen jelen lévő generációkat szeretném majd összehasonlítani, mely alapján a különböző generációk munkamotivációi illetve a munkához valamint a más generációkhoz való hozzáállásuk rajzolódik ki. Fontos, hogy képet kapjunk róla, hogy a

generációk munkamotivációja és a munkához való hozzáállása a valóságban mennyire különbözik egymástól. Valamint fontos azt is látnunk, hogy a különböző generációs munkavállalók közötti konfliktushelyzet kialakulásának mi a legfőbb kiváltó oka.

Továbbá a kutatás kiterjed a népesedési helyzetre is, kiemelten a Bács-Kiskun vármegyében lakókat és dolgozókat veszem górcső alá. Fontosnak tartom, hogy képet kapjunk róla, hogy Bács-Kiskun vármegyén belül mely járásokból történt a legnagyobb mértékű elvándorlás, illetve, hogy melyik a legnépszerűbb járás a munkavállalók körében, hova vándoroltak be a legtöbben. Valamint a Bács-Kiskun vármegyében lévő munkavállalók közül esetleg van-e olyan, aki kizárólag a munkahelye miatt „kényszerült” abba a járásba, ahol jelenleg dolgozik, de lakóhelye egy másik járásban van. Ezek alapján kíváncsi vagyok rá, hogy a megyében az elvándorlás, vagy a bevándorlás volt a jellemzőbb mind munkavállalás, mind pedig lakóhely választás szempontjából. Továbbá szeretném majd ezzel kapcsolatosan korábbi évek kutatásait is összevetni az általam kapott eredményekkel, ugyanis fontos, hogy lássuk, hogy történt-e negatív vagy pozitív változás az elmúlt évekhez képest.

Dolgozatom kutatási részében a Demográfiai Portré 2021-es tanulmánykötete, továbbá az Otthoncentrum demográfiai jellegű tanulmánya, valamint Szabó – Szentgróti Gábor és társainak a Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban címen megjelent kutatása volt segítségemre, melyek részletes elemzése, majd saját kérdőíves kutatásommal való összehasonlítása után az általam felállított hipotézisek mentén fogjuk elemezni a kapott eredményeket.

2. Szakirodalmi feldolgozás

2.1. Népesedési Helyzet

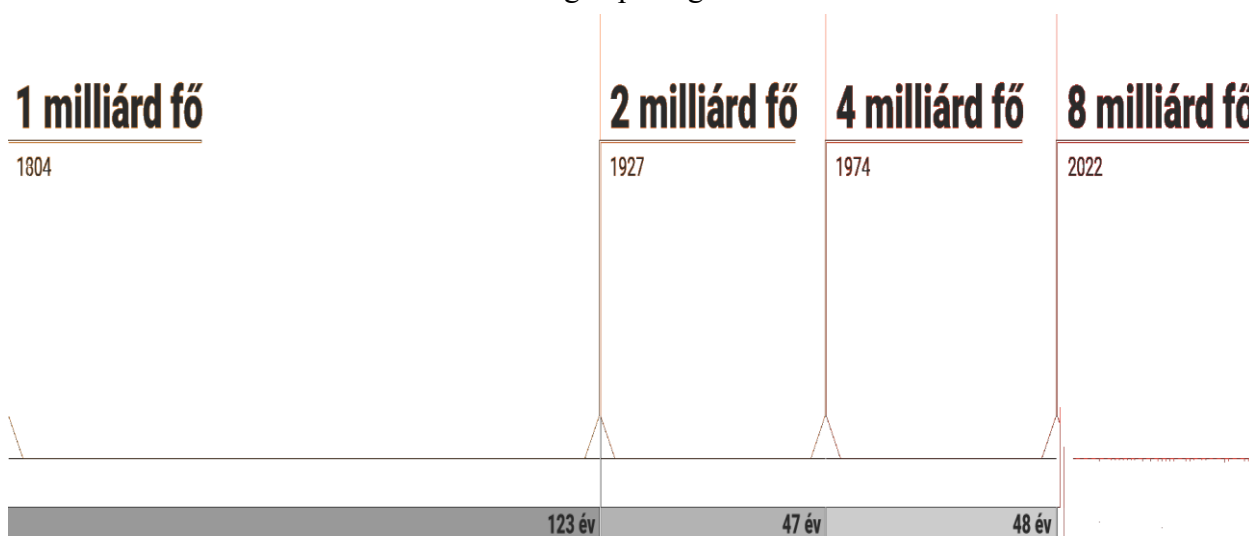
2.1.2. Történeti kitekintés

Az emberiség történelmének első évezredében nagyon lassú és nagyon alacsony mértékű népesség növekedés volt megfigyelhető. Valamilyen formájú növekedés csak az ipari forradalom után kezdődik meg a világban. 1920-ra a világ népessége még csak 2 milliárd főre nőtt. Ekkortól kezd el rohamosabb ütemben nőni a Föld népességszáma. 1960-ban már 3 milliárd ember élt a Földön, 1990- ben pedig ez a szám majdnem a duplája lett, 5 milliárd fő. (Csanády, 2016)

Az 1. ábrán jól láthatjuk, hogyan alakul a népesség szám 1804-től kezdődően, egészen 2022-ig. Megfigyelhető, hogy a világ népessége az elmúlt évtizedekben, átlagban 47-48 év alatt a duplájára növekedett. Ma a világban jelen lévő események mind mind hozzájárulnak ahhoz, hogy ez a növekedés később majd egyre lassabb ütemben történjen.

2022. november 15.-én a föld népessége elérte a 8 milliárd főt. Az ENSZ szerint a világ népessége 2030-ra 8,5 milliárd, 2050-re pedig 9,7 milliárd, 2100-ra pedig 10,4 milliárd fő is lehet. A prognózisok alapján India 2023-ra megelőzheti Kínát, és a világ legnépesebb országa lesz. (KSH, 2022)

1. ábra: A világ népességszámának alakulása



Forrás: (KSH, 2022)

2.1.2. Magyarország népesedési helyzete, vándorlás

Hazánk 1980-ben érte el a népesedési csúcspontot, ekkor Magyarország népessége 10 millió 709 ezer fő volt összesen. Ezt követően évről évre fokozatosan csökkent a népesség száma. (KSH)

Magyarországon a népesség szám kedvező alakulása már az 1940-es években is a kedvező korstruktúra miatt képződött reprodukciós tartaléknak volt a pozitív következménye. (KSH)

A modern társadalmak népességfejlődésére egyébként is jellemző tendencia a lassú népességnövekedés ezzel összefüggésben pedig megfigyelhető a társadalom elöregedése. A népességszám alakulásában kiemelt szerepe van a termékenység alakulásának, valamint a halálozások számának, és a vándorlásoknak is. A népességszám pozitív irányba való mozdulását sok évtized után először 2000-ben lehetett észrevenni. A népességszám ekkor növekedett, valamint kevesebben haltak meg ezen évben, az eddigi évek statisztikáéhoz viszonyítva. 2001 már nem volt ennyire pozitív a népesség számának alakulásában. Ebben az évben a halálozások száma tovább csökkent ugyan, de a születések és a házasságkötések száma nem növekedett. 2002 első negyedévének adatai alapján a házasságok száma elkezdett emelkedni, a halálozások száma szintén pozitívan alakult, csökkent, viszont a születések száma 2001 első negyedéhez képest csökkent, mely annyira nem jó tendencia. A 2000-es évben történt pozitív népességszám növekedésnek az oka lehet az, hogy a statisztikák alapján megfigyelhető, hogy a férfiak és a nők egyre később, 30 éves kor felett kötnek házasságot, ezzel összefüggésben pedig az is megfigyelhető, hogy az anyák 30-44 éves életkorban fognak szülni, ezért volt 2000-es években nagyon magas a születések száma, ugyanis a nők akkora érték el ezen életkorokat. Tehát megállapítható, hogy fokozatosan emelkedik a házasságkötéskor átlagos életkor. A házasságkötések visszaesése valószínűsíthető, hogy amiatt van, hogy megnövekszik az élettársi kapcsolatok száma, jelentősége. De a kutatások azt feltételezik, hogy ezekben a kapcsolatokban a születések száma nem olyan magas, mint a házasságban élőkénél. (Vukovich, 2002)

Ma, mivel a fiatalok nagy része tovább tanul, sokan 25-27 éves korukra fejezik be az egyetemet, és még utána kezdenek el dolgozni, kitolódik a házasságkötések ideje, valamint a nők gyermekvállalása. A nők előbb inkább karriert szeretnének építeni, dolgozni, és csak utána szeretnének családot alapítani, csak mivel ez hosszú idő, így sokuknál a családalapítás csak 30 éves koruk után fog eljönni.

A későbbi éveket tekintvén 2008 és 2012 közötti időszakban is megfigyelhető volt a csökkenő születési ráta, mely az élve születések arányának esésének is köszönhető. Ám 2015-ös évben pozitív irányba fordult el az élve születések száma. 2011 és 2014 közötti időszakban a halálozások számában megmutatkozott, hogy lassan csökkenni kezdett az elhalálozottak száma. A legkevesebb haláleset 2012 és 2014 közötti időintervallumban volt. A halálozási ráta ekkor 13% volt. A kedvező prognózisok alapján ez az arány 2025-re még tovább, akár 11%-ra csökkenhet. (Besenyei, 2016)

A korábbi évekhez viszonyítva a nők 30 és 34 éves kor közötti szülése 2007-ben már mindegyik 3. anyánál megfigyelhető volt. 2014-ben már a 30 év feletti nők hozták világra a csecsemők több mint 54%-át.

A házasságkötések száma 2009 és 2013 között még tovább csökkent. A házasságkötések száma 2014 után kezdett el egyre jobban növekedni. Nagyon magas volt a válási arány is, 2015-ben már száz házasságkötésre 143 házasságmegszűnés jutott.

A továbbiakban a népesedési helyzetet alakító tényezők közül a várható élettartam alakulását fogjuk megnézni. A várható élettartam hazánkban 1949 és 1967 között már emelkedő tendenciát mutatott, mely 1968 és 1993 között csökkent. 2005-ben a születéskori várható élettartam a férfiaknál 68,6 míg nők esetében 76,9 volt. 2014-re ezek a számok férfiak esetében 72,1 évre, nők esetében pedig 78,9 évre nőttek, mely alapján megállapították, hogy Európában Magyarországon a legalacsonyabb a születéskori várható élettartam. (Besenyei, 2016)

A következő ábrán megnézhetjük, hogyan alakul a születéskor várható élettartam Magyarországon valamint Európa egyes országaiban, egészen a 2021-es évig. Megfigyelhető, hogy a férfiak és a nők születéskor várható élettartama egészen a 2019-es évig emelkedik, majd utána csökkenő tendenciát mutat. Vételezhetően a covid világjárvány miatt alakult így, hogy ez a csökkenés megmutatkozik a statisztikákban is.

1. táblázat: A születéskor várható élettartam alakulása 2021-ig

Ország, országcsoport	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Görögország	79,4	79,6	79,9	79,7	80,2	80,4	80,6	80,8	80,7	81,4	81,5	81,1	81,5	81,4	81,9	81,7	81,4	80,3 ^a
Hollandia	79,3	79,6	80,0	80,4	80,5	80,9	81,0	81,3	81,2	81,4	81,8	81,6	81,7	81,8	81,9	82,2	81,4	81,5 ^a
Horvátország	75,4	75,3	75,9	75,8	76,0	76,3	76,7	77,2	77,3	77,8	77,9	77,5	78,2	78,0	78,2	78,6	77,8	76,8 ^a
Írország	78,6	79,0	79,3	79,7	80,2	80,2	80,8	80,9	80,9	81,0	81,4	81,5	81,7	82,2	82,2 ^a	82,8 ^a	82,6	...
Lengyelország	74,9	75,0	75,3	75,4	75,6	75,9	76,4	76,8	76,9	77,1	77,8	77,5	78,0	77,8	77,7	78,0	76,5 ^a	75,6 ^a
Lettország	70,9	70,6	70,6	70,8	72,1	72,8	73,1	73,9	74,1	74,3	74,5	74,8	74,9	74,9	75,1	75,7	75,5	73,4 ^a
Litvánia	72,0	71,2	71,0	70,7	71,7	72,9	73,3	73,7	74,1	74,1	74,7	74,6	74,9	75,8	76,0	76,5	75,1	74,5 ^a
Luxemburg	79,2	79,6	79,4	79,5	80,7	80,8	80,8	81,1	81,5	81,9	82,3	82,4	82,7	82,1	82,3	82,7	82,2	82,8 ^a
Magyarország	73,0	73,0	73,5	73,6	74,2	74,4	74,7	75,1	75,3	75,8	76,0	75,7	76,2	76,0	76,2	76,5	75,7	74,5^a
Málta	79,4	79,4	79,5	79,9	79,7	80,4	81,5	80,9	80,9	81,9	82,1	82,0	82,6	82,4	82,5	82,9	82,3	82,9 ^a
Németország	79,3	79,4	79,9	80,1	80,2	80,3	80,5	80,6	80,7	80,6	81,2	80,7	81,0	81,1	81,0	81,3	81,1	80,9 ^a
Olaszország	80,9	80,9	81,4	81,6	81,7	81,8	82,2	82,4	82,4	82,9	83,2	82,7	83,4	83,1	83,4	83,6	82,3	82,9 ^a
Portugália	78,4	78,2	79,0	79,3	79,5	79,7	80,1	80,7	80,6	80,9	81,3	81,3	81,3	81,6	81,5	81,9	81,1	81,2 ^a
Románia	71,4	71,9	72,5	73,1	73,5	73,7	73,7	74,4	74,4	75,1	75,0	74,9	75,2	75,2	75,3	75,6 ^a	74,2 ^a	72,9 ^a
Spanyolország	80,4	80,3	81,1	81,1	81,5	81,9	82,4	82,6	82,5	83,2	83,3	83,0	83,5	83,4	83,5	84,0	82,4	83,3 ^a
Svédország	80,7	80,7	81,0	81,1	81,3	81,5	81,6	81,9	81,8	82,0	82,3	82,2	82,4	82,5	82,6	83,2	82,4	83,2 ^a
Szlovákia	74,2	74,1	74,5	74,6	74,9	75,3	75,6	76,1	76,3	76,6	77,0	76,7	77,3	77,3	77,4	77,8	77,0	74,8 ^a
Szlovénia	77,2	77,5	78,3	78,4	79,1	79,4	79,8	80,1	80,3	80,5	81,2	80,9	81,2	81,2	81,5	81,6	80,6	80,9 ^a
EU27_2020	78,3	78,4	78,9	79,1	79,3	79,5	79,8	80,1	80,2	80,5	80,8	80,5	80,9	80,9	81,0^a	81,3^a	80,4^a	80,1^a
Egyesült Királyság	79,0	79,2	79,5	79,7	79,8	80,4	80,6	81,0	81,0	81,1	81,4	81,0	81,2	81,3	81,3	...	...	...
Izland	81,1	81,5	81,2	81,5	81,6	81,8	81,9	82,4	83,0	82,1	82,9	82,5	82,2	82,6	82,9	83,2	83,1	83,2
Észak-Macedónia	73,6	73,7	73,9	73,8	74,4	74,4	75,0	75,1	74,9	75,5	75,5	75,5	75,4	76,0	76,7	76,6	74,4	...
Montenegró	...	74,0	73,9	74,4	75,2	75,2	76,1	76,1	76,3	76,5	76,5	76,5	76,5	76,6	76,9	76,7	75,9	...
Norvégia	80,1	80,3	80,6	80,6	80,8	81,0	81,2	81,4	81,5	81,8	82,2	82,4	82,5	82,7	82,8	83,0	83,3	83,2 ^a
Oroszország	65,5	65,5	66,7	67,6	67,9	68,7	68,8	69,7	70,1	70,6	70,7	71,2	71,7	72,5	72,7	73,1	71,3	...
Svájc	81,3	81,5	81,8	82,0	82,3	82,3	82,7	82,8	82,8	82,9	83,3	83,0	83,7	83,7	83,8	84,0	83,1	84,0 ^a

Forrás: (KSH, 2022)

A népesség csökkenését lassító tényezőnek a Magyarországra történő bevándorlást említhetjük. A bevándorlás a rendszerváltást követően indult meg igazán, a környező országokból vándoroltak át az emberek Magyarországra. (Csanády, 2016)

A 2008-as gazdasági világválság kezdte megváltoztatni a munkaerő-piaci helyzetet, ettől kezdődően egyre többen vélték úgy, hogy külföldön jobban meg tudnak majd élni. Ezért ettől az évtől kezdődően egy intenzív elvándorlás kezdődött Magyarországról, mely az évtized közepére már némileg csökkenni kezdett.

2010 és 2020 között 430 ezren vándoroltak el Magyarországról, ugyanakkor csak nem 200 ezer ember volt, aki ugyanezen időtartamban vissza is költözött az országba. A tanulmány alapján 2010-ben a kivándorlók csupán 9%-a tért haza 1 éven belül, míg 2019-ben már csak nem 21%-uk. 2019-ben egy évnél rövidebb ideig a magyarok 49%-a Ausztriába vándorolt, miközben Ausztria és Németország már nem volt annyira a kedvelt a vándorlók

számára. Kijelenthetjük, hogy a kivándorlók számára a 3 fő célország mára, Németország, Ausztria, és az Egyesült Királyság.

A hosszú távú vándorlás fő célja az Egyesült Királyság volt. Az ide vándorlók 51%-a 2020 év végéig még nem tért haza Magyarországra, 21%-uk pedig csak több mint 5 év kint tartózkodás után tért haza. A számokon túl, a kivándorlók csoportjait tekintve a családosok magasabb arányban maradtak külföldön, mint akik egyedül vándoroltak ki külföldre. A 30 évnél magasabb korosztályba tartozó személyek, akik párjukkal indultak útnak külföldre szerencsét próbálni, mindenkinél nagyobb arányban, 55%-ban döntöttek úgy, hogy 2020-ig nem térnek haza. De, vannak olyanok, akik még ennél is nagyobb arányban maradtak külföldön, ők azok, akik gyermekként vándoroltak ki külföldre, 71%-uk még mindig külföldön él. (Koncsek, 2022)

A Magyarországról történő kivándorlás főként a 20-30-as éveikben járó fiatalokra jellemző, melyet több kutatás is igazolt. A fiatalok többnyire a tanulás, munkavállalás, karrierépítés valamint a családalapítás miatt költöznek el külföldre. A fiatalok közül is a férfiakra jellemzőbb, hogy egyedül mennek ki külföldre, ezzel szemben a nők általában párjukkal, vagy családjukkal vágnak bele a külföldi életbe. Ahogy növekszik az életkor, a magyarok egyre kevésbé vágnak a külföldi életre. Ez is azt igazolja, hogy az idősebbek, családosok nem vágnak már a külföldi életre, alacsony körükben a kivándorlási szándék. Összefüggés mutatható ki migrációs szándék és a külföldön töltött idő hossza között. Aki nem határozza el magát teljes mértékben a külföldi élet mellett, bizonytalan döntésében, az valószínűleg csak néhány évig fog ott élni, tehát tervei rövid vagy közepes távúak. Aki pedig magabiztosan, nagy tervekkel utazik külföldre, az valószínűleg hosszútávra tervez, vagy a végleges kiköltözés mellett fog dönteni. Négyéves empirikus kutatás alapján igazolható, hogy a magyar fiatalok körében a külföldi munkavállalás, vagy továbbtanulás egyre népszerűbb, évről évre több fiatal fog kivándorolni országunkból. (Siskáné, Halász, Gál-Szabó, 2017) „A strukturális nehézségekkel (pl. öregedés, csökkenő születések száma) terhelt Magyarország (közel) jövőjének legsürgetőbb megoldandó feladata az ország népességét sújtó elvándorlás megállítása/lassítása, ez azonban kizárólag olyan szakpolitikai lépésekkel, reformokkal lehetséges, amely össztársadalmi szinten – legfőképp az alacsonyabb jövedelmi státuszúak körében – hosszú távon javítja az életkilátásokat és kiszámíthatóvá teszi a fiatalok jövőjét.” (Siskáné, Halász, Gál-Szabó, 2017, 145-146.old.)

A 2022-es évtől kezdődően rengeteg olyan szakpolitikai lépést láthattunk, melyek hosszabb távon kedvezően alakíthatják a magyar népesség szám alakulását. Sőt, ezen

lépésekkel a házasságok száma, valamint a születések száma is várhatóan nagyobb mértékben fog nőni. Az intézkedések nem csupán a családalapítást tervező fiatalokat segítik, hanem a 25 év alatti fiatal munkavállalókat, ugyanis a személyi jövedelemadójukat minden hónapban visszakapják, ez nagy segítség, és nagy motiváció a belföldön való elhelyezkedésben.

2.1.3. Magyarország népessége 2050-ben

Többféle prognózis van erre vonatkozóan. Vagy 7 millióan leszünk, vagy pedig 15 millióan vagy esetleg a jelenlegi népességszám a 9,8 millió fő marad? A 21. század legnagyobb kihívásai közé tartozik az a tény, hogy előregedő társadalom vagyunk. 1900-ban a 15 év alatti gyermekek aránya 34,9% volt, ez a szám az 1900-as években évről évre csökkent, 1960-ban már csak 25, 4% volt. 1996-ban pedig már Magyarországon csupán 18% volt a gyermekek aránya. Míg az idősebb korosztálynál 1900-ban, a 65 év feletti aránya mindössze 7,5% volt. 1996-ban kissé megemelkedett az idősek száma, ugyanis 19,4%-ra nőtt az arányuk. (Dányi, 2000) 2007-re a gyermekek aránya 15 %-ra csökkent, míg az időseké, 16,2 %-ra a korábbi évekhez képest. 2050-ben várhatóan a 15 éven aluliak gyermekek aránya 13,4 %, míg a 65 év feletti aránya 37% lehet majd. (Schmidt, 2016)

A 2. táblázatban láthatjuk, hogyan alakul Magyarországon a különböző korcsoportok aránya, valamint az átlagos életkor 1910- től kezdődően egészen a 2020-as évig. Az 1900-as évek elején egészen az 1970-es évekig még csaknem háromszorosa volt a 15 év alatti gyermekek aránya, a 65 év feletti arányának. Azonban az 1970-es évtől kezdődően már csupán kétszerese a gyermekek aránya az idősek arányának. A 2001-es évtől kezdődően pedig ez az arány már megegyezik. Tehát ezek alapján elmondhatjuk, hogy míg a gyermekek aránya évről évre kevesebb lesz, úgy az idősek aránya évről évre növekedni fog. (Szabó, Kocsis, Gábor, Kulcsár, Obádovics, 2021)

2. táblázat: Nemi és korszerkezet változásának néhány mutatója, 1910–2020-ig

Év	Korösszetétel (%)			Átlagos életkor			Ezer férfira jutó nő
	0–14	15–64	65–	férfi	nő	összesen	
1910	34,8	60,3	5,0	27,2	27,3	27,2	1007,2
1920	30,6	63,8	5,6	28,5	28,9	28,7	1061,6
1930	27,5	66,1	6,3	29,3	30,2	29,8	1044,3
1941	26,0	67,0	7,0	31,0	32,1	31,6	1042,6
1949	24,9	67,6	7,5	31,5	33,3	32,4	1080,9
1960	25,4	65,7	8,9	32,5	34,8	33,6	1073,5
1970	21,1	67,4	11,5	34,3	37,0	35,7	1062,9
1980	21,9	64,6	13,5	34,6	37,7	36,2	1064,0
1990	20,5	66,2	13,2	35,5	39,0	37,3	1081,2
2001	16,6	68,3	15,1	37,1	41,1	39,2	1102,7
2010	14,7	68,6	16,6	38,7	43,0	40,9	1105,2
2011	14,6	68,7	16,7	38,9	43,2	41,1	1105,0
2012	14,5	68,6	16,9	39,3	43,5	41,5	1102,1
2013	14,4	68,4	17,2	39,5	43,7	41,7	1101,1
2014	14,4	68,0	17,5	39,7	43,9	41,9	1100,1
2015	14,5	67,6	17,9	39,9	44,1	42,1	1098,8
2016	14,5	67,2	18,3	40,0	44,2	42,2	1096,7
2017	14,5	66,8	18,7	40,2	44,4	42,4	1095,6
2018	14,5	66,5	18,9	40,3	44,5	42,5	1093,2
2019	14,5	66,1	19,3	40,5	44,7	42,7	1090,1
2020	14,5	65,6	19,9	40,6	44,8	42,8	1087,2

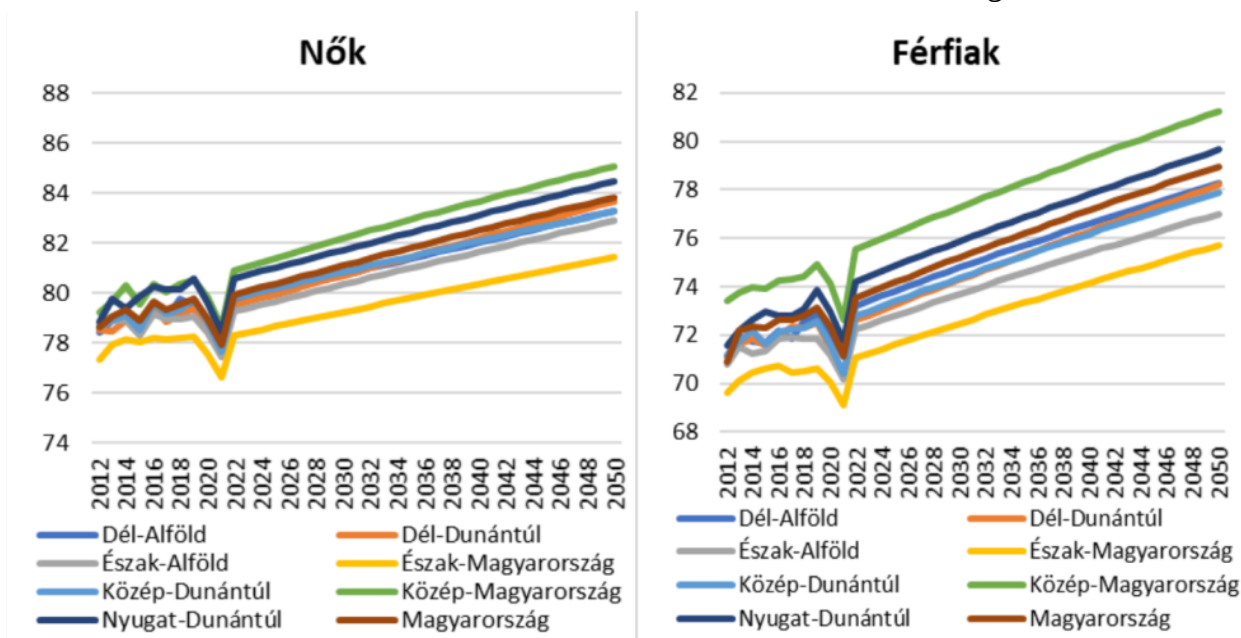
Forrás: (Szabó, Kocsis, Gábor, Kulcsár, Obádovics, 2021)

Ezzel kapcsolatosan 3 féle jóslatot fogalmaztak meg a kutatók, egy optimista előrejelzést, egy pesszimista előrejelzést, valamint egy realista prognózist.

Az **optimista szemlélet** szerint a magyarok táplálkozási kultúrája olyan mértékben fog fejlődni, hogy 2050-re a születéskor várható élettartam mind a nők, mind a férfiak esetében átlagosan 5-7 évvel is növekedhet. A közoktatásban kiemelt figyelmet fognak majd fordítani az egészségtudatos életvitel kialakítására, formálására, már az általános iskolától kezdve, ahol bevezetésre kerül majd a tanrendbe az egészségtan tantárgy. Mindezek mellett pedig a mindennapos testnevelés, és a heti 3 uszodai tanóra, ami biztosítva lesz a gyerekek számára az egészségre nevelő életmód elemeként. A média növekvő szerepe miatt az állampolgárok sokkal jobban vigyáznak majd egészségükre, csekélyebb mértékű alkoholfogyasztás, kevesebb dohányzás, kevesebb, de jobb minőségű ételek fogyasztása, napi szinten mozgás és a legfontosabb a rekreáció, melyek által az emberek sokkal hosszabb életre számíthatnak. (Schmidt, 2016)

A 4. ábrán kerül bemutatásra a születéskor várható élettartam alakulása, egészen 2050-ig. Megfigyelhető, hogy a covid miatt 2020-ban és 2021-ben egy kissé visszaesett az a szám, de az utána lévő évben már újra emelkedik. 2050-re pedig a nők születéskor várható átlagéletkora elérheti akár a 84 évet is, a férfiaké pedig a 80-at.

1. ábra: A születéskor várható élettartam alakulása 2050-ig



Forrás: (Obádovics, 2021)

A **realista szemlélet** alapján mind a nők és mind a férfiak esetében a születéskor várható élettartam mindösszesen 1- 1,5 évvel fog nőni 2050-re. Az egészséges életmódhoz kapcsolódó igény csak a jó anyagi körülményekkel rendelkező emberek számára elérhető. A szegények, a kis nyugdíjjal rendelkezők, valamint a hajléktalanok számára elérhetetlen az egészséges életmód fenntartása vagy kialakítása. A mindennapos testnevelési órák száma valószínűleg csökkenni fog. A fogyasztóvédelem csak a legrosszabb minőségű élelmiszereket tudja kiszűrni a forgalomból. Az egészségtan tantárgy nem kötelező tantárgyként, de bekerül a közoktatásba. (Schmidt, 2016)

A **pesszimista változat** alapján 2050-re a várható születésszám valószínűleg nem fog növekedni, sőt 40 éves kor után még tovább fog csökkenni a várható élettartam hossza. A lakosság nagyfokú elszegényedése miatt csak egészségtelen és magas zsírtartalmú termékeket, ételeket tudnak majd megvenni az állampolgárok, ezért nem várható javulás e téren. Mindössze a lakosság 10%-a engedheti majd meg magának az egészséges életmódhoz szükséges termékeket, életvitelt. Egyre stresszesebbek lesznek az emberek a rohanó világnak köszönhetően, megnő a dohányosok száma, több alkoholt fognak

fogyasztani az emberek, és egyáltalán nem fognak a testmozgásra sem odafigyelni. Mozgásra egyáltalán nem fognak költeni az emberek, teljesen kikerül a látókörükből, már a kisebb gyermekeknél megfigyelhető lesz a túlsúly. A közoktatásban sem fog hangsúlyossá válni a mindennapos testnevelés, sőt egyáltalán nem lesz fontos a sport. Az egészségtan tantárgy nem fog belekerülni még fakultatív tárgyként sem a diákok órarendjébe. Sőt az egészség, mint érték, az állampolgárok számára nem lesz fontos. (Schmidt, 2016)

Dolgozatom kutatásában a népesedési helyzet tekintetében a Bács-Kiskun vármegyéből és különböző járásaiból történő elvándorlást illetve bevándorlást fogom vizsgálni a generációk körében. Szeretném megvizsgálni továbbá, hogy a generációkat mi motiválja abban, hogy egy másik megyébe vagy járásba vándoroljanak.

2.2. Generációk

2.2.1. Generáció fogalma

A generáció- elméletek kialakulása és a ma jelen lévő generációk bemutatása előtt meg kell határozni magának a generációnak a fogalmát. A Magyar Értelmező Kéziszótárban ez a következőképpen szerepel: „egy korban élő és körülbelül azonos korú emberek összessége”. A fogalmat biológia értelemben is meghatározhatjuk, mely szerint a szülők és a gyermekek közötti időtartamot használja, mint generációk közötti átlagos időtartam. Ez az időtartam körülbelül 20-25 évet jelent. Az utóbbi időben megfigyelhető, hogy a mai fiatalok már nem vállalnak olyan fiatalon gyereket, mert többnyire hosszú ideig tanulnak, elvégzik az alapképzést, a mesterképzést, és utána kezdenek el dolgozni, karriert építeni. Ezért valószínűleg egyre magasabb életkorokra tolódik a gyermekvállalás időpontja. Így a szülő és a gyerek közötti időintervallum akár 30- 40 év is lehet, a korábbi 20-25 évvel ellentétben. (Komár, 2018)

A biológia értelmezés napjainkban nem igazán tudja megállni a helyét, ezért inkább a szociológiai megközelítés, amely segíthet meghatározni a generáció fogalmát. A szociológia értelmezése alapján a generációt olyan közösségek alkotják, akik ugyanabban a korszakban születtek, és akiket összekötnek a sajátos trendek, folyamatok és a sajátos események. William Strauss és Neil Howe definíciója nyomán „A generáció olyan emberek csoportja, akik történelmi időn és helyen osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít számukra.” (Komár, 2018, 81.old.) Egy generációba tartozás tehát azt jelenti, hogy

a generációk tagjai egy korszakban, ugyanazon földrajzi helyen, hasonló értékeket, illetve értékrendet képviselnek, valamint azonos dolgokba táplálnak hitet.

Az empirikus generáció kutatások egyik kiemelkedő alakja is megfogalmazta a generáció jelentését „Egy mai generáció – Mannheim szerint – olyan társadalmi csoport, amelyben az életkor ugyan nem korlátozza a csoporthoz tartozást, de kiterjed azoknak az egyéneknek az összességére, akik serdülőkorukban vagy felnőttkoruk korai szakaszában szükségszerűen konfrontálódnak egy korábban létező kultúrával, és valószínűleg ennek átalakítási szándéka is megfogalmazódik bennük.” (Komár, 2018, 81.old.)

A következő megközelítés a kohorsz generáció fogalmához kötődik, melyet Pilcher, Riley és Miller szerzők fogalmaztak meg. A generációk közötti időtartamot az életpálya intézményesült szakaszai és a specifikus történelmi korszak összekapcsolásával határozták meg.

A következőkben vizsgáljunk meg két generációelméletet, hogyan határozzák meg a generációkat, hol húzzák meg a generációk közötti határokat, és mik a jellemzők a különböző generációkra. (Komár, 2018)

2.2.2. Generáció- elméletek

A 20. század második felétől kezdte el a kutatókat érdekelni a generációk kérdésköre, ekkortól találkozhatunk generációkutatásokkal. A kutatások sokfélesége, különböző nézőpontjai még a kutatókat is sokszor vitás helyzetbe hozhatja, ugyanis nem született még egy egységes generáció-kutatás, mely alapján a generációkat ugyanúgy azonosítanák. A generáció- elméletek fő irányvonala a különböző generációk motivációja, valamint a kommunikáció aspektusa, amely a különböző generációs jellemzések alapján rajzolódik ki. (Komár, 2018)

2.2.3. Strauss és Howe négyfordulatos elmélete

Strauss és Howe 1997-ben Negyedik fordulat címen megjelent művében a generációk négy archetípusát különbözteti meg egymástól, valamint négy életkori szakaszt. A négy archetípus jellemzőit, viselkedését, valamint magatartásukat a következőképpen elemezhetjük.

- Az első a próféta- generáció, melynek tagjai a háború, a válság után születtek. Fiatal korukra a spirituális ébredés jellemző. Ők nyújthatnak segítséget a következő válság idejében az utánuk lévő, fiatalabb generációknak.

- A második generáció a nomád-generáció, akik a spirituális ébredés gyermekei. Jellemzői értékeik a szabadság, tisztességesek valamint becsületesek az élet minden területén, továbbá ők a túlélés nagy mesterei.

- A harmadik generáció a hős generáció elnevezést kapta, ők a nomád generáció gyermekei, jellemzően pimaszok és szemtelenek, mert nagyon sok minden „rájuk lett hagyva”, azonban mivel határozottabbak az eddigi generációknál így jó vezetővé válhatnak majd felnőttkorukban. Végtelenül optimisták, nagyon jó csapatjátékosok, melynek révén fellendítik a gazdaságot. Rájuk még évek múltán is emlékezni fog az utókor.

-A negyedik generáció a művész generáció, melynek tagjai érzékenyek, igazi művészek, akiket a szakértelmük tehet híressé, elismertté. (Komár, 2018)

Pontosabban leírva ezt a folyamatot elmondhatjuk, hogy „A ciklusok négy fordulattal váltják egymást, így a különböző archetípusok és az egyes életciklusok szakaszai lazán kapcsolódnak egymáshoz: az életszakaszok változásával egyenesen arányosan az archetípusok is változnak. Egy-egy életciklus kb. húsz évet ölel fel, így mintegy nyolcvan év alatt a körforgás folyamatosan visszatér a kiindulópontra, és kezdődik előlről.” (Komár, 2018, 82. old.)

2.2.4. A generációk ábécéje

Mark McCrindle híres művében a The ABC of XYZ. Understanding the Global Generationsban szerinte a mai korban jelen lévő hét generációról írt. Ez a hét generáció-kategória globálisan is elfogadott ugyanakkor a különböző országokban, más és más kultúrákban, politikai közegben lehetnek különbségek a kategóriák között. Többféle megközelítéssel találkozhatunk különféle tanulmányokban, cikkekben ám majdnem mindegyik a McCrindle féle generációelméletet veszi alapul, amikor a generációk jellemzőit meghatározza. (Komár, 2018)

Napjainkban hat generáció él együtt egymással, melyek közül négy generáció aktívan jelen van a munkaerőpiacon, és dolgozik együtt nap, mint nap. A hetedik generációról, a névtelen generációról is muszáj szót ejtenünk, hiszen a veterán generációnak ők a szülei, a baby boom generációnak pedig a nagyszülei, így minden bizonnyal hozzájárultak ezen generációk magatartás, viselkedés fejlődéséhez, valamint az általuk képviselt értékeket adták át a többi generációnak. A következőkben tekintsük át a generációkat, kiemelten, a munkahelyeken jelen lévő generációkat, mi az ami

jellemzi munkavégzésüket, hogyan viselkednek vezetőikkel és kollégáikkal, valamint mi motiválja őket munkavégzésükben.

McCrindle generációelmélete alapján a **Névtelen generáció** az első, akinek tagjai közül már nem sokan élnek, mégis érdemes beszélnünk róluk, mi jellemzi őket, mennyire különbözőek vagy hasonlóak az utánuk lévő generációktól. Tagjai 1925 előtt születtek, az első világháború időszakának nagy vesztesei, és a 2. világháborúban sokan közülük elvesztették a gyermekeiket. Mindent kemény munkával értek el, semmi nem jött nekik könnyen az életben, éppen ezért jellemző rájuk, hogy nagyon óvatosak csak a biztosra mennek. Lételemük a biztonság, a biztonságra törekvés pedig a fő céljuk, ők még bíznak a társadalmi intézményekben. Jellemző rájuk, hogy önzetlenek, nagyon sok mindenhez értenek, de olykor túl merészek és meggondolatlanul cselekszenek bizonyos dolgokban. Erre a generációra is jellemző, hogy a családi értékek a legfontosabbak számukra, éppen ezért nagyon családcentrikus generációnak mondható. (Komár, 2018)

A **veterán generáció** tagjai az 1926 és 1945 között születettek, csak néhányan vannak még jelen a munkaerőpiacon. Ezen generáció tagjainak gondot okoz a számítógép kezelése, nagyon nehézkes számukra az okos telefonok kezelése is. Néhányan ezen generáció tagjai közül, többnyire a magasabb képzettséggel rendelkező rétegből, értenek az informatikai eszközökhöz valamennyire, egészen jól kezelik a számítógépet, valamint a social médiában is jelen vannak. (Schmidt, 2016)

A **baby boom generáció** tagjait az 1946 és 1965 között születettek alkotják, akiknek tagjai még igen aktívan jelen vannak a munkaerőpiacon. A rendszerváltás nagyon megviselte őket, önfejlesztésre és folyamatosan jó teljesítményre ösztönözte őket. A munkájuk iránt elkötelezettek, és lojálisak a munkahelyük felé. Szeretnek csapatban dolgozni, ugyanakkor mind a vezetőjükkel, mind pedig kollégáikkal jó kapcsolatot tartanak fent, ezért a konfliktusokat nem nagyon szeretik. Legnagyobb munkamotivációjuk a rang, a presztízs, és a fizetés, szeretnének fokról fokról előrébb menni a ranglétrán. Az internethez lassan alkalmazkodnak, ezért a fiatalok számára néha lassabbnak tűnhetnek, de hatékonyságuk ettől még ugyanolyan mértékű, mint fiatalabb munkatársaiknak. (Ismeretlen szerző, 2020)

Az **X generációt** alkotó nemzedék tagjai az 1966 és 1979 között születettek. Tagjainak életét a bizonytalanság és a változások jellemezték. Szüleik között, akik a baby boomerek, nagyon gyakori volt a válás, akkoriban jelent meg először ez a jelenség. Ezért

nekik alkalmazkodniuk kellett a változásokra, rugalmasságra és a több lábon állásra is felkészültek lettek. Nagyon fontos számukra, hogy a munka és a magánélet balanszban legyen egymással, erre kiemelten próbálnak ügyelni. Kevésbé elkötelezettek a munkahelyük iránt, mint az előző generációk, emiatt könnyebben váltanak munkahelyet. Számukra már a nyelvtudás is nagyon fontos, ezért nagyon jól beszélnek nyelveket is. Nem fontos számukra a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítása. Munkájuk során nagyon fontos, hogy állandóan visszajelzést kapjanak munkájuk minőségéről. Fontos számukra a rugalmasság is, valamint szeretnek egyszerre akár több feladattal is foglalkozni. Sok helyen „digitális bevándorlóként” nevezik őket, ugyanis az internetet már akár 30-as 40-es éveikben ismerték meg, azonban a munkahelyeken már elvárás volt ennek az ismerete így gyorsan kellett alkalmazkodniuk a fellépő nehézségekre.

Az **Y generációt** a 1980 és 1995 között születettek alkotják, ők az úgynevezett „Millenáris” nemzedék, ugyanis a 2000-es évek előtt jöttek világra. Optimista életfelfogásúak, és nagy önbizalmuk van, ugyanakkor elég magas elvárásoknak kellett megfelelniük. Nem tartják megfelelőnek a hierarchikus rendszert, az előrejutásban és a jutalmazásban úgy gondolják, hogy az egyének által nyújtott teljesítmény valamint a tudás alapján alakítsák ki az ösztönzési és előléptetési rendszert. Munkájukban a karrierépítés, előrejutás, és a pénz motiválja őket, kevésbé lojálisak munkahelyükhöz. Ha elégedetlenek a jelenlegi munkájukkal, azonnal mernek váltani munkahelyet. Szeretik, ha pontosan megfogalmazottak a munkafeladatok, valamint konkrét célokat várnak el feletteseiktől. Ugyanakkor szeretik szabadon beosztani az idejüket, ezzel szorosan összefüggésben pedig szeretik a rugalmasságot is. Talán ez az a generáció, akik a legjobban igénylik a figyelmet és folyamatos elismerést, dicséretet, ha ezt nem kapják meg, szintén képesek munkahelyet váltani. Jobban szeretnek csapatban dolgozni, mint önállóan. Ők már beleszülettek az internet világába ezért szokás őket „digitális bennszülötteknek” is nevezni. Az interneten nagyon sok mindent meg tudnak tanulni, többek között a problémamegoldást, valamint a kommunikációt, és többek között a nyelveket is már itt sajátítják el. Fordított szocializációs folyamat, ugyanis a szüleiket ők tanítják meg az internetezésre, az interneten elérhető tartalmak böngészésére nem pedig fordítva. (Ismeretlen szerző, 2020)

A **Z generáció** tagjai közé sorolhatjuk az 1995 és 2010 között született fiatal munkavállalókat, akik bár még nagyon fiatalok, mégis jelen vannak a munkahelyeken. Hiszen akár diákmunkát is vállalhatnak már 15 éves kor felett a kiskorú személyek.

Nagyon nagy technikai tudással rendelkeznek, melynek a munkahelyükön nagy hasznát tudják venni. Munkamotivációjukat hagyományos motivációs eszközökkel lehetetlen fenntartani, ehelyett a szabadság, az önmegvalósítás és a világmegváltó munka a motiváló tényezők számukra. Gyorsak a munka és a magánélet területén egyaránt, elvárásaik rögtön magasak, ahogy már egy munkahelyre belépnek, azonnal magas fizetést szeretnének kapni, nem képesek megvárni azt, hogy majd fizetésemelést fognak kapni, ha több időt eltöltöttek egy vállalatnál. Mindent rögtön, azonnal szeretnének elérni. Fontosak számukra, hogy gyakori visszajelzéseket kapjanak munkájukról, számukra ez a sikeres munkavégzés alap feltétele. Nagyon fontos számukra az információ gyors áramlása, mindent azonnal tudni szeretnének, viszont ez miatt olykor türelmetlennek tűnhetnek munkatársaik és a főnökeik szemében. Fontos számukra a jó csapat kialakítása, valamint az, hogy jó viszonyt ápoljanak munkatársaikkal. Az internet világában pedig szeretnének mindig online lenni, ugyanis nem szeretnének lemaradni semmilyen hírről sem. (Ismeretlen szerző, 2020)

Az **alfa generáció** jelenleg nincs jelen a munkaerőpiacon még, ugyanakkor fontos róluk is beszélnünk, mert néhány éven belül ők is be fognak lépni a munkaerőpiacra, és szükséges rájuk felkészülnie a munkáltatóknak, ugyanis teljesen más attitűddel rendelkeznek, mint a többi generáció. A ma született és születendő gyermekek ők, újszerű és sajátos felfogásuk, felkészültségük lesz, amelyet a munkaerőpiacon a munkáltatóknak ki lehet majd használnia. Teljes mértékben elmondható lesz róluk, hogy képesek lesznek a multitasking típusú figyelemmegosztására, mely szintén pozitívum lesz a munkáltatóknak. (Schmidt, 2016)

Az alfa generáció tagjaira jellemző lesz az, hogy sokkal hosszabb ideig fognak tanulni, amely azt jelenti, hogy később hagyják majd el a szülői házat, illetve később fognak majd elkezdni dolgozni. A technológia és az orvostudomány fejlődése miatt hosszabb életre számíthatnak. Mivel nagyon sokáig fognak tanulni, ezért a gyermekvállalás és a családalapítás, valamint a házasságkötés is még jobban kitolódik majd náluk, mint a Z generációnál. Mivel később kezdenek el dolgozni, így sokkal később fognak nyugdíjba is menni, várhatóan 70-es éveikben fognak majd, ám ők akkor is aktívak lesznek majd. (McCrindle, 2020)

2.3. Ösztönzés és motiváció

A 21. században egyre jobban felértékelődik a munkavállalók megtartásának problémaköre. A munkavállalókat úgy tudja megtartani egy vállalat, ha figyelembe veszi a munkavállalók egyéni igényeit, motivációját. Az ösztönzéssel és a motivációval már korábban is foglalkoztak, több kutató, többféle látásmóddal, elmélettel közelítette meg e jelenséget. Ahhoz, hogy a vállalat dolgozóinak motivációját növelni tudjuk, kidolgozott ösztönzési rendszerre van szükségünk, mely az anyagi és a nem anyagi jellegű ösztönzőkből, és a rendszeres munkaerő fejlesztéséből épül fel. Ahhoz, hogy a különböző generációs munkatársakat hatékonyan motiválni tudjuk, egy jól kidolgozott emberi erőforrás gazdálkodási stratégiára van szükségünk.

Azért fontos számunkra-e téma, mert a különböző generációkat elsősorban az eltérő motivációs tényezők alapján tudjuk megkülönböztetni egymástól, az eltérő motivációs igényeik pedig akár nézeteltérésekhez, feszültségekhez vezethetnek a generációk között a munkahelyeken. Ahhoz, hogy megismerjük motivációjuk aspektusait, elemeit, szükséges először a motiváció elméleti alapmodellek megismerése, értelmezése.

2.3.1. Motiváció- elméletek

A motivációs elméletek során elsőként a tartalomelméleti megközelítéssel foglalkozunk, ezek az egyénre jellemző különféle motívumok, melyek cselekvésre serkentik őket. Az embereket ugyanis nagyon különböző vágyak, szükségletek hatják, melyek helyzetenként, és időpontonként folyamatosan változnak. (Bakacsi, 2015) A tartalomelméletek közül a legismertebb elméleteket szeretném bemutatni dolgozatomban, úgy mint Maslow szükséglet-hierarchiáját, Alderfer létezés-kapcsolat fejlődés modelljét, Herzberg kéttényezős modelljét, valamint McClelland tanult szükségletek elméletét.

Maslow szükséglet-hierarchiája a legismertebb motiváció elméleti modell. Maslow szerint minden embert 5 szükséglet motivál, melyek egymásra épülnek. Miután kielégítettük az egyes szintet, akkor a következő szintre léphetünk, majd a többi szint kielégítése után a hierarchia csúcsára jutunk, ahol elérhetjük az önmegvalósítást.

Az **első szinten** a fiziológiai szükségletek helyezkednek el, ide tartoznak az éhség, szomjúság, biológiai szükségleteink, testi szükségleteink. Ezek kielégítése minden ember számára alapvető, sokszor fel sem merül bennünk szükségletként.

A következő, **második szinten** a biztonsági szükségletek állnak, ezek akkor lesznek elérhetőek az egyén számára, ha a fiziológiai szükségleteit már kielégítette. Ezen a szinten már a létezés, a mindennapi megszokott életvitel kialakítása, fenntartása, állandó munkahely, stabilitás kialakítása. Kulcsszava a biztonság, állandóság. Egészséges életvitel kialakítása fontossá válik ezen a szinten, valamint az, hogy minél magasabb életszínvonalat érjen el az egyén.

A **harmadik szint** a szeretet szükséglete áll, mely magába foglalja a barátok, szerelem, családi kapcsolatok iránti igényét az egyénnek. Minden ember szeretne valakihez, valahová tartozni, és ezt ezen a szinten elérheti. Az egyénnek megfelelő időpontban családot alapítani, gyereket vállalni.

Ha e szükségletek kielégítésre kerültek, akkor lépünk a **negyedik szintre** ahol az elismerés, megismerés iránti szükséglet helyezkedik el. Ezen a szinten nagyon vágyunk másunk tiszteletére, megbecsülésére. Azt szeretnénk, hogy ismerjék el a munkánkat, léptessenek elő, becsüljenek meg. Nagyon fontos a presztízs, a hírnév utáni vágy ezen a szinten, fontos, hogy külső megerősítést kapjunk másoktól. Ha ezeket megkapjuk akkor az önbizalmunkat növelni fogja, a közösség hasznos és nélkülözhetetlen tagjának érezhetjük majd magunkat. Ha ezek nem elégülnek ki akkor kedvetlenek, depressziósak, valamint a társadalom egy apró, kis nélkülözhető elemeként értékeljük alul magunkat.

Az **ötödik szinthez** elérkezvén az önmegvalósítás szintjén elérhetjük álmainkat, vágyainkat. Bármilyen célt kitűzhetünk magunk elé az évek során, melyet meg szeretnénk valósítani. A cél, hogy kiteljesítsük önmagunkat, és valósítsuk meg a lehetőségeinket. Ha elértük a céljainkat akkor mindig újabb és újabb célt tűzhetünk ki magunknak. A tökéletességre, és boldogságra törekedjünk életünkben.

Maslow elméletét számtalan kritika érte, azonban az ő elmélete szolgált alapjául a további motivációs elméleteknek, modelleknek, melyet a kutatók tovább fejlesztettek.

Vezetők számára ez a modell azért tanulságos, mert azonosítaniuk kell, hogy az egyének mely szinten állnak jelenleg, és úgy kell kialakítani számukra az ösztönző eszközöket, hogy az egyének az adott szinten lévő szükségleteik kielégítéséhez hozzájáruljanak. (Bakcsi, 2015)

2. táblázat: Az egyes szükséglet hierarchia szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők

<i>Szükséglet</i>	<i>Néhány hozzá kapcsolható ösztönző eszköz</i>
Fiziológiai	pénz (alap fizetés) munkahelyi étkező munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	pénz a munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely nyugdíjpénztár
Szeretet/ kapcsolat	jó csoport légkör összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés/ elismerés	előléptetés, előmenetel kitüntetés, más elismerések teljesítmény prémium szolgálati autó, státusz növelő kiegészítő juttatások, státusz szimbólumok munkakör szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	munkakör gazdagítás, nagyobb döntési felelősség kihívó, kreatív feladatok személyes továbbképzés és -fejlődés lehetősége önálló munkavégzés önellenőrzés

Forrás: (Bakacsi, 2015)

Maslow modellje lényegében az emberi lét pontos célkitűzéseit fogalmazza meg és rendezi hierarchikus formába, mely teljes mértékben helytálló még napjainkban is. Addig ameddig egyes szinteken nem tudjuk elérni kitűzött céljainkat, vágyainkat, addig nem léphetünk magasabb szintre. Ez az életben is így van, amíg nem érjük el a kisebb szinten jelen lévő céljainkat, addig nem leszünk elégedettek magunkkal, és nem tudjuk magunkat megvalósítani, nem tudunk eljutni a piramis csúcsára.

Alderfer létezés- kapcsolat-fejlődés elmélete alapján a korábbi 5 szint helyett, ő csak 3 szükségletről ír, melynek elemei a következők.

- Az első a létezés, melyben megjelennek az anyagi szükségletek és a fizikai fenyegetettségtől való védelem gondolata.
- A második a kapcsolatok iránti szükségletek, melyben a társas kapcsolatok iránti vágy jelenik meg. Társadalmi státusz elérésének a vágya, valamint az, hogy mások elismerjenek, elfogadjanak minket és méltányoljanak.
- A harmadik szükséglet pedig a fejlődés iránti vágy, melyben megjelenik, hogy minél több ismeretet szeretnénk elsajátítani, minél nagyon fejlődést elérni, mind a karrierünkben, mind pedig a családi életünkben. Alderfer szerint egyidejűleg több szükségleti szintet is ki lehet elégíteni. A fejlődési szükséglet sajátosan viselkedik a többihez képest, ugyanis

ennek a kielégítése még inkább növelheti a motivációnkat a tovább fejlődésre, mint, hogy csökkentené. (Bakacsi, 2015)

Herzberg kéttényezős modellje, mely tisztán empirikus kutatások támasztottak alá. Azt tapasztalta a vizsgálat során, hogy lényeges különbség van azok között a tényezők között, amelyek a megelégedettséget okozzák , és azon tényezők között, amelyek elégedetlenséget váltanak ki az emberekből. Ezek alapján két tényezőcsoportot különböztethetett meg, a higiénias tényezőket és a motivátorokat.

A **motivátorok** azon tényezők amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkával való elégedettség létrejöjjön. Ilyen tényezők az elismertség, felelősségteljes munkakör, fejlődési és karrierlehetőségek, személyes fejlődés lehetősége, sőt ide tartozik még az is, hogy érdekes legyen számunkra a munka, amit csinálunk. Ha ezek a tényezők nincsenek meg a munkánk során, akkor a megelégedettség hiányát észleljük magunkon.

A **higiénias tényezők** közé soroljuk a szervezeti szabályokat, működési elveket, közvetlen munkafeltételeket, fizetést, melyek a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, a higiénias tényezők első eleme. A másik eleme munka társas környezete, amely a munkatársakkal, beosztottakkal, vezetőkkel való kapcsolatot mutatja meg. Ezen tényezők megléte csak az elégedetlenséget szünteti meg a munkahelyen, ám ha ezek nincsenek meg, az a munkával való elégedetlenségre utal. A Herzbergi gondolatmenet a vállalatvezetőket gondolkodásra sarkallta a motivációval kapcsolatosan, és felmerül egy napjainkban is nagyon fontos kérdés: Lehetséges-e pénzzel motiválni? Herzberg és Maslow álláspontjait kell közelítenünk egymáshoz, mely alapján arra a megállapításra jutunk, hogy Herzberg válaszádnak fiziológiai, biztonsági és a társas kapcsolatok iránti szükségletei már kielégítettek, így a vizsgálat alapján kijelenthető, hogy az alacsonyabb szinteken lévő szükségletek már nem motiválják őket, tehát a pénz nem motiváló erő számukra. Maslow álláspontja alapján pedig a kielégített szükségletek nem motiválnak, így a két kutató tulajdonképpen azonos megállapításra jutott, miszerint a pénz bizonyos szükségletek kielégítése esetén már nem motiváló erő. (Bakacsi, 2015)

McClelland kapcsolat- teljesítmény-hatalom elmélete az eddigi motivációs elméleteket még tovább mélyítette, és három szükségletet határozott meg.

- Az első szükséglet a kapcsolat motiváció, amely a társas kapcsolatok kialakítására irányul itt is. Akinek erősek a kapcsolati motívumai azok sokkal jobban barátkoznak, kapcsolataikban az együttműködésre törekszenek, nem szeretnek konfrontálódni másokkal.

Figyelmüket a baráti, szerelmi, családi kapcsolatok kialakítására és fenntartására összpontosítják.

- A második szükséglet a teljesítmény motiváció, mely egyet jelent a saját magunk elé kitűzött célokkal, teljesítményekkel. Akiket a teljesítmény motivál, azok minél nagyobb teljesítményre, sikerekre összpontosítanak. Figyelmüket a magas teljesítmény elérésére és folyamatos fenntartására összpontosítják. Feladataikban azt preferálják, ha nem túl nehéz, ám nem túl könnyű feladatot kapnak. Azonban szeretik a kihívást jelentő feladatokat.

- A harmadik a hatalmi motiváció szükséglete, mely a hatalom a másik irányítási vágyának a szükséglete. Akiket a hatalom motivál, őket a teljesítmény nem annyira érdekli, mint a státusz, a magasabb pozíció, a mások befolyásolása. Fontos számukra a tisztelet, az elismertség. A hatalmi motivációval általában a vezetők rendelkeznek, vagy azok, akik majd vezetővé szeretnének válni. McClelland szembe megy Maslow féle állásponttal, mert szerinte nincsenek alapvető szükségleti szintek, azok velünk születettek. Ez a három motívum szerinte tanulható és tovább is fejleszthető különféle tréningekkel, képzésekkel és még tovább erősödhetnek motívumok ezáltal. (Paczári, 2017)

McClelland elméletével egyetértek, sokfélék vagyunk, ezért minden embert más és más motivál a munkahelyen. Van, akinek a megfelelő munkahelyi légkör, támogató, jó fejjel kollégák és jó fejjel főnök a fontosak, és az, hogy a minél jobb kapcsolatot tudjon kialakítani velük, akár baráti kapcsolatokat is. Van, akik minél sikeresebbek szeretnének lenni munkájukban, és előrébb lépni a ranglétrán, és ezért mindent meg is tesznek. Illetve vannak olyan is, akiket csak a magasabb pozíció, illetve a hatalom elérése érdekli, és ezt minden áron meg szeretnék szerezni maguknak, akár mások befolyásolása, másokra való pozitív ráhatással.

A motiváció folyamatelméleteit legegyszerűbben úgy tudnánk megfogalmazni, hogy azok, amiket a tartalomelméletben megfogalmaztunk, a valóságban hogyan fognak kinézni, hogyan hasznosíthatóak. A folyamatelmélet fő kiindulási eleme az, hogy a munkatársnak mit kell tennie azért, hogy jutalmat kapjon munkájáért. (Bakacsi, 2015) A folyamatelméletek közül Skinner megerősítés elméletet, Victor Vroom elvárás elméletét, a méltányosság elméletet, és célkitűzés elméletet fogom nagyon röviden bemutatni.

A méltányosság elmélet alapján az emberek arra törekcszenek, hogy társaikkal szemben méltányosan járjanak el, cserébe ők is ugyanazt a magatartást várják vissza társaiktól, a méltányos bánásmódot. Az elmélet alapján 3 kategóriát különböztetünk meg

egymástól, ezek az input, output, és a referenciák. Az inputok azok a dolgok amiket az egyén megtesz a munkájáért. Ilyen a jártassága, szakértelme, figyelme, ideje. Az outputok, amit az egyén az elvégzett munkájáért cserébe kap. Ilyen a fizetése, jutalma, büntetés, fizetésmegvonása. Referenciák, azok a személyek vagy viselkedési formák akihez viszonyítja az ember a saját tetteit, és annak a következményeit. (Paczári, 2017)

Skinner megerősítés elméletében meghatározta, hogy az egyén jelenben végrehajtott cselekvéseit a múltban meghatározott cselekvései befolyásolják, valamint azok tapasztalatai. A korábbi pozitív vagy negatív élmények nagyon meghatározóak az egyén jövőbeli döntésében. Beszélhetünk pozitív, illetve negatív megerősítésről is, valamint megszüntetésről. A pozitív megerősítés növeli a munkavégzés során elvárt helyes cselekedetek megtörténtét, és dicsérrettel, jutalmazással, előléptetéssel díjazza a pozitív cselekvést. A negatív megerősítés akkor történik, ha valami nem kívánatos következmény szűnik meg. Történhet akár elbocsájtás formájában, vagy akár valami jutalomtól esik el a munkavállaló. De ezek a negatív eszközök nem motiválóak, ugyanis csak félelmet, bizonytalanságot keltenek a munkavállalóban. Ezzel nem növelhető a teljesítmény, sőt rossz viszony is alakulhat ki ezek után a munkavállaló és a vezetője között, amely hosszú távon nem jó. A megszüntetés a korábbi cselekedetek módosítását veszi alapul. Hatására megszüntetjük azokat a következményeket, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ugyanaz volt. A büntetéshez képest jóval emberségesebb forma, ugyanis nincs arra irányuló akarat, hogy a jövőben a cselekedet ne ismétlődjön meg. A dolgozó eldöntheti, hogy neki mi éri meg. (Paczári, 2017)

3. táblázat: A megerősítés elmélet logikai modellje

<i>Következményt Ad (+)/Elvon (-)</i>	<i>Következmény jellege (pozitív/negatív)</i>	<i>Hatás a viselkedés meg- ismétlési gyakoriságára (növeli/csökkenti)</i>	<i>Megnevezés</i>
+	+	+	Pozitív megerősítés
-	-	+	Negatív megerősítés
-	+	-	Büntetés
+	-	-	Büntetés
-	+/-	-	Megszüntetés

Forrás: (Bakacsi, 2015)

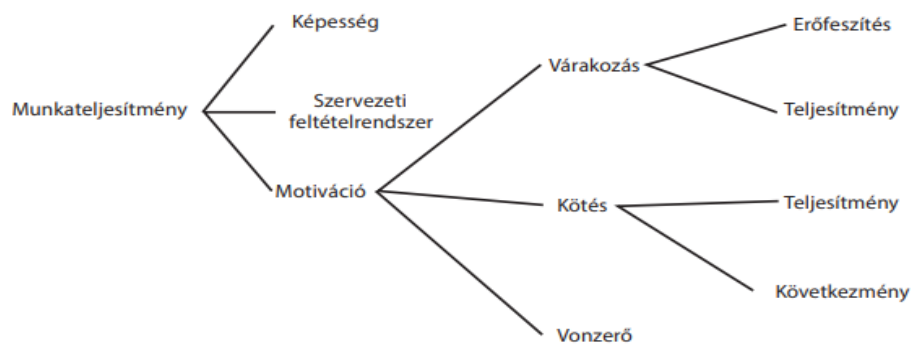
A célkitűzés elmélet lényege, hogy a teljesítményeket mindig valamilyen emberi szándék előzi meg, vagyis először észleljük a bekövetkezett eseményeket, ami elvezet minket cselekedeteinkhez. A célkitűzés elmélet lényege abban rejlik, hogy maga az egyén milyen célokat, milyen terveket tűz ki maga elé, minél nagyon horderejű célokat tűz ki annál nagyobb teljesítmény szükséges ezen célok eléréséhez. A cél meghatározza, hogy pontosan mit kell tennünk elérése érdekében, valamint, hogy mekkora erő befektetés szükséges ahhoz, hogy az adott céljainkat elérjük. Minél konkrétabb, minél jobban definiáljuk céljainkat, annál jobb teljesítményt érhetünk el megvalósításuk során. Minél összetettebb, minél bonyolultabb célokat tűzünk ki magunk elé, annál nagyobb motivációnk lesz a nagyobb teljesítményre ezen célok megvalósítása során. A célok sikeres elérését nagymértékben támogatja, ha időközönként visszacsatolást kapunk, még hozzá saját magunktól. Szükséges letisztáznunk magunkban, hogy az adott pillanatban hol tartunk a cél végrehajtásában, valamint, hogy még mit kell megtennünk a cél sikeres és hatékony megvalósítása érdekében, és azt hogyan kell megtennünk, valamint azt is meghatározhatjuk, hogy mennyi idő szükséges még, hogy elérjük ezen célt.

Ugyanakkor számos kritikával illették a célkitűzés elméletet. Sokan úgy vélik, hogy a célkitűzés elmélet alkalmazása az egyszerűbb munkakörökre sokkal hatékonyabb, mint a vezetői munkakörökre, ugyanis ott sokkal behatároltabb az alkalmazása, mert a vezetői pozíciókban sokszor lehetetlen a teljesítményt mérni, mert nincs látható eredménye a teljesítménynek. A célkitűzés fontos eleme lehet a beosztottak folyamatos ellenőrzésének. Minél nagyobb célt tűzünk magunk elé annál nagyobb teljesítményre lesz szükségünk, tehát nagyobb teljesítmény elérését várják el tőlünk, azonban ez hosszú távon nem biztos, hogy elégedettséghez vezet. Ahhoz, hogy elérjük a magunk elé kitűzött célt, nem elég a teljesítményünket növelni, hanem szükséges hozzá akarat, kitartás valamint a saját magunkba vetett bizalom, hogy el tudjuk érni az adott célt. Azonban az is megtörténhet, hogy elragad minket a hév, és teljes erőnkkel csak erre az egy célra fordítjuk minden erőnket, ezáltal pedig nem tudjuk ellátni a többi feladatinkat, tehát lehetséges, hogy más területen romlana a teljesítményünk. Megállapítható, hogy a vezetők sikeresen használhatják ezt az elméletet, meghatározott munkakörökben és feladatkörökben folyamatos kontrolling mellett pontosan meghatározott célokat határozhatnak meg a beosztottaknak. Ez növelheti a dolgozók hatékonyságát, és motivációját a munkavégzésben, minél magasabb teljesítmény elérésére sarkallja őket. (Bakacsi, 2015)

Victor Vroom elvárás elmélete arra irányult, hogy megállapítsa milyen módokon, hogyan lehet az emberi motivációt mérni és értékelni. Az emberek azért igyekeznek megtenni mindent, hogy az általuk preferált jutalomban részesüljenek. Ehhez három fontos tényező szükséges, a választás, a várakozás valamint a preferencia. A munkavállalók választanak, hogy milyen magatartásra van szükségük, ahhoz, hogy a jutalmat elérjék. A várakozás, valakinek a hite abban, hogy az a magatartás, amit tesz, az hozzájárul a kívánt vagy épp a nem kívánt eredmény eléréséhez. A preferencia az az érték, amelyet ő az elérni kívánt, számára legjobb eredménynek tartja. Az elmélet arra a megállapításra jutott, hogy egyes munkavállalók csak annak a célnak az elérésére fejtenek ki nagyobb teljesítményt, amely számukra kedvezőbb eredményt hoz. A modell az Erőfeszítés- Teljesítmény-Következmény elméleten alapul, ezen belül az emberek várakozásainak két fféle típusát különböztethetjük meg. Az első az Erőfeszítés- Teljesítmény (ET) modell esetében az egyén felméri, hogy milyen erőfeszítéseket kell megtennie bizonyos teljesítményszint eléréséhez. Erre azért van szüksége, mert ha ezt tudja, akkor felméri, hogy milyen valószínűséggel következhet be az adott teljesítményszint elérése. A másik a Teljesítmény-Következmény modell esetében pedig az egyén felméri, hogy az egyes teljesítményszintek milyen pozitív vagy esetleg negatív következményekkel jár számára. Vroom elmélete kiterjedt arra is, hogy az egyének motivációját is felmérje. Erre szolgál a képlete, amely alapján mérhetjük, hogy mennyi a valószínűsége annak, hogy az egyén a kívánt eredményt elérése érdekében minél nagyobb erőfeszítéseket fog megtenni. A képlet a következő: $F=f[\sum(E_iXV_i)]$

Összefoglalásképp ezen elmélet kapcsán elmondhatjuk, hogy az elérendő célokat nagyon pontosan meg kell határozni, és az ehhez szükséges teljesítménynek reálisnak kell lennie. A vezetőknek tudniuk kell, hogy mely dolgok fontosak a dolgozók számára, mely célokért hajlandóak erőfeszítéseket tenni, valamint pontosan meg kell határozni az elérendő teljesítményszintet, és azt, hogy mely szint számít még jó teljesítménynek. A jó teljesítményeket szükséges azonnal jutalomban részesíteni, ez ugyanis nagymértékben motiváló lehet. (Paczári, 2017)

3. ábra: Az elvárás elmélet logikai modellje



Forrás: (Bakacsi, 2015)

2.3.2. Ösztönzésmenedzsment

A humán erőforrás legfontosabb feladatai közé szükséges sorolni a munkavállalók motiválását, ösztönzését. Először is meg kell határoznunk, hogy mi a különbség az ösztönzés és a motiváció között. A motiváció, az az adott személyt cselekvésre késztető belső szükségletek összessége, míg az ösztönzést a külső befolyásoló tényezők határozzák meg, melyek az adott személyt meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására vagy megszüntetésére sarkallják. A két fogalom szorosan összefügg egymással, hiszen az ösztönzéssel az adott személy vagy munkavállalói csoport motivációját szeretnénk erősíteni, ezzel elérve, hogy az elvárt munkahelyi magatartáshoz szükséges cselekvésekre való igényük kialakuljon. (Horváth, 2016)

Az ösztönzésmenedzsment ennél jóval széleskörűbb fogalom. Az ösztönzési rendszerbe a teljes kompenzációs eszköztár beletartozik. Az ösztönzésmenedzsment legfőbb célja, hogy olyan stratégiákat, eszközöket alkalmazzon, mely által a szervezet számára a leghatékonyabb embereket megszerezze, megtartsa és motiválja, akik majd hozzájárulnak a szervezet céljainak megvalósításához. Fontos célja, hogy a munkavállalók külső és belső motivációját erősítse, a munkavállalók a lehető legnagyobb szaktudással rendelkezzenek, és tűzzenek ki maguk elé egyéni karrier utakat, melyeket meg is valósíthatnak, mindezt úgy, hogy a szervezeti célok hatékony megvalósításában is részt vesznek, tehát összehangolják a szervezeti céljaikat az egyéni céljaikkal. (Juhász, 2012)

Az ösztönzési rendszer elemei közé sorolhatjuk, a javadalmazást, amely függ a betöltött pozíciótól, feladatoktól és az elvégzett munkától, a nem anyagi jellegű juttatásokat, a rugalmas munkarendet, a változatos munkafeladatokat, amely érdekessé teszi a munkát, előléptetéseket, mely egy hosszú távú jövőképet adhat, különféle karrier utak, valamint képzések, továbbképzések biztosítását.

Háromféle ösztönző rendszert különböztethetünk meg egymástól, gazdasági, szociális, és pszichológiai rendszereket.

A **gazdasági ösztönzőknél** mindenekelőtt a pénzt, azaz a munkabért kell megemlítenünk, mint a legfontosabb motivációs eszközt. A munkavállalóknak ugyanis a legfontosabb ösztönző erő az anyagi juttatások, a pénz, mint motiváló eszköz. A munkavállalók bérének meghatározásakor ügyelni kell arra, hogy a befektetett erőfeszítésekkel arányos legyen. A munkavállalók és a vezetők egyébként ezzel kapcsolatosan ellentétes nézeteket vallanak, ugyanis míg a munkavállalók nagyon fontosnak tartják az anyagi jellegű ösztönzőket, addig a vezetők pedig úgy vélik, hogy a beosztottakat nem csak pénzzel lehet motiválni. Egy amerikai cégvezető szerint, ha megemelik a dolgozó bérét, akkor csupán csak 30 napig motiválja őt, majd utána már ezt érzik a normál bérüknek, és további jó teljesítményre nem sarkallja őket. Ez a jelenség megfigyelhető egyébként akkor is ha a dolgozó a kiemelkedő teljesítményéért jutalomban részesül, hamar megszokja azt, és már az alaphérszénnek érzi. Tehát az anyagi jellegű ösztönzők csak ideig-óráig motiválhatják az egyéneket, de hosszútávon nem elegendő az, ha csak anyagi jellegű ösztönzőkkel szeretnénk elérni, hogy dolgozóink motiváltak legyenek. Egy ösztönzéssel kapcsolatos kutatás eredménye alapján az egyéneket a továbbtanulás nagymértékben ösztönzi. Az alkalmazottakat azért motiválja a továbbtanulás lehetősége, mert akár előléptethetik a munkahelyén, valamint ha magasabb pozícióba kerül, akkor magasabb bért érhet el.

A **pszichológiai ösztönzőknél** a legfontosabb, hogy konkrétan határozzuk meg, hogy mit kell elérni, hogyan és milyen körülmények között kell elérnünk. A követelményeket mindig nagyon pontosan kell meghatározni, és fontos, hogy elérhető legyen a dolgozók számára, ha elérhető számukra akkor nagymértékben ösztönzi őket az elérésükre, kihívásként tekintenek rá. Az egyéneknek motiváló, ha változatos, kihívásokkal teli munkafeladatokat végezhetnek, valamint a továbbképzés lehetősége, ezzel ugyanis az egyéni karriercéljaikat is támogathatják a munkáltatójuk. A vezetőknek ugyanakkor folyamatosan visszajelzést kell adniuk a dolgozók munkájukról, akár pozitívat, akár negatívat. A munkavállalóknak ugyanis nagyon fontos, hogy folyamatosan visszajelzést kapjanak, vagy különben úgy fogják érezni, hogy az ő jelenlétük, illetve munkájuk nem számít. Az egyéneknek nagyobb felelősséget és önállóságot igénylő feladatoknál van lehetőségük megmutatniuk szakmai tudásukat, képességeiket, és bizonyítani eredményességüket. A dicséretet és a jutalmazást a munkáltató pedig csak akkor kellene, hogy alkalmazza, ha a munkavállaló kiemelkedő teljesítményével meggyőzte őt arról, hogy teljesítménye jutalmazást érdemel.

A **szociális juttatások** pedig a munkakörnyezet javítására szolgálnak. A munkavállalói élmény, mint meghatározó motivációs tényező, melyet hivatottak erősíteni. A szociális juttatások így egyáltalán nincsenek összefüggésben az egyén munkateljesítményével. Az a fontos, hogy a dolgozó jól érezze magát a munkahelyén. (Juhász, 2012)

„Ösztönzést befolyásoló tényezők lehetnek külső környezeti tényezők: érdekegyeztetés rendszere, tárgyalásos bérpolitika, munkaerő-piaci viszonyok, benchmarking. Lehetnek belső környezeti tényezők: szervezet sajátosságai teljesítménykövetelmények, a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei.” (Juhász, 2012, 142. old.) A munkahelyen a jó munkahelyi légkör kialakításának kiemelten motiváló jelentősége van, ugyanis a jó kollégák, a jó munkahelyi légkör hatalmas értéket képvisel, mert ezáltal nő a kreativitás, csapatmunka sokkal hatékonyabbá válhat, valamint a szervezeti kultúrát is pozitív irányba fejleszti. A munkahely elhelyezkedése, felszereltsége és kialakítása is motiválja a dolgozókat a nagyobb teljesítmény elérésére, ugyanis a jó munkahelyi körülmények között az emberek sokkal kiegyensúlyozottabbak, elégedettek. (Juhász, 2012)

Az ösztönzési rendszernek egyénre szabottnak kell lennie, ugyanis nem mindegy, hogy melyik generációt hogyan motiváljuk. A vállalatoknak észre kell venniük ezt, ugyanis az anyagi jellegű ösztönzőkön kívül, rendkívül sok nem anyagi jellegű ösztönző is van, amely szerepet játszik abban, hogy egy dolgozó jól érezze magát a munkahelyén. Juhász Csilla háromféle ösztönző rendszerével egyetértek, amennyiben a vállalatok mind a hármat egyszerre alkalmazzák, ugyanis csak úgy lehet hatékonyan motiválni dolgozóikat, ha minden téren odafigyelnek rájuk, teljes körűen alkalmazzák az ösztönzési rendszer elemeit, mint a munkavállalók megtartásának és motiválásának a leghatékonyabb eszközét.

A dolgozókat be kell vonni a döntéshozatalba, meg kell kérdezni a véleményüket, ez azért is jó, mert így sokkal jobban végrehajtják majd, hiszen lényegében ők hozták ezt a döntést. A rugalmas munkaidő, részmunkaidő vagy távmunka, tehát az atipikus foglalkoztatás formái legjobban a családos nők számára motiválóak.

Az ösztönzési rendszernek lényegében azért van jelentősége, hogy a megszerzett munkaerőt hatékonyabbá tegye, motiválja ahhoz, hogy a vállalat szervezeti céljait elérje, és annak előmozdítása érdekében megtegyenek mindent munkavégzésük során. (Visontai- Szabó, 2020)

2.4. Generációk közötti különbségek a munkahelyeken

Korábban már említettük, hogy ma a munkahelyeken négy generáció dolgozik együtt, ami számos kihívást és problémát szülhet az eltérő generációk között, ugyanis mindegyikük különböző attitűdökkel rendelkezik, melyekkel próbál alkalmazkodni a megváltozott gazdasági, technológiai és társadalmi környezethez.

Twenge és munkatársai kutatásai azt igazolták, hogy az elmúlt években folyamatosan nőtt az individualizmus. Már az 1960-as évektől kezdődően az egyén szerepe felértékelődött, fontossá vált az önismeret, öntudatosság, az önmegvalósítás egyre inkább kezdett előtérbe kerülni az emberek gondolataiba. Az egyéni életút, karrierút, mint fogalom kezdett megjelenni, a munka helyett. Az emberek önbecsülése nőtt, kezdenek kialakulni a nárcisztikus személyiségjegyek, az emberek elvárásai az élet minden területén növekedtek, ezzel szemben pedig már nem szeretnék megfelelni a társadalom által diktált normáknak, értékrendnek. Az individualizmus ugyanakkor nem csak a társadalmi elvárásokban, hanem a gyermeknevelésben is megmutatkozik, egyre több szabadságot, egyre nagyobb teret kapnak a gyerekek. A nevelés alapgondolatává vált, hogy hagyjuk kibontakozni a gyerek személyiségét. A családban valamint a munkahelyen is egyre jellemzőbb, hogy a régi magázódásról átváltunk a tegeződésre. Az öntudatra ébredésnek köszönhetően a 2000-es évek után már tapasztalható volt, hogy a nárcisztikus személyiségjegyekkel rendelkező emberek száma egyre több lett. A nárcisztikus ember tökéletesnek érzi magát, ő semmiben sem hibáznak, ő a legszebb, legjobb mindenben, őt folyamatosan dicsérni kell és körbe ugrálni. Másokkal viszont arrogáns, nem viselkedik túl kedvesen, sőt lekezelően bán embertársaival. Napjainkban pedig a közösségi média platformok még jobban erősítik a nárcisztikus embereket, ugyanis ott sztárolhatják magukat, selfieket készítenek magukról, valamint megmutatják, hogy milyen tökéletes az életük. Ennek köszönhetően a fiatalok elvárásaik is nőttek napjainkban. A fiatalok, többnyire az Y és Z generációs munkavállalók magasabb fizetést várnak el, érdekes munkafeladatokat valamint, fontos számukra a munkavállalói élmény valamint karriert szeretnének építeni. Megváltozott a világ, már nem a munkavállalónak kell megfelelnie a munkaadónak, hanem fordítva, a munkaadónak kell elérnie, hogy a munkavállalók, a fiatalok maradni akarjanak a munkahelyen. Könnyen váltanak munkahelyet, és körülbelül 1 – 1,5 évet töltenek egy munkahelyen. (Thuma, 2016)

Az Y generáció tagjairól elmondható, hogy nem elégedettek a munkájukkal mivel folyamatosan valami újat és izgalmasabbat szeretnének csinálni, ezért nagyon nehezen motiválhatóak. Több kutatás is született arról, hogy könnyen és gyorsan váltanak

munkahelyet. A kutatásokról megállapítható, hogy ezen témában eléggé ellentmondásos eredmények születtek. Kowske 2010-es kutatásában arra az eredményre jutott, hogy az Y generáció tagjai sokkal elégedettebbek a munkájukkal, mint a többi generáció tagjai. Cennamo és Gardner 2008-ban végzett vizsgálata alapján arra az eredményre jutottak, hogy a Y generáció szignifikánsan könnyebben vált munkahelyet, és hagyja el az éppen aktuális munkahelyét, mint az X és Baby boom generáció tagjai. Ám a kutatás alapján a Y generáció fiataljai ugyanannyira elégedettek a munkájukkal, mint az X és a Baby boom generáció tagjai. A kutatás alapján az X generáció tagjai a saját szakmájuk, hivatásuk iránt elkötelezettek.

Twenge 2010-es kutatása alapján nem a generációkat kell figyelembe venni, hanem az életkort. Szerinte a 24. év alatti fiatal munkavállalókra a legjellemzőbb, hogy elhagyják a munkahelyüket, 24 év felett pedig a munkavállalók 74%-a pedig akár élete végéig dolgozna a jelenlegi munkahelyén. (Meretei, 2017)

A generációk közötti mentalitásbeli különbségek sokféle nézeteltérést, félreértést okozhatnak a munkahelyeken. Az Y és a Z generációs munkavállalók a megengedőbb családi légkörben, az internet világában és a közösségi oldalak körében szocializálódtak, folyton chatelnek, videóznak, tiktokoznak, kommentelnek és véleményt nyilvánítanak, minden témában. Nem igazán adnak már az idősök szavára, mivel úgy gondolják, hogy ők se tudhatnak mindent. Egy másik dolog, amely által még kevésbé tudnak majd tekintélyre szert tenni az idősebb generáció tagjai, a „fordított szocializáció” jelensége. Régebben egyértelmű volt az, hogy az idősebbektől tanulhatnak a fiatalok, ma már a megváltozott körülmények miatt nem. Az Y és a Z generáció számára a digitális világ magától értetődő, rutinosan, ügyesen használják az információs technológiákat, böngésznek az interneten, hiszen ők digitális bennszülöttként bele születtek az internet világába, szemben a Baby boom és az X generációval, hiszen ők felnőttként találkoztak az internet világgal, éppen ezért sokkal nehezebb számukra az elsajátítása, leginkább tehernek érzik ezt. A fiatalok ismereteiket saját maguktól valamint egymástól sajátítják el, az idősebbek számára pedig ők tanítják meg az internet, a virtuális világban rejlő új ismereteket. (Thuma, 2016)

Minden generációnak megvannak a maga sajátosságai és módjai, amelyekkel szeretnek kommunikálni.

Ma mivel öt különböző generáció van jelen a munkaerőpiacon, kommunikációs problémák merülhetnek fel az alkalmazottak között. Például, ha egy alkalmazott szeret e-maileket küldeni, mert szereti a formaiságot, azt, hogy minden dokumentálva van, mindennek nyoma

van, de a másik személy, akivel kommunikál, inkább egy kötetlenebb szöveges üzenetet vagy telefonhívást részesít előnyben, akkor abból félreértés adódhat kettejük között.

Az idősebb generációk inkább a szemtől szembeni kommunikációt részesítik előnyben, és frusztráltak lesznek, ha a fiatalok ezt figyelmen kívül hagyják vagy félreértelmezik a technológia túlzott használata miatt. A fiatalabb generációk a kommunikációjuk során pedig inkább a technológiára támaszkodnak, amelyet az idősebb generációk nehezen értenek meg. (KnowledgeCity, 2022)

Az előbb leírtak alapján azt láthatjuk, hogy nagyon különbözőek a munkahelyen jelen lévő generációk. De vajon mit lehet tenni, hogy mégis jobban megértsék egymást, és együtt tudjanak működni egymással? A cégen belüli hatékony együttműködés alapja a generációk közötti korlátok felismerése, hozzájuk való alkalmazkodás, valamint az önismeret. Az Y és Z generációsokat nagyon nehéz megtartani egy munkahelyen, szinte lehetetlen, ugyanis ezen generáció tagjai általánosságban 1-2 évet töltenek el egy munkahelyen, és a további előrelépés miatt gyorsan távoznak is onnan. A fiatalokat akkor sem lehet megtartani, ha kiemelkedően jó bért adnak nekik, ugyanis ők a saját érdekeiket nézik, élményekre vágnak, és a tovább lépéshez szükséges megfelelő ismeretekre, tudásra szeretnének szert tenni. A fiatalok számára rövid távú projektekből kell gondolkodnia a vállalatnak, ezzel ugyanis egy rövid távú célt tűzhetnek ki maguk elé, előrébb léphetnek, valamint megfelelő tudásra tehetnek szert, anélkül, hogy folyton ugyanazt csinálnák.

Az X generációsok, ha szeretnének jól kijönni az Z generációsokkal, akkor átadják számukra tudásukat, tapasztalataikat, ugyanis minden érdekli őket, amelyet nem találnak meg az interneten, tehát a valós élettapasztalatok. Az X-eseknek attól nem kell félniük, hogy ez által elvesztik a pozíciójukat, mivel az Y és a Z generációsok nem terveznek hosszú távon dolgozni egy vállalatnál. A fiataloknak mindig hagyni kell egy kis időt a válaszáadásra, hogy átgondolják mit is szeretnének. Ha nem hagyunk nekik elég időt, akkor gyakran flegmán, arrogánsan válaszolnak. (Steigervald, 2019)

Az Y és Z generációsok ahhoz, hogy jó kapcsolatot alakítsanak, ki munkahelyükön a X-esekkel kommunikálniuk kell, meg kell kérdezni, ha valamit nem értenek, meg kell beszélni mindent előszóban. Ha az Y generációs valami jobb programot tud, mint amit a vállalatnál évek óta használnak, nem kell az X-eseket kioktatni ennek a használatáról. A régi, a jól bevált rendszerhez ragaszkodnak, és ezt a fiataloknak is meg kell érteniük. Inkább a fiatalok is használják azt, nem veszíthetnek vele. Ha az X-es főnök nem tud dönteni, akkor a fiatal

kolléga segítő kezét nyújthat neki azzal, hogy felvázolja a lehető legrosszabb lehetőséget, ami történhet a döntése következményeként.

Tehát a generációk csak úgy tudnak hatékonyan együtt dolgozni, ha alkalmazkodnak a másik igényeihez, figyelembe veszik a másik véleményét illetve kommunikálnak egymással arról, hogy mit szeretnének. (Steigervald, 2019)

Kutatásomban kiemelt szerepet játszik a mai munkahelyen lévő generációk közötti különbségek feltárása. Ugyanakkor többek között arra is keresem a választ, hogy mi motiválja a különböző generációs munkavállalókat munkavégzésükben. Továbbá, a generációk közötti konfliktusok kialakulásának fő kiváltó okára szeretnék választ kapni kutatásomban.

3. Saját kutatás

3.1. Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Kutatásom célja, hogy felderítsem azt, hogy napjainkban Bács-Kiskun vármegyén belül mely járás a legkedveltebb, legvonzóbb a különböző generációs munkavállalók számára munkavállalás és lakhatás szempontjából, valamint azt, hogy mely járások azok, amelyek kevésbé kedveltek, ahonnan inkább elvándorolnának az emberek mind lakhatás, mind pedig munkavállalás céljából. Szeretnék arra a kérdésre is választ kapni, hogy pontosan milyen célból és milyen okokból vándorolnának el a különböző generációs munkavállalók egy másik járásba vagy vármegyébe, és elvándorlásuk motivációját is szeretném feltérképezni.

Kíváncsi vagyok arra is, hogy a Bács-Kiskun vármegyei munkahelyeken lévő különböző generációk között milyen gyakran fordulnak elő konfliktusok, valamint az is nagyon érdekel, hogy az esetlegesen kialakuló konfliktusok vajon miből erednek.

Hipotéziseim a következők:

H1. Feltételezem, hogy a különböző generációs munkavállalókat leginkább a magasabb fizetés valamint a család/ családi körülmények motiválják a legjobban, hogy egy másik megyébe/ járásba vándoroljanak.

H2. Feltételezem, hogy az Y, Z generáció és a Baby boomer, X generáció közötti munkahelyi konfliktusok leginkább az értékrendbeli különbözőségek valamint a különböző kommunikációs attitűdök miatt alakulhatnak ki.

H3. Feltételezem, hogy Bács-Kiskun vármegyében a Jánoshalmi járásból, valamint a Kalocsai járásból vándoroltak el a legtöbben vagy egy másik megyébe, vagy pedig egy számukra kedvezőbb járásba ezzel szemben pedig a Kecskeméti járás a legkedvezőbb adottságokkal rendelkező járás, tehát ide vándorolnak be a legtöbben.

H4. Feltételezem, hogy az X és Baby boomer generáció tagjai véleménye alapján az Y és a Z generációs munkavállalók legjellemzőbb munkahelyi viselkedése az, hogy nagyon gyorsan váltanak munkahelyet, valamint, hogy már pályakezdőként szeretnék nagyon magas fizetést, és pluszjuttatásokat is kapni.

3.2. A vizsgálat körülményei

Kutatásom során kvantitatív primer kutatást, kérdőívezést alkalmaztam, mely során 105 embert szólítottam meg akik jelenleg Bács-Kiskun vármegyében dolgoznak, esetleg ott is élnek.

Második módszerként pedig dokumentumelemzést alkalmaztam, mely során korábbi kutatások eredményeit elemeztem, valamint összevettem az általam kapott eredményekkel.

A kérdőívet először 2023. március 29-én osztottam meg online, mely során számos Bács-Kiskun vármegyei csoporttagot, valamint a saját ismeretségi körömben élőket, munkatársaimat is sikerült elérnem. A kérdőívezés nem volt egyszerű, ugyanis a jelenleg Bács-Kiskun vármegyében dolgozók voltak a kutatásom célcsoportjai, így csak kifejezetten a Bács- Kiskun vármegyei facebook csoportokban, valamint ismeretségi köröm által tudtam felhívni a figyelmét a potenciális célcsoportomnak a kérdőív kitöltésére.

A kérdőív kitöltésének lehetőségét 2023. április 15.-én zártam le, mely időpontig összesen 105 kitöltés érkezett, melyek dolgozatomban később részletes elemzésre fognak majd kerülni.

Bács- Kiskun vármegye jelenleg a munkaerőpiacon aktívan jelen lévő generációi a vizsgálati mintám alapja. A mintát mindösszesen 105 Bács-Kiskun vármegyei munkavállaló alkotja, akik közül lehetnek olyanok, akik nem csak ebben a vármegyében dolgoznak, hanem itt is élnek.

A kutatás reprezentatív, mivel a Bács-Kiskun vármegyében dolgozó munkavállalók mindegyikének volt esélye arra, hogy a mintába kerüljön.

A vizsgálatom során a kérdőívből nyert adatokat Excel adattáblába konvertáltam az adott kérdés függvényében, majd a kapott százalékos adatokat diagramokon, táblázatokban ábrázoltam.

A kérdőív összesen 24 kérdésből áll, melyet úgy állítottam össze, hogy a kérdőív első felében főként a Bács-Kiskun megyéből történő el- és bevándorlás okaira vonatkozó kérdéseket tettem fel, illetve arra, hogy mutatnak-e hajlandóságot a generációk arra, hogy a vármegyéből el – vagy bevándoroljanak, a kérdőívem második felében néhány kérdés pedig a generációk közötti motivációs különbségek, esetleges konfliktusok okaira, továbbá

a különböző generációk munkamotivációjára vonatkozott. Az első részben megkérdeztem, hogy melyik vármegyéből/járásból vándoroltak el illetve melyik vármegyébe/járásba vándoroltak be a különböző generációs munkavállalók. Megkérdeztem azt is a kitöltőktől, hogy jelenleg melyik járásban dolgoznak. Majd megkérdeztem, hogy tervezik-e a az elvándorlást. Két kérdésben pedig azt, hogy melyik vármegyébe/járásba vándorolnának el. Valamint rákérdeztem arra is, hogy melyik az a 3 terület, amelyben dolgoznának, ha munkahelyet váltanának egy másik megyébe vagy járásba. A különböző generációktól megkérdeztem, hogy mi motiválná őket abban, hogy egy másik járásba vagy megyébe vállaljanak munkát. Egy kérdésem pedig arra irányult, hogy mi lehet annak az oka, hogy nem abban a vármegyében/járásban dolgoznak ahol élnek, valamint ennek a munkavállalásnak a tervezett időpontjára is rákérdeztem a kérdőívemben. Kérdőívem egyik kérdése pedig arra irányult, hogy miért vándoroltak el egy másik járásba/megyébe a különböző generációs munkavállalók. A Bács-Kiskun vármegyei munkavállalók közül továbbá vizsgáltam a különböző generációk munkamotivációját is több kérdésben, kíváncsian várom továbbá azt is, hogy mit gondolnak egymásról az eltérő generációk, ugyanis az egyik kérdésem arra irányult, hogy különböző jellemzők alapján 1-től 4-ig terjedő skálán jelöljék be a másik generációról, hogy mennyire jellemző rájuk az adott állítás. Fontos, azt is látnunk, hogy melyek azok a tényezők amelyek a különböző generációs munkavállalókat motiválják munkavégzésükben. Megkérdeztem azt is a kitöltőktől, hogy az ő munkahelyükön előfordulnak-e konfliktusos helyzetek a különböző generációs munkavállalók között. A következő kérdésben pedig megkérdeztem, hogy mi okozhatja a generációk között felmerülő problémákat. Kérdőívem utolsó két kérdésében pedig arra voltam kíváncsi, hogy lenne-e esetleg olyan tényező, amely miatt mégsem vándorolna el, és ha igen, akkor mi lenne az a tényező, amiért nem hagyná el a lakóhelyét.

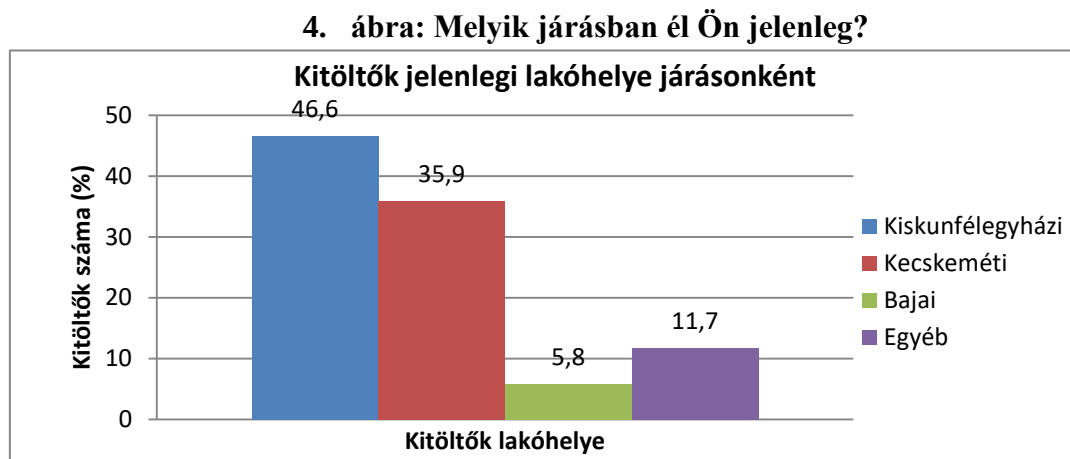
3.3. Eredmények

3.3.1. A kérdőíves kutatás eredményei

A kérdőívet összesen 105 fő töltötte ki, a Baby boomer, az X, az Y valamint a Z generáció tagjai közül. A következőkben a kérdőívet fogom elemezni, valamint a kapott eredményeket bemutatni. A kérdőívet kitöltők nemenkénti megoszlása a következőképpen alakult: **78,1% nő**, valamint **21,9% férfi** töltötte ki a kérdőívet. Mely alapján elmondhatjuk, hogy a nők sokkal nagyobb arányban vannak a kitöltők között.

A következőkben láthatjuk, hogy mely generációs munkavállalók milyen arányban találhatók meg a kérdőívet kitöltők között. **Baby boomer generáció 3,8 %**, **X generáció 42,9%**, **Y generáció 40%** valamint a **Z generáció 13,3%**. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a kérdőív kitöltők főként az X, az Y valamint a Z generáció tagjai közé tartoznak.

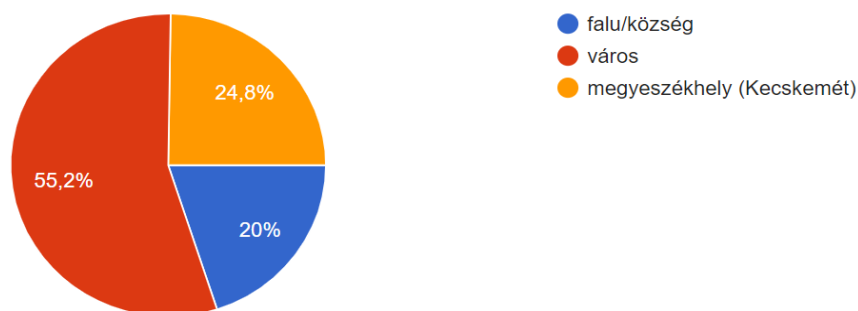
A következő ábrán láthatjuk, hogy melyik járásban élnek jelenleg Bács-Kiskun vármegyében a válaszadók. A legtöbb válaszadó a következő járásokban él: **Kiskunfélegyházi járás 46,6%**, **Kecskeméti járás 35,9%**, valamint a **Bajai járás 5,8%**, a többi járásban jellemzően csupán 2-3 fő él. Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy főként a Kiskunfélegyházi, a Kecskeméti és a Bajai járás területén élnek életvitelszerűen a kérdőív kitöltők.



Forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábrán láthatjuk azt, hogy milyen településeken élnek a kérdőív kitöltők. A válaszok alapján láthatjuk, hogy **55,2%-uk városban**, **24,8%-uk él Kecskeméten**, valamint a legkevesebben **20% faluban** vagy községben élnek. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a kérdőív kitöltők többsége városban illetve a megyeszékhelyen él, de azért a falvakban is élnek néhányan.

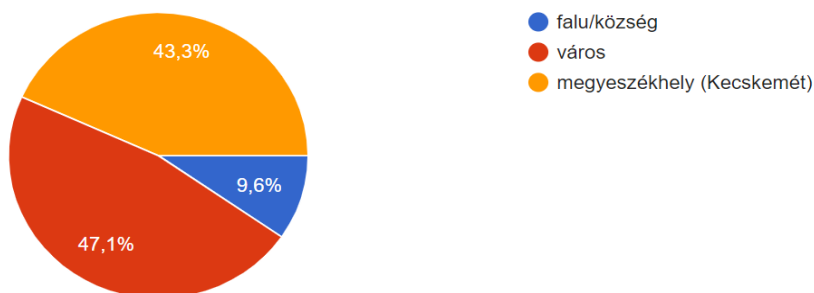
5. ábra: Hol él Ön életvitelszerűen?



Forrás: saját szerkesztés

A 6. ábrán pedig azt láthatjuk, hogy mely településen dolgoznak a válaszadók. A kitöltők **47, 1%-a városban**, **43, 3%-a a megyeszékhelyen** tehát Kecskeméten, **9,6%** pedig **faluban** vagy **községben** dolgozik. Az adatokból egyértelműen látszódik, hogy nagyon kevesen dolgoznak falvakban/községekben. Valószínűsíthetően azért, mert ott nincsen annyi munkalehetőség.

6. ábra: Hol dolgozik Ön jelenleg?

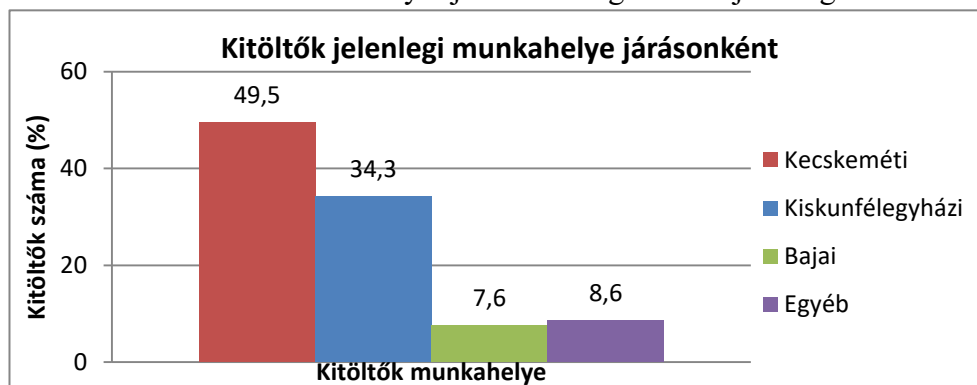


Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdésnél azt vizsgáltam, hogy melyik járásban dolgoznak a kitöltők. A kérdésnél egyértelműen látható, hogy nagymértékű hasonlóság figyelhető meg az életvitelszerű lakóhelynél kapott eredményekkel. Ennél a kérdésnél ugyanis ugyanaz a 3 járás volt a legtöbb arányban a válaszadók „munkahelye”, mint ott a „lakóhelye”. A **Kecskeméti járásban 49,5%**, a **Kiskunfélegyházi járásban 34,3%**, míg a **Bajai járásban 7,6%-a** dolgozik a kérdőív kitöltőinek. Vélhetően ez azért van, mert sokan

abban a járásban dolgoznak ahol élnek, vagy legalábbis a szomszédos járásban találtak munkát, ugyanis a Kiskunfélegyházi és a Kecskeméti járás nagyon közel van egymáshoz.

7. ábra: Melyik járásban dolgozik Ön jelenleg?



Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a kitöltők iskolai végzettségét nézzük meg. Miszerint a középfokú végzettséggel, **érettségivel rendelkezők aránya 28,6%**, a **főiskolát és egyetemet végzettek aránya 21%, 21,9%**, az **Okj-s képesítéssel rendelkezők aránya 15,2%**, a **Szaktanulmányok végzett szakmai képesítéssel rendelkezők aránya 11,4%**, a **8 általános iskolát végzettek aránya pedig elenyésző, csupán 1,9%**. Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a kérdőívet kitöltők végzettségét tekintve az érettségivel rendelkező középfokú végzettséggel és a felsőfokú végzettséggel rendelkezők voltak nagyobb arányban, mely összesen 72,4 %.

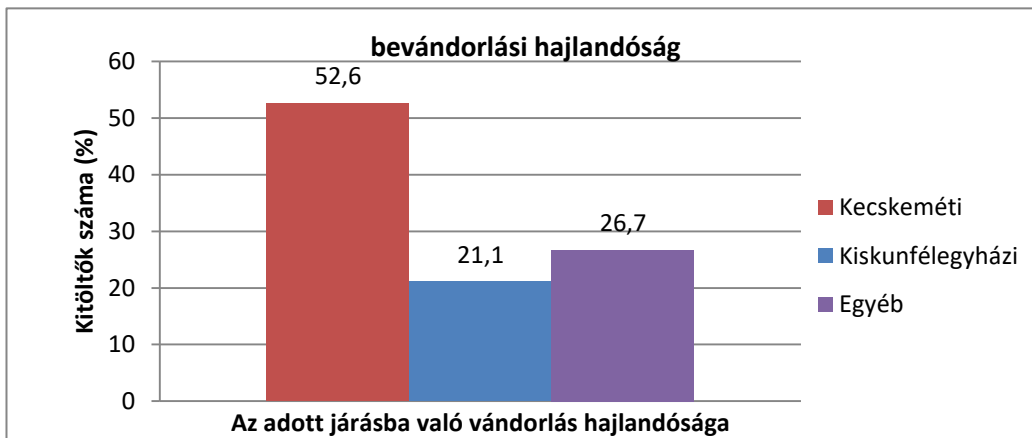
Vélhetően a végzettséghez kötődve, sokkal többen dolgoznak **szellemi munkakörben 69,5%**, mint **fizikai munkakörben 30,5%**.

A különböző generációs munkavállalók **78,1%-a nem tervezi a jövőben az elvándorlást egy másik járásba, vagy vármegyébe, 21, 2%-uk pedig azt gondolja, hogy a jövőben el fog vándorolni egy másik megyébe vagy járásba.**

A következőben a kitöltők választ adtak arra, hogy melyik járásba vándorolnának be a jövőben. Erre a kérdésre összesen 19 válasz érkezett, vélhetően, azért mert nem volt kötelező a kitöltés. A kapott válaszok alapján a **kecskeméti járás bizonyult a legvonzóbbnak**, ugyanis oda vándorolnának be a legtöbben, összesen **52,6 %**, második helyen a **kiskunfélegyházi járás szerepel** összesen **21, 1%** számára kedvelt, a Kiskunhalasi, Bajai, Kunszentmiklósi, Tiszakécskei valamint a Kalocsai járásba csupán a kitöltők néhány százaléka vándorolna be. A harmadik hipotézisemben azt állítottam, hogy

a kecskeméti járás a legvonzóbb járás ahová szívesen vándorolnának be a munkavállalók, mely teljes mértékben beigazolódt.

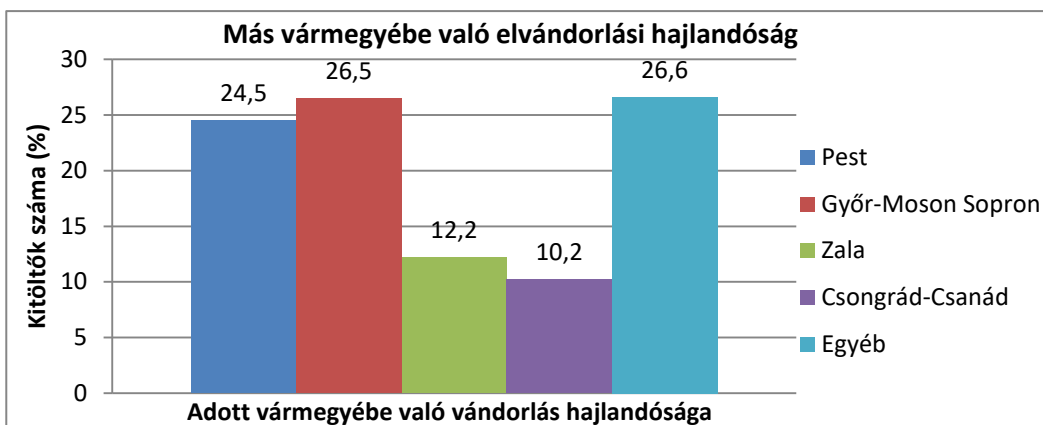
8. ábra: Ha igen választ adott az előző kérdésre, akkor melyik járásba szeretne vándorolni?



Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdésre adott válaszok alapján kijelenthetjük, hogy sokkal több, mint 19 fő, aki elvándorolna a jövőben egy másik járásba, vagy vármegyébe, ugyanis a következő kérdésnél **49 fő** adott választ arra, hogy melyik vármegyébe vándorolna el. A válaszok alapján **Győr-Moson Sopron vármegye** került az **első helyre 26,5%-kal**, mint a legkedveltebb cél a vándorlás szempontjából, **második helyre pedig Pest-vármegye** került **24,5%-kal**, **harmadik helyre pedig Zala vármegye** kerül **12,2%**. A válaszadók szívesen mennének még Csongrád- Csanád vármegyébe 10,2%, valamint Hajdú-Bihar vármegyébe 6,1%.

9. ábra: Ha Ön egy másik vármegyébe szeretne vándorolni, hova menne?



Forrás: saját szerkesztés

A következő táblázatban láthatjuk, hogy a kitöltők mely területeken dolgoznának szívesen, ha elvándorolnának. Az **első helyen az adminisztrációs munkák** szerepelnek, a

válaszadók **37,5%-a** választana magának ilyen munkát, a **második helyen a HR/TB szerepel**, **25%-uk** szívesen dolgozna ezen a területen, míg a **harmadik helyen a pénzügy szerepel**, **23,2%-a** a kitöltőknek ezen a területen képzelné el a jövőjét. A negyedik helyen a fizikai munkakörben elhelyezkedni vágyók szerepelnek, **19,6%-uk** gondolkodik ebben, míg az ötödik helyen, a mérnöki területen elhelyezkedni vágyók vannak **16,1%-kal**. Valószínűsíthető, mivel főként érettségivel illetve felsőfokú végzettséggel rendelkezők a kitöltők, nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy a szellemi munkakörök a legnépszerűbbek a válaszadók számára.

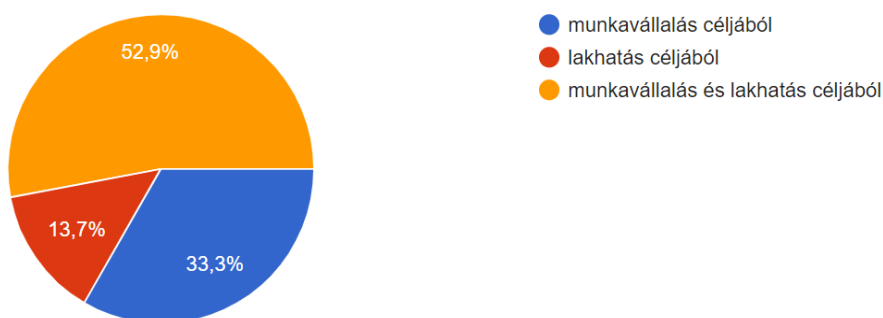
5. táblázat: Legkedveltebb 5 terület a kérdőív kitöltők számára

1.	Adminisztráció	37,50%
2.	HR/TB	25%
3.	Pénzügy	23,20%
4.	Fizikai munka	19,60%
5.	Mérnök	16,10%

Forrás: saját szerkesztés

A következő, kutatásom egyik legfontosabb kérdése volt. A kérdőív kitöltői megjelölték azt, hogy miért hagyták el, vagy fogják elhagyni a lakóhelyüket. 51 fő válaszolt erre a kérdésre, tehát a kitöltők majdnem fele, aki vagy elvándorolt, vagy tervezi azt, hogy lakóhelyváltás, vagy munkavállalás céljából emigrál. A kitöltők **52,9%-a munkavállalás és lakhatás céljából vándorol(t) el**, **33,3%-uk munkavállalás céljából, lakhatás céljából pedig csupán 13,7%** vándorolt el egy másik megyébe vagy járásba. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a munkavállalók többsége munkavállalás céljából vándorol egy másik megyébe vagy járásba.

10. ábra: Miért vándorol(t) Ön egy másik vármegyébe/ járásba?

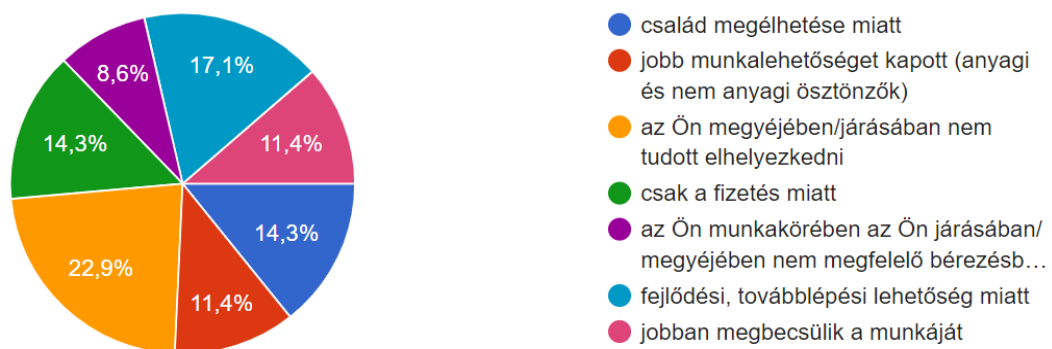


Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy mi lehet az oka annak, hogy a különböző generációs munkavállalók nem abban a vármegyében vagy járásban dolgoznak ahol életvitelszerűen élnek, a kapott válaszok aránya a 11. ábrán látható. A válaszadók **22,9%-a nem tudott elhelyezkedni abban a járásban vagy vármegyében ahol lakik, 17,1%-uk karrierépítés céljából dolgozik egy másik járásban**, mint ahol él. Számomra nagyon meglepő, hogy a fizetés csak a 3. helyen szerepel a válaszadók szerint 14,3%-al, mely a család megélhetésével került egy helyre (14,3%). Ezek alapján én úgy gondolom, hogy ha el tudnak helyezkedni ott ahol élnek, akkor nem mennének el egy másik járásba, vagy megyébe.

A válaszadók 11,4% azért ment egy másik járásba/ vármegyébe dolgozni, mert ott sokkal jobban megbecsülik munkáját, vagy pedig egy jobb munkalehetőséget kapott, amelyért megéri neki ingáznia nap, mint nap.

11. ábra: Ha Ön jelenleg másik vármegyében/jársában dolgozik mint amiben jelenleg él, mi ennek az oka?

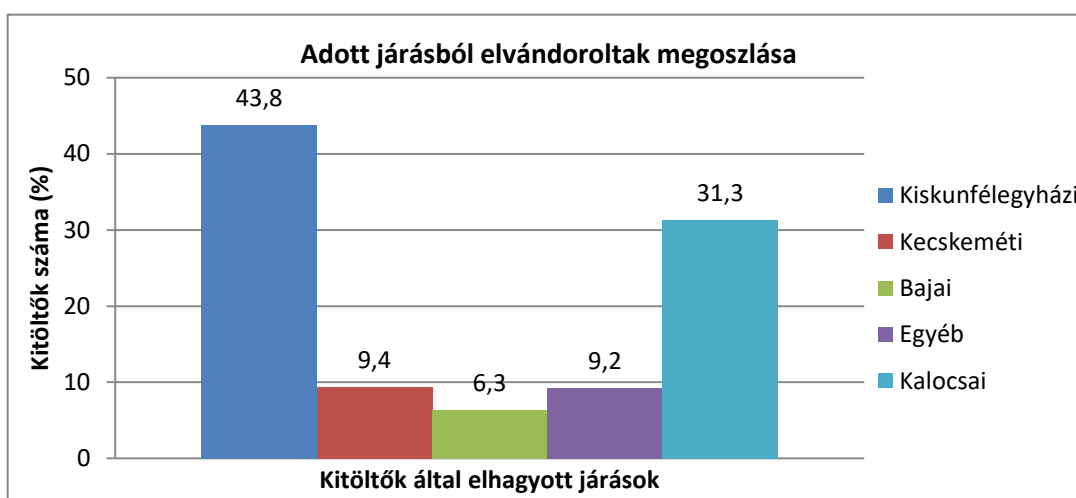


Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdés is szintén nagyon fontos eleme a kutatásomnak. Hiszen azt vizsgálom, hogy honnan, melyik járásból vándoroltak el a legtöbben munkavállalás vagy lakhatás céljából a különböző generációs munkavállalók. Nagyon kevesen, összesen 32-en válaszoltak erre a kérdésre, mely véleményem szerint abból is adódhat, hogy nem volt kötelező a válaszadás, vagy pedig jelenleg abban a járásban dolgoznak ahol élnek. A válaszok alapján a **Kiskunfélegyházi járás** végzett az **első helyen**, tehát onnan vándoroltak el a legtöbben összesen **43,8%**, a **második helyen a Kalocsai járás** szerepel **31,3%** vándorolt el ebből a járásból, a harmadik helyen pedig a Kecskeméti járás szerepel 9,4 % vándorolt el onnan, mely véleményem szerint nagyon kevés. A kapott eredmények

alapján láthatjuk, hogy a Kiskunfélegyházi járásból illetve a Kalocsai járásból vándoroltak el a legtöbben. A 3. hipotézisemben megfogalmazottak szerint miszerint a Kalocsai, és a Jánoshalmi járásból vándoroltak el a legtöbben, részben beigazolódtak, ugyanis a Kiskunfélegyházi járásból, illetve a Kalocsai járásból vándoroltak el a legtöbben az előbb szemléltetett százalékos adatok alapján. Az előzőek alapján arra következtethetünk, hogy munkavállalás és lakhatás céljából történt az elvándorlás.

12. ábra: Ha Ön (el)vándorló, melyik járásból vándorolt el a jelenlegi lakóhelyére/munkahelyére?



Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a válaszadók számára a leginkább motiváló hét tényezőt láthatjuk, mely hozzájárul ahhoz, hogy elégedettek legyenek munkahelyükkel, valamint motiváltak legyenek munkavégzésükben. A táblázatot úgy állítottam össze, hogy rangsoroltam a kapott pontok alapján a tényezőket, mégpedig úgy hogy a 3-as motiválna, illetve a 4-es nagyon motiválna pontértéket vettem alapul. Tehát az, hogy melyik tényezőnél jelölték a különböző generációs munkavállalók a 3-as illetve 4-es pontértéket a legtöbben, melyből azt a következtetést vontam le, hogy ezen tényezők nagy mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy motiválttá váljanak a munkavégzésben, valamint, hogy hosszú távon is lojálisak tudjanak maradni munkahelyük iránt. Az **1. helyen szerepel a kiemelkedően magas fizetés**, mely a legmotiválóbb számukra a kapott eredmények alapján. **2. helyen szerepel a munka-magánélet egyensúlya**, mely szintén nagyon fontos, mai rohanó világunkban, egy fajta egyensúlyra törekszik mindenki e tekintetben. A **3. helyen a jó munkahelyi vezető szerepel**, mely nagyon fontos, ugyanis vele beszél meg a dolgozó, ha valamilyen gondja, problémája akad, és szakmailag is számíthat rá, nem csak emberileg. Fontos még a munkavállalóknak, hogy jó munkahelyi légkörben dolgozhassanak, amely azt jelenti, hogy

minden adott legyen a munkavégzéshez valamint támogató csapat vegye körül őket, olyan munkahelyük legyen, ahová szeretnek bemenni, dolgozni. 5. helyen szerepel, tehát már nem annyira fontos, hogy rugalmas munkaidőjük legyen. Számomra nagyon meglepő, de a jutalmazás a 6. helyen szerepel. Ezek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy nem motiválja a válaszadók többségét kiemelkedő munkavégzésre az, ha valamilyen féle plusz jutalmat vagy juttatást kapnak teljesítményük elismeréseként. Valamint a felelősségteljes munka sem tudja már motiválni őket annyira munkavégzésükben.

6. táblázat: Leginkább motiváló tényezők a munkavállalók számára

Sorszám	Leginkább motiváló tényezők	1	2	3	4
1.	kiemelkedően magas fizetés	4	5	32	64
2.	munka-magánélet egyensúlya	4	9	26	66
3.	jó vezető	3	9	40	53
4.	jó munkahelyi légkör/kikapcsolódási lehetőségek	3	11	37	54
5.	rugalmas munkaidő	5	13	33	54
6.	jutalmazás	3	12	42	48
7.	felelősségteljes munka	6	17	51	31

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a válaszadók számára a leginkább motiváló három tényezőt láthatjuk, mely hozzájárul ahhoz, hogy egy másik járásba, vagy megyébe vándoroljanak. A táblázatot úgy állítottam össze, hogy rangsoroltam a kapott pontok alapján a szempontokat, mégpedig úgy hogy a 3-as motiválna, illetve a 4-es nagyon motiválna pontértéket vettem alapul. Tehát az, hogy melyik szempontnál jelölték a különböző generációs munkavállalók a 3-as illetve 4-es pontértéket a legtöbben, melyből azt a következtetést vontam le, hogy a felsorolt 3 tényező, amely leginkább vándorlásra sarkallja a különböző generációs munkavállalókat. Az **első helyen áll a család**, amely számomra nagyon meglepő, ugyanis azt gondoltam, hogy a legelső helyen a fizetés lesz majd, mint a legjobban motiváló migrációs tényező. De a **fizetés és az anyagi ösztönzők a család mögött a második és harmadik helyen helyezkednek el**, mint a vándorlás motiváló tényezői. Az első hipotézisemben azt állítottam, hogy a különböző generációs munkavállalókat leginkább a magasabb fizetés valamint a család/ családi körülmények motiválják a legjobban, hogy egy másik megyébe/ járásba vándoroljanak. A hipotézisemben megfogalmazott állítás teljes mértékben beigazolódott, ugyanis a generációk tagjainak vándorlását elsősorban a család, valamint a család élethelyzete és a magasabb elérhető bér befolyásolja, tehát ezen két tényező a legfőbb migrációs ok számukra.

7. táblázat: Vándorlást leginkább meghatározó tényezők

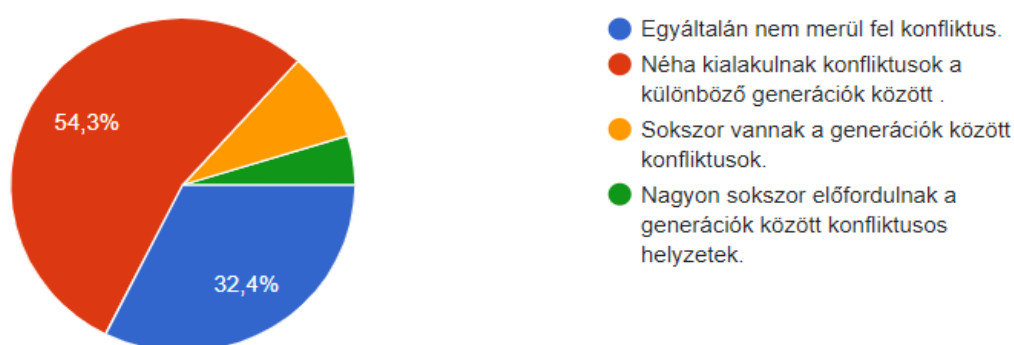
Sorszám	Vándorlást leginkább motiváló tényezők	1	2	3	4
1.	család	10	9	26	60
2.	fizetés	12	14	35	44
3.	anyagi ösztönzők (cafeteria, 13. fizetés, jutalék)	12	11	45	37

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a kérdőívet kitöltők arra is választ adtak, hogy mennyi ideig terveznek munkát vállalni abban a járásban ahol jelenleg dolgoznak. A kitöltők **33,3%-a nyugdíj eléréséig szeretne itt dolgozni, 19%-uk 10-15 évig, 16,7%-uk mindössze 1-2 évig, 14,3%-uk 3-4 évig, 9,5%-uk 6-8 évig, 7,1%-uk 5-6 évig** szeretne dolgozni abban a járásban ahol jelenleg is dolgozik. A kapott eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a válaszadók 52,3%-a több mint 10 -15 évig tervez még abban a járásban dolgozni, amely nem a jelenlegi lakóhelye szerinti járás, tehát hosszú távon terveznek abban a járásban maradni munkavállalás céljából, ahol jelenleg is dolgoznak.

A következő ábrán láthatjuk, hogy mennyire vannak jelen a konfliktusok a különböző generációk között a munkahelyen. A különböző generációs kitöltők **54,3%-a szerint néha kialakulhatnak konfliktusok a generációk között, 32,4%-uk szerint pedig egyáltalán nem merül fel soha konfliktus** munkavégzés során. A kitöltők mindössze **8,6%-a szerint sokszor előfordulhatnak konfliktushelyzetek a munkahelyen,** illetve csupán **4,8%-uk szerint fordulnak elő nagyon sokszor generációk között konfliktusok.**

13. ábra: Az Ön munkahelyén vannak-e konfliktusok a különböző generációhoz tartozó dolgozók között?



Forrás: saját szerkesztés

A kutatásom következő kérdésében azt vizsgáltam, hogy mely tényezők járulhatnak hozzá a konfliktusok kialakulásához a munkahelyeken a különböző generációs munkavállalók között. A táblázatot úgy állítottam össze, hogy rangsoroltam a kapott pontok alapján a szempontokat, mégpedig úgy hogy a 3-as többnyire konfliktushoz

vezet, illetve a 4-es nagy valószínűséggel konfliktushoz vezethet értékeket vettem alapul. Tehát az, hogy melyik szempontnál jelölték a különböző generációs munkavállalók a 3-as illetve 4-es pontértéket a legtöbben, melyből azt a következtetést vontam le, hogy a felsorolt 3 tényező, amely leginkább hozzájárul a konfliktushelyzet kialakulásához a munkahelyen. Az **első helyen szerepel a generációk eltérő elképzelési a munkavégzésről**, a második helyen a különböző korcsoportok eltérő gondolkodásmódja, a harmadik helyen pedig a különböző életkorú munkavállalók eltérő attitűdje szerepel, mint fő konfliktusforrások. A 2. hipotézisemben megfogalmazottak, melyben azt feltételeztem, hogy az Y, Z generáció és a Baby boomer, X generáció közötti munkahelyi konfliktusok leginkább az értékrendbeli különbségek valamint a különböző kommunikációs attitűdök miatt alakulhatnak ki, nem igazolódtak be, ugyanis a kitöltők szerint a konfliktusok leginkább a generációk eltérő elképzelései, valamint a különböző korcsoportú munkavállalók eltérő gondolkodásmódja miatt alakulnak ki közöttük. Egyébként a kutatási eredmények alapján az eltérő értékrend csupán az ötödik helyen szerepel, míg a kommunikációs különbségek pedig a hetedik helyen szerepel, tehát ezek valószínűleg kevésbé lehetnek konfliktusforrások a generációk számára a munkahelyen.

8. táblázat: A munkahelyi konfliktusok legfőbb kiváltó okai a generációk között

Sorszám	Konfliktus kialakulásához vezető tényezők	1	2	3	4
1.	Eltérő elképzelések a munkavégzésről	9	24	35	37
2.	Eltérő gondolkodásmód	8	33	31	33
3.	Eltérő attitűdök	23	28	45	19

Forrás: saját szerkesztés

A következő két kérdésben a generációk egymásról alkotott véleményét vizsgáltam, ezzel arra voltam kíváncsi, hogy mennyire különbözőek az eltérő generációba tartozók, mi jellemzi a különböző generációk munkavállalóit, valamint, hogy egymásról milyen véleményt alkotnak a különböző korcsoportok. Az eredmények alapján láthatjuk, hogy az Y és a Z generáció tagjai nagyon jól kezelik az informatikai eszközöket, nagyon nagy elvárásaik vannak a munkahelyen, és mindent azonnal szeretnének elérni. Jellemzi még őket, hogy könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet, illetve a munkahelyükön jellemzően lazábbak. Ezzel kapcsolatosan állítottam fel egy hipotézist, mely szerint az Y és a Z generációs munkavállalók legjellemzőbb munkahelyi viselkedése az, hogy nagyon gyorsan váltanak munkahelyet, valamint, hogy már pályakezdőként szeretnének nagyon magas fizetést, és pluszjuttatásokat is kapni. A hipotézisem részben beigazolódott, ugyanis az Y és a Z generáció munkahelyi jellemzői között a 2. helyen szerepel az, hogy nagyon nagy

elvárásaik vannak a munkahelyen, amely alapján a hipotézisem első része beigazolódt, azonban az, hogy könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet, csupán a 4. legjellemzőbb tulajdonságuk a kutatás alapján, ezért ezt elvettem.

A Baby boomer és az X generáció tagjai nehezen váltanak munkahelyet, stabilitásra és biztos megélhetésre vágnak, valamint hosszú távra terveznek az adott munkahelyen, ezzel összefüggésben lojálisak is a munkahelyük iránt. Nagyon fontos még számukra a szabályok betartása, szabályozottság.

9. táblázat: Y és Z generáció, Baby Boomer és X generáció egymás szemszögéből

Sorszám	Y és Z generáció jellemzői	1	2	3	4
1.	nagyon jól kezelik az informatikai eszközöket	2	8	21	42
2.	nagyon nagy elvárásaik vannak a munkahelyen (pl.gyors előrejutás, magas fizetés már pályakezdőként)	9	7	18	39
3.	mindent azonnal szeretnék	10	6	19	37
4.	könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet	4	13	22	34
5.	lazábbak a munkahelyen munkavégzés közben	10	12	20	30
Sorszám	Baby boomer és X generáció jellemzői				
1.	nehezen váltanak munkahelyet	6	5	17	41
2.	biztos megélhetés a céljuk	3	11	20	36
3.	hosszú távon gondolkodnak	7	14	18	31
4.	lojálisak a munkahelyük iránt	5	16	19	29
5.	fontosak számukra a szabályok, és azok betartása	5	11	26	28

Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdésre adott válaszok alapján a különböző generációs munkavállalóknak lenne olyan tényező, amely miatt **mégsem hagynák el azt a járást, ahol születtek és életvitelszerűen élnek**, ezt alátámasztja a válaszadók **78,1%-a**, míg **21,9%-uk mindenképpen elhagyná azt a járást ahol született és életvitelszerűen élt.**

Kutatásomban arra is választ kaptam, hogy miért nem hagynák el azt a járást ahol születtek és életvitelszerűen élnek. A válaszadók 58,4%-a azért nem hagyná el azt a járást, mert a család közelsége nagyon fontos számára. A kitöltők 15,6% pedig a hosszú utazási idő miatt, valamint 15,6%-uk pedig azért, mert ha valami nem várt dolog történik, nem tudnának azonnal hazamenni.

10. táblázat: Vándorlást akadályozó tényezők

Szám	Vándorlást korlátozó tényezők	Százalékos arány
1.	család közelsége fontos számomra	58,40%
2.	hosszú az út, sok időt vesz el az utazás ideje	15,60%
3.	ha valami történik nem tudok gyorsan hazamenni	15,60%

Forrás: saját szerkesztés

3.3.2. Dokumentumelemzés

A Bács-Kiskun megyéből történő el- és bevándorlás vizsgálatában igyekeztem több kutatás eredményét is megvizsgálni, összehasonlítani, majd a saját kutatásom eredményével összevetni. Továbbá a vándorlás fő ösztönzőjére vonatkozó korábbi évek statisztikái is bemutatásra kerülnek, valamint az, hogy hogyan alakul a vándorlás a községekben, kisvárosokban, ugyanis Bács-Kiskun megyében is számtalan kis falu és kisváros van.

Mindebben segítségemre lesz egy átfogó, az előbb említett kérdéseket vizsgáló tanulmánykötet, mely a legfrissebb belföldi vándorlás alakulását elemző tanulmány, a **Demográfiai Potré 2021**-es kiadványa, melyben évről évre a Bálint Lajos és Obádovics Csilla szerző-páros foglalkozik a belső vándorlás kérdéskörével. Jelen tanulmányban egészen a 2019-es évig szemléltetik átfogóan a belföldi vándorlás alakulását. (Bálint, Obádovics, 2021)

2019-ben az állandó vándorlások száma Magyarországon elérte a 280 ezer főt, melynek számos oka lehet. Azonban a gazdasági élet változása, a területi egyenlőtlenségek és a belföldi vándorlás között szorosabb a kapcsolat, mint hinnénk. Ez feltételezhető, hiszen olyan településeken, járásokban nem tudnak élni az emberek hosszú távon, ahol nincsenek munkalehetőségek, nincs például megfelelő szintű oktatás sem, az ilyen településekről, falvakból, vagy városokból kényszerből is elvándorolnak az emberek. A vándorlások száma ugyanakkor a megyékben is igen magas volt a 2019-es évben, összesen 139 ezer fő, a régiókban pedig elérte a 88 ezer főt. A továbbiakban nézzük, meg, hogy korcsoportonként mi jellemzi a vándorlást. A különböző életszakaszokban ugyanis más lehet a vándorlás célja, iránya valamint az intenzitása. Csecsemőkorban illetve kisgyermekkorban gyakori vándorlás lényegében a szülőkhöz köthető, ez nem a gyermekek döntése, ilyenkor a szülők még jellemzően nagyon fiatalok, és sokkal mobilabbak a lakóhelyváltás kérdéskörében. Megfigyelhető, hogy a gyermekkor későbbi éveiben nem olyan gyakori a vándorlás. Ahogy a gyermek felnőtté válik több kutatás bebizonyította, hogy ebben az életkorban a legmagasabb a migrációs szándék, ennek oka nagyon sokféle lehet, például munkahely, továbbtanulás, párválasztás, családalapítás. De ezek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a fiatal felnőtt elhagyja azt a közeget, ahol született. Ezt követően pedig alábbhagy a migrációs szándék, ugyanis számtalan dolog lesz, ami helyhez köti őket, családi ház, gyermekek iskoláztatása, biztos, stabil karrier, mely megállapodásra, megállásra sarkallja őket. Azonban többféle álláspont

létezik ezzel kapcsolatosan, vannak olyanok, amelyek alapján az embereknek 50-60-as éveikben magasabb a migrációs szándékuk, amely többnyire a nyugdíjba vonulással, valamint a megváltozott lakhatási körülményekkel magyarázható. Ha kirepülnek ugyanis a gyerekek a családi házból, a szülőknek már valószínűleg nem lesz akkorra házra szükségük, jelen gazdasági helyzetben pedig nehézséget is okozna ennek a fenntartása, ezért egy kisebb házba vagy lakásba költöznek, mely nagyon sokszor akár a lakóhely elhagyásával is jár. Idősebb korban pedig, 70-80 éves kor felett pedig szintén megnő a vándorlások aránya, ugyanis ebben a korban már gondozásra, ápolásra szorulnak a szülők, nagyszülők, ezért célszerű a családhoz minél közelebb költöztetni őket, hogy gördülékenyen menjen a napi ellátásuk. Megfigyelhető, hogy a 90-es években a férfiak vándorlását tekintve 20-24 éves kor között volt a legnagyobb a migrációs hajlam, ez napjainkban már kitolódott 30-31 éves korra, mely köszönhető annak, hogy egyre később hagyják el a szülői házat a fiatalok, valamint egyre később alapítanak családot. (Bálint, Obádovics, 2021)

Dél- Alföldön ezen időszakban szintén az elvándorlás volt a jellemzőbb, de néhány járást meg kell említenünk ahol a bevándorlás volt a jellemző. Bács-Kiskun megyében mind a 2000-2002-ig terjedő időszakban, mind pedig a 2017-19-ig terjedő időszakban a Tiszakécskei illetve a Kunszentmiklósi járás volt a legkedvezőbb járás, ahová a legtöbben bevándoroltak. A kettő közül leginkább a Tiszakécskei járás a legkiemelkedőbb, ugyanis a +6,3 ezrelék vándorlási egyenleggel messze a legmagasabb mutatójú járás. Arra vonatkozóan, hogy melyik volt Bács-Kiskun megyében a legkevésbé kedvelt járás, ahonnan a legtöbben elvándoroltak, ezen tanulmányban nem találhatunk adatot, arra vonatkozóan pedig az Otthon Centrum ugyanezen időszakban végzett kutatása fog majd választ adni dolgozatom későbbi részében. A legkevésbé kedvelt járás a Dél-Alföldi térségben a Mezőkovácsházai és a Sarkadi járások -9,3 és -8,7 ezrelékkal.

Nos nézzük, meg, hogyan alakult a vándorlás az egyes korcsoportok tekintetében, 2000-2002, valamint 2017-19 időszakot tekintve. A gyermekkorúak és középkorúak vándorlása jelentősen megnőtt az ország észak-keleti és keleti régióiból, valamint a Tiszántúlról. Ez annak köszönhető, hogy ezeken a területeken nagyon kevés munkalehetőség található, valamint az oktatás színvonala sem éppen a legjobb, ezért a családok számára a keletről nyugatabbra történő vándorlás jelentheti a megoldást. Elsősorban Pest megye a vándorlások legnagyobb célpontja, ott ugyanis számtalan lehetőség kínálkozik a családosok, valamint a fiatalabb korosztályok számára is egyaránt. Az idősebb

korosztályokra eddig jellemző Balaton felé történő vándorlás is alább hagy, és inkább a letenyei, Vasvári- Zalaszentgróti-Keszthelyi járások válnak kedvelté az idősebbek számára. (Bálint, Obádovics, 2021)

Nagyon fontos kérdés, és kutatásomban is fontos szerepet játszik az, hogy **mi motiválja a vándorlást, a lakóhely megváltoztatását**. Makro néző pontból a vándorlást a különböző területi egységek adottságai alapján lehetséges vizsgálni. Továbbá fontos azt is kiemelni, hogy a küldő-és fogadó területek milyen társadalmi-gazdasági jellemzőkkel bírnak. A hagyományos közgazdasági modellek, valamint több erre vonatkozó adatbázis és kutatás eredménye alapján a munkaképes korúak **legjellemzőbb motivációja nem más mint a jövedelem**, ezenkívül még fontos szempont a vándorlás magyarázatában az, hogy **egyes régiókban sokkal könnyebb elhelyezkedni**. Az egyes célterületeken az elérhető magasabb jövedelem valamint alacsony munkanélküliségi ráta növeli, az adott régió elhagyásának esélyét tehát elősegíti a vándorlást. Vándorlásra ténylegesen akkor kerül sor a közgazdászok szerint, ha a vándorlásból származó veszteségek sokkal csekélyebb mértékűek, mint a vándorlási nyereség. Ilyenek például a lakhatás költségei, barátok, család messzebbre kerülésének érzelmi oldalai, költözés alatt elmaradt jövedelem, ezek mind olyan tényezők, melyek, ha csekély mértékűek, vagy nem érik el a költözéssel történő várható nyereséget akkor növeli a migráció tényleges megvalósulását. A vándorlást még befolyásolhatják a társadalmi, demográfia és az infrastrukturális tényezők, hatások is. Ha egy másik, teljesen új lakóhelyet választasz magadnak akkor, előtte megnézed, milyen biztonságos a környék, milyen szociális lehetőségek vannak a közvetlen közeledben, milyen környezetben van ez a hely, milyen emberek élnek a közvetlen közeledben. Ha pedig lakást szeretnél bérelni, akkor feltérképezed a terepet, hogy melyik környéken milyen árak vannak, hova érdemes költözni. Az egyik, ha nem a legfontosabb, hogy milyen tömegközlekedési lehetőségek vannak az adott városban, faluban, könnyen és gyorsan eltudsz-e jutni mondjuk a munkahelyedre. Ezek mind befolyásolják a migrációt, a lakóhely megváltoztatását. A kutatók vizsgálták ezen kutatásban többek között a jövedelem és a vándorlás közötti kapcsolatát. Az eredményekből egyértelműen az látszódik, hogy a jövedelem és a vándorlás közötti inverz kapcsolat, 70%-ban a gazdaságilag aktív munkaképes korú korosztály, tehát a 15-64 éves korcsoport körében érvényesül. Az utóbbi években az látható, hogy a vándorlás inkább a közepes jövedelmi színvonallal rendelkező települések felé orientálódott, míg az alacsony jövedelmi színvonallal rendelkező településekben az elvándorlás a jellemzőbb.

Nos, az elmúlt évtizedben nagyon megnőtt a községek, valamint a kisvárosok népszerűsége, ám ez napjainkban kissé kezd csillapodni. Ennek oka valószínűsíthetően a településméretében illetve a települések infrastrukturális kiépítettségében húzódik. A statisztika alapján egyértelműen látszódik, hogy a 2000-4999 fő közötti településeken valamint az 5000 fő fölötti községekben kedvezőbb volt a vándorlási ráta. A 2000 fő alatti falvakban pedig a legkedvezőtlenebb, negatív a vándorlási ráta, tehát az elvándorlás jellemzi őket. A települések infrastrukturális ellátottsága nagyon nagy szerepet játszik abban, hogy valaki az adott települést lakóhelyül válassza. A kutatás alapján a közüzemi szennyvízelvezető hálózat több mint ezer kis faluban nem lett kiépítve, melyek többsége 1000 fő alatti település volt. A szennyvízelvezető hálózattal rendelkező falvakban sokkal kedvezőbb volt a vándorlási trend, mint ahol ezen alap higiénia feltételek sem voltak adottak. Az infrastrukturális feltételek javítása lehet az egyik hosszú távú megoldása a kisebb települések elnéptelenedésének. (Bálint, Obádovics, 2021)

Az **Otthon centrum tanulmányának** elemzése alapján, amely a 2017-2019 közötti időszakban vizsgálta az ország 197 járásának hazai vándorlási mérlegét, kiemelten kutatásom fókuszát Bács-Kiskun vármegyét szeretném bemutatni, hogy alakult ebben az időszakban a vándorlás.

A kutatás alapján az elvándorlás ezen időszakban, Bács-Kiskun vármegyében a bajai illetve a kalocsai járásban volt a legnagyobb mértékű, 5-25 ezrelékes. Tehát ez a két járás az, ahonnan az emberek valamely okból a legnagyobb számban vándoroltak el. Azonban a kiskunmajsai valamint a jánoshalmi járás sincs sokkal lemaradva az eredmények alapján. Ennek számos oka lehet, de valószínűsíthető, hogy ezen térségekben sokkal kevesebb a munkalehetőség, mint a többiben ezért fognak ezekből a járásokból elvándorolni a későbbiekben is. A Tiszakécskei járásban viszont jelentősen nőtt a lakosságszám, 5-25 ezrelékkal, mely alapján kijelenthető, hogy ez a térség kedvező adottságokkal rendelkezik, mind a munkahelyet, mind pedig a lakóhelyet keresők számára. (Barta, 2020)

A többi térségben stagnál ez az érték, beleértve a kecskeméti járást is. A kecskeméti járás azt gondolom, hogy egy kedvelt járás a munkavállalók körében, ugyanakkor a Kecskeméten dolgozó munkavállalók többsége valószínűsíthetően nem költöztek be a városba, hanem napi szinten ingáznak a lakóhelyük és a munkahelyük között. Ez több okból is lehetséges, esetleg nem szeretnének egy ilyen nagyvárosban élni, talán szeretik azt a községet/várost ahol élnek, netalán családi okok miatt, vagy pedig a kecskeméti ingatlan árak miatt nincs lehetőségük Kecskemétre költözni. Ezért valószínűleg ebben a

statisztikákban nem jelenik meg a kecskeméti járás, mint pozitív bevándorlási mérleggel rendelkező járás. (Barta, 2020)

Dolgozatom másik fontos kérdése a **különböző generációk közötti munkahelyi konfliktusok kialakulásának, okainak vizsgálatára** vonatkozik, melyben **egy kutatás eredményét** fogom majd ismertetni, majd összevetni az általam kapott eredményekkel. Napjainkban ugyanis négy generáció dolgozik együtt a munkahelyeken, ezért akarva és akaratlanul is kialakulhatnak konfliktusok közöttük. Kíváncsi vagyok arra, hogy a generációk között mi okozza a nézeteltéréseket a munkahelyeken, illetve arra is, hogy melyek a kiváltó konfliktusforrások. Westerman és Janmura (2007) szerint a generációk közötti konfliktus fő kiváltója a kommunikációs stílusbeli különbségek. A különböző látásmódúkból adódóan egy szituációt másképp értelmezhetnek, melyből könnyen alakulhatnak ki nézeteltérések. (Szabó – Szentgróti et al., 2019)

Véleményem szerint a generációk közötti eltérő kommunikációs stílus okozhat konfliktust, ugyanis előfordulhat, hogy nem értik meg egymást a generációk. A fiatalok másképp kommunikálnak, nagyon sok szleng kifejezést használnak, a virtuális, online térben használt és tanult kifejezéseket használják, úgy beszélnek az idősebbekkel, mint egymással, ebből kifolyólag előfordulhat, hogy az idősebb generációk akár félreértelmezhetik őket. A fiatalok nem is igazán szeretnek beszélgetni a munkahelyen, ők a virtuális térben érzik igazán jól magukat, ezért nem igazán nyitnak a munkatársaik felé.

Singh (2014) szerint a leginkább a tudásmegosztás területén alakul ki a leggyakrabban konfliktus, tekintve a különböző generációk eltérő gondolkodásmódját, hozzáállását, értékrendjét. Tovább növeli a generációk közötti szakadékot a fiatalok rugalmassága illetve technikai tudásuk magas szintje.

Nos, a továbbiakban nézzük meg, hogy a különböző generációk hogyan viszonyulnak a konfliktushoz, hogyan reagálják le, ha konfliktusos szituációba keverednek. Az X generáció tagjai törekednek a konfliktus megoldására, próbálnak kompromisszumot kötni a többi generációval a konfliktus minél előbbi megoldása érdekében. Az Y generáció a tipikus ellenálló, ha munkahelyi konfliktusokról van szó. Ők érvekkel próbálják megoldani a konfliktust. Jellemző még rájuk, hogy nem bírják a kritikát, nem szeretik, ha valakinek más véleménye van, mint nekik, ezáltal nem szeretik, ha ellentmondásba keverednek, sőt még vezetőikkel szemben sem viselik el, ha valami nekik nem tetsző dolgot mondanak róluk. E mögött a túlzott karriervágyuk, valamint a túlzott önbizalmuk húzódhat meg. A Z

generáció tagjaira jellemző a provokáció, sőt nem is törekednek a konfliktusok minél előbbi megoldására. Jellemző rájuk, hogy az igazuk bizonyításáért gyakran agresszívan lépnek fel mások ellen.

Kutatások alapján az X generáció és az Y generáció együtt tudnak dolgozni egymással a közös célok megvalósításáért, azonban a Z generáció nagyon szeret egyedül tevékenykedni, kizárólag egyedül szeretne elérni sikereket, más generációkkal történő együttműködés nélkül. Ez gyakran okoz konfliktust a generációk között. (Szabó – Szentgróti et al., 2019)

A következőkben a tanulmányban végzett kutatás legfontosabb eredményeit fogom ismertetni, melyet 2017 decemberében végeztek, a kutatás a generációk közötti konfliktusok kialakulásának okaira irányult, valamint arra, hogy a szervezetekben milyen hatásai lehetnek a konfliktusoknak. A kutatás egy kvantitatív kérdőíves felmérés, melyet online tettek közzé. Összesen 395 válasz került elemzésre, és értékelésre, tehát elég nagy arányú a mintavétel. A kutatás célcsoportja a vállalkozások aktív alkalmazottai valamint vezetői voltak. A kérdőívet kitöltők aránya pedig a következőképpen alakult: 65% nő és 35 % férfi. A válaszadók 63,3 %-a nagyvállalatnál dolgozó személy volt. A kérdőív kitöltők generációk szerinti megoszlása pedig a következőképp alakult, 10,7 % baby boomer, 31,1% X generációs, 40,7% Y generációs, 17% pedig Z generációs munkavállaló. A konfliktus előfordulásának gyakorisága és a különböző generációk között szignifikáns eredmény mutatható ki, tehát a generációk ebben a megközelítésben nagyon különböznek egymástól. A Z generációs munkavállalók közel fele 46,8 % heti rendszerességgel kerül konfliktus helyzetbe, míg az X generációs munkavállalók tekinthetők a leginkább együttműködőnek, ugyanis 76,4%-uk ritkábban, mint havonta kerül konfliktusos szituációba.

Ha a konfliktusról beszélünk, megkülönböztethetünk konstruktív, illetve destruktív konfliktusokat. Míg a konstruktív konfliktus pozitív hatással van a szervezetre, és a szervezet számára a teljesítmény növekedéséhez hozzájárul, akár a szervezet fejlesztés hatékony eszköze is lehet, addig a destruktív konfliktus negatív hatással lehet a szervezetre, romboló hatása révén. A generációk eltérően gondolkodnak erről. Az Y és a Z generáció tagjai negatívan, az X és a Boomer generációsok pedig inkább pozitívan tekintenek a kialakult konfliktushelyzetre. A konfliktusok hatására igen eltérő munkavállalói reakciókat kaptunk. Tartósan jelen lévő konfliktus helyzetre a válaszadók 82,5%-ának csökken a teljesítménye a munkavégzésében, míg 68,9 %-uk munkahelyet vált

ez esetben, míg 71,8%-uk érzelmi reakciók kiváltását eredményezi ez a helyzet. A teljesítmény csökkenés és gyors munkahelyváltás az Y és a Z generációra jellemző, míg az érzelmi reakciók megjelenése inkább az X és a Boomer generációk körében azonosítható. A különböző generációba tartozó munkavállalók és a konfliktus megítélése között szignifikáns összefüggés mutatható ki, mely azt jelenti, hogy a fiatalabb generációk sokkal károsabbnak gondolják a konfliktusok jelenlétét a munkavégzés során, mint az idősebb generációk, ők konstruktívabbnak érzik ezeket a konfliktusokat. Aki a konfliktusra destruktívként tekint azok 91,7%-uknál jellemző volt a munkateljesítmény csökkenése, akik pedig a konfliktust konstruktívként fogták fel már csak 78,6%-uknál járt ez a jelenség a teljesítmény csökkenésével. A következőkben a válaszadók 20 tulajdonságot értékelték, amelyeket rangsoroltak, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a destruktív konfliktusok kialakulásához a munkahelyen. Mind a négy generáció számára a leginkább jellemző 8 tulajdonságot vették alapul az elemzés során. A válaszadók szerint a konfliktusok legjellemzőbben az eltérő értékrend miatt alakulnak ki a különböző generációk között. A generációk között szignifikáns különbséget három tulajdonsághoz kötöttek, az elismerésért folyó munkahelyi versengés, a nem megfelelő munkatársi kommunikáció, és a előítéletek/hibás személyeszelelés, melyekről a generációk egészen eltérő véleményen vannak. (Szabó – Szentgróti et al., 2019)

Továbbá a kutatás vizsgálata kiterjedt a szervezeti méret és a konfliktusok gyakoriságának vizsgálatára is. Arra az eredményre jutottak a kapott válaszok alapján, hogy minél nagyobb a szervezet mérete annál kevesebb konfliktus fordul elő a vállalatban. A következőkben pedig a vezetési problémákra vonatkozatható konfliktusfaktorokat nézzük meg, hogy alakulnak. A megkérdezett munkavállalók szerint ennek kapcsán a legnagyobb problémák a nem egyforma munkaterheltség, a teljesítmény és ösztönzés közötti aránytalanság valamint az egyéni túlterheltség. A különböző korosztályok tekintetében szignifikáns különbség mutatható ki az egyéni túlterheltség, az ösztönzés közötti aránytalanság, valamint az értekezletek hiánya tekintetében. Az Y és a Z generáció fiatal munkavállalói számára egyáltalán nem okoznak problémát a fizetési különbségek, nem úgy mint az X és a Baby boomer generáció tagjait, a fiataloknak csak az számít, hogy az elért teljesítményük alapján alakítsák ki a javadalmazási rendszert. A fiatalok nem igazán szeretik azt, hogy őket a szakmai tapasztalatuk hiánya miatt lenézik az idősebb generációk, és úgy gondolják, hogy nem érdemlik meg a magasabb bért, mert ők nem rendelkeznek még kellő szakmai tapasztalattal. A fiatalabb generációk számára gondot és problémákat okoz a vezetői

értekezletek hiánya, amely az idősebbek számára nem jelent problémát. Hiányolják a vezetővel való személyes kapcsolattartást, személyes visszajelzéseket, ahhoz, hogy az egyéni képességeiket ki tudják bontakoztatni a szervezeten belül. (Szabó – Szentgróti et al., 2019)

Hogyan viselkednek a vezetők a konfliktusok felmerülésekor? Az eredmények alapján a vezetők 56,8% semleges marad mindaddig ameddig a munkateljesítményt nem rontja a fennálló konfliktus, és a munka eredményesen el van végezve. A válaszadók 28,2%-a szerint a vezetők egyáltalán nem avatkoznak bele a konfliktusba, hanem hagyják, hogy maguk a dolgozók oldják meg az egymás közötti problémájukat. Az alkalmazottak 15%-a gondolta úgy, hogy a vezetője azonnal reagál a konfliktusra, és segít a megoldásban, úgy hogy egyéni és szervezeti szinten is a lehető legjobb megoldást megtalálja. A vezetői szerepvállalás és a vállalat mérete között szignifikáns kapcsolat mutatható ki, amely alapján minél nagyobb a vállalat mérete annál inkább csökken a vezető szerepvállalása a konfliktusban.

Véleményem szerint ez azzal is magyarázható, hogy egy nagyvállalatban akár több ezer fő is lehet, a vezetőknek pedig már nincs arra ideje, hogy mindenkiel egyénileg foglalkozzon, mindenki konfliktusait egyénileg próbálja megoldani.

A munkavállalók milyen viselkedést várnak el a vezetőtől konfliktushelyzetben? Erre a kérdésre a válaszok a következőképp alakulnak, a vezetőtől a személyeskedéstől mentes viselkedést, őszinteséget, megoldásközpontú konfliktuskeresést várják el munkavállalóik. Az X generációsoknak fontosabb még az elfogadás, a nyíltság és a megbocsátás, mint a fiatalabb generációk számára. De az X-eseknek a legfontosabb az, hogy a vezetők empátiaként álljanak hozzájuk, ha valamely konfliktushelyzetbe keverednek. Valamennyi vezetői tulajdonság esetén arra az eredményre jutott a kutatás, hogy a nők sokkal emberközpontúbbak, mint a férfiak. A férfiak esetén a legfontosabb vezetői tulajdonságnak gondolják, hogy a vezető személyeskedéstől mentes viselkedést tanúsítson egy konfliktusos szituációban, amely szerintem a férfiak realitását és két lábon a földön állását igazolja. (Szabó – Szentgróti et al., 2019)

Végezetül pedig, az eredmények értékelése, összegzése következik. A kutatás 3 hipotézist fogalmazott meg. Az első: A különböző nemzedékek együttes jelenléte a munkahelyeken generációk közötti konfliktusokat generál. Összefüggés vizsgálattal kimutatta a kutatás, hogy a fiatalabb generációkat sokkal intenzívebb konfliktuskörnyezet jellemzi, tehát sokkal

hamarabb kerülnek konfliktusos szituációba, mint a Boomerek vagy az X generációsok. A fiatalok a konfliktusokat negatív dologként élik meg, míg az idősek pozitívként, amelyből akár fejlődhetnek is, tanulhatnak. Mivel ilyen különböző módon élik meg a konfliktusok kialakulását, így a kutatás nem támasztotta alá hogy a nemzedékek együttes jelenléte generációk közötti konfliktusokat generálna.

A második: A munkahelyi konfliktusok a generációk eltérő értékrendjéből alakulnak ki.

Megállapítható, hogy az **eltérő értékrend a konfliktusok egyik meghatározó tényezője**, de az életkori sajátosságokon túlmenően további tényezők is szerepet játszanak. Smola és Sutton (2002) munkaérték-elmélete alapján elmondható, hogy az egyéni értékek különböző életkorban változhatnak, ezért akár ugyanahhoz a generációhoz tartozó egyének között is kialakulhat eltérő értékrend, mely a legjellemzőbb konfliktus tényező, ez a hipotézis beigazolódott.

A harmadik: A fiatal munkavállalók számára a személyes visszajelzés valamint a munkavégzésüket támogató egyéni figyelem sokkal fontosabb, mint az idősebbek számára. A kutatás által alátámasztásra került ez a hipotézis, ugyanis a fiatalok igénylik a személyes vezetői értekezleteket, sokkal fontosabb számukra, hogy személyesen találkozzanak és beszéljenek vezetőikkel, mint az idősebbeknek.

A kutatási eredmények alapján igazolható, hogy konfliktus nem csak az eltérő generációk között alakul ki, hanem az azonos generációk között is kialakulhat. A konfliktusok legfőbb kiváltó oka az eltérő értékrendből adódik. A felmérésből kiderült, hogy a nagyvállalatoknál dolgozóknál a konfliktus gyakorisága és alacsonyabb mértéke volt látható. Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a nagyvállalatok hatékonyabb menedzsmentrendszereket működtetnek, mint a kisebb cégek. Nagyobb vállalatoknál már a kiválasztási eljárásnál figyelnek arra, hogy a szakmai kompetenciák tesztelésén túl a humánkompetenciákat is felmérjék, míg a kisebb cégeknél még nem annyira gondolnak ilyenekre. A nagyvállalatoknál kiemelt hangsúlyt fektetnek rá, hogy a jelölt már az interjú alatt a vállalat értékrendjét, küldetését, stratégiáját, szervezeti céljait megismerje, és ahhoz tudjon kapcsolódni, a saját egyéni céljait is hozzá igazítsa. Ezek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalatnál ne legyenek konfliktusok, valamint hosszú távon pedig hogy a vállalat és a dolgozó is sikeres legyen, tehát az egyéni és a szervezeti célok is megvalósuljanak. (Szabó – Szentgróti et al., 2019)

3.4. Következtetések és javaslatok

Kutatásom vizsgálata a Bács-Kiskun vármegyéből történő el- és bevándorlás több szempontból történő felderítésére szolgált. Továbbá célom volt a különböző generációk közötti konfliktusok okainak feltárása, valamint a generációk közötti munkahelyi attitűdök különbözőségének vizsgálata. Ennek okán felállítottam négy hipotézist, melyek a fentiek igazolására vagy elvetésére szolgálnak. Kutatásomban elemzésre került három tanulmányt pedig a saját kutatási eredményeimmel szeretném majd összevetni, hipotéziseim tükrében. Továbbá szeretném a hipotézisekhez szorosan kapcsolódó összefüggéseket, következtetéseket felderíteni.

H1. Feltételezem, hogy a különböző generációs munkavállalókat leginkább a magasabb fizetés valamint a család/ családi körülmények motiválják a legjobban, hogy egy másik vármegyébe/ járásba vándoroljanak.

Saját kérdőíves kutatásomban arra az eredményre jutottam, hogy a különböző generációk tagjait leginkább a magasabb fizetés valamint a családi körülmények motiválják a legjobban, abban, hogy egy másik vármegyébe vagy pedig járásba vándoroljanak akár lakhatás, vagy munkavállalás céljából. Tehát a felállított **hipotézisem beigazolódott a Bács-Kiskun vármegyei munkavállalók körében.**

Ellenben a Demográfiai Portré 2017-2019 időszakban végzett kutatása alapján a vándorlást elsősorban a fizetés motiválja, illetve az, hogy egyes régiókban sokkal könnyebben tudnak elhelyezkedni a munkavállalók.

Véleményem szerint Bács-Kiskun vármegyében Kecskemét ez a járás, ahol számtalan munkalehetőség adott minden korosztályú munkavállaló számára, valamint a Mercedes gyár további 2024-es bővülése miatt még akár több száz munkahely fog teremtni ott, versenyképes jövedelemmel.

Mindezek mellett a vándorlást befolyásolhatják társadalmi, demográfiai, infrastrukturális tényezők is. A vándorlási döntés meghozatala során figyelembe veszik az adott város/falu szociális ellátottságát, valamint azt, hogy milyen tömegközlekedési lehetőségek vannak, továbbá azt, hogy abban a faluban/városban milyen ingatlan árak vagy esetleg bérleti költségek vannak. Milyen messze fognak kerülni így a családjuktól és barátaiktól. Tehát a végső döntés meghozatala az adott egyén élethelyzetétől és korától is függhet. Erre vonatkozóan a tanulmány kifejtette, hogy fiatal felnőttkorban illetve 50-60 éves korban jellemzőbb az, hogy elvándorolnak az egyének. Fiatal felnőttkorban valószínűleg azért,

mert elhagyják a szülői házat, munkavállalás miatt, esetleg párkapcsolati vagy tanulási célból. 50-60 éves korban pedig általában a megváltozott életkörülmények miatt vándorolnak el. Ezek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a különböző életkorban lévő emberek elhagyják azt járást vagy vármegyét ahol születtek és éltek.

H2. Feltételezem, hogy az Y, Z generáció és a Baby boomer, X generáció közötti munkahelyi konfliktusok leginkább az értékrendbeli különbségek valamint a különböző kommunikációs attitűdök miatt alakulhatnak ki.

Saját kérdőíves kutatásomban arra az eredményre jutottam, hogy az Y, Z, Baby boomer, X generáció tagjai közötti munkahelyi konfliktusok legfőképp a munkavégzésről alkotott eltérő elképzelésekből valamint az eltérő gondolkodásmódból adódnak. Tehát a **hipotézisem nem igazolódott be** a Bács-Kiskun vármegyei munkavállalók körében.

A 2017 decemberében végzett Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban nevezetű kutatás eredménye azonban megegyezik az előzetes felvetésemmel, ugyanis ezen kutatás arra az eredményre jutott, hogy a munkahelyi konfliktusok legfőképp a generációk közötti eltérő értékrend miatt alakulnak ki.

A kutatás eredményei alapján az a Z generációs munkavállalók 46,8%-a legalább hetente egyszer kerülnek konfliktusos szituációba, azonban a X generáció tagjainak 76,4%-a ritkábban, mint havonta találják magukat szemben a konfliktushelyzettel.

Smola és Sutton 2002-es eredményei alapján az eltérő értékrend kialakulásának szoros kapcsolata van az egyén életkorából adódó tulajdonságainak, éppen aktuális élethelyzetének, vagy felfogásának, amely alapján akár az azonos generációba tartozó egyének között is kialakulhat konfliktus.

Westerman és Janmura 2007-es adatai alapján a kommunikációs stílusbeli különbségek a konfliktusok legfőbb kiváltói. A generációk félreérthetik egymást, ugyanis minden generációnak más és más a kommunikációs eszköztára. Más módon, más kifejezésekkel kommunikálnak egymás felé, mely gyakran konfliktushoz vezethet.

Egy friss külföldi kutatás alapján az idősebbek a szemtől szembeni élő kommunikációt részesítik előnyben, míg a fiatalok inkább a technológia eszközökön szeretnek kommunikálni egymással, pl. e-mail, telefon. Ebből adódhatnak azért közöttük nézeteltérések.

Úgy vélem, hogy az eltérő értékrend miatt kialakulhatnak nézeteltérések akár az azonos korú munkavállalók között is. De kevesebb konfliktus fog kialakulni, ha egymáshoz alkalmazkodva illetve egymáshoz megértéssel fordulva próbálják élni mindennapjaikat a munkahelyen.

H3. Feltételezem, hogy Bács-Kiskun vármegyében a Jánoshalmi járásból, valamint a Kalocsai járásból vándoroltak el a legtöbben vagy egy másik megyébe, vagy pedig egy számukra kedvezőbb járásba ezzel szemben pedig a Kecskeméti járás a legkedvezőbb adottságokkal rendelkező járás, tehát ide vándorolnak be a legtöbben.

Saját kérdőíves kutatásomban **részben beigazolódott** ezen megállapításom, ugyanis a Kalocsai járásból elvándorlók aránya 31,3% lett, mely előtt csupán a Kiskunfélegyházi járás szerepel, melynek aránya 43,8% lett, tehát a Kiskunfélegyházi járásból 43,8%- a vándorolt el az embereknek.

Azonban a Kiskunfélegyházi járás vonatkozásában arra következtetek, hogy a Kecskeméti járásba vándorolnak el a legtöbben munkavállalás céljából, ugyanis nagyon közel vannak egymáshoz, csupán 30-40 km a távolság a két járás között, amely lehetővé teszi azt, hogy napi szinten ingázzanak a különböző generációs munkavállalók a munkahelyük és a lakóhelyük között. Kutatásom is alátámasztja ezt, hiszen a Kecskeméti járásba vándorolnak be a legtöbben, ami valószínűleg leginkább munkavállalás céljából történt. Ezzel tehát a **hipotézisem ezen része teljes mértékben beigazolódott** a bevándorlás tekintetében, ugyanis a Kecskeméti járásba a kitöltők 52,6%-a vándorolna be vagy munkavállalás, vagy lakhatás céljából.

Az Otthon Centrum 2017-2019 év között végzett kutatásában arra az eredményre jutottak, hogy a Kalocsai járásból illetve a Bajai járásból vándoroltak el a legtöbben ezen időszakban. Ezen időszakban, Bács-Kiskun vármegyében a Tiszakécskei járás volt a legvonzóbb járás, tehát oda vándoroltak be a legtöbben.

A Demográfia Portré 2021-es tanulmányában egy kicsit más eredményre jutottak, mint az előzőekben leírt adatok, ugyanis a 2017-2019 időszakban szinte mindegyik járás negatív vándorlási mérleggel rendelkezett. A két legvonzóbb járás ezen kutatás alapján pedig Tiszakécskei és a Kunszentmiklósi járás volt.

Mindezek alapján kijelenthetjük, míg a 2017-2019 közötti időszakban a Tiszakécskei illetve a Kunszentmiklósi járás volt a legvonzóbb járás, úgy 2023-ra már a Kecskeméti járás az, amely a legkedveltebb a különböző generációs munkavállalók körében.

Elvándorlást tekintve, pedig míg 2017-2019 időszakban a Kalocsai illetve a Bajai járásból vándoroltak el a legtöbben, úgy 2023-ra pedig a Kiskunfélegyházi valamint a Kalocsai járásból vándoroltak el a legtöbben. Mely eredmények alapján valószínűsíthető, hogy a Kalocsai járás évek óta nem fejlődött, nem teremtődtek új munkalehetőségek, és vélelmezhető, hogy egyre kevésbé élhető város a különböző generációs munkavállalók számára.

H4. Feltételezem, hogy az X és Baby boomer generáció tagjai véleménye alapján az Y és a Z generációs munkavállalók legjellemzőbb tulajdonságaik, hogy nagyon gyorsan váltanak munkahelyet, valamint, hogy már pályakezdőként szeretnék nagyon magas fizetést, és pluszjuttatásokat is kapni.

Felmérésem eredménye alapján az Y és a Z generációs munkavállalók legjellemzőbb tulajdonságaik, hogy nagyon jól kezelik az informatikai eszközöket, valamint, hogy már pályakezdőként szeretnék magas jövedelmet és pluszjuttatásokat elérni. Ezért a **hipotézisem egyik eleme beigazolódott**, abban a tekintetben, hogy az Y és a Z generációsok már pályakezdőként szeretnék magas jövedelmet elérni a **másik eleme pedig elvetésre került**, ugyanis az, hogy nagyon gyorsan váltanak munkahelyet nem a legjellemzőbb tulajdonságuk.

Az, hogy az Y és a Z generációs munkavállalók jól kezelik az informatikai eszközöket, szerintem főként a Z generáció tagjaira igaz, ugyanis az Y generáció tagjai már bőven 30 akár 40 év fölött vannak, mely alapján arra következtethetünk, hogy az ő fiatal korukban nem volt még annyira fejlett a technológia, mint mondjuk amikor a Z generációs voltak fiatalok. A Z generációs munkavállalók pedig már kisgyermekkorukban megismerkedhettek a technológiával, ugyanis ők már teljesen beleszülettek ebbe a számítógépes világba.

Thuma 2016-ban azt fogalmazta meg, hogy az Y és a Z generációsok nagyon könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet, többnyire 1,5- 2 évet dolgoznak egy-egy munkahelyen. Ezt az álláspontot támasztotta alá Cennamo és Gardner 2008-as kutatása is, melyben arra jutottak, hogy Y generáció szignifikánsan könnyebben hagyja el a munkahelyét, mint az idősebb generációk tagjai. Twenge 2010-es kutatásában pedig azt állapította meg, hogy az életkort figyelembe véve, 24. életév betöltése előtt igazolható a legtöbb munkahelyváltás, munkahelyelhagyás. A 24 évesnél idősebbek már akár nyugdíjas korukig is egy munkahelyen maradhatnak alkalmazottként. A korábbi kutatásokhoz viszonyítva

kijelenthetjük, hogy napjainkban már nem annyira jellemzi az Y és a Z generációs munkavállalókat, hogy gyorsan váltanak munkahelyet.

Javaslatok

Nagyon érdekes volt számomra, hogy kutatásomban arra az eredményre jutottam, hogy a különböző generációk legfőbb motivációja a vándorlásban a családjuk, családi élethelyzetük, ugyanakkor a vándorlást megakadályozó tényezőknél is a család, családjuk közelsége szerepelt első helyen. Mindezek alapján arra következtetek, hogy a család szerepe, mind a vándorlásban, mind abban, hogy maradjanak jelenlegi lakóhelyükön meghatározó, és a döntést mindenképpen nagymértékben befolyásolja.

Ennek okán úgy gondolom, hogy a munkavállalók megtartására kellene nagyobb hangsúlyt fektetnie a vállalatoknak, ezáltal a munkavállalók maradnának abban a járásban ahol élnek, és a családjukkal is több időt tudnak tölteni. A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása érdekében javasolnám, hogy a munkáltató évente 2 alkalom 5 napos „családi szabadság” lehetőségét biztosítsa a munkavállalóinak úgy, hogy erre a vállalat 50 ezer forintos IBUSZ utazási utalványt is biztosítson alkalmanként számukra. Ezt a számukra legmegfelelőbb időpontban évente 2 alkalommal igénybe vehetik, melyek feltételeit a munkáltatók biztosítják. Ezáltal sokkal több időt tudnának a munkavállalók a családjukkal, párjukkal tölteni, úgy, hogy anyagi jellegű juttatást is kapnak mellé. Úgy gondolom, hogy nem csak a munkavállalók megtartásában, hanem az elvándorlás csökkentésében is kiemelt szerepe lenne ezen komplex juttatási rendszer bevezetésének.

A generációk közötti sikeres együttműködés, és egymás megértése a cégnél csak úgy működhet megfelelően, ha élőszóban kommunikálnak egymással, mert úgy kevesebb az esélye a félreértelmezésnek, és rögtön tudnak reagálni egymásnak, sokkal személyesebb így megbeszélni mindent. A különböző korcsoportok megfelelő együttműködését segítené továbbra, ha minden héten legalább egyszer egy munkahelyi értekezlet lenne a munkahelyükön, melyben mindenki megoszthatja véleményét, megbeszéljük az éppen aktuális problémákat, új feladatokat. Az adott munkahelyen belül az együtt dolgozóknak lehetne havonta egy közös programot szervezni, melyre kötetlenül eljőhetnek, munkahelyen kívül együtt lennének. Úgy gondolom, nagymértékben erősítené a csapatszellemet, összekovácsolná a kollégákat, illetve csökkentené a konfliktusok kialakulását, a vállalatnál pedig a munkahelyi légkört erősítené, amely szintén fontos eleme a megfelelő ösztönzési rendszernek.

Továbbá nagyon jó ötletnek tartanám, ha a vállalatok a dolgozóik számára önismereti tréningeket tennének elérhetővé, ugyanis napjainkban egyre fontosabb az önismeret, önismereti technikák elsajátításával jobban megismernék önmagukat, illetve fejlesztenék önismeretüket, gyakorolnák az önreflexiót az alkalmazottak.

Továbbá egy tanulmány azt is bizonyította, hogy a kiégésnek köze van ahhoz, hogy megfelelő önismerettel, önértékeléssel rendelkezünk –e magunkról. Ha egészséges önbizalommal rendelkezünk, illetve tisztában vagyunk érzéseinkkel illetve, hogy azok miből erednek, akkor kevésbé valószínű, hogy kiégést fogunk tapasztalni a munkahelyen. (Demeter, 2023)

4. Összefoglalás

Diplomamunkám elkészítésekor voltak bennem kétségek a Bács-Kiskun vármegyei demográfiai adatokkal kapcsolatos szakirodalmak felkutatása kapcsán, de számos forrást találtam e témában is. Kutatásomnak két fő célkitűzése volt. Az egyik, hogy a Bács-Kiskun vármegyéből történő el- és bevándorlás tekintetében megvizsgáljam a generációk motivációját, a vándorlás okait, illetve hogy mely járások kedveltek és mely járások azok ahonnan a legtöbben elvándorolnak. A másik célom pedig az volt, hogy a generációk közötti különbségeket felderítsem, valamint a közöttük esetlegesen kialakuló konfliktusok okaira választ kapjak. Kutatási módszerként pedig kvantitatív kérdőíves felmérést, valamint dokumentumelemzést alkalmaztam.

Dolgozatomban először a népesedési helyzet jelenlegi alakulását tanulmányoztam Magyarországon. A magyar társadalmat az elöregedés jellemzi. Napjainkban azonban népességfogyást lassító pozitív tényezőként az országba történő bevándorlást említhetjük.

Sokkal kevesebb a gyermekek aránya, és a születések számának aránya, mint az idősök aránya a társadalomban. A 2021-es évben a születéskor várható élettartam 74,5 év volt, melynek lassú növekedése vélelmezhető majd a jövőben. Ugyanis 2050-re akár 80 év is lehet a születéskor várható átlagos élettartam férfiak és nők esetében.

A születéskor várható élettartam azonban csak akkor lehet magasabb, ha a társadalom tagjai jobban odafigyelnek az egészségtudatos táplálkozásra, és a mozgás a hétköznapiak részévé válik. Már a gyermekeket is arra kell nevelnie a szülőknek és az iskolának, hogy odafigyeljenek a megfelelő táplálkozásra, illetve nagyon sokat mozogjanak. Nagyon fontos, hogy az emberek eljárjanak rendszeres szűrésekre, rendszeres orvosi ellenőrzésekkel megelőzhetik a betegségeket, melyek hozzájárulnak a hosszabb élethez.

Dolgozatom következő részében a generáció fogalmát, és a különböző generációk tulajdonságait ismerttettem. Mindezek után a mai munkaerőpiacon jelen lévő 4 generációt elemeztem, ugyanis minden generációnak megvannak a sajátos munkahelyi jellemzőik, és attitűdjeik. Valamint minden generációt más és más motivál a munkavégzésben, mely kifejtésre került dolgozatomban.

Mindezek után a motiváció fő tartalomelméleti valamint folyamatelméleti megközelítéseit fejtettem ki.

Továbbá a motiváció és ösztönzés fogalmát is elkülönítettem egymástól. Az ösztönzési rendszer kialakításának célja a dolgozók hatékony ösztönzése a jobb teljesítményre, mely a szervezet hatékony működését szolgálja. Az ösztönzés rendszert úgy szükséges kialakítani, hogy a munkavállalók külső és belső motivációját erősítse, megfelelő szaktudással rendelkezzenek az alkalmazottak, egyéni karrierterveiket meg tudják valósítani a vállalatban, mely szorosan kapcsolódik a vállalati célokhoz. Továbbá, fontos, hogy egyénre szabott ösztönzési rendszert hozzanak létre a vállalatok. A megfelelően kialakított ösztönzésrendszer hatékony eleme a vállalatnál a fluktuáció csökkentésének.

A következőkben a generációk közötti különbségeket ismertettem a munkahelyen a szakirodalmak alapján. Több kutatás eredménye is azt igazolta, hogy az Y és a Z generáció munkavállalói nagyon könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet. Sokszor nem elégedettek a munkájukkal, általában 1,5 évnél több időt nem töltenek el egy munkahelyen. Ezen fiatalokat nagyon nehéz motiválni, szinte lehetetlen. Már pályakezdőként magas bért szeretnének elérni, valamint karriert szeretnének építeni. Fontos számukra a jó munkahelyi légkör illetve az érdekes munkafeladatok. Ha ezeket nem kapják meg, valóban gyorsan váltanak munkahelyet. A világ olyan mértékben megváltozott napjainkban, hogy a fiatal munkavállalók egyéni igényeit a munkáltatóknak kell kielégíteni, tehát a munkáltatónak kell megfelelnie a munkavállalók számára. Az X és Baby bommer generáció tagjait ezzel szemben az jellemzi, hogy a biztonságra törekszenek, fontos számukra a munkahely-magánélet egyensúlya. Mindent megtesznek azért, hogy előrébb lépjenek a ranglétrán. Amíg a fiatalok nagyon jól kezelik az informatikai eszközöket, addig ők fiatal felnőtt korukban sajátították el a számítógép fortélyait. Fontos, hogy különbözőségeik ellenére is megtalálják egymással a közös hangot, együtt tudjanak működni egymással a hatékony munkavégzés érdekében.

Saját kérdőíves kutatásomban vizsgáltam, hogy mely járások a kedveltek a Bács-Kiskun vármegyei munkavállalók számára bevándorlás szempontjából jelenleg, illetve mely járásokat hagynák el, honnan vándoroltak el jelenlegi munkahelyükre vagy lakóhelyükre. Vizsgálatom a vándorlás fő okára, illetve motivációjára is kiterjedt. Az eredményekből kiderül, hogy a munkavállalók jellemzően munkavállalás és lakhatás céljából hagyják el azt a járást ahol élnek. Valamint azt is kijelenthetjük, hogy a Kiskunfélegyházi illetve a Kalocsai járásból vándoroltak el a legtöbben, mely alapján kijelenthetjük, hogy ezen járások nem kedveltek számukra. Azonban a Kiskunfélegyházi

járásból vélhetően csupán munkavállalás miatt járnak át dolgozni a Kecskeméti járásba, mivel nagyon közel van, és rengeteg munkalehetőség adódik ott. Ezzel kapcsolatosan felállított 3. hipotézisem nem igazolódott be teljes mértékben, ugyanis előzetesen azt feltételeztem, hogy a Kalocsai illetve a Jánoshalmi járásból vándoroltak el a legtöbben munkavállalás vagy lakhatás céljából a munkavállalók. A válaszadók szerint a vármegye legkedveltebb járása Kecskemét, a megyeszékhely, ami számomra nem is volt meglepő, hiszen rengeteg munkalehetőség van ebben a városban, melyeknél kiemelkedő bér elérhető. A 3. hipotézisem ez alapján teljes mértékben beigazolódott ugyanis a Kecskeméti járás a legkedveltebb járás a válaszadók szerint. Azonban a 2017 és 2019 év közötti időszakban a legkedveltebb járás a tanulmányok alapján a Tiszaújvárosi járás illetve a Kunszentmiklósi járás volt. A vándorlást befolyásoló legmeghatározóbb tényező, egyértelműen a család, mely nagymértékben befolyásolja ez el-és bevándorlást, közrejátsszik a döntés meghozatalában. Ezzel kapcsolatosan előzetesen az 1. hipotézisemben azt gondoltam, hogy a magasabb fizetés és a család a legnagyobb motivációja annak, hogy egy másik járásba vagy vármegyébe vándorolnak a munkavállalók, mely hipotézis teljesen beigazolódott. A Demográfiai Portré 2021-es tanulmánya azonban más eredményre jutott, ugyanis a magasabb fizetés, valamint egy másik régióban való könnyebb elhelyezkedés, amely a legjobban motiválta a munkavállalókat a vándorlásra a 2017-2019 közötti időszakban.

A munkavállalók szerint néha kialakulnak konfliktusok a különböző generációs alkalmazottak között. A konfliktus fő kiváltója szerintük elsődlegesen az, hogy eltérő elképzeléseik vannak a munkavégzésről. Ez viszont valószínűleg arra vezethető vissza, hogy másképp, másféle mentalitásban nevelődtek fel az eltérő generációk, mást gondolhatnak a megfelelő munkavégzés szempontjából. Mindezek alapján 2. hipotézisemben felállítottam mely szerint a generációk közötti konfliktusok főként az eltérő értékrendből, illetve az eltérő kommunikációs attitűdökből adódik, elvetésre kerültek. Azonban egy 2017 decemberében végzett tanulmány ugyanarra az eredményre jutott, mint az előzetes felvetésem, tehát a generációk közötti nézeteltérések főként az eltérő értékrendből adódnak.

Vizsgálatom kiterjedt továbbá arra is, hogyan vélekednek egymásról a különböző generációk, mely alapján felállítottam a 4. hipotézisem. Amely szerint az Y és a Z generációs munkavállalók legjellemzőbb tulajdonsága, hogy nagyon gyorsan váltanak munkahelyet, valamint hogy már pályakezdőként nagyon nagy elvárásaik vannak a

munkahelyen. A kutatás alapján beigazolódott, hogy már pályakezdőként nagyon nagy elvárásaik vannak a munkahelyen, magas bért szeretnének, azonban az, hogy nagyon gyorsan váltsanak munkahelyet nem a legjellemzőbb tulajdonságuk. A Y és Z generációs fiatalok legjellemzőbb tulajdonsága ugyanis az, hogy nagyon jól kezelik az informatikai eszközöket. Az eredmények alapján az Y és a Z generáció tagjai mindent azonnal szeretnének elérni, magas fizetést szeretnének már pályakezdőként, néhány hónap után előléptetést, jutalmakat szeretnének kapni, ha pedig nem látnak előre jutási lehetőséget, akkor gyorsan munkahelyet váltanak. A Baby boomer és az X generáció tagjait pedig jellemzi, hogy nehezen váltanak munkahelyet, stabilitásra és biztos megélhetésre vágnak, lojálisak a munkahelyük iránt. Ezen generáció tagjai szeretik a jól szabályozott rendszereket, valamint a munkahelyen a szabályokat mindig követik, mindent a szabály szerint csinálnak.

Kutatásomban arra az eredményre jutottam, hogy a munkavállalók számára a legmotiválóbb a jó fizetés, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése, mely rohanó világunkban egyre jobban felértékelődik, illetve a jó vezető, hiszen a jó vezető tart össze egy csapatot.

Ezzel kapcsolatosan úgy gondolom, hogy az ösztönzésmenedzsment, motiváció területének fejlesztéséhez nagymértékben hozzájárul kutatásom, hiszen 105 fő különböző generációs munkavállaló véleménye jelenik meg benne. Továbbá, a generációkutatáshoz, azon belül is a generációk közötti konfliktusok azonosításához, illetve megoldásának fejlesztéséhez ad támpontot kutatásom. A különböző generációk közötti konfliktusok vizsgálatában még tovább lehetne kutatni a témát, arra vonatkozóan, hogy hogyan oldanak meg a felmerülő konfliktusokat a munkavállalók.

5. Irodalomjegyzék

Babos Gy. <https://www.citatum.hu/szo/gener%E1ci%F3/2> Letöltés ideje: 2023. 01. 10.

Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Semmelweis Kiadó Kft, 93-95. p.

Bálint L. – Obádovics Cs. (2021): Belföldi vándorlás. In: Demográfiai Portré 2021. KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest, 212 – 224. p.

Barta Zs. (2020): Jelentős az elvándorlás Bács-Kiskun megyében. <https://www.baon.hu/helyi-kozelet/2020/09/jelentos-az-elvandorlas-bacs-kiskun-megyeben>
Letöltés ideje: 2022. 03. 28.

Besenyei L. (2016): A munkaerőpiac generációs struktúrájának alakulása a XXI. század első felében. In: Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Tanulmánykötet Nováky Erzsébet 70. születésnapjára. Arisztotelész Kiadó Budapest. 53-62. p.

Csanády M. (2016): Népesedés és vándorlás Magyarországon, Európában és a nagyvilágban. Confessio. 1 -4 p. <https://confessio.reformatus.hu/v/nepesedes-es-vandorlas-magyarorszagon-europaban-es-a-nagyvilagban/#page1> Letöltés ideje: 2023. január. 30.

Demeter T. (2023): Hogyan segít az önismeret a kiegészítés megelőzésében? <https://mindsetpszichologia.hu/hogyan-segit-az-onismeret-a-kieges-megelozeseben>
Letöltés ideje: 2023. 04. 28.

Gábrriel D. - Kocsis K. - Kulcsár L. - Obádovics Cs. - Szabó L. (2021): A népesség összetétele. Nem és életkor. In: Magyarország Nemzeti Atlasza – Társadalom. CSFK Földrajztudományi Intézet Budapest, 58 p.

Horváth Cs. (2016): Ösztönzés. Hadtudományi szemle IX. évf. 2016. 1. sz. 456. p.

Ismeretlen szerző (2020): Négy generáció munkahelyi viselkedése [Boomerek, X, Y, Z] – Generáció: a munkahelyen 1. rész. <https://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1>
Letöltés ideje: 2023. 01. 12.

Juhász Cs. (2012). Ösztönzésmenedzsment. In: Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Egyesület Közép-Európa Kutatására Szeged. 140-142. p.

Knowledgecity (2022): Generational Differences in the Workplace: A 2022 Guide.
<https://www.knowledgecity.com/blog/generational-differences-in-the-workplace/> Letöltés ideje: 2023. 04. 02.

Komár Z. (2018): Re-, de- és intergeneráció - A kommunikáció, innováció és kultúra vizsgálata hagyományos és rendhagyó modorban. Kortárs 2018. 80-84. p.

Koncsek R. (2022): Az elmúlt évtizedben egyre többen tértek haza külföldről.
<https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/01/az-elmult-evtizedben-egyre-tobben-tertek-haza-kulfoldrol> Letöltés ideje: 2023. 03. 30.

KSH (2022): November 15-én érte el a világ népessége a 8 milliárd főt!
https://ksh.hu/s/kiadvanyok/8-milliard/?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=theme-nepesseg-es-nepmozgalom Letöltés ideje: 2023. 01. 16.

KSH (2022): Születéskor várható átlagos élettartam összesen.
https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0060.html Letöltés ideje: 2023. 02. 20.

KSH (2022): Születéskor várható élettartam 2021-ig.
https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0060.html Letöltés ideje: 2023. 01. 15.

KSH: A népesség száma és átlagos kora nem szerint.
https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0002.html Letöltés ideje: 2023. 02. 20.

KSH: Népesség korév és nem szerint, január 1.
https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0003.html Letöltés ideje: 2023. 02. 20.

McCrindle (2020): UNDERSTANDING GENERATION ALPHA.
<https://generationalalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf> Letöltés ideje: 2023. 04. 02.

Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Vezetéstudomány/Budapest Management Review XLVIII. évf. 2017. 10. sz. 14-15. p.

Obádovics Cs. (2021): Népességdinamikai folyamatok Magyarország régióiban Népesség-előreszámítási módszerek és eredmények.
https://www.ksh.hu/docs/bemutakozas/mta/mta_stab/dokumentumok/stab_obadovics_csill_a_20220427.pdf Letöltés ideje: 2023. 02. 25.

Paczári A. (2017): Motivációs elméletek a gyakorlatban. Hadtudományi Szemle X. évf. 2017. 1. sz. 556-559 p.

Schmidt P. (2016): A népesség számának és egészségi állapotának várható alakulása. In: Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re Tanulmánykötet Nováky Erzsébet 70. születésnapjára. Arisztotelész Kiadó Budapest. 39- 50 p.

Siskáné Szilasi B. – Halász L. - GÁL-SZABÓ L. (2015): A magyar fiatalok erősödő kivándorlási szándékának kiváltó okai és jellemzői. Tér és Társadalom 31. évf. 2017. 4. sz. 137-145. p.

Steigervald K. (2019): „Ne féltsd tőlük az állásodat! Nem kell nekik!” – Generációs ellentétek a munkahelyen. <https://wmn.hu/ugy/50483-ne-feltsd-toluk-az-allasodat-nem-kell-nekik---generacios-ellentetek-a-munkahelyen> Letöltés ideje: 2022. 03. 10.

Szabó- Szentgróti G. – Gelencsér M. – Szabó- Szentgróti E. – Berke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW L. évf. 2019. 4. sz. 79-87. p.

Thuma O. (2016): Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: KORKÉP XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, 217-226. p.

Visontai-Szabó K. (2020): Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. FORVM Acta Juridica et Politica X. évf. 2020. 2. sz. 298 p.

Vukovich G. (2002): Főbb népesedési folyamatok. In: Társadalmi Riport 2022. TÁRKI, Budapest, 138-140. p.

6. Mellékletek

1. számú melléklet: Kérdőív

Generációs különbségek vizsgálata a B-K. vármegyei munkavállalók el- és bevándorlásának okaira vonatkozóan

Endre Kitti vagyok, a Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak végzős hallgatója. Diplomadolgozatom témája a Generációs különbségek vizsgálata a B-K. vármegyei munkavállalók el- és bevándorlásának okaira vonatkozóan. Dolgozatomban vizsgálom, hogyan viselkednek egymással a különböző generációs munkavállalók a munkahelyen, valamint, hogy a munkavégzés során milyen nehézségek, problémák merülhetnek fel közöttük. Továbbá vizsgálom azt is, hogyan alakul a Bács-Kiskun vármegyéből történő el- és bevándorlás, mi annak az oka, hogy elvándorolnak, vagy éppen visszatérnek ebbe a vármegyébe.

Kérem, segítse diplomadolgozatom megírását a kérdőív kitöltésével, amely teljesen anonim, és kitöltése csak néhány percet vesz igénybe. A kitöltő személye nem azonosítható be, a kérdésekre adott válaszokat pedig csak összesítve fogom felhasználni dolgozatomhoz.

Köszönöm szépen idejét, amelyet a kérdőív kitöltésére szán!

1. Mi az Ön neve?
 - ☐ Nő
 - ☐ Férfi
2. Melyik generációba tartozik Ön?
 - ☐ Baby boomer (1946- 1965)
 - ☐ X generáció (1966- 1979)
 - ☐ Y generáció (1980 – 1995)
 - ☐ Z generáció (1995- 2010)
3. Melyik járásban él Ön jelenleg?
 - ☐ Bácsalmási járás
 - ☐ Bajai járás
 - ☐ Jánoshalmi járás
 - ☐ Kalocsai járás
 - ☐ Kecskeméti járás
 - ☐ Kiskőrösi járás
 - ☐ Kiskunfélegyházi járás
 - ☐ Kiskunhalasi járás
 - ☐ Kiskunmajsai járás
 - ☐ Kunszentmiklósi járás
 - ☐ Tiszaújvárosi járás
4. Hol él Ön életvitelszerűen?
 - ☐ falu/község
 - ☐ város
 - ☐ megyeszékhely (Kecskemét)

5. Hol dolgozik Ön jelenleg?
- ☐ falu/község
 - ☐ város
 - ☐ megyeszékhely (Kecskemét)
6. Melyik járásban dolgozik jelenleg Ön?
- ☐ Bácsalmási járás
 - ☐ Bajai járás
 - ☐ Jánoshalmi járás
 - ☐ Kalocsai járás
 - ☐ Kecskeméti járás
 - ☐ Kiskőrösi járás
 - ☐ Kiskunfélegyházi járás
 - ☐ Kiskunhalasi járás
 - ☐ Kiskunmajsai járás
 - ☐ Kunszentmiklósi járás
 - ☐ Tiszaújvárosi járás
7. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
- ☐ 8 általános iskola
 - ☐ Szakmunkásképző
 - ☐ Szakközépiskola/ Gimnázium
 - ☐ Okj-s képesítés
 - ☐ Főiskola
 - ☐ Egyetem
8. Milyen munkakörben dolgozik jelenleg?
- ☐ fizikai
 - ☐ szellemi
9. Tervezi-e Ön a jövőben azt, hogy valamilyen okból egy másik megyébe/járásba fog (be)vándorolni?
- ☐ Igen
 - ☐ Nem
10. Ha igen választ adott az előző kérdésre, akkor melyik járásba szeretne vándorolni?
- ☐ Bácsalmási járás
 - ☐ Bajai járás
 - ☐ Jánoshalmi járás
 - ☐ Kalocsai járás
 - ☐ Kecskeméti járás
 - ☐ Kiskőrösi járás
 - ☐ Kiskunfélegyházi járás
 - ☐ Kiskunhalasi járás
 - ☐ Kiskunmajsai járás
 - ☐ Kunszentmiklósi járás
 - ☐ Tiszaújvárosi járás

11. Ha Ön egy másik vármegyébe szeretne vándorolni, hova menne?
- ☐ Baranya vármegye
 - ☐ Békés vármegye
 - ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye
 - ☐ Csongrád-Csanád vármegye
 - ☐ Fejér vármegye
 - ☐ Győr-Moson-Sopron vármegye
 - ☐ Hajdú-Bihar vármegye
 - ☐ Heves vármegye
 - ☐ Jász-Nagykun-Szolnok vármegye
 - ☐ Komárom-Esztergom vármegye
 - ☐ Nógrád vármegye
 - ☐ Pest vármegye
 - ☐ Somogy vármegye
 - ☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye
 - ☐ Tolna vármegye
 - ☐ Vas vármegye
 - ☐ Veszprém vármegye
 - ☐ Zala vármegye
12. Ha, az előző két kérdésre igen választ adott, akkor Mely területen/területeken vállalna szívesen munkát az alábbiak közül? •Kérem maximum 3-at jelöljön meg!
- ☐ Adminisztráció
 - ☐ IT
 - ☐ Vendéglátás
 - ☐ Fizikai munka
 - ☐ Kereskedelem
 - ☐ Építőipar
 - ☐ Művészet/Média
 - ☐ Jogi/Igazgatási
 - ☐ HR/TB
 - ☐ Mérnök
 - ☐ Oktatás
 - ☐ Pénzügy
 - ☐ Egészségügy
 - ☐ Kutatás

13. Miért vándorol(t) Ön egy másik vármegyébe/ járásba?
- munkavállalás céljából
 - lakhatás céljából
 - munkavállalás és lakhatás céljából
14. Ha Ön jelenleg másik vármegyében/járásban dolgozik mint amiben jelenleg él, mi ennek az oka?
- család megélhetése miatt
 - jobb munkalehetőséget kapott (anyagi és nem anyagi ösztönzők)
 - az Ön megyéjében/járásában nem tudott elhelyezkedni
 - csak a fizetés miatt
 - az Ön munkakörében az Ön járásában/megyéjében nem megfelelő bérezésben részesült
 - fejlődési, továbblépési lehetőség miatt
 - megbecsülik a munkáját
15. Ha Ön (el)vándorló, melyik járásból vándorolt el a jelenlegi lakóhelyére/munkahelyére?
- Bácsalmási járás
 - Bajai járás
 - Jánoshalmi járás
 - Kalocsai járás
 - Kecskeméti járás
 - Kiskőrösi járás
 - Kiskunfélegyházi járás
 - Kiskunhalasi járás
 - Kiskunmajsai járás
 - Kunszentmiklósi járás
 - Tiszaújvárosi járás
16. Milyen eszközökkel lehet(ne) motiválni Önt a legjobban ahhoz, hogy elégedett legyen munkahelye iránt, motivált legyen munkavégzésében? •1-4-ig terjedő skálán kérem jelölje be, hogy az adott szempont mennyire segítené/motiválná Önt munkavégzésében? 1- kevésbé motiválna 4- motiváltabb lennék tőle
- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| ○ kiemelkedően magas fizetés | | | | |
| ○ kedvező, személyre szabott cafeteria juttatások | | | | |
| ○ munka-magánélet egyensúlya | | | | |
| ○ jó vezető | | | | |
| ○ home-office munkavégzés lehetősége | | | | |
| ○ folyamatos dicséret és visszajelzés a főnökömtől (pozitív és negatív) | | | | |
| ○ kihívást jelentő feladatok | | | | |
| ○ jutalmazás | | | | |
| ○ jó munkahelyi légkör/ kikapcsolódási lehetőségek | | | | |
| ○ cégen belül (pl. edzőterem, vállalati büfé) | | | | |

- szakmai döntések meghozatala során véleményem figyelembevétele
- karrierépítési/ fejlődési lehetőség
- rugalmas munkaidő
- felelősségteljes munka
- modern munkakörnyezet
- céges rendezvények/ csapatépítő tréningek
- megértik a problémáimat és közösen megoldást keresünk rá
- Továbbképzési lehetőségek (pl: tréningek)

17. Mi motiválná abban, hogy egy másik megyébe/járásba vállaljon munkát?

1-4-ig terjedő skálán kérem jelölje be, hogy az adott szempont mennyire segítené/motiválná Önt abban, hogy egy másik megyébe/járásba vállaljon munkát? 1-kevésbé motiválna 4- motiváltabb lennék tőle

1 2 3 4

- fizetés
- anyagi ösztönzők (cafeteria, 13.havi fizetés, jutalék)
- munkahelyi környezet
- család
- előrelépés, karrierépítés lehetősége
- széleskörű fejlődési lehetőségek (szakmai, nyelvtudás, attitűdbeli)
- jelenleg ahol él, nincs munkalehetőség
- csak kényszerből vándorolnék másik megyébe/ járásba
- érdekes/ változatos kihívást jelentő munka, munkafeladatok
- magasabb pozíció elérése miatt

18. Ha Ön egy másik járásban dolgozik, mint amiben jelenleg él, mennyi ideig tervez itt dolgozni?

- 1-2 évig
- 3-4 évig
- 5-6 évig
- 6-8 évig
- 10-15 évig
- innen szeretnék nyugdíjba menni

19. Mennyire jellemző az Ön munkahelyén a különböző generációs munkavállalók közötti konfliktusok jelenléte? Kérem, csak 1-et jelöljön be!

- Egyáltalán nem merül fel konfliktus.
- Néha kialakulnak konfliktusok a különböző generációk között .
- Sokszor vannak a generációk között konfliktusok.
- Nagyon sokszor előfordulnak a generációk között konfliktusos helyzetek.

20. Mit gondol, munkahelyén mi okozhat problémát a különböző generációs munkavállalók között, mely akár konfliktushelyzet kialakulásához is vezethet?

1-4-ig terjedő skálán kérem jelölje be, hogy az adott szempont Ön szerint mennyire járul hozzá a konfliktus kialakulásához? 1- egyáltalán nem vezethet konfliktushoz 4- nagy valószínűséggel konfliktushoz vezet

- eltérő értékrend
- eltérő gondolkodásmód
- kommunikációs különbségek
- életkorból adódó különbségek
- eltérő elképzelések a munkavégzésről
- eltérő attitűdök
- eltérő szocializáció

21. Mi a véleménye az Y és a Z generációs munkavállalókról?

1-4-ig terjedő skálán kérem jelölje be, hogy az adott szempont mennyire jellemzi Őket?
1- egyáltalán nem jellemző rájuk 4- nagyon jellemző rájuk

-Kérem, csak akkor töltse ki, ha Ön a Baby boomer vagy az X generációhoz tartozik!

1 2 3 4

- könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet
- nem hallgatnak az idősebb generációk szavára
- nem szeretik a csapatmunkát
- nehezen nyílnak meg, nem szeretnek beszélgetni az idősebb generációkkal
- többükre jellemző, hogy nem tisztelik az idősebbeket
- nagyon jól kezelik az informatikai eszközöket
- egyszerre több dologra is tudnak figyelni
- lazábbak a munkahelyen, munkavégzés közben
- nem szeretik a kötött munkaidőt, a szabályozottságot
- rövid távú feladatokban, célokban gondolkodnak
- nagyon nagy elvárásaik vannak a munkahelyen (pl. gyors előrejutás, magas fizetés már pályakezdőként)
- folyamatos visszajelzést várnak a főnököktől
- kommunikációs nehézségeket okoz, hogy ők az internet nyelvét részesítik előnyben

22. Mi a véleménye a Baby boomer és az X generációs munkavállalókról?

1-4-ig terjedő skálán kérem jelölje be, hogy az adott szempont mennyire jellemzi Őket?

1- egyáltalán nem jellemző rájuk 4- nagyon jellemző rájuk

• Kérem, csak akkor töltse ki, ha Ön az Y vagy a Z generációhoz tartozik!

1 2 3 4

- ☐ nehezen kezelik az informatikai eszközöket, sok mindenhez nem értenek az internet világában
- ☐ szeretnek csapatban dolgozni
- ☐ fontosak számukra a szabályok, és azok betartása
- ☐ nem értik a fiatalokat, hogy mit miért tesznek
- ☐ szeretnek mindent megbeszélni a munkatársaikkal, konzultálni, egyeztetni
- ☐ lojálisak a munkahelyük iránt
- ☐ hosszú távon gondolkodnak
- ☐ tisztelik a főnököt
- ☐ munka-magánélet egyensúlyára törekcsenek
- ☐ család barát munkahelyre vágnak
- ☐ nehezen váltanak munkahelyet
- ☐ nem értenek a fiatalok „nyelvén”, kommunikációs nehézségek

23. Lenne olyan tényező, ami miatt mégis maradna abban a járásban, ahol „született” és életvitelszerűen élt?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

24. Ha az előző kérdésre igen-el válaszolt akkor mi miatt maradna mégis abban a járásban/megyében maradna ahol „született” és életvitelszerűen él? *

- ☐ család közelsége fontos számomra
- ☐ nem tudnék beilleszkedni egy idegen közegbe
- ☐ félek a távolságtól, nem szeretem az ingázást
- ☐ hosszú az út, sok időt vesz el az odautazás ideje
- ☐ ha valami történik, nem tudok gyorsan hazamenni
- ☐ Egyéb

7. Függelékek

1. sz. függelék – Tartalmi kivonat

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Generációs különbségek vizsgálata a Bács-Kiskun vármegyei munkavállalók el-és bevándorlásának vonatkozásában

A dolgozatot készítő hallgató neve: Endre Kitti

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése: Emberi erőforrás tanácsadó, mesterképzési szak, levelező tagozat

Tanszék/Intézet (ahol a dolgozat készült) megnevezése: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Belső témavezető: Dr. Kolta Dóra, egyetemi docens

Diplomadolgozatom kutatásában a Bács-Kiskun vármegyéből történő el-és bevándorlás okait vizsgáltam, valamint azt, hogy a munkavállalók számára mely járások a legkedveltebbek bevándorlás szempontjából, illetve mely járásokat hagyták el a legtöbben. A különböző generációk közötti konfliktusok legfőbb okát derítettem ki, valamint a generációk közötti különbségeket feltártam.

Dolgozatom szakirodalmi összefoglalásaként azt mondhatom, hogy előregedő társadalom vagyunk. Magyarország népességszáma egyre csökken, melyet szakpolitikai intézkedésekkel illetve a külföldiek beáramlásával lehet mérsékelni.

A kutatásból egyértelműen kiderült, hogy a munkavállalók jellemzően munkavállalás és lakhatás céljából vándoroltak egy másik járásba. A munkavállalók a Kalocsai és a Kiskunfélegyházi járást hagyták el legnagyobb számban. A kitöltők számára a Kecskeméti járás volt a legkedveltebb járás ahová bevándorolnának. A vándorlást befolyásoló legmeghatározóbb két tényező a magasabb fizetés elérése, illetve a család. Vizsgálatom alapján egyértelműen levonható az a következtetés, hogy az el-és bevándorlásban a legmeghatározóbb szerepe a családnak van.

A munkavállalók között néha adódnak konfliktusok a munkahelyen. A konfliktusok fő kiváltó oka az, hogy eltérő elképzeléseik vannak a munkavégzésről a különböző generációknak.

Az Y és a Z generációs munkavállalókat jellemzi az, hogy már pályakezdőként magas elvárásaik vannak a munkahelyen, illetve, hogy nagyon jól kezelik az informatikai

eszközöket. A Baby boomer és az X generációt jellemzi, hogy nagyon nehezen váltanak munkahelyet, valamint, hogy lojálisak a munkahelyük iránt, ugyanis stabilitásra vágynak.

A munkaerő megtartása és az elvándorlás csökkentése miatt a vállalatoknál évente 2 alkalommal 5 napos „családi szabadság” bevezetését ajánlom.

Javaslom, hogy a munkahelyeken legalább hetente egyszer üljenek össze a munkavállalók a közvetlen felettesükkel egy munkahelyi értekezlet keretein belül megbeszélni az éppen aktuális kérdéseiket, problémáikat. A munkavállalók munkahelyi légkörének erősítése, és a csapatszellem növelése érdekében pedig havonta egy olyan alkalmat lehetne létrehozni az adott vállalatnál, amikor összeülnek a kollégák munkaidő után, kötetlenül egy külsős helyen. A cégeknél ahol lehetőség van erre, tegyenek elérhetővé egy önismereti tréninget, melyre, aki szeretne önként jelentkezhet.

2. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Endre Kitti, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

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

Kelt: Budapest, 2023. 05. 01.



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

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

Kelt: Gödöllő, 2023. 05. 01.



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

3. számú függelék - Eredetiségi, hozzáférési és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Endre Kitti
A Hallgató Neptun kódja: E5552H
A dolgozat címe: Generációs különbségek vizsgálata a Bács-Kiskun vármegyei munkavállalók el-és bevándorlásának vonatkozásában
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Humántudományi és Szakképzési Tanszék

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

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsgabizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: Budapest, 2023. 05. 01.



Hallgató aláírása