DIPLOMADOLGOZAT

Táboriné Kovács Ildikó

Emberi Erőforrás tanácsadó

mesterképzés

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Gödöllő

2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gödöllő Campus
Emberi Erőforrás tanácsadó
mesterképzés

IDEÁLIS IRODAI MUNKAHELYI LÉGKÖR KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK SZEMSZÖGÉBŐL

Belső konzulens: **Dr. Kollár Péter**
egyetemi docens

Készítette: **Táboriné Kovács Ildikó**
IH6BLB
Emberi Erőforrás tanácsadó
mesterképzés, levelező tagozat

Intézet/Tanszék: **MATE Szent István Campus Gödöllő**
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Gödöllő

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés/témaválasztás ... 3

2. Szakirodalom feldolgozása ... 6

2.1. Munkahelyi légkört befolyásoló környezeti tényezők ... 6

2.2. Generációk tagolása ... 8

2.2.1. A nemzedékek klasszikus tagolása angol-amerikai ... 9
2.2.2. A nemzedékek klasszikus tagolása magyar ... 9
2.2.3. Az angol-amerikai modell nyomán ... 10

2.3. Generációk jellemzői ... 10

2.3.1. Különböző generációkba tartozók száma Magyarországon ... 12
2.3.2. Demográfiai kitekintés ... 12

2.4. Munkaerő piac bővítése okán tett intézkedések ... 14

2.5. Munkával kapcsolatos jellemzők ... 14

2.5.1. Generációk szerint ... 14
2.5.2. Motiváció ... 17
2.5.3. Megszakítás hatása ... 17

2.6. Kiket keresnek, kiket akarnak leginkább megtartani a cégek? ... 18

2.7. A multigenerációs csapatok jellemzői irodai munkavégzés során ... 19

2.7.1. A multigenerációs csapatok előnyei ... 19
2.7.2. A multigenerációs csapatok hátrányai ... 20
2.7.3. Konfliktuskezelési technikák ... 20
2.7.4. Hogyan erősíthetjük a generációk együttműködését a gyakorlatban? ... 21

2.8. Milyen vezetőre vágynak a különböző generációk? ... 22

3. Saját vizsgálat ... 25

3.1. Kutatási célok és hipotézisek ... 26

3.2. A vizsgálatok körülményei és helyszínei ... 26

3.3. Kutatási módszerek, a minta bemutatása, kérdések ... 26

3.4. Kérdőív ... 27

3.4.1. Kereszttábla-elemzés ... 28
3.4.2. Kereszttábla elemzések és khí-négyzet próba ... 28
3.4.3. Mann-Whitney és Kruskal-Wallis próba ... 30
3.4.4. Konklúziók ... 33
3.4.5. Összegzés ... 34

3.5. Interjú ... 34

3.5.1. Kérdések és válaszok ... 35
3.5.2. Konklúziók ... 43
3.5.3. Összegzés ... 44

4. Konklúziók ... 45

5. Összefoglalás ... 46

6. Irodalomjegyzék ... 48

7. Mellékletek ... 49

1. Bevezetés/témaválasztás

Diplomadolgozatomban a különböző generációk szemszögéből vizsgáltam a számukra ideális munkahelyi légkört, valamint azt, hogy hogyan dolgoznak együtt az egyes korosztályhoz tartozó személyek.

A munkaerőpiac átalakulása okán, ami egyrészt a Covid járvány idején hozott kényszer-korlátozó intézkedésekből, másrészt a bizonyos területeken tapasztalható munkaerőhiányból következik, napjainkban számos szempontot kell figyelembe vennie a munkáltatónak, annak érdekében, hogy megtartsa azokat a munkavállalókat, akik hozzájárulnak cége sikerességéhez.

Elengedhetetlen biztosítani az alkalmazottak számára azokat a feltételeket, amelyeknek köszönhetően elégedettek lesznek és elköteleződnek az adott munkahely mellett. A szolgáltatás színvonalának megtartása, valamint a „termelés" növelése fokozható az optimális légkör kialakításával. A gyorsan változó piachoz való alkalmazkodás, továbbá a főként informatikai fejlődhez való felzárkózás elengedhetetlen valamennyi irodai munkavégzés során.

Több szakterület, ilyen például az informatikai-, mérnöki-, pedagógiai- és egészségügyi ágazat, jelenleg hazánkban munkaerőhiánnyal küzd. Egyebek mellett a nyugdíjkorhatár kitolódása, a jellemzően alacsony (reálértékű) nyugdíj összege, a néhány évvel ezelőtt nyugdíjas munkaerő számára bevezetett járulékkedvezmény, valamint a 25 év alattiak adókedvezménye is hozzájárul ahhoz, hogy akár négy generációt is foglalkoztat egy-egy munkáltató. A fiatalok egyre korábban kerülnek a munkaerőpiacra – esetenként gyakornoki program keretében – a seniorok pedig egyre később vonulnak ki, továbbá a folyamatosan kitolódó várható életkor is azt eredményezi, hogy nyugdíjkorhatár elérését követően is a munkaerőpiacon maradnak az aktív személyek.

A fiatalok úgy gondolják, hogy jobb pozíciókhoz, magasabb bérhez juthatnak gyakoribb munkahelyváltással, a munkára gyakran egy olyan szolgáltatásként gondolnak, amely bizonyos tevékenységükért cserébe pénzt termel nekik. Ezzel szemben az idősebbek a „lyúklétra" elméletre voksolnak, a biztonságra való törekvés, az „egymunkahelyes" szülői minta és a kevésbé rugalmas életvitelük is hozzájárul ehhez.[1]

Felmérések azt mutatják, hogy a gazdaságilag fejlett országokban a munkavállalók közel fele dolgozik otthonról, tejes munkaidőben vagy a munkaideje egy részében, a szellemi

[1] https://bkik.hu/upload/files/Y-generacios-eletstilus-es-munkahoz-valo-hozzaallas-riport.pdf, 2023.01.08.

munkát végzőknek és irodai alkalmazottaknak 80%-a, ha teheti az otthoni munkavégzést preferálja.

Ugyanakkor azt is tudjuk, hogy a kommunikáció és a kollaboráció, mindkét fél számára rendkívül hasznos, hiszen a szociális kapcsolatok erősítik az önbizalmat és a pozitív hozzáállást, továbbá hozzájárulnak a cég iránti elköteleződéshez. A kollégáinkkal és a feletteseinkkel való kommunikáció megtartóerőként hat, hiszen egyebek mellett növeli a lojalitást és a bizalmat is.

A kutatásom eredménye megerősített abban, hogy a munkavállalók véleménye szerint, sokkal kényelmesebb otthoni körülmények között, saját időbeosztásunk szerint dolgozni, időt és pénzt megtakarítva, azonban középtávon nem hat jól ez egyének mentális állapotára. Vannak, akik teljesen elszigetelődnek, kivonódnak az emberi kapcsolatokból .

Betegíthet, de lendületet is adhat a munkakörnyezetünk, annak hatására kialakult szubjektív érzelmek, a munkahelyi kapcsolatok, és a társas izoláció, befolyásolják a munkavégzést és a lelkiállapotunkat is. Eredményesebb munkát, kevesebb betegszabadságot, munkahelyi elégedettség növelést és nagyobb teljesítményt is eredményez az ideális munkakörnyezet.

A napi ébren töltött időből, többet töltünk a munkahelyünkön, mint otthonunkban, évente közel 2000 órát. Ahhoz, hogy optimális munkahelyi közérzet alakuljon ki, monitorozni, menedzselni és szükség esetén javítani kell a munkavállalók jóllétét befolyásoló tényezőket, amelyek nemcsak csökkentik kiadásaikat és növelik a produktivitást, hanem képesek magukhoz vonzani és megtartani az értékes munkaerőt.

Hogyan tud egy vállalat valamennyi korosztály számára ideális környezetet biztosítani, mikor annyira különböznek az értékrendek és igények? A megoldás kulcsa, hogy ismerni és érteni kell valamennyi generáció sajátosságait, igényeit, a motivációs tényezőket, továbbá valamennyi fél számára kompromisszumok árán össze kell hangolni azokat.

A fiatalok nem tudnak létezni a digitális és kommunikációs eszközök, a legmodernebb applikációk, és számítógépes programok nélkül, az idősebbek azonban felületesen vagy egyáltalán nem ismerik ezeket.

A makrogazdasági folyamatok hatására bizonyos szektorokban, megnőtt a kereslet a jó munkaerő iránt. Sajnos ma még a multi- és külföldi tulajdonú cégek kivételével aránylag ritkán találkozunk azzal, hogy időt, energiát, pénzt fordítanának a humángazdálkodásra, pedig a megtartó intézkedések és a motivációs rendszer kialakítása is nagyon fontos a munkavállalók ösztönzése és a fluktuáció elkerülése érdekében.

Bizonyos területeken rendkívül jól összedolgoznak a különböző generációk, valamint remekül kiegészítik egymást szakmai területen is, azonban a munkáltatónak számos egyéb körülményt kell még figyelembe venni a korosztályi különbség okán. Az egyik korosztály most lép munkaerőpiacra a másik pedig mostanság vonul ki. Más-más motivációs eszközökre van szükség az értékes munkavállalók megtartásához. A negatív hozzáállás gyakori hiányzást, szélsőséges esetben betegállományt, valamint teljesítménycsökkenést is eredményezhet. A fluktuáció minden munkahelyen negatív hatással van, mind a munkamenetre, mind a dolgozókra.

Ahogy az életvitele, a dinamikája és a gondolkodásmódja is különbözik egy-egy korosztálynak, úgy a munkahely felé támasztott igénye is. A cégvezetőknek az a célja, hogy a gazdasági érdekein túl a munkamorál, a hangulat és az alkalmazottak közötti kapcsolat pozitívan hasson az egyénre és a csoportra egyaránt. Tehát, a jó motivációs rendszer kialakításához, számos szempontot kell figyelembe venni. Az eddig említetteken túl fontos az adott személy jellemzőinek ismerete: attitűdje, ambíciói, családi háttere, értékrendje, egyéb lényeges szempontok (pl. anyagi jólét, szabadidő, képzés, egyéb igények).

Elégedettség mérést korábban leggyakrabban multinacionális cégeknél végeztek, azonban az általam vizsgált személyek valamennyien kis- és középvállalkozásoknál dolgoznak. A megkérdezettek egynegyede nyilatkozott úgy, hogy a vezetés kíváncsi a munkavállalók elégedettségére és tesz intézkedéseket annak érdekében, hogy ezt az állapotot fenntartsa, javítsa.

Dolgozatomban az elégedettségmérés technikájának a módszerére, valamint a munkavállalók számára összeállított kérdéssorok (kérdőív, személyes interjú) szerkezetére és a válaszok értékelésére is kitérek, továbbá bemutatom, az ideális irodai légkörre fókuszálva, a vezetői stílusokat és a multigenerációs csoportban való együttműködés előnyeit és nehézségeit. Izgalmas terület a vegyes munkacsapatok szereplőinek vizsgálata, akik rendkívül „sokszínű” társaságot alkotnak, ugyanis más-más munka-, és szemléletmód, dinamika, értékrend mellett a saját legértékesebb tudásukkal járulnak hozzá a cég tevékenységéhez, sikerességéhez.

Miután elkezdtem ezzel a témával foglalkozni megfigyeltem azt, ahogy több évtized, vagy számos esetben több generáció különbséggel, hogyan dolgoznak együtt, akár ugyanabban a munkakörben szorosan az egyének. Az is elgondolkodtató és törődést is igényel, hogy napjainkban már a korábban tipikusan férfi szakmának számító szakterületeken is egyre több a nő, akik természetszerűen teljesen más szempontok szerint választanak munkahelyet, mint a férfiak.

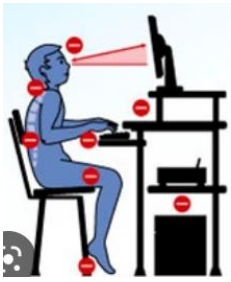
2. Szakirodalom feldolgozása

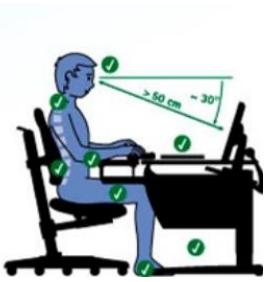
2.1. Munkahelyi légkört befolyásoló környezeti tényezők

2.1.1. Munkakörnyezet[2]

A boomerek igénye, hogy legyen funkcionális, az X generáció tagjai kényelmesre vágynak, a Y, Z korosztály pedig modern, jól felszerelt, változatos közeget szeretne.

<u>Munkaállomás</u> (bútorok, eszközök, ergonómia)





Helytelen *Helyes* *Egyre népszerűbb az álló munkaállomás*

<u>Fényviszonyok</u>

Környezetünk mintegy 90%-át látásunkkal érzékeljük.

A helytelenül megvilágított irodában rendszeresen felléphet fejfájás, fáradtság érzet, koncentrációvesztést, amely csökkenti a munkatempót és a munka minőségére is kihat.

A közösségi helyiségekben (fogadótér, tárgyaló, étkező), melyben nem történik tartós munkavégzés, a 300 lx fényerősség az ideális.

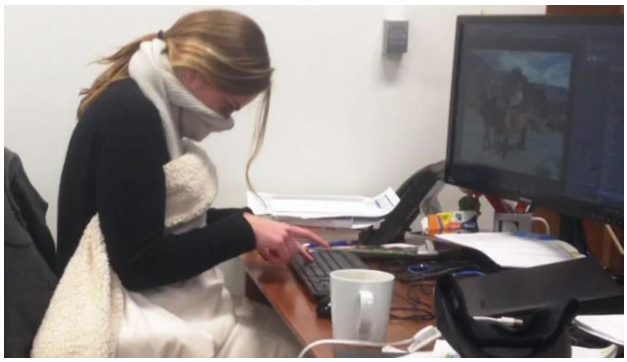
A munkaállomás ideális megvilágításának 500-750 lx-nak kell lennie.

[2] B. Pataki-Bittó, F. (2018) Az együttműködő irodai munkakörnyezet hatása az egyéni munkavégzésre, Marketing & Menedzsment, 52. sz. (2), 5-16.

Hőmérséklet

Irodai környezetben, szellemi munkavégzés mellett, az ideális hőmérséklet, 21-24 fok.

Az egy légterű irodában dolgozó személyek az interjú során, a fűtéssel és a hűtéssel kapcsolatos konfliktusokat is megemlítették negatívumként.



Növények szerepe a munkahelyen

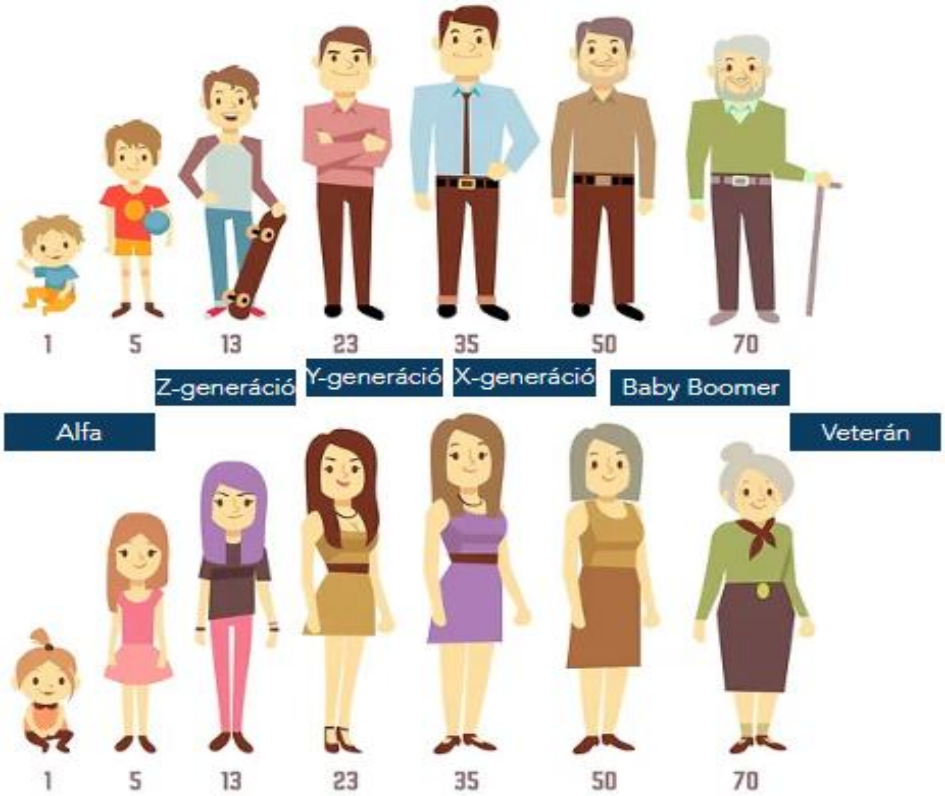
Azon túl, hogy egészségmegóvás szempontból szerepük van a növényeknek (káros anyagok kiszűrés, páratartalom optimalizálása), az általános hangulatunkat, közérzetünket javíthatjuk a virágokkal.

A modern irodák berobbanása után, nem volt „trendi" növényekkel díszíteni az irodákat, vélhetően ennek az volt az oka, hogy korábban maguk az alkalmazottak, az otthon feleslegesség vált növényekből csináltak botanikus kertet a munkahelyeken, mindenféle koncepció nélkül, ami inkább rontotta a hangulatot, minthogy javította volna.

régen

napjainkban

2.2. Generációk tagolása



1. ábra: Forrás: https://www.6generacio.com/csalad 2023.04.09.

Az emberiség történelmét vizsgálva egyértelműen megállapítható a gazdasági-társadalmi változások ütemének egyre fokozódó felgyorsulása. Hihetetlen sebességgel rövidülnek az átmenetek, a jelen egyre közelebb és közelebb kerül a jövőhöz, mely végső soron egyre nehezebbé teszi a jelen pillanatainak, örömeinek és kihívásainak megélését. *„Szinte észrevehetetlen, hogy a tegnap ma volt, a ma pedig holnap lesz. Az exponenciálisan gyorsuló idő megrövidíti a változás lineáris szakaszait, egyre gyakoribbá válnak, egyre erőteljesebbek lesznek a minőségi ugrások”*. A generációk között mindig is voltak bizonyos feszültségek, az idősebbek régmúlthoz való kötődése és ragaszkodása gyakran szemben állt a fiatalok jövőorientáltságával. Az információs társadalomban felnőtt és felnövekvő generációk azonban merőben átalakítják a körülöttük lévő világot, a munkahelyeknek pedig alkalmazkodni kell ehhez az új helyzethez.[3]

Valamennyi tanulmányban, egy-egy évet eltérnek a generációs korszakokhoz sorolt születési időszakok. A generációk tagjai nem csak közösen éltek, élnek meg egy adott politikai-

[3] Besenyei L (2006): A munkaerőpiac generációs struktúrájának alakulása a XXI. század első felében Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Budapest, Arisztotelész Kiadó 53 o.

társadalmi eseményt, hanem hasonlóképpen gondolkodnak azok hatására. Hazánkat egyfajta generációs megkésettség is jellemzi a nyugati világhoz képest.[4]

Tari Annamária szavait idézném egy interjúból: *„Igazából nem az a lényeg, hogy ki mikor született, hanem az, hogy a gyerekkoruk meghatározó élménye volt-e az online vagy virtuális tér. Igazán éles határ a digitális és a nem digitális generációk között húzódik – máshogy szocializálódtak, más volt a gyerekkoruk, más az értékrendjük."*

2.2.1. A nemzedékek klasszikus tagolása angol-amerikai

William Strauss és *Neil Howe* 1991' nevéhez kötődik a ciklusonkénti, „klasszikus" generációs besorolás, amely az angol-amerikai történelem mintáját követve született. A generáció szerintük „olyan személyek csoportja, akik azon a történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik".[5]

2.2.2. A nemzedékek klasszikus tagolása magyar

Róbert Péter és *Valuch Tibor* a hazai generációs felosztások elméletével és empirikus vizsgálatával foglalkozva alkottak meg egy, a magyar társadalomra adaptálható generációs térképet.

1. az első generációs csoportba tartoznak, akik **a Horthy-korszakban szocializálódtak** (1945 előtt),
2. a másodikba **a háború időszaka alatt szocializálódottak** (1939-1945),
3. a harmadikba **a „fényes szelek" nemzedéke** (1945-48),
   a fenti három csoportot összeolvasztották, így lett a preszocialista generáció.
4. a negyedikbe **a hosszú '50-es években szocializálódottak** tartoznak (1949-1962),
5. az ötödik **a kádári konszolidáció idejének szocializálódottai**t jelenti, köztük a „nagy generációval" és a technokrata generációval (1963-1979),
6. a hatodik **a Kádár-korszak válságának nemzedéke** (1980-1989),
7. a hetedik **a transzformációs válság idején szocializálódott generáció** (1990-1995),
8. a nyolcadik pedig **a posztszocialista generáció** (1996-tól).

[4] https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek 2023.02.13.
[5] Strauss, William – Neil Howe (1991) Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069. New York, William Morrow & Company

2.2.3. Az angol-amerikai modell nyomán

Nemes Orsolya már a születési időszak szerint kategorizálja a generációkat:[6]

1. **Baby boomer generáció** (1946-1964),
2. **X generáció** (1965-1981),
3. **Y generáció** (1982-1995),
4. **Z generáció** (1996-2007),
5. **Alfa-generáció** (2008-).

2.3. Generációk jellemzői

***Veterán/építő:** Az 1945 előtt születettek tájékozódási pontja a sajtó, a rádió és a televízió. Életüket meghatározták a közösségi szabályok.*

Baby boomer: Csendes generáció. Digitális tudás-kényszer jellemzi őket.

Az 1946–64 között születettek alapélménye, hogy a szüleik valamit rettenetesen elrontottak, ezért nekik mindent másképp kell csinálniuk. A rendszerváltás idején álltak munkába, voltak aktív munkaerő. Tájékozódási pont a sajtó, a rádió és a televízió, később találkoztak az első generációs számítógéppel, internettel, gombos mobiltelefonnal.

X generáció: Átmeneti generáció. Digitális bevándorlók.

Az 1965–79 között születettek az első technológia által vezérelt nemzedék. Kapható már mosógép, hűtő, tévé, magnó, a számítógéppel és az internettel tanulóként még nem találkoztak.

Y generáció: Digitális bennszülöttek.

Az 1980–1994 közötti időszak az individualizáció kora. Ez az utolsó korcsoport, amelyiknek még minden egyes tagja egy tisztán offline világba született.

Z generáció: Digitális, Internet- vagy multitasking- vagy Facebook-nemzedék.

Az 1995–2009 között születettek életében már megjelenik és tömegesen elterjed az internet. A világ összemegy, az idő felgyorsul.

***Alfák:** A 2010 utániak beleszülettek az okostelefon és az érintőképernyő korszakába. Az online és az offline világ összemosódik, eggyé válik.*

***„R" generáció:** A Covid19 járvány során kialakult generáció, akiket az újratervezés jellemez.*

**A Veterán építők már nem, az Alfák még nincsenek jelen a munkaerőpiacon, az R generációt pedig nem bontottam külön csoportba, nem soroltam a klasszikus generációk közé.*

---

[6] Nemes O. (2019) Generációs mítoszok; Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira? Budapest, HVG Kiadó Zrt.

„R” generáció

A Covid19 járvány során kialakult új munkavállalói réteg, akiket nem az életkora, hanem a megváltozott körülményekre adott válasza jellemez. Új dolgokat tanul, szakmát módosít, felhagy a korábbi rutinokkal, esetenként lakóhelyet változtat, egyszóval újratervezi az életét. A vírus terjedésének csökkentése érdekében tett intézkedések, sokakat otthoni munkavégzésre kényszerítettek, ami kezdetben igen szokatlan volt, azonban számos cég a feloldásokat követően továbbra is megtartotta a már évekkel ezelőtt kialakult rendszert.

Szükség volt az informatikai tudás fejlesztésére, új képességeket, munkastílust sajátítottunk el. Ez a generáció, távmunkában rugalmas keretek között hatékonyabbnak bizonyult, mint irodai környezetben, meghatározott munkaidőkeretben. Kézben tartja az irányítást a saját munkája felett, képes rugalmasan igazodni a változó körülményekhez és jobban tűri a bizonytalanságot is. Képesek a munkát és a-magánéletet egyensúlyban tartani. Megtapasztalták azt, hogy szükséges több lábon állni, annak érdekében, hogy a megélhetésüket bármilyen helyzetben biztosítani tudják. Nem ritkán több különböző munkakört látnak el otthonról, párhuzamosan.

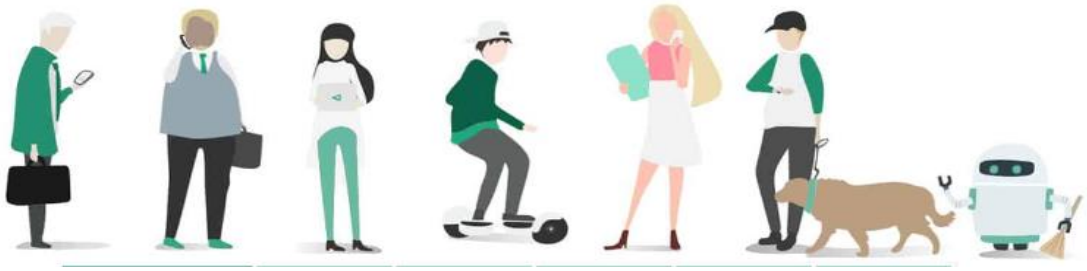
Munka-adók számra, amennyiben „R” generációban tartozó alkalmazottat fog foglalkoztat személyes munkavégzéssel, vélhetően konfliktust fog generálni a kollégák és a vállalat számára is. A munkaerő új készségekkel és tudással, új célkitűzésekkel és megváltozott munkakultúrával, rugalmas munkaidő-beosztással tér vissza a hagyományos környezetbe. Alkalmazottként újító elvárásaik és prioritásaik lesznek munkaadóik felé. Nehezen fognak tudni visszaintegrálódni, alkalmazkodni a kötöttségekhez és egymáshoz.

Távoli munkavégzés igénye

A kérdőívemben megkérdezettek közül az Y generáció válaszolta azt, hogy igénye lenne – legalább részben– rugamas munkaidőben és/vagy home officeban való munkavégzésre.

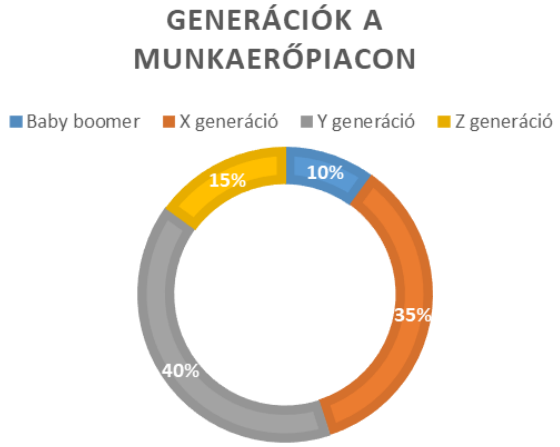
2. ábra: Forrás: https://www.digitalhungary.hu/2023.02.10.

2.3.1. Különböző generációkba tartozók száma Magyarországon



Generációk	***Veterán/építő:*** *Az 1945 előtt születettek*	***Baby boomer:*** *Az 1946–64 között születettek*	***X generáció:*** *Az 1965–79 között születettek*	***Y generáció:*** *Az 1980–1994 közötti időszak*	***Z generáció:*** *Az 1995–2009 között születettek*	***Alfák:*** *A 2010 után születettek*
Hány éves most	***78 év felett***	***59-77 év***	***44-58 év***	***29-43 év***	***14-28 év***	***13 év alatt***
Hányan vannak Mo-on	***820 000 fő***	***1 850 000 fő***	***2 527 445 fő***	***1 721 275 fő***	***1 284 439 fő***	***1 185 000 fő***

3. ábra, 1. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, források alapján



4. ábra: Forrás: saját szerkesztés

2.3.2. Demográfiai kitekintés

A 20-69 év közötti népesség generációs megoszlása 2025-ben

generáció	népességszám	százalékos megoszlás
Z	949 570	14,9
Y	2 467 026	38,8
X	2 459 870	38,6
Baby boom	491 514	7,7
Összesen:	*6 367 980*	*100,00*

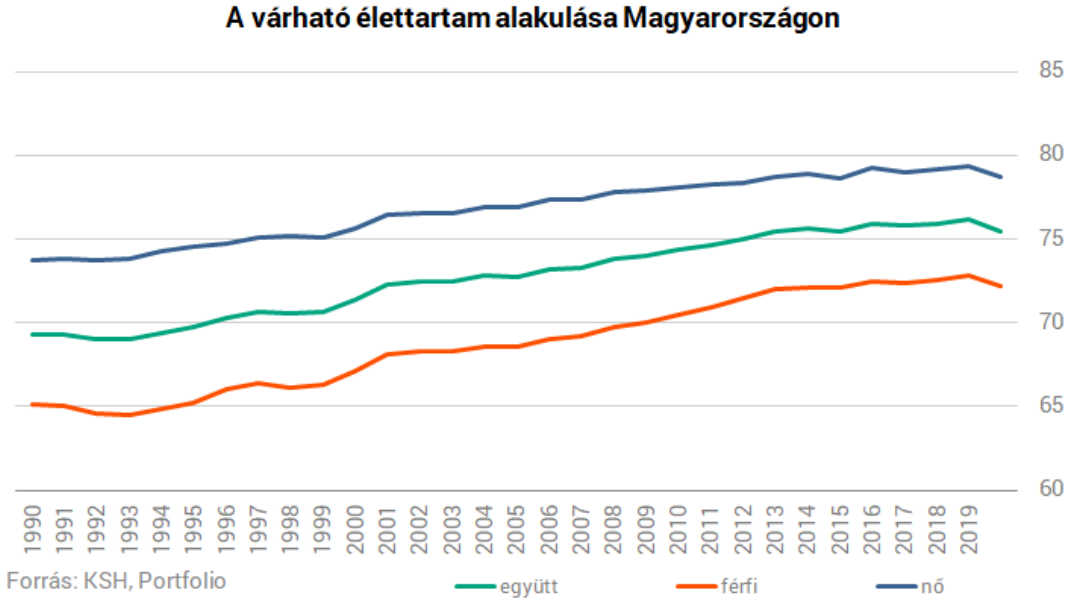
A 20-69 éves korú népesség megoszlása generációk szerint 2050-ben

generáció	népességszám	százalékos megoszlás
béta	851 487	18,0
alfa	914 693	19,3
Z	1 407 367	29,7
Y	1 564 523	33,0
Összesen:	4 738 070	*100,0*

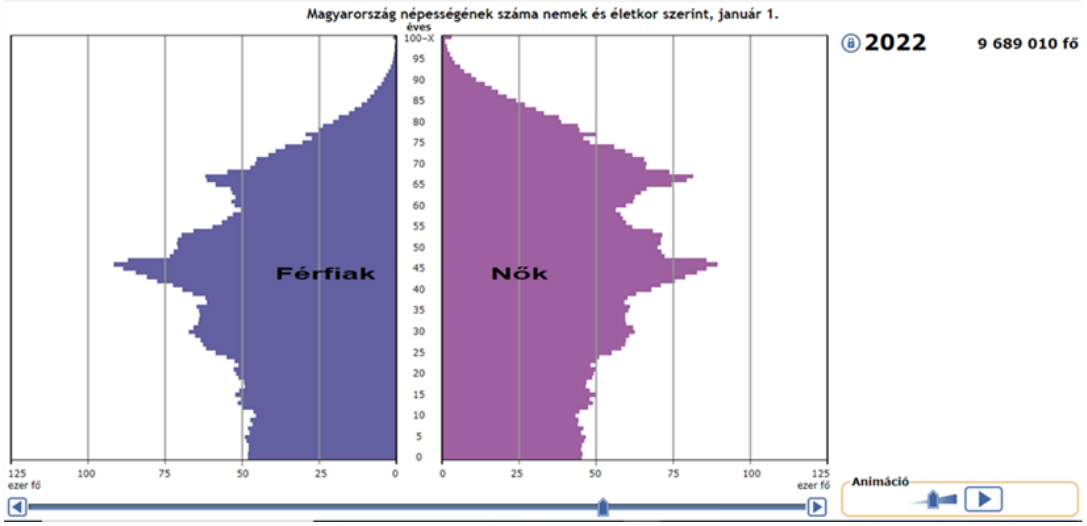
5. ábra, 2. táblázat: Forrás: demografia.hu, 2023.02.10.

Az előreszámítások szerint 2050-ben a 15 éven aluliak aránya 13,4% lesz, míg a ***65 évesek és idősebbeké 37%.***[7]

Annak ellenére, hogy hazánkban a nők halálozási mutatója kedvezőbb, mint a férfiaké, tehát több idős nő él, mint férfi, mégis több nyugdíjas férfi munkavállalóval találkozhatunk a cégeknél. Ennek az az oka, hogy a nők a családösszetartás, gyerekek, unokák, háztartás, egészség és még számos egyéb területen is tevékenykednek, valamint a férfiak jobban éheznek a szakmai és anyagi elismerésre, mint a nők.



6. ábra: Forrás: KSH 2022.10.10.



7. ábra: Forrás: KSH 2022.10.10.

[7] Besenyei L (2006): A munkaerőpiac generációs struktúrájának alakulása a XXI. század első felében Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Budapest, Arisztotelész Kiadó 53 o.

2.4. Munkaerő piac bővítése okán tett intézkedések

Öregségi nyugdíj mellett való (tovább)foglalkoztatás

Annak érdekében, hogy fokozzák az aktív idősebb generáció munkaerőpiacon maradását, esetleg visszatérését, 2019. január 01-étől vezette be a kormány azt, hogy a nyugdíj mellett dolgozók jövedelmét kizárólag 15% SZJA terheli, ez azt jelenti, hogy 100 000 Ft (bruttó bérből), 85 000 Ft (nettó bér) a munkavállalót illeti, a munkáltatónak rendkívül kedvező, hiszen semmilyen további közterhet nem kell megfizetnie a munkavállaló után.

Pályakezdők (25 év alattiak) foglakoztatása

Az összevont adóalapjába tartozó egyes jövedelmeit csökkenti, amely 2023-ban a kedvezmény összege jogosultsági hónaponként 499 952 Ft, ami 74 993 Ft adómegtakarítást jelent.

2.5. Munkával kapcsolatos jellemzők

2.5.1. Generációk szerint

A Baby boomerek a munkahelyen

Korukból adódóan, nagy szakmai tudás és sok tapasztalt birtokában vannak. Tisztelik felettesüket, munkatársaikat, tudják, hogy csak teljesítménnyel érhetnek el elismerést, ebből adódóan célorientáltak, szabálykövetőek, fegyelmezettek és kiszámíthatóak. Hierarchikus rendszerhez szoktak, irányítás alapján jól teljesítenek, kevésbé kreatívak, de önállóak a munkájuk során. A többi generációhoz képest, rendkívül konfliktuskerülő magatartás mentén élnek. Elkötelezettek és hűségesek a munkahelyük iránt.

Negatívumként említeném meg, hogy nehezen alkalmazkodnak a változásokhoz, valamint azt, hogy mivel életük derekán találkoztak az internettel az informatika és nyelvtudásuk elmarad a többi korosztályétól. Ők még orosz nyelvet tanultak, így nehezen tudnak teljesíteni a mai angol nyelvű világban, informatikai ismeretük is fejlesztésre szorul. Nagyon jó munkaerők, főként akkor, ha az előbb említett két területen kapnak támogatást (asszisztens). Ez a korosztály hamarosan visszavonul a munkától.

Az X generáció a munkahelyen

A legkeresettebb és legdrágább korosztály a munkaerőpiacon. Szüleik példájából okulva, fontos számunkra a munka és a magánélet egyensúlya. Képzettek, informatika- és nyelvtudás területeken, már nem tanulnak, „kész szakemberek”, legtöbbjük a „tyúklétrát

megmászva", senior pozícióban van. Kevésbé kreatívak, ellenben nagy teherbírás kontrolláltság, elmélyült szakmai igényesség, magas motiváció, kooperativitás jellemzik őket. Versenyszellem által motiváltak. Szívesen dolgoznak együtt akár a szüleikkel, akár a gyerekeikkel azonos korúakkal. Fontos szempont a munkahelyválasztásnál a lakóhely és a munkahely közötti távolság, és idő.

Az Y generáció a munkahelyen

Feletteseikkel és munkatársaikkal bizalmas és motiváló viszonyt igyekeznek kialakítani.
A versenyhelyzetre nem konfliktusként, hanem a munka természetes velejárójaként tekintenek.

A legalacsonyabb a lexikális tudással ők rendelkeznek. Az élet valamennyi területén optimisták, annak ellenére, hogy gyerekkorukban megtapasztalták a szülők válását, a rossz kondíciókkal felvett hitelekkel való küzdelmet. Szeretnek önálló projekteken dolgozni, kreatívak, nehezen viselik az szorosan kötött rendszert. Kevésbé elkötelezettek munkahelyük iránt, bármikor váltanak, ha érdekeik azt kívánja (anyagiak, presztízs). Számukra fontos a fenntarthatóság, a környezetvédelem, ez a munkahelyükön is népszerűsítik, míg az idősebbeknek egyáltalán nem fontos, ezt igazolja a kérdőívemre adott válaszuk is.

Ők még nem online világba születtek, azonban életük során a rohamos fejlődés miatt már elengedhetetlenné vált számunkra a modern technika. Az informatikai- és nyelvismeret területén rendkívül képzettek.

Mégis jellemző erre a generációra a „Pán Péter-szindróma", hiszen aktívan késve jelenek meg a munkapiacon vagy keresik magukat, a sokadik képzést, tanfolyamot végzik vagy „művész" lélekként bontogatják szárnyaikat (vlogger, blogger, „tik-toker", online műsorkészítő, riporter, énekes, komikus, ...).
Legtöbbjük még otthon él, mert az minden tekintetben egyszerű és nem utolsó sorban költséghatékony is, ők maguk eközben nem önálló felnőtt egzisztenciájuk megteremtésén dolgoznak. A felgyorsult életstílusból adódó állandó időidőhiányban szenvednek, nem képesek az teendőiket optimális időbeosztás szerint rendszerezni.
Egy érdekvezérelt világban élnek, ahol ha nem igyekeznek, elvesztik értéküket, és partvonalra kerülnek. Valamennyiük számára a prioritási sorrend első fokán az önmegvalósítás áll.[8]

[8] Nemes O. (2019) Generációs mítoszok; Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira? Budapest, HVG Kiadó Zrt.

A Z generáció a munkahelyen

Digitális „benszülötteknek” is nevezzük őket. Egy generáció sem ég ki olyan gyorsan, mint a Z, pedig még csak most léptek a fiatal felnőttkorba. Az „azonnali visszajelzés generációja”.

A hierarchikus rendszerekkel nehezen azonosulnak, lételemük a szabadság és az önmegvalósítás. Kevésbé kételkednek saját képességeikben, korlátaikban, praktikus szemléletűek, törekednek arra, hogy jó kapcsolatot ápoljanak a munkatársaikkal, ugyanakkor a folyamatos változás, új dolgok megismerése motiválja őket. A versenyhelyzeteket nem konfliktusként élik meg.[9]

Az informatikai- és nyelvismeret területén rendkívül képzettek. Türelmetlenek, az online tér impulzusáradatának köszönhetően alacsony a monotónia tűrésük. Az információk gyors áramlása elvárás számukra, kizárólag a modern technikai eszközökkel kívánnak dolgozni.

Az X generációs felettesek számára pedig, komoly kihívást jelent szakadék áthidalása.

A munkaadónak meg kell értenie a kolléga működését, és nem szabad, hogy személyes sérelemnek vegye a viselkedését.[10]

Elmondhatjuk, hogy a konfliktusok fő forrása az, hogy a fiatalabb generáció tagjai számára fontos a gyorsaság, szimultán több feladattal, eszközzel dolgoznak, a változatosság és az innovatív megoldások. Aki nem digitális nemzedék, nem érti ezt, ahogy ők se az idősebb korosztályt, akiknek se képességük, se akaratuk, se idejük nincs az elmaradt tudást behozni, ugyan próbálnak felzárkózni, de őket az „idejétmúlt” gondolkodásmódjuk korlátoz. Sokesetben állítják, hogy igaz, lassabban, de talán hatékonyabban végzik feladatukat mechanikus körülmények között. Tudják azt, hogy számtalan előnnyel járna, ha bővítenék tudásukat a munka és a magánélet területén is, azonban annyira gyorsan érkeznek az új megoldások, hogy követhetetlen számukra, reménytelen feladatnak tűnik tartani az ütemet a folyamatosan fejlődő lehetőséggel. Esetenként értelmetlennek találják, mert mire biztonságosan tudnak használni egy-egy programot, eszközt, stb. az teljes egészében megváltozik.

[9] J. M. Twenge (2018) IGENERÁCIÓ –akik közösségi médián és okostelefonon nevelkedtek. Budapest, Édesvíz Kiadó

[10] Tari A. (2011) Z generáció. Budapest, Tericum Könyvkiadó

Betegállomány és/vagy táppénz tekintetében a legidősebb és legfiatalabb korosztály a legaktívabb, vélhetően a boomerek a korukból adódó betegségek, kezelések miatt a fiatalabbak pedig, azt gondolják, hogy „megtehetik”.

Tisztelet és tekintély, az idősebbek tisztelték szüleiket, vezetőiket, az idősebbeket, a hölgyeket, azonban ahogy a fiatalabb generációk felé haladunk egyre kevesebbet tapasztalunk ezekből.[11], [12]

2.5.2. Motiváció

Pszichológiai megközelítés szerint az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készteti, hogy valamilyen módon viselkedjen.

Vezetéselméleti szempontok szerint, a vezető motiválja a dolgozóit, olyan cselekvésekre készteti őket, amik szervezeti szinten elvárt eredményekre vezetnek.

Külső motiváció, eszköz jellegű motiváció, ami külső tényezőn alapul. Vagyis azért cselekszünk, hogy valamilyen jutalmat megszerezzünk, illetve büntetést elkerüljünk. Ilyenek többek között a munka/munkahely tekintetében a fizetésemelés, előléptetés, dicséret, büntetés, kirúgás.

Belső motiváció, önjutalmazó motiváció, cselekvőből, illetve a cselekvésből, az adott tevékenység élvezetéből származik.

Akkor a legnagyobb, ha megvalósul az önállóság, öröm, valahova tartozás, emberi kapcsolatok, új élmények és kompetencia, tudás, szakmai fejlődés érzése.

A belső motiváció egyértelműen felsőbbrendű a külső motivációhoz képest.

Ugyanakkor fentiek nem örökérvényű kulcsok a motivációhoz, ugyanis tudjuk azt, hogy például gyereknevelés területén a jutalmazás és büntetés rendszere jól működött korábban, ma már alkalmatlan a motiválására.[13]

2.5.3. Megszakítás hatása

A megszakítások emberi teljesítményre gyakorolt hatásaival az ergonómia és a kognitív pszichológia ágazata, a megszakítás tudománya foglalkozik. A munkakörnyezet és a megszakítások kapcsolatának vizsgálata kapcsán arra jutottak a kutatók, hogy nem attól függ a teljesítményromlás, hogy hány ember veszi körül az irodában a dolgozót, hanem attól, hogy mennyiszer szakítják meg a munkájában *(Seddigh et al., 2015)*. A megszakítások nem

---

[11] Tari A. (2015) Generációk online. Budapest, Tercium Könyvkiadó

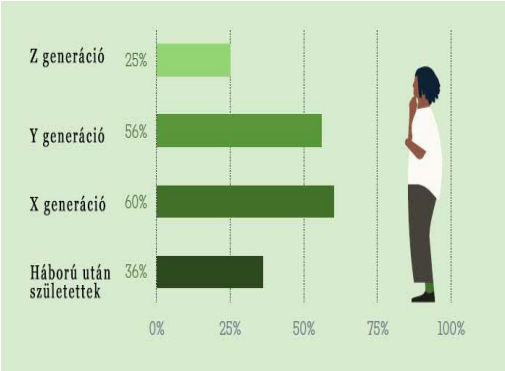
[12] Mészáros A. – Lestyán K. (2017) Generációso(k)k. Tanulmányok a generációk témakörében, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó II. fejezet: 106.-200.o.

[13] D, H. Pink (2010) Motiváció 3.0 - Ösztönzés másképp. Budapest, HVG Könyvek

csak az egyéni teljesítményre (pl. hibázások száma, teljesítési idő), hanem az egyén lelki állapotára is kihatnak. A gyakori megszakítások következménye lehet a feszült érzelmi állapot, a sikertelenség érzése, és a kimerültség is *(Baethge et al., 2014)*.

A Megszakítás-menedzsment fő célja, hogy a szervezet globális céljainak elérése érdekében a dolgozók hatékonyabban tudják munkájukat végezni, egyéni szinten értelmezve viszont a munkavállalók sikerérzete és érzelmi állapota kerülnek előtérbe. *Vischer (2008)*

2.6. Kiket keresnek, kiket akarnak leginkább megtartani a cégek?



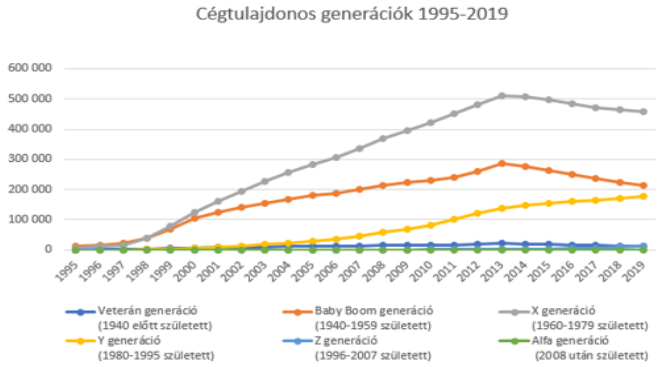
Napjainkban hazánkban a legnagyobb kereslet az 44-58 évesek, azaz X generációba tartozó munkaerő iránt van. Azonban Ők a legnehezebben elérhető és legdrágább munkaerő is, a tapasztalatuk, tudásuk, szemléletük és a betöltött pozíciójuk, valamint annak okán, hogy ők még valós munkával érték el eredményeiket, sikereiket.

8. ábra: Forrás: https://vezetofejlesztes.hu/sokgeneracios-munkaero/

Megbízhatóak a munkájuk során, kiszámítható a jelenlétük, nem lételemük a szabadságra való törekvés, közepes mértékben újítóak, látásmódjuk, értékrendjük illeszkedik a legtöbb vállalatéhoz. Önértékelésük általában reális, ami ma ár egyre nagyobb értéket képez. A multitasking generáció munkamódjával ellentétben, ők belemélyednek a feladatokba, összefüggések mentén, precízen végzik munkájukat.

<u>Opten céginformációs portál:</u>[14]

A 100m Ft árbevételt meghaladó cégek körében is az X generációs tulajdonosok vannak a legtöbben, de a Boomerek is jelentő arányt képviselnek.



9. ábra: Forrás: https://www.opten.hu/kozlemenyek/csucson-az-x-generacio-a-cegvilagban-de-a-sok-yos-mar-a-nyomukban

[14] https://www.opten.hu/kozlemenyek/csucson-az-x-generacio-a-cegvilagban-de-a-sok-yos-mar-a-nyomukban, 2023.04.14.

2.7. A multigenerációs csapatok jellemzői irodai munkavégzés során[15]

Forrás: https://blog.cvonline.hu/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271

Az együttműködés kulcsa, ki kell lépni a generációs gondolkodásból, valamint a kompromisszum.

2.7.1. A multigenerációs csapatok előnyei

Rendkívül hatékonyak a munkavégzésük során, abban az esetben, ha minden korosztály hozzá teszi a sajátos munkamódját és elfogadják a többiek szokásait. Összeadódik a csoport tagjainak a tudása és az értékek. A közös munka során biztos, hogy vannak olyan személyek, akik megoldással rendelkeznek az adott feladatrészt tekintve, köszönhető a csapattagok „sokszínűségének". Átadják egymásnak a tudást, tapasztalatot, munkaértéket, készségeket, egyszóval tanulnak egymástól, valamint motiválják a csoporttagok egymást. A tapasztaltabbak rendkívül tág szakmai tudással rendelkeznek, amíg a fiatalok az informatika és nyelv területén – amelyek ma már elengedhetetlenek a gyors, sikeres munkához– kiemelkedő tudással rendelkeznek. A kollaboratív munkastílus nem csupán közösen végzett munka, a csoport tagjai elmélyült gondolkodása, egyéni tudása, képességei összeadódik.

A munka során átveszik egymástól a viselkedési formákat. Az idősebbek rugalmasság tekintetében fejlődik, a fiatalabbak meg szakmai téren, valós tudással, valamint nem elhanyagolható az se, hogy némi illemet, empátiát tanulnak. Mindkét fél részéről szükség van kompromisszumra, mert anélkül nem lesz sikeres a közös munka.

Amennyiben konfliktusmentesen tudnak együtt dolgozni, sikeres lesz a közös munkájuk és a hangulat is, ami szintén a munkavégzést segíti és csökkenti a fluktuáció esélyét.

[15] https://www.ttka.hu/2022/12/20/generacios-sokszinuseg-a-munkaeropiacon, 2023.01.08.

2.7.2. A multigenerációs csapatok hátrányai

Amennyiben az összeszokott csapatból ki- vagy belép egy tag, időszakosan biztos, hogy nehezíti a csapat teljesítményét.

A multigenerációs csapatok vezetése több odafigyelést, időt és energiát követel meg a vezetők részéről, hogy minden csapattag egyéni és generációs igényeit is felmérjék, összehasonlítsák és a megfelelő döntéseket hozzák meg.

A tagok különböző értékrenddel rendelkeznek, így nagy a véleményütközés esélye, valamennyi területen különböznek (munkavégzés formája, a dinamika, a szakértelem, viselkedés, motiváció, kommunikáció, …). A fiatalok multitasking=egyszerre több dolgot csinálnak, munkamódja felületes munkavégzéshez vezet, az idősebbek pedig körülményesnek, lassúnak tűnnek a megfontoltságuk okán.

2.7.3. Konfliktuskezelési technikák

Amerikában a cégek harmadának van terve a multigenerációs csapatok kezelésére, magyar munkáltatók aránya a 10%-ot sem éri el. A konfliktusoknak nem csupán negatív hatásai vannak, hiszen azok változásokat idézhetnek elő. Amennyiben egy vállalat sikeresek kezeli a belső konfliktusokat arra következtethetünk, hogy egyéb területen is sikeresen bonyolítja az ügyeit, valamennyi területet érintve, kézben tartja a cég ügyeit. A konfliktuskezelésnek fontos szerepe van a fluktuáció csökkentése, megakadályozása érdekében. A vegyes csoportok esetében, mint a multigenerációs csoportok, számos olyan tényezőt, körülményt, igényt kell figyelembe venni, ami nagyon eltérő a csoport tagjait tekintve. Az értékrendbeli különbség okozza a legtöbb konfliktust, de gondoljunk csak egy szűk családja, ott is azt tapasztalhatjuk, hogy a nagyszülők nem értik a fiatalok működését és fordítva. Elengedhetetlen a párbeszéd, az egyoldalú kommunikáció nem vezet sikerhez, hiszen a cél az, hogy az egyes generációk jobban megismerjék és megértsék egymást, növekedjen az egymás iránti érzékenységük.
A multigenerációs csoportok tagjai között ritkán alakul ki bérfeszültség.

Teljesen más demográfiai, szociokultúrális, politikai esemény, vallás, családi háttér határozza meg a különböző korcsoportok értékrendjének alakulását. Ezek a tényezők azonos korú személyek között is konfliktushelyzethez vezetnek.

Az ellentétek orvosolása során a legfontosabb a tisztelet és a megfelelő kommunikáció megtartása, valamint a türelem, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy a

különbözően értelmezett információt valamennyi fél megértse, konszenzusra jutás érdekében, nem utolsó sorban fontos az, hogy adott témáról megfelelő mennyiségű és valós információval rendelkezzenek a felek.

A boomerekre jellemző a problémák figyelmen kívül hagyása, ami az áldozatvállaló jellemükből fakad, az X generáció konszenzusra törekszik, az Y generáció tagjai érvelnek, a Z generáció provokatív, nem együttműködő.

A vezetőnek kiemelt szerepe van a konfliktusok elkerülésében, azok kezelésében, azonban a számos fontosabb teendőjük mellett nem jut idő, energia erre a területre, nem tarják eléggé fontosnak, nem számolnak a következményekkel. Célszerű lenne minden cégnek az arra kinevezett személy (cégvezető, HR-es, munkaügyes, irodavezető) segítségével kialakítani egy olyan rendszert, ami az egyéni és generációs igények alapján rögzíti az alapszabályokat. *Véleményem szerint egy rövid ismertető előadás vagy kisfilm is rávilágítana arra, hogy a munkahelyen való „együttélés", nagyon hasonló a „családi együttélés" rendszeréhez és alkalmazkodást, megértést kíván valamennyiünk részéről. Nem beszélve a belső, cégre és személyre szabott tréningek fontosságáról.*

2.7.4. Hogyan erősíthetjük a generációk együttműködését a gyakorlatban?

Keressük meg a hasonlóságok és hangsúlyozzuk azokat. Fentiek ellenére rengeteg kapcsolódási pontot találhatunk az eltérő generációkban. Melyek a közös fejlődési lehetőségek, célokat, miben tudják egymást segíteni, kiegészíteni a közös munkájuk során.

A 3. számú táblázatban a munkaerőpiacon jelenlévő két sarokponton elhelyezkedő generáció munka- és gondolkodásmódját hasonlítottam össze.

TÁRGY	Baby Boomer generáció	Z generáció
Technológiai fejlődés	közepesen jártas	naprakész
Munkahelyváltás	hosszútávra tervez, lojális, etikus, elkötelezett, „egy munkahelyre törekvés mintája"	nem fél váltani, gyorsan, gyakran vált, izgalomra vágyik
Informatikai tudás	hiányos, de próbál felzárkózni, igényli a támogatást, segítséget a munkavégzés során	jól ismeri, egyszerre több mindennel foglalkozik, kedveli az innovatív megoldásokat
Vezetési stílus	elfogadja a hierarchikus struktúrát	tudásalapú vezetést igényel, önálló munkavégzés igénye mellett
Változás képesség	hű a régihez, a hagyományoshoz, hagyományokhoz, nem tartja jónak a változást, jó a monotonitás tűrése	rugalmas, szereti a változást, éhezik az újdonságokra, nehezen tűri a monotonitást
Képességek fejlesztése, képzettség bővítése	képzettnek érzi magát, jó abban, amit tanult, ért a munkájához, nem szeretne más terület megismerni	magabiztosan alkalmazza, amit tud, de nyitott az újra, szívesen tanul
Bérigény	elégedett (nyugdíj mellett méginkább)	azonnali kompenzációt vár, magas fizetési elvárásai vannak
Lojalitás, empátia	a személyekhez kötődik	a brandhez lojális
Viselkedés jellemző	megfontolt, kiszámítható, kötelességtudó, fegyelmezett, rugalmatlan bizonyos területeken	csapong, türelmetlen, kiszámíthatatlan (hangulata irányítja)
Egyéb igény, elvárás	Segítség rendelkezésre állását igényli a leginkább a dokumentáláshoz (pl. asszisztensi háttér)	Modern infrastruktúra biztosítását vára el, képtelen elavult eszközökkel, rendszerekkel dolgozni

10. ábra, 3. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, források alapján

Az idősebb generáció bürokratikus, hierarchikus rendszerben szocializálódott, olyan minták voltak előttük, hogy egy-egy munkavállalónak egész élete során egy munkahelye volt, beléjük rögződött, hogy féltik a munkájukat, nehezen váltanak, talán csak kényszerből, önmaguktól a legritkábban, élénken emlékeznek a tömeges elbocsátások és a magas számú munkanélküliség időszakára. Vélhetően ennek köszönhető az alázatos munkavégzésük, tiszteletteles viselkedésük, alkalmazkodó, konfliktuskerülő magatartásuk. [16]

A fiatal generáció rugalmasak, érzelmileg kevésbé kötődnek munkahelyhez és személyekhez is, a barátok is leginkább csak virtuálisak, sokuk csonka vagy mozaik családban nőnek fel, magánéleti határaik kitágultak. *(Half, 2015)*

Szüleik önállóságra és szabad véleménynyilvánításra nevelték őket, ezért munkahelyeiken nagy önbizalommal és szabadon élik az életüket és mondják el a véleményüket, oldják meg a feladatokat.

Akkor teljesítenek jó, ha figyelembe vesszük a korosztály sajátosságait, valamint célszerű bevonni őket a munkafolyamatokba, a döntéshozatalba, Korszerű eszközökkel, infokommunikációs megoldásokkal tudjuk növelni a hatékonyságukat, érdeklődésüket, motiválttá tenni a munkavégzést. *(Tari, 2011)*

A családi minta, nem kötött munkahelyre, munkaidőre utal, mivel a szülők X generációba tartoznak, javarészt vállalkozók, szabadúszók, ... az élet valamennyi területén rövidtávra terveznek.

2.8. Milyen vezetőre vágynak a különböző generációk?

Elsősorban a munkahely, a feladatkör és a munkavállalók személyiségével kell összhangban lennie a vezető stílusának.

Amíg az idősebb korosztálynak az az igénye, hogy valóban Vezetőként funkcionáljon a főnöke, a középkorosztály a Leader típusú vezetésre vágyik, a fiatatok pedig a Coach jellegű irányításra.

A főnök-beosztott partneri viszony ugyanúgy hatással van a munkavállaló cég iránti elköteleződésére, mint minden egyéb munkahelyi légkört befolyásoló tényező.

[16] Steigervald K. (2021) Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást? Budapest, Partvonal Kiadó

Forrás: https://hresekforuma.hu/2020/07/07/vezetoi-tipusok/

K. Lewin három kategóriába sorolta a vezetői stílusokat.

Autokratikus vezetőre van szükség a fegyveres erőknél, mert fontos a tekintélyelvűség, pontos utasítást ad, amelytől eltérni nem lehet. Mindenben egymaga dönt, rendkívül kritikus. Hátránya, hogy ahogy nincs jelen a szervezetben az azonnal szétesik.

Demokratikus vezető kíváncsi a kollégái ötleteire, véleményére, bevonja őket a munkafolyamatokba. Nem utasít, hanem kér, mindeközben egyenrangú félként tekint munkatársaira. Tekintélyt szakmai tudásával, emberséges viselkedésével ér el.
Jó légkörben, jó teljesítményt tud elérni a demokratikus vezetési elv alapján irányított szervezet.
Véleményem szerint a legtöbb kisvállalkozás így működik. Vannak olyan vezetők, akik mesterségesen tartják bizonyos keretek között cégük méretét azért, hogy meg tudják tartani a kisvállalat „családias légkör" feelingjét.

A **Laisser fair** stílus leginkább a kreatív szakmák esetében hatékony. A munka elvégzését a beosztottakra bízza, minden feltételt, információt biztosít, de számára a lényeg, hogy el legyen végezve, nem követi a folyamatokat. Hátránya, hogy a nagy szabadság során, semmilyen szabályrendszer nem alakul ki, amennyiben nem rendelkeznek az alkalmazottak kellő szakértelemmel, későn szembesül azzal a vezető, hogy a munkát nem megfelelő minőségben és/vagy nem úgy végzeték el, ahogy ő azt elvárta volna.[17]

[17] https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/vezetesi-stilusok/lewin-iranyitasi-stilusai, 2022.08.12.

A Z generáció tagjai leginkább emberközpontú, igazságos, jó kommunikációs képességekkel rendelkező és karizmatikus vezetőre vágynak. Fontos számukra a szabadság. A Demokratikus vezető számunkra a kedvező, de a Laisser fair is közel áll hozzájuk, azonban akkor az feladatok nagy része nem sok sikerrel fognak zárulni.

Az Y generáció és az X generáció tagjai számára fontos az egyenrangúság, ezért a Demokratikus vezetői stílust preferálják.

A boomerek rendkívül szabálytisztelő magatartáshoz szoktak és lojálisak a munkahelyük iránt, leghatékonyabbak és legideálisabb vezetői stílus számokra a Demokratikus, de hozzájuk áll legközelebb az Autokratikus stílus.[18]

Kevésbé népszerű **két új**, az ezredfordulón meghatározott **vezetői stílus**t is megemlítenék, amelyek Bass és Burns nevéhez köthető.

Tranzakcionális vezetés – struktúra a szervezetben

A tranzakcionális vezetők a fegyelem, a struktúra és a rend mentén irányítanak. Ön-motivált embereket kíván.

Ilyen vezető például: Bill Gates üzletember, a Microsoft alapítója

Transzformációs vezetés – az új ötletek forrása

A transzfromációs vezetőket nem irányítanak, inkább motiválnak. Inspirálják a beosztottjaikat, annak érdekében, hogy rendkívüli eredményeket érjenek el. Önállóságot biztosítanak, úgy, hogy példaképként funkcionálnak a szervezetben.

Ilyen vezető volt például: John D. Rockefeller amerikai üzletember és olajmágnás

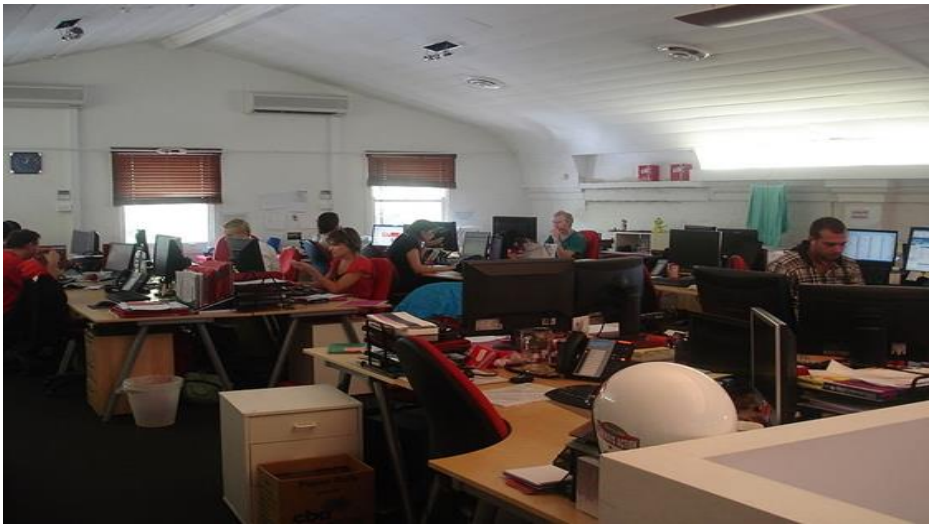
[18] Sinek S. (2017) A jó vezetők esznek utolsónak –Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? Budapest, HVG Könyvek

3. Saját vizsgálat

Kíváncsi voltam arra, hogy a fiataloknak, akik sok esetben első munkahelyen dolgoznak és a google típusú környezet lenne az „álommunkahely”, valamint a rendszerváltás előtt munkaerőpiacra lépők között, akik egészen más körülmények között kezdtek dolgozni, mennyire és miben különbözik az igényük a munkahely és a munkahelyi légkör tekintetében.

A fiataloknál tapasztalható az, hogy a modern technológiák, innovatív informatikai eszközök és a különböző applikációk segítségével bonyolítják a magánéletben és a munkájuk során is a teendőket.

Forrás: https://www.erdekesvilag.hu/a-google-elkepeszto-irodai-dublin-london-tel-aviv/



Forrás: https://karrierplusz.jobline.hu/allaskeresok/20170307_Ujabb_erv_az_open_office_ellen_az_agyat_i

3.1. Kutatási célok és hipotézisek

Célom, hogy a kutatás eredménye ismertében megállapíthassuk azt, hogy a különböző korcsoportban tartozó, irodai munkakörnyezetben dolgozó, nem „mozgóbérben" alkalmazott munkavállalónak mennyire motivációs eszköz a bérszint. Továbbá, hogy különböző generációk mennyire szívesen dolgoznak együtt.

H1: A fiatal (Z) generáció számára fontosabb motivációs eszköz a bér, mint az idős (Baby boomer) generáció számára.

H2: Az X generáció kevésbé szívesen dolgozik együtt más generációkkal, mint a többi generáció.

3.2. A vizsgálatok körülményei és helyszínei

K1: Google űrlapot, elektronikus úton e-mail címre továbbítottam, a válaszok szintén elektronikus úton érkeztek vissza.

K2: Az interjúkat személyesen késztettem, kötetlen beszélgetések keretében, majd kivonatoltam a kérdésekre adott válaszokat.

3.3. Kutatási módszerek, a minta bemutatása, kérdések

K1: A **16 kérdésből összeállított kérdőív**et –előre kigyűjtött személyeknek, akik valamennyien ismerőseim, és tudom rólunk, hogy kisvállalkozásnál, irodai környezetben dolgoznak–, fókuszcsoportomnak továbbítottam.

A kutatásomhoz az adatgyűjtést 2022. márciusában végeztem. Egy megfigyelés 1 ember válaszát mutatja. 52 elemből állt az adatbázis.

A hipotéziseimet az SPSS Statisztikai elemzőszoftver a társadalomtudományok számára kifejlesztett statisztikai program segítségével szeretném igazolni vagy cáfolni.

A hipotézisek vizsgálatához ordinális-nominális és nominális-skála párokat használtunk, ezért kereszttábla és Mann-Whitney teszt segítségével elemeztem a válaszokat.

K2: A **nyolc kérdésből álló részben strukturált interjú**t, szintén általam ismert tíz különböző korcsoportból és különböző ágazatban, szakterületen, de a cége méretét tekintve kkv-nál, irodai környezetben dolgozó, általam kiválasztott személlyel, 2022. őszén köteten beszélgetés formájában készítettem.

A két kutatási módszerhez átfedés nélkül választottam ki a résztvevőket.[19]

[19] Earl Babbie(2003) A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó 9. fej, 273.-314. o.

Tekintettel arra, hogy fókuszcsoport bevonásával végeztem mindkét adatgyűjtést, valamennyi generációt érintve, megfelelő a mintavételi bázis. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a kutatás nem reprezentatív, hiszen azalatt azt érjük, hogy „a minta jellemzően képviseli a sokaságot". A populációra vetített értékeket nem ismerem, csupán az általam meghatározott csoportét.

3.4. Kérdőív[20]

1. Melyik generációhoz tartozik Ön?
2. Milyen pozíciót tölt be a munkahelyén?
3. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, egyéb támogatás)?
5. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye biztosítson fejlődési lehetőséget, oktatásban-, képzésen való részvételt -akár munkaidőn belül-)?
6. Mennyire fontos Önnek, hogy ne -feltétlenül- kötött munkaidőben dolgozzon (8:00-16:30), és/vagy legyen home office lehetőség?
7. Mennyire fontos Önnek, az otthona és munkahelye közötti távolság (jó közlekedés, utazás ideje), parkolási lehetőség (biztosított parkolóhely, ingyenes parkolási lehetőség)?
8. Mennyire fontos Önnek a munkahelyén, hogy legyen jó infrastruktúra, modern informatikai eszközök, -programok, -hálózat?
9. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye, részt vegyen társadalmi felelősségvállalásban és/vagy környezetvédelemmel kapcsolatos akciókban?
10. Mennyire fontos az Ön számára, hogy a munkahelye, az egészségmegőrzés érdekében biztosítson ergonomikus munkaállomást (asztal, szék, monitor, stb.), természetes fényt, megfelelő világítást?
11. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye szervezésében részt vegyen, csapatépítő programokon (akár többnapos utazás, síelés, nyaralás, sportesemények pl. Vivichita, Balaton átúszás, evezés, ...)...?
12. Mennyire fontos az Ön számára a munkatársaival kötetlen, személyes témájú beszélgetések, közös reggeli, kávézás, ebéd, ...?
13. Mennyire fontos Önnek, hogy a kollégáival szabadidejükben (munkaidőn túl, munkahelyen kívül) részt vegyenek közös programokon (színház, koncertek, utazás stb.)?
14. Szívesen dolgozik Ön együtt más generációban tartozó kollégával?
15. Cégvezetőként mit tartana fontosabbnak, ha lenne Xmillió forintos kerete?
16. Milyen irodai környezetben dolgozik Ön szívesebben?

[20] **google kérdőív**
https://docs.google.com/forms/d/1TN0JXBntbnAbnvVaYchQQba89XfRlnpLsmgew-CGWg4/edit

3.4.1. Kereszttábla-elemzés[21]

A kereszttábla-elemzés két vagy több kvalitatív változó közötti összefüggést vizsgál, kiegészítő funkcióként lehet sorszázalékokat (megoszlás) futtatni, illetve gyakoriságot is mutatja. Nominális és ordinális mérési szinttel elemeztünk). A kereszttáblával kapcsolatos statisztikák közül talán a leggyakrabban használt Khí-négyzet statisztika, amely a változók összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri. Ezen mutatószám alapján megállapítható, hogy van-e statisztikai összefüggés a változók között.

3.4.2. Kereszttábla elemzések és khí-négyzet próba

Kereszttábla elemzés: két nominális típusú kérdést vetettünk össze.

- Nem egymáshoz rendelhető kérdések
- Vagy nominális vagy ordinális
- Ordinális: egymáshoz rendelt kérdések pl. generációk SORREND (nincs jobb vagy rosszabb) sorrendhez nem lehet számszerűsíteni, csak a különbséget mutatja
- Nominális: nincs sorrend, egyenrangú

H2 kereszttábla

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1. Melyik generációhoz tartozik Ön? * 14. Szívesen dolgozik Ön együtt más generációban tartozó kollégával?	52	34,2%	100	65,8%	152	100,0%

11. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

[21] Sajtos L. – Mitev A. (2007) SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó

1. Melyik generációhoz tartozik Ön?*

14. Szívesen dolgozik Ön együtt más generációban tartozó kollégával?

Crosstabulation

			14. Szívesen dolgozik Ön együtt más generációban tartozó kollégával?		Total
			igen	nem	
1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	boomer	Count	7	0	7
		% within 1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	100,0%	0,0%	100,0%
	X generáció	Count	27	1	28
		% within 1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	96,4%	3,6%	100,0%
	Y generáció	Count	13	1	14
		% within 1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	92,9%	7,1%	100,0%
	Z generáció	Count	2	1	3
		% within 1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	49	3	52
		% within 1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	94,2%	5,8%	100,0%

12. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,919[a]	3	,178
Likelihood Ratio	3,287	3	,349
Linear-by-Linear Association	3,070	1	,080
N of Valid Cases	52		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

13. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

A kapott eredmények azt mutatják, hogy a hipotézeishez szükséges két kérdékör között nincs kimutatható összefüggés, hiszen a khi-négyzet próba értéke 0,178, ami nagyobb a maximális 0,05-nél.

3.4.3. Mann-Whitney és Kruskal-Wallis próba

Nem normális eloszlású minta esetén alkalmazzuk. Ez egy alesete az általános khí négyzet próbának. A két független minta mediánjának egyenlőségét teszteli, ahol: X és Y a két független minta, melyekben az elemszámok nem feltétlenül egyeznek meg. A próba működése azon alapul, hogy a két független minta egyesítésével nyert új mintát rendezve, az eredeti X és Y mintára visszavetített rangszámok (SPSS-ben Rank) átlagai hasonlóak. Ha az egyik minta nagyobb eredeti mintaértékekkel szerepel, akkor az egyesített rangsorban is magasabban helyezkedik el (nagyobb rangszámokkal szerepel), ez azt jelenti, hogy a mediánja is nagyobb.[22]

H1 kereszttábla

Mann-Whitney Test
Ranks

	1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, e. támogatás)? (1 kevésbé, 4 nagyon)	boomer	7	5,64	39,50
	Z generáció	3	5,17	15,50
	Total	10		

14. ábra: Forrás: saját szerkesztés, kérdőív válaszai alapján

Test Statistics[a]

	4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, e. támogatás)? (1 kevésbé, 4 nagyon)
Mann-Whitney U	9,500
Wilcoxon W	15,500
Z	-,267
Asymp. Sig. (2-tailed)	,789
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,833[b]

a. Grouping Variable: 1. Melyik generációhoz tartozik Ön?

b. Not corrected for ties.

15. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

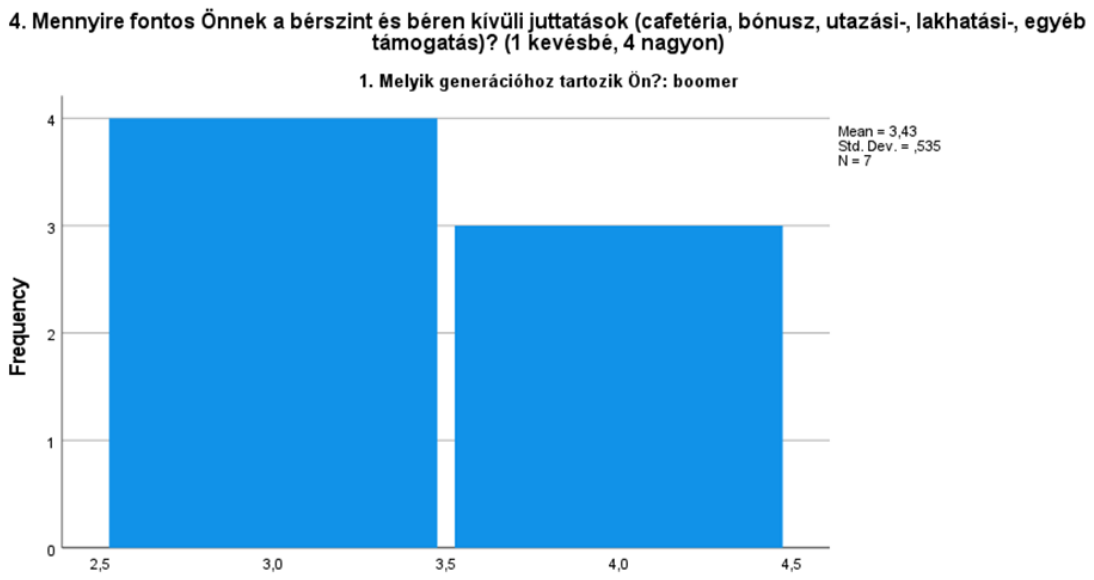
[22] Sajtos L. – Mitev A. (2007) SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó

Statistics

4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, e. támogatás)? (1 kevésbé, 4 nagyon)

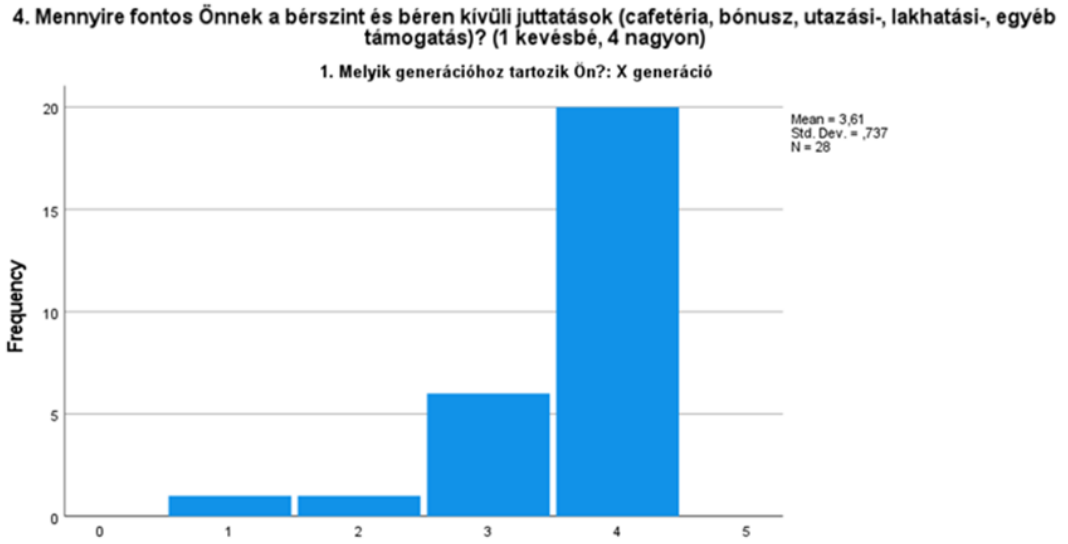
	N	Valid	0
		Missing	100
Bboomer	N	Valid	7
		Missing	0
	Mean		3,43
	Median		3,00
	Skewness		,374
	Std. Error of Skewness		,794
	Kurtosis		-2,800
	Std. Error of Kurtosis		1,587
X generáció	N	Valid	28
		Missing	0
	Mean		3,61
	Median		4,00
	Skewness		-2,189
	Std. Error of Skewness		,441
	Kurtosis		5,115
	Std. Error of Kurtosis		,858
Y generáció	N	Valid	14
		Missing	0
	Mean		3,57
	Median		4,00
	Skewness		-1,303
	Std. Error of Skewness		,597
	Kurtosis		,951
	Std. Error of Kurtosis		1,154
Z generáció	N	Valid	3
		Missing	0
	Mean		3,33
	Median		3,00
	Skewness		1,732
	Std. Error of Skewness		1,225

16. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján



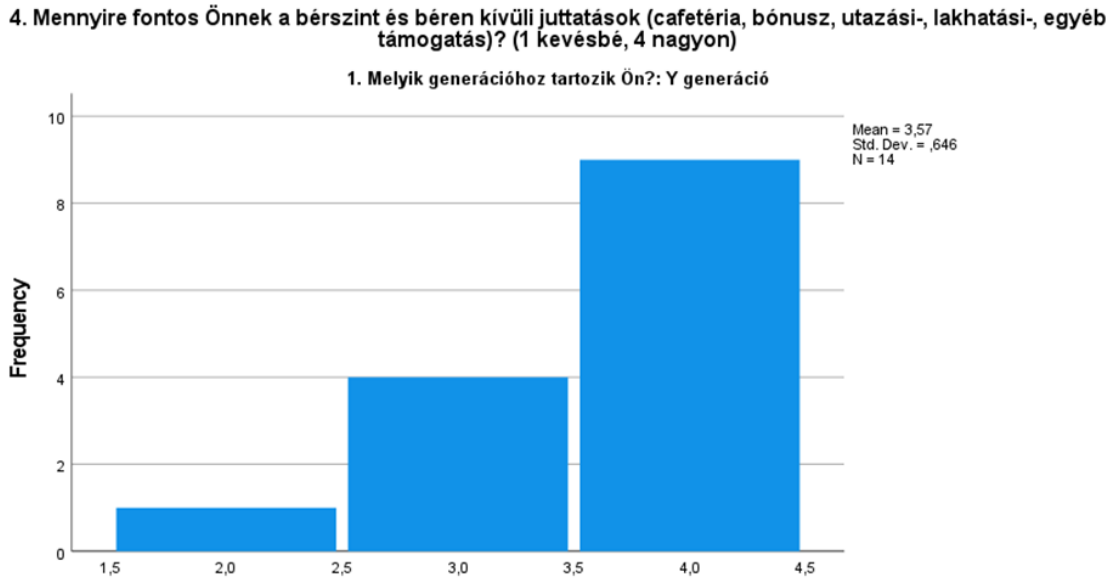
17. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

A Baby boomer generáció számára a X és Y generációhoz viszonyítva, kevésbé fontos a bérszint és a béren kívüli juttatások.



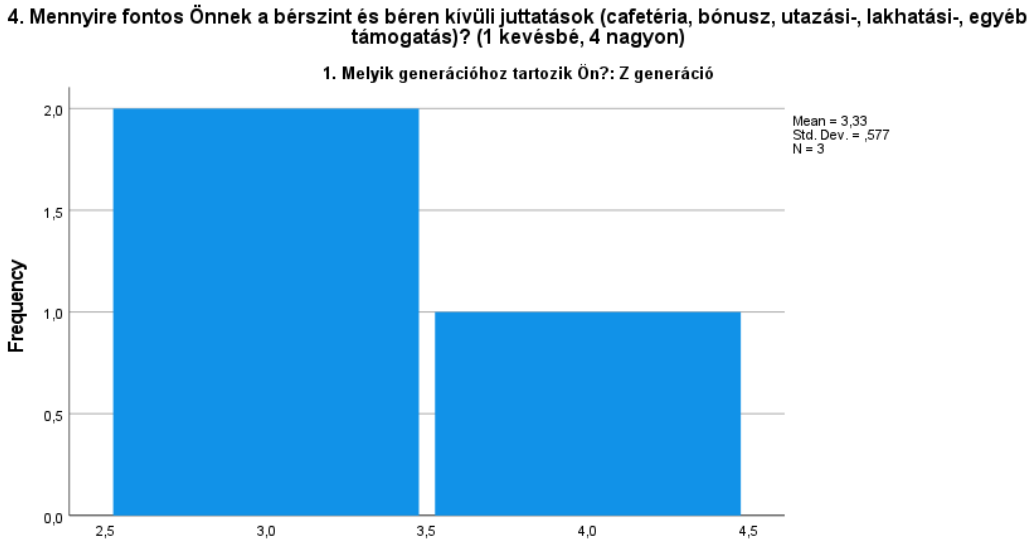
18. ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

Az X generáció számára fontos a bérszint és a béren kívüli juttatások.



19. *ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján*

Y generáció számára rendkívül fontos a bérszint és a béren kívüli juttatások.



20. *ábra: Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján*

Az Z generáció számára az X és Y generációhoz viszonyítva, kevésbé fontos a bérszint és a béren kívüli juttatások.

3.4.4. Konklúziók

Egyik hipotézisem sem igazolható, nincs kapcsolat, mert az Asymp.sig.(2 tailed) = p (empirikus szignifikancia) nagyobb, mint 0,05 és a khi-négyzet próba eredménye is több 30%-nál.

H1: A fiatal (Z) generáció számára fontosabb motivációs eszköz a bér, mint az idős (Baby boomer) generáció számára.

A négy munkaerőpiacon jelen lévő generáció közül az hipotézisem alanyai számára Z-nek és Baby boomernek kevésbé fontos motivációs eszköz a bér. A közöttük elhelyezkedő két (X, Y) generáció számára sokkal fontosabb tényező a jövedelemszint.

H2: Az X generáció kevésbé szívesen dolgozik együtt más generációkkal, mint a többi generáció.

Az sem igazolható a kutatásom alapján, a 28 X generációba tartozó válaszadóból, mindösszesen egy fő jelölte a „nem" választ.

3.4.5. Összegzés

A kutatást követően azt gondolom, hogy jóval több személy bevonása lett volna szükséges a mintavételbe, valamint azt, hogy ugyan a munkaerő piacon kevesebb a Baby boomer, több válaszadót kellett volna bevonni abból a korosztályból.

A mintavételből megállapítható, hogy korosztályonként, eltérő a munkahellyel összefüggő elvárás, vélhetően ez az adott életszakasszal hozható összefüggésben. A Baby boomer és a Z generáció már vagy még nem tart fent családot. A munka mellett más számos elfoglaltság fontos számukra, amelynek okán inkább a szabadidőt, rugalmas vagy home office munkaidőt vagy utazást részesítik előnybe. Rendkívül jól összedolgoznak a különböző generációk. A szakmai tudás átadásától az informatikai tudást igénylő háttérmunkáig nagyon jól kiegészítik egymást az idősebbek és a fiatalabbak.

3.5. Interjú

A 10 különböző korcsoportba tartozó interjúalany, kötetlen beszélgetés során megfogalmazott, szabadszavas válaszait, engedélyükkel, hangfelvétel formájában rögzítettem, később összesítettem.

A nyolc kérdést úgy állítottam össze, hogy fele arra vonatkozott, hogy a válaszadónak mi az igénye a munkahelyével szemben, a másik fele pedig arra, hogy mennyire elégedett a jelenlegi munkahelyével.

H1: A fiatal (Z) generáció számára fontosabb motivációs eszköz a bér, mint az idős (Baby boomer) generáció számára.

H2: Az X generáció kevésbé szívesen dolgozik együtt más generációkkal, mint a többi generáció.

Mivel jó ismerősük vagyunk valamennyi interjúalannyal, tegező formában kommunikáltunk.

3.5.1. Kérdések és válaszok

1. ***Mennyire fontos Neked a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, egyéb támogatás)? Jelenlegi munkahelyeden elégedett vagy a jövedelmeddel? H1***

Az összesített válaszok alapján erre a kérdésre az X és az Y generáció tagjai, azt a választ adták, hogy rendkívül fontos a jövedelem és az egyéb juttatások számunkra, azonban a legfiatalabb és legidősebb generáció számára nem elsődleges szempont a bérszint. Azzal indokolta a két középső korosztály, hogy az életszakaszukból adódóan (családfenntartó, ház, hitel, autó, gyerekek tanulmányának finanszírozása, azok elindítása, stb.) okán fontosabb a kiszámítható, elegendő anyagi fedezet. Az idősebbeknek már kevesebb az igényük, nem tartanak el gyerekeket, a fiatalabbak pedig vélhetően még nem alapítottak családot, akár 30 éve korukig is otthon élnek, ami a teljes ellátást és általában annak anyagi fedezetét is biztosítja.

Bér tekintetében a legelégedetlenebb a Z generáció tagjai, vélhetően ez nem az kiadásaik fedezésének nehézségéire, hanem az óriási egójukra vezethető vissza.

2. ***Szívesen dolgozol együtt más generációban tartozó kollégával? Indokold meg kérlek a válaszodat, néhány mondatban. H2***

Valamennyi megkérdezet igennel válaszolt, azonban hosszasan soroltak a közös munka során tapasztalt érveket, ellenérveket.

<u>Cégvezető X generációs:</u>

„Én kimondottan szeretek a Baby boomer generációt sokkal kedvezőbben tudjuk foglalkoztatni, hiszen néhány évvel ezelőtt bevezetésre került a nyugdíjas munkavállalók korlátlan foglalkoztatási lehetősége, úgy, hogy kizárólag SZJA (15%) adóteherrel kell kalkulálnunk, ugyanakkor egyesek még aktívan tudnak dolgozni, nagy szakmai tapasztalattal. A személyes problémáik ugyan mások, mint a fiatalabb generációé. Számítanunk kell akár hosszabbat elhúzódó betegségekre, valamint az nyári időszakban a

szabadság tekintetében, az aktivitásuknak köszönhetően több hét szabadság igényük merül fel, az unokák nyári szünete alatt besegítenek a felügyeletükben.
Tapasztalatom alapján, jól beilleszkednek a csapatban, alkalmazkodóbbak, toleránsabbak, jobban bírják a monotonitást, mint a fiatalok és valamennyi nyugdíjas munkavállaló tekintetében megfigyelhető, hogy fontos nekik a munka és az, hogy hasznos tagjai a társadalomnak. A fiatal kollégákkal rendkívül jó a munka – és a személyes kapcsolat is. Nem jellemző rivalizálás, bérfeszültség, pozíció-féltés, hiszen ez a korosztály már kifele tart a munkaerőpiacról, senki helyére nem tör. Sokkal precízebbek, ugyanakkor lassabbak is, és több időigényük van egyes feladat elvégzéséhez. Azonban jó mintaként szolgálnak a fiatal kollégák számára, a tisztelet, a hierarchia, szabályok betartása, a segítőkészség terén.
Sajnos hölgy munkavállaló igen kevés, náluk egy nyugdíjas gépészmérnök kolléganő dolgozik, talán ez annak is betudható, hogy régebben inkább „férfi" szakmának számított a mérnök szakterület, ma már jóval több a nők aránya, cégünknél a kezdő mérnökök között nagyságrendileg fele-fele arány tapasztalható a nemeket illetően."

Z generáció véleménye a Baby Boomerekről:

„Két közvetlen mérnök kollégám nyugdíj mellett dolgozik nálunk. Ők néhány évvel korábban érkeztek a céghez, mint én. Nagyon sokat tanulok tőlük, sokkal türelmesebbek, mint a fiatalok, azt tapasztalom velük kapcsolatban, hogy máshogy közelítik meg a kollegális viszonyt, mint a korosztályom. Az unokájuk lehetnék, tisztelem őket a szakai tudásuk miatt, továbbá irigylem az aktivitásukat, sokkal kiszámíthatóbbak, mint a fiatalabbak, ha megbeszélünk valamit, az úgy történik. Valahányszor együtt utazunk vidékre, inkább korábban érkeznek a találkozóra, minthogy késsenek egy percet is. Példaértékű a szabálykövetésük, a cég felé mutatott tisztelet és alázat, jól alkalmazkodnak. Úgy érzem, hogy a partnereink sokkal inkább elismerik őket, mint a fiatalokat. Nagyon érdeklődőek főként az informatika és a modern dolgok iránt. Ugyanakkor azt gondolom, hogy kicsik körülményesek, több időre van szükségük egy-egy feladat elvégzéséhez, sokesetben fontos az időfaktor, van, hogy megakadnak egy felmerült probléma alkalmával, részletesen utána járnak információknak, néha túl precíznek tűnnek, az adminisztráció pedig nem az erősségük. Valamennyi mérnöknek van műszaki menedzsere vagy projektasszisztense, de az idősebb korosztály számára elengedhetetlen is, ők még úgy dolgoztak, hogy egy-egy részfeladatot átadtak másnak, ma már sokkal komplexebb pl. egy projektmenedzselés.

Sokat mesélnek a korábbi munkahelyükről, ahol évtizedet töltöttek és a családjukról. Pont a minap gondolkoztam azon, hogy az idősebb kollégákkal sokkal személyesebb viszonyt

ápolunk, ismerjük a családtagok nevét, egyéb információkat róluk, amíg a fiatal munkatársakkal a filmekről, technikai újításokról (most pl. mesterséges intelligencia a fő téma) beszélünk, személyes dolgokról ritkán."

Baby Boomer véleménye a Z generációról:

„Szakmailag úgy érzem az egyetemen sokkal több szakterületet érintenek az oktatás során. Mi mélyebb tudással rendelkezünk, ők viszont több területet felületesebben ismernek. Azzal, hogy egy felgyorsult világában nőttek fel, sokkal gyorsabban átlátják a feladatokat és köszönhető az informatikai tudásuknak töredék idő alatt végzenek el egy-egy feladatot, mint mi. Mire bekapcsolom a gépet, ő már a telefonjáról, akár vezetés közben hangüzenetben elküldi a beszámolót. A fiatal kolléga az e-naplós bejegyzést napközben megteszi, amíg én munkaidőn túl a jegyzeteimet bogarászom az otthoni gépnél ülve. Minden területen legyen az magánélet, család, barátok, munka vagy akár egy színházi előadás az online világban élnek.

Negatívum: az öltözködésük meg az, hogy nagyjából mindenkivel úgy beszélnek, mintha a haverjuk lenne, amerikai stílusban köszönéstől a szakmai kommunikációig és mindezt óriási önbizalommal teszik. Sokat tanulok tőlük, minden kérdésemre választ kapok, ami az informatikát, okos-eszközöket, innovációt érint. Ugyanakkor azt gondolom, hogy azt a tempót nem lehet hosszútávon tartani, amit ők képviselnek."

Vélemények az Y generációról:

A megkérdezettek nagy részének pozitív véleménye van erről a generációról, azért mert már megfontoltabbak az élet számos területén megfelelő ismerettel rendelkeznek. Rugalmasságuknak köszönhetően, könnyen beilleszkednek egy összeszokott munkahelyi csapatba, azonban gyakran váltanak munkahelyet. Egyenlő rangúnak érzik magukat a kollégákkal, esetenként akár még feletteseikkel is, a cég iránt kevésbé elkötelezetek.

Vélemények az X generációról:

A többiekhez képest a legbarátságtalanabb generációnak tartják. Talán azért, mert nem a társasági élet köti őket a munkahelyükhöz. Biztonságra törekszenek, ezért óvatosak, a munkahelyi hűség és lojalitás pedig erkölcsi normának számít. Fontos számukra a munkahely és a magánélet egyensúlya, ezért ritkán vesznek részt olyan fakultatív tevékenységekben, ami a szabadidejük rovására történik. Ők azt a mintát látták, hogy vagy tanulsz, vagy dolgozol, de bármit is csinálsz azt rendesen. Legtöbben senior szakemberek,

középvezetők, kemény munka árán küzdötték fel magukat oda, ahol tartanak. A munka területén főként a teljesítmény és az elismerés motiválja őket.
Ez a generáció a konfliktusokat részben nem véleményütközésnek, hanem fejlődési lehetőségnek fogja fel.

3. ***Tapasztalatod szerint a munkahelyeden van bármiféle stratégia a generációs konfliktusok kiküszöbölésére, azok kezelésére.***
   Indokold meg kérlek a válaszodat, néhány mondatban.

Az interjú alanyaim fele azt válaszolta, hogy van valamiféle konfliktus megelőző, kezelő intézkedés a munkahelyén. Többen a csapatépítő programokat a közös ebédeket, közös edzéseket, munkahelyi nyelvórán, gyógytornán való részvétel lehetőségét említették.
A fiatalabbak igénylik a visszajelzés alapú kommunikációt. Szeretik megvitatni a különböző stratégiákat, míg az idősebbek végzik a dolgukat mindaddig azt gondolják, hogy jól amíg nincs panasz arra, nem vágynak dicséretre, persze biztosan jól esne nekik is a visszajelzés, de nincs hiányérzetük miatta. A fiatalok gyakran team megbeszéléseket szerveznek, míg az idősebbek feleslegesnek tartják ezeket a legtöbbször online felületen zajló egyezetéseket, valójában, ha jelen is vannak, nem mutatnak aktivitást.
Az informatikai tudás okozta szakadékot valamennyien kiemelték. A munkaidő betatását, betartatásának nehézségét is többen említették, a legfiatalabbak kedvük szerint jönnek-mennek, persze egyes feladatokat sokkal gyorsabban elvégeznek, mint a programokhoz, informatikai rendszerekhez kevésbé értők. Többen említették a bérfeszültséget és a céges gépjárműhasználatra vonatkozó egyenlőtlenséget.

4. ***Milyen irodai környezetben dolgozol szívesebben?***
   Elszeparáltan, szűk közösségben vagy loft jellegű irodában, többtucat kollégával együtt? Belvárosban, nyüzsgő irodaházban vagy inkább családiasabb, kertvárosi környezetben?

A válaszadók véleménye alapján azt állapítottam meg, hogy a fiatalabbak és a vidékről a fővárosba felköltözők szívesebben dolgoznak a nyüzsgő belvárosban, egylégterű, modern jellegű irodában. Az idősebb, nyugodtam korosztály inkább az elszeparált, csendesebb kertvárosi környezetet preferálja. Akik legalább középvezetői pozíciót töltenek be, valamennyien a külön irodára voksoltak. Többen megemlítették, az egylégterű iroda hátrányait, a legzavaróbbnak azt tartják, hogy gyakran akasztják meg egymást a munkában, továbbá a zavaró a háttérzajt, a fűtés, klíma és a szellőztetés problémáját, privát

beszélgetések korlátozottságát, vagy azt, hogy többen zenét hallgatnak, ezért bedugott füllel mozogva, esetenként dúdolva dolgoznak.

Az 52 főből, akik a kérdőíves mérésemben részt vettek mindössze 12 személy preferálta azt, hogy szívesebben dolgozna együtt egy légtérben, akár több tucat kollégával.

1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	16. Milyen irodai környezetben dolgozik Ön szívesebben?
X generáció (1965-1981)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Y generáció (1982-2000)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
X generáció (1965-1981)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
X generáció (1965-1981)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Y generáció (1982-2000)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
X generáció (1965-1981)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
X generáció (1965-1981)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Y generáció (1982-2000)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Y generáció (1982-2000)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Y generáció (1982-2000)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Z generáció (2001-2010)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával
Z generáció (2001-2010)	Egy légtérben, akár más munkakörben dolgozó -több tucat- kollégával

21. ábra, 4. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, kutatás alapján

Egyetlen egy Baby boomer sem adott olyan választ, hogy szívesen dolgozna irodai környezetben egylégterű irodában. Az idősebb korosztály elszeparáltan a közvetlen kollégáival dolgozik szívesen, ebből azt állapíthatjuk meg, hogy nem hagynak fel a korábbi szokásokkal, valamint vélhetően a nyugodtabb, csendesebb környezet miatt preferálják.

1. Melyik generációhoz tartozik Ön	16. Milyen irodai környezetben dolgozik Ön szívesebben?
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal
baby boomer generáció (1946-1964)	Elszeparáltan, közvetlen munkatársakkal

22. ábra, 5. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, kutatás alapján

Számos szempontot említettek, mind például az autóval közlekedők parkolás lehetősége a külvárosi részegen könnyebben megoldható és nem feltétlen fizetős, a tömegközlekedéssel járók könnyebben megközelítik a belvárosban lévő helyeket.

Az általam megkérdettek, azonos (eléggé fontos) választ adtak korosztálytól függetlenül. arra a kérdésre, hogy „Mennyire fontos Önnek, az otthona és munkahelye közötti távolság (jó közlekedés, utazás ideje), parkolási lehetőség (biztosított parkolóhely, ingyenes parkolási lehetőség)?”

A megkérdezettek több mint fele menzán oldja meg a napközbeni étkezést, kiemelték, hogy a központban sokkal több választási lehetőségük van. Megemlítették még a munkahely közelében lévő sportolási lehetőségek és az egyéb szabadidős tevékenységek választékát szempontként.

Távolság tekintetében a fiatalok sokkal rugalmasabbnak bizonyultak.

Az gondolom, hogy a Covid járvány alatt bevezetett home office munkavégzés kezdetben nagyon furcsa volt az olyan munkavállalóknak akik, korábban nem dolgoztak otthonról, azonban a hónapok során hozzászoktak ahhoz, hogy kötetlenül végezhetik feladatukat és amellett számos otthoni teendőt el tudnak végezni. Többen arról számoltak be, hogy azért dolgoznának szívesen továbbra is otthonról, mert napi utazásra fordított időt hasznosabb teendőkre tudnánk fordítani, valamint költségtakarékosabbak voltak az otthoni munkavégzés során, mert nem költöttek üzemanyagra, parkolásra, mások pedig az étkezésen tudtak spórolni.

Az általam megkérdezettek közül csupán négy személy munkahelyén maradt meg az otthoni munkavégzés lehetőség heti három napban. Tudjuk azt, hogy több cég, mérettől függetlenül, számos kis- és nagyvállalat felszámolta vagy átalakította irodáját vagy annak egy részét és munkatársait otthoni munkavégzés keretében foglalkoztatja.

Megkérdeztem, hogy mit gondolnak, miért nem engedélyezett továbbra is, hiszen tudjuk, hogy a cég sokat takarít meg azzal, hogy nem biztosít munkaállomást azoknak a kollégának, akiknek munkakörül ellátható személyes irodai jelenlét nélkül. Valamennyien azt a választ adták, hogy a cég vezetése nem rugalmas e tekintetben, az igazságosság és a csapatkohézió védelmére hivatkozva.

Megoszlik a vélemény azzal kapcsolatosan, hogy hatékonyabb-e a munkavégzés, ha a kollégák, projektcsoportok, vagy azonos munkakört betöltő személyek folyamatosan elérhetőek egymás számára vagy hátráltatják egymást, elterelik egymás figyelmét és megakasztják a gondolkodást, munkafolyamatokat.

Kijelenthetjük, hogy távmunka legfontosabb előnye, hogy a személyes megszakítások zavaró hatásainak kizárásával a munkavállalók munkájukat érdekesebbnek, értelmesebbnek élik meg, illetve a munkanap végeztével általános pszichés közérzetük is magasabb szintet ér el az irodai munkakörnyezetben eltöltött munkanaphoz képest.

<u>Az alábbi kérdések segítségével az elégedettséget mértem.</u>

5. ***Véleményed szerint mennyire becsülnek meg Téged a jelenlegi munkahelyeden? Arányban van-e azzal, amit teszel a munkahelyed céljai eléréséhez?***

Valamennyi munkáltatónak az a célja, hogy elégedettek, elkötelezettek legyenek a munkavállalók, ehhez és a motivációhoz, sikerélményhez fontos lenne tudniuk azt, hogy mennyire fontos helyet töltenek be a cég életébe, annak működésébe.

Az interjú során úgy éreztem, hogy az „első munkahelyes” egyének bizonytalanok voltak a válaszban, vélhetően ez a téma még nem merült fel bennük.
A középkorúak és idősebbek zömében elégedettek a megbecsülést illetően.
Előléptetést, dicséretet, a fizetésemelés mértékét, a premizálást, év végi jutalmat említették elismerő tényezőként, de volt olyan is, aki két hét bónusz szabadságot kapott.

6. ***Ajánlanád a munkahelyed barátaidnak?***
   Indokold meg néhány mondatban a válaszodat.

A dolgozói ajánlási hajlandóságra vonatkozó kérdéssel hatékonyan mérhetjük a munkavállalók elégedettségi szintjét.
Kevés kivétellel azt a választ kaptam, hogy nem szívesen dolgoznának együtt közeli ismerőssel, baráttal. Csupán egy fiatal és egy boomer mondta azt, hogy nem zavarnál a barátjával azonos munkahelyen dolgozna. Kifejtették, hogy ha már nem dolgoznának a jelenlegi munkahelyükön akkor ajánlanál barátaiknak vagy akár családtaguknak.
Úgy éreztem, hogy valamennyien belső motiváció okán végzik feladatukat, nem pedig csupán jövedelemszerzés miatt.

7. ***Mit gondolsz most, meddig fogsz ennél a cégnél dolgozni?***

Erre a kérdésre adott válaszok, szintén jól tükrözik a munkavállalói elégedettséget.
Nem meglepő válaszokat kaptam, ugyanis tudjuk azt, hogy a Y, és Z generáció maximum egy-két évet tölt egy munkahelyen, mert amikor már úgy érzi, hogy túlnőtt a feladatkörön vagy nem tartja kihívásnak a munkáját, mivel nem tűri a monotiniuzmust, valamint új és új ingerekre van szüksége, tovább áll. Hónapokra terveznek csak, annak ellenére, hogy elégedettséget fejeznek ki, semmilyen elköteleződést nem tapasztaltam az ő esetükben.
A vezető pozícióban lévők, az X generációban tartozók és az idősebbek nem gondolkodnak munkahely váltásban. Elkötelezettek, kötődnek a munkájukhoz, terveik vannak.

8. ***Mi lenne az oka az esetleges munkahelyváltásnak?***

X generációba tartozó: „Tizenöt éve dolgozom a cégnél, nem gondolkozom váltáson, ha mégis egészségügyi okok miatt, kényszerhelyzetből adódóan tudnám elképzelni.”
Y generációba tartozó: „Elavultnak tartom a céget és a kollégák gondolkodásmódját is, ebből gyakran adóik konfliktusom, ezért gondolkodom váltáson.”

X generációba tartozó: „Semmi máshoz nem értek, megbecsülnek és szeretem a munkahelyem, akkor váltanék, ha ugyanezen a területen magasabb pozícót, jobb körülményeket és több fizetést ajánlanának.”

X generációba tartozó: „Pont időszerű ez a kérdés, megszületett az unokám, szeretnék segíteni a fiataloknak, első körben kezdeményeztem a munkaidőt csökkenteni heti három napra, de nagyon elgondolkoztam azon, hogy nézek, hasonló jellegű céget, munkakört, ahol lehetőség van otthoni környezetben a munkavégezésre.”

Y generációba tartozó: „Kevesebb munka, magasabb fizetés.”

Z generációba tartozó: „Bármikor váltanék, semmi nem köt a céghez, de igából bajom sincs vele, ha szembe jön jobb, megyek.”

Z generációba tartozó: „Hamarosan elköltözünk az agromerációba, ha nehézkes lesz a bejárás, keresek közelebbi munkahelyet.”

Y generációba tartozó: „Két éve dolgozom a cégnél, külföldi munkalehetőség miatt azonnal váltanék.”

B generációba tartozó: „A koromból adódóan, már nem váltok, ez a második munkahelyem, innen megyek nyugdíjba, esetleg később néhány projektben részt veszek majd."

B generációba tartozó: „Nyugdíjasként dolgozom, jövő tavaszig tervezek maradni, utána élvezem a nyugdíjasok ételét.”

A kérdőíves vizsgálatom és a személyes interjú Baby boomer alanyai, valamennyien azt válaszolták, hogy 10 évnél régebben dolgozik a munkahelyén, ők a leghűségesebb korosztály. Akik aktív éveiket követően is a munkaerőpiacon maradnak, a nyugdíjkorhatárt elérve korábbi munkahelyükön folytatják pályafutásukat. Főként a férfiak, nagyon nehezen lép ki a munkából. Általában életük fő projektjével kell felhagyniuk, míg a nőknek van, volt azon kívül számos más fontosabb teendőjük. A férfiakat lelkileg megviseli a munkaerőpiacról való kilépés, mert értéktelennek érzik magukat, valamit akár több hónap is beletelhet, mire találnak számunkra hasznos elfoglaltságot a felszabadult idejük eltöltésére.

1. Melyik generációhoz tartozik Ön	3. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyé
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben
baby boomer generáció (1946-1964)	10 évnél régebben

23. ábra, 6. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, kutatás alapján

Az interjúban is kitértem az alábbi kérdésekre, amelyekre hasonló válaszokat kaptam, mint a kérdőívet kitöltő fiataloktól, majd mindenki a kevésé fontos (2) választ jelölte meg arra a kérdésemre, hogy „Mennyire fontos az Ön számára, hogy a munkahelye, az egészségmegőrzés érdekében biztosítson ergonomikus munkaállomást (asztal, szék, monitor, stb.), természetes fényt, megfelelő világítást? (1 kevésbé, 4 nagyon)”

Azonban arra, hogy „Mennyire fontos Önnek a munkahelyén, hogy legyen jó infrastruktúra, modern informatikai eszközök, -programok, -hálózat? (1 kevésbé, 4 nagyon)” valamennyi fiatal a 4. nagyon választ adta, míg az idősebek a kevésbé fontos átlagosan 3 kategóriát jelölték meg.

Amiben viszont a többi generációtól határozottabb igényeik vannak az a modern informatikai, egyéb technikai berendezések és programok.

Az boomer és az X korosztálynak azonban ellentétes az igénye, fontosabb számukra az otthonos iroda környezet, a bútorok a kiegészítők és inkább gondot, sem mint örömöt okoznak számukra az innovatív megoldások.
Próbálnak felzárkózni, de részben még a múltban élnek, nehezen engedik el a rutinokat a jól bevált módszereiket.

3.5.2. Konklúziók

Megállapítható, hogy egyik hipotézisem sem igazolható, hiszen valamennyi Z generáció és Baby boomer válaszaiból arra következtethetünk, hogy kevésbé fontos motivációs eszköz a bér, mint a közöttük elhelyezkedő két (X, Y) generáció számára.

A legfiatalabb munkavállalók tekintetében nincs megtartó erő, maximum néhány évre lehet velük kalkulálni, amíg az idősebbekkel akár évtizedekig.

Az X generáció nem dolgozik kevésbé szívesen együtt más generációkkal, mint a többi generáció. Ebben a kérdésben nincs jelentős eltérés a generációk között. Ez a generáció középen helyezkedik el a mai munkavállalói piacon, ezért akár idősebbel, akár fiatalabbal szívesen dolgozik együtt.

Érdekes volt a beszélgetések során megfigyelni azt, hogy mennyire empatikusak egymás felé a kollégák, annak ellenére, hogy nagyon különböző a munkához való viszonyuk. Többen a saját családtagjaikat (szüleik, gyerekeik) hozták fel példaként, amikor a munkatársakról beszéltek. Megfigyelhető volt az is, hogy leginkább a saját korosztályukat illették negatív kritikával, valamint esetenként a pozícióféltést is ott érzékelhetem.

3.5.3. Összegzés

Mindkét mérési módszer ugyan azt az eredményt hozta.

H1: Valamennyi generáció szívesen dolgozik együtt más különböző korosztályban tartozó kollégákkal.

Forrás: https://szakszervezetek.hu/hirek/11013-igy-illeszkedj-be-kozepkorukent-egy-fiatal-munkahelyi-csapatba

H2: A Baby boomer és a Z generációba tartozó munkavállalók közül, több mint 50%-uk válaszolta azt, hogy a bér nem a nagyon fontos kategória közé tartozik számára, ahogy az interjú során is azonosképpen nyilatkoztak a megkérdezettek.

1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, egyéb támogatás)? (1 kevésbé, 4 nagyon)
baby boomer generáció (1946-1964)	4
baby boomer generáció (1946-1964)	4
baby boomer generáció (1946-1964)	3
baby boomer generáció (1946-1964)	3
baby boomer generáció (1946-1964)	4
baby boomer generáció (1946-1964)	3
baby boomer generáció (1946-1964)	3

24. *ábra, 7. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, kutatás alapján*

1. Melyik generációhoz tartozik Ön?	4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, egyéb támogatás)? (1 kevésbé, 4 nagyon)
Z generáció (2001-2010)	3
Z generáció (2001-2010)	4
Z generáció (2001-2010)	3

25. *ábra, 8. táblázat: Forrás: saját szerkesztés, kutatás alapján*

4. Konklúziók

A jó irodai munkahelyi légkör kialakításához és annak megtartásához, azon túl, hogy a munkavállalók szubjektív jólétét biztosítja a munkáltató, nagy szerepe van a dolgozóknak is, ugyanis az együttélési szabályok betartása és kompromisszum készség elengedhetetlen annak érdekében, hogy munkateljesítmény növelését egyaránt szolgálják.

A külsőségek (iroda berendezése) inkább az idősekre vannak hatással, az informatikai háttér, az innovatív megoldások viszont a fiatalokra.

X generáció második felében tartozók, az Y és a Z optimista szemlélet szerint él, míg a Boomer és a X első felében születettek inkább pesszimisták.
Az idősebb korosztályt könnyebb a cégnél tartani, azonban a fiatalokat esetében nagy az „elvándorlás" esélye, sok esetben a legkedvezőbb feltételek, jólétük biztosítása mellett is az izgalomtól vezérelve az új impulzus keresése okán néhány évenként munkahelyet váltanak.

A kulcs az ismeret (generációs különbségekről, erősségek, gyengeségek), a megértés (csekély mértékben tud változni) az érzékenyítés és a kompromisszumos megoldásokra törekvés.

Esetenként egy SWOT analízis is segítséget nyújthat az adott szituáció átláthatóságához vagy egyéne megismeréséhez.
A **SWOT mátrix**[23]
Nagyon hasznos módszer a munkaerőpiac valamennyi területén, akár a céget vizsgáljuk, akár a dolgozókat.
Az elemzés abban segít, hogy egy adott szituációt, belső és külső szempontok szerint is megvizsgáljunk.
Teljesen szubjektív, arra alapoz, hogy mennyire látjuk át a belső és külső faktorokat.
A négy témakör egyenként is értelmezhető, de mivel szorosan összefüggenek, együtt alkotnak egy teljes egészet.
ERŐSSÉGEK (belső tényező=ezért hatással vagyunk rá, rajtunk múlik)
GYENGESÉGEK (belső tényező=ezért hatással vagyunk rá, rajtunk múlik)
LEHETŐSÉGEK (külső tényező=nem vagyunk rá hatással)
VESZÉLYEK (külső tényező=nem vagyunk rá hatással)

[23] https://eduline.hu/segedanyagtalalatok/letolt/3453 2022.08.20.

5. Összefoglalás

Dolgozatom során arra a következtetésre jutottam, hogy nemcsak a különböző generációknak vannak egymástól eltérő igényei a munkakörnyezet tekintetében, hanem azonos korosztályon belül is az attitűd, dinamika, személyiségtípus, jelentős befolyással van arra, hogy milyen környezetben dogozunk vagy akár tanulunk a leghatékonyabban.

A digitális, fiatal korosztály, önképző generáció, akik saját magukat fejlesztik a technológiasegítségével. Az irodai légkör tekintetében sokkal lazább az elvásásuk, ami vélhetően ez arra vezethető vissza, hogy ők egy notebook és/vagy telefon segítségével bármire képesek, megbízható internet mellett.

A fiatalok előnyben részesítik a személyes részvételt mellőző munkamegbeszéléseket, míg az idősebbek, hatékonyabbnak vélik a fizikai kontaktot a munkájuk során.

A Z és Y-ban tartozók a gyorsasághoz vannak szokva, türelmetlenek, ha órákon át „unalmas" beszélgetéseken kell részt venniük, nem ritkán tapasztaljuk azt, hogy a személyes egyeztetések közben is dolgoznak a gépükön, a szocializációs során hozzászoktak ahhoz, hogy egyszerre több dolgot csinálnak, ez az életük valamennyi területére jellemző.

Amíg az Boomer és az X generáció számára fontos a család, a munka és a magánélet egyensúlya, az elismerés, a megbecsülés, az fiataloknak mindezek kevésbé fontosak. Ők azt látták egész életük során, hogy szüleik „robotolnak", semmi másra nem marad idejük, „nem élnek igazán". Számukra fontos értékek a család, a barátok és a siker. Anyagi biztonságra törekednek, ezért takarékoskodnak, de nem szívesen tagadnak meg maguktól semmit, tudatosan odafigyelnek, hogy meglegyen a számukra szükséges kikapcsolódási idő, amit letehetőségükhöz mérten, aktívan, hasznosan töltenek.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye szervezésében részt vegyen, csapatépítő programokon (akár többnapos utazás, síelés, nyaralás, sportesemények pl. Vivichita, Balaton átúszás, evezés, ...)...? (1 kevésbé, 4 nagyon)", és a „Mennyire fontos Önnek, hogy a kollégáival szabadidejükben (munkaidőn túl, munkahelyen kívül) részt vegyenek közös programokon (színház, koncertek, utazás stb.)? (1 kevésbé, 4 nagyon)" a kérdőívemet kitöltő fenti két korosztályba tartozók valamennyien az 1, tehát kevésbé, kevesen a 2 jelölték meg, ez is azt igazolja, hogy érthető módon a szeretteik körében kikapcsolódnak ki szívesebben.

A gyermekkorunkban tapasztaltak egész életünkre kihatnak. A boomerek egyszerű körülmények között, tisztelve a szüleiket, az utcán játszottak, bicikliztek a téren.

A most középkorúak, már a TV, később a számítógép előtt töltötték szabadidejűket, jó esetben kvarcjátékkal találkozhattak. A Y korosztály már az akkor modernek számító játékokkal (Game boy, X-box, Nintendo, első generációs Play station) játszhatott.

A Z kisgyermekként megismerkedtek a tudomány és a technika legújabb vívmányaival, magabiztosan kezelik azokat, a hagyományos médiumok szerepe, mint például a tévé leértékelődött számukra, csupán egy képernyő, amely egyaránt használható videó-játékokhoz, internetezés és zenehallgatásra, azonnal elérhető tartalmat keresnek, kizárólag az online világból tájékozódnak.[24]

Hol maradt el a tisztelet? Az idősebbek még magázták nagyszüleiket, tisztelték családtagjaikat, munkatársaikat, szomszédjaikat. Kiemelt figyelemmel voltak/vannak a szüleik, idősebbek a nők és magasabb beosztásban lévők iránt. Ebben a tekintetben is az X generáció áll középen, kisség megkoptak a hagyományok, a minták elhalványultak, azonban ők még átadják a helyet a buszon és előre engedik az idősebbet, nőt az ajtónál. A fiatalabbak talán már nem is hallottak ezekről a gesztusokról, tiszteletlenül viselkednek, legyen az családtag vagy kolléga.

Azt gondolják, hogy mindenkinél, mindent jobban tudnak, nagy önbizalommal rendelkeznek, sose tapasztalt nehéz feladatot adnak az iskolás évek alatt a pedagógusoknak.

A munkahelyi konfliktusok tudatos kezelése gyerekcipőben jár, pedig nagy szükség lenne a generációkon belül a három legnagyobb konfliktusforrás kiaknázására, kezelésére: - *leterheltség kiegyenlítése vagy differenciálása* pl. munkaidő vagy bér kompenzációval, - *teljesítmény és az ösztönzés közötti aránytalanság*, valamint az *egyenlő bánásmód*.

Rendkívül összetett feladat a munkáltató számára, hogy valamennyi generáció elégedett legyen, valamint teljesen más szempontokat kell figyelembe venni a munkaerő-megtartás érdekében.

Ma már nem a munkavállalónak kell törekednie arra, hogy megtartsa a munkahelyét, sokkal inkább a munkáltató részére kihívás megtartani a jó munkavállalókat.

Szükséges lenne népszerűsíteni hazánkban azt, hogy a kisebb vállalatoknál, amennyiben nem rendelkezik a szervezet HR osztállyal és/vagy HR szakemberrel, célszerű lenne a vezetőnek vagy az általa kinevezett arra kompetens személynek (irodavezető), időnként elégedettség-felmérést végeznie, annak érdekében, hogy a szükséges változások vagy igények kielégítése érdekében megtegyék a lépéseket.

[24] Steigervald K. (2021) Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást? Budapest, Partvonal Kiadó

6. Irodalomjegyzék

B. Pataki-Bittó, F. (2018) Az együttműködő irodai munkakörnyezet hatása az egyéni munkavégzésre, Marketing & Menedzsment, 52. sz. (2), 5-16.

Besenyei L (2006): A munkaerőpiac generációs struktúrájának alakulása a XXI. század első felében Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Budapest, Arisztotelész Kiadó 53 o.

Nemes O. (2019) Generációs mítoszok; Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira? Budapest, HVG Kiadó Zrt.

Strauss, William – Neil Howe (1991) Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069. New York, William Morrow & Company

J. M. Twenge (2018) IGENERÁCIÓ –akik közösségi médián és okostelefonon nevelkedtek. Budapest, Édesvíz Kiadó

Tari A. (2011) Z generáció. Budapest, Tericum Könyvkiadó

Tari A. (2015) Generációk online. Budapest, Tercium Könyvkiadó

Sinek S. (2017) A jó vezetők esznek utolsónak –Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? Budapest, HVG Könyvek

Mészáros A. – Lestyán K. (2017) Generációso(k)k. Tanulmányok a generációk témakörében, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó II. fejezet: 106.-200.o.

D, H. Pink (2010) Motiváció 3.0 - Ösztönzés másképp. Budapest, HVG Könyvek

Earl Babbie (2003) A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó 9. fej, 273.- 314. o.

Steigervald Krisztián (2021) Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást? Budapest, Partvonal Kiadó

Sajtos L.–Mitev A.(2007) SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó

https://bkik.hu/upload/files/Y-generacios-eletstilus-es-munkahoz-valo-hozzaallas-riport.pdf, 2023.01.08
https://www.ttka.hu/2022/12/20/generacios-sokszinuseg-a-munkaeropiacon, 2023.01.08.
https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/vezetesi-stilusok/lewin-iranyitasi-stilusai, 2022.08.12.
https://eduline.hu/segedanyagtalalatok/letolt/3453, 2022.08.20.
https://www.6generacio.com/csalad, 2023.04.09.
https://www.digitalhungary.hu, 2023.02.10.
https://www.demografia.hu, 2023.02.10.
https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek, 2023.02.13.

7. Mellékletek

1. **melléklet:**

https://docs.google.com/forms/d/1TN0JXBntbnAbnvVaYchQQba89XfRlnpLsmgew-CGWg4/edit

1. Melyik generációhoz tartozik Ön?

2. Milyen pozíciót tölt be a munkahelyén?

3. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

4. Mennyire fontos Önnek a bérszint és béren kívüli juttatások (cafetéria, bónusz, utazási-, lakhatási-, egyéb támogatás)?

5. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye biztosítson fejlődési lehetőséget, oktatásban-, képzésen való részvételt -akár munkaidőn belül-)?

6. Mennyire fontos Önnek, hogy ne -feltétlenül- kötött munkaidőben dolgozzon (8:00-16:30), és/vagy legyen home office lehetőség?

7. Mennyire fontos Önnek, az otthona és munkahelye közötti távolság (jó közlekedés, utazás ideje), parkolási lehetőség (biztosított parkolóhely, ingyenes parkolási lehetőség)?

8. Mennyire fontos Önnek a munkahelyén, hogy legyen jó infrastruktúra, modern informatikai eszközök, -programok, -hálózat?

9. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye, részt vegyen társadalmi felelősségvállalásban és/vagy környezetvédelemmel kapcsolatos akciókban?

10. Mennyire fontos az Ön számára, hogy a munkahelye, az egészségmegőrzés érdekében biztosítson ergonomikus munkaállomást (asztal, szék, monitor, stb.), természetes fényt, megfelelő világítást?

11. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye szervezésében részt vegyen, csapatépítő programokon (akár többnapos utazás, síelés, nyaralás, sportesemények pl. Vivichita, Balaton átúszás, evezés, ...)...?

12. Mennyire fontos az Ön számára a munkatársaival kötetlen, személyes témájú beszélgetések, közös reggeli, kávézás, ebéd, ...?

13. Mennyire fontos Önnek, hogy a kollégáival szabadidejükben (munkaidőn túl, munkahelyen kívül) részt vegyenek közös programokon (színház, koncertek, utazás stb.)?

14. Szívesen dolgozik Ön együtt más generációban tartozó kollégával?

15. Cégvezetőként mit tartana fontosabbnak, ha lenne Xmillió forintos kerete?

16. Milyen irodai környezetben dolgozik Ön szívesebben?

2. **melléklet: Évértékelő, jövőre tekintő személyes SWOT mátrix.**

„Írd meg a 2022-es évértékelődet, gondolataidat, az alábbi témák mentén:

- *Saját munkád értékelése, kitérve az erősségekre, büszkeségekre, gyengeségekre, fejlődési lehetőségekre vagy kényszerekre.*
- *Mi változott az előző időszakhoz képest?*
- *Hol, hogyan látod magad egy év múlva?*
- *Kérlek a saját divízióban betöltött helyed, pozíciód, tehát a szűkebb csapatodra vonatkozó értékelésre is fókuszálj.*
- *A cég összességében vett értékelése, abban a kollégák, az eszközök, a munkakörnyezet, a folyamatok, stb.*
- *Javaslatok cég ügyekre, infrastruktúra fejlesztésre, saját helyzetre.*
- *Mi az ami, a legpozitívabb dolog volt.*
- *Mi az ami, a legjobban zavar a céget tekintve.*
- *Milyen közösségi programban vennél részt szívesen a munkatársaiddal (konkrét program).*
- *Bármi, amit fontosnak tartasz.*

Kíváncsiak lennénk javaslatodra, ezért azt is írd meg, hogy szerinted hogyan küszöbölhető ki a jövőben az általad említett probléma.

Örülnénk, ha őszintén írnád meg gondolataidat, amit természetesen bizalmasan kezelünk.

Január második felében mindenkivel személyesen egyeztetünk!”

NYILATKOZAT

Alulírott **Táboriné Kovács Ildikó**, a **Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus Gödöllő, Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak** 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 Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.
A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***

Kelt: Budapest, 2023. május 05.

Hallgató

NYILATKOZAT

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

A Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.
A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Budapest, 2023. május 05.

Belső konzulens

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**

DIPLOMADOLGOZAT
TARTALMI KIVONATA

Ideális irodai munkahelyi légkör különböző generációk szemszögéből

Készítette: **Táboriné Kovács Ildikó**
Emberi Erőforrás tanácsadó
mesterképzés, levelező tagozat
MATE Szent István Campus Gödöllő
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Belső témavezető: **Dr. Kollár Péter**
egyetemi docens
MATE Szent István Campus Gödöllő
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Diplomadolgozatomban a különböző generációk szemszögéből vizsgáltam a számukra ideális munkahelyi légkört, valamint az, hogy hogyan dolgoznak együtt az egyes korosztályhoz tartozó személyek.

A munkaerőpiac átalakulása okán, napjainkban számos szempontot kell figyelembe vennie a munkáltatónak, annak érdekében, hogy megtartsa azokat a munkavállalókat, akik hozzájárulnak cége sikerességéhez.

Elengedhetetlen biztosítani az alkalmazottak számára azokat a feltételeket, amelyeknek köszönhetően elégedettek lesznek és elköteleződnek az adott munkahely mellett. A szolgáltatás színvonalának megtartása, valamint a „termelés" növelése fokozható az optimális légkör kialakításával. A gyorsan változó piachoz való alkalmazkodás, továbbá a főként informatikai fejlődhez való felzárkózás elengedhetetlen valamennyi irodai munkavégzés során.

A fiatalok egyre korábban kerülnek a munkaerőpiacra –esetenként gyakornoki program keretében– a seniorok pedig egyre később vonulnak ki.

A napi ébren töltött időből, többet töltünk a munkahelyünkön, mint otthonunkban, évente közel 2000 órát. Ahhoz, hogy optimális munkahelyi közérzetet alakuljon ki, monitorozni, menedzselni és szükség esetén javítani kell a munkavállalók jóllétét befolyásoló tényezőket, amelyek nemcsak csökkentik kiadásaikat és növelik a produktivitást, hanem képesek magukhoz vonzani és megtartani az értékes munkaerőt.

Hogyan tud egy vállalat valamennyi korosztály számára ideális környezetet biztosítani, mikor annyira különböznek az értékrendek és igények. A megoldás kulcsa, ismerni és érteni kell valamennyi generáció sajátosságait, igényeit, motivációs tényezőket, továbbá valamennyi fél számáról kompromisszumok árán össze kell hangolni azokat.

Az egyik korosztály most lép munkaerőpiacra a másik pedig mostanság vonul ki. Más-más motivációs eszközökre van szükség az értékes munkavállalók megtartásához. A negatív hozzáállás, gyakori hiányzást, szélsőséges esetben betegállományt, valamint teljesítménycsökkenést is eredményezhet. A fluktuáció minden munkahelyen negatív hatással van, mint a munkamenetre, mint a dolgozókra.

Két módszerrel vizsgáltam a hipotéziseimet.

Dolgozatomban az elégedettségmérés technikájának a módszerére, valamint a munkavállalók számára összeállított kérdéssorok (kérdőív, személyes interjú) szerkezetére és a válaszok értékelésére is kitérek, továbbá bemutatom, az ideális irodai légkörre fókuszálva, a vezetői stílusokat és a multigenerációs csoportban való együttműködés előnyeit és nehézségeit, és kitérek a lehetséges konfliktusforrásokra és azok hatékony kezelésére.

ZÁRÓDOLGOZAT / DIPLOMADOLGOZAT / SZAKDOLGOZAT BÍRÁLATI LAP

A dolgozat készítőjének neve, Neptun kód / Candidate's name, neptun code:
Táboriné Kovács Ildikó IH6BLB

A dolgozat készítőjének szakja, tagozata, képzési helye / Candidate's department, training place:
Emberi erőforrás tanácsadó, mester szak, levelező tagozat,
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus Gödöllő

A dolgozat címe / Title of the thesis:
Ideális irodai munkahelyi légkör különböző generációk szemszögéből

A bíráló neve, beosztása, szervezeti egység / Thesis evaluator's name, title, department:

_____

A dolgozat nem fogadható el/ The thesis cannot be evaluated if:

- súlyos szakmai tévedéseket tartalmaz / it contains major technical errors,
- szegényes a felhasznált forrásmunkák köre, / the amount of sources used is not efficient,
- súlyosan megsérti a tartalmi formai követelményeket / or it severly violates the formal requirements.

Plágium, hivatkozás nélküli jelentős szövegfelhasználás esetén a dolgozat összpontszáma: 0! / In case of plagerism, when the sources of quotations are not indicated, the total score of the thesis is 0. Kérjük jelölje az értékelésének megfelelő pontszámokat az 1-től 5-ig terjedő pontskálán.

I. Témaválasztás / Choice of topic

1. Célkitűzések, logikai ív, koherens gondolatmenet / Objectives, logical and coherent train of thoughts:

1 2 3 4 5

II. Szakirodalmi feldolgozás / Use of literature

2. Az elméletek, fogalmak, modellek ismerete, alkalmazása / The knowledge and application of theories, concepts and models:

1 2 3 4 5

3. Elemző, értékelő, összehasonlító, kritikai észrevételek / Analytic, evaluative, comparative and critical observations:

1 2 3 4 5

4. Szakirodalmi hivatkozások / Literature references:

1 2 3 4 5

III. **Egyéni vizsgálat** (amennyiben a dolgozat szakirodalmi áttekintés témájú, az itt szereplő kérdéseket a szakirodalom feldolgozásának színvonala alapján szükséges értékelni) / **Personal research** (if the thesis is a literature review, these questions should be evaluated according to the quality of reviewing)

5. A kutatási kérdések/hipotézisek / Stating research questions/hypotheses:

1 2 3 4 5

6. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana/ The method of data collection and processing:

1 2 3 4 5

7. Elemzőkészség / Analytical skills:

1 2 3 4 5

8. Következtetések és javaslatok / Conclusions and suggestions:

1 2 3 4 5

IV. **Formai követelmények / Formal requirements**

9. A dolgozat stílusa / The style of the thesis:

1 2 3 4 5

10. A dolgozat struktúrája / The structure of the thesis:

1 2 3 4 5

A DOLGOZAT ÖSSZPONTSZÁMA / TOTAL SCORE OF THESIS: _____

Plágium / Plagiarism: Elfogadható színvonalú forráskezelés / Acceptable use of literature*

Érdemjegy /Final grade:
0-25 pont: elégtelen/insufficient (1)
26-31 pont: elégséges/sufficient (2)
32-38 pont: közepes/satisfactory (3)
39-44 pont: jó/good (4)
45-50 pont: jeles/excellent (5)

Védésre javaslom / I recommend it for final examination*: igen nem

ÉRDEMJEGY / GRADE: _____

Általános összefoglaló vélemény a dolgozatról / General, summarizing opinion about the thesis:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

A bíráló szakmai kérdései / Questions of the thesis evaluator:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

_____
Bíráló neve és beosztása
Bíráló munkahelye

Záradék

Az egyetemi Oktatási Bizottság a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat 6.4. számú függelékét képező a volt Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar szakdolgozat és diplomadolgozat készítési útmutatóját a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat 95. § (1) bekezdése alapján 2020. március 26-i ülésén fogadta el. Határozatszám: 39/2020/21. (III.26.) EOB határozat.

Gödöllő, 2021. március 26.

Dr. Szabó István
oktatási és nemzetközi rektorhelyettes