

# **SZAKDOLGOZAT**

**TAKÁCS NIKOLETT**  
**Emberi erőforrások alapszak**

**Budapest**  
**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Budai Campus**  
**Emberi erőforrások Szak**

**Az egyes generációk elköteleződés-vizsgálata a köz-és  
versenyszférában**

<b>Belső konzulens:</b>	<b>Miskolciné Dr. Mikáczó Andrea</b> egyetemi docens <b>Dr. Tóth Katalin</b> egyetemi adjunktus
<b>Készítette:</b>	<b>Takács Nikolett</b> ET6058 levelező tagozat
<b>Intézet:</b>	<b>Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet</b>

**Budapest**  
**2023**

## Tartalom

1.	Bevezetés .....	3
2.	A témaválasztásom oka és aktualitása .....	5
3.	Szakirodalmi áttekintés.....	7
3.1	Generáció-definíciók és elméletek.....	7
3.2	Generációk bemutatása .....	8
3.2.1	Baby boomer (1946 - 1964).....	8
3.2.2	X generáció (1965 - 1979).....	9
3.2.3	Y generáció (1980 - 1994).....	9
3.2.4	Z generáció (1995-2009) .....	10
3.3	Jelenlétük a munkaerőpiacon .....	11
3.4	Generációs SWOT-analízis.....	12
3.5	A multigenerációs szervezetek előnyei.....	15
3.6	Erkölc-alapú generációs kontrasztok .....	16
3.7	Szervezet iránti elkötelezettség.....	17
3.8	Szervezeti elköteleződés elméletek .....	19
3.9	Az elkötelezettség három komponensű modellje .....	20
3.10	A szervezeti elkötelezettség kapcsolatai más tényezőkkel .....	23
3.11	A munkavállalói elkötelezettség mozgatórugói.....	24
3.12	Megtartás, avagy mit tehet a munkáltató? .....	26
3.13	Esszenciális hozzávaló - a vezető szerepe .....	27
3.14	A munkaerőpiac jellegzetességei 2000-2020-ig .....	29
3.15	Alapvető különbségek a szférák között .....	30
4.	Saját kutatás.....	33
4.1	Hipotézisek .....	33
4.2	Kutatási módszertan.....	34
4.3	Felépítés .....	34
4.4	Válaszadási arány .....	35
4.5	Kiértékelés .....	35
5.	Következtetések, javaslatok.....	52
6.	Összefoglalás .....	56
7.	Irodalomjegyzék .....	59
8.	Internetes források .....	64

9. Ábrajegyzék.....	65
10. Táblajegyzék.....	66
11. Mellékletek .....	66
12. Függelékek .....	66

## 1. Bevezetés

*„A globalizáció a világot átfogó társadalmi kapcsolatok intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont.”*  
(Anthony , 1990., p. 64.)

Anthony Giddens -brit szociológus megfogalmazásából egyértelműen levezethető jelen korunk egyik legnagyobb társadalmi dilemmája, mely egész emberi létünkre kihatással van. A globalizációs folyamatok következtében végbemenő információs és technológiai forradalom a társadalomra is hatást gyakorolt, melynek középpontjában az információ, mint érték és hatalmi tényező szerepel. A tudás- és szolgáltatás alapú elkényelmesedő nyugati társadalom egyik kulcsfontosságú jelensége az Internet, mely pár év alatt nélkülözhetetlenné vált a Föld népének mindennapjaiból. Gyors használata és mindent átfogó adatvagyona függővé tette az emberiséget. Mára a technológia térhódítása határokat nem ismerve valósítja meg mindazt, amit korábban elképzelhetetlennek véltünk.

Az egyetemleges átalakulás láncreakciós folyamata a munkaerőpiac színterén is drasztikus változásokkal jelentkezett. A korábbi prognózisoknak megfelelően, a változó környezeti hatások révén a munkaerőpiac komoly és szükségszerű reformon ment keresztül az elmúlt időszakban. Új trendek és jelenségek figyelhetők, melyek átalakították, felborították a korábban jól működő szervezeti struktúrákat és új direktívákat hoztak létre ezzel alkalmazkodásra kényszerítve a munkaerőpiaci szereplőket.

A fenti jelenségnek következtében, jelentős szakadék alakult ki az egy munkahelyen megtalálható munkavállalók generációi között. A változást az okozta, hogy az ipari társadalmat fokozatosan felváltotta először az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely számos területen teljesen új megoldásokat hozott létre. Az egyik jelentős, közvetlen és drámai változás a kommunikáció terén történt. Az innovatív eszközökkel, az internet által létrejött virtuális térrel és a közösségi média felületek megjelenésével új ajtók nyíltak a kapcsolattartásra, mely kényelmük révén háttérbe szorították a fizikai interakciókat. A posztindusztriális társadalom az internet segítségével már szélesebb körből kapja az impulzusokat a világ minden részéről. Hozzáférhet és megismerhet bármit, ami felkelti érdeklődését. Ennek hozadéka a diverzifikáció, amely komplikációt gerjesztett a

társadalom tagjai között. A munkahelyi konfrontáció azon konstans tényezője a csoportban végzett tevékenységeknek, mely mindig azonosítható volt a szervezeti dimenziókban. Mindez a fizikai eltávolodás tendenciájával és a kommunikációs stílus átalakulásával egyesülve megnövelte a konfliktusok lehetőségeinek számát.

Emellett megfigyelhető, hogy a jelen populáció tagjai között mélyebb a szakadék értékrendi, gondolkodás- és viselkedésmódbeli, valamint konfliktuskezelési és motivációs aspektusokat illetően.

Az eredményes és hatékony munkavégzés érdekében felértékelődik a szervezetek humán szakembereinek és az egyes divíziók vezetőinek szerepe. Ezen problémák fellelhetőek mind a közsférában, mind a versenyszférában, nem kímélve a szervezetek hatékonyságbeli mutatóit.

## 2. A témaválasztásom oka és aktualitása

A társadalmi változások hatására átalakult munkaerőpiacon jelentkező nehézségek különböző intenzitással, de minden szektor és szféra területén mutatkoznak. Munkavállalói oldalról megjelenik az önfejlesztés, valamint az élmény és motiváció alapú munkahelyválasztás korábban nem tapasztalt igénye. A mobilitási szabadság folyamata, hogy a munkáltatóknak egyre nagyobb kihívást jelent a megfelelő szaktudású személyi állomány bevonása, megtartása és utánpótlása, valamint az elköteleződést ösztönző munkahelyi légkör megteremtése, amely biztosíthatná a hosszú távú és magas színvonalú feladatellátást. (Dajnoki & Héder, 2017.)

Életünk minőségét más emberekhez fűződő viszonyunk és környezetre ható viselkedésünk határozza meg. Ma már komoly múlttal rendelkező vizsgálati területeknek számítanak a különböző személyiséget, emocionális és generációs jelenségeket vizsgáló társadalom-, viselkedéstudományi kutatások. A különböző vizsgálatok és társadalmi viselkedéskultúrát érintő mintavételek mentén válaszokat keresünk eltérő korosztályok és generációk belső igényeire és külső szükségleteire, kényszereire, amelyek több generáció együtt létezésének és kommunikációjának színes világát is elénk tárja. Az elmúlt években a humán erőforrás menedzsment, ezen belül az egyes generációk sajátosságai, valamint a különbözőségekből adódó kezelési lehetőségek komoly foglalkoztatáspolitikai figyelmet kaptak szerte a világban. (Meretei, 2017.)

Aktualitását illetően, úgy gondolom nem is lehet kérdés, hogy a mai világban mind a humán erőforrás menedzsment tudományt, mind a humán szakembereket miért foglalkoztatja kiemelten az egyes generációk sajátosságai, valamint a különbözőségükből adódó kezelési lehetőségeik. Manapság a vállalatok legfontosabb célja a profitszerzés mellett a termelékenységük és a hatékonyságuk maximalizálása, melynek kulcsa a legfontosabb erőforrásuk, a megfelelően motivált és elkötelezett munkavállaló.

Kutatásomban azt a problémát vizsgálom, hogy a különböző generáció-specifikus attitűdök miként nehezítik vagy éppen könnyítik a köz-és versenyszférában működő szervezetek életét, működését, fókuszba helyezve az elköteleződés kérdéskörét.

Dolgozatom első részében a témához kapcsolódó szakirodalmak fontosabb alapfogalmait és megállapításait összegzem, melyeket tudományos cikkekre, tanulmányokra, szakkönyvekre és egyéb dokumentumokra támaszkodva építettem fel. Ezen részben bemutatásra kerülnek a jelenlegi generációk és ismérveik, majd a munkavállalók szervezeti elköteleződését vizsgálom, végül egy rövid áttekintést adok a munkaerőpiac jellegzetességeiről és a foglalkoztatottságról, valamint a köz-és versenyszféra alapvető különbségeiről. Munkám során számos, a témához kötődő szakirodalmi részt tártam fel, melyet a dolgozat terjedelmi megkötése okán röviden tudtam érinteni. Ezen tartalmi elemek szakdolgozatom 1. számú mellékletében található. A szakirodalom feldolgozását követően, a szekunder adatok alapján bemutatom a munkavállalói elkötelezettség mértékét a felállított hipotézisekhez tartozó releváns kérdések kiértékelésével, majd összegzem és következtetéseket vonok le a kapott információk alapján.



### 3. Szakirodalmi áttekintés

#### 3.1 Generáció-definíciók és elméletek

Az ókori generáció meghatározás célja a világegyetem megértése a generációkon keresztül, míg a modern meghatározás az egyénre helyezi a hangsúlyt, és már maga a generációk jelenlétének hatását vizsgálja az egyénre. A modern definícióalkotásban és - értelmezésben szerepet játszik az iparosodás és az ez által előidézett gyors fejlődés.

A generáció fogalma: *„a generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoportja”*. (Szabó-Szentgróti, et al., 2019., p. 78.)

Mannheim úgy határozza meg a generáció fogalmát, mint *„az egy időszakban született egyének, akiknek azonos a „lokációjuk” és világnézetük, ami főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek a gyerekkori éveikben.”* (Mannheim, 2000., p. 202)

Mannheim megállapítása szerint a generációk közti eltérések nem csak az életkori eltérésekre vezethetők vissza, hanem a megélt szociális alapú tapasztalatokra is. Ennek következményeképpen, egy teljes generáció egyéniségét is meghatározhatják bizonyos társadalmi hatások, melyek időtállóak és fennállnak az egyén legjelentősebb életszakaszaiban, mint például gyermek- vagy fiatalkorukban. (Székely, 2020.)

Ehhez hasonló definíciót ad Kupperschmidt is: *„Beazonosítható csoport, melynek tagjai azonos születési időszakkal, korrallal, lokációval és jelentős életeseményekkel rendelkeznek a kritikus fejlődési éveikben.” Soulez szerint „ezeknek a közös eseményeknek az ereje kialakít minden generációban egy egyedülálló hiedelemrendszert és attitűdöt, ami irányítja a viselkedését”*. (Meretei, 2017., p. 11.)

Howe et al. szerint a generáció olyan személyek csoportja, akik azon a történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik. (Howe, et al., 2000.)

A generációk egyéni viselkedésre és attitűdre gyakorolt hatását vizsgálják az életkorral és kohorsszal<sup>1</sup> alkotott definíciók. Egy másik elmélet szerint, a fiatalok kohorsz-élmények alapján határozzák meg a generációkat: azt vizsgálják, melyek azok a generáció-szintű, közös élmények, amelyek hatással lehetnek az adott korcsoport későbbi személyiségének, értékrendjének alakulására, ugyanis ezek a közös élmények kötik össze őket egy laza szállal és ezekből az élményekből lesznek majd felnőttkorban értékek és döntések. (Mészáros & Lestyán, 2017.)

## **3.2 Generációk bemutatása**

Az előző fejezethez hasonlóan továbbra is a nemzetközi szakirodalom feltérképezése segítségével ismertetnem a munkaerőpiacon jelenleg aktív generációk jellegzetességeit.

Jelenleg négy generáció van jelen a munkaerőpiacon, melynek előzménye, hogy folyamatosan növekszik a munkával töltött évek száma, az információs technológia fejlődésének köszönhetően az egyénekre ható életesemények száma úgyszintén. Az elmúlt 20-30 év gyors fejlődése jelentős változást eredményezett az egyének életében. Kevés azonban a mélyebb okokat feszegető, feltáró, a jelenségre ható egyéb tényezőket (kultúra, lokáció, szervezeti jellemzők) is vizsgáló kutatás. Így a szakirodalom áttekintésekor gyakran leegyszerűsített, sztereotipizált eredményeket olvashatunk. (Soulez & Soulez, 2011.)

Barta meghatározása szerint: „*A generációk különféle jegyeket hordoznak, melyek nemcsak a fogyasztói szokásaikat, hanem a munkahelyi elvárásaikat és viselkedésüket is meghatározzák.*” (Mészáros & Lestyán, 2017., p. 119.)

Ezen négy egymástól szignifikánsan eltérő generáció - társadalmi, szociális technológiai és gazdasági aspektusokat illetően - igényeinek figyelembevételével kell a munkáltatóknak terveznie, ezért fontos megismernünk, hogy milyen fő jellemzői vannak ezen generációknak.

### **3.2.1 Baby boomer (1946 - 1964)**

A demográfiai robbanás gyermekei, a szüleiktől az különbözteti meg őket, hogy új utakra, tudásra, információra, cselekvésre vágytak, karriert építettek. Fegyelem, tisztelet és kitartás

---

<sup>1</sup> Egy nemzedék, tehát olyan emberek részcsoportja, akik valamilyen jellemzőjük szerint vannak csoportosítva.

jellemzi őket, és alázattal végzik munkájukat a szó legpozitívabb értelmében. Kötődnek a munkahelyhez, az íróasztalukhoz, fontosak számunkra a státuszsimbólumok, amely a hierarchiában betöltött szerepekhez köthetők. Tudásuk, tapasztalatuk, bölcsességük, munkafegyelmeük és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet.

Legfőbb munkahelyi értékeik: egyenlőség, optimizmus, lojalitás, bevonódás, minden megkérdőjelezése, csapatszellem. Ellenáll a technológiának, de felismeri a fejlődés szükségességét, így lassan hozzászokik. (Bokor , et al., 2007.)

### **3.2.2 X generáció (1965 - 1979)**

Az X generáció tagjai már két-jövedelmű családokba születtek, ahol a válás is megszokott jelenség volt. Hatással volt rájuk a nők munkába állása, mikor tömegesen csatlakoztak a munkaerő-piaci folyamatokba - sok gyerek nem is látta a szüleit, mert azok mindketten dolgoztak - már olyan családot tapasztaltak meg, ahol gyakran gyerekként magukról kellett gondoskodniuk. (Soulez & Soulez, 2011.) Így a "kulcsos gyerekek" generációja önálló, találemény és önálló nemzedékké vált, akik a munkahelyen is értékelik a szabadságot és a felelősséget. Az első generáció, akik már kamaszként is találkoztak kábeltévével, személyi számítógéppel és videójátékkal, a technológiai fejlesztések begyűrűztek életükbe, ők pedig - lassan vagy gyorsan - megtanulták kezelni azokat. Ezért is nevezik őket digitális bevándorlóknak. Elődeiknél magasabban iskolázottak, sokuknak két vagy több diplomája is van. Munkába állásukkor a munkaerőpiacon versenyképes fizetést kínál, újonnan betelepült multinacionális vállalatok várták őket, akikkel együtt azonban megérkezett a korlátlan munkaidő és a korlátlan munkahelyi stressz is. A munkájukért hajlandók a magánéletüket is feláldozni, talán ezért is olyan nagy a válások száma a generáció tagjai között.

Főbb munkaértékeik: technológiaőrült, független, egyensúlyra törekvő, szkeptikus, megbízható, magas munkaelvárások, magasan kvalifikált, szórakoztató dolgokra vágyik. (Khera & Malik, 2014.)

### **3.2.3 Y generáció (1980 - 1994)**

avagy Én generáció (Arnett & Schwab, 2013.), akik nyitottak az újdonságokra, befogadók, gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat. Agilisak, célratörők, korlátlan a

munkakedvük, ennek következtében horribilis fizetési elvárásokkal jelennek meg a munkaerőpiacon. Számukra meghatározó tényező a bér nagysága, de esetükben nem elég ahhoz, hogy motiválja és megtartsa a generáció tagjait egy-egy munkahelyen. Ezen generációnál a sikeres motiváció gátja, ha nincs megfelelő bérezés.

Életük meghatározó nézete, hogy nem akarnak úgy élni, mint szüleik, akik csak hajtották a pénzt, de szorongva éltek, hogy meg tudjanak felelni minden elvárásnak. Az ezredforduló generációja a szüleinél érzékenyebb a közös gondokra, észleli a hibákat és megoldásokat keres rájuk.

Netes személyiséggel és új kommunikációs stílussal rendelkeznek. Öntudatos jellemek, ennek megfelelően munkavállalói viselkedésükre is ez jellemző, ha nem tetszik valami, akkor odébbállnak, mindezt különösebb érzelmi kötődés vagy trauma nélkül teszik meg.

Az előző generációkhoz képest eltérő tulajdonságuk, hogy társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkednek saját képességeikben, avagy korlátjaikban. Praktikus szemlélet jellemzi őket, az egyén szabadságát és a formalitásmentes közvetlen világot nagyra értékelik, ennél fogva a mobil és az internet adta lehetőségeket kihasználva a világ bármelyik pontján elvégzik feladataikat. Új világot kívánnak építeni, nyitottak a változatos, akár önállóan végezhető feladatokat, valamint a fejlődésre és a karrierépítés lehetőségére. Szeretnek csapatban is működni, keresik a tapasztalat szakértő munkatársakkal való együttműködés lehetőségét, valamint igyekeznek olyan közeghez tartozni, ahol felszabadultan és vidám tudják eltölteni a dolgos napjaikat.

Az Y generáció munkahelyén is keresi az élvezeti értéket, az élményt a munka mivoltában. Továbbá kiemelten fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya, szabadidejük érték számukra. Részükre egyre fontosabb a munkáltatói brand és ezzel összefüggésben az, hogy mennyire büszkén képviselhetik az adott céget mind munka, mind magánéleti környezetben. (Meretei, 2017.)

### **3.2.4 Z generáció (1995-2009)**

Teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák. Hozzászoktak ahhoz, hogy állandó kapcsolatban vannak egymással, hogy állandó, korlátlan és azonnali hozzáférésük van a világhálóhoz. Profin kezelik az elektronikus eszközöket, a való életben zajló kommunikációt azonban stresszhelyzetként élik meg, ezért egyre inkább bezárkóznak, a valódi világban leépítik

baráti körüket és az internet nyújtotta biztonságba menekülnek. Ennek oka, hogy a virtuális világban - melyet maguknak teremtettek - olyanok lehetnek, amilyenek lenni szeretnének. Jellemző rájuk a párhuzamos cselekvés, már nem okoz számukra kihívást, hogy egyszerre játszanak, tanuljanak, egyenek és blogoljanak. A Z generáció tagjai születésüktől kezdve már ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesznek szert, amelyek által kialakul a többfeladatos működés/feldolgozás (multitasking), az együttműködő tanulás (hálózatban, collaborative) vagy az önszabályzó tanulás. Ez a generáció mindezekre a készségekre az iskolán kívül, szabadidejében tesz szert, kizárólag önszabályozó módon, illetve hálózatban korcsoportjától tanulva. Esetükben már természetes lesz az előző generációnál említett „job hopping” jelenség, avagy munkahelyek rövid időn belüli váltogatása. Amint szükségét érzik, kompromisszum nélkül odébbállnak, nem ragadnak le egy vállalatnál és nem aggódnak amiatt, hogy nincs biztos fizetésük vagy egy stabil íróasztaluk. Továbbá őket is a praktikus szemlélet jellemzi, értékelik a formalitásoktól mentes, szabadságot adó környezetet. Előnyben részesítik a tudatos, társadalmi felelősségvállalási stratégiával és gondolkodásmóddal rendelkező vállalatokat. (Kissné, 2013.)

### **3.3 Jelenlétük a munkaerőpiacon**

A mai munkaerőpiacon aktív erőt képvisel az X, és az Y generáció, valamint a Baby boomer és a Z nemzedék. Emellett elmondható, hogy jelentős munkaerőhiány van, aminek egyrészt demográfiai okai vannak, másrészt az Y generáció egyik tipikus attitűdjének tartott gyakori munkahelyváltás is hatással van a jelenségre. Ezt felismervén vált állandó témává, az utóbbi évek vezetői és HR-szakmai konferenciáin a generációk munkahelyi viselkedése és értékrendi különbségeik.

Az alábbi táblázat, a korcsoportokat generációkba sorolva, nemenként összesítve jeleníti meg a magyarországi foglalkoztatási rátát<sup>2</sup>, melyet a KSH statisztikai adatai alapján készítettem, fókuszba helyezve a 2022-es évet.

---

<sup>2</sup> Foglalkoztatási ráta, avagy foglalkoztatotti arány, mely a foglalkoztatottak számának, valamint a megfelelő korú (15-74 éves vagy 15-64 éves) népesség létszámának hányadosaként számítjuk és % formában adjuk meg.

Korcsoportok	Generáció	Foglalkoztatási ráta (%)
15-19	<i>Z generáció</i>	5,4
20-24		49,1
25-29		83,0
30-34	<i>Y generáció</i>	88,0
35-39		88,4
40-44		90,3
45-49	<i>X generáció</i>	90,2
50-54		87,8
55-59		79,9
60-64	<i>Baby boomer</i>	51,1
65-69		12,8
70-74		5,2

1. táblázat: Magyarország foglalkoztatási rátája 2022-ben [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0017.html) (saját szerkesztés)

Az adatokból egyértelműen leolvasható, hogy a 2022-ben a magyarországi munkaerőpiacot az X és az Y generáció tagjai alkották legnagyobb részben. A Baby boomer generációt a nyugdíjazás előtt állók korosztálya (60-64 éves) képviselték magas arányban. Ezt a tényt megerősítik a számadatok, miszerint a következő korcsoportban (65 éves kortól idősebbek) már közel a negyedével kevesebben álltak munkaviszonyban. A Z generáció számait megfigyelve, elmondható, hogy érettségi után közel tízszeresére nőtt a munkaerőpiaci jelenlétük, majd ez a szám majdnem a duplikálódott miután diplomát vagy szakvégzettséget szereztek.

### 3.4 Generációs SWOT-analízis

Az alábbi táblázatban a SWOT-analízis módszerével mutatom be a munkaerőpiac jelenleg aktív generációit. A négy terület, melyből építkezik az elemzés, az angol elnevezések szerinti kezdőbetűkből áll fel, melyek mentén a tulajdonságok azonosítása az alábbi szempontok szerint történt: környezeti hatások: milyen gazdasági-, politikai, technológiai, illetve kulturális hatások érték az egyes generációkat, miként alkalmazkodtak ezen ingerekhez; a nemzedékek tagjainak legfőbb tulajdonságai, személyiségük és működésük a munka világában; melyek a főbb céljaik, mire vágnak.

#### A Baby-boomer generáció SWOT-elemzése:

<b>(S) Erősségek</b> Szabálykövetők, pontosak és precízek. Elkötelezettek és hűségesek a munkahelyük iránt.	<b>(W) Gyengeségek</b> Bizalmatlanok, nehezen nyílnak meg. Alkalmazkodás a változásokhoz. Ahogyan a konfliktusokat kezelik.
<b>(O) Lehetőségek</b> Célorientált, csapatjátékos jellemek. Példamutató az előre jutáshoz való hozzáállásuk.	<b>(T) Veszélyek</b> Legjobban a rang, a fizetés és a presztízs motiválja őket.

Gazdasági jólétbe születtek, a hierarchiát és a kemény munkát szokták meg, emellett a számukra a munkának értéke van. Példaértékű a munkatársakhoz való hozzáállásuk, azonban versenyszellem vezérli őket. (Kiss, 2019.)

#### Az X-generáció SWOT-elemzése:

<b>(S) Erősségek</b> Megbízhatóak, kontrolláltak, szakmailag igényesek, követik és betartják a szabályokat. Kitűnő az alkalmazkodóképességük és szívesen sajátítják el az újításokat, teljesen nyitottak a technológiai fejlődésre.	<b>(W) Gyengeségek</b> Nehezen adnak visszajelzést a vezetés felé. Gondot okoz számukra a munka-magánélet egyensúlyának kézben tartása.
<b>(O) Lehetőségek</b> Milyen sikeresen tudják megtanulni, kezelni, elsajátítani és hasznosítani a folyamatos technológiai fejlődés révén megjelenő újdonságokat.	<b>(T) Veszélyek</b> Pénzközpontúak: a pénz, mint motivációs eszköz nagy mértékben motiválja őket.

A „digitális bevándorlók” generációjának sajátossága, hogy a hirtelen történő eseményekre gyorsan reagálnak, de emellett jellemző rájuk a nagyfokú munkafegyelem. Nagyon fontos számukra, hogy munkájukat tökéletesen végezzék, viszont az ezzel járó feszültség, szorongás, és stressz legtöbbször egészségügyi problémák megjelenéséhez vezet.

(Rumpf, 2017.)

Az Y-generáció SWOT- elemzése:

<b>(S) Erősségek</b> Sikerorientáltak, rugalmasak, információ- éhesek és gyors gondolkodásúak. Önállók, gyakorlatiasak és céltudatosak.	<b>(W) Gyengeségek</b> Könnyen türelmetlenné válnak, ellenállók és kikezdzhetetlenek. Nem fogadják el a kritikát és az ellentmondásokat. Nehezen alkalmazkodnak és köteleződnek el.
<b>(O) Lehetőségek</b> Széleskörű gondolkodásmódjuknak köszönhetően rendkívül hatékony multitasking képességgel rendelkeznek. Képesek önálló döntéshozatalra.	<b>(T) Veszélyek</b> Túl nagy hangsúlyt fektetnek mások véleményére. Könnyen félreértenek másokat, szükséges a tiszta fogalmazás és a kétirányú kommunikáció. Jellemző rájuk a narcisztikus, beképzelt önmegvalósítás. Könnyen megkérdőjelezzik a szabályokat.

Eredményorientáltak, minden útjukba kerülő akadályt igyekeznek áthidaló, egyszerű megoldásokkal orvosolni. A konfliktushelyzeteket elsősorban érvekkel és tényekkel próbálják megoldani. A munka számukra nem csak kötelezettség, hanem egyben a kreativitásuk műhelye is, éppen ezért érdeklődésüket, motivációjukat meglehetősen nehéz fenntartani. (Kiss, 2019.)

A Z-generáció SWOT- elemzése:

<b>(S) Erősségek</b> Kreatívak, leleményesek, logikusan gondolkoznak és alapos információgyűjtési képességgel rendelkeznek	<b>(W) Gyengeségek</b> Figyelmük csapongó, gyakran elkalandoznak. Kényelmesek és fegyelmezetlenek, melynek következménye, hogy kitartásbéli és felelősségvállalási hiányosságaik vannak.
---	--



<p><b>(O) Lehetőségek</b></p> <p>Olyan munkakört biztosítani nekik, melyben partnerként tekintenek rájuk, önállóan végezhetik feladataikat és megoszthatják véleményüket; emellett az egyik legfontosabb igényük, hogy vezetőiktől visszajelzéseket várnak, valamint az eredményeikről folyamatosan tájékoztatva legyenek.</p>	<p><b>(T) Veszélyek</b></p> <p>Szocializációjuk a virtuális térben történik, a való életben zajló kommunikációt stresszhelyzetként élik meg, ezért egyre inkább bezárkóznak, és az internet nyújtotta biztonságba menekülnek.</p> <p>A szüntelen közösségi média fogyasztás hatására személyiségük átalakult, általános jellemzőjük az elégedetlenség, a türelmetlenség, valamint a követelkezés.</p>
--	---

„Digitális bennszülöttként” teljesen otthon érzik magukat az online, digitális térben, ami megkönnyíti számukra az érvényesülést, de egyben veszélyes is rájuk nézve. Feladatvégzésük során módszerességük és strukturáltságuk alacsony szintű, így elégedetlen a szabályok egyértelmű lefektetése és a számonkérés módja.

(Bokor , et al., 2007.)

### 3.5 A multigenerációs szervezetek előnyei

Manapság szinte már nincs is olyan munkahelyi csapat, amely ne multigenerációs lenne. Az ilyen csapatokban, ahogy nevéből is kiderül, több generáció tagjai együttesen tevékenykednek. Az ilyen csoportok vezetésében komplikációt okozhat, hogy a vezetők nem tudnak egy „általános irányelvet ráhúzni a csapat működésére”, hanem differenciálniuk kell a különböző generációk tagjainak igényeit. Ennek megfelelő kezelése, nagy százalékban növeli a csoport együttműködésének hatékonyságát, amely kiemelkedően jó hatással van a cég működésére is. (Kárpáti, 2020.)

Ebből eredendően, lényeges a generációs különbségek kínálta előnyöket is áttekinteni, és megvizsgálni azt, hogy az új nemzedék hogyan tudja támogatni a szervezeti folyamatokat, milyen módon tud értéket hozzáadni a szervezeti tanulás alapelveihez.

A multigenerációs csapatok számos előnnyel rendelkeznek - amennyiben megfelelően tudnak együttműködni - kellemes, családi környezet alakul ki a munkavállalók számára, amely lassíthatja a fiatalabbak gyakori munkahelyváltását is. A különböző nemzedékek

együttesen használják tudásukat (így bizonyos problémákra komplex, gyors megoldást tudnak találni), értékeiket és ismeretüket, amiből kifolyólag rohamosan fejlődhet a vállalati kultúra egy összehangolt és tudatos vezetési stratégia mellett.

### **3.6 Erkölc-alapú generációs kontrasztok**

A kutatók úgy értékelik, hogy az eltérő lojalitás, karriervágy, munkavégzési stílus összeegyeztethetősége a nemzedékek között problémás, az interakciók generációk közötti konfliktusok kialakulásához vezetnek. (Szabó-Szentgróti, et al., 2019.)

Több kutatás is alátámasztja, hogy a generációs konfliktusok origója az értékrendbeli különbségekből eredeztethető. Az értékek nem velünk született tulajdonságok, a szocializáció termékei. Az érték mérce és eligazodási pont is egyben, mely orientálja a generáció tagjainak viselkedését is. Az értékek ezen túl érzelmi viszonyulást is hordoznak magukban. A célok jelképezik az értékeket, ezek olyan végállapotok, mint a boldogság, a biztonság vagy a teljesítmény.

Az egyes generációk vizsgálata alapján az tapasztalható, hogy bizonyos társadalmi értékek változásával az egyén értékei is megváltoznak, bizonyos értékek kevésbé fontossá válnak, avagy újak keletkeznek. Az értékrend kialakulása nem kizárólag generációs hovatartozástól függ. Számptalan egyéb demográfiai és szociokulturális tényező is befolyásolja. Ezek közül a legfontosabbak közé tartozik a család, a vallás, a tanulmányok és a munkahely. Fontos felismerni, hogy az értékrendek mentén kialakuló konfliktusok nem vezethetők vissza csak arra, hogy a konfliktus résztvevői eltérő generációk tagjai.

#### Értékrendi devianciából adódó konfliktus források:

- A fiatalok elsődlegesen nem a koruk miatt tisztelik az idősebb generációkat, amely az egyik legkomolyabb feszültségforrás. Az idősek elvárják a tiszteletet, azonban csak azoknak adják meg, akik értékes és versenyképes tudással és tapasztalattal rendelkeznek, valamint rutinosan kezelik az új típusú információs technológiákat.
- A fiatal generációk könnyelmű információmegosztási kényszere komoly feszültséget okoz (céges szabályok megreformálása).

- Az idősebbek nem szívesen adják át a megszerzett tudást a fiatalabbaknak, mert így pótolhatatlannak érzik magukat.
- A bérek minősége a versenypiacon nem a munkával töltött éveket tükrözik. A fiatal tehetségek kezdő bérigénye az átlagosnál jóval magasabb, ez pedig bérfeszültséget okozhat egy adott szervezeten belül.

Emellett gyakori jelenség, hogy az eltérő generációk nem azonosan értelmezik ugyanazokat az információkat vagy nem egyértelműen fogalmazzák, ami tovább növeli a kommunikációs problémákat. A generációs konfliktusok egyik fő forrása a hibás kommunikáció, ami az egyes generációk eltérő elvárásai, ismeretei miatt robbanhat ki.

Egységesen megegyezik a véleményük abban, hogy a visszajelzések hiánya és az információhiány okozza a legtöbb kommunikációs zavart. A visszajelzések elmaradása bizonytalanságot kelt a dolgozóknak, így csökken a motiváció és az elégedettség, ami végső soron felmondáshoz vezet.

A felmerülő problémák kezelése, megakadályozása több szinten is többletenergiát igényel, hiszen gyakran a megszokottól eltérő intézkedéseket kell bevetni vagy újakat létrehozni ahhoz, hogy minden generáció megfelelően tudjon integrálódni, fejlődni és egzsztálni a szervezeten belül. (Soulez & Soulez, 2011.)

### **3.7 Szervezet iránti elkötelezettség**

A munka az ember egyik legfontosabb tevékenysége, amely életünk jelentős részét tölti ki. Ebből kiindulva, úgy gondolom mindenkiben él egy bizonyos elvárás munkájával, munkahelyével és munkakörével szemben.

Mészáros foglalta össze, mely tényezők befolyásolják a munkahelyi elkötelezettséget, mely egy meglehetősen összetett fogalom. Ennek alapján beszélhetünk a munka jellegéről, a munkakörülményekről, a munkatársakról, a főnökökről, a beosztottakról, a munkahelyi légkörről, valamint ide sorolható a fizetés, a szabadidő és a különböző fajta juttatások is. Továbbá fontos megemlíteni a továbbtanulási és szakmai előmeneteli lehetőséget, a változatos munkát, a kreativitásra és innovációra való nyitottságot, röviden minden olyan

szempontot, ami az álláskeresőnek, munkavállalónak fontos lehet, sokszor vállalva azt is, hogy ki kell kerülnie a komfortzónájából. (Mészáros & Lestyán, 2017.)

A fenti feltételek biztosítása a vállalatok erkölcsi és társadalmi felelőssége, feladatuk, hogy olyan munkakörülményeket teremtsenek, amelyekben a munkavállaló jól érzi magát. Ennek értelmében, a munkavégzést támogató munkakörnyezet kialakítása, a megfelelő munkaszervezés és a változatos munkafeladatok hozzájárulnak, hogy elégedetté váljon a dolgozó. Szervezetpszichológiai kutatások többsége szerint az elégedettség a szervezeti elkötelezettség egyik kiváltó oka. Amennyiben a munkavállaló elkötelezetté válik a vállalat iránt, észrevehetően jobban teljesít feladatainak elvégzése során. Ennek hozadéka, hogy a magasabb egyéni teljesítmények hozzájárulnak a vállalat összteljesítményének növekedéséhez.

A munkavállalók, a vállalat erőforrásai, kulcsszerepet töltenek be a vállalati teljesítményben, hiszen kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, elkötelezettségük alapvetően befolyásolja a versenyképességet. (Wright, et al., 1994.) A mindennapi kihívások során, a szervezeti célok csak a motivált, innovatív, megfelelő tudással és készségekkel rendelkező dolgozók hatékony és eredményes munkája által valósíthatók meg.

Amennyiben a szervezetek nem fektetnek kellő mennyiségű és minőségű hangsúlyt munkavállalóik elégedettségére, megtartási problémákkal kell szembenéznük. A nem természetes (nagy)arányú munkaerő-áramlás, avagy fluktuáció azonban sokba kerül, költséges a szervezeteknek: az álláshirdetéstől kezdve, a jelentkezők (több körös) szűrésén keresztül, a kiválasztási procedúrát követően, - a szükséges kompetenciák és tapasztalatok megléte mellett is - el kell telnie néhány hónapnak, mire a vállalatnál alkalmazott módszereket, eljárásokat, munkamorált, az új munkavállaló a gyakorlatban is magabiztosan, rutinszerűen alkalmazza. (Gyökér & Krajcsák, 2009.)

Mivel a toborzási folyamatok emberi erőforrásokat - időt és szakmai hozzáértést – igényelnek, nem helyettesíthetők, ezért pénzügyi vonzatuk igen magas, mely veszélyeztetheti a cég piacon elfoglalt helyét. A versenyképesség megtartása érdekében szükséges a hosszútávon jövedelmezőbb stratégiai szintű gondolkodás, ennek értelmében az emberi erőforrásokba való beruházás - az alkalmazottak elégedettségének, elkötelezettségének megteremtésével és a tehetségek menedzselésével. (Kiss , 2011.)

### 3.8 Szervezeti elköteleződés elméletek

A kutatók több évtizede intenzíven kutatják és számos megközelítésből próbálták definiálni az szervezeti elkötelezettséget, ebből kifolyólag széles körben vizsgálták a fogalom tartalmát, előzményeit és következményeit Ennek ellenére mind a mai napig nincs általánosan elfogadott definíciója a szakirodalomban. (Meyer & Herscovitch, 2001.) Az alábbiakban - kronológiai sorrendben - bemutatok néhányat a legismertebbek közül.

A dolgozói elkötelezettség és elégedettség fogalmát sokan tévesen használják azonos értelemben. A dolgozói elkötelezettség Porter megközelítése szerint a szervezet céljainak elfogadása, készítés a szervezet érdekeiért, céljaiért végzett elhivatott munkára, és a szervezeti tagság megőrzése iránti határozott vágy, amely hatására a dolgozó akkor is a szervezetnél marad, ha elégedetlen a munkavégzés egyes tényezőivel. (Porter, 1979.)

A dolgozó munkával való elégedettsége Locke megfogalmazásában olyan „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”, vagyis egyfajta érzés, amellyel a dolgozók a munkájukhoz viszonyulnak. (Locke, 1976.)

Mowday és munkatársai elkötelezettnek tekintik azt a munkavállalót, aki erősen hisz a szervezeti célokban és értékekben és képes azonosulni is azokkal. Ezenfelül hajlandó a szervezet érdekében áldozatokat hozni, valamint erős vágyat érez szervezeti tagságának megtartása iránt. (Mowday, et al., 1979.)

Mueller és munkatársai az elköteleződés mértékét a karriertől, a munkától, a munkatársakkal való személyes kapcsolattól, a munkahelyi körülményektől és a munkát adó szervezettől tették függővé. (Perry, 2004.)

Egy másik megközelítés szerint a munkához fűződő egyik legfontosabb attitűd a dolgozói elégedettség, melyet befolyásolnak: a munka jellege, a javadalmazás méltányossága, a munkafeltételek, a légkör és a kollégák, továbbá a vezetők. (Bakacsi, et al., 2006.)

Meyer egy konkrétumoktól mentes megfogalmazása szerint, „Az elkötelezettség egy olyan erő, amely az egyént egy vagy több cél(pont) szempontjából releváns cselekvéssorozathoz köti.” (Meyer & Herscovitch, 2001., p. 303)

Egyes meghatározások szerint az elkötelezettség egyfajta érzés. Az egyén bevonódása, elégedettsége és a munka iránti lelkesedése. (Harter, et al., 2002.)

Truss és társai úgy gondolják, hogy az elkötelezettség hatására a dolgozó pozitívan érez a munkája iránt. Ennek értelmében az elkötelezett dolgozók szenvedéllyel végzik feladataikat, energikusak, és teljesen elmerülnek benne. (Armstrong & Taylor, 2014.)

Armstrong az egyén és a szervezet között kialakult kapcsolatként határozta meg. Melynek értelmében az elkötelezettséget egy pozitív, kétirányú kapcsolatként azonosítja, ahol mind két fél – a munkaadó és a munkavállaló – egyaránt tisztában van a saját és a másik szükségleteivel, igényeivel, és annak a módjával, hogyan lehet azokat teljesíteni. Az elkötelezett munkavállalók és szervezetek az elvártnál többet teljesítenek, mivel látják azokat az előnyöket, amik a kapcsolatba történő befektetésből származnak.

(Armstrong, 2006.)

Összességében elmondható, hogy az elkötelezettség építése egy véget nem érő folyamat, ami a jelentőségteljes és érzelmileg gazdagító munkakörnyezeten, valamint a hatékonyságot elősegítő körülményeken alapul. (Armstrong & Taylor, 2014.)

### **3.9 Az elkötelezettség három komponensű modellje**

A modell Meyer és Allen definícióján alapul, miszerint: „Az elkötelezettség egy olyan pszichológiai állapot, amely meghatározza az egyén szervezethez való viszonyát, és a döntést, hogy maradjon vagy kilépjen a szervezetből”. (Meyer & Allen, 1991., p. 61)

Modelljük hármasság tagolása három különböző pszichológiai állapotot jelölnek, melyek egyszerre vannak jelen az egyéneknél és a kapcsolatukat jellemzi. A modell három pillérét képezik: a szervezethez való érzelmi kötődés, a szervezet elhagyásával járó észlelt költségek és a kötelességérzet a szervezeti tagság fenntartása iránt. Azért éppen ez a három dimenzió jelenik meg a modellben, mert a szakirodalmat áttekintve Meyer és Allen arra jutott, hogy az elkötelezettség sokrétű és szerteágazó, definíciói jellemzően ezen három központi téma köré tömörülnek. (Meyer & Allen, 1991.)

Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a három elkötelezettség-komponens egyidejűleg eltérő erősséggel lehet jelen a különböző munkavállalók esetén. (Meyer & Herscovitch, 2001.)

A fenti három irányzatot a szerzőpáros sorrendben érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettségnek nevezte el. Ezeket azonban nem az elkötelezettség különböző típusainak, hanem az elkötelezettség komponenseinek, összetevőinek tartják.

Az érzelmi elkötelezettség háttérében érzelmi kötődés áll, a szervezettel való azonosulás és bevonódás. Az egyén azért tagja a szervezetnek, mert tagja akar lenni. A folytonossági elkötelezettség a szervezet elhagyása költségeinek a felismerésével függ össze. Az egyén azért tagja a szervezetnek, mert így hozta a szükség. A költségeknek két típusát különíthetjük el: az egyik abból fakad, hogy az egyén a szervezet elhagyásakor kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget találna, a másik pedig ahhoz, hogy nagy személyes áldozatot követelne tőle a kilépés (megszűnő barátságok, anyagi veszteségek stb). Ennek az elméletnek alapjait Becker tette le. (Becker, et al., 2000.)

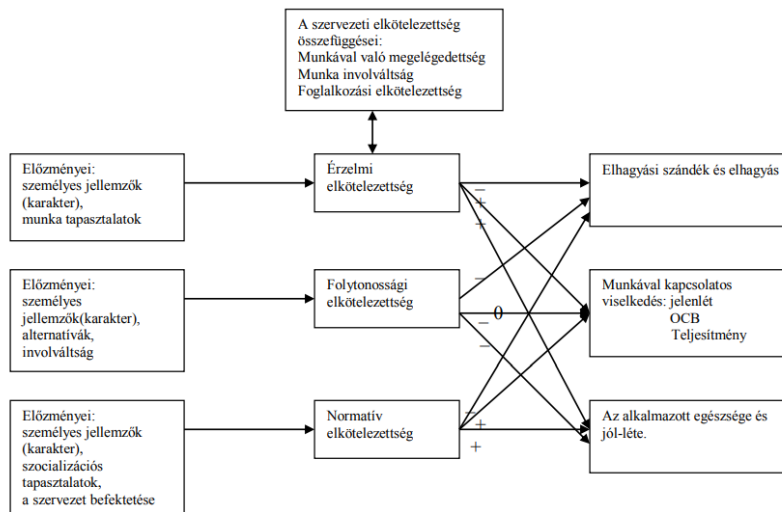
A normatív elkötelezettség alapja az a morális kötelességérzet, melynek lényege, hogy a szervezet tagja akar maradni, így a szervezeti tagság fenntartására irányul. Az egyén azért marad a szervezetnél, mert ezt erkölcsi kötelességének érzi. Ezt az elvet a szakirodalomban Wiener fogalmazta meg. (Wiener, 1982.)

Az érzelmi és a normatív elkötelezettség a munkavállaló saját akaratából jön létre. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, elengedhetetlen a munkahelyi és a személyes jellemzők összeillése (pl.: kialakuljon a közös identitás érzése). Ideális esetben a munkavállaló vágyai, szükségletei és értékei illeszkednek a munkaköri és a szervezeti jellemzőkhöz, valamint az egyén adottságai és képességei megfelelnek a munkavégzéshez szükséges követelményeknek. Ezek megvalósulásakor létrejön a személy-munka összeillés, vagyis a személy vágyai és képességei találkoznak a munkajellemzőkkel és a munka követelményeivel. Ezen folyamat pozitív eredményeként megvalósul a munkával való elégedettség, a pszichológiai és testi egészség, a magas motiváció és teljesítmény, melynek következtében csökken a hiányzások száma és a fluktuáció mértéke. (Kristof, 1996.)

Ennélfogva a munkáltatóknak arra kell törekedniük, hogy a szervezeti elköteleződés pozitív okok miatt következzen be, csak ebben az esetben tudnak profitálni az érzelmi és a normatív elkötelezettséghez kapcsolódó előnyökből. Folytonossági elkötelezettség esetében a

munkavállalónak ugyan nincs kilépési szándéka, de kevésbé jó a teljesítménye, amely költségként is megjelenhet a szervezet számára.

Az alábbiakban a Meyer-Allen modell látható, mely az elkötelezettség fogalmának egyik alapját képezi, vagyis azt, hogy az egyén mennyire hajlandó erőfeszítést tenni a szervezetért, mennyire fogadja el annak értékeit és céljait és mennyire erősen vágyik a szervezeti tagság fenntartására.



1. ábra: Commitment in the workplace: theory, research and application, Meyer és mtai (1997)

Az elkötelezettség kialakulásában és megerősítésében közrejátszó tényezőket Meyer és munkatársai gyűjtötték össze:

- a munkakör és az érdeklődési kör összeillése,
- a dolgozók és a vezetők értékeinek összeillése,
- a dolgozók szervezeti kultúrára vonatkozó előfeltevései és a szervezeti kultúra összeillése,
- a munkahellyel kapcsolatos elvárások teljesülése,
- a munkahellyel kapcsolatos pozitív tapasztalatok,
- az elvárások, szervezetnek tulajdonított pozitív kimenetelű teljesülése, az ún. oki attribúció,
- a dolgozókkal való igazságos bánásmód jelezheti azt, hogy a szervezet elkötelezett a dolgozói mellet,
- az egyén döntési szabadsága, mely csökkenti a disszonanciát.



### Az elkötelezettségi modell 3+2 faktora:

Meyer és Allén szervezeti elkötelezettségi modelljét kiegészítették a szakmai, valamint a „tudatos” elkötelezettséggel. (Allén & Meyer, 1990.)

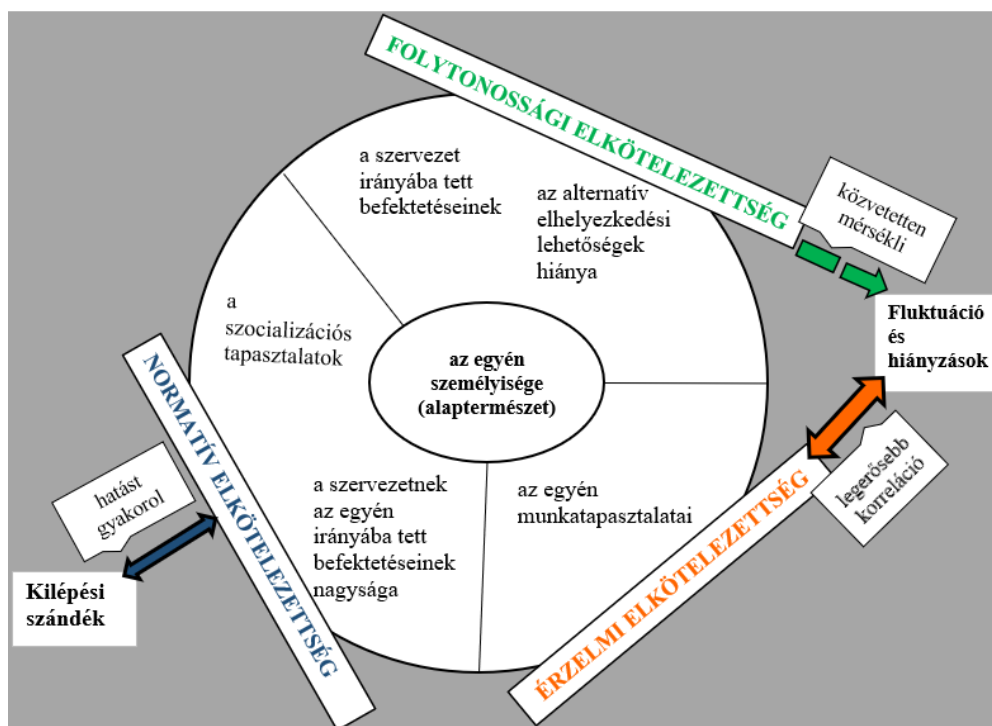
A tudatosan elkötelezett alkalmazott elkötelezettebbnek tettei magát, mint azt egyébként a munkahelyi feltételek és egyéni preferenciái indokolnák.

Munkaköri vagy szakmai elkötelezettségről beszélünk, amikor a dolgozót érdekli és lelkes az iránt, amit csinál, ennek következtében motivált és jobban kötődik a munkájához, mint magához a szervezethez, ahol dolgozik. (Sorensen & Sorensen, 1974.)

Fontos kiemelni, hogy ez a fajta elkötelezettség akkor is fennállhat, amikor a szervezet iránt nem elkötelezett az egyén. Így ezt a fajta elkötelezettséget a megfelelő munkakörtervezéssel, az érdekes és kihívásokkal teli munkával, a különböző készségek és képességek kipróbálására adott lehetőségek nyújtásával, tanulási és fejlődési programokkal, a fejlesztendő területekről való folyamatos visszacsatolással, valamint a feladatok elvégzése során nyújtott nagyfokú szabadsággal és önállósággal lehet a leginkább biztosítani.

### 3.10 A szervezeti elkötelezettség kapcsolatai más tényezőkkel

Az elköteleződés és az egyén jellemének kapcsolatát befolyásoló tényezők



2. ábra: A Meyer-Allen-féle három elemű modell kapcsolata a kilépési szándékkal, a fluktuációval és a hiánnyal Somers (1995). Saját szerkesztés

A fentiek is igazolják, hogy érdemes kielemezni milyen okok húzódnak meg egy-egy munkavállaló lojalitása mögött.

2013-ban Aon Hewitt a munkavállalói elkötelezettséget, a munkahelyi környezetre adott emocionális vagy viselkedési reakcióként határozta meg. Emocionális szinten ez motivációban, lelkesedésben és a feladatokra fordított figyelemben jelenik meg; míg viselkedési szinten három módon mutatkozik meg:

- say: a munkavállaló jó dolgokat mond a szervezetről mind a munkatársaknak, mind a potenciális munkavállalóknak vagy ügyfeleknek
- stay: a munkavállaló úgy érzi a vállalathoz tartozik, ezért maradni szeretne, nem tervez munkahelyet változtatni
- strive: a munkavállaló hajlandó és törekszik is arra, hogy az elvárton felül teljesítsen, több energia befektetéssel, kreativitással áll a feladataihoz, mindent megtesz annak elvégzése érdekében, így hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat elérje a céljait.

(Kiss , 2011.)

### **3.11 A munkavállalói elkötelezettség mozgatórugói**

Az elkötelezettség nem egyenesen arányos a maradási hajlandósággal - ahogy ezt az elkötelezettségi modell is igazolja – előfeltétele, ami megalapozza a munkavállalók elkötelezettségét az a tényezőkkel való elégedettség. Ezért az elsődleges cél, a motiváció alkalmazásával a dolgozók belső meggyőződését megváltoztatni.

*„Motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandók vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthetünk”.*

(Bakacsi, 2004., p. 81.)

Kialakulásában az ún. motivátor tényezők megléte nélkülözhetetlen; a belső motivációnak köszönhetően - amely a saját meggyőződésünket befolyásolja - jelenik meg az elkötelezett viselkedés. Ennek köszönhető, hogy a belső motiváció és az elkötelezett magatartás mindig új cél(oka)t generál. ( Herzberg, 2003.)

Az elkötelezettség növelésében szerepet játszó tényezőket (különböző csoportosításokat összevetve) *kilenc kategóriába* lehet sorolni:

**Jövőkép:** A dolgozók ismerik és elfogadják a vállalat jövőképét és hosszú távú céljait; azonosulni tudnak a vállalati célokkal és értékekkel. Tisztában vannak azzal, hogy erőfeszítéseik miként segítik a vállalatot a kitűzött célok elérésében és miként járulnak hozzá a vállalati sikerhez rövid és hosszú távon egyaránt.

**Lehetőségek:** A vállalat nyújtotta lehetőségek - úgymint előrelépés, előmenetel, tapasztalatszerzés, személyes és szakmai fejlődés, tanulás; képzési programokban való részvétel; különböző munkakörökben és akciókban kipróbálni magukat ezzel megmutatni képességeiket és készségeiket. Másrészt vonatkozhatnak a munkavállalói vélemények, aggodalmak kifejezésére nyújtotta nagyobb térre, vagy a döntési folyamatokban való részvételre.

**Munka és feladatok:** Az értelmes és érdekes munka, izgalmakkal, kihívásokkal és változatossággal teli feladatok, valamint, hogy a munkavállaló úgy érzi, hogy munkája jelentőségteljes és fontos, ezáltal büszkeség tölti el.

**Önrendelkezés:** A dolgozónak fontos a függetlenség, az önállóság, a saját belátása szerinti munkavégzés és az időbeosztás lehetősége; a felhatalmazás, a döntésekbe való bevonás és a saját munkájuk feletti kontroll érzete. A szabadság erősíti a bizalom és megbecsülés érzését.

**Szociális környezet:** A munkahelyi kapcsolatok, szociális viszonyok szerepet játszanak abban, hogy egy dolgozó hogyan érzi magát (megvalósul-e a csapathoz való tartozás, együttműködés; a munkatársak mennyire hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek; kialakultak-e barátságok, bizalmi kapcsolatok) és nem utolsósorban a vezető(k) személyét.

**Kommunikáció:** A beosztottak tájékoztatása, a dolgozók és a vezetők közti kétirányú kommunikáció, valamint a munkavállalók véleménynyilvánítása, ami segít abban, hogy a szervezet részesének érezzék magukat.

**Környezet:** A környezet támogató jellegére utaló olyan elemek, melyek segítik a munka és magánélet közötti egyensúly kialakítását vagy csökkentik a káros stresszt. Emellett ide sorolhatók a munkakörnyezettel kapcsolatos tényezők (munkahelyi és személyi biztonság, a fizikai munkakörnyezet és a használt eszközök, berendezések).

**Vállalati értékek és gyakorlatok:** Úgymint a sokszínűség kezelése, a teljesítménymenedzsment, az innováció mértéke, vásárlói fókusz, a tehetségek megtartása és kezelése, szervezeti értékek és viselkedések, kockázatmegosztás, de ide tartozik a szervezet elismertsége, jó híre vagy éppen hírhedtsége.

**Javadalmazás és elismerés:** Anyagi (méltányos és igazságos kompenzációs csomag, ösztönzési eszközök, valamint teljesítmény értékelés) és nem anyagi jellegű (verbális elismerés, szóbeli dicséret és megbecsülés) elismerés.

(Aon , 2014.) <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-globalemployee-engagement-report.pdf>

Ezek azok a tényezők egy szervezeten belül, melyek megalkotják a munkavállalók belső elköteleződését, a lojalitás megerősödését és hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkavállalók ne csupán megélhetési okok miatt végezzék munkájukat, hanem kialakuljon egy belső kötődés és szívesen járjanak be dolgozni, végső soron pedig élményként értékeljék a munkavégzést. (Szabó, 2016.)

### **3.12 Megtartás, avagy mit tehet a munkáltató?**

A generációk megfelelő menedzselése hozzájárul a munkaerőhiány kezeléséhez és ahhoz, hogy az eltérő korosztályú alkalmazottak a leghatékonyabb módon tudjanak dolgozni, ezzel együtt a tehetségek támogatására építve támogatja a munka élményének kialakulását, ami hosszú távon szintén a megtartási képesség erősítéséhez vezet.

Az elköteleződést a munkáltató megtartási stratégiák gyakorlati alkalmazásával tudja támogatni. A természetesnél nagyobb számú, tartós fluktuáció esetében felmerül, hogy az adott szervezet vezetősége elegendő figyelmet fordít-e a munkaerő ösztönzésére és annak megtartására. A kulcsemberek megtartására a cégeknek egyre nagyobb hangsúlyt kell helyezniük, mivel annak elmulasztása költség- idő- és energiaigényes, azaz egyértelműen veszteséges. Ennek oka, hogy az elvesztett munkaerőt pótolni kell, ahol a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés mind költséggel jár, nem beszélve a bizonytalan új jelölről (akinek a beválása kétes), nem utolsósorban az elvesztett tudásról (amit magával vitt a távozó munkatárs).

Thomas A. a Select International konzultációs szakértője, a vállalatok perspektívájából vizsgálta és állapította meg, hogy az alábbi *öt szempontot* kell figyelembe venniük, ha meg akarják tartani a tehetséges munkavállalóikat:

1. Megfelelő munkavállalói környezet, munkahelybiztonság kialakítása.
2. Egyértelműen tisztázott célok és elvárások, amelyben kulcsfontosságú szerepe van a szervezeti kommunikációnak és munkaköri leírásoknak.
3. Nyílt munkakörnyezet, amiben szerepet játszanak a rendszeres visszacsatolások.

4. Képzés-fejlesztés támogatása, kihívást és ösztönzést jelentő munkafeladatok.

5. A jó munka elismerése, megbecsülése és jutalmazása.

(Thomas, 2017. ) <http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent>)

*„A szervezetek az ösztönzési politika, stratégia és rendszer kifejlesztése, valamint alkalmazása révén hozzájárulnak a megfelelő emberek megszerzéséhez, a minőségi munkaerő megtartásához és motiválásához, ezek által a meghatározott célok eléréséhez.”*

(Dr. László, et al., 2006., p. 224)

A szervezetek, dolgozóinak kényszerítés nélküli befolyásolása a hatékony munkavégzésre az ösztönzés menedzsment által valósul meg. Az ösztönzési rendszer a vállalaton belüli érdekegyeztetés eszköze, amely az egyének, a csoportok és a szervezet érdekeit veszi célba. A hatékony munkára való ösztönzés során meg kell teremteni a termelékeny munkahelyi légkört és segíteni kell a dolgozók munkáját (pl. csapatmunka támogatása, személyre szabott motivációs stratégia). Emellett magas, de elérhető normákat kell felállítani a dolgozók és a vezetők számára is, melyek követése alapvető legyen. A hibázás lehetőségét fenn kell tartani, hiszen az abból való okulás a leghasznosabb a dolgozók számára, ezáltal felszámolhatják saját hiányosságaikat, és növelhetik teljesítményüket. (Tóthné, 2000.)

### **3.13 Esszenciális hozzávaló - a vezető szerepe**

A cégeknek óriási kihívást jelent, hogy a változó feltételekre rugalmasan és gyorsan reagáljanak. A különböző generációk motiválása, illetve eltérő kommunikációs igényeinek kezelése a vezetők számára szükségesen elsajátítandó képesség. Ennek elérése érdekében elengedhetetlen, hogy megismerje az egyes generációkra jellemző különbségeket és az ebből adódó problémák áthidalása ne okozzon nehézséget. (Raabe.hu, 2019.)

A történelem során a vezetők kommunikációja mindig is megkövetelte a „finom differenciáltságot”, a különböző szinteken álló munkavállalókkal való másfajta kommunikáció használatát.

A különböző generációba tartozó munkavállalók véleménye szerint a visszajelzések- és az információhiány okozza a legnagyobb kommunikációs zavart. Ezek elhagyása bizonytalanságot kelt a munkavállalókban, ebből kifolyólag pedig csökken a motivációs- és elégedettségi szintjük, ami a későbbiekben akár felmondásokhoz is vezethetnek. Az is

gyakran előforduló probléma, hogy adott információkat nem ugyanúgy értelmezik az egyes generációk, valamint kommunikációs problémát okoz, ezen információk nem egyértelmű megfogalmazása.

Megoldást jelenthet egy-egy vezetői beszélgetés, mellyel feltárható: mire van szüksége a beosztottnak a saját autonómia érzésének a kialakításához; mi által tartja fontosnak a saját munkáját; milyen visszajelzésre lenne szüksége, kitől, milyen gyakorisággal és milyen formában.

Vezetőkkel szembeni elvárások, melyek az egyes generációk elköteleződését elősegíthetik:

- Támogassák szakmailag munkatársaikat,
- Tegyék lehetővé a csoportmunkát,
- Fejleszthetik beosztottaik kezdeményező képességét,
- Határozzák meg a saját jutalmazási nyelvüket,
- Tanulják meg, hogy a számukra fontos emberek hogyan dicsérhetők, jutalmazhatók,
- Tanulják meg, milyen módon lehet személyre szabottan kifejezni az elismerést,
- Konkrét példákat dolgozzanak ki az elismerések egyes fajtáira,
- Hatékonyabb módon közvetítsék az elismeréseket,
- A munkatárs számára legértékesebb módon, személyre szabottan jutalmazzanak,
- Tartsák fenn a lojalitást, a cégért való küzdést. (Kissné, 2013.)

<https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>

Ezen fejezet konklúziójaként elmondható, hogy az elkötelezettség kölcsönös viszonyban áll a munkavállaló munkára adott érzelmi reakciójával, ezért a vállalatoknak tudatosan és körültekintően kell eljárni az elkötelezettség erősítésének érdekében. Figyelembe kell venni a munkavállalók számára legfontosabb elkötelezettségnövelő tényezőket, melyek: a sikeres munkahelyi életpálya; javuló munkafeltételek; rugalmas és támogató HR<sup>3</sup>; nagyobb felelősséget kívánó munkakörök; magasabb státuszt jelentő, összetettebb, értékesebb feladatok; magasabb anyagi, de ha ez nem lehetséges, legalább erkölcsi elismerés; felelősségteljes céges/vállalati magatartás; kétirányú, aktív kommunikáció.

Minél magasabb egy dolgozó elkötelezettsége, annál magasabb a maradási szándéka, a hűsége és motivációja. Ezen kívül több az önbizalma a saját képességeiben, abban, hogy

---

<sup>3</sup> A HR rövidítés jelentése human resources, magyarul tehát a humán erőforrást, a humán erőforrás menedzsmenjét takarja.

változást tud elérni a szervezetben, magasabb a munkahelyi környezet feletti kontroll érzetének szintje, nagyobb a mértéke a csapatmunkában való részvételének, ezzel együtt a szervezettel való azonosulásának. (Kissné, 2013.)

### **3.14 A munkaerőpiac jellegzetességei 2000-2020-ig**

Az alábbiakban egy rövid áttekintés olvasható - a teljesség igénye nélkül – az egyes gazdasági ciklusokhoz kapcsolódó munkaerőpiaci sajátosságról. Az ezredforduló a versenyképesség és a foglalkoztatás együttes növekedésének időszakát hozta. A gazdaság bizonyos területein élénk volt a munkaerő-kereslet, a külföldi tőke beáramlása nyomán új beruházások indultak, bővültek régebbi tevékenységek, de emellett az egyik legnagyobb elbocsátási hullám kezdődött meg 2001-ben. Mindezek mellett elmondható, hogy foglalkoztatás szempontjából ezen időszakot, 2002-ig, békésnek és eredményesnek jellemezték. (Laky, 2001.) <http://econ.core.hu/doc/mt/2001/bevez.pdf>

A következő, 2010-ig tartó ciklus során zajlott a hazai foglalkoztatáspolitikai szemléletmódjának változása, amit az Európai Unióhoz való csatlakozásunk befolyásolt. A dekád végén a gazdasági válság okozta globális problémák a munkaerőpiacot sem kímélték. A nagy létszámú elbocsátások mellett jellemzővé vált a részmunkaidős foglalkoztatás, ezáltal igyekeztek rugalmasan alkalmazkodni a piachoz és megakadályozni a munkanélküliség elhatalmasodását.

A 2020-ig tartó periódus a teljes foglalkoztatás megteremtésének időszaka volt. A korai 2010-es években a helyreállításra összpontosítottak, azonban hiányoztak a radikális megújító lépések, ennek következtében lassan csökkent a munkanélküliség. Az EU is sokáig küzdött ezzel a problémával, mindez tükröződött a gazdaság növekedési ütemén is, csak 2013-14-re indult újra a növekedés. Új prioritások születtek, melyben a foglalkoztatáspolitikai elsődleges céljai között határozták meg a munkanélküliség visszaszorítását, ennek következtében emelték a közfoglalkoztatottak számát, továbbá a hazai foglalkoztatottság volumene és szintje az EU-s szintetérje el. 2018-ra a nagymértékben csökkent a munkanélküliek száma, mely hozzájárult a magas aktivitási rátához. Azonban 2019-ben kitört pandémia, amely szempillantás alatt átrendezte a korábbi kedvező munkaerőpiaci folyamatokat, befagyasztotta az addig aktív gazdaságot, így bizonytalanságba sodorva a világgazdaságot. (Fazekas, et al., 2001.) (dr. László, 2022.)

[https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt\\_2020\\_hun\\_mpt.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_mpt.pdf)

<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34432/PTE-KTK-20220919-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Évek	Összesen* [ezer fő]
2000	3 856,2
2010	3 732,4
2020	4 460,5

2. táblázat: A foglalkoztatottak száma összesen

Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_q1f006.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_q1f006.html) adatai alapján (Saját szerkesztés)

\*(nemek: nők és férfiak; korcsoportok: 15-74 év közöttiek)

A fenti tendenciákat a táblázat adatai is prezentálják, a 15-74 éves munkaképes korú népesség száma 2010-re több, mint 100 ezer fővel (közel 10 %-kal) csökkent az előző időszak adataihoz képest. A következő 10 évben viszont sikerült megerősödni a gazdaságnak, így a 2010-2020 közötti időszakban, több, mint 500 ezer fővel (közel 20 %-kal) bővült a magyarországi munkaerőpiacon foglalkoztatottak száma.

### 3.15 Alapvető különbségek a szférák között

A közszférában dolgozóknak többségében hivatásként kell tekinteniük a munkájukra, melynek egy speciális, kötött szervezeti kultúra adja az alapjait. A tagokkal szemben erős erkölcsi szabályok, törvényi előírások és jogi szankciók érvényesülnek. A szervezetre jellemző a merev működés és a hierarchikus felépítés, amely a végrehajtói állományt korlátozza a cselekvési autonómiájában. Ez a szféra nehézkesen és lassan fogad el bármi fajta külső innovációs hatást, mely veszélyeztetheti a jól begyakorolt és felépített szervezeti életet, munkafolyamatokat. (Farkas & Horváth, 2020.)

- a munkahelyi biztonság a közszolgálatban dolgozók számára fontosabb, mint a versenyszférában munkát vállalóknak,
- a szférában dolgozók többnyire tradicionális alapon követik a család korábbi tagjait (a hivatásos jogviszonnyal járó előnyöket ismerve),
- azok a magyar közszolgálati dolgozók elégedettek a munkájukkal, akik motiváltak, elköteleződnek a szervezetük felé, a munkájuknak látják a társadalmi hatását, életcélokkal rendelkeznek. (Horváth & Hollósy-Vadász, 2019.)

A globalizáció következtében világszerte jelentek meg a multinacionális nagyvállalatok a versenyszférában, melyek középpontjában az egyéni teljesítőképesség a fő alapelv. Kutatási eredmények igazolják, hogy a versenyszféra magasabb szintű követelményeket támaszt a



munkavállalókkal szemben, azaz a multifunkcionalitás, a képességek és készségek kimagasló egyéni jelenléte az 1 főre jutó termelési haszon szemléletében szinte alapvető. A magán- és az állami szektor közötti különbségek elsősorban a két terület eltérő preferenciáiból, feladatellátásából, elvárásából, céljaiból és jellemzőiből adódik.

<b>Köz/állami szféra</b>	<b>Verseny/piaci szféra</b>
A költségvetés központilag, állami szinten finanszírozott.	A költségvetés csupán részben finanszírozható külső erőforrásból, bevétel profit, nyereség szemléletű.
Célja: az elhivatottság, a közjó szolgálata, a társadalmi jólét biztosítása.	Célja: a haszonnövelés és egyéni profitszerzés. Emellett, a szereplők közötti állandó verseny jellemzi.
Az eltérő munkaerő szinteken a különböző kompetenciák megléte nem feltétlenül az egyén szintjét követeli meg.	A komplex kompetenciák és képességek az egyén szintjén. Nem korlátozzák a munkavállalók összetett feladatellátását.
Kisebb az elbocsátás és tervezhetőbb a stabilitás, biztonság, a kiszámíthatóság.	Könnyebb, gyorsabb a váltás, gyakori munkaerő fluktuáció.
Nehézkesen változó munkahelyi kultúra.	Profitorientált innovatív munkahelyi kultúra.
Többnyire helyhez kötött, hivatali munkarend. Szabályozott munkarend.	Rugalmas munkavégzés, erőteljese home office lehetősége.
Illetményi besorolás a jogszabály által meghatározott bértábla alapján.	Adott cég által kitűzött célok ösztönzési rendszerhez igazított bérezés.
Közszolgálati jogviszony, melyet az irányadó alkotmányos vagy kormányzati törvény szabályoz (Hszt., Kit., Haj.tv.)	A foglalkoztatás alapvető szabályai a munka törvénykönyve alapján kerültek kialakításra.
Illetményi besorolás a központi költségvetés által meghatározott bértábla alapján.	Bérmegállapodások alapján a bérminimumot a profithoz igazított teljesítményalapú juttatás egészíti ki.

3. táblázat: Szektorok közti különbségek, Forrás: Közgazdasági Szemle, LXII. évf., 2015. május (473–501. o.) - (Saját szerkesztés)

(Papp, 2015.)

Kétségtelen, hogy a közszféra továbbképzési rendszerére korszerűsítés vár, illetve egy átfogó komplex változtatási stratégiára lenne szükség (szakmai alapok, kompetenciák,

karrier-és továbbképzési rendszer, döntési jogkörök reformálása, magasabb szintű digitalizáció). (Bajkai-Tóth & Garamvölgyi, 2019.)

## 4. Saját kutatás

Ebben a fejezetben ismertetem a kérdőíves kutatásom eredményeit, amelyek különböző életkorú, nemű, beosztású és szférákban dolgozó személyek köréből származnak. Célom volt a kutatás által kideríteni, hogy a jelenlegi munkaerőpiacot alkotó generációk egyes tagjai miként vélekednek szervezeti lojalitásukat illetően, valamint igazolja-e véleményük a szakirodalmakban olvasottakat, 2023. I. negyedévében. A hipotéziseket és a hozzájuk kapcsolódó kérdéseket a generáció-specifikus ösztönzők és az elköteleződés növelésében szerepet játszó tényezők alapján állítottam össze.

A teljes kérdőív a dolgozatom 2. számú mellékletben megtekinthető, valamint az alábbi webes felületen:

<https://www.surveio.com/survey/d/J5C3V4T1O9E9C7M9B>

### 4.1 Hipotézisek

A vonatkozó nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése után a következő hipotéziseket fogalmaztam meg az egyes generációk elköteleződésének mérése kapcsán:

- 1. Feltételezem, hogy az X és Y generáció szervezeti elköteleződésében a vezető személyisége a legfontosabb tényezőként szerepel.*
- 2. Feltételezem, hogy az Y generáció korosztályába tartozó munkavállalók számára fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint az X generáció tagjainak.*
- 3. Feltételezem, hogy a nyílt belső kommunikáció minősége pozitívan befolyásolja az Y generáció munkavállalóit a szervezeti elköteleződésben.*
- 4. Feltételezem, hogy a bensőséges és összetartó munkatársi viszony, valamint a családi légkör jellemző megtartó erőnek bizonyulnak az X generáció körében.*
- 5. Feltételezem, hogy a versenyszférában dolgozó X generációsok elégedettebbek a fizetésükkkel, mint ugyanezen generáció közsférában dolgozói.*

## 4.2 Kutatási módszertan

2021 szeptemberétől tudatosan és folyamatosan végzek adatgyűjtést és elemzést a hazai és nemzetközi szakirodalmi forrásokat tanulmányozva (szakcikkek, tanulmányok, szakkönyvek).

A szakmai tanulmányaim és a kérdőíves lekérdezések során kapott új adatokat, valamint a témához kapcsolódó hazai online konferenciákon szerzett információimat egyaránt felhasználom a dolgozatomban.

## 4.3 Felépítés

Kvantitatív kérdőívem összesen 45 kérdésből állt. A kérdőívet interneten keresztül, online módon készítettem el és töltöttem ki a résztvevőkkel, különböző fórumokon, közösségi oldalakon és egyéb internetes felületen megosztva. 12 hétig volt elérhető, ebben az időintervallumban összesen 191 fő töltötte ki anonim módon, melyből 159 fő válasza voltak használhatók a feldolgozás során. A kitöltőkkel szemben támasztott egyetlen kritérium az volt, hogy jelenleg munkaviszonyban álljanak egy magyarországi szervezetnél. Az első 7 bevezető kérdés a kitöltő személyét illető adatokra és információkra vonatkozik (demográfiai kérdések), a további 6 szakmai kérdés-csoport a vizsgált területekhez kapcsolódik. További két kérdés került a felmérés végére, melyek rangsorolják a válaszadók személyes preferenciáit, azt illetően, hogy mely 5 tényező járul hozzá jelenleg a szervezeti elköteleződésükhöz, valamint, hogy mely 5 tényező lenne szükséges számukra, hogy lojálissá váljanak szervezetük iránt. A diagramm ábrákon a kérdéskörök alapján megoszlott mintaszámok láthatók, a leíró elemzésben a vizsgált csoportból számított százalékos arányuk olvasható. A kapott eredmények összehasonlítása érdekében súlyozott átlagszámítást végeztem, amely segítségével azonosíthatók az egyes válaszok közti különbségek. A kérdésekre az egyén személyes megítélése alapján, az elégedettségi szintnek megfelelő számot, az 1-6 terjedő Likert skálán (1- egyáltalán nem elégedett, 2- nem elégedett, 3- inkább nem elégedett, 4- inkább elégedett, 5- elégedett, 6- teljesen elégedett) kellett választani.

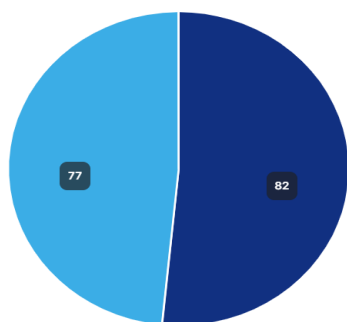
#### 4.4 Válaszadási arány

A kérdőíves felmérésben, az eredetileg tervezett 4 generációból csupán 2 generáció (X és Y) kitöltői által kaptam összehasonlítható, prezentálható adatokat. A Baby boomer és a Z generáció köréből érkezett válaszok - az alacsony résztvevői szám következtében - nem reprezentatívak. Fontosnak vélem megjegyezni, hogy a kutatás kis létszámú, ezért az alapsokaságra kiterjeszhető megállapításokat nem enged meg, azt nagyobb mintaszámú tanulmánnyal lehetne elérni.

#### 4.5 Kiértékelés

Az egyes generációk elköteleződését mérő kérdőív személyes adatokra irányuló blokkját alkották: a nemre; a születési évre; a szférára, amelyben jelenleg dolgozik; az eltöltött időre, a jelenlegi munkahelyén; a munkahelyváltási szándékra; a betöltött pozícióra és a korábban betöltött pozícióra vonatkozó kérdések, melyekre kötelező volt a válaszadás. Ennek megfelelően az alábbi adatok közölhetők:

3. ábra: Nemek megoszlása

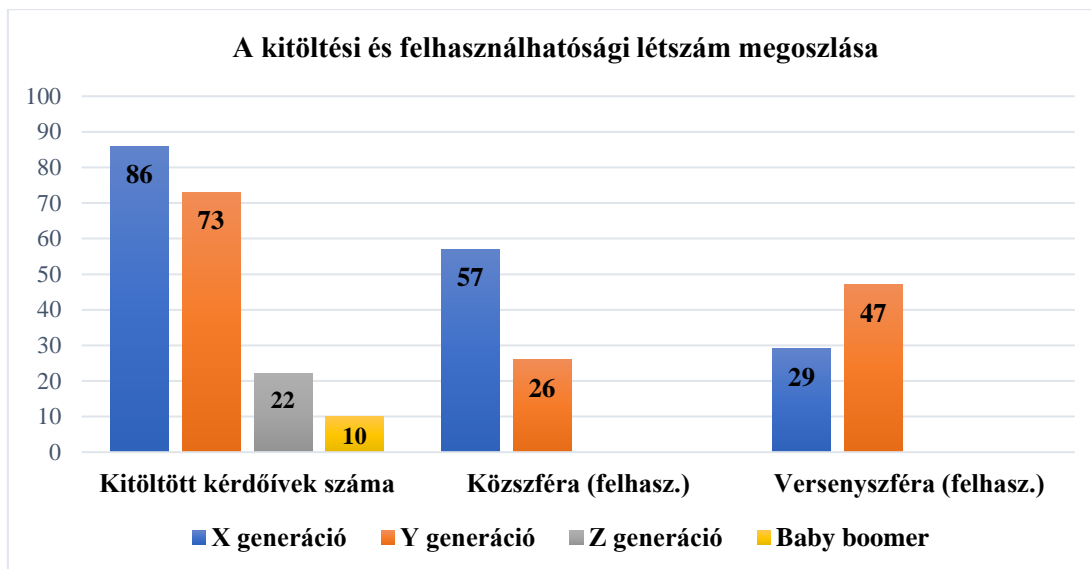


A válaszadók nemi megoszlása az alkalmazható minta alapján: (107) 82 fő nő, (84) 77 fő férfi. A 159 fő 52% nő, a 48% férfi.

*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 4. számú ábra szemlélteti, hogy az X generációból 86 fő, az Y generációból 73 fő képviseltette magát (további 32 fő a Baby boomer és Z generáció tagjai közül). Ezen adatokon túlmenően az alábbi táblázat kiegészül a felhasználható adatok – X és Y generációba tartozó kitöltők - köz- és versenyszféra szerinti létszámának megoszlási adataival.

#### 4. ábra: A létszám megoszlása



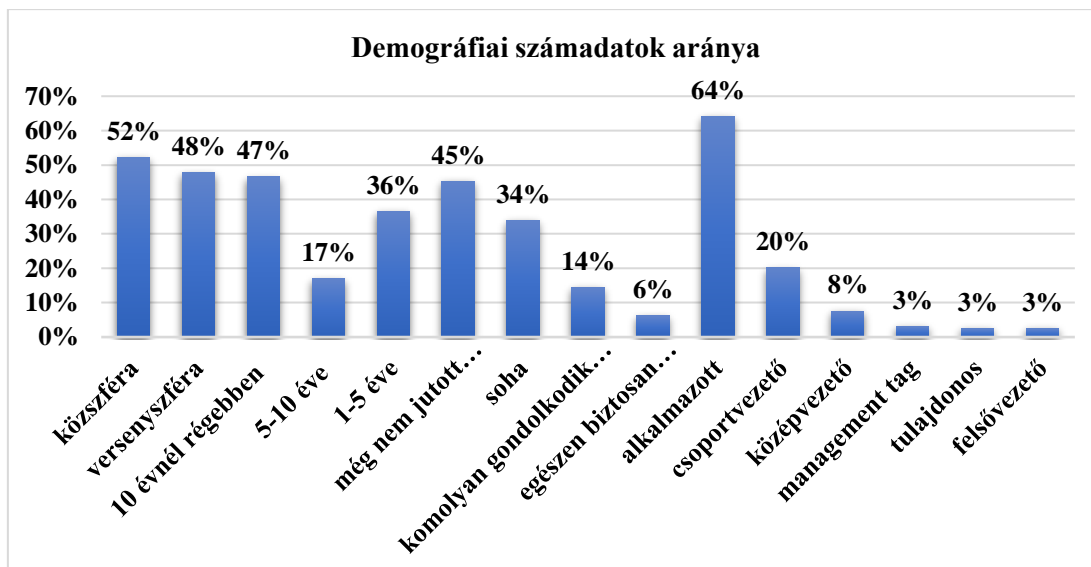
Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

Az 5. számú ábra százalékos arányokban ismerteti a reprezentálható adatok alapján (159 fő) a közsférában 83 fő (52%) és a versenyszférában 76 fő (48%) dolgozókat. A résztvevők közül 74 fő (47%) 10 évnél régebben dolgozik jelenlegi munkahelyén, 27 fő (17%) 5-10 éve áll jogviszonyban munkáltatójával, 58 fő (36%) pedig 1-5 éve.

A kitöltők közel felének (72 fő/45%) fordult már meg a fejében, hogy a másik szférán belül vállaljon munkát, de még nem jutott elhatározásra. 54 fő (34%) soha nem gondolta, hogy a jelenlegihez képest az ellenkező szférában keressen munkát. A másik két lehetőséget - melyek komolyabb elhatározást kívánnak meg - jóval csekélyebb arányban választották, 23 fő (14%) jelenleg is komolyan gondolkodik a váltáson, 10 fő (6%) pedig úgy gondolja, hogy egészen biztosan váltan fog.

Betöltött pozíciójuk alapján, a legtöbben (102 fő/64%) alkalmazottak és (32 fő/20%) csoportvezetők. Megfigyelhető, hogy a státusz növekedésével párhuzamban csökken a kitöltések száma: 12 fő (8%) középvezető, 5 fő (3%) management tag, 4 fő (3%) tulajdonos, míg csupán 4 fő (3%) felsővezető vett részt a kutatásban.

5. ábra: Demográfiai adatok



Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A grafikon adataiból egyértelműen leolvasható, hogy a két szférából szinte azonos arányban vettek részt a kérdőív kitöltésében. A válaszadók közel fele több, mint 10 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén, mely visszavezethető arra, hogy nagyobb számban érkeztek adatok az X generációba tartozó és közszférában dolgozó alanyoktól (57 fő). A betöltött pozíciót megfigyelve, kimagasló számban töltötték ki alkalmazottak a kérdőívet, melynek több oka lehet, jelen esetben a munkahely váltási hajlandósággal kapcsoltnám össze, amelyre alkalmazotti beosztásban könnyebben és gyorsabban jutnak elhatározásra a munkavállalók.

A munkahelyi jellemzőket tanulmányozva, hat szakmai területet különböztettem meg:

a közvetlen vezetővel kapcsolatos tapasztalat;

az előléptetés és a szakmai fejlődés lehetősége;

a munka-magánélet egyensúlya;

a szervezeti kommunikáció;

a munkatársak és a munkahelyi közösség minősége, valamint

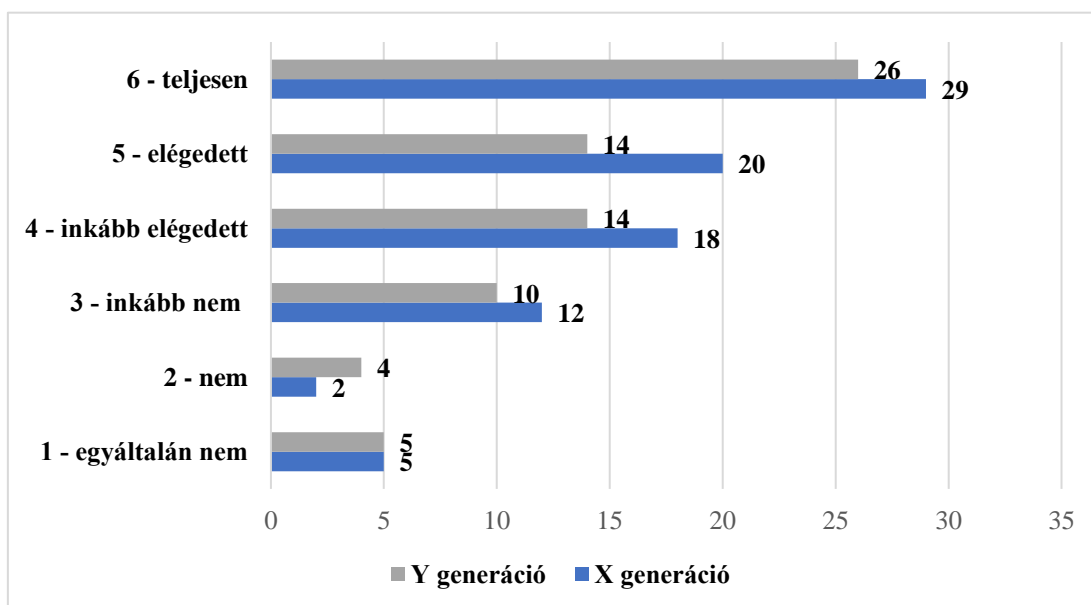
a fizetéssel való elégedettség, melyek által vizsgáltam az általam megfogalmazott hipotézisek életszerűségét. A következőkben a kutatásom eredményei láthatók, a hipotézisekhez tartozó kérdésekre kapott válaszok kiértékelése mentén.

***H1 Feltételezem, hogy az X és Y generáció szervezeti elköteleződésében a vezető személyisége a legfontosabb tényezőként szerepel.***

A közvetlen felettes viselkedése, szakmai kompetenciái és vezetési stílusa közvetlen hatást gyakorol a dolgozó vállalat iránti elégedettségére. A szervezeti hierarchiában helyet foglaló közvetlen vezető testesíti meg a felsővezetés és a dolgozó viszonyát, az általa tett intézkedések (személyes és szakmai) következménye képpen alakul ki a dolgozóban a megbecsülés, elismerés szintje.

Ezen hipotézis vizsgálatát az alábbi 4 kijelentés mentén végeztem, mely során az egyes szférák megkülönböztetése nélkül, az X (86 fő) és Y (73 fő) generációs résztvevők válaszait elemeztem.

**6. ábra: A vezetőm kompetens a munkájában, felnézek rá. (8. kérdés)**

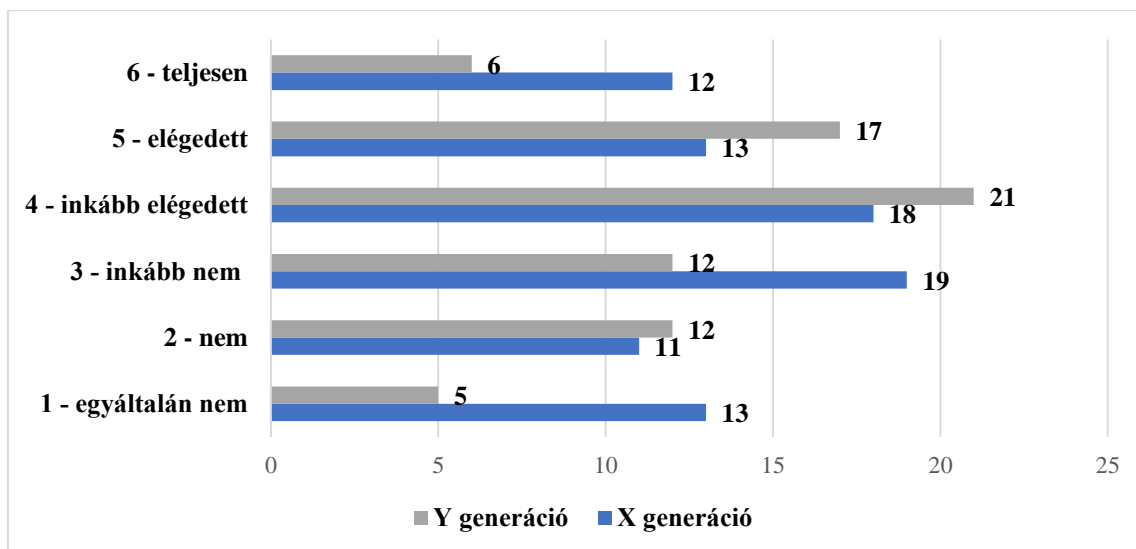


*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 6. számú ábra részletesen bemutatja a két generáció kitöltői létszámát egyetértésük mértékének megoszlását illetően. Az X generáció válaszadói 6%-ban egyáltalán nincsenek megelégedve, 2% nem választ adott, 14% inkább nem elégedett, 21% inkább elégedett, 23% elégedett, valamint 34% teljesen elégedett a 8. kérdéssel. Az Y generációtól érkezett visszajelzések is hasonlóak, 7% egyáltalán nem elégedett, 5% nem, 14% inkább nem elégedett, 19-19% inkább elégedett és elégedett választ jelölt, 36% pedig teljesen elégedett a kijelentéssel. Összességében, 35% teljesen elégedett a közvetlen vezetőjével. A megkérdezettek eredményeit megvizsgálva, mindkét generáció tagjai hasonlóképpen vélekedtek; az X generáció tagjai átlagosan 4,55-re, míg az Y generáció tagjai 4,45-re értékelték elégedettségüket a 6 fokozatú skálán.



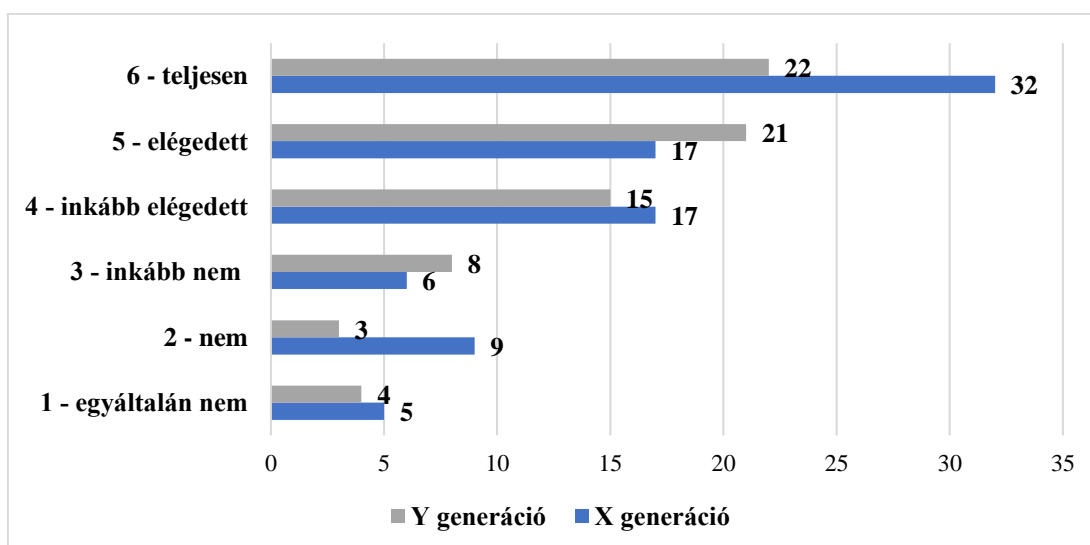
**7. ábra: A szervezethez való hozzáállásomat leginkább a vezetőm által tanúsított attitűd befolyásolja. (9. kérdés)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 7. számú ábra diagrammja bemutatja, hogy a szervezeti elköteleződést mennyire befolyásolja a vezető habitusa. Az X generáció tagjai átlagosan 3,5 értékelést adtak a 6 fokozatú skálán. 15%-ban egyáltalán nem, 13%-ban nem, 22% inkább nem, 21% inkább elégedett, 15% elégedett és 14% teljesen elégedett az állítással. Ezzel szemben, az Y generációs kitöltők magasabb arányban vélik helytállónak, átlagosan 4,45-re értékelték. Részükről 7% egyáltalán nem, 16-16% nem és inkább nem elégedett, 29% inkább elégedett, 3% elégedett, de csupán 8% jelezte, hogy teljesen elégedett.

**8. ábra: A vezetőm kommunikációs stílusa számomra megfelelő. (12. kérdés)**

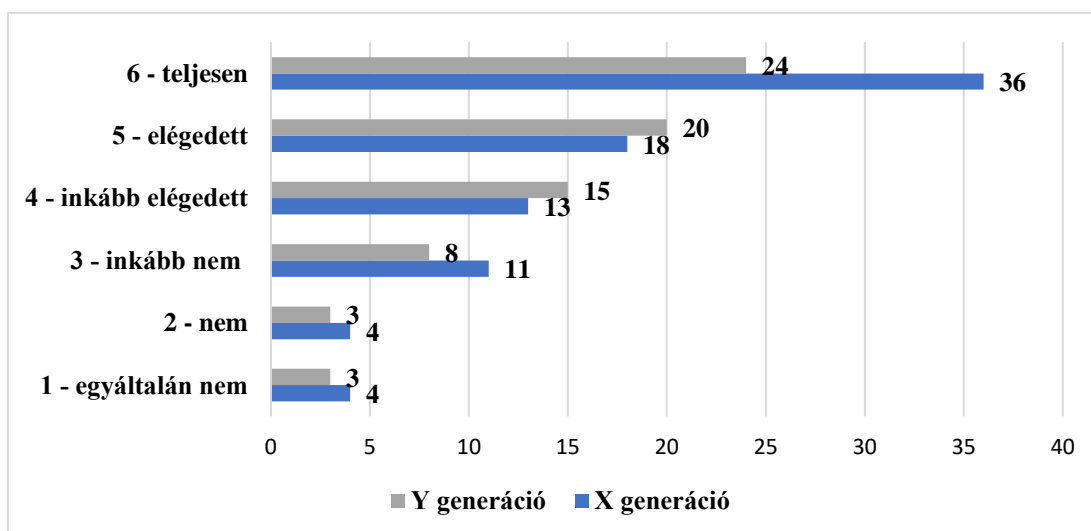


*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A válaszok alapján kitűnik, hogy az X generáció kitöltői 37 %-ban teljesen elégedettek vezetőjük beszédmodorával, 20-20% elégedett és inkább elégedett, 7% inkább nem, 10% nem, 6% pedig egyáltalán nem elégedett.

Az Y generációs alanyok 30 %-a jelezte, hogy teljesen elégedett, 29% elégedett, 21% inkább elégedett, 11% inkább nem elégedett, 4% nem és 5% egyáltalán nem az állítással. Az átlag elégedettségi mérték mindkét generációnak a közel 4,5 szintet mutatja, hiszen a válaszok több, mint 70 %-a 4-6 között oszlik meg a 6 fokozatú skálán.

9. ábra: Működik a kétirányú kommunikáció a vezetóm és köztem. (13. kérdés)



Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A 9. számú ábrán látható, hogy az X generáció résztvevői 42% arányban teljesen elégedettek a kijelentéssel, 21%-ban elégedettek és 15%-ban inkább elégedettek, 13% inkább nem és 5-5% nem és az egyáltalán nem visszajelzést adta.

Az Y generáció tagjai 33%-ban reagáltak, hogy teljesen elégedettek, 27%-ban, hogy elégedettek és 21%-ban, hogy inkább elégedettek. 11% az inkább nem, 4-4% pedig a nem és az egyáltalán nem választ adták a kérdésre. A két generáció által adott válaszok középértékei (X= 4,7; Y=4,6).

## ***H2 Feltételezem, hogy az Y generáció korosztályába tartozó munkavállalók számára fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint az X generáció tagjainak.***

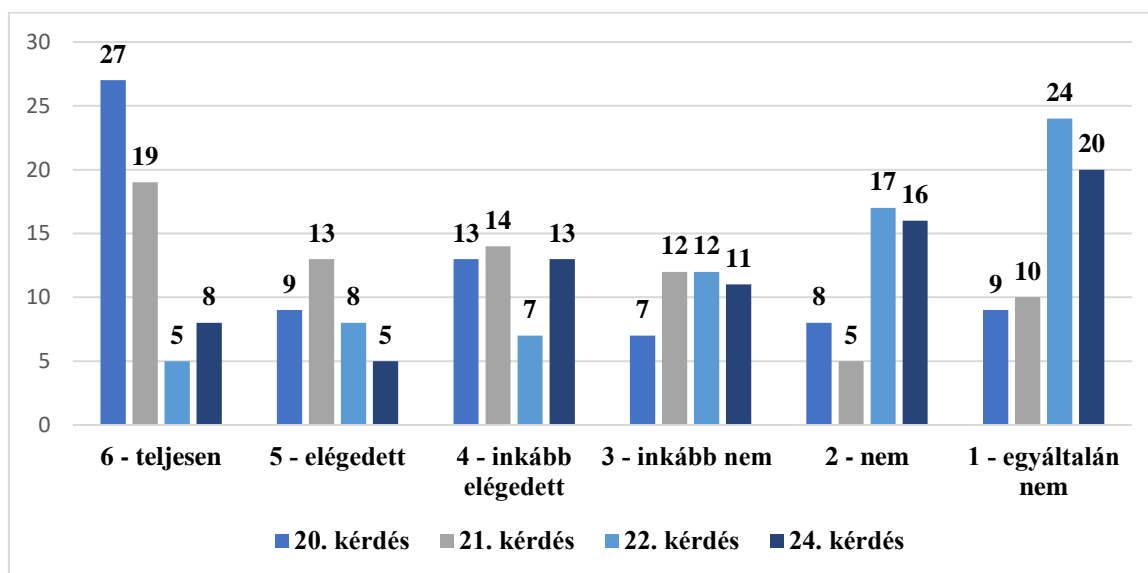
A fiatalabb generáció számára prioritásként jelenik meg a munka-magánélet egyensúly igénye, aminek következtében a szervezeteknek foglalkoztatási formájukban változtatásokat kell eszközölni. Reagálva a piaci elvárásra – a bevonás és megtartás érdekében - nyitottá

kell váljanak az atipikus foglalkoztatási formákra (távmunka/home office, valamint a rugalmas vagy részmunkaidő).

Ezen hipotézis vizsgálatát - az egyes szférák megkülönböztetése nélkül - az alábbi 4 állításra kapott értékelések mentén végeztem. Fontos megjegyezni, hogy a 22. és 24. kérdés esetében a számadatokat a kérdésfeltevés fordítottsága miatt, ellenkezően kell értelmezni.

Az Y korcsoporttól érkezett adatok a 20. állítás tekintetében: 37% teljesen elégedett, 12% elégedett és 18% inkább elégedett, 10% inkább nem, 11% nem, valamint 12% egyáltalán nem elégedett. 21. állítás vonatkozásában: 26% teljesen elégedett, 18% elégedett és 19% inkább elégedett, 16% inkább nem, 7% nem, valamint 14% egyáltalán nem elégedett. A 22. negatív kijelentéssel való egyetértésük tekintetében: 33% egyáltalán nem elégedett, 23% nem, 16% inkább nem, 10% inkább elégedett, 11% elégedett, valamint 17% teljesen elégedett választ adta. A 24. kérdést illető válaszarányok: 27% egyáltalán nem elégedett, 22% nem, 15% inkább nem, 18% inkább elégedett, 7% elégedett, valamint 11% teljesen elégedett.

**10. ábra: Az Y generációs munkavállalók munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos elégedettsége (20-24. kérdés)**



Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

20. kérdés: Fontos számomra, hogy home office-ban dolgozhassak.

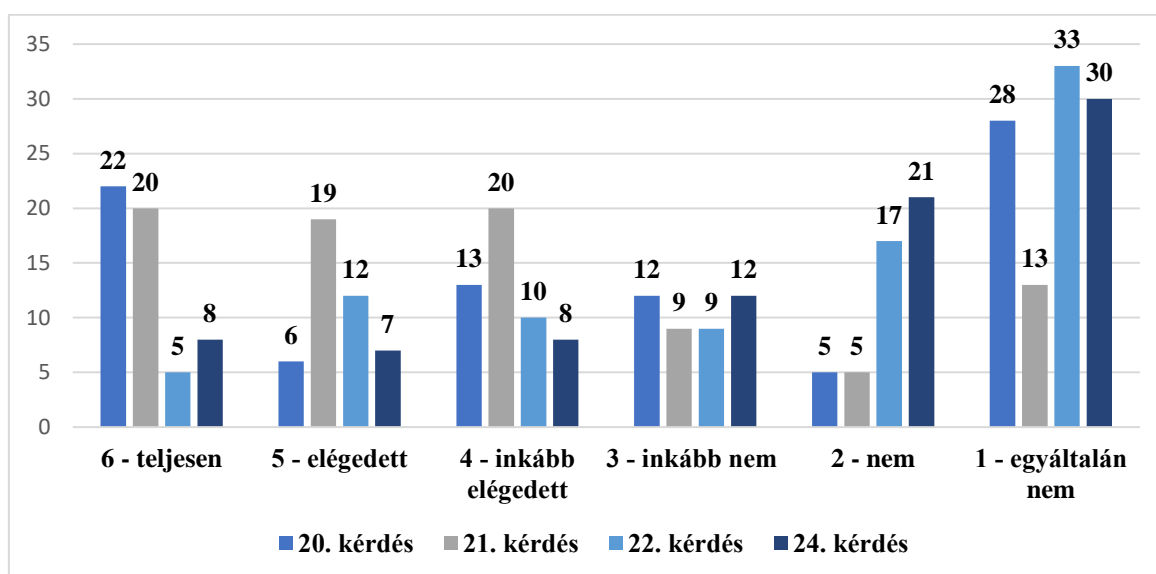
21. kérdés: Harmonikusan tudom szervezni a magánéletem a rugalmas a munkaidőm által.

22. kérdés: Feszített időbeosztásban dolgozom, alig jut időm a családomra.

24: kérdés: *Nehéz kialakítani az egyensúlyt a magánéletem és a munkával töltött időm között.*

A 10. számú ábra adatainak X generációtól (86 fő) kapott válaszai az egyes kijelentések szerint bemutatva. 20. kérdés: 26% teljesen elégedett, 7% elégedett és 15% inkább elégedett, 14% inkább nem, 6% nem, valamint 33% egyáltalán nem elégedett. 21. kérdés: 23% teljesen elégedett, 22% elégedett és 23% inkább elégedett, 10% inkább nem, 6% nem, valamint 15% egyáltalán nem elégedett. A 22. negatív állításra 38% egyáltalán nem elégedett, 20% nem, 10% inkább nem, 12% inkább elégedett, 14% elégedett, valamint a 6% teljesen elégedett reakció érkezett. Az utolsó (24.) kérdéskört illetően 35% egyáltalán nem elégedett, 24% nem, 14% inkább nem, 9% inkább elégedett, 8% elégedett, valamint a 9% teljesen elégedett visszajelzéseket adták.

**11. ábra: Az X generációs munkavállalók munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos elégedettsége (20-24. kérdés)**



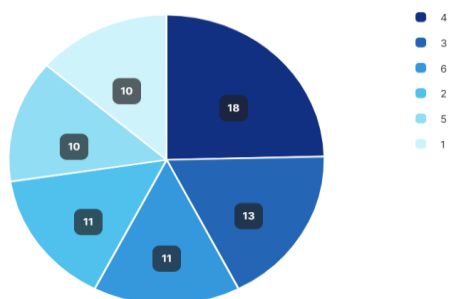
Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A kapott adatok összehasonlítása érdekében átlagszámítást végeztem, amely segítségével azonosíthatók az Y és X generációk válaszai közti különbségek. A home office jelentősége a két generáció esetében szembetűnő eltéréseket mutatott, a hatos skálán az Y=4,18 míg az X=3,35 értékelést adta (20. kérdés). A 21. állítás esetében szinte azonos arányban (Y=3,99; X=4,01) jelezték elégedettségüket. A 22. kérdésre mindkét generáció, ekvivalensen, alacsony elégedettségi fokon adott választ (Y=2,63; X=2,60). Az utolsó állításra (24. kérdés), amely a munka és a magánélet közötti időgazdálkodás nehézségét mérte, mind az Y (2,88), mind az X (2,59) generáció tagjai kismértékű egyetértéssel jelezték vissza.

**H3 Feltételezem, hogy a nyílt belső kommunikáció minősége pozitívan befolyásolja az Y generáció munkavállalóit a szervezeti elköteleződésben.**

Az Y generáció igényeihez igazodva ma már egy teljesen újfajta kommunikációs módszert kell alkalmazni, a nyílt kétirányú kommunikációt (megfelelő tájékoztatás, vélemény kérés), amelyhez szorosan hozzátartozik a visszajelzés-kultúra. A visszacsatolás mindig irányt mutat, információval szolgál, valamint motiváló hatása is van, ezért kellő figyelmet igényel a vezetőtől. Ezen hipotézis vizsgálatát az alábbi 3 megállapításra kapott, Y generációs kitöltők (73 fő) köréből érkezett minősítések mentén végeztem:

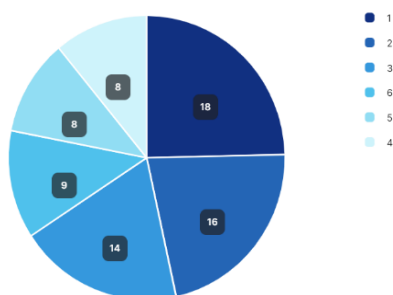
**12. ábra: Elégedett vagyok a szervezeten belüli kommunikációval, mely hozzájárul, hogy kiegyensúlyozottan végezzem a munkám. (26. kérdés)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

Ahogy a diagrammon is látható, igen megosztó adatok érkeztek a szervezeti kommunikációval való elégedettség mértékére. 25% az inkább elégedett, míg 18% az inkább nem választ jelölte. 15-15% a teljesen elégedett és a nem elégedett kategóriát, 14-14% pedig az elégedett és az egyáltalán nem elégedett opciót voksolta, az átlag elégedettség 3,55 a 6-os skálán.

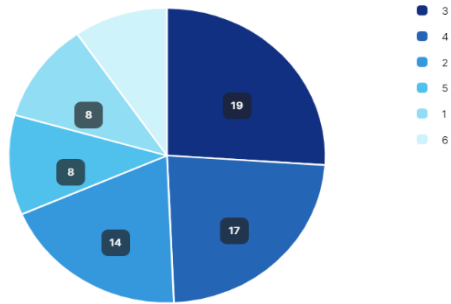
**13. ábra: A munkahelyemen jellemzőek a folyósói pletykák, melyek bizonytalanná tesznek a jövőmet illetően. (29. kérdés)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

13. számú kördiagrammja szemlélteti, hogy a reakciók alapján 25% egyáltalán nem, 22% nem, 19% inkább nem, 12% teljesen, 11-11% pedig elégedett és inkább elégedett a 29. állítással, a norma ezesetben 2,99-es szint.

14. ábra: A szervezetben belül a nyílt és őszinte kommunikáció a jellemző. (30. kérdés)



A 14. számú ábra színskálája megmutatja, hogy az állítással való elégedettség átlag mértéke 3,33. A kitöltők 26% inkább nem, míg 23% inkább elégedett. 19% nem, 11-11% elégedett, valamint egyáltalán nem és csupán 10% ért egyet teljesen a kijelentéssel.

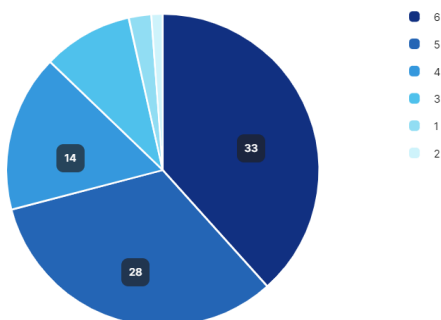
Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

**H4 Feltételezem, hogy a bensőséges és összetartó munkatársi viszony, valamint a családi légkör jellemző megtartó erőnek bizonyulnak az X generáció körében.)**

Életünk nagy részét a munkahelyünkön, munkatársainkkal töltjük, így lényegesen befolyásolja hangulatunkat és hozzájuk fűződő viszonyunkat (alkalmazkodás, beilleszkedés) a kapcsolatunk minősége. A pozitív munkahelyi légkör minden résztvevő számára rendkívül fontos, hiszen a munkatársak közötti interperszonális viszonyok és a hatékony csoportmunka jelentősen befolyásolja a dolgozók elégedettségét.

Ezen hipotézis vizsgálatát az alábbi 3 állítás alapján végeztem, melyekre az X generáció résztvevőitől kaptam kvalifikációt.

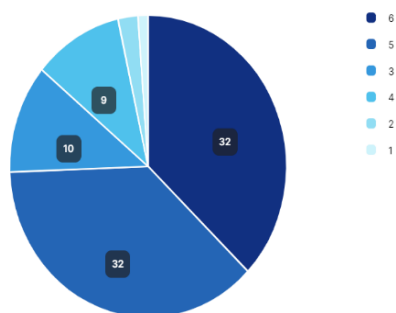
15. ábra: Összeszokott, jól együttműködő, egymást támogató csapatban dolgozom. (32. kérdés)



A megkérdezett 86 fő 38%-a teljesen elégedett, 33%-a elégedett, 16% inkább elégedett az állítással, 9% inkább nem, 2% egyáltalán nem és 1% nem. Elégedettségük igen magas, a hatos skálán átlagosan 4,91.

Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

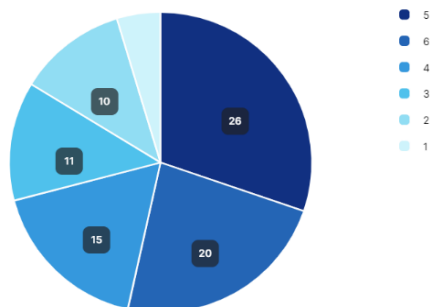
16. ábra: Kedvelem a munkatársaimat, ezért a munkámat is nagyobb kedvvel végzem. (33. kérdés)



Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

Az érkezett reakciók alapján 37-37% teljesen elégedett és elégedett értékelést adott, 12% inkább nem, 10% inkább elégedett, 2% és 1% pedig a nem és az egyáltalán nem minősítést. A 33. kijelentés elismerési szintje a 4,92-es középérték.

17. ábra: A munkatársaim segítségével könnyebben kezelem a nehézségeket a munkahelyemen. (37. kérdés)



Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

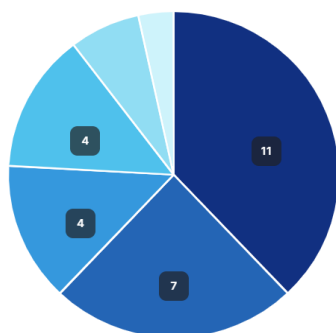
A 17. számú ábra egyetértési aránya az állítással: 30% elégedett, 23% teljesen elégedett és 17%-ban inkább elégedett, 13% inkább nem, 12% nem és 5% egyáltalán nem. A kijelentéssel való elégedettség átlagosan a 4,27-es értéket mutatja.

***H5 Feltételezem, hogy a versenyszférában dolgozó X generációsok elégedettebbek a fizetésükkel, mint ugyanezen generáció közsférában dolgozói.***

A fizetés a munkavégzés ellenértéke, amely kifejezi a végzett munka nemzetgazdasági értékét és az elvégzéséhez szükséges készségek és képességek kritériumát. A 21. században a pénz fontossága és betöltött szerepe nem kérdés, azonban prioritását befolyásolja az egyén értékrendje és fejlődési lehetőségeinek támogatottsága.

Az alábbi állítások segítségével elemeztem, az X generációs kitöltők véleménye alapján, a szférák közti munkabér különbséget.

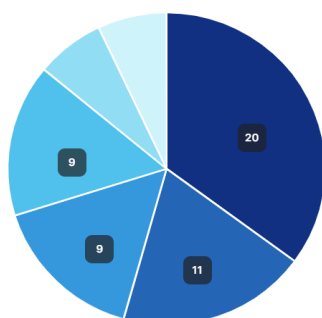
**18. ábra: Úgy érzem jól megfizetik a munkámat. (38. kérdés -versenyszféra)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A versenyszférában dolgozó 29 főtől érkezett adatok csökkenő sorrendben: 38% inkább elégedett, 24% elégedett, 14% teljesen elégedett (több mint 60%), azonban 14% egyáltalán nem, 7% inkább nem és 3% nem elégedett az állítással, melynek átlaga 3,97 a hat fokozatú skálán.

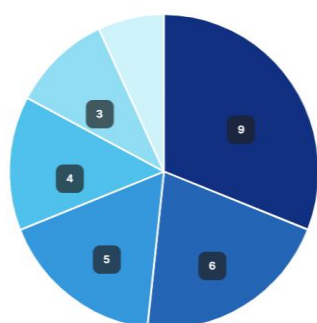
**19. ábra: Úgy érzem jól megfizetik a munkámat. (38. kérdés -közsféra)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 19. számú ábra bemutatja, hogy a közsférában dolgozók, átlagosan 3,49-re értékelték az állítást. 35%-ban inkább elégedett, 19%-ban inkább nem, 16%-ban elégedett, 16%-ban egyáltalán nem, 7-7%-ban teljesen és nem elégedett válaszok érkeztek.

**20. ábra: Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó anyagi előrelépés lehetőségeivel. (40. kérdés -versenyszféra)**

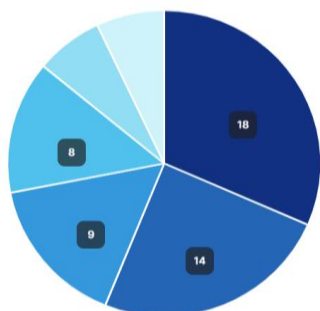


*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A civil szféra munkavállalói 31%-ban az elégedett és 21%-ban az inkább elégedett opciót jelölték (50 %-ban), 17% az egyáltalán nem, 14% a nem, 10% a teljesen, 7% az inkább nem kategóriát választotta. Az anyagi előrelépés potenciálját átlagosan 3,66-ra minősítették.



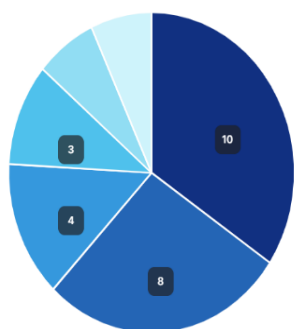
**21. ábra: Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó anyagi előrelépés lehetőségeivel. (40.kérdés -közsféra)**



Az állami szféra állománya által kapott visszajelzések alapján, 2,7 az átlag elégedettség értéke. 32% egyáltalán nem elégedett, 25% inkább nem, 16% nem, 14% inkább elégedett és 7-7% elégedett és teljesen elégedett az állítással.

*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

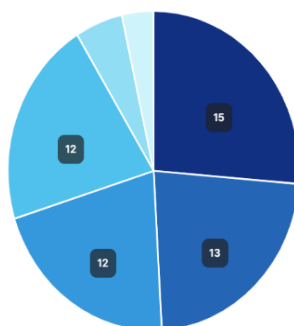
**22. ábra: A fizetésem versenyképes a munkaerőpiacon. (41. kérdés -versenyszféra)**



A 22. számú ábra felosztása alapján 34% inkább elégedett, 28% elégedett, 14% nem, 10% inkább nem, 7-7 % teljesen és egyáltalán nem. Ezen adatsor átlaga 3,83 értéket képvisel a használt skálán.

*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

**23. ábra: A fizetésem versenyképes a munkaerőpiacon. (41. kérdés -közsféra)**



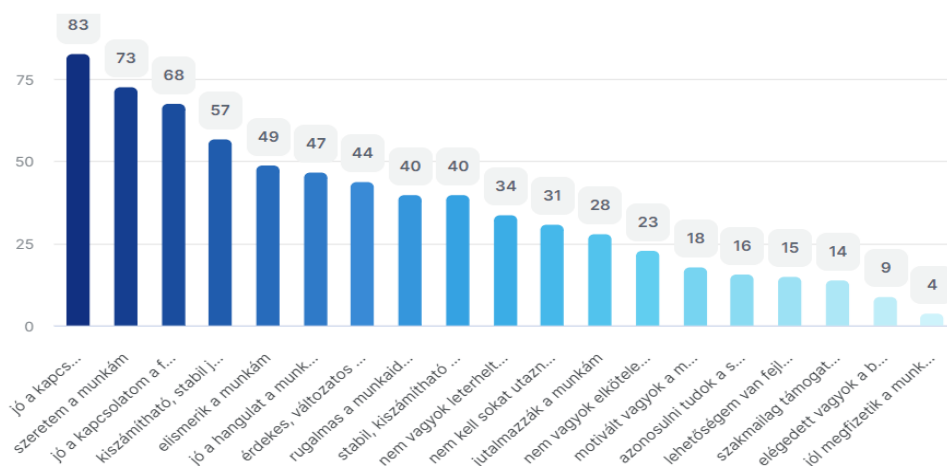
Ugyanezen kérdéskörben, a közsféra dolgozói visszajelzések középértéke 2,68. 26% egyáltalán nem ért egyet az állítással, 23% inkább nem, 21% inkább elégedett, míg 21% nem, 5% elégedett és csupán 4% jelezte, hogy teljesen.

*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A hipotéziseken kívül, további 2 kérdés (44. és 45. kérdés) került a kérdőívem végére. A két diagram bemutatja a kitöltők preferenciai listáját a létszám-megoszlással feltüntetve. 19

tényezőből választhattak, melyeket csökkenő sorrendben, az egyes faktorok százalékos arányaival egészítettem ki. A 24. számú ábra alapján kívántam feltérképezni azt az 5 tényezőt, amelyeket a jelenlegi szervezeti elköteleződésük hozzájárulásához kapcsolnak.

**24. ábra: A tényezők rangsora, amelyek jelenleg hozzájárulnak a válaszadók munkahelyi elkötelezettségéhez. (44. kérdés)**



Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A megkérdezett 159 fő válasza alapján, az alábbi sorrendiség prezentálható:

1. 83 fő (52%): jó a kapcsolat munkatársaimmal
2. 73 fő (46%): szeretem a munkám
3. 68 fő (43%): jó a kapcsolatom a főnökömmel
4. 57 fő (36%): kiszámítható, stabil jövedelmem van
5. 49 fő (31%): elismerik a munkám
6. 47 fő (30%): jó a hangulat a munkahelyemen
7. 44 fő (28%): érdekes, változatos a munkám
8. 40 fő (25%): rugalmas a munkaidőm/ lehetőségem van home office-ban dolgozni
9. 40 fő (25%): stabil, kiszámítható munkaterhelés
10. 34 fő (21%): nem vagyok leterhelt, jut időm a magánéletemre
11. 31 fő (19%): nem kell sokat utaznom a munkahelyemre
12. 28 fő (18%): jutalmaznak a munkám
13. 23 fő (14%): nem vagyok elkötelezett a munkahelyem iránt
14. 18 fő (11%): motivált vagyok a munkám által
15. 16 fő (10%): azonosulni tudok a szervezeti kultúrával
16. 15 fő (9%): lehetőségem van fejlődni, szakmai képzéseken részt venni

17. 14 fő (8%): szakmailag támogatva érzem magam

18. 9 fő (6%): elégedett vagyok a béren kívüli juttatásokkal, támogatásokkal és a kedvezményes szolgáltatásokkal

19. 4 fő (3%): jól megfizetik a munkám

A fenti adatokból kiderült:

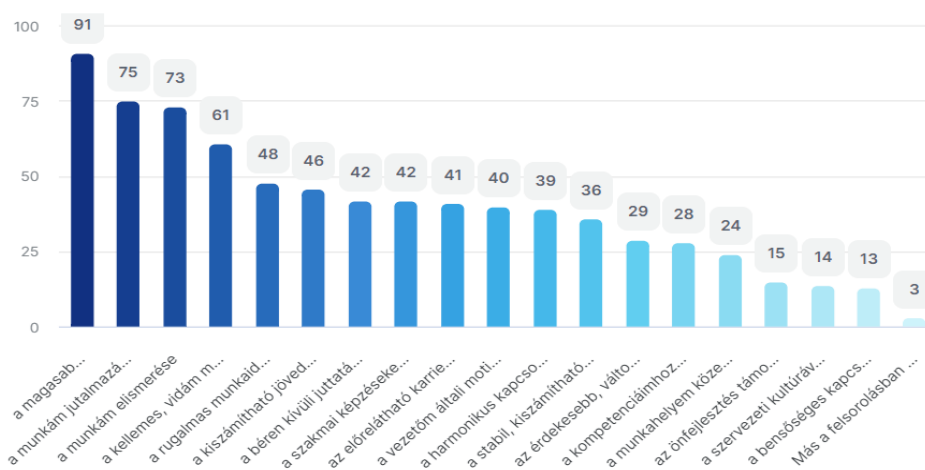
- 40-40 fő egyformán fontosnak tartotta a stabil, kiszámítható munkaterhelést és a rugalmas munkaidőt/ home office-t.
- 23 fő (14%) választotta azt, hogy nem elkötelezett a jelenlegi munkahelye iránt.

Meglepő, hogy a legkevésbé fontosnak tartott két tényező a fizetéssel kapcsolatosak:

- elégedett vagyok a béren kívüli juttatásokkal, támogatásokkal és a kedvezményes szolgáltatásokkal (6%)
- jól megfizetik a munkám (3%).

Az utolsó kérdés, az előbbi alapjaira építve, arra irányult, hogy mely 5 tényező járulna hozzá ahhoz, hogy a szervezeti lojalitás kialakuljon.

**25. ábra: A tényezők rangsora, amelyek hozzájárulnának a válaszadók elkötelezetté válásához. (45. kérdés)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 159 fő rangsora a következőket mutatja:

1. 91 fő (57%): a magasabb fizetés

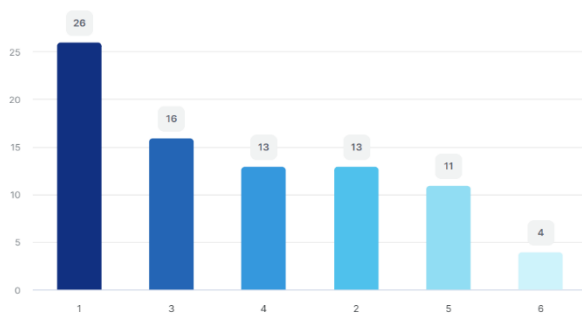
2. 75 fő (47%): a munkám jutalmazása

3. 73 fő (46%): a munkám elismerése
4. 61 fő (38%): a kellemes, vidám munkahelyi légkör
5. 48 fő (30%): a rugalmas munkaidő/ home office lehetőség
6. 46 fő (29%): a kiszámítható jövedelem
7. 42 fő (26%): a béren kívüli juttatások, támogatások, kedvezményes szolgáltatások hasznossága
8. 42 fő (26%): a szakmai képzéseken való részvétel és fejlődési lehetőség
9. 41 fő (26%): az előrelátható karrierív
10. 40 fő (25%): a vezetőm általi motiválás, támogatás
11. 39 fő (25%): a harmonikus kapcsolat a főnökömmel
12. 36 fő (23%): a stabil, kiszámíthatóbb munkaterhelés
13. 29 fő (18%): az érdekesebb, változatosabb munka
14. 28 fő (18%): a kompetenciáimhoz igazított szakmai támogatás
15. 24 fő (15%): a munkahelyem közelsége az otthonomhoz
16. 15 fő (9%): az önfejlesztés támogatása a szervezet által
17. 14 fő (8%): a szervezeti kultúrával való azonosulás
18. 13 fő (8%): a bensőséges kapcsolat a munkatársaimmal
19. 3 fő (2%): más a felsorolásban nem szereplő tényező (rekreációs szabadság, fenyegetéstől mentes munkahelyi légkör, egyedüli munkavégzés)

Látható, hogy a béren kívüli juttatások, támogatások, kedvezményes szolgáltatások hasznossága, valamint a szakmai képzéseken való részvétel és fejlődési lehetősége egyforma mértékben, 42-42 fő (26-26%) számára volt lényeges.

Az eredmények vizsgálata során felkeltette az érdeklődésemet a közszféra dolgozói köréből származó kiemelkedő mértékű negatív reakció az *előmeneteli lehetőségeket* illetően. Összehasonlítottam a két szféra adatait, melyeket oszlopdiagram segítségével, a százalékokat csökkenő sorrendben bemutatva szemléltetek.

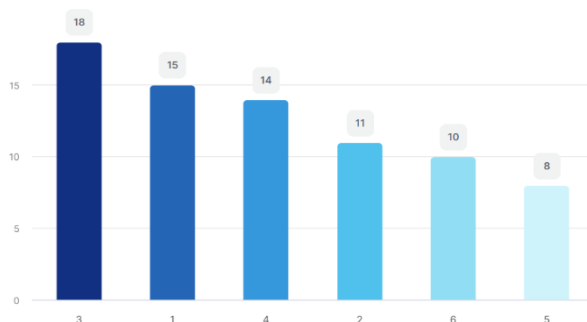
**26. ábra: Előre látható, jól felépített előmeneteli lehetőségeim vannak, amivel elégedett vagyok. (14. kérdés -közsféra)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 83 résztvevőből 31% egyáltalán nincs megelégedve, 19% inkább nem, 16% inkább elégedett, ezzel azonos arányban, érkezett a nem elégedett szint is, 13% elégedett és csupán 5% gondolja, hogy teljesen elégedett az életpálya-modell lehetőségeivel. Az állítással való egyet nem értésüket a 2,78 átlag is bizonyítja.

**27. ábra: Előre látható, jól felépített előmeneteli lehetőségeim vannak, amivel elégedett vagyok. (14. kérdés -versenyszféra)**



*Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján*

A 76 fő válaszadóból 24% inkább nem, 20% egyáltalán nem elégedett, 18% inkább elégedett, 14% nem, míg 13% teljesen, 11% elégedett a karrier előmeneteli kilátásaival. A grafikonon látható hullámzó elégedettségi mérték a hatos skálán átlagosan 3,25 jelöl.

## 5. Következtetések, javaslatok

Dolgozatom szakirodalmi részében ismertettem, hogy minden generációnak van a szervezet szempontjából előnyös tulajdonsága és attitűdje is valamint, hogy a siker érdekében érdemes multigenerációs vállalatokat létrehozni. A technológiai fejlődés, valamint az egyre magasabb átlagéletkor hozadékaként egyre több generációt foglalkoztatnak egy munkahelyen, így kihívásnak tekinthető, hogy különböző (más-más értékrendekkel és elvárásokkal rendelkező) generációk dolgoznak együtt a munkahelyeken. A generációs eltérések értékrendbeli és kommunikációs feszültséget is hordoznak magukban, melyek megoldására figyelmet kell fordítani. Véleményem szerint, fontos, hogy **a munkaadók tudatában legyenek, melyek azok a tényezők, amelyek megkönnyítik a különböző generációk együttműködését és eredményessé teszik a közös munkát. A generációs aspektusok alapján személyre szabott ösztönző rendszert alakíthatnak ki a cégek, mellyel törekedni tudnak az egyensúlyra és megtalálni a számukra alkalmazható generáció-specifikus ösztönzőket, amiket a vezetőség hosszú távon képes működtetni.**

A jól képzett munkaerő megtartása és a fluktuáció csökkentése kulcsfontosságú egy szervezet életében. Ennek elérése kizárólag átgondolt stratégia alkalmazásával valósulhat meg, mivel a dolgozók „maradása” több összetevő együttes eredményének köszönhető. Egy tudatosan működő szervezet életében kulcsfontosságúak az előre lefektetett és átgondolt eljárási folyamatok, amelyek által kiszámíthatóvá és tervezhetővé válnak a dolgozók számára a munkafolyamatok, valamint az egyéni karriergörbe átláthatósága. Megállapítható azonban, hogy valamennyi tényező mellett, a szervezet iránti elköteleződés és lojalitás kizárólag oly módon növelhető igazán, ha a vezetők humán oldalról is erősítik a szervezetet. A munkáltatói intézkedések között szerepel többek között a kiváló munka elismerése, a megfelelő kompenzációs rendszer működtetése, a minőségi szervezeti kultúra kialakítása, a működőképes belső kommunikáció, valamint a vezetőség szakmai hozzáértése és emberi hitelessége. A dolgozók hozzáállását a megfelelő munkahelyi légkör hiánya is befolyásolja hosszabb távon. A rosszul szervezett, naponta változó munkafolyamatok, be nem tartott ígéretetek, valamint következtelen vezetői döntések olyan reakciókat váltanak ki a dolgozók körében, melyek bizonytalansághoz és nem utolsó sorban kiégéshez vezetnek, emellett a kilépés alapjául is szolgálhatnak.

Egyetértek azzal a ténnyel, hogy **a munkavállalók magas motivációs szintje és annak megtartási képessége szoros kapcsolatban áll a szervezetek jó minőségű munkaerő-**

**megtartó és - bevonó képességével, valamint a munkavállalói elkötelezettség közvetlen összefüggésben áll a vállalati siker és az üzleti eredmény tényezőivel** (minőségi munkavégzés, termelékenység növekedése, magasabb profit, több szintű elégedettség, hűség, alacsonyabb fluktuációs költségek). Általánosságban véve, a szervezeti elkötelezettséget **nagymértékű munkavállalói részvétellel, a döntésekbe történő bevonással, a véleménynyilvánításokra adott nagyobb szabadsággal, emellett az emberi szükségleteket kielégítő, kellemes munkakörnyezettel** lehet a leginkább növelni. A dolgozók számára **fontos a tiszta jövőkép, illetve, hogy lássák, hogyan járulnak hozzá a vállalati eredményességhez, hiszen ekkor érzik, hogy a szervezet értékes, megbecsült tagjai.** Ezek együttes megvalósulásakor szabad akaratukból lesznek hajlandók az elvártakon felül dolgozni. Azon vállalatoknál, ahol kiemelten kezelik a munkavállalók elköteleződési fokát, **célszerű az elégedettség mérést periodikusan alkalmazni.**

A szakdolgozatomban ismertetett primer kutatás alapjául szolgáló hipotézisek teljesülésére/elvetésére vonatkozóan, a résztvevők elégedettségi és egyetértési visszajelzéseinek kiértékelése után, a következő megállapításokra jutottam.

Első hipotézisemben feltételeztem, *az X és Y generáció szervezeti elköteleződésében a vezető személyisége a legfontosabb tényezőként szerepel.* A négy vizsgálat kérdésre kapott válaszok alapján elmondható, hogy igen magas az egyetértési szint mindkét generáció tagjainál (az átlagok alapján az X generáció 4,3-re, az Y generáció pedig 4,5-re értékelte a megvizsgált hipotézist). Azonban a vizsgálati eredmények nem azt erősítik meg hogy a legfontosabb szempont számukra a vezetőjük egyénisége, mindössze a lényegi tényezők egyike, így csak részben tudom bizonyítani feltételezésem. A közvetlen vezetőn keresztül érzékelik, általuk testesül meg a kapcsolat a cég és a beosztott között. **Kiemelt jelentőségűnek tartom ezen pozícióban lévők személyiségét, magatartását, szakmai felkészültségét és vezetési stílusát, hiszen ezek befolyásolják a dolgozói lojalitást. Ebből kifolyólag úgy gondolom, hogy szükséges a folyamatos vezetői képzéseken való részvételük és mind szakmai, mind szociális kompetenciáik fejlesztése, a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazása, valamint ennek ellenőrzése, után követése.**

Második hipotézisemben feltételeztem, hogy az Y generáció korosztályába tartozó munkavállalók számára fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint az X generáció tagjainak. Az elemzés során megállapítható volt, hogy az Y generáció számára fontosabb a home office munkavégzés, a X generációsok pedig magasabb arányban elégedettek a magánéletük szervezésének lehetőségével. Az átlag elégedettség mértéke, a négy vizsgálati

kérdésre érkezett reakciók alapján közel azonos, az Y generáció kitöltői 3,66-ra, az X generációé 3,54-re minősítették. Ez a hipotézis teljes mértékben megcáfolásra került az eredmények alapján, a két érték között nincs jelentőségteljes különbség, ami bizonyítaná a teóriám. A kérdések elemzésekor azonosíthatóvá vált (még ha kis mértékben is) az Y generációra jellemző, az átlagosnál magasabb szintű és hosszú távon tovább növekvő elvárás, a rugalmas munkavégzési lehetőségek, valamint a családbarát szolgáltatások terén. Jelenleg generáció-specifikus attitűdként kezeljük ezen igényüket, azonban **hosszabb távon érdemes mélyrehatóbb vizsgálattal kideríteni a háttérben húzódó okokat. Egy adott generáción belül is változhatnak az értékek és a célok, a generáció öregedését lekövetve. Az idősődéssel az emberek értékrendszere átalakul, fontosabbá válnak a stabilitással és a biztonsággal kapcsolatos értékek.**

Harmadik hipotézisemben feltételeztem, hogy *a nyílt belső kommunikáció minősége pozitívan befolyásolja az Y generáció munkavállalóit a szervezeti elköteleződésben.* A három állítással való egyetértésük átlaga 3,29 a hat szintű skálán, ami nem támasztja alá feltételezésem bizonyosságát. A két generáció tekintetében tett kommunikációs különbségeket már a szakirodalmi részben is kihangsúlyoztam. **Az Y generáció tagjainak igénye van a nyílt és őszinte kommunikációra, valamint elemi fontosságú számukra az építő jellegű visszajelzések adásának és fogadásának mikéntje. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a vezetők számára ezen igény még nem alapvető, ugyanakkor e készség fejleszthető, érdemes rá időt áldozni a munkahelyi képzések során.**

Negyedik hipotézisemben feltételeztem, hogy *a bensőséges és összetartó munkatársi viszony, valamint a családi légkör jellemző megtartó erőnek bizonyulnak az X generáció körében.* A vizsgált három kijelentés magas elégedettségi szintjének következtében szoros kapcsolatot feltételezek ezen tényező és a munkavállalók elköteleződése között, mindezt a 4,7 átlagérték is bizonyítja, így hipotézisemet az adatok teljes mértékben alátámasztották. Az elemzések során megállapítottam, hogy több, mint 80% véli úgy, hogy egy összetartó csapat tagja a munkája során; 70% érzi úgy, hogy a munkatársakkal való viszonya kihatással van munkavégzésére is, valamint 70% vallotta, hogy a munkahelyi konfliktusok átvészelését megkönnyíti a kollegáktól kapott támogatás. **Magam is úgy tapasztaltam, hogy a pozitív munkahelyi légkör nem csak befolyásolja, de növeli is az elköteleződés mértékét, javítja a hatékonyságot és nem utolsó sorban, hatással van a fluktuációra. Mindezek következtében pozitív hatást gyakorol a vállalat imázsára és teljesítményére. Úgy gondolom a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy munkavállalóik jól tudjanak**



**„kapcsolódni” egymáshoz, ezzel megalapozzák a munka-minőségüket és csökkentik váltási szándékú gondolataikat.**

Ötödik hipotézisemben feltételeztem, hogy *a versenyszférában dolgozó X generációsok elégedettebbek a fizetésükkel, mint ugyanezen generáció közsférában dolgozói.* A köz-és versenyszféra alapvető különbségei fejezetben utalást tettem ezen elem eltérésére is, melyet az állításokra kapott reakciók bizonyítanak. A versenyszférában dolgozók elégedettebbek a fizetésükkel, mint a közsférában elhelyezkedettek, így a hipotézis teljes mértékben alátámasztásra került a kapott eredmények alapján. A két sféra között egy tized átlagkülönbséggel határozták meg az azonos korcsoportba tartozók (verseny: 3,82/köz: 2,68). A szektorok közti különbség, többek között ezen sarkalatos ponton csúcsosodik ki évtizedek óta. **Véleményem szerint, a munkaerőpiaci versenyképesség megtartása érdekében a hazai közsférának tudatosabban kellene alkalmazkodnia a megváltozó munkaerőpiachoz. Érdemes lenne feltérképezni melyek a jóléti társadalomhoz nélkülözhetetlen közszolgálati munkaerő igények (pl. oktatás, egészségügy), amelyek alacsony bérezés esetén hosszú távon negatív irányba mozdítják el a dolgozók szakmai és egészségügyi állapotát és képességét. Ezzel egyetemben újra gondolni az illetmények meghatározását, ezzel is vonzóbbá téve a közigazgatásban való elhelyezkedést. Változást kellene végrehajtani a teljesítményértékelésben, a munkakörök kialakításában, és a karrierépítés lehetőségében, mert ezek nélkül a pálya igencsak emberhiánnyal küszködhet rövid időn belül. A bérek megállapításakor alapvető fontossággal bír, hogy a munkáltató teljesítmény arányos bérpolitikát kövessen (az egyéni kompetenciák tudatában), különben demotiváló hatást ér el.**

A dolgozó által betöltött munkakör szerint végzett feladatok adják a munkavégzés alapját. Jelentőségteljes, hogy a dolgozók elégedettek legyenek és szívesen foglalkozzanak az általuk végzett feladatokkal, valamint kapjanak számukra elegendő megbecsülést és lehetőséget a fejlődésre. Ezek alapjait adják a belső motiváltságnak, amihez a munkáltató intézkedései hosszú távon járulhatnak hozzá sikeresen. A jövő HR szakembereinek és vezetőinek továbbra is közös feladata, hogy minél nagyobb hangsúlyt fektessenek azon módok, eszközök és motivációs lehetőségek megtalálására, melyek az elkötelezett munkavállalói magatartás kialakulását elősegítik és a kölcsönös, egymásra pozitívan ható munkakörnyezet megteremtik.

## 6. Összefoglalás

Szakedolgozatom a munkahelyi elköteleződés összetevőit, a munkaerőpiacon jelenleg aktív generációk tagjai körében vizsgálta. Célom volt, hogy felhívjam a figyelmet arra, hogy a munkavállalói elkötelezettség kivívása egy rendkívül összetett folyamat, melyet számos emberi és szervezeti tényező befolyásol, melyek figyelembevétele mellett kell reagálniuk a munkáltatóknak.

A 21. századi humántőke jellegzetessége merőben más, mint a korábbi évszázadoké, mely visszavezethető a bevezetőben említett demográfiai változásra és a digitális innovációra. A generációk közötti különbségek élesebben rajzolódnak ki a korszakhoz igazodó eltérő tudás- és kompetencia alapok, valamint az eltérő kommunikációs igények és forma okán. Napjainkban az értékrendek módosulnak, az informatikai forradalom talaján állva újszerűen merül fel a kettős szocializáció, a „ki tanul kitől” kérdés, a tanulás és a munka értelmezése, folyamata, módszertana. Álláspontom szerint, ezek az újszerű vonások teszik a jelenkori generációváltást teljesen egyedivé.

A **szakirodalmi áttekintést** három egységre bontottam. Az elsőben ismertettem a generációs elméleteket, bemutattam a négy generációt általános jellemzőik alapján, valamint SWOT-analízis segítségével a munkaerőpiaci sajátosságait. Emellett a KSH adatai alapján egy rövid számszerű kimutatásban szemléltettem a munkaerőpiaci jelenlétüket. A fejezet végén egyrészt kitértem azon előnyökre, melyek a multigenerációs munkaközösségek kooperációjából származhatnak, másrészt a generációk közti értékrendbeli differenciáltságra, amely megjelent a Mannheim és Soulez által megalkotott generáció definíciókban.

A második részében folytattam a szervezet iránti elköteleződés elemi fontosságával, majd a különböző szempontból alkotott elméletek áttekintésével, melyek közül leginkább az Armstrong által megfogalmazott szemlélettel értek egyet. Diagrammon szemléltettem és értékeltem a Meyer-Allen modellt, amelynek keretében az elköteleződés és az egyén jellemének kapcsolatát befolyásoló tényezőket vizsgáltam. Azonosítottam a munkavállalók számára legfontosabb elkötelezettségnövelő tényezőket, amelyek megalapozták későbbi hipotézisem megfogalmazását és a kérdőívem tartalmi részét. Az utolsó két alfejezetben a munkáltató és a vezető szerepére tértem ki, amelynek keretében a megtartásra, illetve az általánosan alkalmazható stratégiák gyakorlati megvalósítására fókuszáltam.

Az utolsó szakirodalmi részt három blokkra osztottam. Az elsőben rövid áttekintést adtam az elmúlt 20 év jellegzetességeiről a magyarországi munkaerőpiac tekintetében, valamint a pandémia hatásáról, új trendek megjelenéséről. A középső harmadban, a foglalkoztatottságot meghatározott kategóriák szerint, statisztikai számadatok segítségével mutattam be. Az utolsó harmadban a köz- és versenyszféra alapvető különbségeit tanulmányoztam. A terjedelmi megkötést figyelembe véve, a munkaerőpiac lehetséges változásait és a foglalkoztatottság általános áttekintését, mellékletbe helyeztem és a dolgozatom végén olvasható az 1. számú mellékletben.

**Saját kutatást** bemutató fejezetben a kérdőíves kutatásom eredményeit diagrammokon, és táblázatokon keresztül szemléltettem, melyeket leíró statisztikai számításokkal elemezve a legfontosabb következtetésem, hogy az elköteleződés komponensei és az egyes generációk igényei között mérhető és kimutatható összefüggés van. Az elméleti háttér megismerése után öt hipotézis fogalmazódott meg bennem. Az első, részben teljesült; kettő igazolást nyert; kettőt pedig el kellett utasítanom. A vizsgált komponenseket több dimenzió mentén mértem, úgy, mint a közvetlen vezetővel kapcsolatos tapasztalat; az előléptetés és a szakmai fejlődés lehetősége; a munka-magánélet egyensúlya; a szervezeti kommunikáció; a munkatársak és a munkahelyi közösség minősége, valamint a fizetéssel való elégedettség.

Az első hipotézis valódiságát mérő vizsgálati állításokra magas elégedettségi értékek születtek, így ez a tézis megegyezik a szakirodalmakban olvasottakkal. A mintában szereplő személyek számára a vezetési stílus fontos szerepet játszik elköteleződésükben, azonban ki kell emelnem, hogy nem a legfontosabb tényező, ami az elköteleződésükhöz hozzájárul. Véleményem szerint a vezetőkkel szembeni elvárások teljesíthetősége érdekében, kiemelt figyelmet kell fektetni a rendszeres képzésükre, amely által ezen pozícióhoz szükséges képességeiket és kompetenciáikat megalapozzák, szinten tartják és fejlesztik.

Az Y generációt vizsgáló második és harmadik hipotézisemet a kutatási eredmények nem támasztották alá. Nem sikerült bizonyítanom, azon generáció-specifikus attitűdöt, miszerint az „Én generáció” tagjainak a munka-magánélet egyensúlya nem cél, hanem kiindulópont a potenciális munkahely kiválasztásának szempontjai között. Továbbá nem teljesült az a feltételezésem, hogy a kommunikáció minősége hatással van a lojalitásuk alakulására, azonban lényegesnek gondolom megjegyezni, hogy minden társas kapcsolat színvonalát a közlési mód, stílus és az ehhez társuló figyelem alapozza meg.

A két utolsó feltételezésem az elemzési adatok alapján bebizonyosodott. A munkatársakkal való jó kapcsolat és a kellemes munkahelyi légkör jellemző megtartó erőnek bizonyul, szoros kapcsolatban áll az elégedettségükkel. Ennek oka, hogy az ember társas lény, így az

interperszonális viszonyok jelentősen hatnak hangulatára és önbecsülésére. A munkahelyi környezet közvetlen hatást gyakorol a dolgozókra, amelynek következménye a közösséghez való tartozás vágya. Az X generáció résztvevőitől érkezett visszajelzések az ötödik hipotézist teljes mértékben igazolták. A piaci szektorban magasabb szinten vannak megelégedve a fizetésükkel, mint az állami szférában elhelyezkedettek. A tény szakirodalmak és más empirikus vizsgálatok is alátámasztják több évtizede, azonban a piaci igényekhez való alkalmazkodás lassú ütemben zajlik a közszolgálatban. Ennek következtében egyre nehezebb a kritériumoknak megfelelő munkaerőt megtartani, bevonni és hosszú távon motiválni. Ezen felül reformot és innovációt igényel az emberi erőforrás gondozás, az oktatás/fejlesztés, a munkakör racionalizálás és az életpálya-modell területeken. Megállapítható, hogy manapság a dolgozók a kompenzációs rendszer igazságosságát tartják a legfontosabbnak a bérek tekintetében, elégedettségüket az határozza meg leginkább, hogy teljesítményüknek megfelelő javadalmazásban részesüljenek.

Az elkötelezettség-faktorok rangsorának felállításával láthatóvá vált, melyek azok az elköteleződéshez hozzájáruló, de a hipotézisek által nem érintett tényezők, amelyek hatással vannak a munkavállalókra. A felsorolásban szerepel a munka szeretetére és elismerésére irányuló szükséglet, a jövedelem kiszámíthatósága és stabilitása, a munka jutalmazása, valamint a távmunkavégzés és a rugalmas munkaidő. Az előmeneteli lehetőségek felmérése során figyelemfelkeltő nagyságban jelentkeztek a negatív reakciók mindkét szektorban. Ez arra enged következtetni, hogy a dolgozók tudatosabb karrier tervezési és fejlesztési igények iránt érdeklődnek, valamint elvárás részükről, hogy munkáltatójuk lehetőséget biztosítson képességeik fejlesztésére és ehhez megfelelő segítséget kapjanak.

Összességében tehát elmondható, hogy pusztán a juttatásokkal nem lehet munkavállalói elhivatottságot kialakítani, illetve növelni, mivel az elkötelezettség meghatározása és kialakulásának háttere ennél sokkal komplexebb. Az elmúlt években az elköteleződés fogalma nemcsak felértékelődött, hanem új értelmet is nyert. Mára már tagadhatatlan tény, hogy a siker záloga az emberi erőforrásban lakozó lehetőségek optimális kihasználása és a tudatos, vállalati stratégiával összhangban történő hosszú távú fejlesztése. Álláspontom szerint, az egyes szférákban működő aktuális foglalkoztatási stratégia az emberi erőforrásban lakozó lehetőségek és képességek tudatos fenntartásával és a vállalati humánigazgatási tervek különböző időtávú fejlesztésének és kivitelezésének együttes, valamint egymással harmonikus viszonyban álló optimalizált végrehajtásával garantálható.

## 7. Irodalomjegyzék

Allén, N. J. & Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

Anthony , G., 1990. [Online]

Available at: <https://proceedings.systemdynamics.org/2009/proceed/papers/P1072.pdf>

Aon , H., 2014. *Trends in Global Employee Engagement*.

[Online] Available at: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-globalemployee-engagement-report.pdf> [Hozzáférés dátuma: 26. 10. 2022.]

Armstrong , . M. & Taylor, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

Armstrong, M., 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Arnett, J. & Schwab, J., 2013. *The Clark University Poll of Emerging Adults, Thriving, struggling, and hopeful*. Worcester: MA: Clark University.

Bajkai-Tóth, K. & Garamvölgyi, J., 2019. Munkavállalói kompetenciák a közszféra és a versenyszféra területén. In: *Tanulmányok a kompetenciákra építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből*. pp. 9-20.

Bakacsi, G., 2004. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. pp. 81.

Bakacsi, G. és mtsai., 2006. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó .

Becker, P., Turner, A., Varsányi, J. & Virág, M., 2000. *Értékalapú stratégiák*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bokor , A. és mtsai., 2007. Emberi Erőforrás Menedzsment. In: Budapest: Aula Kiadó, pp. 39-43.

Bokor , A., Szóts-Kováts, K., Csillag , S. & Bácsi, K., 2007. Emberi Erőforrás Menedzsment. In: Budapest: Aula Kiadó, pp. 39-43.

Dajnoki, K. & Héder, M., 2017. „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 2017. évi *elektronikus lapszám*, pp. 84-93.

dr. László, G., 2022. *A magyar foglalkoztatáspolitiká*. [Online] Available at: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34432/PTE-KTK-20220919-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Hozzáférés dátuma: 11. 02. 2023.].

Dr. László, G. és mtsai., 2006. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft.

Farkas, J. & Horváth , J., 2020. Szervezeti kultúrák és kutatásuk. In: NKE, pp. 64.

Fazekas, K., Kónya, I. & Krekó , J., 2001. *Munkaerőpiaci tükrök*. [Online] Available at: [https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt\\_2020\\_hun\\_mpt.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_mpt.pdf) [Hozzáférés dátuma: 10. 02. 2023.].

Gyökér, I. & Krajcsák, Z., 2009. Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. In: A tudatos elkötelezettség *szervezeti jelentősége*. *Vezetéstudomány*, 40. különszám, pp. 56-61.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L., 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, pp. 268-279.

Herzberg, F., 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees. In: *Harvard Business*, pp. 87-96.

Horváth , Z. & Hollósy-Vadász, . G., 2019. A közszolgálati motiváció (PSM) magyar mintára adaptált modelljének a felülvizsgálata pro publico bono. In: Magyar Közigazgatás, pp. 130–149.

Howe, H., Strauss , W. & Matson , R. J., 2000. *Millenials rising: The next great generation*. New York: Vintage.

Kárpáti, T., 2020. *A multigenerációs munkahelyi csapatok előnyei és hátrányai - Generációk a munkahelyen 2. rész.*

[Online] Available at: <http://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen>  
[Hozzáférés dátuma: 12. 06. 2022.].

Khera, S. N. & Malik, S., 2014. Conceptualizing and measuring life priorities of generation y: evidences from indian context. In: *Industrial and Commercial Training*. pp. 80-86.

Kiss, Cs., 2011. *A szervezeti elkötelezettség elméletei*.

Kiss, I., 2019. *Generációk az újkorban*, Budapest

Kissné, A. K., 2013. A magyar honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola.

Kristof, A. L., 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. In: *Personnel psychology*. 49. szám., pp. 1–49.

Laky, T., 2001.. *Munkaerőpiac Magyarországon 2000-ben*. [Online] Available at: <http://econ.core.hu/doc/mt/2001/bevez.pdf>

Locke, E. A., 1976. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. In: *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. pp. 1297-1343.

Mannheim, K., 2000. A nemzedékek problémája. In: *Tudásszociológiai tanulmányok*. Budapest: Osiris, pp. 201–254.

Meretei, B., 2017. *Generációs különbségek a munkahelyen*. Vezetéstudomány.

Mészáros , A. & Lestyán, . K., 2017. Generációk - Tanulmányok a generációk témakörében. pp. 119.o.

Mészáros, A. & Lestyán, K., 2017. *Generációk - Tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő

Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human resource management review*. pp. 61–89.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. In: *Human Resource Management Review*. pp. 299–326.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., 1979. The measurement of organizational commitment. In: *Journal of vocational behavior*. pp. 224–247.

Nordsrom, R. J., *Karaoke Kapitalizmus - Az emberiség menedzsmentje*.

[Online] Available at: [Babyboomercaretaker.com](http://Babyboomercaretaker.com)

[Hozzáférés dátuma: 18. 08. 2022.].

Papp , B., 2015. *A munkaerő-piaci bizonytalanság hatása a közszféra és a versenyszféra közötti bérkülönbségekre*.

Perry, R. W., 2004. The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. In: *Review of Public Personnel Administration*. pp. 133.

Porter, M. E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*, pp. 137-145.

Raabe.hu, 2019. *Több generáció, egy munkahely – Generációs különbségek*. [Online]

Available at: <https://raabe.hu/tobb-generacio-egy-munkahely-generacios-kulonbsegek/>

[Hozzáférés dátuma: 07. 05. 2022.]



Rumpf, N., 2017. *Az X generáció a munkaerőpiacon.* [Online] Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/az-x-generaci-a-munkaerpiacon-20170626.html> [Hozzáférés dátuma: 12. 06. 2022.]

Sorensen, J. E. & Sorensen, T. L., 1974. The conflict of professionals in bureaucratic organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, pp. 98-106.

Soulez, S. & Soulez, C. G., 2011. Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. In: *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26. No. 1., pp. 39-55.

Szabó, A., 2016. A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. In: *Opus et Educatio* 3. évfolyam 4. szám, pp. 443-444o.

Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E. & Berke, S., 2019. *Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban.* 1. évf 4.sz. szerk. Budapest: Management Review, Vezetéstudomány / DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.04.08.

Székely, L., 2020. *A generációs elméletek értelméről.* [Online] Available at: [https://szociologia.hu/dynamic/107\\_114\\_oldal.pdf](https://szociologia.hu/dynamic/107_114_oldal.pdf) [Hozzáférés dátuma: 13. 06. 2022.]

Thomas, A., 2017. 5 Things Successful Companies Do to Retain Top Talent.

Tóthné, S. G., 2000. *Humán Erőforrások Gazdaságtana.* Bíbor Kiadó.

Wiener, Y., 1982. Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, pp. 418-428.

Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A., 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. In: *International Journal of Human Resource Management*. pp. 301–326.

## 8. Internetes források

<http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-globalemployee-engagement-report.pdf>

<http://econ.core.hu/doc/mt/2001/bevez.pdf>

[http://www.epa.uz.ua/03000/03002/00173/pdf/EPA03002\\_jaszkinsag\\_20080102\\_087-099.pdf](http://www.epa.uz.ua/03000/03002/00173/pdf/EPA03002_jaszkinsag_20080102_087-099.pdf)

<https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>

<https://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1>

<https://jobgroup.hu/en/blog/generaciok-a-munkahelyen-3-1>

[https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt\\_2020\\_hun\\_mpt.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_mpt.pdf)

<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34432/PTE-KTK-20220919-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent\)](http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent)

<http://www.techmonitor.hu/szakember/munkaero-piac/a-generacios-kulonbsegek-kinalta-elonyok-kiaknazasa-a-munkahelyeken-20160831>

[https://www.ted.com/talks/orsolya\\_nemes\\_generacios\\_mitoszok](https://www.ted.com/talks/orsolya_nemes_generacios_mitoszok)

## 9. Ábrajegyzék

1. ábra: Commitment in the workplace: theory, research and application, Meyer és mtasai (1997).....	22
2. ábra: A Meyer-Allen-féle három elemű modell kapcsolata a kilépési szándékkal, a fluktuációval és a hiánnyal Somers (1995). Saját szerkesztés.....	23
3. ábra: Nemek megoszlása.....	35
4. ábra: A létszám megoszlása.....	36
5. ábra: Demográfiai adatok.....	37
6. ábra: A vezetőm kompetens a munkájában, felnézek rá. (8. kérdés).....	38
7. ábra: A szervezethez való hozzáállásomat leginkább a vezetőm által tanúsított attitűd befolyásolja. (9. kérdés).....	39
8. ábra: A vezetőm kommunikációs stílusa számomra megfelelő. (12. kérdés).....	39
9. ábra: Működik a kétirányú kommunikáció a vezetőm és köztem. (13. kérdés).....	40
10. ábra: Az Y generációs munkavállalók munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos elégedettsége (20-24. kérdés).....	41
11. ábra: Az X generációs munkavállalók munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos elégedettsége (20-24. kérdés).....	42
12. ábra: Elégedett vagyok a szervezeten belüli kommunikációval, mely hozzájárul, hogy kiegyensúlyozottan végezzem a munkám. (26. kérdés).....	43
13. ábra: A munkahelyemen jellemzőek a folyósói pletykák, melyek bizonytalanná tesznek a jövőmet illetően. (29. kérdés).....	43
14. ábra: A szervezeten belül a nyílt és őszinte kommunikáció a jellemző. (30. kérdés).....	44
15. ábra: Összeszokott, jól együttműködő, egymást támogató csapatban dolgozom. (32. kérdés).....	44
16. ábra: Kedvelem a munkatársaimat, ezért a munkámat is nagyobb kedvvel végzem. (33. kérdés)..	45
17. ábra: A munkatársaim segítségével könnyebben kezelem a nehézségeket a munkahelyemen. (37. kérdés).....	45
18. ábra: Úgy érzem jól megfizetik a munkámat. (38. kérdés -versenyszféra).....	46
19. ábra: Úgy érzem jól megfizetik a munkámat. (38. kérdés -közsféra).....	46
20. ábra: Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó anyagi előrelépés lehetőségeivel. (40. kérdés -versenyszféra).....	46
21. ábra: Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó anyagi előrelépés lehetőségeivel. (40. kérdés -közsféra).....	47
22. ábra: A fizetésem versenyképes a munkaerőpiacon. (41. kérdés -versenyszféra).....	47
23. ábra: A fizetésem versenyképes a munkaerőpiacon. (41. kérdés -közsféra).....	47
24. ábra: A tényezők rangsora, amelyek jelenleg hozzájárulnak a válaszadók munkahelyi elkötelezettségéhez. (44. kérdés).....	48
25. ábra: A tényezők rangsora, amelyek hozzájárulnának a válaszadók elkötelezetté válásához. (45. kérdés).....	49
26. ábra: Előre látható, jól felépített előmeneteli lehetőségeim vannak, amivel elégedett vagyok. (14. kérdés -közsféra).....	51

27. ábra: Előre látható, jól felépített előmeneteli lehetőségeim vannak, amivel elégedett vagyok. (14. kérdés -versenyszféra)..... 51

## 10. Táblajegyzék

1. táblázat: Magyarország foglalkoztatási rátája 2022-ben  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0017.html) (saját szerkesztés) ..... 12

2. táblázat: A foglalkoztatottak száma összesen Forrás:  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf006.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf006.html) adatai alapján (Saját szerkesztés) .. 30

3. táblázat: Szektorok közti különbségek, Forrás: Közgazdasági Szemle, LXII . évf., 2015. május (473–501. o.) - (Saját szerkesztés) ..... 31

## 11. Mellékletek

1. számú melléklet: Munkaerőpiaci trendek és foglalkoztatottság
2. számú melléklet: Online kérdőív

## 12. Függelék

1. számú függelék: Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat
2. számú függelék: Konzultációs nyilatkozat

## 1. számú melléklet

### **Pandémia után, új trendek a munkaerőpiacon**

A koronavírus-járvány okozta megváltozott helyzetben jelentősen csökkent a foglalkoztatottság. Az intézkedések egyik része a munkahelymegőrzést és a létszámleépítések megelőzését célozta meg, melynek fogantjaként a kormány átvállalta a munkáltatóktól a bérköltségek egy részét. Az intézkedések másik része a munkahelyteremtő beruházásokat támogatta. A rendelkezések elsődleges célja a megszűnő munkahelyekkel azonos számú új munkahely létrehozása és a járvány hatására munkájukat elvesztő emberek gyors munkaerőpiaci re-integrációja volt. A rugalmas alkalmazkodás eredményeként bevezették az otthoni, illetve a távmunkavégzést. Emellett fokozott figyelmet kell fordítani a digitális kompetenciák fejlesztésére és az embert kell a középpontjába állítani ezen edukációknak.

<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34432/PTE-KTK-20220919-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

A munkaerőpiac az elmúlt években hatalmas átalakuláson ment keresztül, a koronavírus-járvány pedig tovább gyorsította a folyamatokat. Egyre nagyobb teret hódít a digitalizáció és a robotizáció, megváltoznak a gyártási folyamatok, az ágazatok átalakulnak, és a korábbtól eltérő, teljesen más típusú munkaerőre lesz szükség.

#### A munkaerőpiac lehetséges változásai:

Jelenleg az országban számos szektorban van jelentős munkaerőhiány. Az orosz-ukrán háború következtében bizonyos területek hiányszakmáiban (építőipar, elektronikai és feldolgozóiparban és a vendéglátóiparban) átmenetileg megoldást hozhat az érkező ukrán menekültek tömege és tömegesen tudják majd alkalmazni a magyarul nem beszélő munkavállalókat is.

Teret hódít magának a digitalizáció és hibrid munkavégzés. A Covidjárvány következtében a karanténidőszak elmúltával is egyre több cég tartja fent a hibrid munkavégzést. Ennek következtében HR-IT fejlesztési hullám várható, mely elsősorban az onboarding, a kiválasztás és az online képzések területét érintheti.

A járványhelyzet által átrendeződött munkaerőpiacon jellemzővé vált a nem természetes eredetű fluktuáció és a pályaelhagyás, ennek következtében, életkortól függetlenül, megnőtt az átképzések aránya.

A digitalizáció révén, egyre nagyobb az igény a technológiai kompetenciák fejlesztésére, ezáltal kihangsúlyozva az oktatás, képzés és önfejlesztés fontosságát.

Összességében elmondható, hogy a pandémia csak még inkább felhívta a figyelmet a munkavállalók megtartásának fontosságára.

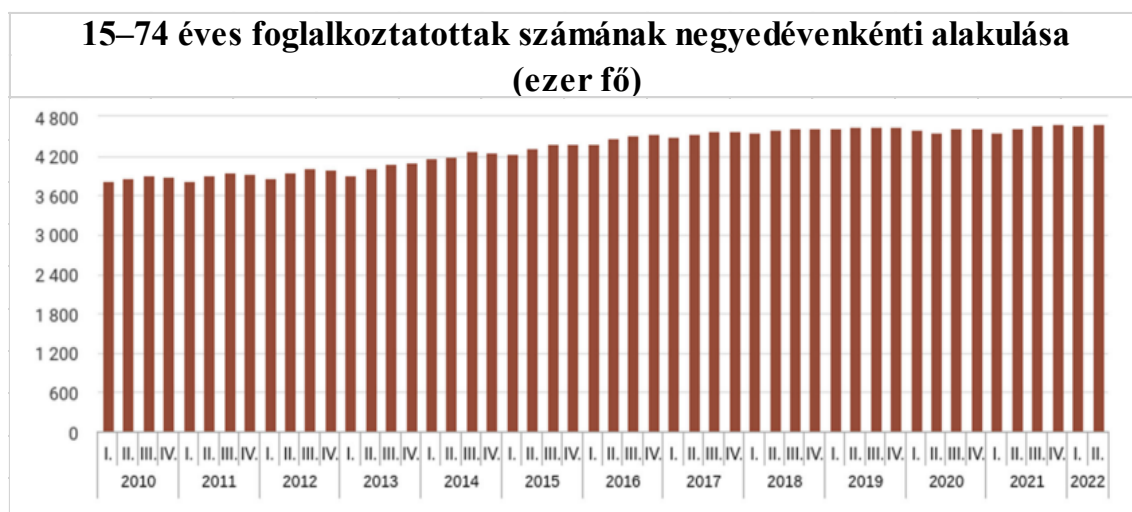
<https://www.hrportal.hu/hr/trendek-2022-ben-a-munkaeropiacon-20220331.html>

### Foglalkoztatottság megoszlása

Az 4. számú táblázat adatai kisebb nagyobb hullámzásokat mutatnak, a 2019 évi magas létszámú foglalkoztatottság után, megfigyelhető a 2020-ban és 2021-ben volt érzékelhető visszaesés, melyet a pandémia okozott. Összességében a negyedéves javulási értékeket óvatosan kell értelmezni. A magyar munkaképes népesség gazdasági aktivitását hosszú távon számos tényező bonyolult, különböző irányú és intenzitású folyamatos változása befolyásolja. A KSH adatok szerint például 2022. december – 2023. februári időszakban egy évvel korábbihoz képest a foglalkoztatottak létszáma 15 ezer fővel több, 4 millió 690 ezer fő volt, míg a hazai elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma 12 ezerrel, a külföldön dolgozók pedig 13 ezerrel nőtt, viszont a közfoglalkoztatottaké 10 ezerrel csökkent.

<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2302.html>

Az eddigi tanulmányaimra és a dolgozatom készítése során feltárt szakirodalmakra alapozva, úgy gondolom, hogy a foglalkoztatás nem csak nyers adatok alapján értelmezendő, hanem ágazatonként, korcsoportonként és családalapítási-, támogatási tendenciák (gyed, gyes miatt kiesők) együttes, mélyreható vizsgálataként. A foglalkoztatási ágazatok számszerű adatait nagymértékben befolyásolják az adott kormány társadalomra ható politikai és gazdasági célkitűzései.



4. számú táblázat Forrás: <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiacon-folyamatok-2022-ii-negyedev/munkaeropiacon-folyamatok-2022-ii-negyedev.pdf>

A KSH statisztikai adatai 2015-2022 közötti időszakot mutatják a közfoglalkoztatottak létszámára vonatkozóan. A közel tíz évet felölelő adatokból egyértelműen leolvasható, hogy a kormányzat részéről egyértelmű igény mutatkozik a költségvetési szerveknél dolgozók számának erőteljes csökkentésére. Ennek oka az éves állami költségvetés és a foglalkoztatási, valamint szociális juttatásokat is érintő rendszerek komplex átalakítása, a versenyszféra előtérbe hozása. A nehézséget ezen a téren elsősorban a nem túl jól szervezett egyéni átképzési programok, valamint a piaci környezetben nem jártas munkavállalók rövid vagy középtávú ellehetetlenülése jelenti. A másik oldalon a közfoglalkoztatottak alacsony bérezése jelenti a folyamatos létszámcsökkenést és a kormányzati kihívást.

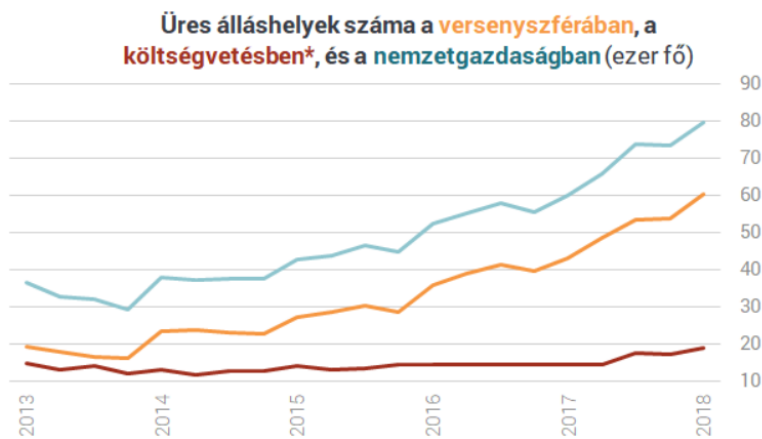
<https://kozfoglalkoztatas.kormany.hu/a-kozfoglalkoztatas-atalakitasa>

<b>Közfoglalkoztatottak létszáma költségvetési szerveknél</b>	
Év	teljes munkaidőben alkalmazásban álló közfoglalkoztatottak (ezer fő)
<b>2015</b>	169,2
<b>2016</b>	179,3
<b>2017</b>	143,4
<b>2018</b>	109,2
<b>2019</b>	87,6
<b>2020</b>	77,7
<b>2021</b>	74
<b>2022</b>	63,4

5. számú táblázat Forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0051.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0051.html) (saját szerkesztés)

Az alábbi grafikon 2013 és 2018 közötti időszakban szemlélteti a betöltetlen álláshelyek számát. Jól látható, hogy egy növekvő tendenciáról beszélünk, amelyet a világjárvány – nem minden szektort érintően – de tovább súlyosbított. Jelenleg egyfajta újra rendeződés zajlik, azaz a visszaesés után ismét egyre több dolgozó keresi felvételét a kereskedelemben, a vendéglátásban, miközben az IT szektorban szinte történelmi csúcs vált érzékelhetővé, feltételezhetően a technológia robbanás és az orosz-ukrán háborúból adódóan. Egyértelmű, hogy a foglalkoztatási ágazatok a termelés, kereslet növekedésének és kölcsönhatására kerül

újra növekedési pályára. A kritikus ágazatok, azaz az egészségügy, az oktatás és a



közigazgatás – egyelőre működőképes koncepció hiányában – előreláthatóan rövidtávon továbbra sem büszkélkedhet hasonló növekedési pályával.

Forrás:<https://szakszervezetek.hu/hirek/14483-sokkolo-szamok-erkeztek-a-magyar-munkaerohianyrol>

#### A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint (a két nem adatai együtt)

Az életkori tényezők főleg a demográfiai változások hatásainak, de különösen a foglalkoztatásban „az elöregedő társadalom” jelenségére hívja fel a figyelmet. Egy 2020-as felmérés szerint nem csak Magyarország, de Európa népessége nem csupán fogy, de egyre inkább elöregszik. Az Eurostat 2013. évi adatai szerint 1992 és 2013 között a 65 év felettek aránya az EU 27 országában 14%-ról 18%-ra nőtt. Az emelkedő tendencia a fiatalkori függőségi ráta csökkenésével párhuzamosan azt jelenti, hogy kevesebb aktív korúra, egyre több inaktív korú személy jut, amely a foglalkoztatás demográfiájára is kihat.

<https://jogaszvilag.hu/cegvilag/az-eletkor-szerepe-a-munkajogi-szabalyozasban/>

A felmérések arra világítanak rá, hogy az Európai Unióban, Nagy-Britanniában és Svájcban a foglalkoztatottak mintegy 26%-a, összesen 59 millió állás veszélyeztetett úgy, hogy a fiatal munkavállalók 35%-kal nagyobb valószínűséggel rendelkeznek sérülékeny állás lehetőségekkel. 2013 óta a se nem tanuló, se nem dolgozó, ún. NEET-fiatalok (NEETs=not in education, employment or training, magyarul NTND fiatalok) aránya is csökkenő tendenciát mutat az azonos korú fiatalokhoz viszonyítva, a 15–29 évesek körében, amely tovább nehezíti a főleg fiatal korcsoport egyensúlyba terelését, állítását a foglalkoztatás terén.

[https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet\\_2020\\_59\\_Fiatalok\\_a\\_munkaeropiacon.pdf/22e4a86e-0ca1-8393-60ea-39d8d4444e4e?t=1600425857518](https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_59_Fiatalok_a_munkaeropiacon.pdf/22e4a86e-0ca1-8393-60ea-39d8d4444e4e?t=1600425857518)



A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint (ezer fő)												
Évek	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74
2000	53,8	419,6	592,2	497,5	477,5	567,7	592,2	450,6	204,1	39,8	17,1	7,1
2010	11,8	206,2	426,6	543,2	589,2	536,8	477,4	450,0	381,4	78,5	24,9	6,2
2015	22,1	259,7	443,5	482,9	657,1	648,4	570,0	468,8	443,4	179,9	25,6	9,1
2016	24,8	276,3	457,3	480,0	632,1	692,1	596,7	477,4	440,8	231,8	30,5	11,8
2017	25,9	276,7	470,8	476,7	603,3	722,3	621,3	495,2	428,4	252,8	34,6	13,4
2018	27,8	269,4	473,8	475,0	574,6	739,1	628,9	525,8	428,5	267,9	41,5	17,3
2019	30,0	258,0	476,6	489,4	549,8	737,1	645,0	550,6	421,6	277,8	56,3	19,8
2020	23,4	247,5	465,3	473,0	517,4	699,6	666,4	576,1	421,4	285,6	63,5	21,1

6. számú táblázat Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf006.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf006.html) (saját szerkesztés)

\*Életkor (a hazai számbavétel szerint a munkavállalási kor a 15. évtől a nyugdíjkorhatár eléréséig tart)

### A foglalkoztatottak száma nemek szerint

A magyar foglalkoztatáspolitikát egyik legneuralgikusabb pontjáról beszélünk. Elsőre talán furcsán hangzik, de a nemek közötti különbségeket vagy azonosságokat nem feltétlenül a foglalkoztatáspolitikát, mint inkább a munkaerőpiac, a gazdaság fellendülése vagy annak visszaesése mozgatja. A 90-es évektől szinte napjainkig a férfiak gazdasági aktivitása meghaladja a nők aktivitását, ami részben a biológiai funkciókkal, a gyermekneveléssel, részben az elég konzervatív hazai munkaerőpiaccal és a tipikusan férfi és női munkahelyek eltérő dinamikájával magyarázható. Annak ellenére, hogy az utóbbi pár évben érzékelhető közeledés a két nem adatait illetően érdemi, jelentős változás még nem következett be, sőt a fiatal nők tekintetében a foglalkoztatás továbbra is markánsan alacsony maradt.

<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34431/PTE-KTK-20220919-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

A férfi foglalkoztatottak száma (ezer fő)												
Évek	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74
2000	27,9	237,7	316,6	292,4	251,1	283,9	292,4	226,2	137,8	25,6	9,9	4,3
2010	6,4	114,6	241,0	320,6	327,6	275,2	235,9	213,7	194,6	45,5	14,1	3,4
2015	15,1	142,9	256,7	277,9	368,7	345,1	288,7	227,6	229,5	112,2	13,5	5,7
2016	15,4	157,1	262,1	279,5	351,3	365,5	303,0	234,6	223,9	144,9	17,0	8,1
2017	15,7	160,4	270,9	278,8	337,5	382,6	315,0	250,2	217,8	160,8	20,3	7,3
2018	17,0	158,7	272,5	281,8	320,7	390,5	321,9	262,7	219,6	166,1	25,8	8,9

2019	20,0	150,0	270,4	288,6	309,9	393,0	328,8	282,2	216,4	176,3	32,8	11,4
2020	14,9	144,0	266,1	288,7	291,6	379,7	343,2	292,6	214,7	179,4	33,9	12,2

7. számú táblázat Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf006.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf006.html) (saját szerkesztés)

A női foglalkoztatottak száma (ezer fő)												
Évek	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74
2000	25,9	181,9	212,6	205,1	226,4	283,8	299,8	224,4	66,3	14,2	7,2	2,8
2010	5,4	91,6	185,5	222,6	261,7	261,7	241,6	236,3	186,9	33,1	10,7	2,8
2015	7,0	116,8	186,9	204,9	288,5	303,4	281,2	241,3	213,9	67,6	12,1	3,4
2016	9,4	119,2	195,2	200,5	280,8	326,6	293,7	242,9	216,9	86,9	13,5	3,6
2017	10,1	116,3	199,8	197,9	265,9	339,7	306,3	245,0	210,6	92,1	14,3	6,1
2018	10,8	110,8	201,2	193,2	253,9	348,5	307,0	263,1	208,9	101,8	15,8	8,4
2019	10,0	108,0	206,3	200,8	240,0	344,1	316,3	268,4	205,3	101,4	23,6	8,3
2020	8,5	103,5	199,2	184,3	225,8	319,9	323,2	283,5	206,8	106,3	29,6	9,0

8. számú táblázat Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf006.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf006.html) (saját szerkesztés)

A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint (a két nem adatai együtt)

Alapvető tézis, hogy a munkanélküliség csökkentésének egyik módja, hogy emelkedik a munkaerő-állomány iskolázottsági színvonala. A kérdés tehát, hogy az egyén szándéka és a munkaerőpiaci lehetőségek egy adott országban találkozni tudnak-e. Ha az emberek tudásának nincs kellő anyagi elismerése és a szakértelem nem nyújt elegendő biztonságot a tanulási hajlam csökken, a tanulatlan ember kitétsége viszont nagyobb. A táblázat adatai szerint Magyarországon az elmúlt 20 évben a középfokú, csupán szakmát végzett foglalkoztatottak köre volt a legmagasabb. A versenyszféra és a közfoglalkoztatás már évek óta rugalmas a végzettség terén, mivel a középfokú végzettséggel bíró munkaerő kedvezőbb bérmegetakarítást biztosít, mint felsőfokú, betanításuk pedig megoldható. A piacképes diploma azonban általában garancia az elhelyezkedésre, ahogy felsőfokú végzettség birtokában az átlag feletti fizetés is kétségtelenül könnyebben megszerezhető.

<https://www.napi.hu/allaspon/legjobban-fizeto-allasok-diploma-nelkul-kozepfoku-vegzettseg.767096.html>

<b>A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint (ezer fő)</b>							
<i>Évek</i>	<i>8 általános iskolánál kevesebb</i>	<i>Általános iskola 8. osztálya</i>	<i>Középfokú végzettség érettségi nélkül, szakmai végzettséggel</i>	<i>Középfokú végzettség érettséggel</i>		<i>Felsőfokú végzettség</i>	
				<i>szakmai végzettség nélkül</i>	<i>szakmai végzettséggel</i>	<i>főiskola vagy alapképzés</i>	<i>egyetem vagy mesterképzés</i>
<b>2000</b>	27,0	644,9	1246,0	332,6	940,1	389,9	275,7
<b>2010</b>	13,1	413,5	1115,7	336,3	947,8	540,7	365,2
<b>2015</b>	19,1	470,2	1154,5	472,8	957,8	664,9	471,1
<b>2016</b>	20,6	500,5	1182,4	537,7	969,5	682,4	458,6
<b>2017</b>	20,0	505,3	1230,7	533,5	984,3	675,4	472,2
<b>2018</b>	19,5	492,4	1254,9	537,4	964,5	657,2	543,6
<b>2019</b>	19,5	484,7	1242,9	563,4	958,0	677,2	566,3
<b>2020</b>	19,1	454,3	1191,0	568,6	935,7	672,3	619,5

9. számú táblázat Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf007.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf007.html) (saját szerkesztés)

## 2. számú melléklet

Tisztelt Kitöltő!

Takács Nikolett vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Emberi erőforrások alapszak végzős hallgatója.

Szakedolgozatom témája, „**Az egyes generációk elköteleződés-vizsgálata a köz-és versenyszférában**” címmel összefügg egyetemi tanulmányaimmal és az érdeklődési körömmel.

A válaszokat anonim módon keresem, személyes adatokat nem gyűjtök, nem követhető vissza a kitöltő személye. Az egyes kérdésekre adott visszajelzések összesített formában jelennek meg dolgozatomban. A kitöltéstől számított 1 évig megőrzöm a visszaküldött véleményeket.

A kérdőív kitöltése kb. 10-15 percet vesz igénybe.

Kérem, abban az esetben töltsse ki a kérdőívet, amennyiben jelenleg aktív munkavállaló.

A felmérésben való részvételét és rászánt idejét előre is köszönöm!

---

Neme (nő, férfi)

Kérem jelölje be, hogy melyik generációba született Baby-boomer (1946-1964) X generáció (1965 - 1979); Y generáció (1980 - 1994); Z generáció (1995-2009)

Jelenleg mely szférában dolgozik? (versenyszféra, közsztvéra)

Hány éve dolgozik jelenlegi munkahelyén? (1-5; 5-10; 10-nél több)

Megfordult -e már a fejében, hogy a másik szférában vállaljon munkát? (soha; igen, de még nem határozta el magam; jelenleg is komolyan gondolkodom rajta; egész biztosan váltani fogok)

Milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén? (alkalmazott/beosztott, csoportvezető, középvezető, management tag, felsővezető, tulajdonos)

Korábban dolgozott más pozícióban is? (igen, magasabb pozícióban; igen, alacsonyabb pozícióban; nem)

Kérem karikázza be az állítás után aszerint a számot, hogy  mennyire ért egyet az adott állítással!

- 1- egyáltalán nem elégedett
- 2- nem elégedett
- 3- inkább nem elégedett
- 4- inkább elégedett
- 5- elégedett
- 6- teljesen elégedett

1. Kérem, ebben a szakaszban a közvetlen vezetőjével kapcsolatos tapasztalatait ossza meg.

A vezetőm kompetens a munkájában, felnézek rá. 1 2 3 4 5 6

A szervezethez való hozzáállásomat leginkább a vezetőm által tanúsított attitűd befolyásolja.  
1 2 3 4 5 6

A vezetőm túl kevés érdeklődést mutat a beosztottjai irányába. 1 2 3 4 5 6

Bármikor fordulhatok személyesen a vezetőmhöz, empatikus és figyelmes személyiség.  
1 2 3 4 5 6

A vezetőm kommunikációs stílusa számomra megfelelő. 1 2 3 4 5 6

Működik a kétirányú kommunikáció a vezetőm és köztem. 1 2 3 4 5 6

2. Kérem, ebben a szakaszban az előléptetéssel, szakmai fejlődés lehetőségével kapcsolatos tapasztalatait ossza meg.

Előre látható, jól felépített előmeneteli lehetőségeim vannak, amivel elégedett vagyok.  
1 2 3 4 5 6

Előfordult már, hogy nem a személyes kompetenciámnak megfelelő képzésre küldött el a vezetőm. 1 2 3 4 5 6

A vezetőm támogat a szakmai fejlődésben. 1 2 3 4 5 6

A cégnél jellemző a mentor-program (a szakmailag tapasztalt munkatársak részéről való támogatás), ami hasznos az új belépők számára. 1 2 3 4 5 6

Előfordult már Önnel, hogy a szakmai fejlődési ambícióit sabotálta a vezetője? 1 2 3 4 5 6

A cégnél megvalósul a munkakörre szabott rendszeres oktatás és továbbképzés szervezése.  
1 2 3 4 5 6

3. Kérem, ebben a szakaszban a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos tapasztalatait ossza meg.

Fontos számomra, hogy home office-ban dolgozhassak. 1 2 3 4 5 6

Harmonikusan tudom szervezni a magánéletem a rugalmas a munkaidőm által. 1 2 3 4 5 6

Feszített időbeosztásban dolgozom, alig jut időm a családomra. 1 2 3 4 5 6

Jellemző a cégnél a túlmunka magától érthetővé válása (informálisan elvárt túlóra). 1 2 3 4 5 6

Nehéz kialakítani az egyensúlyt a magánéletem és a munkával töltött időm között. 1 2 3 4 5 6

Nem ismeretlen számomra a munkaidőn túli, hétfégi, valamint munkaszüneti napokon, ünnepeken való munkavégzés. 1 2 3 4 5 6

4. Kérem, ebben a szakaszban a belső kommunikációval kapcsolatos tapasztalatait ossza meg.

Elégedett vagyok a szervezeten belüli kommunikációval, mely hozzájárul, hogy kiegyensúlyozottan végezzem a munkám. 1 2 3 4 5 6

Sok a konfliktus a munkahelyemen, ami stresszessé tesz. 1 2 3 4 5 6

A szervezet jövőképe és céljai világosak számomra (azonosulni tudok velük). 1 2 3 4 5 6

A munkahelyemen jellemzőek a folyósói pletykák, melyek bizonytalanná tesznek a jövőmet illetően. 1 2 3 4 5 6

A szervezeten belül a nyílt és őszinte kommunikáció a jellemző. 1 2 3 4 5 6

A munkavállalókat érintő releváns információkról időben tájékoztatást kapunk a munkatársaimmal. 1 2 3 4 5 6

5. Kérem, ebben a szakaszban a munkatársakkal, munkahelyi közösséggel kapcsolatos tapasztalatait ossza meg.

Összeszokott, jól együttműködő, egymást támogató csapatban dolgozom. 1 2 3 4 5 6

Kedvelem a munkatársaimat, ezért a munkámat is nagyobb kedvvel végzem. 1 2 3 4 5 6

Az állandó fluktuáció befolyásolja a kollegáimmal kialakítható bizalmi kapcsolatot. 1 2 3 4 5 6

Inkább egyedül dolgozom, mintsem a munkatársaimmal egy csapatban. 1 2 3 4 5 6

Szívesen töltök időt a munkatársaimmal munkaidőn kívül is. 1 2 3 4 5 6

A munkatársaim segítségével könnyebben kezelem a nehézségeket a munkahelyemen.

1 2 3 4 5 6

6. Kérem, ebben a szakaszban a fizetésével kapcsolatos tapasztalatait ossza meg.  
Úgy érzem jól megfizetik a munkámat. 1 2 3 4 5 6

Elégedett vagyok a béren kívüli juttatásokkal. 1 2 3 4 5 6

Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó anyagi előrelépés lehetőségeivel. 1 2 3 4 5 6

A fizetésem versenyképes a munkaerőpiacon. 1 2 3 4 5 6

Számomra fontos, hogy a fizetésem kövesse az inflációt. 1 2 3 4 5 6

Megélhetési gondjaim vannak, a fizetésem nem elegendő a korábbi (2021-es év) életszínvonalam fenntartásához. 1 2 3 4 5 6

Az alábbiak közül kérem válasszon ki 5 tényezőt, amelyek jelenleg hozzájárulnak ahhoz, hogy Ön úgy érzi elkötelezett a munkahelye iránt

nem vagyok elkötelezett a munkahelyem iránt (amennyiben ezt megjelöli, az alábbiak már nem jelennek meg)

elismerik a munkám

jutalmaznak a munkám

stabil, kiszámítható munkaterhelés

jó a kapcsolat a főnökömmel

szeretem a munkám

jó a hangulat a munkahelyemen

jó a kapcsolat munkatársaimmal

lehetőségem van fejlődni, szakmai képzéseken részt venni

szakmailag támogatva érzem magam

érdekes, változatos a munkám

nem vagyok leterhelt, jut időm a magánéletemre

motivált vagyok a munkám által

kiszámítható, stabil jövedelmem van

nem kell sokat utaznom a munkahelyemre

jól megfizetik a munkám

elégedett vagyok a béren kívüli juttatásokkal, támogatásokkal és a kedvezményes szolgáltatásokkal

rugalmas a munkaidőm/ lehetőségem van home office-ban dolgozni

azonosulni tudok a szervezeti kultúrával

Az alábbiak közül kérem válasszon ki 5 tényezőt, amelyek hozzájárulnának ahhoz, hogy Ön elkötelezetté váljon a munkahelye iránt:

a munkám elismerése

a munkám jutalmazása

a stabil, kiszámíthatóbb munkaterhelés

az előrelátható karrierív

a harmonikus kapcsolat a főnökömmel

a kellemes, vidám munkahelyi légkör

a bensőséges kapcsolat a munkatársaimmal

a szakmai képzéseken való részvétel és fejlődési lehetőség

a kompetenciáimhoz igazított szakmai támogatás

az érdekesebb, változatosabb munka

a vezetőm általi motiválás, támogatás

a kiszámítható jövedelem

a munkahelyem közelsége az otthonomhoz

a magasabb fizetés

a béren kívüli juttatások, támogatások, kedvezményes szolgáltatások hasznossága (felhasználhatóságát és értékét tekintve)

a rugalmas munkaidő/ home office lehetőség

a szervezeti kultúrával való azonosulás

az önfejlesztés támogatása a szervezet által

egyéb:



## NYILATKOZAT

### a szakdolgozat<sup>4</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Takács Nikolett  
A Hallgató Neptun kódja: ET6O58  
A dolgozat címe: Az egyes generációk elköteleződés-vizsgálata a köz-és versenyszférában  
A megjelenés éve: 2023.  
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat<sup>5</sup> egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

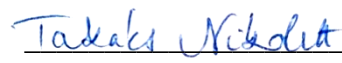
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Budapest, 2023. 04. 26.



Hallgató aláírása

---

<sup>4</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>5</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

## NYILATKOZAT

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

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

Budapest, 2023. 04. 26.

Takács Nikolett

Hallgató

## NYILATKOZAT

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

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

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

Kelt: 2023. év 04. hó 27. nap

Dr. Tóth Katalin

Belső konzulens

\*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!