

DIPLOMADOLGOZAT

CZOMBOS-ZSOLDOS ANETT

Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

**Budapest
2023**



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

**SZAKADÉK A MUNKA VILÁGÁBAN A KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK
KÖZÖTT, AVAGY A BABY BOOMER ÉS AZ Y GENERÁCIÓ
MUNKAHELYHEZ VALÓ VISZONYA**

Belső konzulens: Visztenvelt Andrea
adjunktus

Készítette: Czombos-Zsoldos Anett
I4QIKK
levelező tagozat

Budapest
2023

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	4
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	6
2.1. Generáció fogalma és meghatározása.....	6
2.2. A Baby boom generáció meghatározása	9
2.3. Az Y generáció meghatározása	13
2.3.1. Elégedettség a munkával és a váltás.....	18
2.4. A Baby boomer és az Y generáció közötti különbségek.....	19
2.5. A motiváció fogalma	20
2.5.1. Motiváló tényezők és az ösztönzők.....	21
3. SAJÁT VIZSGÁLAT.....	25
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek.....	25
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne	27
3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása	28
3.3.1. Kérdőív, mint kutatási módszer.....	29
3.3.2. Interjú, mint kutatási módszer	30
3.4. Eredmények.....	32
3.4.1. A kérdőív eredményeinek bemutatása saját kutatásom alapján	32
3.4.2. Az interjú eredményeinek bemutatása saját kutatásom alapján	49
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	58
4.1. Következtetések.....	58
4.1.1. Hipotéziseim igazolása	59
4.2. Javaslatok	62
5. ÖSSZEFOGLALÁS	65
6. IRODALOMJEGYZÉK	67
MELLÉKLETEK	71
1. számú melléklet: felhasznált kutatási kérdőív	71

2. számú melléklet: felhasznált kutatási interjú.....	78
3. számú melléklet: táblázatok	79
4. számú melléklet: ábrák	81
5. számú melléklet: táblázatok jegyzéke	93
6. számú melléklet: ábrák jegyzéke	94
FÜGGELÉKEK.....	95
1. számú függelék	95
2. számú függelék	96

1. BEVEZETÉS

Diplomadolgozatomban a korosztályok közötti különbségeket szeretném megvizsgálni. Pontosabban a Baby boomer generációt, azaz, az 1946-1964. évek között születetteket illetően az Y generációt azaz, az 1976-1995. évek között születetteket. Mindenkinek ismerős az alábbi szójárás „*ezek a mai fiatalok.*” Mondja szinte minden korosztály a nála fiatalabbakról. Igen, akár már az én, azaz Y generáció körében is, hiszen a mai Z generáció élethez és munkához való szemlélete eltér a miénktől. Ez nem jelent gondot, hiszen ez maga a változás és a fejlődés. A korábbi nemzedékekről, illetve a jövőbeni nemzedékekről egyértelműen elmondható, hogy az aktuális felnőtt és idős generációk mindig teljesen zűrzavarosan látják a legfrissebb, épp felnövő korcsoportot. Mint mindenki családjában a hétköznapiakban is érzékelhetők ezen különbségek. Biztos valamennyien tapasztaljuk egy családi ebéd során, mikor fiataalként a nagyratörő terveinkről áradozunk, a nagyszülők csak ámulnak és csak annyit fűznek hozzá, hogy „*bezzeg a mi időnkben minden más volt..*”. A korcsoportok közötti különbözőség a munka világában is nagy akadályt jelenthet.

Diplomadolgozatomban az alábbi hipotézisekre keresem a válaszokat:

H1: Az Y generációnak a munkavégzésük során a fő motivációjuk a pénz, a fizetés.

H2: A Baby boomer generációra az elkötelezettség és a hűség jellemző a munkahelyük iránt, ellenben az Y generációval.

H3: Az Y generáció munkavégzésének elsődleges küldetése a folyamatos személyi és szakmai fejlődés, feljebb lépés.

H4: Y generáció tagjainál elsődleges lett a munka-magánélet egyensúly. Fontos számukra, hogy a munkájuk mellett legyen idő hobbijuk űzésére, szabadidős tevékenységeikre, ellenben a Baby boomer generációval, mivel ők az önértékelésüket a szakmájukban elért sikereikhez mérik, így nekik nehéz megtalálni az egyensúlyt".

Megannyi témában és területen tapasztalja az ember, hogy a fiatalabb nemzedékek, sokszor másképp gondolkodnak és másképp cselekednek, mint az idősebb korosztályok. A médiában sokszor halljuk és gyakori téma az Y generáció munkahelyhez való viszonyulása, viselkedésük, motivációik, munkaadójuk iránti lojalitásuk, munkahelyi értékrendjük és ezeknek az eltérése más generációktól. Az egész világon egyszerre van jelen a munkaerőpiacon a négy ismert nemzedék úgy, mint a Baby boomerek, az X, Y és Z generációk. Az utóbbi három generációt digitális generációnak is szokták nevezni. Egytől-egyig különböző igényeik vannak maga a társadalommal is és a munkaadókkal szemben is. A négy közül a Baby boomerek nagyrésze már nyugdíjas és csak egy kis részük van még jelen a munkaerőpiacon és helyükre lép be a Z generáció. Nagyszámmal vannak az Y-ok is a munka világában. A folyamatosan növekvő igények miatt komoly kihívást jelentenek a HR-eseknek, maga a megszerzésük, bevonásuk illetőleg a megtartásuk egyaránt. Mielőtt megnéznénk ezeket a különbségeket lássuk pontosan, milyen generációkról beszélünk. Szakirodalmi áttekintésben bemutatom a generációt, mint fogalmat, ezt követően a vizsgált nemzedékeket, a Baby boomer, valamint az Y generációra térek ki bővebben. Majd szeretném ismertetni magát a motivációt, annak definiálását. Végezetül a társadalmi ösztönző rendszerre szeretnék kitérni, mely kihatással van a munkavállalókra.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Diplomadolgozatomban irodalmi áttekintés részeként a generációkat fogom bemutatni. Először a fogalmi háttérét tisztázom, majd az egyes generációk főbb jellemzőit ismertetem. Ennek célja, hogy átfogóbb képet kapjunk róluk, kiemelten a Baby boomer és az Y generációkról, mivel a továbbiakban az ő viselkedésük lesz meghatározó a témám szempontjából. Továbbiakban megvizsgálom, hogy milyen munkavállalók a nemzedékek tagjai, milyen különbségek és hasonlóságok figyelhetők meg közöttük. Ezt követően szó esik a motivációról, annak fogalmáról, bemutatásáról és ehhez kapcsolódóan a munkavállalók ösztönzőiről.

2.1. Generáció fogalma és meghatározása

Az a periódus határozta meg a generációk váltását, amely a szülők és gyermekeik születése között telt el, így egy-egy nemzedék akár húsz-huszonöt éves ciklust is magába foglalhat. Mivel manapság a világ nagyon gyorsan változik, fejlődik, így ez indifferens, ezért manapság szociológiai szemszögből közelítjük meg a generációk meghatározását (MCCRINDLE – WOLFINGER, 2010).

MARC MCCRINDLE – EMILY WOLFINGER (2010) következőképpen írja le a generációkat: „*William Strauss és Neil Howe generációs szakértők megegyeznek abban, hogy a generációkat egy sajátos időszak határozza meg: A generációk olyan személyek csoportjai, akik azonos történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik* (MCCRINDLE – WOLFINGER, 2010, 14.old).

Az emberek nagyrésze a másfajta generációs csoportokat születési évszámokhoz rendelik. Alapvetően nem ez határozza meg, hanem a szocializációs kontraszt. Ebben az esetben számba vehetjük azokat a tényezőket, amelyek az adott időszakra jellemzőek, mint például a gazdasági körülményeket, a tömegkultúrát, a szociálpolitikai környezetet, valamint a technológiai fejlettséget. Ennek ellenére, valahogyan csoportosítani kell őket, így kerültek előtérbe az évszámok, melyek meghatározó szerepet töltenek be (SCHAFFER, 2015).

A társadalomban a szárnyaló fejlődés erőteljes változásokat indukált, melyek a nemzedékekre is hatással volt. A szociológiában használják többnyire a generációk

csoportosítását, - Baby boomer, X, Y és Z generációk - ez jelenti az alapot a fentebb említett jelenségek tanulmányozására (SCHAFFER, 2012).

A fentebb említett négyes tagolás, amely az amerikai irodalom népszerű csoportbontása nem egészen jellemzi a magyar állapotot, de ez alapján is jól szemléltethető, hogy bizonyos generációk milyen átalakuláson estek át (ZUBÁNY, 2008).

A szóban forgó generációs csoportokat jórészt globálisan lehet használni, mivel ezek a sajátosságok a határokon túl is működnek és hatályosak, holott korábban a Baby boomer generáció előtt nem is volt ismert az ilyesfajta megnevezés (MCCRINDLE – WOLFINGER, 2010).

A diplomadolgozatomban a már ismert fogalmakra támaszkodva használom a generáció meghatározást. Azon csoportokat alkalmazom, melyek a születési évek szerint alakultak és amelyek, szem előtt tartják a korábban említett szempontokat. Ennek okán erről a köről elmondható, hogy azonos időszakban születettek és közel azonos tényezők hatottak rájuk a szocializációjuk során. Tehát dolgozatom további részeinél az említett négy generációs megnevezést fogom használni, mint Baby boomer, X, Y és Z generációk. Különböző tanulmányokban, folyóiratokban és szakirodalmakban jellemző az 1-2 éves eltérés a generációs besorolásoknál, de ez az eltérés nem számottevő (FÜLE, 2016).

Maga a generáció szakirodalmi fogalma sem egyöntetű, tehát maguk a szakemberek is eltérően értelmezik a definíciót. Az egyik gyakran előforduló nézet, hogy akik egy időszakban születtek és közel azonos földrajzi helyen, azok tartoznak egy korosztályhoz. Az azonos generációhoz tartozókra egyforma életesemények hatottak és alakították hiedelmeiket, élethez való viszonyukat, amely alapján véve meghatározza magatartásukat. Ahány forrás, annyi dátum van arra vonatkozóan, hogy mettől meddig számítunk egy adott generációt, hiszen a generációs szakaszok végpontjai régióként vannak meghatározva (KRÁNITZ, 2022).

A korosztályokkal kapcsolatos kutatásoknak számos változata ismert, azonban az életkor és ezáltal a születési évhez kapcsolódó elkülönítés mai napig az egyik legalapvetőbb fajtának tekinthető. Az 1. táblázat segítségével szeretném szemléltetni, hogy az 1920 óta született generációkat pillanatnyilag 5 nagyobb csoportra tudjuk tagolni, amit generációs

korcsoportnak nevezünk. Ezen felosztást persze nem lehet kőbe vésettnak tekinteni, hiszen némely ember is mennyire eltérő tud lenni más azonos életkorú társával szemben. Azonban a generációk egyedi jellemzői, hogy a meghatározó történelmi események vagy körülmények a generáción belüli összes személyre egységesen hatnak, így befolyásolva személyiségüket, gondolatvilágukat és elképzeléseiket.

1. táblázat: **A generációk**

Elnevezésük	Születési év	Technológiai változással való szembesülés	Megjelölésük
Veteránok	1925-45	Életük második felében találkoztak az internettel	Nincs meghatározva
Baby boomer	1946-64	30-40 életév között	Próféták
„X” generáció	1965-79	Kamaszként-tinédzserként	Nomádok
„Y”/millenium generáció	1976-95	Gyermekkorban	Hősök
„Z” generáció	1996-napjainkig	Nem éltek internet nélküli világban	Művészek

forrás: (SZIRBIK, 2010 – TARI, 2011) – saját szerkesztéssel

A generációelméletek megértéséhez mindenekelőtt meg kell határozni magának a „generációnak” a fogalmát. A hagyományos definiálás szerint a generáció „a szülők és utódaik születése közötti átlagos időintervallumot” jelöli, mely kb. 20-25 évet jelent. Mára azonban a csoportok gyors alakulásai, mint például az új technológiák kialakulása, az átalakuló karrierutak és erkölcsrend, valamint az eltolódó társadalmi értékek eredményeképp mindez érvényét veszítette. Ma a generáció fogalmát tehát sokkal inkább szociológiai szempontból érdemes megközelíteni. Szociológiai értelemben a generáció olyan egyének csoportja, akik azonos érában születtek, akiket egyedi események, trendek és folyamatok alakítottak és kapcsolnak össze. A nemzedékhez, azaz generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg egyforma korszakban és földrajzilag egyforma helyen élnek, valamint hasonló értékeket testesítenek meg. A jelenlegi generációk azonban már átlépik a földrajzi és kulturális határokat (az első „globális generáció”), tehát többnyire inkább élményeikben és tapasztalataikban osztoznak egykorú társaikkal szerte a világon (KOMÁR, 2017).

Momentán három generáció (Baby boomer, X, Y) van jelen a munkaerőpiacon. Ezen kívül még elenyésző mértékben a soron következő Z generáció, illetve az azt követő Alfa generáció. Az utóbbi évek vezetői és HR-szakmai megbeszéléseinek konzisztens témája a generációk munkahelyi viselkedési és értékrendi differenciái. A generáció fogalmát eltérően közelítik meg a témában kutatók. Van olyan aspektus, miszerint generációnak hívják a hasonló korú személyek csoportját. Más szemlélet szerint egy generációt alkot az a csoport, amely egyrészt egy bizonyos korszakban született, emellett azonos történelmi és szociokulturális környezetben nőtt fel. Számos szakterület is vizsgálja a generációk tárgykörét, javarészt szociológiai, pszichológiai és menedzsment megközelítéssel találkozhatunk. Különböző tudományterületek más-más definíciókat használnak kutatásuk alapjául. A generáció fogalmát a szakirodalom többféleképpen tisztáz, feltehetően ez is az egyik oka az ambivalens véleményeknek és eredményeknek a témában (MERETEI, 2017).

2.2. A Baby boom generáció meghatározása

A Baby boomerek az 1946-1964 közötti időszakra tehetők (TARI, 2010). E generáció tagjai jóval többen voltak, mint a korábbi nemzedék, mivel a háborút követően az emberek korábban kötöttek házasságot, így a gyermek születések száma is kimagaslóan megnőtt, tehát innen ered maga a Baby boomer megnevezés is (KANE, 2016).

Viselkedésüket a tekintélytisztelet, az alázat és az erőteljes alkalmazkodóképesség jellemzi, ugyanis jelen generáció számtalan változáson ment keresztül. Manapság már többségük serényen használja az internetet, hiszen az ő életükben jelentek meg a technológiák, mint például a mobiltelefon és a fax (SCHAFFER, 2015).

Jellemző volt rájuk a rendezettség, a szigor és a fegyelem, illetve az alázat, mások tisztelete. Fontos cél volt életükben a család és annak fenntartása, ennek következményeként nagyon kevés volt a válások száma abban az időben. Ők voltak azok, akik részt vettek a szocializmus kiépítésében. Jellemző erre a generációra a vállalkozó szellem. Sokan beleugrottak a versenyszférába és vállalkozásokat alapítottak, ez inkább a fiatalabbakra volt jellemző, mivel az idősebb Baby boomer generáció már nyugdíjasként élte meg ezt az időszakot. A Baby boomerek a munkaerőpiacon főként már a nyugdíjas korosztályt testesítik meg, de ez nem azt mutatja, hogy nincsenek már jelen (TARI, 2011).

Tagjai most 2023-ban 59-77 évesek. Érzékelték az előnyeit és hátrányait is a háborúnak és a civil jogi mozgalmaknak. Az Amerikai Egyesült Államokban nagy hatással volt erre a generációra a vietnámi háború, a szexuális forradalom, Kennedy elnökgylkosság és a hidegháború. Nukleáris családokban nőttek fel, ahol idealisztikus és optimista ideológiát mutattak számukra. Legfontosabb munkahelyi értékeik: az egyenlőség, az optimizmus, a lojalitás, a bevonódás, minden megkérdőjelezése és a csapatszellem. Ellenszegül a technológiának, de belátja a fejlődés szükségességét, így lassan hozzászokik (MERETEI, 2017).

Ezen generáció tagjai a háború után születettek, fiatalkorukat a civil mozgalmak határozták meg. Gyermekek- és fiatal felnőttkorukat a lázadás és a szabályok megtagadása jellemezte (pl. hippikorszak). Motivációs szisztémájuk elemei: a megfelelés, a mély szakmai tudás és a sokoldalúság igénye (KOMÁR, 2017).

A demográfiai robbanás gyermekei, ragaszkodnak a munkahelyhez, nélkülözhetetlen számunkra a státuszszimbólumok és a hierarchiában betöltött szerepek. Ők azok, akik a rendszerváltás után először tapasztalták meg a munkanélküliséget és ők azok, akik nem ma mehetnek nyugdíjba úgy, ahogy tervezték (KISSNÉ, 2014).

A Baby boomer generáció, mint fentebb említettem a háború után születettek, amikor még mindenki Hitlerről, Rooseveltről és Churchillről, mint a világot uraló karizmatikus vezetőkről beszélt, akiket egy új világrend megvalósításának vágya hajtott és leginkább az foglalkoztatott, hogy kié lesz a szuperhatalom és ki uralja majd a világot. Azt követően, hogy a katonák hazatértek a csatatérről és családot alapítottak, ami a népesség jelentős növekedését indukálta. A nyugati népességben ez a nemzedék jólétben nőtt fel és később növekedést teremtett maga is. Ezen generációról elmondható, hogy erős hajtóerővel bír, a „semmi sem lehetetlen” érzéssel átitatott, melynek vezetőit jórészt a hatalom, tekintély és pénz motiválja. Az emberiségnek, így az egyes generációknak is van egy általános kollektív ismerete a világ dolgairól, amit kollektív pszichének nevezünk. Minden nemzedékben vannak, akik jól beleillenek ebben, és a tevékenységükkel ikonikusan kitűnnek az egész generációból. Szinte kivétel nélkül mindenki hallott a Beatles-ről és a Rolling Stones-ról, akiknek a zenéjén keresztül ma is érezhetjük a Baby boomer generáció óriási erejét. Tanulmányok szerint hajlamos az önzőségre, egocentrikusságra és az arroganciára. Szeretik

magukra vonni a figyelmet, így a középpontba kerülni. Státuszszimbólumokkal vétezik fel magukat és mutatják a világnak, hogy kik is ők a rangsorban. A csúcsvezetők gazdasági téren az állandó növekedést forszírozzák, politikai téren pedig az erejüket mutogatják. Ha kiszámolnánk az orosz és amerikai gazdasági valamint politikai döntéshozók átlagéletkorát, gyanítom, hogy 70 körüli számot kapnánk. A Baby boomer generáció a személyes kommunikációt preferálja, sokkal inkább, mint más nemzedékeknel, az emberek közötti kommunikációt értékeli, például a személyes vagy a telefonon történő társalgást. Ez a korosztály otthon a televízió előtt nőtt fel. Mikorra az internet ismertté vált felnőttek voltak, akik családot alapítottak és a pályájukat építették. Így a technológiai kényelmi szint az ő esetükben roppantul különböző: vannak, akik fogékonyak rá, vannak, akik nem. Mindenesetre nem érzik magukat olyan kényelmesen a technológiában, mint a X generáció és nem is értenek hozzá annyira, mint például az Y generáció és a Z generáció. Kissé régmódinak tűnhetnek azzal, hogy jobban kedvelik a nyomtatott, kézzel megfogható anyagokat. Ezt a világot, amelyben ma is élünk, sok szempontból ez a nemzedék alkotta meg. Igazából most döbbenünk rá arra, hogy mit hoztak létre és hagytak örökölni az őket követőknek. Sok mindent köszönhetünk nekik, ami jobba tette az életünket. Sokan vonják kétségbe azonban a mindenáron történő profitmaximalizálást, az erőszakos piacrészesedésnövelést és az éves kétszámjegyű növekedés kergetését, mindezt az emberek kiegészése és a fenntarthatatlan környezetszennyezés veszteségére. Másrésről itt van a háborúskodás, ami a mai katonai felszereltséget és vegyi fegyverarzenált tekintve mindenkit veszélyeztet. A világ Baby boomer csúcsvezetői nehézkesen lépnek le a szinterről. Ilyen például Bill Gates is, aki az utolsó képviselői közé tartozik. Csak tekintsünk végig az informatikai pályafutásán és az érdekeltségein, továbbá az általa támogatott vakcinát adattuk be magunknak, már a zsigereinkben is érezhetjük, hogy milyen tehetségű ember vált ennek a generációnak az egyik jól ismert üzleti prófétájává. A legnagyobb küzdelmet a Baby boomer generációnak az jelentheti, hogy megtalálja az egyensúlyt a saját és a mások érdekei között, finomítsa az egoját és alázatot tanuljon (KRÁNITZ, 2022).

Ez a generáció máshogy akart élni, mint felmenőik. Magát az életet élvezni, megélni és leélni akarták. Ők indították meg az egyén forradalmát, amely gyerekeiknél ért be igazán, az Y generációnál, amit pont Ők kritizálnak a leginkább. A Baby boomerekre jellemző a

felnőttorientáltság, ami abban mutatkozik meg, hogy tudatában vannak annak, hogy a tudás az idősebbek markájában van. Munkába állásuk a megszilárdult Kádár korszak idejére tehető, tehát e generáció hosszú távra tervezett és fontos volt számára a biztonság. Feladatorientált nemzedékként is jellemezhető, folyamatos mozgásban voltak, ami abban nyilvánult meg, hogy a 8 órás munkaidő leteltét követően az emberek nagyrésze még bevállalt mellékállást és túlórákat, tehát több munkahellyel rendelkeztek. Nem volt jellemző a sűrű munkahelyváltás az ő életükben (STEIGERVALD, 2020).

A rendszerváltással valami nagyon megváltozott, a kiszámítható és biztonságosnak hitt körülmények egyszerre köddé váltak. A Baby boomer hirtelen egy nagyon ingatag helyzetbe került, ahol nem működtek a korábbi megszokott és bevált megoldási minták (VARGA, 2022).

A nagy generáció tagjai a Baby boomerek és a Ratkógyerekek ők az 1950-56 közöttiek. A háborút követően népességrobbanás történt és a Baby boomerek voltak ennek a robbanásnak az első generációja. Nagyon népes nemzedékről beszélhetünk, amely az akkori korszak népesedéspolitikájának, az abortusztilalmának és a gyermektelenségi adójának a következménye. Maga a Ratkó korszak elnevezés Ratkó Anna nevéhez fűződik. Jelenleg a Ratkó-gyerekek a társadalom legnépesebb része. A Baby boomer korszak szülöttei az 1968-as évek lázadó fiataljaiként is megemlíthetők. Ők voltak azok, akik nem féltek kitörni maradi társadalmi láncok fogságából. A lázadás és a szabad eszme megnyilvánult a szexualitáshoz való hozzáállásukban is, sokuk nem hitte a házasság intézményének fontosságában, megkérdőjelezték annak jelentőségét. Ennek ellenére idősebb korukra ez átfordult és inkább az alkalmazkodás, a megalkuvás volt a jellemző magatartásukra. Ennél a generációnál már észrevehető volt a szerepek felcserélődése. A nők szerepe megváltozott, a háztartást vezető háziasszonyokat felváltották a gyárban dolgozó nők (LEBHARDT, 2013).

Gyakran ambíciózusak, lojálisak, munkaközpontúak és cinikusak. Előnyben részesítik a pénzbeli jutalmakat, de élvezik a nem pénzbeli jutalmakat is, például a rugalmas nyugdíjtervezést és a vezetői elismerést. Nem igényelnek állandó visszajelzést. Motiválhatók magas szintű felelősséggel, jutalmakkal, dicsérattal és kihívásokkal is. (RAMPTON, 2017).

Az idősebb munkavállalókat számos sztereotípiába övezi – drágák, nehezen kezelhetők, nem tanulnak új készségeket, ellenállnak a változásoknak és nem naprakészek az új technológiával. Ezek az általánosságok megnehezíthetik az idősebb korú munkavállalók dolgát, akik új munkát keresnek, vagy akik még nem állnak készen a nyugdíjba vonulásra (COLLIER, 2011).

Azok a jellegzetességek, amelyekkel jórészt leírhatók az 1946 óta születettek személyisége, erkölcsrendje és világa több tudományág egységes munkája által ismerhető csak meg. A csoport legfontosabb jellemzőit az alábbiak alapján lehet összesíteni:

- legfőbb munkahelyi értékeik: egyenlőség, optimizmus, lojalitás, bevonódás, minden megkérdőjelezése, csapatszellem,
- ellenáll a technológiának, de felismeri a fejlődés szükségességét
- megfelelés, mély szakmai tudás és a sokoldalúság igénye
- kötődnek a munkahelyhez
- erős hatóerővel bíró generáció
- énközpontúság és arrogancia
- személyes kommunikációt preferálják
- nehezen lépnek le a porondról

2.3. Az Y generáció meghatározása

Az Y és a Z generációt digitális nemzedéknek is szokták hívni, hisz mindketten folyamatosan jelen vannak az internet világában, valamint magas szinten ismerik a digitális technikákat (TARI, 2015).

Az előrejelzések szerint 2020-ra az aktív népesség közel felét fogják elfoglalni. Gyakorlatilag a fülükhez szíjazott mobiltelefonnal és a bölcsőjükben lévő lappal születtek. Kiváló multitasking-olók - zsonglörködniük kellett az iskolával, a fociedzéssel, a táncórával, a számítógépes játékokkal és más társadalmi érdeklődési körökkel, miközben szöveges üzeneteket küldtek - türelmetlenek és azonnali kielégülést igényelnek, mivel az interneten keresztül mindig kéznél volt minden szükséges információ (COLLIER, 2011).

TARI (2011) szerint az Y generációhoz az 1976 és 1995 között születettek tartoznak. Ők tulajdonképpen beleszülettek a fogyasztói társadalomba, illetve ezzel együtt a technológiai vívmányokba. Szeretik az úgynevezett menő dolgokat és előszeretettel gyűjtik be a presztízstárgyakat. Ez a generáció igényli a kényelmes életet (SCHAFFER, 2015).

Jelen generációra két dolog jellemző: az érzelmi inkontinencia, azaz nem tudják magukban tartani érzéseiket, azonnal el kell valakinek újságotolniuk vagy panaszkodniuk és a multitasking, a megosztott figyelem. Ez a kettő sajátosság röviden azt jelenti, hogy nekik már nincs szükségük személyes kontaktra, arra, hogy kiöntsék lelkük bánatát, illetve örömeiket, hiszen csak visszaül a gépe elé, felcsapja a mobiltelefonját és ott egészen valószínű, hogy talál egy online elérhető ismerőst, családtagot, akiknek vagy akinek leírhatják érzéseiket. Jó dolog, hogy azonnal ki lehet magukból írni vagy beszélni az érzéseiket, a stresszt, viszont nem feltétlen tesz jót lelkileg is. Ezeknek a feszültségeknek a feldolgozására időre van szükségünk, hagyni kell ülepedni, hogy igazán fel tudjuk dolgozni. Nem feltétlen jó, ha mástól várnak megoldást problémáik leküzdésében és nem hagynak időt magukban arra, hogy elrendezzék és feldolgozzák az eseményeket, ennek okán mondható, hogy e nemzedék viaskodik az úgynevezett érzelmi inkontinenciával. A multitasking abban mutatkozik meg az Y generáció életében, hogy próbálnak egyszerre több mindenre odafigyelni, ennek a hátránya viszont az, hogy ez nem egy elmélyült koncentráció részükről, inkább csak olyan felszínes. Mint munkavállaló, az Y generációról elmondható, hogy roppant tudatos. Fókuszba helyezik a munkaidő pontos kialakítását és a befektetett munka arányát. Nem egy szófogadó típusról beszélünk a munka világában, inkább előnybe részesítik a partnerkapcsolatokat. A Baby boomerekkel ellentétben e generáció hamarabb vált munkát, ha úgy érzi feszültséggel, szorongással és rossz érzésekkel jár a napi munkában töltött idő. Szüleik, azaz az X generáció, jobban féltek a munkanélküliség veszélyétől, Ő róluk már ez nem mondható el (TARI, 2011).

A tipikus Y generáció okos, kreatív, produktív és eredményorientált. Személyes fejlődésre, karrierre, valamint mentorokra törekszenek, hogy ösztönözzék és megkönnyítsék szakmai fejlődésüket (COLLIER, 2011).

Az Y generáció tagjai az 1976–1995 között születettek, azaz 2023-ban 28-47 évesek. Az Y, más néven millenniumi generáció tagjai közül sokan olyan közegben, azaz családban nőttek

fel, ahol a szülők rengeteget dolgoztak, vagy más egyéb okok miatt nem voltak jelen (pl. válás). Ez érzelmileg megtörte ezt a nemzedéket, amelynek az együttes pszichéjében látens, de intenzív érzelmi hullámvasutak és traumák keringhetnek. Felmérésekből és a médiából is lehet tudni, hogy ezt a generációt alapjaiban érintették az iskolai, munkahelyi bántások, kiközösítések. Nem véletlen, hogy a „Me too-mozgalmat” is ők aktiválták. Ez a generáció az alternatív munkavállalást preferálja. Tanulmányok szerint ez az a generáció, amelynek a legalacsonyabb a lexikális tudása és a munka is kisebb funkciót tölt be az életükben. A többi generációkhoz képest később lépnek ki az érzelmi biztonságot jelentő „mamahotelből” és később kezdenek el dolgozni, ehhez párosul az is, hogy köszönik, de nem akarnak „gürizni”, mint a szüleik. Szívesen fordulnak az opcionális munkavállalási formák felé, amire a világjárványt követően sokkal több lehetőségük is van, mint korábban. Jellemzően szociális, közösségi beállítottságú. Az érzelmi megrázkódtatás feldolgozására ők az a generáció, amelyik eltartja a pszichológusokat és felduzzasztja az ezoterikus köröket. Miután feldolgozzák a saját érzelmi traumáikat és megteremtik az érzelmi biztonságukat, mások segítőivé, gyógyítóivá válhatnak. Az előregedő népesség jelentős érzelmi hozzáállást igénylő új foglalkozást hív életre a jövőben pl.: szociális-közösségi területen, az (alternatív) gyógyítás, idősgondozás területén, ami alternatívát fog sokuknak kínálni arra, hogy az erősségeiket latba vessék és az életük második felében teljesen kivirágozzanak. Ezen generációs fiatalok fejéből pattant ki a két legismertebb közösségi oldal a Facebook (Mark Zuckerberg) és a Snapchat (Evan Spiegel) ötlete. Ezek a felületek lehetővé tették, hogy az emberek kapcsolódjanak egymással, megosszák a gondolataikat és érzelmeiket. Hogy mit is adott az Y generáció számunkra? Gondoljunk csak a kapcsolódásra és a szocializációra a serkentő közösségi média révén (KRÁNITZ, 2022).

Extrovertáltak az újdonságokra, nyitottak továbbá gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat. Nem akarnak úgy élni, mint szüleik, akik állandóan hajtják a pénzt és szorongva felelnek meg minden elvárásnak. Netes személyiséggel és új kommunikációs stílussal rendelkeznek (KISSNÉ, 2014).

A digitális bennszülöttek első generációja másnéven hősök, civilek. A posztmodern világ gyermekei. Tagjai határozott, életerős, kimondottan tehetséges és kreatív személyek, akik a korábbtól jelentősen másféle viselkedést mutatnak a tanulás és a munkavégzés területén.

Együtt cseperedtek fel a modern technika fejlődésével, információéhségük kifejezett, a multikulturális környezetet könnyedén, laza magatartással kezelik. Motivációs struktúrájuk összetevői:

- a kortárs csoportok hatása erős,
- szívesen dolgoznak csapatban együtt,
- jellemző rájuk a céltalanság és
- a kiszámíthatatlanság is (KOMÁR, 2017).

Az Y generáció élvezettel szeretné csinálni a munkáját, oda van a játékos és interaktív feladatokért. Ő náluk már fontos és elsődleges a munka-magánélet aránya, illetve más, választható munkavégzési opciók, itt gondolok a távmunkára, azaz a home office lehetőségére. Fontos és igényli is az állandó visszajelzést munkájáról. Mint korábban is szó volt róla, mint digitális generáció jobban preferálja az online meetingeket, kommunikációt, mint a telefonos vagy személyes megbeszélést, ebből kifolyólag gyorsan megtanulja az új technológiát és ki is használja az általa nyújtott lehetőségeket. Ő egy igazi versengő típus, hihetetlen nagy versenyszellem jellemzi és ennek apropóján nagyon nagy a küzdeni akarás céljai elérése érdekében. Nem is gondolnánk, de az Y-ok borzasztóan eredmény orientáltak és kompromisszumra hajlók (SCHAFFER, 2015).

Más néven is ismertek, mint „Millenium” generáció, „Én” generáció, „Következő” generáció, „Nézz Rám” generáció. A gyors technológiai fejlődés az Y generáció születését követően indult útnak, ami egyidőben volt a globalizációval. Youtube generációnak is becézik, mivel az ő idejükben már nem kellett elővenni a CD-lejátszót vagy a magnókazettát, bekapcsolni a rádiót, egész egyszerűen, bármit szerettek volna hallgatni segítségükre volt egy online felület, ahol keresgélés nélkül egy szemvillanás alatt szinte minden zeneszám elérhető.

Legfontosabb munkahelyi erényeik:

- magabiztosság,
- önérvényesítés,
- különbözőség elfogadása,
- tolerancia,

- versenyszellem,
- spiritualitás,
- azonnal akarás,
- törekvés,
- technológiában jártasság (MERETEI, 2017).

Mint digitális generáció, nagyon jellemző rájuk a **technikafüggés**. Az Y-ok már iskolás éveik óta ismerik és használják is a számítógépet. Az internet csak később jött képbe nagy részüknél, olyan kamaszkoruk körül. Ő volt az első generáció, akiknél megszülettek az első közösségi oldalak, mint például a Facebook, a Youtube. Az ő időjükben lett „trendi” a blogolás is. Ki vannak éhezve az aktuális hírekre, információkra és ennek okán állandóan fent lógnak az interneten. E függésnek a hátránya viszont az, hogy feszültté válnak akkor, ha nem jutnak hozzá a közösségi oldalakhoz, hírportálokhoz, félelem lesz úrrá rajtuk, hogy lemaradnak valamiről.

Bumeráng gyerekekként is szokták őket hívni. Ez az érdekes elnevezés abból fakad, hogy húszon-harmincévesen is még a szüleikkel élnek. Megpróbálják az önálló életet, külön a családi fészektől, de egy-egy ilyen próbálkozást követően mégis visszatérnek, sokan közülük és mai napig a szülőkkel laknak. Ennek az oka valójában anyagi eredetű, holott sokan úgy vélekednek erről, hogy egyszerűen csak ez a nemzedék nem akar felnőni és felelősséget vállalni. Más értékrend jellemző rájuk, mint szüleikre, az X generációra. Elég keményen befolyásolja életüket a válság, ahogy kilépnek a munka világába. Nincsenek magas bérek és saját lakásról vagy saját autóról álmodni se mernek. Miután ezekre rájönnek teljesen új célokat tűznek ki maguk elé, így új értékrendjük alakul ki. Igyekeznek tudatosan élni. Eltérő munkafilozófia jellemzi őket az előző generációkhoz képest. A Baby boomer és a korai X generáció tagjai az életüket végig dolgozták vért és verejtéket izzadva szó szerint, hiszen sok esetben egészségügyi állapotuk, valamint boldogságuk is ráment. Ebből adódóan sokuk nem áldozzák fel mindenüket a munkáért és motiválásuk is nehéz (LEBHARDT, 2013).

2.3.1. Elégedettség a munkával és a váltás

Az Y generációval foglalkozó tapasztalat nélküli anekdota jellegű cikkek túlnyomó része számol be arról a mozzanatról, hogy az Y generáció tagjai „nehezen motiválhatóak”, nem elégedettek a munkájukkal, mivel folyamatosan újra, izgalmasabbra vágynak, amihez nagyobb felelősség párosul. Továbbá nem értékelik a képzésükbe fektetett erőfeszítéseket, illetve rögtön váltanak, ha valamelyik részével nem elégedettek a munkának. Korábban már írtak a fogyasztói társadalomról és annak szocializációs hatásáról. Ennek tudható be a szerzők szerint az azonnali váltás jelensége. Ide sorolják egyes kutatók a kitartás hiányát, az azonnali visszajelzés és jutalom igényét is a generáció részéről. A kutatások alapján az Y generáció könnyebben hagyja ott a munkahelyét, mint Baby Boomer vagy X generációs társai, viszont nem találtak különbséget a munkával való elégedettségben és a lojalításban (MERETEI, 2017).

Azok a jellemvonások, amelyekkel leginkább leírhatók az 1976 óta születettek személyisége, értékrendje és világa több tudományág egységes munkája által ismerhető csak meg. A csoport legfontosabb jellemzőit az alábbiak alapján lehet összesíteni:

- az alternatív munkavállalást preferálják,
- alacsony lexikális tudás és a munka is kisebb szerepet tölt be az életükben,
- későn kezdenek el dolgozni,
- szociális és közösségi beállításúak,
- nyitottak és befogadók az újdonságokra,
- technológia gyors elsajátítása,
- tagjai magabiztos, energikus, kifejezetten tehetséges és kreatív személyek,
- szívesen dolgoznak társakkal együtt,
- jellemző rájuk a céltalanság és a kiszámíthatatlanság,
- asszertivitás, diverzitás elfogadása, tolerancia, versenyszellem, praktikusság, spiritualitás, azonnal akarás, törekvés,
- nehezen motiválhatóak,

2.4. A Baby boomer és az Y generáció közötti különbségek

A kutatások szerint komoly különbségek mutatkoznak meg az eltérő generációk munkahelyhez való hozzáállásában. Az Y generáció és a Baby boomer generáció között hatalmas eltérések vannak a munkahelyiértékek kapcsán. Viszont ezt nem az idő, a kor vagy a fejlettségi szint befolyásolta, hanem a különböző életesemények és szocializációs folyamatok. Motivációjukat, valamint természetüket boncolgatva a két generáció között kontrasztot vélünk felfedezni (LUKÁCS, 2016).

2. táblázat: A két generáció munkahelyi erényei

Legfontosabb munkahelyi erényeik	
Baby boomer generáció	Y generáció
Ellenáll a technológiának	Technológiában jártasság
Kötődnek a munkahelyhez	Könnyen váltanak munkahelyet
Személyes kommunikációt preferálják	Online történő kommunikációt preferálják
Csapatszellem	Versenyszellem

forrás: saját szerkesztéssel

A 2. táblázattal szeretném szemléltetni a két generáció közötti eltéréseket a munkahelyi erényeikkel kapcsolatban. Mint korábban is vizsgáltam és szó volt róla, a Baby boomer generáció bár felismeri a fejlődés szükségességét, de próbál ellenállni az új technológiáknak, ellenben az Y-okkal, hiszen ők beleszülettek és igen jártasak benne, már-már részükké vált. A táblázat második pontja a munkahelyhez való kötődést mutatja be, az idősebb nemzedék jelentősen kötődött munkahelyéhez és nem volt jellemző a gyakori váltás, viszont a fiatalabbak már annál könnyedebben ugorják meg a váltást, ha nem érzik magukat jól egy munkahelyen, nem tölti el boldogsággal őket az adott helyen való munkavégzés, gond nélkül tovább lépnek. A harmadik pontban a kommunikációt hasonlítottam össze a két generáció között. Míg a Baby boomerek a személyes, élőben történő beszélgetést kedvelik, addig a fiatalabb Y-ok inkább az online térben történő információcserét részesítik előnyben. Végezetül a két nemzedék közül az Y-okban inkább a versenyszellem jelenik meg munkájuk

során, a velük összehasonlításban lévő Boomereknél pedig a csapatszellem játszik erős szerepet. Míg a Boomerek a személyes kontaktot részesítik előnyben az Y generáció inkább olyan platformokon keresztül kommunikál, mint az e-mail, az azonnali üzenetküldés, a blogok és a szöveges üzenetek, nem pedig telefonon vagy szemtől szemben. Az Y generációra jellemző, hogy karrier-központúak, azonban nagy hangsúlyt fektetnek a családi együttlétekre és igyekeznek a munka-élet egyensúly elérésére, ami annak következtében alakult ki, hogy a Baby boomerek generációjára sokkal jellemzőbb volt, hogy túlóráznak. Ők az a generáció, akik a technológiai változások hajnalán születtek, így az újításokban nevelkedtek fel, emiatt a Boomerekhez képest eltérő munkamorál alakult ki náluk: olyan vállalati kultúrában szeretnek dolgozni, ahol fontos a változás, a felelősség, az őszinteség és a kreativitás, szemben a Boomerekkel, akiknek sokkal merevebb és munkaközpontúbb hozzáállásuk van (COLLIER, 2011).

2.5. A motiváció fogalma

A motiváció egy latin eredetű szó, a „movere” szóból származik, amely jelentése mozogni, mozgatni, kimozdítani (KLEIN B.- KLEIN S., 2008).

Maga a motiváció valójában egy tervezett vagy nem tervezett késztetés, amely befolyásolja és egyben meghatározza cselekedeteinket. A motiváció egy adott cselekedetre való ösztönzés vagy momentán belső hajtóerőnek, késztetésnek is mondhatjuk. Ez a belső hajtóerő határozza meg, valamint befolyásolja az ember magatartását az általa kitűzött cél elérésében (KINCS, 2016).

Az emberi motivációknak két csoportját különböztetjük meg:

- extrinzik,
- intrinzik.

Az extrinzik külső, eszköz típusú motivációt jelent, míg az intrinzik egy belső, önjutalmazó motivációt takar. A motiváció kategorizálásakor különbséget teszünk belső és külső motiváció között. A belső, azaz intrinzikus motiváció, belső eredetű, míg a külső, azaz extrinzikus motiváció pedig külső tényezők befolyásolása, eszköz jellegű típus. Miközben az extrinzikus motivációnál cél elérése a lényeg, a belső motivációnál nem az eredmény, hanem magában a cselekvésben történő öröm, ami inspirál. Ennek következtében

megkülönböztetünk külső forrásból eredő motivációt és belső intuíciót. A vizsgálatokból kiderülhet, hogy csökken a belső motiváció abban az esetben, ha egy cselekvést külsőleg motiválnak (RÁCZ, 2020).

Fontos megemlíteni a motiváció tartalomelméleteit is, amely a következők:

- Maslow szükségletpiramisa,
- Herzberg két tényezős motiváció-elmélete,
- McClelland teljesítmény-hatalom elmélete, és a
- Munka karakterisztikus megközelítés (KINCS, 2016).

2.5.1. Motiváló tényezők és az ösztönzők

Az egyik fontos, hanem a legfontosabb dolog a munkavállalók ösztönzése, annak érdekében, hogy minél inkább elősegítsék a szervezetet céljai elérésére. Tehát az emberi erőforrás menedzsment egyik főbb területe az ösztönzés-menedzsment. Az ösztönzési rendszer három fő tényezőből tevődik össze, az ösztönzési stratégiából, gyakorlatból valamint politikából, melynek origójában a külső és belső motiváció és a szervezeti sikeresség fokozása áll. Egy jól kiépített ösztönzési rendszer rendkívül hatásos módon motiválja a munkavállalókat, ennél fogva előmozdítja a szakmailag jó munkaerő megszerzését, megőrzését és nem utolsósorban teljesítményük növelését a szervezeti célok elérése érdekében. A teljesítményre motiválón ható tényezők:

- anyagi és nem anyagi elismerés,
- vezetői pozitív visszajelzés,
- dicséret,
- elismerés,
- támogatás a vezetőktől,
- fizetésemelés,
- jutalom,
- egyéb juttatás,
- előrelépés lehetősége.

A munkaadóknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell az új, fiatalabb generációk munkaerőpiacon történő megjelenésével, hiszen újabb és újabb igények jelennek meg részükről. Az Y generáció munkahelyválasztásának egyik fontos szempontja a rugalmas munkaidő és kedvező munkakörnyezet. Az utóbbi években elterjedt home office lehetősége és az ehhez kapcsolódó mobil, laptop eszközök biztosítása is egy motiváló tényező számukra (RÁCZ, 2020).

Az ösztönzésmentedzsment mellett úgy gondolom fontos kitérni a javadalmazási rendszerre is, amely mint korábban említettem a legerősebb motiváló hatással bír a munkavállalóra. A munkaező a szervezeti célok eléréséhez adja a munkaerejét, kvalitásait, valamint tudását a cég részére és ezért cserébe a munkaadó jövedelmet ad ezt nevezzük kompenzációs rendszernek. Fontos, hogy ezt a rendszert úgy kell kiépíteni, hogy a munkaezőt ösztönözze munkája produktív végrehajtására és ezzel együtt a szervezeti célok hatékony elérésére (KÁROLINY-POÓR, 2010).

Rengeteg külső és belső összetevő befolyásolhatja az ösztönzési rendszer szerkezetét. Ösztönzést befolyásolhatja például az értékrend és a kultúra is, ezek külső tényezők. Fontos tényező lehet az ösztönzési rendszer kialakításában a gazdasági-, és a munkaerő-piaci viszony, mivel a cég gazdasági helyzete, illetőleg finanszírozó adottságai kiemelkedő szerepet játszik ebben. Mindemelllett a társadalmi elvárások (esélyegyenlőség és támogatás garantálása) és a szigorú jogszabályi korlátok is, amelyeket be kell tartani, hatást gyakorolnak rá.

A külső ösztönzők után térjünk rá a belső tényezőkre is, melyek a munkaadók és a munkaezők. A munkáltatók igényei a következők:

- stratégiai működés,
- a kifizetett összegek megtérülése,
- egyértelmű bérpolitika a munkavállalók részére.

A munkavállalók igényei:

- érdekeik érvényesítése,
- az elégedettség garanciája,
- juttatás mértéke, formája (KÁROLINY-POÓR, 2010).

A kompenzációs rendszer minden szervezetben más és más, tehát nagyon nehéz, szinte lehetetlen bemutatni (JUHÁSZ 2010).

JUHÁSZ-MATISCSÁKNÉ (2013) szerint „*A teljes körű javadalmazás felöleli mindazt, amit a munkavállalók a munkakapcsolatban értékelnek. A teljes körű javadalmazás minden eleme, így az alapbér, a teljesítménytől, kompetenciától vagy hozzájárulástól függő bér, a munkavállalói juttatások és a nem pénzbeli ösztönzők, köztük a munkavállalói környezetből származó belső ösztönzők s maga a munka összekapcsolódik.*” (JUHÁSZ-MATISCSÁKNÉ 2013, 159.old).

Fent említett javadalmazás két részből tevődik össze, egyik része a külső, azaz pénzbeli ösztönzők, másik része pedig a belső, azaz nem pénzbeli ösztönzők. A pénzbeli ösztönzők például az alapbér, a feltételhez kötött bér, a változó bér és egyéb pénzbeli fizetség. Ezek teljes körű javadalmazás materiális, tehát kézzelfogható részei, amelyet a legegyszerűbb lemásolnia a konkurenciának. A nem pénzbeli ösztönzők, azaz immateriális, kézzel nem fogható díjazás. Ezek az ösztönzők a munkaező nem pénzbeli igényét elégítik ki, illetve ezek egy bizonyos egysége személyhez kötött. Az immateriális ösztönzők beosztáshoz, munkához kötődnek, mint például:

- szakmai elismerés,
- döntési jog,
- felelősségi jog,
- munka értéke,
- munka sokszínűsége.

Ezen kívül a nem pénzbeli ösztönzők munkakörnyezethez is köthetők, mint például:

- készségek, képességek,
- karrier lehetőség,
- emberközpontú vezetés,
- munkahelyi környezet, munkakörülmények színvonala,
- munka-magánélet egyensúlya.

A pénzbeli ösztönzők és a nem pénzbeli ösztönzők külön-külön nem állják meg helyüket a javadalmazás rendszerében. A munkavállalók megtartása és motiválása szempontjából nem

elegendő csak az egyik ösztönző, mindkettőnek jelen kell lenni, hiszen egy tehetséges munkaerőnek nem elég a jó fizetség, szüksége van a munka sokszínűségére, munkamagánélet egyensúlyára is. A magas szakmai tudással rendelkező munkavállalók ösztönzéséhez nélkülözhetetlenek a nem pénzbeli juttatások megléte is. Ennek a rendszernek a kiépítése nagyfokú szakmai ismeretekkel és szakértelemmel felruházott emberierőforrás-szakértők, valamint javadalmazási menedzserek strukturált és pontos munkáját igényli. A gyakorlatba történő sikeres beágyazása megannyi előnnyel járhat, mint például:

- a két ösztönző együttes hatása növelik a munkavállalók elkötelezettségét,
- a nem pénzügyi ösztönzők hozzájárulnak a szervezetért elkötelezett, ügyes munkavállalók megtartásában, elnyerésében,
- a munkaerőpiacon a munkakörnyezetet nehezebb lemásolni, mint a bérezést, ezért az egy effektívebb ösztönző (JUHÁSZ-MATISCSÁKNÉ, 2013).

Az egyik legjelentősebb különbség a munkavállalók és különböző generációi között a motivációjukban rejlik. A vezetők folyamatosan próbálják megfejtetni, hogy mi motiválja az munkavállalókat a magas szintű teljesítményre, de ez nem könnyű (AEU, 2021).

A Baby bomerek, a pénzbeli jutalmakat részesítik előnyben, de fontosnak tartják a nem pénzbeli jutalmakat is, mint például a rugalmas nyugdíjtervezést és a kortárs elismerést. Nem igényelnek állandó visszajelzést. Ez egy ambiciózus, célorientált generáció, amelyet az előléptetések, a szakmai fejlődés, a vezető pozícióba kerülés vágya, valamint a szaktudásuk megbecsülése és elismerése motivál. Inkább a társaik elismerését részesítik előnyben, mint a feletteseikét. Az Y generáció a visszacsatolást nem pénzbeli jutalomként értékeli. Ennek a generációnak a tagjait a készségképzés, a mentorálás, a visszajelzés és a munkahelyi kultúra motiválja. Jutalomként reagálnak a felettes elismerésére, a szabadságra és a rugalmas időbeosztásra (GURCHIEK, 2016).

3. SAJÁT VIZSGÁLAT

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Diplomadolgozatomban kutatómunkájához a két jól ismert kutatási módszert alkalmaztam, az elsődleges kutatást, azaz a kérdőívet, valamint a személyes kikérdezést, azaz az interjút. Célom az volt, hogy pontosabb képet kapjak a vizsgált területről, tehát a Baby boomer és az Y generációról. Kíváncsi voltam, hogy az online felületen milyen arányban fogja kitölteni a kérdőívet ezen két generáció. Elsődleges gondolatomban az volt, hogy többségben a fiatalabbak fogják kitölteni és „megtalálni” a közösségi oldalakon megosztott űrlapot. Elsődleges célom az volt, hogy belelássak a két nemzedék munkához való kapcsolatába, munkahelyük által adott lehetőségekbe és ezzel együtt abba, hogy mi is motiválja vagy mi motiválná őket igazán. Kérdőívben és az interjúban közel azonos kérdésekre kerestem a választ. Szigorúan csak a két generációval végeztem el a kutatást, így az első kérdésem a kérdőívben arra irányult, hogy melyik nemzedék tagját képviselik. Két lehetőséget adtam meg, mint Baby boomer és Y generáció mellé írva segítségül azt az intervallumot évszámba megadva, amelyikbe születhetett. Az interjút pedig kifejezetten a két nemzedék tagjaival készítettem el, úgy választottam ki 11 főt.

A kérdőívben ezt követően egyből rátértem a munka körülményeire. Az első blokk kérdései arra irányultak, hogy jelenleg hol dolgoznak, milyen típusú cégnél, milyen beosztásban, végzettségük szerinti munkakörben vagy sem, mióta és eddig hány munkahelyük volt. Majd kulcsfontosságúnak tartottam rákérdezni arra is, hogy melyek azok a tényezők, amelyek elengedhetetlenek számukra a munkavégzés során vagy a munkahelyválasztás terén. Itt elsősorban a munkahelyi körülményekre és a javadalmazásra gondoltam. Érdekelt az is, hogy milyen jellegű munkát végeznek ezen két nemzedék tagjai, monoton vagy kreativitást igénylő munkát, illetve kötötten irodában vagy van lehetőség otthoni munkavégzésre. A következő blokk a motivációra irányult, hogy a megkérdezetteket mi ösztönözi leginkább a munkavégzésük során. Több szempontot is megadtam ennél a résznél, ahol saját maguknak kellett eldönteniük, hogy milyen mértékben motiválják őket a felsorolt tényezők. A harmadik bloknál szükségesnek tartottam megkérdezni a kitöltőktől azt, hogy mennyire elégedettek fizetésükkel, valamint a munkahelyükön működő fizetési rendszerrel, ehhez hozzákapcsolódott a következő kérdés, hogy mekkora összegű fizetéssel lennének

megelégedve, amellyel családja, saját létfenntartása és anyagi biztonsága biztosított. Ezt követően visszatértem a motivációra, az egyénre, ahol magának a kitöltőnek a pillanatnyi motiváltságára voltam kíváncsi. Végére hagytam a demográfiai részt, a nemre, az életkorra, a családiállapokra, az iskolai végzettségre és a lakóhelyre vonatkozó kérdéseket.

Az interjú közel azonos kérdéseken alapult, mint a kérdőív. A kezdetek mindig kissé feszélyezettek egy mélyinterjúnál, ezért fontosnak tartottam, hogy az első bevezető kérdéseim egy hangulatteremtő, kicsit feszültségoldóak legyenek. Mindenkinél azzal kezdtem, hogy beszéljenek kicsit magukról, mikor születtek, milyen végzettségekkel rendelkeznek, korábbi munkahelyeik, beosztásaik, mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön, ha nyugdíjasok, mióta. Itt elindult egy kötetlen beszélgetés köztem és a kérdezett között és ezzel együtt jöttek a tervezett kérdéseimre a válaszok egyúttal, nagyon nem is kellett konkrétan kérdeznem, hiszen úgy irányítottam az interjút, hogy minden kérdésemre választ kapjak. Az interjú során is, mint kérdőív-nél választ kerestem a következő kérdésekre:

- milyen tényezők elengedhetetlenek a munkavégzés folyamán, melyek a legfontosabb szempontok egy munkahely választás során,
- a munkahelyhez való lojalitás/hűség,
- végzettségnek megfelelő munkakörben dolgozik-e,
- a munka jellege,
- mivel lehetne még motiválni a mindennapi munka során,
- fizetéssel és a fizetési rendszerrel való elégedettség,
- munka-magánélet egyensúlyának harmóniája,
- mennyire motivált, mivel motiválják a munkahelyén jelenleg, megbecsültnek érzi-e magát,
- ki tud-e teljesedni jelenlegi munkakörében.

A kutatás során négy darab hipotézisre kerestem a választ, amelyek a következők:

H1: Az Y generációnak a munkavégzésük során a fő motivációjuk a pénz, a fizetés.

H2: A Baby boomer generációra az elkötelezettség és hűség a jellemző munkahelyük iránt, ellenben az Y generációval.

H3: Az Y generáció munkavégzésének elsődleges küldetése a folyamatos személyi és szakmai fejlődés, feljebb lépés.

H4: Y generáció tagjainál elsődleges lett a munka-magánélet egyensúly. Fontos számukra, hogy a munkájuk mellett legyen idő hobbijuk űzésére, szabadidős tevékenységeikre, ellenben a Baby boomer generációval, mivel ők az önértékelésüket a szakmájukban elért sikereikhez mérik, így nekik nehéz megtalálni az egyensúlyt.

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A kérdőív tizenkilenc darab kérdésből áll, amely főként zárt kérdésekből tevődik össze. A kutatás célja az volt, hogy megvizsgáljam a Baby boomer és az Y generáció munkához való viszonyulását a munkaerőpiacon. Kutatásom középpontjában ezen kívül még a munka motiváció szerepelt pontosabban, hogy a vizsgált csoportokat mivel motiválják a munkahelyükön. A végére hagytam a demográfiai kérdéseket. A kérdőívet interneten keresztül juttattam el a kitöltőkhöz. A kérdőíveken feltüntettem a kérdőív témáját, hogy teljesen névtelen és önkéntes, illetve hogy diplomadolgozatom kutató munkájához kapcsolódik. Kitöltés során 110 személlyel töltöttem ki a kérdőívet. Ebből 91 fő a nő és 19 fő a férfi.

A kérdőív mellett, ahogy fentebb is említettem interjút is készítettem 11 fővel, ami azt jelenti, hogy a Baby boomer generáció tagjai közül 5 főt választottam ki, ebből 2 fő nőt és 3 fő férfit, valamint az Y generációból 6 főt kértem meg az interjú elkészítéséhez, itt 1 fő nőt és 5 fő férfit. Az alanyokat véletlenszerűen választottam ki a környezetemből, van, aki már

nyugdíjas, van, aki beosztott és van olyan is, aki vezetői pozícióban van. Vegyesen munkahely jelleg szempontjából is, van, aki állami cégnél dolgozik, van, aki multinacionális vállalatnál. Az interjú levezetése előtt mindenkitől megkérdeztem, hogy szeretné-e, ha név nélkül történne a beszélgetés, a többség kérte, hogy ne tüntessem fel és ne említsem meg a nevét a kutatás során, tehát az interjú is, mint a kérdőív teljesen névtelen.

3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

A kutatás célja, hogy a megvizsgált dolgokban összefüggéseket fedezzünk fel és ezeket az összefüggéseket megértsük. Elsőszámú feladata a népesség szisztematikus vizsgálata. Az eredmények megszerzésére különféle lehetőség áll rendelkezésre. Fontos az adott vizsgálati szisztéma kiválasztása, rendezése. Magát a vizsgálati egységet bizonyos emberek jelentik egyes társadalomtudományi kutatásokban. Ez az eljárás a jelenségeket a maguk környezetében közvetlenül vizsgálja. Jelen kutatási módszer a felmérés népszerű fajtája, amely használata során kérdéseket teszünk fel a kérdezetteknek és ily módon kapunk adatokat. Két fajtáját ismerjük:

1. kérdőív,
2. interjú.

A két kutatási módszer hasonló. Közös bennük az, hogy mindketten alkalmasak objektív és szubjektív információk megszerzésére. A folyamat kiindulópontja, hogy megbízunk a kutatás alanyainak őszinteségében (LENGYELNÉ, 2013).

A vizsgálat alatt konkrét szempontok alapján kiválasztott mintát vizsgálunk meg az általunk megszabott kritériumok alapján. Maga a kutatás megvalósulhat szűkebb, valamint tágabb körben is. Alapvető a pontos, teljeskörű felméréseken alapuló kutatások kivitelezése. Mindenekelőtt egy előkészítő szakasszal kezdünk, amikor összegyűjtjük a számunkra releváns adatokat. Elengedhetetlen, hogy a vizsgált mintából szerzett adatok egy valóságos képet adjanak számunkra. Az információkat, adatokat egybevetve mintának nevezzük. Az adott mintavétel célja az, hogy minél szélesebb körben szerezzünk adatokat a szóban forgó populációról. Ennek következtében a vizsgálat egy probléma megoldására irányul, melynek elemzése egy gondosan megfontolt feltételezés szerint kell megvizsgálni (TÓTHNÉ, 2011).

3.3.1. Kérdőív, mint kutatási módszer

Az elsődleges kutatás egy adott témában meghatározott célból gyűjtött adatok gyűjteménye. Az ismeretek elsajátításának többféle módja van, ezek közül az egyik a kérdésfeltevés ez a legelterjedtebb, ami kérdőíves formát ölt. Szokásokat, véleményeket és adatokat vizsgál. A kikérdezés szóban is történhet, melynek legnépszerűbb formája a mélyinterjú. Az információgyűjtés módszerei közé tartozik a megfigyelés és a kísérletezés is (www.mediapedia.hu/primer-kutatas).

A kérdőív a társadalomtudományi kutatások egyik legnépszerűbb eljárása. Nagy populáció elemzésének vizsgálatára alkalmas. Ilyen típusú felmérés például egy népszámlálás vagy egy közvélemény-kutatás. Az ilyen típusú tesztek leíró, magyarázó és feltáró jellegűek. Főleg olyan kutatásokhoz használják, ahol az elemzési egység a személy. A kutatás során kérdéseket teszünk fel, ezáltal információkat, adatokat nyerünk a vizsgálatához.

A kérdező felteheti a kutatáshoz szükséges kérdéseit, vagy a válaszadó maga is kitöltheti a kérdőívet. Három lépésből áll:

- kérdőív szerkesztése,
- mintavétel és
- adatgyűjtés kérdések feltevésével vagy önkitöltős kérdőív használatával (BABBIE, 2003).

A kutatás során nagyon fontos a válaszadók válaszainak titkossága. A kérdőív a legalkalmasabb statisztikai feldolgozásra alkalmas adatok gyűjtésére és különösen előnyös lehet személyes tapasztalatok, vélemények és érdeklődési körök tanulmányozására is. A kérdőív elkészítésének lépései a következők:

- kérdések összeállítása,
- az első változat előkészítés,
- tesztelés,
- kérdések tartalmi és nyelvi felülvizsgálata,
- végleges kérdőív elkészítése,
- adatgyűjtés és
- adatfeldolgozás.

A kérdésfeltevésnek két módja ismert, az explicit és az implicit. Az explicit módban kifejezetten az adott dologra kérdezünk, míg az implicit módban a kérdésekre adott válaszokból gyűjtjük össze a szükséges információkat. A kérdező feltehet nyitott vagy zárt kérdést (LENGYELNÉ, 2013).

A kérdések elkészítésekor és megfogalmazásakor nagyon ügyelnünk kell arra, hogy a feltett kérdés precíz és egyértelmű legyen, kerüljük a „kétsőves kérdéseket”, ezért egy adott kérdésben csak egy dologra kérdezzünk rá, a megkérdezett fél legyen hozzáértő, illetve fontos, hogy rendelkezésre álljon a kérdőív kitöltéséhez. Elengedhetetlen, hogy a kérdések rövidke legyenek és a negatív kérdéseket figyelmen kívül hagyjuk, mert ez megzavarhatja a válaszolót. A kérdőív személyes kitöltésének előnyei és hátrányai is vannak. Előnye, hogy gazdaságos, gyors, anonim és az egyedüllét lehetősége, amivel őszintébb válaszokat kaphatunk. Az előnyök közé tartozik a nagy adatmennyiség, a nagy csoportból történő mintavétel lehetősége és a megbízhatóság. Hátránya, hogy felületes és túlzottan megtervezett, ami azt jelenti, hogy nehéz természetes képet adni a társadalmi folyamatokról (BABBIE, 2003).

3.3.2. Interjú, mint kutatási módszer

Az interjú egy verbális, azaz személyes kikérdezés. A kérdezés során a kérdező és a kérdezett között személyes kommunikáció valósul meg. A kérdőív készítésnek szigorúbb szabályai vannak ellentétben az interjú készítéssel, viszont utóbbi eredményeit számos tényező szabályozza.

A vizsgált kutatási módszernek három fő alkalmazási területe van:

- a kutatás területének meghatározásához, valamint a hipotézisek megfogalmazásához nyújt segítséget,
- az adatgyűjtés eszköze,
- a kutatás végső szakaszában az összefüggések kibogozását segíti.

Úgy, mint a kérdőív készítésénél, ennél a módszernél is alkalmazhatunk nyílt és zárt kérdéseket, de jellemzően inkább nyílt kérdéseket használunk. Ilyenkor a kérdezett saját szavaival válaszol, így könnyedén megvizsgálhatjuk alanyunk álláspontját és gondolatmenetét.

Az interjúkészítés során lehetnek rövid, tényyszerű közlést megkövetelő vagy hosszabb, részletezést igénylő kérdések, illetve lehet alkalmazni zárt kérdéseket is. Alapvetően a kérdések olyanok, mint a kérdőívkészítésnél használt kérdések, mint például:

- feleletválasztásos: vannak válaszlehetőségek, abból választ a kérdezett,
- összehasonlító rangsorolást igénylő: valamely tényező alapján kell a válaszokat osztályozni,
- intenzitáskérdések: számmal kell jelezni, hogy mennyire ért egyet vagy mennyire nem ért egyet az adott állítással.

A kérdéseket csoportosíthatjuk szerepük alapján, úgy, mint:

- fő kérdések: a kutatási témának releváns kérdés, mely a kérdezés alapja,
- kiegészítő kérdések: a biztonságot nyújtják, ilyen kérdések a:
 - demográfiai kérdések: a vizsgált egyén életkorára, családi állapotára stb. vonatkozó kérdések,
 - bemelegítő kérdések: az interjú elején feltett kérdések, melyek a kérdezettet ráhangolják a beszélgetésre,
 - kontroll- vagy keresztkérdések: a vizsgált személy válaszainak valóságának ellenőrzését segítik,
 - levezető kérdések: az interjú végén lehetőség nyújtás arra, hogy ha a kérdezettünk még szeretne valamit mondani, akkor azt megtehesse.

Továbbá az interjút még tudjuk többféle módon is csoportosítani. Először is résztvevők száma szerint, mint:

- egyéni interjú: sűrűn alkalmazott módszer, ilyenkor a kutatást végző egy személlyel készíti az interjút,
- csoportos interjú: ellentétben az egyéni interjúval, a csoportos interjú során a kutatást végző több személlyel készíti el az interjút.

Továbbá az interjú lehet:

- strukturált interjú,
- mélyinterjú,
- narratív interjú,
- félig strukturált interjú. (LENGYELNÉ MOLNÁR, 2013).

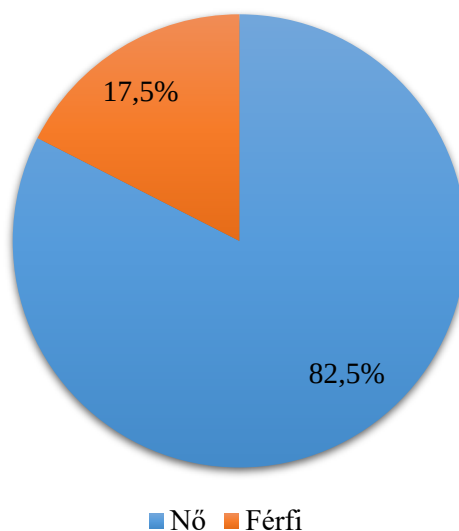
3.4. Eredmények

3.4.1. A kérdőív eredményeinek bemutatása saját kutatásom alapján

A kérdőív több témát is felölel, ezért fontosnak tartottam, hogy a témakörök logikai sorrendben kövessék egymást. A kérdések az egyszerűbbektől a bonyolultabbak felé haladnak. A végére hagytam a demográfiai kérdéseket. A kérdőívet interneten keresztül juttattam el a kitöltőkhöz. A kérdőívben feltüntettem a kérdőív témáját, hogy teljesen névtelen és önkéntes, illetve hogy diplomadolgozatom kutató munkájához kapcsolódik. Kutatásom szempontjából csak a munkaerőpiacon jelenlévő Baby boomer és Y generációval, azaz az 1946-1964 és 1976-1995 között születettekkel töltöttem ki a kérdőívet. Kitöltést 110 személlyel végeztem el. Ebből 87 fő az Y generáció tagja és 23 fő a Baby boomer generáció tagja.

3.4.1.1. A megkérdezettek demográfiai jellemzői

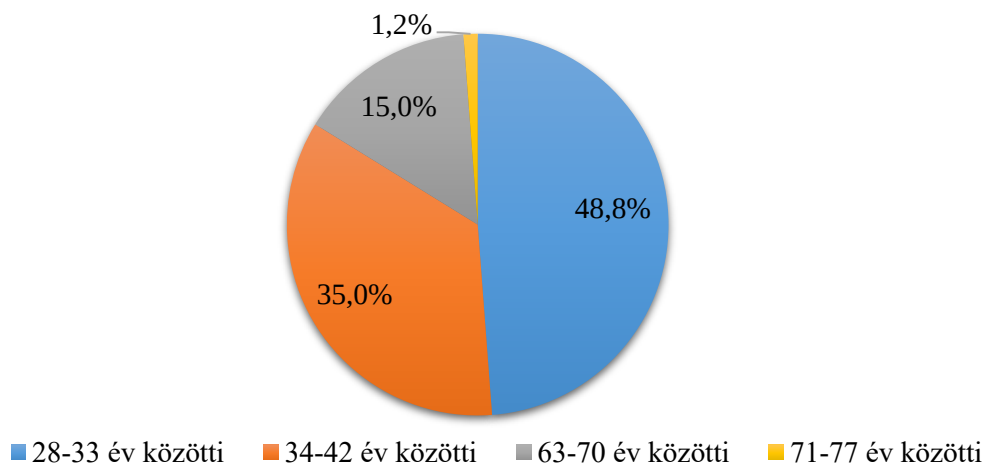
A nemek arányát tekintve, a kitöltők között nagyobb arányban voltak a nők 82,5%-kal (91 fő) a maradék 17,5% (19 fő) teszi ki a férfiakat (1. ábra).



1. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

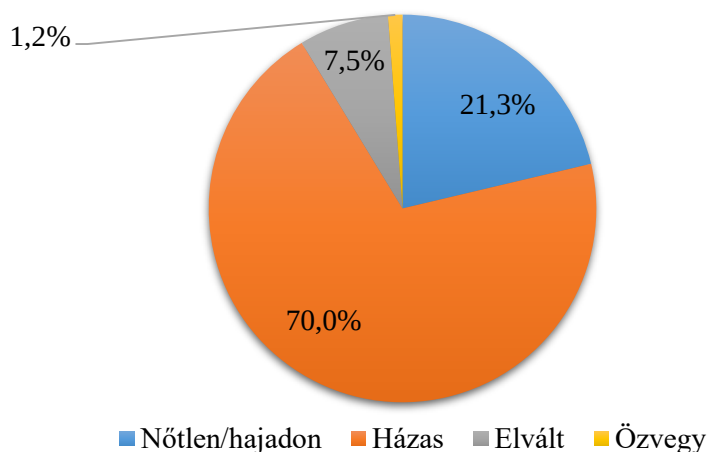
Az életkor esetében leszűkítettem kört még a kérdőív elején. Arra kértem meg a válaszadókat, hogy csak azok a személyek töltsék ki a kérdőívet, akik 1946-1964 és 1976-1995 között születtek. Többségében a 28-33 év közöttiek és a 34-42 év közöttiek töltötték ki, akik az Y generáció tagjai. A Baby boomer korosztálytól sajnos nagyon kevés válasz érkezett be (2. ábra).



2. ábra: A kitöltők életkor szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

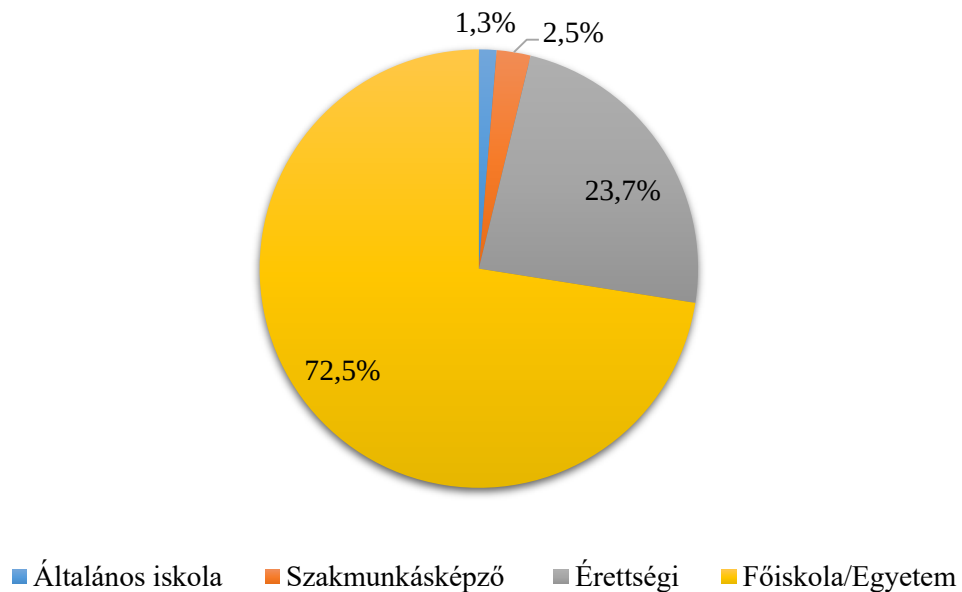
A családi állapotot tekintve általánosságban elmondható a kitöltőkről, hogy többségük házas vagy nőtlen/hajadon (3. ábra).



3. ábra: A válaszadók családi állapot szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

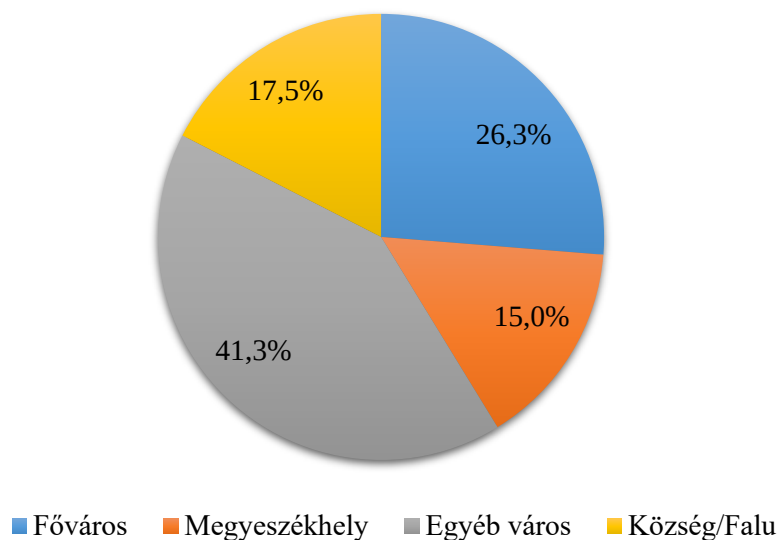
A megkérdezettek iskolai végzettségét illetően jellemzően elmondható, hogy a főiskola/egyetem a legjellemzőbb (4. ábra).



4. ábra: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

A kitöltők lakóhely szerinti megoszlása vegyes. Nagyrészüket városban vagy a fővárosban él (5. ábra).



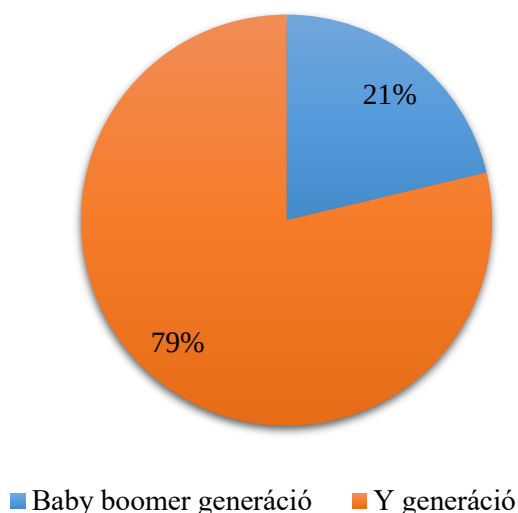
5. ábra: A válaszadók állandó lakóhely szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

3.4.1.2. A Baby boomer és az Y generáció munkahelyhez való viszonyulása és motiváltsága

Az első és legfontosabb kérdésem a kitöltőktől az volt, hogy melyik generáció tagját képviselik. A Baby boomereket és az Y generációt vizsgáltam meg, tehát a kérdőív kitöltése előtt jeleztem feléjük, hogy kutatásom szempontjából csak a munkaerőpiacon jelenlévő Baby boomer és Y generációra vonatkozó információk relevánsak, így csak a 1946-1964 és 1976-1995 között születettek töltsék ki a kérdőívet.

A megkérdezettek nagyrésze az Y generációhoz tartozik, azaz 79 %, amely 87 főt jelent. Ez is azt a tendenciát mutatja, hogy a fiatalabb generáció van inkább jelen az online világban. A Baby boomer generáció pedig a kitöltők 21%-a, azaz 23 főt jelent, ez elenyésző a másik a generációhoz képest (6. ábra). Ők feltehetőleg kevésbé használják az internetet.

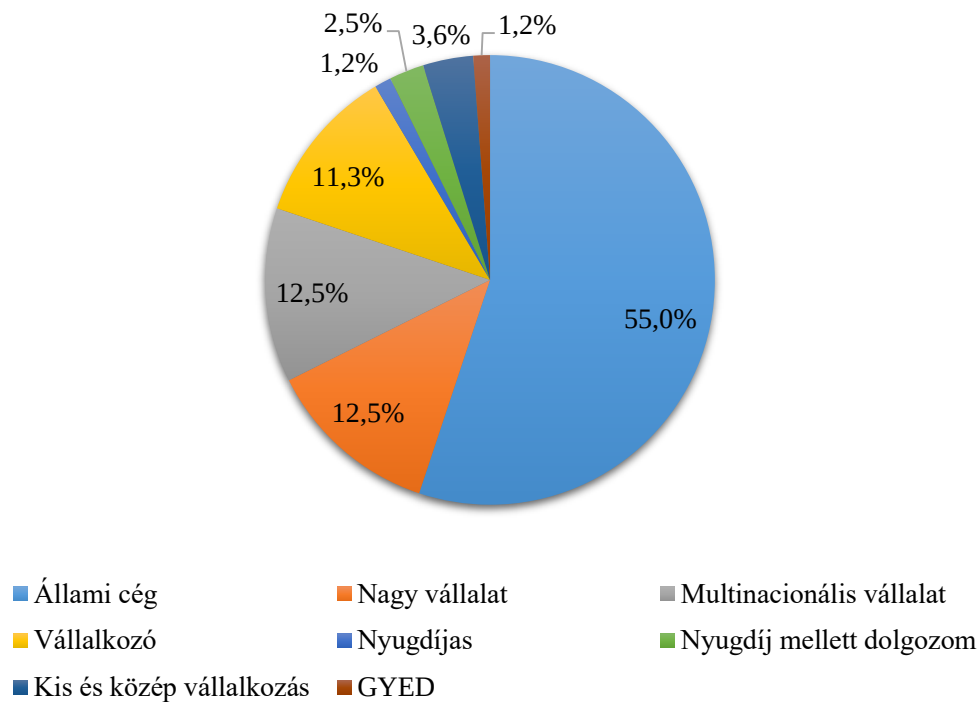


6. ábra: A baby boomer és az Y generációk aránya a kitöltők között

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

A következő kérdésem a kitöltők munkahelyéhez kapcsolódott. A válaszadók többsége az állami szférában dolgozik, amely 61 főt jelent, ez a kitöltők 55%-a. Őket követik azonos számmal azok a személyek, akik nagy- vagy multinacionális vállalatnál dolgoznak 12,5-12,5%-kal, amely 14-14 főt jelent és 12 fő, azaz 11,3% az, aki vállalkozó. Megadtam szabad válasz lehetőségét is. Elég vegyes válaszokat kaptam továbbá, van, aki kis és közép

vállalatnál dolgozik, vagy nyugdíjas és nyugdíj mellett folytat valamilyen tevékenységet. Fontosnak tartottam leszűrni, hogy a generációkon belül ki, mivel foglalkozik. A megkérdezett Baby boomer generáció nagy része állami szervezetnél dolgozik vagy vállalkozó és a válaszadók közül párán már nyugdíjasok vagy amellelt dolgoznak valahol (7. ábra).

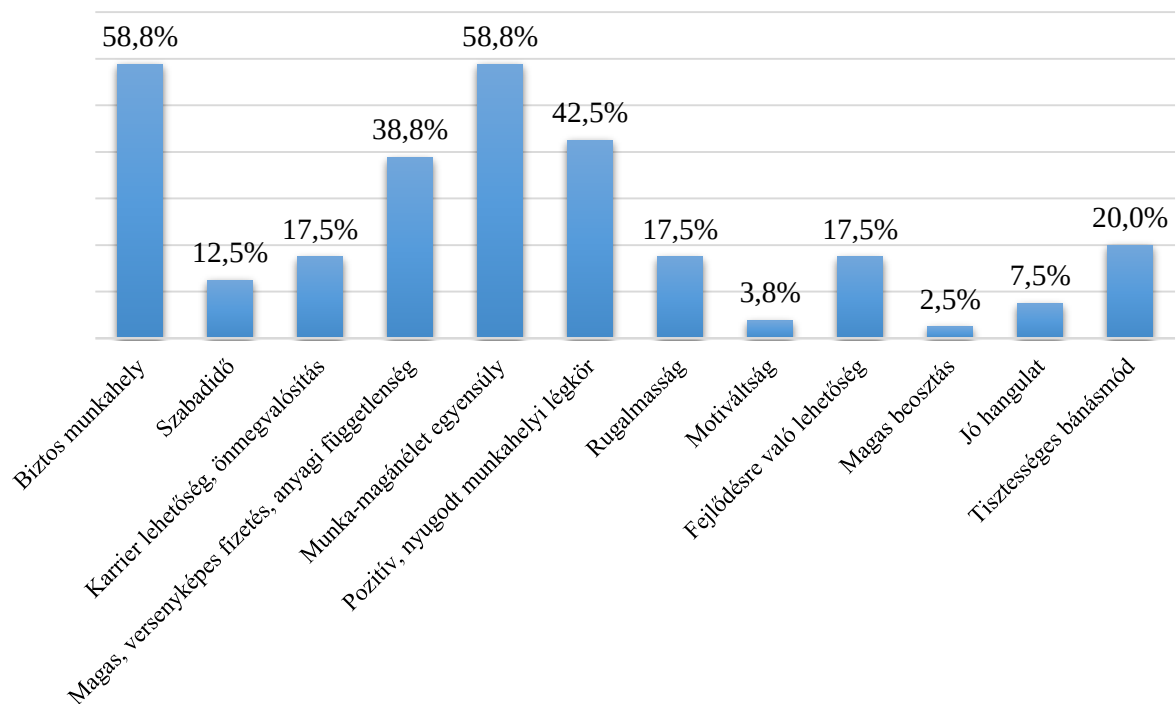


7. ábra: A kitöltők foglalkozás szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

A következő kérdéscsoportnál a munkahely választás során vagy a munkahely kapcsán nélkülözhetetlen tényezőkre kérdeztem rá. A kitöltőknek három tényezőt kellett kiválasztaniuk ennél a kérdésnél. Egyértelműen kitűnik, hogy a válaszadók 58,8%-a, azaz 65 főnek nagyon fontos szempont a biztos munkahely és a munka-magánélet egyensúly. Ezeket a szempontokat követi a pozitív, nyugodt munkahelyi légkör, itt a megkérdezettek 42,5%-a jelölte, azaz 47 fő. Nemsokkal van lemaradva a magas, versenyképes fizetés és az anyagi függetlenség, amelyet 43 fő jelölt, azaz a kitöltők 38,8%-a. A tisztességes

bánásmódot 22 fő (20%) jelölte és 19-19-19 fő választotta a rugalmasságot, a fejlődésre való lehetőséget és a karrier lehetőséget, önmegvalósítást. Tehát elmondható, hogy az Y és a Baby boomer generáció közel azonosan vélekedik a fentebb említett szempontokról, mindkét szegmensnek fontos a biztos munkahely és munka-magánélet egyensúlya, illetve a pozitív, nyugodt munkahelyi légkör, mely a fő 3 szempont között foglal helyet. A megadott szempontok közül a megkérdezettek csekély száma tartja fontosnak a munkahelyi jó hangulatot, a magas beosztást, a motiváltságot, illetve a szabadidőt (8. ábra).



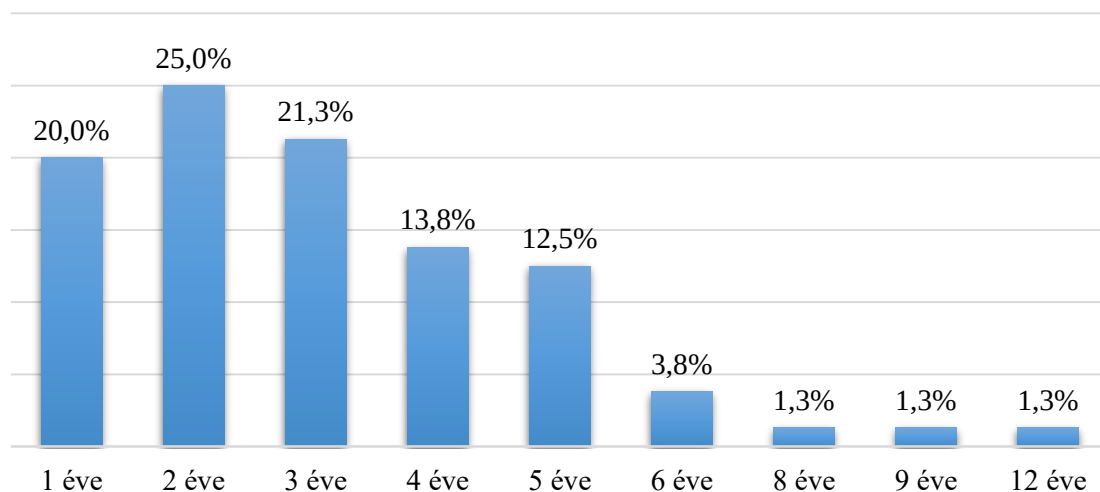
8. ábra: A megkérdezettek számára legfontosabb szempontok a munkahely kapcsán

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

Miután felmértem, hogy a válaszadók milyen munkahelyen dolgoznak, illetőleg a munkahely választás és a munkahelyük kapcsán melyek a legfontosabb tényezők. Megkérdeztem azt is, hogy mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Szabad válasz lehetőséget adtam meg, így elég vegyes válaszokat kaptam, de egyértelműen kirajzolódik, hogy a Baby boomer generáció az a generáció, akik nagyon kötődnek a munkahelyükhöz és

akár több évtizeden keresztül egy helyen dolgoznak. Leszűrve a Baby boomerekre, a válaszadók átlagban 15 éve, vagy annál régebb óta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Ebből is kitűnik, hogy az adott generáció ragaszkodik a munkahelyhez, gyakran ambiciózusak, lojálisak és munkaközpontúak. Szemben az Y generációval, akik hamarabb mernek váltani, nem félnek az új helyzetektől és ez a megkérdezettek válaszaiban is megmutatkozik, hiszen az Y generáció által adott válaszok alapján nagy részük pár éve, vagy csupán pár hónapja dolgozik jelenlegi munkahelyén.

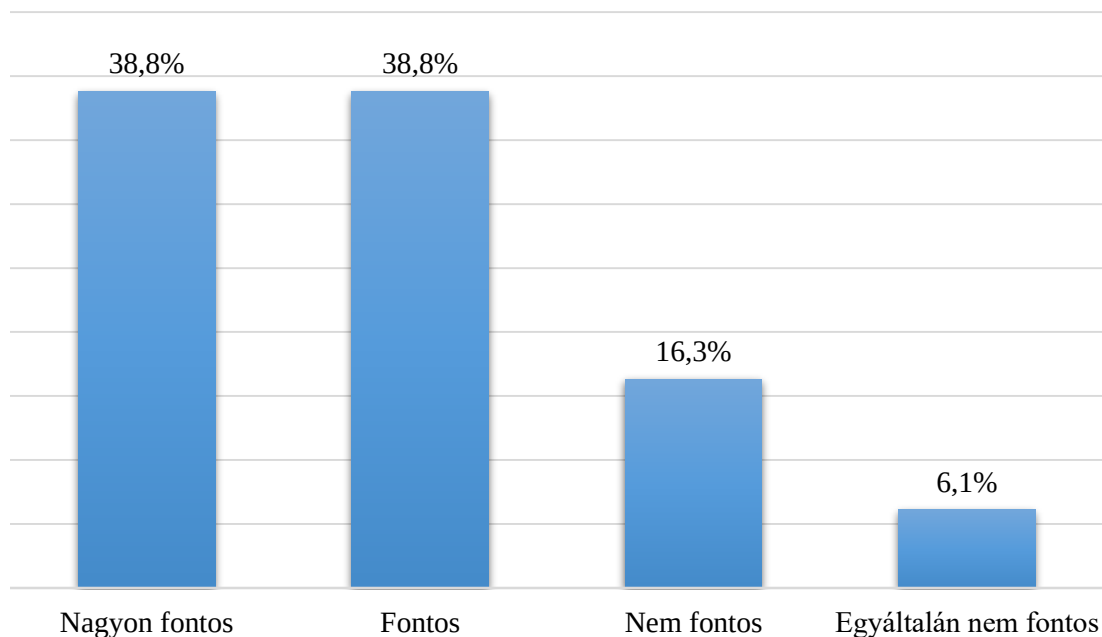
A korábbi kérdéssel összefüggésben a kérdőívben kitértem arra is, hogy a válaszadóknak idáig hány munkahelye volt. Többségüknek, a kitöltők 25%-ának, azaz 28 főnek idáig két állása volt, őket követik azok, akiknek három, ők a válaszadók 21,3%-a, azaz 23 fő és szorosan követik azok a személyek, akiknek csak egy volt, ők 20-an vannak (20%) (9. ábra). Vannak olyanok is a megkérdezettek közül, akiknek nyolc, kilenc vagy tizenkettő állása volt idáig, az ő számuk elenyésző. Az idősebb generációnak átlagban eddigi élete során öt munkahelye volt. Ami relatíve kevés az Y generáció válaszához képest, hiszen ők már régebb óta vannak jelen a munkaerőpiacon, holott a fiatalabb generáció kevesebb ideje és átlagban ő rájuk a válaszok alapján közel azonos szám jött ki, mint a Boomereknél.



9. ábra: A válaszadók eddig munkahelyeinek a száma

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

A következő kérdés a munkahelyhez való elkötelezettséget vizsgálta meg, hogy a munkavállalók jelen esetben a kitöltők, mennyire lojálisak a munkahelyükhöz. Egytől négyig terjedő skálán kellett jelölniük, ahol az egyes jelöli azt, hogy nagyon fontos számára a munkahelyhez való lojalitás és a négyes pedig azt, hogy egyáltalán nem fontos számára. A válaszadók 38,8-38,8%-ának nagyon fontos, valamint fontos a ragaszkodás, ez 43-43 főt jelent. A megkérdezettek közül nagyon kevesen, csak 6 fő jelölte, hogy egyáltalán nem fontos és 18 fő, hogy nem fontos számára (10. ábra).

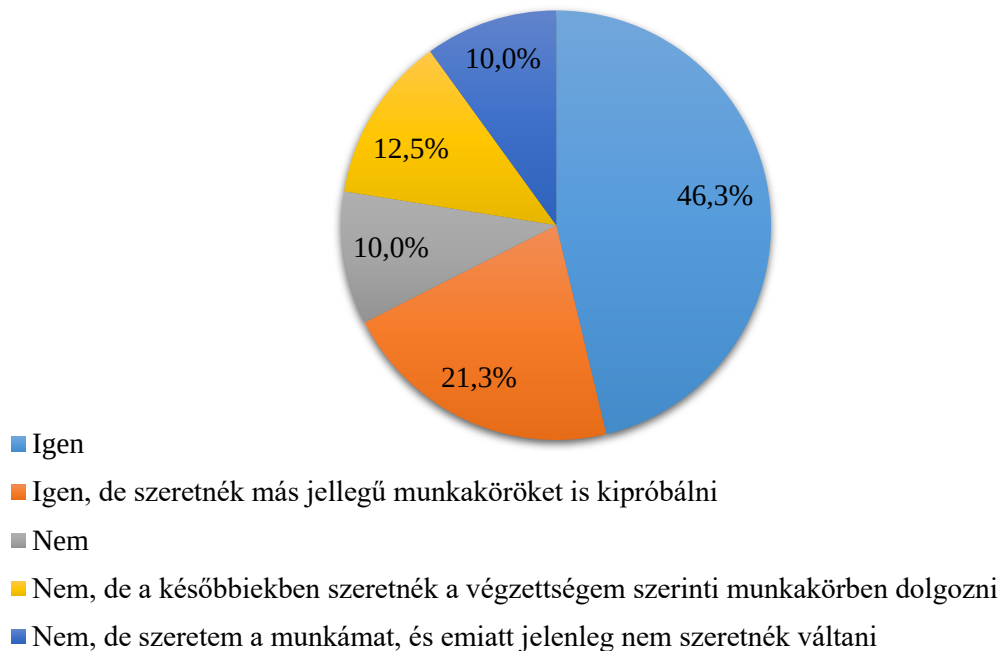


10. ábra: A válaszadók munkahelyhez való ragaszkodása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

A válaszadók kicsivel kevesebb, mint a fele végzettségének megfelelő munkakörben dolgozik, ez a kitöltők 46,3%-a, amely 51 főt jelent jelen esetben. Ez véleményem szerint egész magas arálynak számít, hiszen ehhez a számhoz még hozzájönnek azok is, akik végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, viszont szeretnének más jellegű munkaköröket is kipróbálni, ők 23-an vannak, azaz a kitöltők 21,3%-a. A kitöltők közül 11-en vannak, akik „Nem”-mel válaszoltak erre a kérdésre és 14-en akik, „Nem, de a későbbiekben szeretnék a végzettségem szerinti munkakörben dolgozni”, ez a kitöltők 10%-

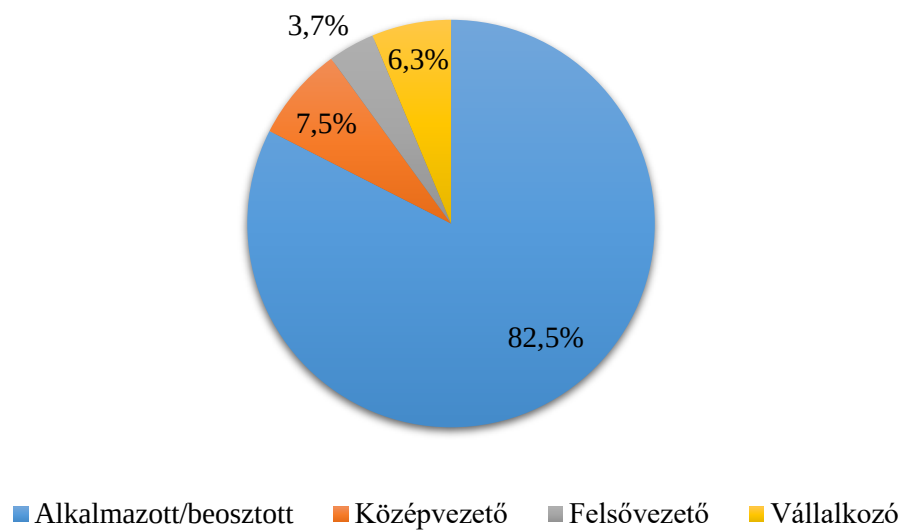
a és 12,5%-a, valamint 11 fő válaszolta azt, hogy „Nem, de szeretem a munkámat, és emiatt jelenleg nem szeretnék váltani” (11. ábra).



11. ábra: **A kitöltők végzettségükhöz kapcsolatos munkában dolgoznak-e**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

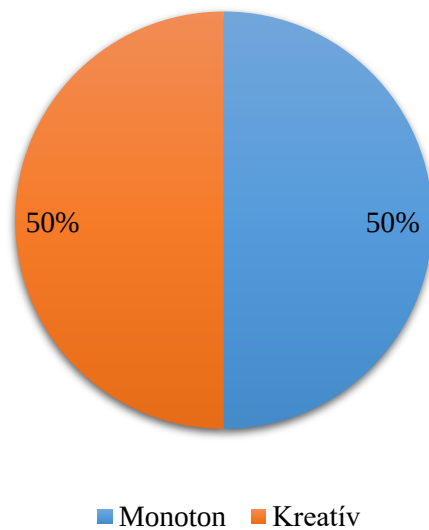
A két generáció beosztását tekintve inkább alkalmazottként vannak jelen, a megkérdezettek 82,5%-a, azaz 91 fő. Természetesen vannak, akik vezetői beosztást töltenek be és vállalkozók is, de az ő arányuk alacsony. A Baby boomer generáció tagjai főként alkalmazottak, de vannak közöttük közép- és felsővezetői beosztással rendelkezők is (12. ábra).



12. ábra: A válaszadók munkahelyen betöltött beosztása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

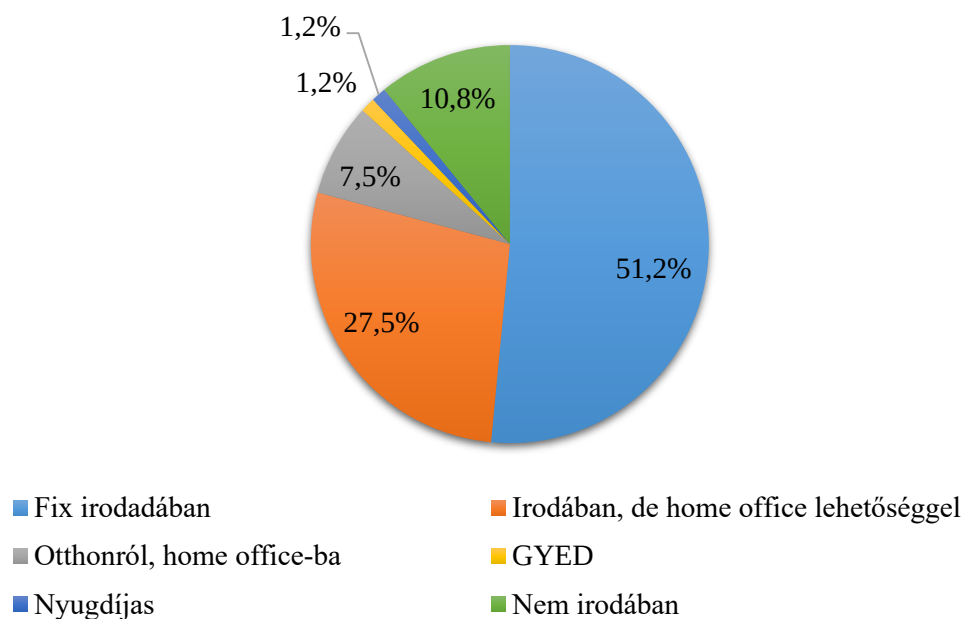
A következő kérdésem szorosan kapcsolódik az előzőhöz. Itt fele-fele arányban kaptam választ arra, hogy a megkérdezettek, milyen jellegű munkát végeznek a mindennapjaik során. Vannak, akik monoton, azaz ismétlődő, nem változatos, inkább unalmas, sémák és minták alapján végzik munkájukat és vannak, akik kreatív munkával foglalkoznak, azaz változatos, izgalmas, nincsenek fix sémák és minták, új ötletek, feladatok, problémák megoldása, alkotási folyamatban való részvétel a jellemző. Itt nem tudok különbséget tenni a két generáció között, mindkettőnél vannak olyan személyek, akik monoton és vannak olyanok is, akik változatos munkát végeznek (13. ábra).



13. ábra: A kitöltők munkájának jellege

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

Az előzőekben a válaszadók munkájának jellegére voltam kíváncsi, jelen esetben arra kerestem a választ, hogy milyen jellegű munkahelyen végzik a munkájukat. Megadtam szempontokat is, mint „fix iroda”, „iroda, de home office lehetőséggel”, „otthonról, home office-ban”, illetve lehetett egyéni választ is adni. Főként az idősebbek dolgoznak fix irodában. Úgy vélem, ha még lenne is lehetőség home office-ra vagy távmunkára ők akkor is az irodában végzett munkát preferálnák és választanák, hiszen fontosabb számukra a munkahelyi légkör, a személyes kontakt a munkatársakkal, mint az, hogy otthon egy laptop előtt dolgozzanak egyedül, illetve az új technológiákban való jártasság is kevésbé jellemző erre a nemzedékre. A kitöltők fele fix irodában dolgozik és mindössze 27,5%-nak (30 fő) van lehetősége otthoni munkavégzésre az irodai munka mellett. Nagyon kevés, csupán 8 fő dolgozik teljesen otthonról, ez a válaszadók 7,5%-a (8. ábra). Az egyéni válaszok jelentős része nem irodai munkát foglal magába (14. ábra).



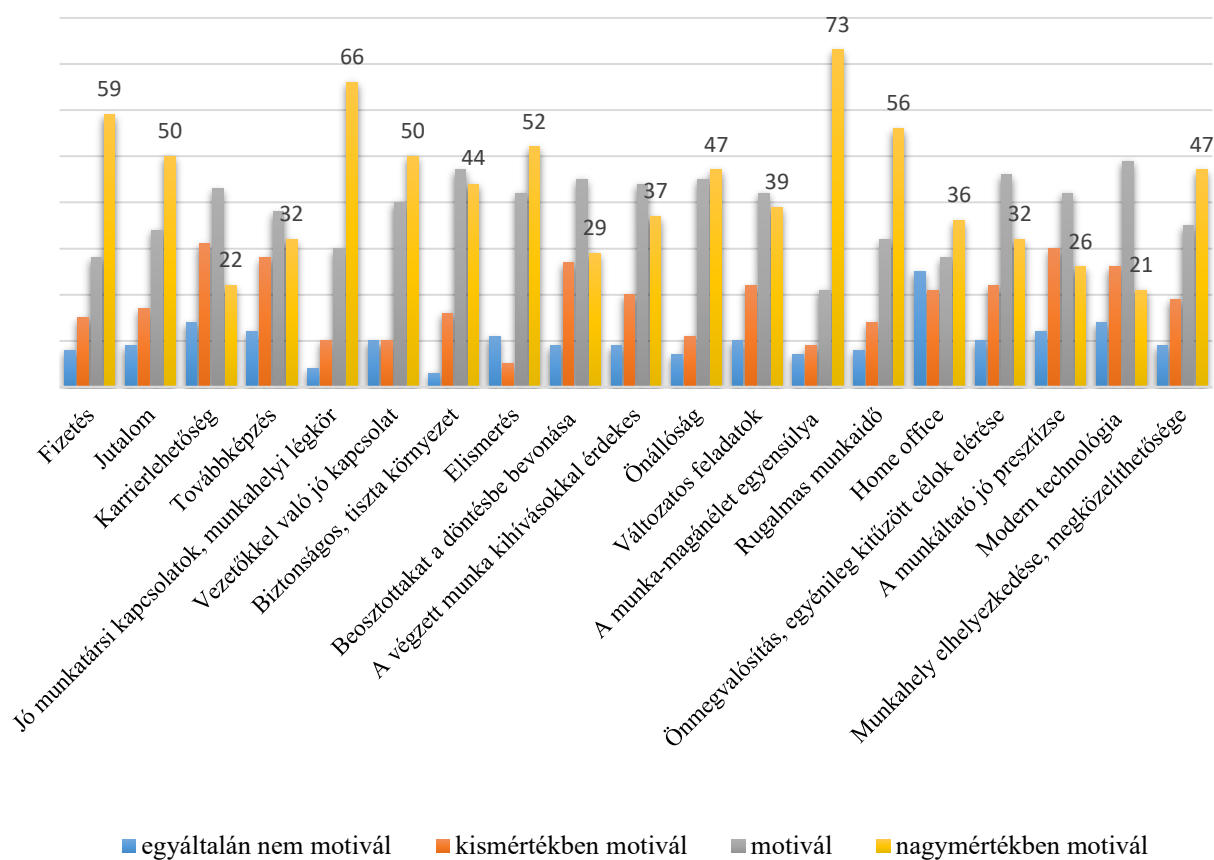
14. ábra: A válaszadók munkahelyének jellege

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

Fontosan tartottam megkérdezni a kitöltőktől, hogy a megadott szempontok közül, melyek motiválják leginkább őket a mindennapi munkájuk során. Igazán sokszínű képet kaptam erről. Egyértelműen kirajzolódik a megkérdezettek válaszaiból, hogy első helyen áll a munka-magánélet egyensúlya. A válaszadók közül 73 fő számára nagymértékben motiváló a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése. Ez különösen a nőket érinti, mert a munka mellett általában nagyobb szerepet vállalnak a családi feladatokban, a gyermeknevelésben és az idősebb családtagok gondozásában. E tényezőt követi a sorrendben kettő szempont is, az egyik a munkabér, a fizetés és jó munkatársi kapcsolatok, megfelelő munkahelyi légkör megléte. Fontos szempont a válaszadóknak még a rugalmas munkaidő is, 56 fő véli úgy, hogy ez elemi tényező. Úgy vélem ez inkább a gyermekes családokra jellemző. A megkérdezetteket ösztönzőerővel bíró szempont a munkájuk elismerése. Mint korábban bemutattam az irodalmi áttekintésben, itt is beigazolódik, hogy főként a Baby boomer generációra jellemző, hogy egy ambiciózus, célorientált generáció, amelyet az előléptetések, a szakmai fejlődés, valamint a szaktudásuk megbecsülése és elismerése motivál. Jutalomként reflektálnak a vezető elismerésére és a rugalmas

időbeosztásra. Kulcsfontosságú a kitöltőknek még a jutalom, amit én az elismeréshez kapcsolnék szorosan.

Nem várt eredmény a válaszok kiértékeléséből viszont az a válasz, hogy a COVID-19/pandémiás helyzet óta kialakult home office, nem számít jelentős ösztönzőnek a munkavállalóknak, hiszen ez a lehetőség nagyfokú rugalmasságot biztosít, illetve a munka-magánélet egyensúlyához is jelentősen hozzájárul. Bár igaz, hogy mint korábban vizsgáltam a kitöltők csupán negyedének van lehetősége otthoni munkavégzésre és ez is hozzájárul ehhez az arányhoz (15. ábra).



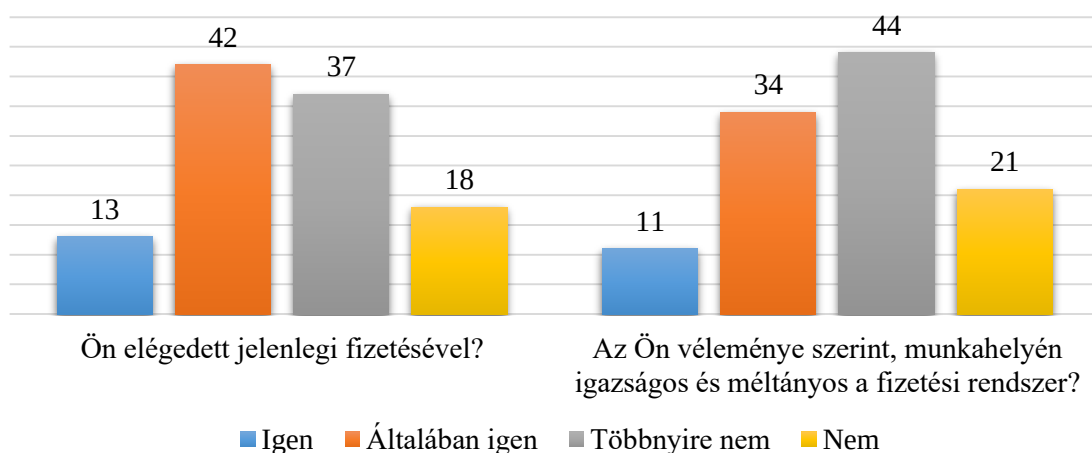
15. ábra: A megkérdezetteket leginkább motiváló tényezők a munkahelyen (fő)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

Ezt követően a megkérdezettek fizetésükhöz való álláspontját szerettem volna megvizsgálni. Két kérdést tettem fel ennél a résznél. Egyrészt, hogy mennyire elégedettek jelenlegi

fizetésükkel. Itt 50-50%-ban meg is vannak elégedve, meg nem is a fizetésükkel. A válaszadók közül 13 fő teljes mértékben meg van elégedve és 42 fő többnyire meg van elégedve a fizetésével. Ezzel szemben viszont 37 fő többnyire nincs, valamint 18 fő egyáltalán nincs megelégedve jelenlegi munkabérével.

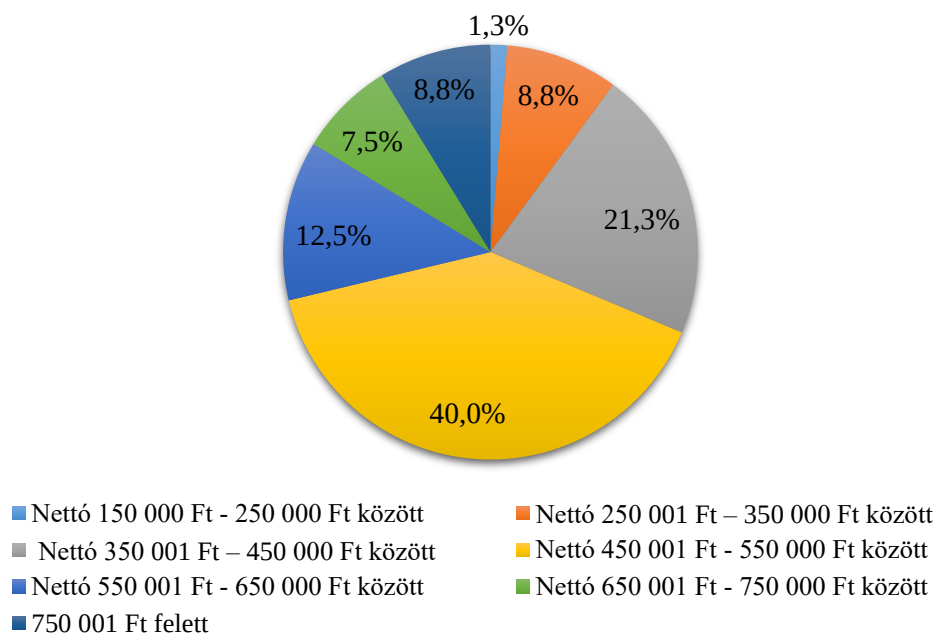
Másrészt megkérdeztem őket arról is, hogy véleményük szerint munkahelyükön igazságos és méltányos-e a fizetési rendszer. Jelen esetben a válaszadók egy része úgy vélekedik erről, hogy többnyire nem méltányos a fizetési rendszer munkahelyén, ez 44 főt jelent. Nemsokkal marad le azoknak a véleménye, akik szerint általában méltányosnak tekinthető, ők 34-en vannak. A kitöltők közül 21-en tapasztalják azt, hogy munkahelyük nem támogató és méltánytalan a rendszerük. Csupán 11 fő jelölte azt, hogy igazságos a fizetési rendszer munkahelyén. Ez véleményem szerint nagyon kevés a 110 kitöltőhöz képest (16. ábra). A Baby boomerek válaszaiból tűnik ki számomra az elégedetlenség inkább a fizetési rendszerrel kapcsolatban, hiszen a kevesebb munkába eltöltött idővel rendelkező munkavállalók is majdnem azt a bért kapják, mint a sok éves tapasztalattal rendelkezők. Az Y generációhoz tartozók jelentős része meg van elégedve a kapott fizetésével és igazságosnak tartja a fizetési rendszert.



16. ábra: A válaszadók elégedettsége és véleménye a fizetéssel és a fizetési rendszerrel (fő)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

Ehhez a kérdéshez kötődik a következő kérdésem is. Azt kívántam feltárni, hogy a kitöltők számára milyen munkabér lenne kielégítő, amellyel családjá, saját létfenntartása és anyagi biztonsága biztosított és amellyel meg lenne vagy meg van elégedve. Igen változatos és színes eredményt kaptam. A válaszadók 40%-a, azaz 44 fő számára a nettó 450 001 Ft - 550 000 Ft közötti fizetés lenne az elfogadható. Ezt követik azok, akik szerint a nettó 350 001 Ft - 450 000 Ft közötti fizetés, ők 23-an vannak, azaz a kitöltők 21,3%-a. Tizennégy fő (12,5%) lenne megelégedve, ha nettó 550 001 Ft - 650 000 Ft közötti fizetést kapna. Ugyanannyian vannak azok, akik a nettó 251 001 Ft - 350 000 Ft közötti fizetéssel lennének kibékülve, mint akik a 750 001 Ft felettivel (17. ábra).

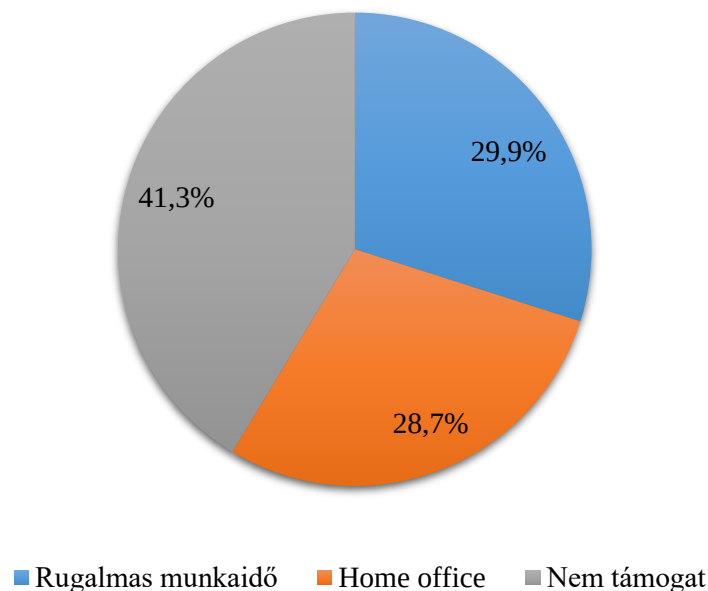


17. ábra: A válaszadók anyagi biztonságát fedező fizetés mértéke

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

A következő kérdésem a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására irányult. Azon belül is, hogy a válaszadókat a munkahelye milyen lehetőségekkel támogatja. Három opciót adtam meg, egyrészt a „rugalmas munkaidőt” másrészt a „home office”-t, valamint adtam meg egy olyan lehetőséget is, ha esetleg nem támogatja a munkahely semmivel a munkavállalókat. A válaszok nem várt eredményt tártak fel, miszerint a válaszadók majdnem a felét 41,3%-át,

azaz 45 főt egyáltalán nem támogatja a munkáltatója, sem otthoni munkavégzéssel, sem rugalmas munkaidő lehetőségével. Negatív következtetés, hogy a munkáltatók nagy része nem támogatja a munkavállalókat a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésében. Ennek ellenére a kitöltők közel azonos arányát támogatja a munkáltató valamivel úgymint otthoni munkavégzés lehetőségével vagy rugalmas munkaidő biztosításával (18. ábra).



18. ábra: **A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása a munkahelyen**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy mi a véleményük a megadott állításokról, amely a munkahelyi motivációra és a munkahelyi megbecsülésre terjed ki főként.

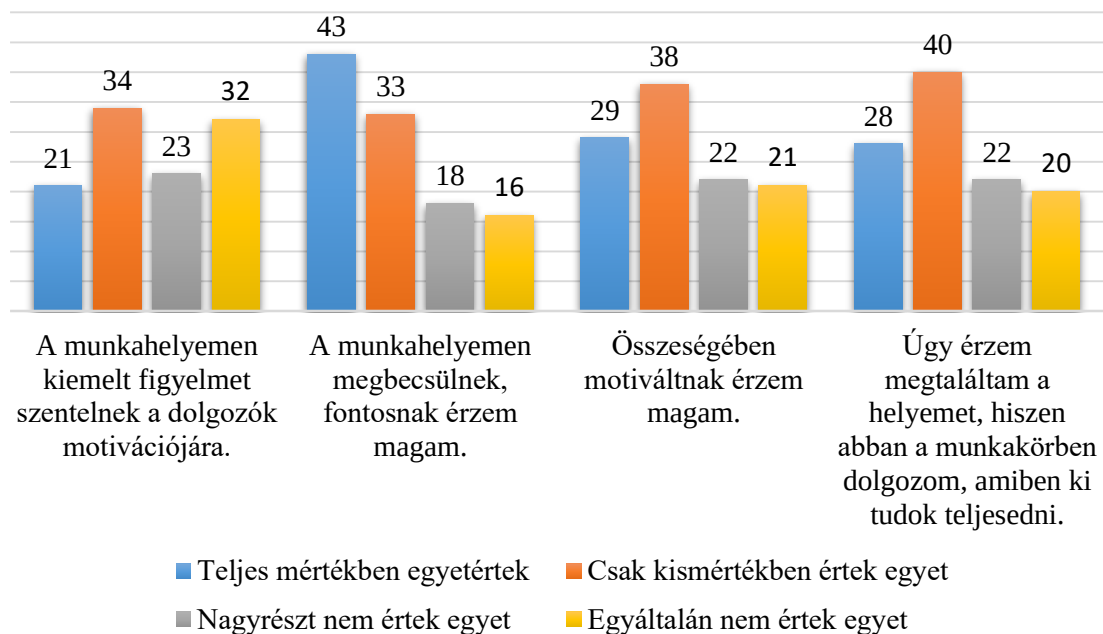
Az első állítás a következő volt: „*A munkahelyemen kiemelt figyelmet szentelnek a dolgozók motivációjára*”. Itt elég változatos válaszokat kaptam, 21 fő teljes mértékben egyetért ezzel, 34 fő csak kissé egyetért ezzel, 23 fő nagyrészt elutasítja és 32 fő egyáltalán nem ért vele egyet, ezt a lehetőséget elsősorban a Baby boomer generáció jelölte. A kitöltők nagyrészt állami cégnél dolgoznak, amely véleményem szerint nem fektet kellő hangsúlyt a munkavállalók motivációjára és ez az eredményekből is kitűnik.

A második állítás a következő volt: „*A munkahelyemen megbecsülnek, fontosnak érzem magam*”. A válaszokból egyértelműen kirajzolódik, hogy a kitöltők többsége

teljesmértékben egyetért ezzel, 43 fő jelölte ezt a lehetőséget és 33 fő érzi úgy, hogy kismértékben azonosul vele. Nagyrészt elutasítja 18 fő és egyáltalán nem ért vele egyet 16 fő.

A harmadik állítás a következő volt: *„Összeségében motivátnak érzem magam.”* Itt is, mint az első állításnál igen vegyes válaszokat kaptam, van, aki egyetért vele, van, aki nem. Csekély számban, de kiugró azoknak a véleménye, akik csak kismértékben értenek ezzel egyet, ők 38-an vannak. Negatív, hogy ennyire kevesen vannak, akik motiváltak munkájuk során. Nagyon fontos szempont a mindennapi munkavégzés során, hogy legyen egy cél előttünk, egy motiváció, ahhoz, hogy fejlődjünk és a szervezeti célokat elérjük és előteremtsük.

Végezetül az utolsó állítás: *„Úgy érzem megtaláltam a helyemet, hiszen abban a munkakörben dolgozom, amiben ki tudok teljesedni.”* Itt is sajnálatos módon nagy számmal vannak azok a válaszadók, akik nem értenek egyet ezzel az állítással és olyan munkakörben végzik munkájukat, amelyben nem tudnak kiteljesedni. A kitöltők közül 22-en válaszoltak, úgy, hogy nagyrészt nem ért ezzel egyet és 20 fő válaszolt úgy, hogy egyáltalán nem ért ezzel egyet. Pozitív, hogy 40 fő legalább kismértékben ért ezzel egyet és 28-an vannak azok, akik olyan munkakörben dolgoznak, amelyben ki tudnak teljesedni, illeszkedik személyükhöz és felkelti munkaérdeklődésüket (19. ábra).



19. ábra: A válaszadók véleménye a munkahelyükről (fő)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

3.4.2. Az interjú eredményeinek bemutatása saját kutatásom alapján

A kérdőívhez hasonlóan az interjú is több blokkra bontható. Fontosnak tartottam, hogy a témakörök logikai sorrendben kövessék egymást. A kérdések az egyszerűbbektől a bonyolultabbak felé haladnak.

Az interjút 11 fővel készítettem el, ami azt jelenti, hogy a Baby boomer generáció tagjai közül 5 főt választottam ki, ebből 2 fő nőt és 3 fő férfit, valamint az Y generációból 6 főt kértem meg az interjú elkészítéséhez, itt 1 fő nőt és 5 fő férfit. Az alanyokat véletlenszerűen választottam ki a környezetemből, figyelve arra, hogy a Baby boomer, illetve az Y generációba tartozzanak.

Mint azt fentebb írtam, először mindenkit arra kértem meg, hogy mutassa be magát, eddigi életútját. A kérésem az volt először, hogy:

„Mutassa be magát néhány mondatban! Mikor született, milyen végzettségekkel rendelkezik, korábbi munkahelyeit, beosztásait, mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén, ha nyugdíjas mióta?”

A 3. és 4. táblázat segítségével kívánom bemutatni az interjú alanyaim által kapott ismereteket. A személyek, akikkel elvégeztem az interjút 1951-1962 között, valamint 1982-1995 között születettek, azaz jelenleg 61-72 év és 28-41 év közöttiek. Végzettségüket tekintve a 11 főből 4 főnek a legmagasabb iskolai végzettsége a minimum két darab főiskolai vagy egyetemi diploma, 5 főnek középiskolai érettségi és 2 főnek pedig szakmunkásképző. A fiatalabb generáció rendelkezik diplomával és a Baby boomer generáció legmagasabb végzettsége jellemzően a középiskolai érettségi. Munkájuk jellegét tekintve elég színesnek mondható, az interjú alanyaim közül jellemzően irodai munkát végeznek (honvéd, vám és pénzügyőr, önkormányzat), de van, aki tanár, gépjárművezető és gépkezelő. Az idősebb generáció tagjai egytől-egyig állami cégnél dolgozott nyugdíjas éveik előtt, a fiatalabbak is jellemzően állami cégnél, de van, aki nagyvállalatnál dolgozik. A Baby boomerek közül 2 főnek egy munkahelye volt egészen nyugdíjazásáig, 1 főnek három munkahelye volt nyugdíjba vonulásáig és 2 főnek volt négy munkahelye nyugdíjig, továbbá egyetlen egy fő dolgozik még jelenleg a többiek nyugdíjas éveiket töltik (2, 7, 8 és 12 éve). Az Y generáció tagjai közül 1 személynek egy, 2 főnek kettő, 3 alanyuk kettő és 1 főnek négy munkahelye volt ezidáig.

3. táblázat: A Baby boomer generáció válaszai

Baby boomer generáció					
Válaszadó	„A” alany	„B” alany	„C” alany	„D” alany	„E” alany
Neme	Nő	Nő	Férfi	Férfi	Férfi
Születési éve	1962	1953	1956	1951	1956
Munkahely jellege	Önkormányzat- állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – gépjárműveze- tő
Munkahelyek száma	4	1	1	3	4
Iskolai végzettség	Középiskolai érettségi	Középiskolai érettségi	Középiskolai érettségi	Középiskolai érettségi	Szakmunkás- képző
Az idő amióta dolgozik jelenlegi munkahelyén / nyugdíj előtt	14 éve	45 év	40 év	18 év	17 év

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=5

4. táblázat: Az Y generáció válaszai

Y generáció						
Válaszadó	„F” alany	„G” alany	„H” alany	„I” alany	„J” alany	„K” alany
Neme	Férfi	Férfi	Férfi	Nő	Férfi	Férfi
Születési éve	1995	1985	1982	1992	1995	1987
Munkahely jellege	Volánbusz Zrt – autóbusz- vezető	Pedagógus – állami cég	Róna Ker- tész Kft – gépkészítő	Nemzeti Adó és Vámhivatal – állami cég – irodai munka	BP BSC Kft. Szeged – nagyvállalat – irodai munka	Magyar Honvédség – állami cég – irodai munka
Munkahe- lyek száma	3	3	2	4	2	1
Iskolai végzettség	Középisko- lai érettségi	Egyetemi diploma	Szakmunkás -képző	Egyetemi diploma	Egyetemi diploma	Egyetemi diploma
Az idő amióta dolgozik jelenlegi munka- helyén	5 éve	5 éve	14 éve	1 éve	3 éve	13 éve

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=6

Ezt követően rátértem a vizsgálathoz releváns kérdésekre, a következővel folytattam az interjút:

„Véleménye szerint milyen tényezők elengedhetetlenek a munkavégzés során, melyek az Ön számára legfontosabb szempontok egy munkahely választás során?”

A Baby boomer generáció vonatkozásában erre a kérdésre egytől-egyig szinte hasonló válaszokat kaptam. Számukra elsődleges fontossággal bír a biztos kiszámítható munkahely és ehhez kapcsolódó rendszeres jövedelem és a szabadidő. Többségük jelezte még az anyagi biztonságot és a magas fizetést. Az idősebbek közül egyetlen egy személy mondta, hogy számára fontos, hogy olyan munkakört lásson el, amit szeret csinálni és jól érezze magát benne. Ugyancsak egy fő mondta, hogy neki sokat számít a szoros és jó kapcsolat a kollegákkal, úgy véli, hogy nagyon fontos a csapatszellem kialakításához és az összetartozás érvényesüljön ne csak a munkában, hanem a szabadidőben is, ahol már megjelenik a család is. Az Y generáció tekintetében erre a kérdésre hárman azt a választ adták, hogy számukra nagyon fontos a biztos munkahely, az anyagi biztonság és a kiszámíthatóság. Nélkülözhetetlennek tartják a jó munkahelyi környezetet, a folyamatos fejlődési lehetőségeket, illetve a karrierépítést is. A válaszokból kiderült, hogy van aki, lényegesnek tartja azt, hogy megbecsülve érezze magát, mind anyagi, mind pedig erkölcsi szempontból és elismerjék a munkáját. „J” alany szerint: *„A pénz nem elsődleges, számomra fontosabb, hogy az ember egy motiváló közegbe érkezzon, ahol van lehetőség szakmailag előre lépni, valamint nap, mint nap új kihívásokkal nézzon szembe.”* A szabadidő fontosságát csupán egy fő említette meg és ugyancsak egy fő mondta a home office lehetőségét.

A következő kérdésem arra irányult, hogy *számukra mennyire fontos a munkahelyhez való ragaszkodás, lojalitás.* A Baby boomer generáció tagjaitól egyöntetűen azt a választ kaptam, hogy nagyon fontos elem a munkahelyhez való ragaszkodás. „B” alany úgy fogalmazta meg, hogy: *„Úgy tud hűséges maradni a munkahelyéhez valaki, ha érzi a biztonságot, jól érzi magát benne és szereti a munkáját, amit csinál, a közösséget elfogadja.”* Az Y generációból erre a kérdésre egy fő kivételével azt a választ kaptam, hogy nagyon fontos a munkahelyhez való ragaszkodás. „J” alany úgy véli, hogy: *„A szakmámba a legversenyképesebb cégek bérezés, juttatások és lehetőségek terén nagyon hasonló szintet képviselnek. Ha az ember az*

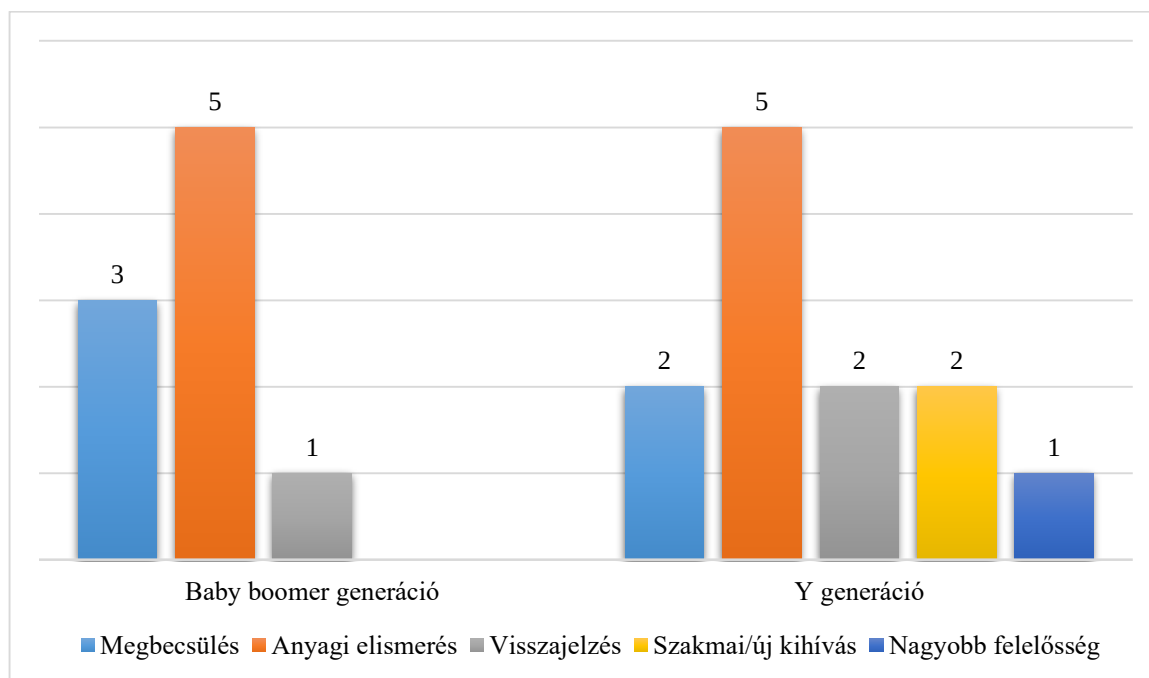
adott gazdasági helyzetben a legversenyképesebb fizetést szeretné kapni célszerű évente céget váltani, de véleményem szerint ez csak átmeneti jólétet eredményez. Ha az ember hosszú távú pályafutását veszi előtérbe célszerű egy adott munkahelyen maradni, ahol végig tudja járni a ranglétrát, ezért számomra fontos a munkahelyhez való hűség.” Az az egy személy, aki számára nem fontos, ő úgy gondolja, hogy a mai világban fontos a rugalmasság és alkalmazkodási képesség és nem biztos jó egy helyen hosszú időt eltölteni.

A negyedik a kérdésem az volt, hogy: *„Ön jelenleg vagy nyugdíj előtt végzettségének megfelelő munkakörben dolgozik/dolgozott?”* Itt is egyértelmű „igen” választ kaptam mindenkitől, tehát mind a tizenegyen végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoztak nyugdíj előtt vagy dolgoznak jelenleg.

Az ötödik kérdésem arra irányult, hogy: *„Milyen jellegű munkát végez jelenleg?”* Mindenki más-más munkakörben és területen dolgozik az interjú alanyaim közül. A Baby boomerek nagyrészt nyugdíjas éveik előtt irodai munkát végeztek, egy fő végzett irodán kívüli munkát ő autóbusz vezető volt. A fiatalok közül négy fő szellemi munkát végez, van, aki a Magyar Honvédségnél költségvetés tervezéssel, beszerzési eljárásokkal foglalkozik, van, aki általános iskolában pedagógus, van, aki vámigazgatási referensként dolgozik a Nemzet Adó- és Vámhivatalnál és van, aki elektromos autók töltőállomásának beszerzésével foglalkozik és a két fő közül aki, nem szellemi munkát végez az egyikük autóbuszvezető a másik személy pedig gépkezelő.

A következő kérésem az volt, hogy fejtse ki, hogy: *„Melyek azok a tényezők, amelyekkel lehet motiválni a munkája során?”* Ennél a kérdésnél főként a Baby boomer generáció tagjaitól kaptam közel hasonló választ, miszerint az anyagi és emberi elismeréssel, megbecsüléssel, pénzbeli jutalmazással lehetett motiválni, míg dolgoztak. Van, aki azt válaszolta, hogy nyaralási hozzájárulással, céges üdülő biztosítással vagy egyéb egészségmegőrző/szűrővizsgálatok biztosításával lehetett ösztönözni. Az Y generáció tagjai közül többen is megemlítették a szakmai és új kihívásokat munkájuk során, továbbá közülük szinte mindenki azt válaszolta, hogy megbecsüléssel, tisztességes pénzbeli jutalmazással lehet motiválni, valamint van, aki azt válaszolta, hogy fejlődési lehetőségekkel, nagyobb

felelősséggel lehet ösztönözni. „G” interjú alany szerint: *„Pozitív gondolkodással és pozitív életszemlélettel, néhány kedves szóval lehet motiválni az alkalmazottakat.”* (20. ábra).

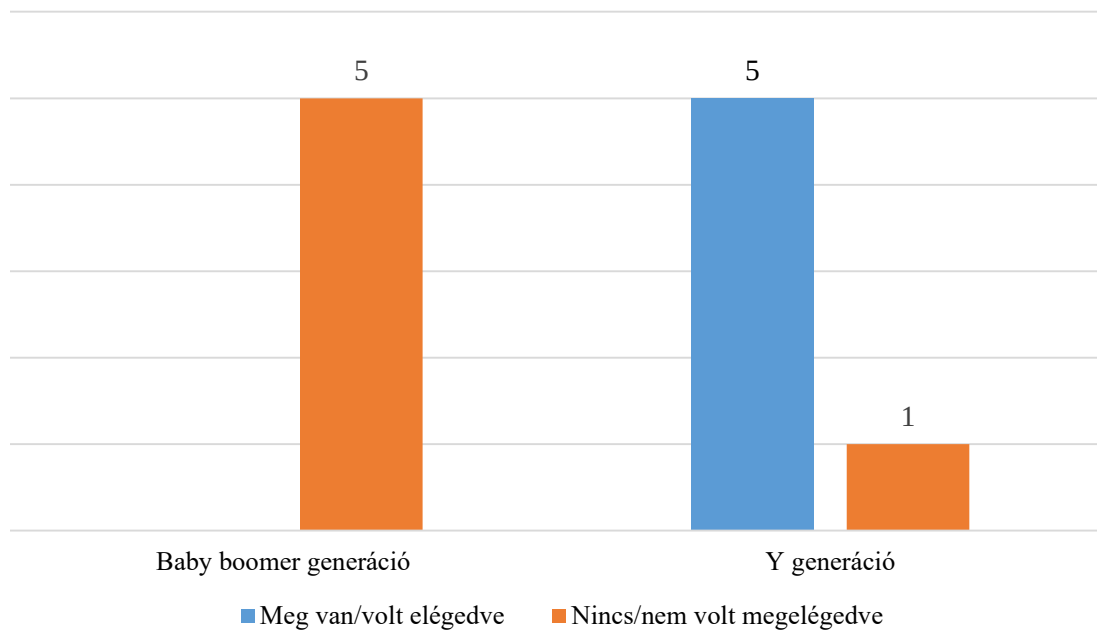


20. ábra: **Motiváló tényezők a két generáció véleménye szerint (fő)**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=11

A hetedik kérdés fizetéssel kapcsolatos volt, amely így hangzott: *„Ön elégedett a fizetésével? Mit gondol munkahelyén igazságos és méltányos a fizetési rendszer? (ha nyugdíjas, akkor előző munkahelyén)”* A Baby boomer generáció tagjai közül mindenkitől közel azonos választ kaptam, miszerint nem voltak megelégedve, vagy nincsenek megelégedve a kapott fizetésükkel és nem tartják/tartották igazságosnak a fizetési rendszert. Mivel mindnyájan állami cégnél dolgoztak/dolgoznak így többük is megemlítette, hogy a köztisztviselői bértábla besorolás alapján kapták a fizetést és az illetményalapot több éven keresztül nem emelték, ezért nem tartották méltányosnak. „E” alany hozzátette, hogy: *„Az utóbbi időbe bérfeszültség is alakult ki, hiszen a kevesebb munkába eltöltött idővel rendelkező munkavállalók is majdnem azt a bért kapták, mint a sok éves tapasztalattal rendelkezők.”* Ellenben a fiatalokkal, többségük meg van elégedve a fizetésével. „G” alany úgy véli, hogy: *„Viszonylag elégedett vagyok a bérezésemmel, de szeretném, ha ez egy kicsit több lenne. Amennyivel emelkedik az infláció, sajnos nem olyan mértékben emelkedik a*

díjazás, így úgymond értékvesztése van a fizetésnek.” Ő másodállásban is dolgozik, így ott is jut bevételhez, bár ezzel a szabadideje jóval kevesebb. „K” interjú alany véleménye szerint: „A szervezeten belül az igazságos és méltányos fizetési rendszert a jövőben szükséges még finom-hangolni, azonban az elmúlt évek tapasztalatai alapján a tendencia megfelelő irányba halad, mely magasabb dinamizmust igényelne.” Egy személy nincs megelégedve a fizetésével és a munkahelyén lévő fizetési rendszerrel (21. ábra).



21. ábra: **Megkérdezettek mennyire voltak/vannak megelégedve fizetésükkel (fő)**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=11

A nyolcadik kérdésem a munka-magánélet egyensúlyára irányult: „Önt támogatja/támogatta a munkahelye a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában?”

Ennél a kérdésnél is elég vegyes válaszokat kaptam, voltak, akik határozottan azt válaszolták, hogy őket nem támogatja/támogatja a munkahelye, viszont voltak, akik azt a választ adták, hogy igen kaptak/kapnak támogatást. A Baby boomer generáció tagjai közül voltak akik, első lakásjutáshoz kapcsolódó vissza nem térítendő támogatást, munkába álláskor szolgálati lakást említették meg. Van, aki azt a választ adta, hogy kedvezményes üdülési lehetőségeket biztosítottak számára, közös kirándulásokat szerveztek a dolgozók és családjaik részére és mióta nyugdíjas minden év karácsonyára ajándékutalvánnyal

kedveskednek a volt munkahelye vezetői. Az Y generáció tagjai közül többen is megemlítették a munkaidőkedvezményt, illetve a home office lehetőségét. „J” interjú alanyom azt a választ adta, hogy: *„A rugalmas munkaidőn felül a cég, ahol dolgozom, szem előtt tartja munkavállalói lelki egészségét és magánéletét.”*

A kilencedik kérdésem az volt, hogy: *„A munkahelyén kiemelt figyelmet szentelnek a dolgozók motivációjára? Megbecsülik, fontosnak érzi magát? (ha nyugdíjas, akkor előző munkahelyén)”* Ennél a kérdésnél három határozott nem és hat igen választ kaptam. Két fő pedig elég bizonytalan választ adott. Az idősebbek közül „E” alany azt mondta, hogy: *„Természetesen volt részem megbecsülésbe, de ez az utóbbi időbe inkább háttérbe szorult.”* A fiatalabbak közül pedig „F” alany, úgy látja, hogy: *„Vannak törekvések a munkavállalók motivációjára a munkaadó részéről, de úgy vélem, hogy több figyelmet kellene rá fordítaniuk.”* Az Y generációból „K” alany vezető beosztásban van, Ő úgy gondolja, hogy: *„Elengedhetetlen a saját motivációm fenntartása és munkatársaim megbecsülése, hiszen ezzel tudom a csapatomból kihozni a legtöbbet.”*

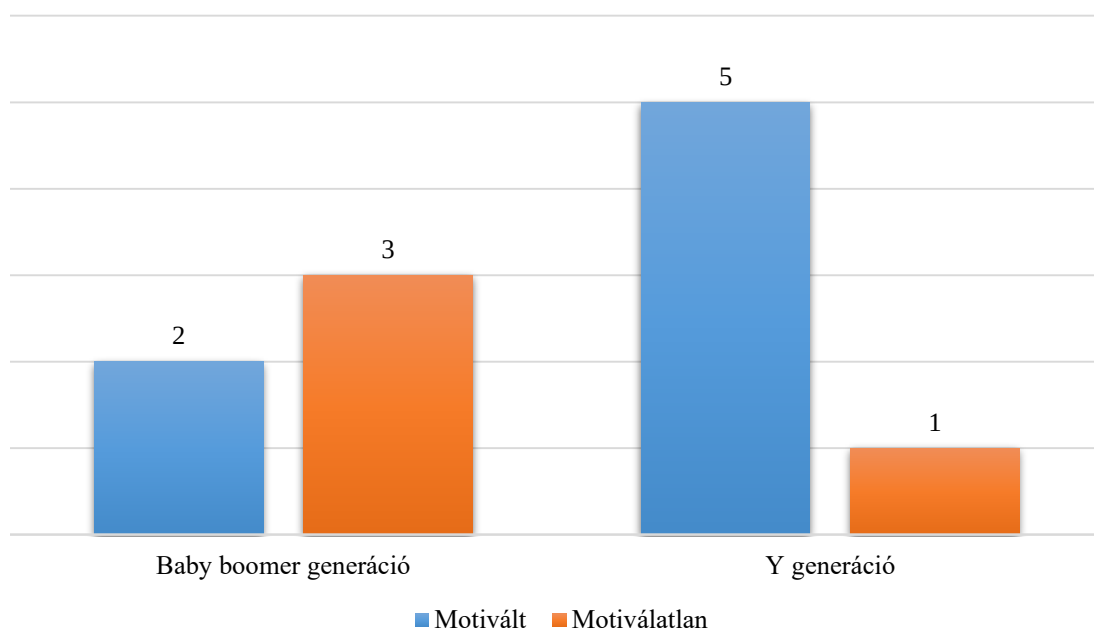
Az utolsó előtti kérdésem az volt, hogy: *„Mit gondol, abban a munkakörben dolgozik, ahol ki tud teljesedni? (ha nyugdíjas, akkor előző munkakörében)”*

Itt szinte mindenki azt a választ adta, hogy igen abba a munkakörben dolgozik, ahol biztosított a szakmai kiteljesedése, szereti a munkáját és folytonos lehetőség van a fejlődésre. Egyetlen egy fő adta, azt a választ, hogy egyáltalán nem érzi úgy, hogy ki tudna teljesedni jelenlegi munkahelyén, Ő egy fiatalabb interjú alany volt.

Végezetül az utolsó kérdésem pedig az volt, hogy: *„Motiváltnak érzi magát jelenlegi munkahelyén? (ha nyugdíjas, akkor előző munkahelyén)”*

Nagyon vegyes válaszokat kaptam a Baby boomerektől, ketten úgy vélik, hogy motiváltak voltak korábbi munkahelyükön, a többiek pedig úgy, hogy nem. A fiatalabb generáció tagjai közül főként azt a választ kaptam a megkérdezettektől, hogy motiváltnak érzik magukat a munkahelyükön. „K” alany azt mondta, hogy: *„A változatos szakmai kihívások, a nagyléptékű fejlesztések, továbbá a megfelelő fiatalos és innovatív munkahelyi légkör*

biztosítja a motivációm fenntartását.” Míg „G” alany szerint: „Igyekszem minden évben fejleszteni magam, rendszeresen járok továbbképzésekre. Nagyon fontos, hogy a gondolkodásom és az életszemléletem is pozitív maradjon, amely a nehezebb időszakokban is átsegíti.” Egy személy adta azt a választ, hogy nem érzi magát motiváltnak. Ezt azzal indokolta, hogy a fő gond, hogy nem kap elegendő szakmai segítséget a munkahelyén (22. ábra).



22. ábra: A megkérdezettek motiváltsága a munkahelyen (fő)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=11

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

4.1. Következtetések

A kérdőív, valamint az interjú felmérésem alapján és az eredmények kiértékelését követően a következő konklúziót vontam le. Kutatásomban megvizsgáltam, hogy milyen tényezők fontosak a munkavállalók, valamint ma már nyugdíjas korosztály számára, ezek mennyire jellemzőek a válaszadóknál és munkahelyeiknél.

A kutatásomban is egyértelműen megmutatkozott az Y generáció internethez való szoros kötődése, hiszen a kérdőívet nagyrészt e generáció tagjai töltötték ki, ellenben az idősebb Baby boomer generációval. Az eredményekből is kiderült, hogy az idősebbek csak nagyon kevesen nyitottak az internet világa felé.

Végzettségüket tekintve a fiatalabbak legalább egy főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkeznek, míg az idősebb generáció tagjaira nagyon maximum a középiskolai érettségi a jellemző legmagasabb végzettségként.

Munkahelyük számát nézve - eddigi életük során - a Baby boomerekre a munkahelyhez való ragaszkodás volt a jellemző, akár egy egész életen át egy munkahelyük volt, nem igazán váltottak, nagyon maximum a három munkahelyen dolgoztak aktív éveik alatt. Ellenben az Y korosztállyal, akik bőven jelen vannak a munkaerőpiacon és még lesznek is egy jó darabig, ők tipikusan az a generáció, akik, ha megunnak egy munkát, akkor képesek váltani és váltanak is. A fiatal korukra tekintettel jellemzően ezidáig három munkahellyel rendelkeztek ezen generáció tagjai átlagosan, amely nagyobb aránynak mondható a Baby boomerekhez képest. A fiatalokra a gyakoribb váltás jellemző, az idősebbekre pedig a hűségesség.

Mindkettő nemzedéknek nélkülözhetetlen a biztos kiszámítható munkahely és ehhez kapcsolódó rendszeres jövedelem. Szabadidő fontossága inkább az idősebb generációra jellemző, a fiatalabbak inkább fejlődni szeretnének, illetve fontosnak tartják a karrierépítést, továbbá náluk már előtérbe kerül prioritás szempontjából az otthoni munkavégzés lehetősége.

A munkahelyhez való ragaszkodás szempontjából mindkét nemzedékre jellemző a lojalitás, ezenfelül többnyire egytől egyig végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak jelenleg.

A kutatási eredményeimből az mutatkozik meg, hogy a Baby boomerek többsége közel hasonló munkát végez, túlnyomórészt irodai munkát állami cégnél, ugyanakkor fiatalabb társaik, az Y-ok már sokkal szerteágazóbb területeken dolgoznak.

A munkahelyi motivációt tekintve, más-más prioritások jelentek meg a generációk válaszaiban, míg a Baby boomereket az anyagi és emberi elismeréssel, megbecsüléssel, pénzbeli jutalmazással lehet motiválni, addig a fiatalabbaknál már megjelenik ösztönzőerőként ezek mellett a szakmai és új kihívások munkájuk során, továbbá fejlődési lehetőségek, nagyobb felelősség.

Az anyagi elismeréssel kapcsolatban a válaszadók közül az Y generáció többsége meg van elégedve fizetésével és ezzel kapcsolatos fizetési rendszerrel, azonban a Baby boomerekről ez közel sem mondható el. Ők nem voltak megelégedve, vagy nincsenek megelégedve a kapott bérükkel és nem tartják/tartották igazságosnak a fizetési rendszert.

A munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában mindkét részcsoporttól igazán megosztó és vegyes válaszokat kaptam, jellemzően van, akiket támogat a munkahelye és van, akiket nem. A fiatalabbaknál jellemzően rugalmas munkaidővel vagy esetleg home office lehetőséggel segíti a munkavállalókat a munkaadó.

Visszatérve a munkahelyi motivációra, a Baby boomereknél jellemzően nem igazán fordított vagy fordít a munkáltató megfelelő hangsúlyt a munkavállalók motivációjára és ezzel együtt nem is voltak motiváltak munkavégzésük alatt, ennek ellenére a fiatalabb generációnál másféle válaszokat kaptam. Az Y generációt zömmel megbecsüli munkahelye, valamint kellő figyelmet szentelnek a motivációjukra, sőt motiváltnak érzik magukat a munkahelyükön.

Végezetül pedig örömmel tölt el, hogy a válaszadók döntően abba a munkakörben dolgoznak, - vagy dolgoztak nyugdíj előtt - ahol biztosított a szakmai kiteljesedésük, szeretik a munkájukat és folyamatos lehetőség van a fejlődésükre.

4.1.1. Hipotéziseim igazolása

Kutatásom kezdetén négy hipotézisem volt, melyek igazolását kutatási eredményeim alapján a következőkben szeretném kifejtetni.

H1 hipotézis igazolása: *Az Y generációnak a munkavégzésük során a fő motivációjuk a pénz, a fizetés.*

A kérdőívben, valamint az interjúkban kapott válaszok alapján, - annál a kérdéscsoportnál, ahol a munkahelyválasztás során vagy a munkahely kapcsán nélkülözhetetlen tényezőkre továbbá, ahol a motiváló tényezőkre kérdeztem rá - az Y generáció számára releváns az anyagi biztonság, viszont sok esetben nem ez a legfontosabb számukra. Nagyon fontos a biztos munkahely és a kiszámíthatóság is. Elengedhetetlennek tartják a jó munkakörnyezetet, a folyamatos fejlődési lehetőséget és a karrierépítést. Nélkülözhetetlen, hogy anyagiilag és erkölcsileg is megbecsülve érezzék magukat, illetve munkájukat elismerjék. Természetesen az első háromban előkelő helyet foglal a pénz, de fontosabb számukra a fejlődés a karrierépítés lehetősége egy munkahelyen és ezt követi az anyagi elismerés, a méltányos munkabér. Mindent összevetve az igazolódott be, hogy az anyagi javak és az előrelépési lehetőségek a leglényegesebb nekik. **Összességében az H1 hipotézis igazolásra került és elfogadom.**

H2 hipotézis igazolása: *A Baby boomer generációra az elkötelezettség és hűség a jellemző munkahelyük iránt, ellenben az Y generációval.*

Kutatásomban, amikor a munkahelyhez való elkötelezettséget vizsgáltam, - a kitöltők, válaszadók mennyire lojálisak a munkahelyükhöz - azt állapítottam meg, hogy az idősebb nemzedékre jellemző az elkötelezettség és a hűség és talán hűségesebbek is, mint fiatalabb társaik, de az Y generációnak is kulcsfontosságú a munkahelyhez való ragaszkodás, a lojalitás. Viszont az interjúk során kiderült az is, hogy ők hamarabb mernek munkahelyet váltani, ha elégedetlenek munkahelyükön, mint a Baby boomerek. Véleményem szerint a sűrű váltással magasabb fizetéshez és jobb munkakörhöz juthatnak, ennek következtében pedig könnyebben megtalálhatják azt a miliőt, ahová be tudnak illeszkedni. Úgy gondolom a rendszeres munkaváltáshoz kötődő negatív vélemények egyre inkább átértékelődnek az emberekben, mivel pozitívumokkal járhat. **Összességében az H2 hipotézis igazolásra került és elvetem.**

H3 hipotézis igazolása: *Az Y generáció munkavégzésének elsődleges küldetése a folyamatos személyi és szakmai fejlődés, feljebb lépés.*

A kérdőívben, ahol a motiváló tényezőkre kérdeztem rá, továbbá az interjúban, mikor megkérdeztem a válaszadókat, hogy motiválnak érzi-e magukat jelenlegi munkahelyükön az derült ki, hogy az Y generációnak a prioritási sorrendjének az elején van a folyamatos szakmai fejlődés és a felelősségvállalás munkája iránt. Az interjúkból megállapítottam, hogy a pénz nyilvánvalóan fontos tényező, de annál fontosabb, hogy az ember egy motiváló környezetben végezze munkáját, ahol lehetőség van szakmai előrelépésre, valamint nap, mint nap új kihívásokkal találkozjon. Fontosnak tartják saját maguk fejlesztését és ezért tesznek is továbbképzéseken való részvétellel, valamint megemlítették a változatos szakmai kihívásokat, a nagyléptékű fejlesztéseket is, melyek prioritást élveznek munkájuk során. **Összességében az H3 hipotézis igazolásra került és elfogadom.**

H4 hipotézis igazolása: *Az Y generáció tagjainál fontos és elsődleges lett a munka-magánélet egyensúly. Fontos számukra, hogy a munkájuk mellett legyen idő hobbijuk űzésére, szabadidős tevékenységeikre, ellenben a Baby boom generációval, mivel ők az önértékelésüket a szakmájukban elért sikereikhez mérik, így nekik nehéz megtalálni az egyensúlyt.*

A kutatásom során, mikor azt kérdeztem meg a válaszadóktól, hogy támogatja-e a munkahelyük a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában közel azonos válaszokat kaptam az Y és a Baby boomer generációtól. Egyértelműen kirajzolódott a megkérdezettek visszajelzéseiből, hogy első helyen áll. A válaszadók közül 73 fő számára nagymértékben motiváló a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése a 110 fő kitöltőből. Mindkettőjüknek fontos ez az egyensúly, azonban a kérdőívek kiértékelése alapján kiderült, hogy néhány munkahely nem partner ennek megvalósításában, sajnos egyre inkább elvárják, hogy a munkavállalók „bármikor” rendelkezésre álljanak. Ebből kifolyólag a hipotézisem csak részben helytálló, hiszen az idősebb generációnak is sokat számít és elsőrendű. **Összességében az H4 hipotézis igazolásra került és csak részben fogadom el.**

4.2. Javaslatok

A kérdőívet főként az Y generáció tagjai töltötték ki. Nem mondhatom azt, hogy a Baby boomerek nem rendelkeznek megfelelő kompetenciákkal az „online világot” illetően, de jóval kevesebben jártassak benne. Két csoportra oszlanak, vannak, akik elutasítják és nem is akarják megismerni az online világot és vannak akik, befogadók rá és ügyesen használják ezeket a felületeket. Úgy gondolom, hogy az idősebb generáció szempontjából is nagy segítséget tud nyújtani, például az egyedüllét és ezzel együtt járó magány leküzdésében, új személyek megismerésében. Manapság már a családok szerte szét vannak az országban vagy akár a világban és az internet ehhez is hatalmas segítséget nyújt, hiszen folyamatosan kapcsolatban tudunk lenni családtagjainkkal, amely az idősebbeknek mentsvár lehet. Sok idős nehezen tud otthonról elmenni, ebben is segédkezik a web, hiszen már akár otthonról is tudnak rendelni, ügyet intézni, amely nagyban megkönnyíti a mindennapjaikat. Úgy gondolom fontos lenne az idősebb generáció internet világában való jártasságának fokozása, elősegítése, hiszen a fentebb említett tényezőkkel megkönnyítenék életüket.

Az idősebb nemzedék közül többen is megemlítették, hogy a köztisztviselői bértábla besorolás alapján kapták a fizetést és az illetményalapot több éven keresztül nem emelték, ezért nem tartották méltányosnak és ezzel együtt bérfeszültség is alakult ki, hiszen a kevesebb munkába eltöltött idővel rendelkező munkavállalók is majdnem azt a bért kapták, mint a sok éves tapasztalattal rendelkezők. Véleményem szerint az elmúlt időszak áremelkedései miatt szükségszerű lenne egy inflációkövető, minimum 25 százalékos béremelés a munkavállalók számára, továbbá magának a köztisztviselői bértábla módosítására lenne igény, mivel illetményalapot 2008 óta nem emeltek. Időszerű lenne egy nagyobb léptékű emelés.

A kutatási eredményeim szerint a legfontosabb motivációs tényezők az anyagi elismerés, a jó fizetés, a karrierlehetőség és az előrelépési lehetőség, továbbá egyre fontosabb a munkahelyi biztonság, azaz a munkahely megtartásának biztonsága, az állandóság az elmúlt évek történései miatt. Véleményem szerint kellő motiváltság nélkül egyetlen szervezet sem számíthat kimagasló teljesítményre a munkavállalók részéről, viszont ha a dolgozó a korábban említett tényezőkkel elégedett, jól érzi magát a munkahelyén, akkor meg van a motiváltsága és ezzel hozzájárul a szervezet teljesítményének és sikerességének

fokozásához és eredményes működéséhez. Úgy látom, hogy kiemelt figyelmet kell szentelni a személyi állomány elismerésére és megbecsülésére, ami csakis kielégítő ösztönzési rendszer és motivációs tényezők mellett biztosítható. Elengedhetetlen a vezetők folyamatos visszajelzése a munkavállaló teljesítményéről, akár anyagi, emberi elismeréssel, jutalommal és előrelépési lehetőséggel.

Meglátásom szerint a munkavállalók számára vonzóbb, ha egy állás hosszú távon is biztos megélhetést jelent. Úgy vélem ez a COVID-19 állapot által beköszöntött bizonytalan helyzet miatt alakult ki az emberekben. A nőknek elsősorban a nyugodt és rendes munkahelyi légkör és a magánélettel való egyensúly megteremtése fontos munkahely választáskor, míg a férfiak inkább a karrierépítésre, fejlődési lehetőségekre összpontosítanak. Ezt az otthoni munkavégzés lehetőségével lehetne fokozni a munkáltatók részéről, biztosítani a dolgozók számára heti 2-3 nap home office-t, ezzel hozzájárulva a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában. Sok esetben az adott munkahely melletti döntést is befolyásolja, hogy a munkaadó biztosít-e képzést, továbbképzéseket. A folyamatos fejlődéshez a szervezeti kultúra szempontjából szükséges lenne a cégeknek különböző képzési programok bevezetésére a dolgozók számára, ezzel fejlesztve őket, hiszen fontos szerepe van a képzésnek a munkavállalók számára.

Fontos szempont még a megfelelő munkatársi kapcsolatok, illetve jó munkahelyi csapat megléte. Ha adottak ezek a szempontok és tényezők, akkor ezek mind hozzájárulnak a munkahelyhez való lojalitáshoz, valamint a dolgozók motiváltságához. Nélkülözhetetlen a munkahelyen a munkavállalóval való kommunikáció milyensége a vezető részéről, ez is nagyban hozzájárul a munkahelyi légkörhöz. Véleményem szerint alapvető a folyamatos visszacsatolás, a dolgozók dicsérete, támogatása. Lehetőség legyen vezető és beosztott közötti jó kapcsolatra, esetleges gondokat el lehessen mondani, például túlterheltség, stressz. Úgy vélem a munkahelyi légkör és a motiváltság kéz a kézben jár, hiszen ha egy munkavállaló nem érzi jól magát egy adott helyen, akkor a motiváltsága is alább hagy, továbbá a munkahelyüket nem szerető dolgozók ritkán dolgoznak magas hatékonysággal. Elsődleges a szervezetek részéről, hogy az adott munkavállalókból egy jó munkahelyi csapatot alkosson. Ehhez viszont a vezetőknek kell megtenni az első lépéseket, hogy egy jó baráti kapcsolat alakuljon ki a munkavállalók között. Tehát véleményem szerint lényeges

lenne a szervezeteknek csapatépítő tréningeket, közös programokat akár munkán kívül is vagy céges bulikat szervezni, hiszen munkahelyen kívül a munkavállalók jobban feloldódnak és könnyebben nyitnak a másik munkatárs felé. Ezek a lehetőségek mind ahhoz járulnak hozzá, hogy a munkatársakból közösséget formáljanak.

Mindent összevetve, ha az alábbi tényezők, mint a megfelelő fizetés, jó munkahelyi környezet, munka-magánélet egyensúlya, fejlődési lehetőség meg van a munkavállalóknak, akkor a motiváltsággal sem lesz gond. Egy szervezet mozgató rugója az emberi erőforrás motiváltsága.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Már az elején gondoltam, hogy egy igazán érdekes témába vágom a fejszém, de mikor elkezdtem belemélyedni, gondolkodom itt a kutatómunkára és az eredmények kiértékelésére tudtam, hogy remek témaválasztás volt. Egyből magával ragadott mennyire másképp vélekednek egy-egy dologról a különböző generáció tagjai. Az irodalmi áttekintésben elsőként a generáció fogalmát, majd a hozzákapcsolódó Y és Baby boomer generáció témakörét fejtettem ki bővebben, majd kitértem a motiváció fogalmára, amely elengedhetetlen a munkavégzés során. Több szakember is megfogalmazta már a generációk definícióját, ezekből ragadtam ki a számomra fontosabbakat. Az Y és Baby boomer generáció meghatározására is többféle fogalom született idáig. Diplomadolgozatomban az általam összeállított kérdőív és általam lefolytatott interjúk eredményei alapján alaposabb képet kaphattam a vizsgált területről. Kutatásom alanyai az Y és Baby boomer generáció tagjai voltak. Többek között interneten töltötték ki a válaszadók a kérdőívemet, de volt alkalmam több személyhez is eljutni személyesen, velük interjút készítettem.

A diplomadolgozatomban az alábbi feltételezésekre kerestem a válaszokat:

H1: Az Y generációnak a munkavégzésük során a fő motivációjuk a pénz, a fizetés.

Helyén van ez a hipotézis, viszont sok esetben nem ez a legfontosabb számukra. Természetesen az első között szerepel, de fontosabb számukra a fejlődés, a karrierépítés lehetősége egy munkahelyen és ezt követi az anyagi elismerés, a méltányos munkabér. Tehát az igazolódott be, hogy az anyagi javak és az előrelépési lehetőségek a leglényegesebb nekik.

H2: A Baby boomer generációra az elkötelezettség és hűség a jellemző munkahelyük iránt, ellenben az Y generációval.

Részben igaz csak ez a feltevés, az odáig teljesen rendben van, hogy az idősebb nemzedékre jellemző az elkötelezettség és a hűség és talán hűségesebbek is, mint fiatalabb társaik, de az Y generációnak is kulcsfontosságú a munkahelyhez való ragaszkodás, a lojalitás, viszont ők hamarabb mernek munkahelyet váltani, ha elégedetlenek, mint a Baby boomerek. A sűrű váltással magasabb fizetéshez és jobb munkakörhöz juthatnak, ennek

következtében pedig könnyebben megtalálhatják azt a miliőt, ahová be tudnak illeszkedni. Úgy gondolom a rendszeres munkaváltáshoz kötődő negatív vélemények egyre inkább elmosódnak az emberekben, mivel pozitívumokkal járhat.

H3: Az Y generáció munkavégzésének elsődleges küldetése a folyamatos személyi és szakmai fejlődés, feljebb lépés.

Ahogy már az első feltételezésemnél kifejtettem, igen az Y generációnak a prioritási sorrendjének az elején van a folyamatos szakmai fejlődés, a felelősségvállalás munkája iránt. A pénz is fontos tényező, de annál fontosabb, hogy az ember egy motiváló környezetben végezze munkáját, ahol lehetősége van szakmai előrelépésre.

H4: Az Y generáció tagjainál fontos és elsődleges lett a munka-magánélet egyensúly. Fontos számukra, hogy a munkájuk mellett legyen idő hobbijuk űzésére, szabadidős tevékenységeikre, ellenben a Baby boom generációval, mivel ők az önértékelésüket a szakmájukban elért sikereikhez mérik, így nekik nehéz megtalálni az egyensúlyt.

A hipotézisem csak részben helytálló, hiszen az idősebb generációnak is sokat számít és elsőrendű a munka-magánélet egyensúly. Elmondható, hogy az Y és a Baby boomer generáció közel azonosan vélekedik erről, mindkettőjüknek fontos a munka-magánélet egyensúlya, azonban néhány munkahely nem partner ennek megvalósításában.

A beskatulyázás ellenére számos közös vonás köti össze e két generáció tagjait, hiszen egyaránt vágyunk az anyagi és emberi megbecsülésre, a munka és a magánélet egyensúlyára, a stabil munkahelyre, a jó munkahelyi kapcsolatokra és a szakmai fejlődésre. Csupán a fontossági sorrend az, ami néha eltér.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. Earl, B. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest. pp. 2-313.
2. Juhász, I – Matiscsákné, L. M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Médiainformatikai kiadványok, Eger. pp.159-160.
3. Kincs, D. (2016): Az Y generáció munkahelyi motivációs lehetőségeinek vizsgálata. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet. pp.13-14.
4. Klein, B. – Klein, S. (2008): A motiváció. Humánpolitikai szemle: 19. évf. 7-8. sz. 31-57 o.,
5. McCrindle, M. – Wolfinger, E. (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. Korunk, 3. évf. 11. sz. 13-18. o.
6. Schäffer, B. ACC (2012): Ifjú titánok. Az ezredforduló fiatal vezetői egy coach szemével. Budapest: Z-Press Kiadó
7. Schäffer, B. (2015): A Legifjabb titánok. Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról. Budapest: Boook Kiadó
8. Tari, A. (2010): Y generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az Információs Korban. Budapest: Jaffa Kiadó
9. Tari, A. (2011): Z generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani szempontok az Információs Korban. Budapest: Tericum Kiadó
10. Tari, A. (2015): #yz Generációk online. Klinikai pszichológiai és társadalomlélektani szempontok az Információs Korban. Budapest: Tericum Kiadó
11. Zubány, E. (2008): Élünk a sokszínűséggel. Munkapszichológia, 52. évf. 1. sz. 35- 38. o.

Internetes hivatkozások:

1. Collier, E. (2012): Workplace Warfare: Baby Boomers, Gen X And Gen Y. [Workplace Warfare: Baby Boomers, Gen X and Gen Y | Career FAQs](#) Letöltés ideje: 2023.02.04.
2. GURCHIEK, K. (2016): What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation.

- <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx> A letöltés ideje: 2023.02.04.
3. Füle, R. (2016): Játékra fel! A játékos digitális generációk és a gamifikált rendszerek. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Bologna alapképzés / Gazdálkodási és menedzsment szak. 3 p.
https://www.ecosim.hu/ecosim_www/data/downloads/51/fule_roxana_jatekra_fel_a_jatekos_digitalis_generaciok_es_a_gamifikalt_rendszerek.pdf A letöltés ideje: 2023.02.04.
4. Kane, S. (2016): Baby Boomers in the Workplace – How Baby Boomer Traits and Characteristics Affect the Workplace:
<https://www.thebalance.com/baby-boomers2164681> A letöltés ideje: 2023.01.09.
5. Karoliny, Mártonné – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Kft., Budapest
<https://docplayer.hu/423268-Emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv.html> A letöltés ideje: 2023.02.04.
6. Kincs, D. (2016): Az Y generáció munkahelyi motivációs lehetőségeinek vizsgálata.
<http://midra.uni-miskolc.hu/document/24698/19737.pdf> A letöltés ideje: 2023.02.04.
7. Kissné András, K. (2014): Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. HR Magazin. 2014.
http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/01_simandi_04_16/321genercik.html A letöltés ideje: 2023.02.04.
8. Komár, Z (2017): Generációelméletek.
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek> A letöltés ideje: 2023.01.04.
9. Kránitz É. (2022): Generációk a munkahelyen.
<https://vezetofejlesztes.hu/generaciok-a-munkahelyen/> A letöltés ideje: 2023.02.04.
10. Kulcsár, Zs.: X Y Z generáció Magyarországon.
<http://crescendo.hu/2010/8/4/xyz-generacio-magyarorszagon> A letöltés ideje: 2023.01.04.

11. Lebhardt, O. (2013): Generációk csatája – Ki nyom le kit?
https://www.vasarnapihirek.hu/fokusz/generaciok_csataja_ki_nyom_le_kit A letöltés ideje: 2023.02.04.
12. Lengyelne Molnár, T. (2013): Kutatástervezés
<https://mek.oszk.hu/14400/14492/pdf/14492.pdf> A letöltés ideje: 2023.02.04.
13. Lukács, A. (2016): A generációs különbségek kínálta előnyök kiaknázása a munkahelyeken.
<http://www.techmonitor.hu/szakember/munkaero-piac/a-generacios-kulonbsegek-kinalta-elonyok-kiaknazasa-a-munkahelyeken-20160831> A letöltés ideje: 2023.02.04.
14. Meretei, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. 10 p.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf A letöltés ideje: 2023.01.04.
15. Rampton, J. (2017): Generations of Workers: Boomers, Gen-X, Millennials, and Gen-Z An honest day's pay for an honest day's work isn't always the case.
<https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html> A letöltés ideje: 2023.02.04.
16. Rácz, A. M. (2020): Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának foglalkoztatásában Különös tekintettel a Kttv. és a Kit. jogszabályokban foglaltakra, a közigazgatás államigazgatási szervei vonatkozásában.
https://antk.uni-nke.hu/document/akk-copy-uni-nke-hu/R%C3%A1cz%20Anita%20M%C3%A1ria%C3%89rtekez%C3%A9stervezet_2020.pdf A letöltés ideje: 2023.02.04.
17. The American Equity Underwriters, INC (2021): Motivating Employees from Different Generations.
<https://blog.amequity.com/longshore-insider/article/motivating-employees-from-different-generations> A letöltés ideje: 2023.02.04.
18. TÓTHNÉ PARAZSÓ L. (2011): A kutatómódszertan matematikai alapjai.
<http://docplayer.hu/1145800-A-kutatasmodszertan-matematikai-alapjai-tothne-parazso-lenke.html> A letöltés ideje: 2023.02.05.

19. Varga, É. (2022): Kiegészítés a generációk tükrében.
https://perepo-dolgozat.unipannon.hu/id/eprint/25922/1/varga_%C3%A9va_2022jan_publikus.pdf A
letöltés ideje: 2023.02.04.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Czombos-Zsoldos Anett vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Budai Campus Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak hallgatója. Kérdőívemben kutatást végzek a Baby boomer és az Y generáció munkához való viszonyával, munkaerő piaci helyzetével kapcsolatban.

A kérdőív anonim és önkéntes, melynek kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe. A válaszadását a megfelelő helyen X-szel jelölje, vagy rövid szöveges válasszal fejtse ki véleményét.

Kutatásom szempontjából csak a munkaerőpiacon jelenlévő Baby boom és Y generációra vonatkozó információk relevánsak, így amennyiben Ön nem 1946-1964 és 1976-1995 között született, vagy a munkaerőpiacon még nincs aktívan jelen, úgy kérem, ne töltsse ki ezt a kérdőívet.

Előre köszönöm, hogy kitöltésével és válaszaival segíti kutatómunkámat.

1. Ön melyik generációhoz tartozik születési éve alapján?

- ☐ Baby boom generáció (1946-1964),
- ☐ Y generáció (1976–1995)

2. Az Ön jelenlegi munkahelyének típusa?

- ☐ Állami cég,
- ☐ Multinacionális vállalat,
- ☐ Nagyvállalat,
- ☐ Vállalkozó,

- ☐ Nyugdíj mellett dolgozom,
- ☐ Munkanélküli.

3. A felsoroltak közül kérem, válassza ki az Ön számára legfontosabb 3 tényezőt:

- ☐ Biztos munkahely,
- ☐ Szabadidő,
- ☐ Karrier lehetőség, önmegvalósítás,
- ☐ Magas, versenyképes fizetés, anyagi függetlenség,
- ☐ Munka-magánélet egyensúly,
- ☐ Pozitív, nyugodt munkahelyi légkör,
- ☐ Jó hangulat,
- ☐ Rugalmasság,
- ☐ Motiváltság,
- ☐ Fejlődésre való lehetőség,
- ☐ Magas beosztás,
- ☐ Tisztességes bánásmód.

4. Ön mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén?

.....

5. Az Ön eddigi munkahelyeinek száma?

.....

6. Mennyire fontos Ön számára a munkahelyhez való lojalitás?

Nagyon fontos	1	2	3	4	Egyáltalán nem fontos

7. Ön a végzettsége szerinti munkakörben dolgozik?

- ☐ Igen,
- ☐ Igen, de szeretnék más jellegű munkaköröket is kipróbálni,
- ☐ Nem,
- ☐ Nem, de a jövőben szeretnék a végzettségem szerinti munkakörben dolgozni,
- ☐ Nem, de szeretem a munkámat, így nem szeretnék váltani.

8. Mi az Ön beosztása?

- ☐ Alkalmazott/beosztott,
- ☐ Középvezető,
- ☐ Felsővezető,
- ☐ Vállalkozó,
- ☐ Egyéb:.....

9. Milyen jellegű munkát végez mindennapi munkája során?

- ☐ Monoton (ismétlődő, nem változatos, unalmas, sémák és minták alapján),
- ☐ Kreatív (változatos, izgalmas, nincsenek fix sémák és minták, új ötletek, feladatok, problémák megoldása, alkotási folyamatban való részvétel).

10. Ön jelenleg milyen jellegű munkahelyen dolgozik?

- ☐ Fix irodában,
- ☐ Irodában, de home office lehetőséggel,
- ☐ Csak home office.

11. Kérem X-szel jelölje, hogy az itt felsorolt szempontok közül, melyek azok, amelyek leginkább motiválják Önt a mindennapi munkája során. (Ahol az 1-es érték egyáltalán nem motivál, és az 4-es érték nagymértékben motivál)

	1	2	3	4
Fizetés				
Személyi juttatások/jutalom				
Béren kívüli juttatások				
Karrierlehetőség, előrelépés lehetősége a szervezetben belül				
Továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása				
Jó munkatársi kapcsolatok, megfelelő munkahelyi légkör				
Vezetőkkel való közvetlen, jó kapcsolat				
Megfelelő, biztonságos, tiszta környezet				
Elismerés, dicséret				
Beosztottak döntésbe bevonása				
A végzett munka kihívásokkal teli, érdekes, értelmes				
Önállóság				
Változatos, kreativitást igénylő feladatok				
A munka-magánélet egyensúlya				
Rugalmas munkaidő				
Otthoni munkavégzés/home office				
Önmegvalósítás, egyénileg kitűzött célok elérése				
A munkáltató jó presztízse, hírneve, a munka társadalomra gyakorolt hatása				
Modern technológia (eszközök és rendszerek)				
Munkahely elhelyezkedése, megközelíthetősége				

12. Kérem, válaszoljon az alábbi kérdésekre:

	Igen	Általában igen	Többnyire nem	Nem
Ön elégedett a jelenlegi fizetésével?				
Az Ön véleménye szerint, munkahelyén igazságos és méltányos a fizetési rendszer?				

13. Kérem válassza ki az alábbi listából, hogy az Ön számára milyen fizetés lenne kielégítő, amellyel családjá, saját létfenntartása és anyagi biztonsága biztosított, és amellyel meg lenne/van elégedve!

- ☐ Nettó 150 000 Ft – 250 000 Ft között,
- ☐ Nettó 250 001 Ft – 350 000 Ft között,
- ☐ Nettó 350 001 Ft – 450 000 Ft között,
- ☐ Nettó 450 001 Ft – 550 000 Ft között,
- ☐ Nettó 550 001 Ft – 650 000 Ft között,
- ☐ Nettó 750 001 Ft felett.

14. Önt mivel támogatja munkahelye a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában?

- ☐ Rugalmas munkaidő,
- ☐ Otthoni munkavégzés/home office,
- ☐ Nem támogat,
- ☐ Egyéb:.....

15. Kérem jelölje, hogy mit gondol az alábbi állításokról

	Teljes mértékben egyetértek	Csak kismértékben értek egyet	Nagyrészt nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
A munkahelyemen kiemelt figyelmet szentelnek a dolgozók motivációjára				
A munkahelyemen megbecsülnek, fontosnak érzem magam				
Összeségében motiválnak érzem magam				
Úgy érzem megtaláltam a helyemet, hiszen abban a munkakörben dolgozom, amiben ki tudok teljesedni				

Demográfia:

16. Az Ön neme?

- ☐ Nő,
☐ Férfi.

17. Az Ön életkora?

- ☐ 28-33 év közötti,
☐ 34-42 év közötti,
☐ 63-70 év közötti,
☐ 71-77 év közötti.

18. Az Ön családiállapota?

- ☐ Nőtlen, hajadon,
- ☐ Házas,
- ☐ Elvált,
- ☐ Özvegy.

19. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- ☐ Általános iskola,
- ☐ Szakmunkásképző,
- ☐ Érettségi,
- ☐ Főiskola/Egyetem.

20. Hol található az Ön állandó lakhelye?

- ☐ Főváros,
- ☐ Megyeszékhely,
- ☐ Egyéb város,
- ☐ Község/Falu.

2. számú melléklet: felhasznált kutatási interjú

1. Kérem, mutassa be magát néhány mondatban! Mikor született, milyen végzettségekkel rendelkezik, korábbi munkahelyeit, beosztásait, mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén, ha nyugdíjas mióta?
2. Véleménye szerint milyen tényezők elengedhetetlenek a munkavégzés során, melyek az Ön számára legfontosabb szempontok egy munkahely választás során? (Pl.: biztos munkahely, szabadidő, karrier, önmegvalósítás, magas fizetés, anyagi függetlenség stb.)
3. Ön számára mennyire fontos a munkahelyhez való lojalitás/hűség?
4. Ön jelenleg vagy nyugdíj előtt végzettségének megfelelő munkakörben dolgozik/dolgozott?
5. Milyen jellegű munkát végez jelenleg, vagy nyugdíjas éve előtt milyen munkát végzett? Kérem, fejtse ki bővebben.
6. Véleménye szerint melyek azok a tényezők, amelyekkel lehet motiválni a munkája során?
7. Ön elégedett a fizetésével? Mit gondol munkahelyén igazságos és méltányos a fizetési rendszer? (ha nyugdíjas, akkor előző munkahelyén)
8. Önt támogatja/támogatta a munkahelye a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában? Kérem, fejtse ki bővebben.
9. A munkahelyén kiemelt figyelmet szentelnek a dolgozók motivációjára? Megbecsülik, fontosnak érzi magát? (ha nyugdíjas, akkor előző munkahelyén)
10. Mit gondol, abban a munkakörben dolgozik, ahol ki tud teljesedni? (ha nyugdíjas, akkor előző munkakörében)
11. Motiváltnak érzi magát jelenlegi munkahelyén? (ha nyugdíjas, akkor előző munkahelyén)

3. számú melléklet: táblázatok

1. táblázat: **A generációk**

Elnevezésük	Születési év	Technológiai változással való szembesülés	Megjelölésük
Veteránok	1925-45	Életük második felében találkoztak az internettel	Nincs meghatározva
Baby boomer	1946-64	30-40 életév között	Próféták
„X” generáció	1965-79	Kamaszként-tinédzserként	Nomádok
„Y”/millenium generáció	1976-95	Gyermekkorban	Hősök
„Z” generáció	1996-napjainkig	Nem éltek internet nélküli világban	Művészek

forrás: (SZIRBIK, 2010 – TARI, 2011) – saját szerkesztéssel

2. táblázat: **A két generáció munkahelyi erényei**

Legfontosabb munkahelyi erényeik	
Baby boomer generáció	Y generáció
Ellenáll a technológiának	Technológiában jártasság
Kötődnek a munkahelyhez	Könnyen váltanak munkahelyet
Személyes kommunikációt preferálják	Online történő kommunikációt preferálják
Csapatszellem	Versenyszellem

forrás: saját szerkesztéssel

3. táblázat: A Baby boomer generáció válaszai

Baby boomer generáció					
Válaszadó	„A” alany	„B” alany	„C” alany	„D” alany	„E” alany
Neme	Nő	Nő	Férfi	Férfi	Férfi
Születési éve	1962	1953	1956	1951	1956
Munkahely jellege	Önkormányzat- állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég-irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – irodai munka	Nyugdíjas, de előtte állami cég – gépjárműveze- tő
Munkahelyek száma	4	1	1	3	4
Iskolai végzettség	Középiskolai érettségi	Középiskolai érettségi	Középiskolai érettségi	Középiskolai érettségi	Szakmunkás- képző
Az idő amióta dolgozik jelenlegi munkahelyén / nyugdíj előtt	14 éve	45 év	40 év	18 év	17 év

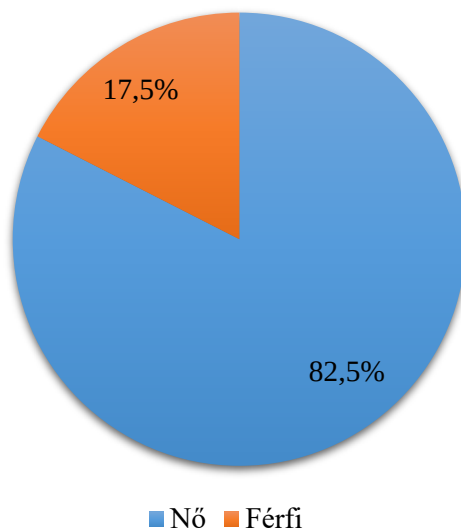
Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=5

4. táblázat: Az Y generáció válaszai

Y generáció						
Válaszadó	„F” alany	„G” alany	„H” alany	„I” alany	„J” alany	„K” alany
Neme	Férfi	Férfi	Férfi	Nő	Férfi	Férfi
Születési éve	1995	1985	1982	1992	1995	1987
Munkahely jellege	Volánbusz Zrt – autóbusz- vezető	Pedagógus – állami cég	Róna Ker- tész Kft – gépkezelő	Nemzeti Adó és Vámhivatal – állami cég – irodai munka	BP BSC Kft. Szeged – nagyvállalat – irodai munka	Magyar Honvédség – állami cég – irodai munka
Munkahe- lyek száma	3	3	2	4	2	1
Iskolai végzettség	Középisko- lai érettségi	Egyetemi diploma	Szakmunkás -képző	Egyetemi diploma	Egyetemi diploma	Egyetemi diploma
Az idő amióta dolgozik jelenlegi munka- helyén	5 éve	5 éve	14 éve	1 éve	3 éve	13 éve

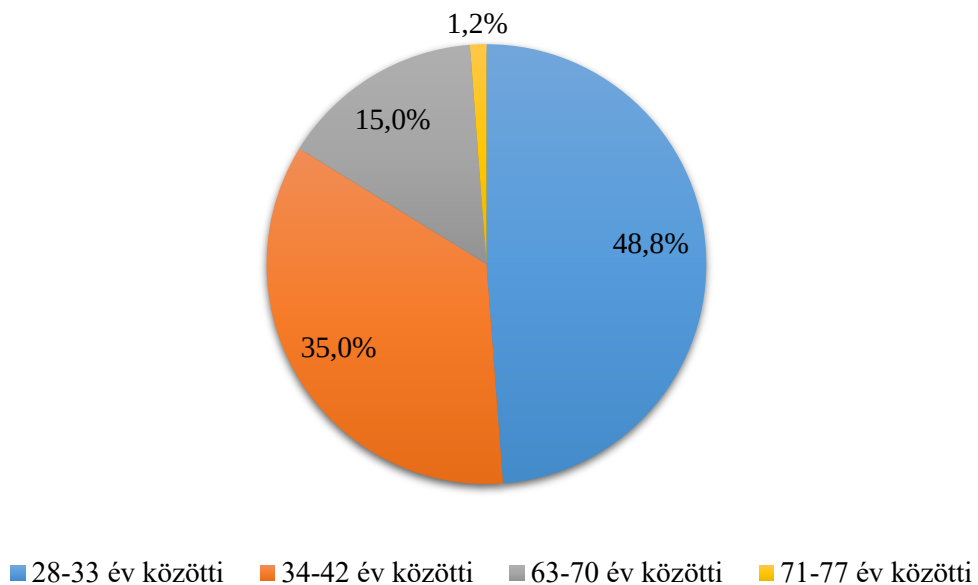
Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=6

4. számú melléklet: ábrák



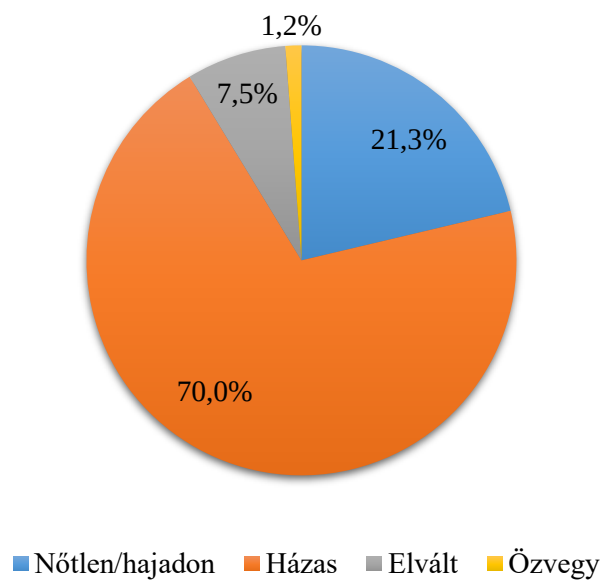
1. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



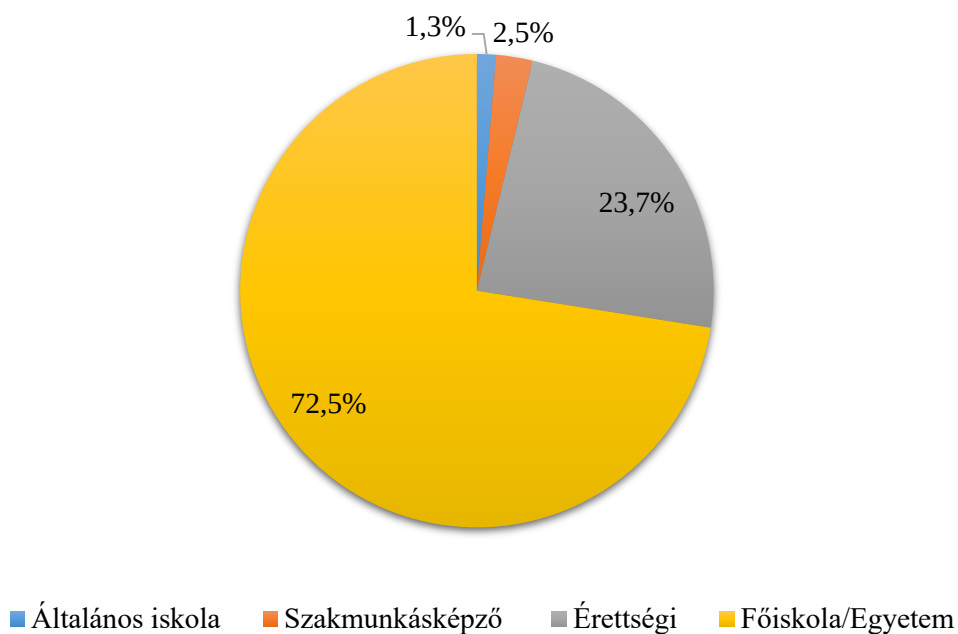
2. ábra: A kitöltők életkor szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

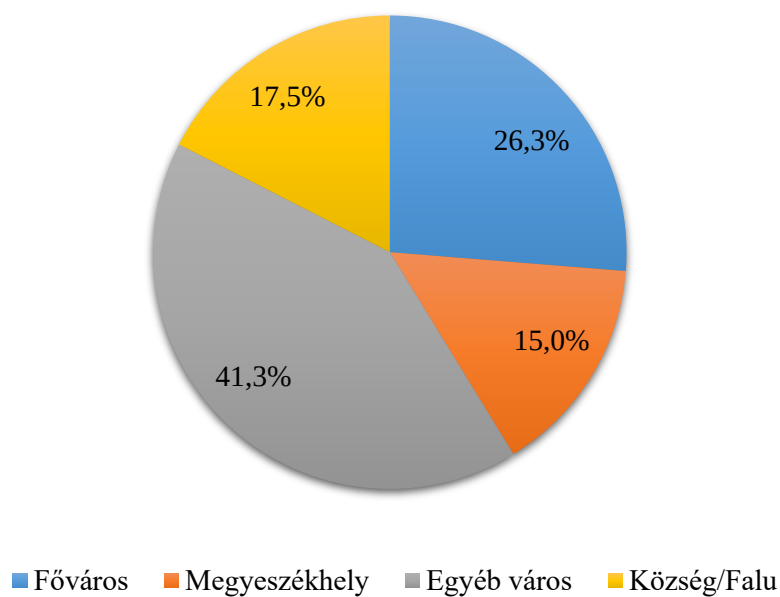


3. ábra: A válaszadók családi állapot szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110

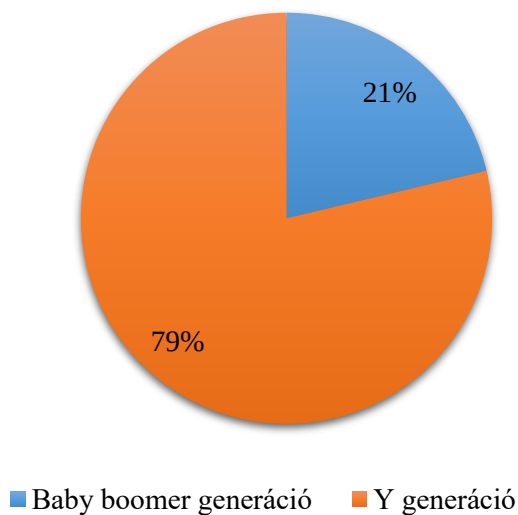


4. ábra: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása



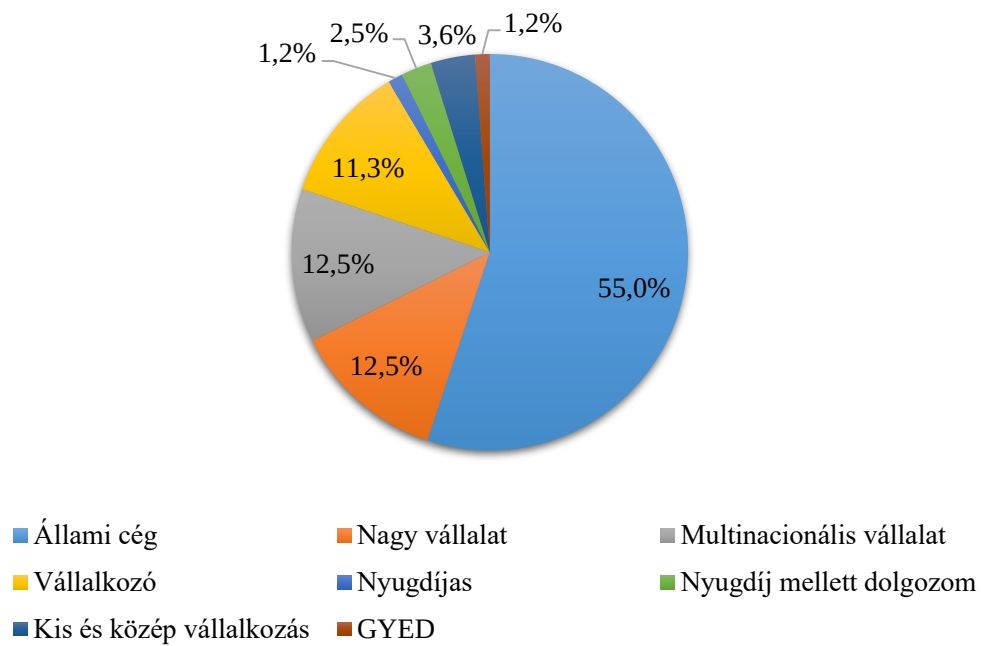
5. ábra: A válaszadók állandó lakóhely szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



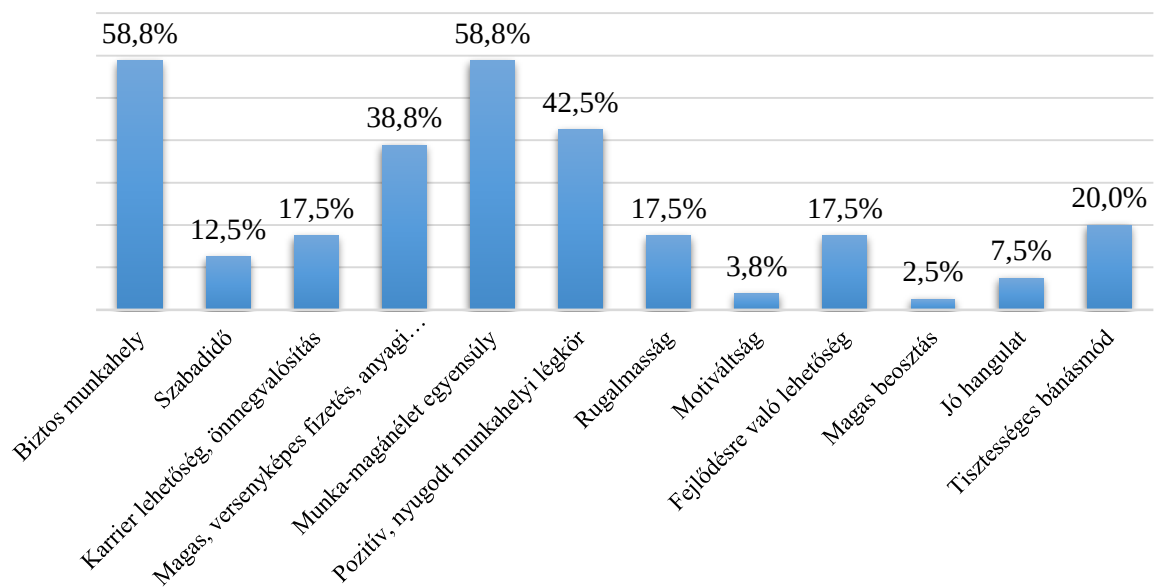
6. ábra: A baby boomer és az Y generációk aránya a kitöltők között

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



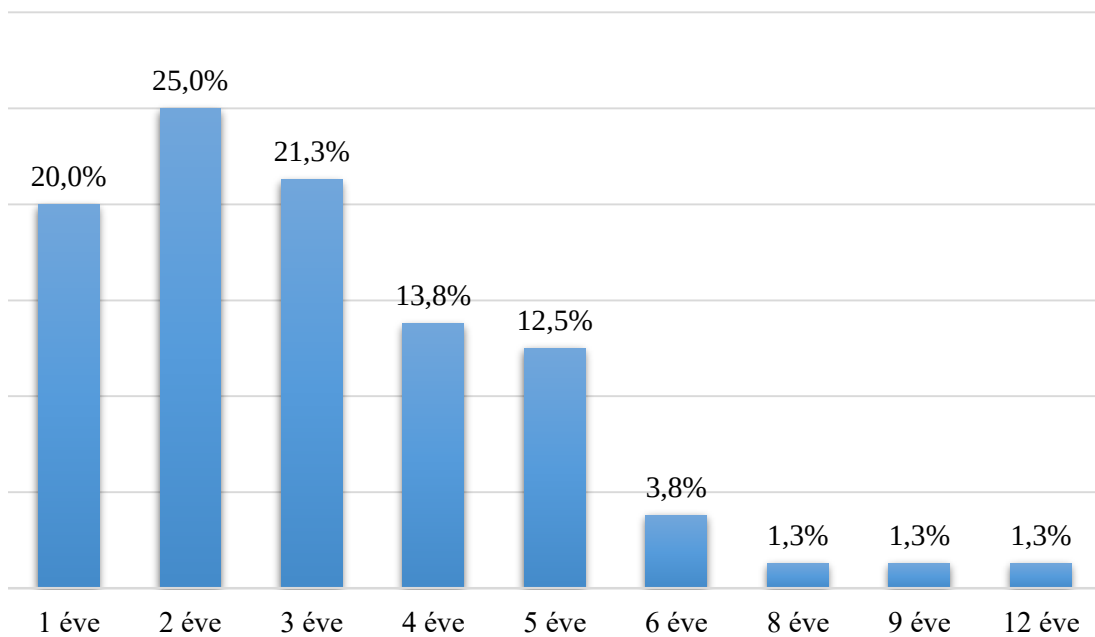
7. ábra: A kitöltők foglalkozás szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



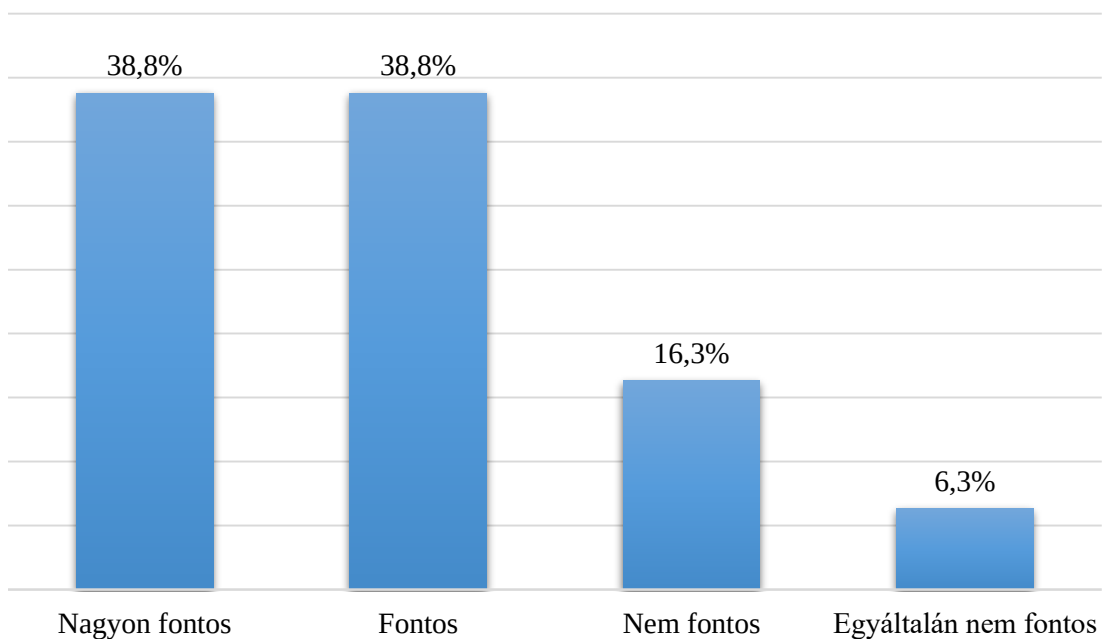
8. ábra: A megkérdezettek számára legfontosabb szempontok a munkahely kapcsán

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



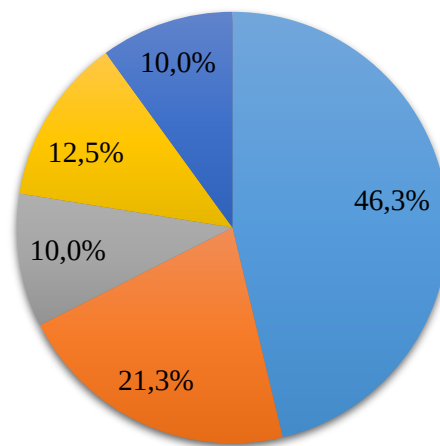
9. ábra: A válaszadók eddig munkahelyeinek a száma

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



10. ábra: A válaszadók munkahelyhez való ragaszkodása

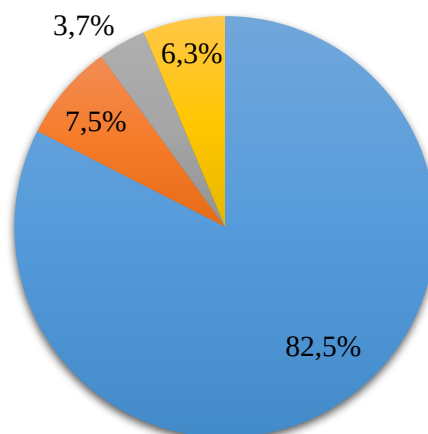
Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



- Igen
- Igen, de szeretnék más jellegű munkaköröket is kipróbálni
- Nem
- Nem, de a későbbiekben szeretnék a végzettségem szerinti munkakörben dolgozni
- Nem, de szeretem a munkámat, és emiatt jelenleg nem szeretnék váltani

11. ábra: A kitöltők végzettségükhöz kapcsolatos munkában dolgoznak-e

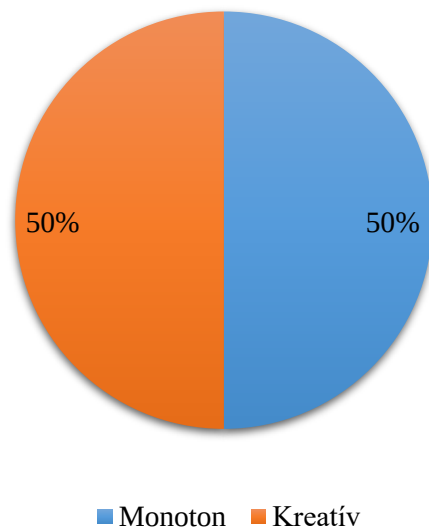
Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



- Alkalmazott/beosztott
- Középvezető
- Felsővezető
- Vállalkozó

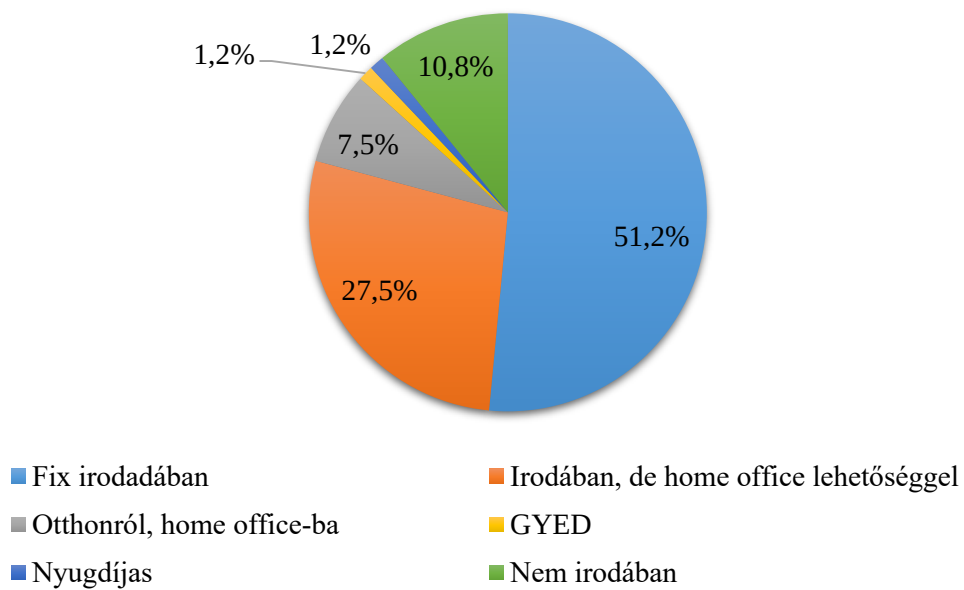
12. ábra: A válaszadók munkahelyen betöltött beosztása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



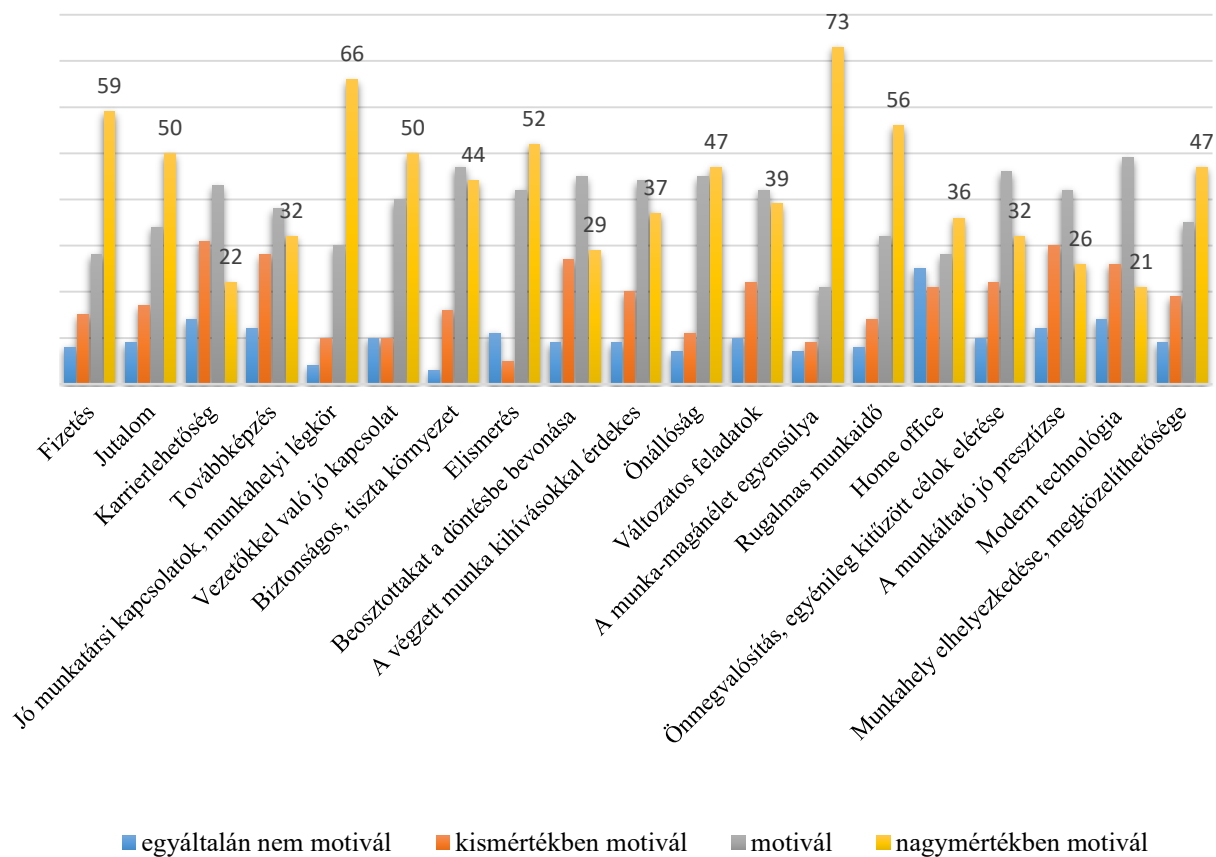
13. ábra: A kitöltők munkájának jellege

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



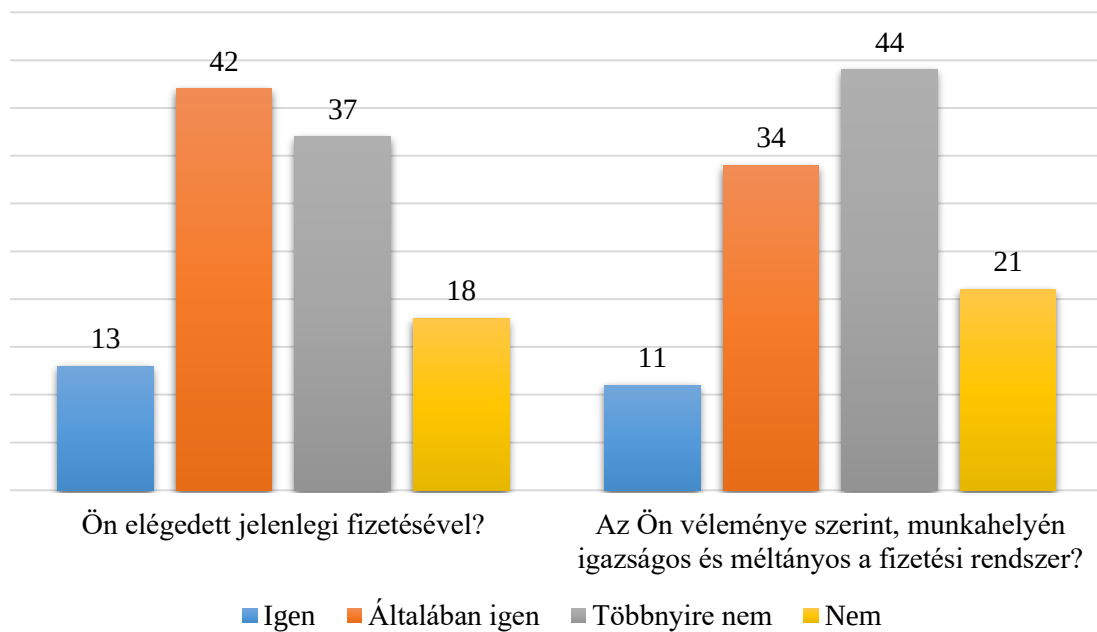
14. ábra: A válaszadók munkahelyének jellege

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



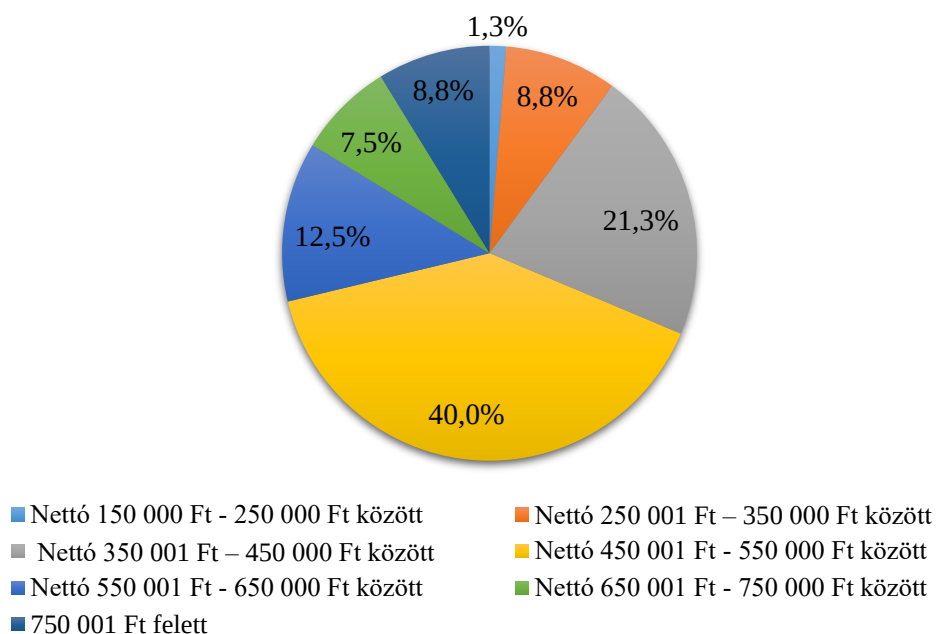
15. ábra: A megkérdezetteket leginkább motiváló tényezők a munkahelyen (fő)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



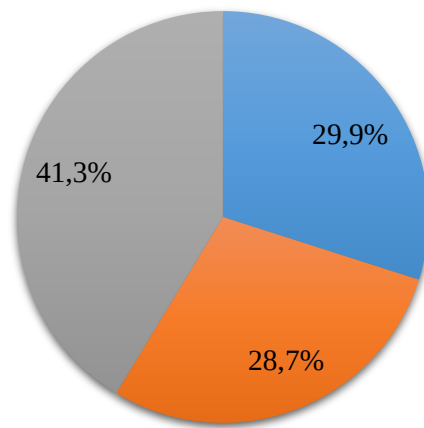
16. ábra: A válaszadók elégedettsége és véleménye a fizetéssel és a fizetési rendszerrel
(fő)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



17. ábra: A válaszadók anyagi biztonságát fedező fizetés mértéke

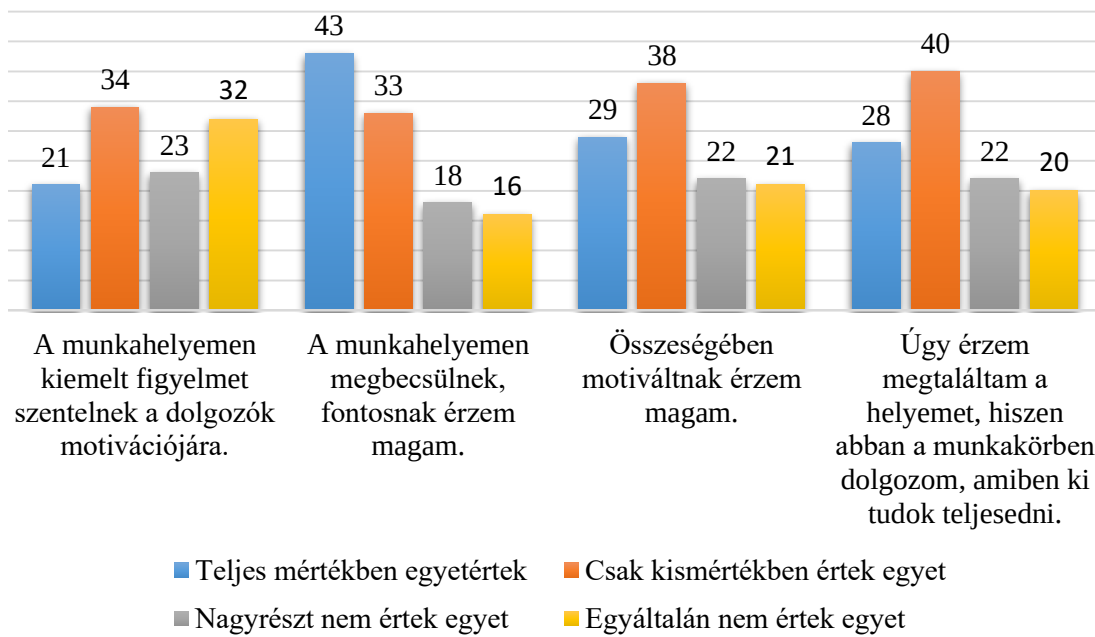
Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



■ Rugalmas munkaidő ■ Home office ■ Nem támogat

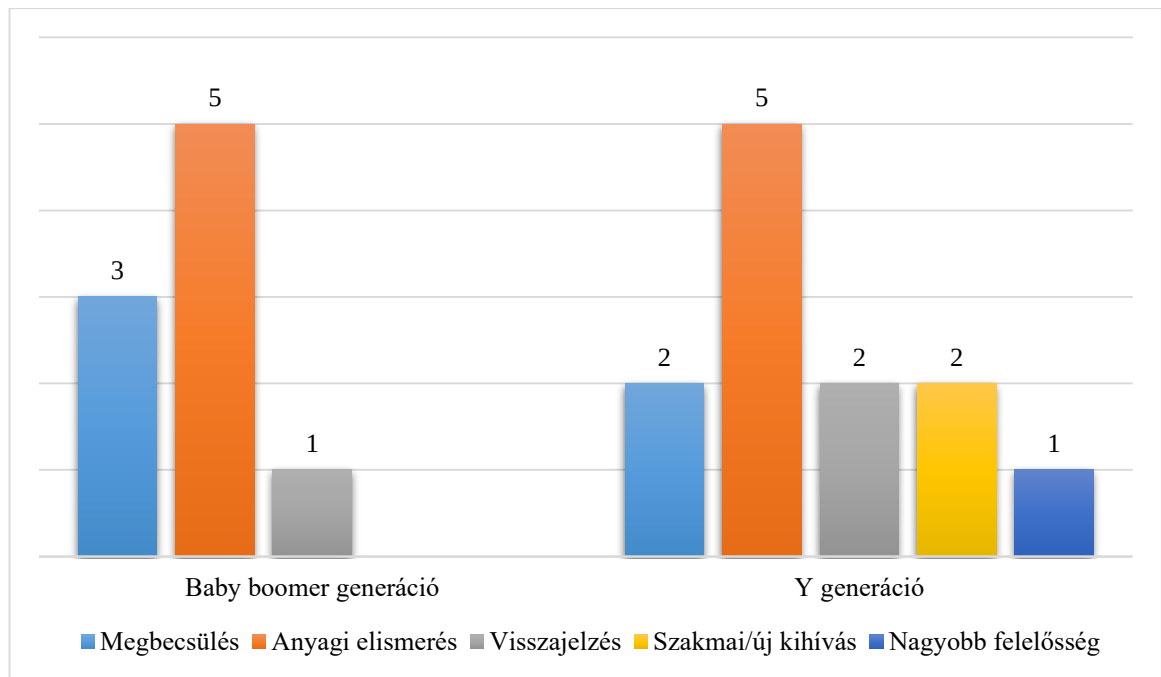
18. ábra: **A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása a munkahelyen**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



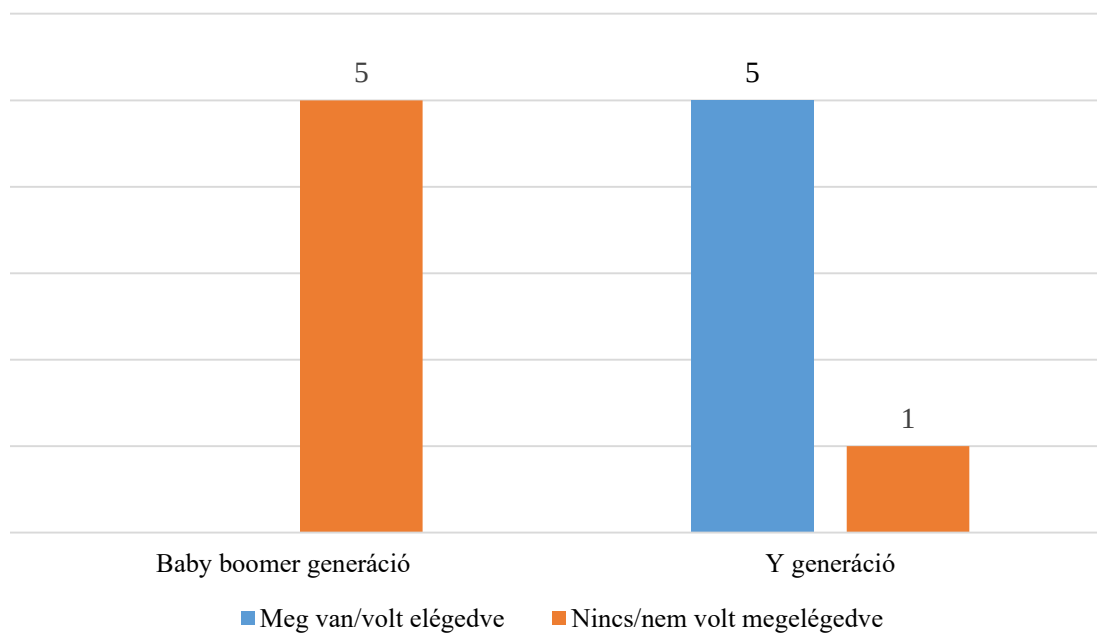
19. ábra: **A válaszadók véleménye a munkahelyükről (fő)**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=110



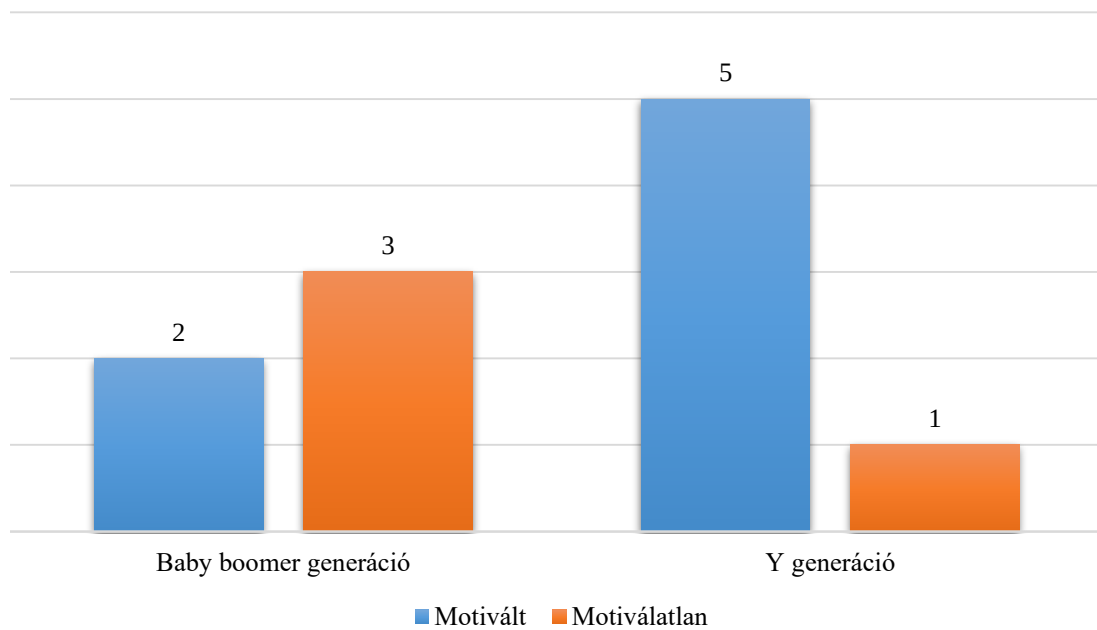
20. ábra: **Motiváló tényezők a két generáció véleménye szerint (fő)**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=11



21. ábra: **Megkérdezettek mennyire voltak/vannak megelégedve fizetésükkel (fő)**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=11



22. ábra: **A megkérdezettek motiváltsága a munkahelyen (fő)**

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, N=11

5. számú melléklet: táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A generációk	8
2. táblázat: A két generáció munkahelyi erényei	19
3. táblázat: A Baby boomer generáció válaszai	51
4. táblázat: Az Y generáció válaszai	51

6. számú melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása.....	32
2. ábra: A kitöltők életkor szerinti megoszlása.....	33
3. ábra: A válaszadók családi állapot szerinti megoszlása.....	33
4. ábra: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása	34
5. ábra: A válaszadók állandó lakóhely szerinti megoszlása.....	34
6. ábra: A baby boomer és az Y generációk aránya a kitöltők közül.....	35
7. ábra: A kitöltők foglalkozás szerinti megoszlása.....	36
8. ábra: A megkérdezettek számára legfontosabb szempontok a munkahely kapcsán.....	37
9. ábra: A válaszadók eddig munkahelyeinek a száma.....	38
10. ábra: A válaszadók munkahelyhez való ragaszkodása.....	39
11. ábra: A kitöltők végzettségükhöz kapcsolatos munkában dolgoznak-e.....	40
12. ábra: A válaszadók munkahelyen betöltött beosztása.....	41
13. ábra: A kitöltők munkájának jellege.....	42
14. ábra: A válaszadók munkahelyének jellege.....	43
15. ábra: A megkérdezetteket leginkább motiváló tényezők a munkahelyen.....	44
16. ábra: A válaszadók elégedettsége és véleménye a fizetéssel és a fizetési rendszerrel.....	45
17. ábra: A válaszadók anyagi biztonságát fedező fizetés mértéke.....	46
18. ábra: A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása a munkahelyen.....	47
19. ábra: A válaszadók véleménye a munkahelyükről.....	49
20. ábra: Motiváló tényezők a két generáció véleménye szerint.....	54
21. ábra: Megkérdezettek mennyire voltak/vannak megelégedve fizetésükkel.....	55
22. ábra: A megkérdezettek motiváltsága a munkahelyen.....	57

FÜGGELÉKEK

1. számú függelék

NYILATKOZAT

Alulírott **Czombos-Zsoldos Anett** 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: _____ év _____ hó _____ nap

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: _____ év _____ hó _____ nap

Belső konzulens

2. számú függelék

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Szakadék a munka világában, avagy a Baby boomer és az Y generáció munkahelyhez való viszonya

A dolgozatot készítő hallgató neve: Czombos-Zsoldos Anett

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

Belső témavezető: (Visztenvelt Andrea, adjunktus)

Külső témavezető: -

Összegzés (annotáció)

Már az elején gondoltam, hogy egy igazán érdekes témába vágom a fejszém, de mikor elkezdtem belemélyedni, gondolok itt a kutatómunkára és az eredmények kiértékelésére tudtam, hogy remek témaválasztás volt. Egyből magával ragadott mennyire másképp vélekednek egy-egy dologról a különböző generáció tagjai. Az irodalmi áttekintésben elsőként a generáció fogalmát, majd a hozzákapcsolódó Y és Baby boomer generáció témakörét fejtettem ki bővebben, majd kitértem a motiváció fogalmára, amely elengedhetetlen a munkavégzés során. Több szakember is megfogalmazta már a generációk definícióját, ezekből ragadtam ki a számomra fontosabbakat. Az Y és Baby boomer generáció meghatározására is többféle fogalom született idáig. Diplomadolgozatomban az általam összeállított kérdőív és általam lefolytatott interjúk eredményei alapján alaposabb képet kaphattam a vizsgált területről. Kutatásom alanyai az Y és Baby boomer generáció

tagjai voltak. Többek között interneten töltötték ki a válaszadók a kérdőívet, de volt alkalmam több személyhez is eljutni személyesen, velük interjút készítettem.

A diplomadolgozatomban az alábbi feltételezésekre kerestem a válaszokat:

H1: Az Y generációnak a munkavégzésük során a fő motivációjuk a pénz, a fizetés.

Helyén van ez a hipotézis, viszont sok esetben nem ez a legfontosabb számukra. Természetesen az elsők között szerepel, de fontosabb számukra a fejlődés, a karrierépítés lehetősége egy munkahelyen és ezt követi az anyagi elismerés, a méltányos munkabér. Tehát az igazolódott be, hogy az anyagi javak és az előrelépési lehetőségek a leglényegesebb nekik.

H2: A Baby boomer generációra az elkötelezettség és hűség a jellemző munkahelyük iránt, ellenben az Y generációval.

Részben igaz csak ez a feltevés, az odáig teljesen rendben van, hogy az idősebb nemzedékre jellemző az elkötelezettség és a hűség és talán hűségesebbek is, mint fiatalabb társaik, de az Y generációnak is kulcsfontosságú a munkahelyhez való ragaszkodás, a lojalitás, viszont ők hamarabb mernek munkahelyet váltani, ha elégedetlenek, mint a Baby boomerek. A sűrű váltással magasabb fizetéshez és jobb munkakörhöz juthatnak, ennek következtében pedig könnyebben megtalálhatják azt a miliőt, ahová be tudnak illeszkedni. Úgy gondolom a rendszeres munkaváltáshoz kötődő negatív vélemények egyre inkább elmosódnak az emberekben, mivel pozitívumokkal járhat.

H3: Az Y generáció munkavégzésének elsődleges küldetése a folyamatos személyi és szakmai fejlődés, feljebb lépés.

Ahogy már az első feltételezésemnél kifejtettem, igen az Y generációnak a prioritási sorrendjének az elején van a folyamatos szakmai fejlődés, a felelősségvállalás munkája iránt. A pénz is fontos tényező, de annál fontosabb, hogy az ember egy motiváló környezetben végezze munkáját, ahol lehetősége van szakmai előrelépésre.

H4: Az Y generáció tagjainál fontos és elsődleges lett a munka-magánélet egyensúly. Fontos számukra, hogy a munkájuk mellett legyen idő hobbijuk űzésére, szabadidős tevékenységeikre, ellenben a Baby boom generációval, mivel ők az önértékelésüket a szakmájukban elért sikereikhez mérik, így nekik nehéz megtalálni az egyensúlyt.

A hipotézisem csak részben helytálló, hiszen az idősebb generációnak is sokat számít és elsőrendű a munka-magánélet egyensúly. Elmondható, hogy az Y és a Baby boomer generáció közel azonosan vélekedik erről, mindkettőjüknek fontos a munka-magánélet egyensúlya, azonban néhány munkahely nem partner ennek megvalósításában.

A beskatulyázás ellenére számos közös vonás köti össze e két generáció tagjait, hiszen egyaránt vágyanak az anyagi és emberi megbecsülésre, a munka és a magánélet egyensúlyára, a stabil munkahelyre, a jó munkahelyi kapcsolatokra és a szakmai fejlődésre. Csupán a fontossági sorrend az, ami néha eltér.