

SZAKDOLGOZAT

Bóna Blanka

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkodás és menedzsment alapképzési szak

**Generációk a munkaerőpiacon: Munkahelyi értékek és
elvárások az X, Y és Z generáció szemszögéből**

Belső konzulens: Dr. Rudnák Ildikó

egyetemi docens

Belső konzulens

intézete/tanszéke: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Készítette:

Bóna Blanka

Gödöllő

2024

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	5
2	Szakirodalmi áttekintés	8
2.1	A generáció fogalmi meghatározása, generációkutatások.....	8
2.1.1	A generáció fogalma és generációkutatások	8
2.1.2	Hazai helyzetkép, generációkutatások	11
2.2	Generációk bemutatása.....	12
2.2.1	Baby Boomer generáció (1943-1965)	13
2.2.2	X generáció (1966-1979)	13
2.2.3	Y generáció (1980-1994)	14
2.2.4	A Z generáció (1995-2010)	16
2.2.5	Az X, Y, Z generáció SWOT analízise	18
2.3	Generációk viselkedése a munkahelyen	18
2.4	A generációk elvárásai munkáltatójukkal kapcsolatosan	21
2.5	Generációs különbségek és hasonlóságok a munkahelyen.....	23
2.6	Az Y és a Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai.....	25
2.7	A generációs különbségek kínálta előnyök a munkahelyeken	27
2.8	Munkaerőpiaci kihívások	28
3	Saját vizsgálat.....	31
3.1	Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	31
3.1.1	Kutatási célok.....	31
3.1.2	Kutatási kérdések	31
3.1.3	Hipotézisek.....	31
3.2	A vizsgálat körülményei és helyszíne	31
3.2.1	A vizsgálat körülményei.....	31
3.2.2	Helyszín.....	32
3.3	A kutatási módszerek és a minta bemutatása	32

3.4	Eredmények, a kérdőív elemzése	34
3.4.1	Demográfiai adatok	34
3.4.2	Hipotézisek vizsgálata.....	37
3.4.3	Egyéb elemzési szempontok	53
4	Következtetések és javaslatok.....	57
4.1	Következtetések.....	57
4.2	Javaslatok.....	59
5	Összefoglalás.....	61

1 Bevezetés

„Generációk a munkaerőpiacon” témaválasztásomat két tényező is indokolta. Az egyik, hogy jelenleg egy multinacionális cégnél dolgozom főállásban a HR osztályon. Gyakornokként kerültem oda, és nyolc hónap elteltével állásajánlatot kaptam az akkori vezetőmtől. Mivel nem szerettem volna elszalasztani a lehetőséget, mert mindig is vonzott ez a terület, és gyakornoki munkám során meg is szerettem, így éltem a lehetőséggel, és tanulmányaimat már levelező tagozaton folytattam tovább. Jó ötletnek tűnt, hogy olyan témából írjam meg a szakdolgozatomat, amelyet munkám során is tudok hasznosítani.

A másik tényező, amely indokolta a választásomat, hogy hazánkban is egyre jobban előtérbe kerülnek a generációs kérdések. Nem meglepő, hiszen drasztikusan átformálódó jelenben élünk, és egy teljesen más alapokra épülő jövő felé tartunk, és ez vonatkozik a magánélet, és a munka világára is.

A téma aktualitását és jelentőségét is alátámasztja, hogy az utóbbi néhány évben több generációkutatónak jelent meg könyve, interjúkat készítenek, podcastok jelennek meg a témával kapcsolatosan. A kutatók személyéről a szakirodalmi részben teszek majd említést.

Fentiekén kívül kormányzati szinten is felismerésre került, hogy valamilyen formában minden generáció munkaerőpiaci helyzetét szükséges támogatni, akár konkrét kormányzati intézkedésekkel is, amelyek hosszú távon csökkenthetik előregedő társadalmunk demográfiai problémáit, ezáltal az egyre jobban jelentkező munkaerőhiányt. Példaként említhető itt a 25 év alattiak, gyermekes családok adókedvezménye, legalább négy gyermekes anyák teljes adókedvezménye, a nők kedvezményes nyugdíjba vonulási lehetősége.

A Kulturális és Innovációs Minisztérium családokért felelős államtitkársága 2023 novemberében nemzetközi konferenciát tartott a „Nemzedékek együttműködése a társadalom lelki egészségéért” címmel, ahol számos hazai és külföldi szakember tartott előadást. A tanácskozás témái között az alábbi témák kerültek napirendre: szülő-és gyermek közötti, kora gyermekkori fejlesztés, párválasztást és családalapítást befolyásoló tényezők. (Magyarország Kormánya, 2023.)

A Portfolio kiemelten a fiatal generációknak rendezett konferenciát 2023 év tavaszán, ahol a felnőttkorba lépés nagy kérdései kerültek napirendre. Ezt követte 2023. november 9-én a GEN Z FEST/GREEN, amely legfőképpen a fenntarthatósággal, a környezetvédelemmel

foglalkozott. Olyan témák kerültek napirendre, mint klímaszorongás, mit tegyek a zöld jövő érdekében, a technológia ellensége vagy barátja a fenntarthatóságnak. (Portfólió, 2023.)

2024. május 9-én kerül megrendezésre a GEN Z FEST 2024, ahol kötetlen formában lesz szó kiadásról, bevételről, lakásbérletről és vásárlásról, mesterséges intelligenciáról, környezetvédelemről. (Portfólió, 2024.)

Dolgozatomban a generációs témakört munkaerőpiaci szempontból szeretném megközelíteni, mivel egyre nagyobb problémát okoz a munkáltatóknak, hogy megismerjék a fiatalabb generációk jellemzőit, munkahely választási szempontjait, munkahelyi viselkedését, együttműködésüket más generáció tagjaival, és igényeit a munkahelyükkel kapcsolatosan. A Baby Boomerek közül már kevesen dolgoznak, az X generáció jellemzőit ismerik a munkáltatók, az Y generációról már vannak tapasztalatok, viszont a Z generáció tagjai még folyamatosan kerülnek ki az iskolapadból a munkaerőpiacra. Nagyon megváltozott a világ az utóbbi években, és a folyamatos változásokhoz minden generációnak fel kell zárkóznia ahhoz, hogy meg tudják állni helyüket a munkaerőpiacon. A munkáltatók számára is nagy kihívást jelent a generációs átrendeződés, mert a fiatalabb generációk kezelésében még nincs elég tapasztalatuk. A folyamatosan munkaerőpiacra kilépő fiataloknak teljesen más az elképzelésük a megfelelő munkahellyel kapcsolatosan, az anyagi megbecsülésen kívül számos olyan szempont lehet, amelyek meghatározhatják, hogy melyik munkahelyet válasszák.

A fiatalabb generációk munkavégzéssel és munkahellyel kapcsolatos elképzelései teljesen megváltoztak, de a munkahelyi elvárások is jelentős mértékben átalakultak. Bizonyos szakmák eltűnnek, ezzel párhuzamosan új szakmák jelennek meg. Számos munkafolyamatot lehetséges szinte teljeskörűen gépesíteni, egyre több helyen válik feleslegessé az emberi munkaerő, ezzel szemben bizonyos területeken munkaerőhiánnyal küzdenek.

A generációs témát munkaerőpiaci szemszögből is sokféleképpen lehet megközelíteni. Lehetne írni a generációk együttműködéséről, a generációs konfliktusokról a munkahelyen, generációmenedzsmentről, a munka-magánélet egyensúlyáról, a Z generációról. Úgy gondoltam, hogy általánosságban fogom kifejezni az egyes generációk jellemzőit, amellyel azt a célt szeretném elérni, hogy a munkáltatók, megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek az egyes generációkról, és amelyet a HR-es szakemberek is tudnak alkalmazni munkájuk során. Legfőképpen az alábbi témakörökkel szeretnék foglalkozni: Munkahely választási szempontok, munkahelyi elkötelezettség, munka-magánélet egyensúlya, generációk munkahelyi

viselkedése, jellemzőik, elvárásaik, valamint szeretném felmérni, hogy Magyarországon jelenleg mekkora szerepe van a fenntarthatóságnak munkahelyválasztás szempontjából.

A szakirodalmi rész kifejtése után, kérdőív segítségével végzek kutatást a témakörben, a válaszok feldolgozása után, pedig összehasonlítom az X, Y, és Z generáció jellemzőit, viselkedését, elvárásait a munkahelyen. Ezt követően a szakirodalom álláspontját hasonlítom össze a saját kutatásom eredményeivel.

Dolgozatomban négy kérdést tettem fel, és hozzájuk kapcsolódóan hipotéziseket fogalmaztam meg. A hipotéziseket a kérdőív segítségével végzett vizsgálatokkal szeretném bizonyítani, vagy megcáfolni.

Az alábbi kérdésekre keresek választ:

1. Mennyire fontos a munka-magánélet egyensúlya az egyes generációknak?
2. Milyen tényezők motiválják az egyes generációkat munkahelyválasztásuk során?
3. Mennyire különbözik az egyes generációk elkötelezettsége munkájuk iránt?
4. Milyen könnyen vált a Z generáció munkahelyet a fenntarthatóság miatt?

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A generáció fogalmi meghatározása, generációkutatások

Dolgozatom témája „A generációk a munkaerőpiacon”. De ahhoz, hogy ezt a témakört alaposabban körbe tudjuk járni, szükséges első körben a generáció fogalmát tisztázni. Az alábbi fejezetben többféle generációs elméletet ismertetek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy megértsük, mit is takar valójában a generáció fogalma, és ezt követően részletesebben ki tudjam fejteni az egyes generációkra vonatkozó jellemzőket.

A generáció alapú megközelítést nemcsak tudományos értelemben használják, hanem a mindennapokban is, főként azért váltak népszerűvé, hogy megértsük az új nemzedékeket. Generációs megközelítésben számos pszichológiai megközelítésű humán erőforrás-menedzsment és marketing tárgyú könyv, cikk és előadás született. Ezek viszont nem minden esetben vesznek figyelembe olyan fontos dolgokat, mint például a gazdasági erőforrások, vagy a lakóhely különbsége. Természetes, hogy a társadalom felső rétegébe tartozókat, más kérdések foglalkoztatják, mint a társadalom alsóbb rétegeiben, valamint a nagyvárosokban élők is teljesen másként élik az életüket, mint a kis településeken. Mindezek ellenére a generációs logika mégis segíthet az új nemzedékek megértésében. (Székely, 2020.)

2.1.1 A generáció fogalma és generációkutatások

A generációkutatások főként a XX. század második felében kezdődtek el, és a nemzedékek jellemzőinek csoportosítására többféle felfogás született. A generáció témakörét többféle tudományterület is vizsgálja, leggyakrabban szociológiai és pszichológiai szempontból közelítik meg, és az eltérő tudományterületek, eltérő definíciókat használnak. A szakirodalomban a szerzők eltérően értelmezik és definiálják a generáció modern fogalmát. (Varga, 2022.)

A generációs téma az utóbbi néhány évtizedben reneszánszát éli, mivel a kollektív identitások jelentősége egyre csökkent, a főbb társadalmi konfliktusok, amelyek alapján végbement a társadalom rétegződése, alábbhagyott. A kollektív identitások helyére az életkor, a generációhoz tartozás és a társadalmi különbségek kerültek. (Fekete, 2020.)

A generációkutatások az egyes nemzedékek és azok jellemzőit próbálják megközelíteni többféle szemszögből. A generáció fogalmát gyakran keverik össze a korosztály fogalmával. A korosztály az azonos időpontban születettek, vagyis olyan személyek összessége, akik születési idejük alapján egy közösséget alkotnak. Ezen belül a korcsoport egy korosztály olyan tagjaiból áll, akik valamilyen életeseményt ugyanabban az időintervallumban élnek át. „*Egy korcsoport*

akkor tekinthető generációnak, ha valamely közös immanens tulajdonság, nemzedéki tudat, közösségi jegy jellemzi őket, s ehhez három feltétel szükséges: a közös tapasztalat (élmény), a tényleges egymásra orientálódás, és a közös helyzetértelmezés, attitűdök, cselekvési formák.” (Mészáros, 2017.) - 108.oldal. De mindezek nem jelentik azt, hogy a generáció összes tagjai ugyanolyan jellegzetességekkel rendelkeznek. Strauss és Howe (1991) elmélete: Modelljük szerint a generációk a nagy történelmi eseményekkel vannak szimbiotikus kapcsolatban. Úgy gondolják, hogy ciklikusan körülbelül 15-20 évente történik a társadalomban generációváltás, amelyet krízisekkel és ébredésekkel összefüggésben mutatnak be. A ma élő generációkat net generációknak nevezik, úgy tesznek különbséget közöttük, hogy életük melyik ciklusában találkoztak az internettel. Prensky (1991) elmélete: A korosztályok viszonyát veti össze az információs társadalommal, így két nagy csoportot különböztet meg, a digitális bevándorlók és a digitális bennszülöttek csoportját. A digitális bennszülöttek beleszülettek a technológia világba, a digitális bevándorlók pedig felnőttkoruk valamelyik szakaszában ismerkedtek meg vele. (Mészáros, 2017.)

A továbbiakban az alábbi táblázat alapján, csoportosítva mutatom be az egyes generációs elméleteket.

Generációcsoportosító ismerv	Szerzők
A generációk elsődleges jellemzője a kollektív öntudat	Mannheim, Kupperschmidt, Arnett, Ward, Schuman-Scott
Életkor, kohorsz és a korszakok jelentik a generációk lehatárolását	Lyons-Kuron, Tolbize, Twenge, Inglehart
Szervezet szocializációs folyamatok	Kertzer, Khera-Malik, Joshi

1. ábra A generáció fogalmi elhatárolása Varga (2022)

A generációk elsődleges jellemzője a kollektív öntudat: Elsődleges generációelmélet forrásnak Karl Mannheim felfogását tartják. (Varga, 2022.) Álláspontja szerint generáció *„az egy időszakban született egyének, akiknek azonos a lokációjuk és világnézetük, amit főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek a gyerekkori éveikben.”* (Varga, 2022.) – 139.oldal. Kupperschmidt is hasonlóan vélekedik: *„Beazonosítható csoport, melynek tagjai azonos születési időszakkal, korral, lokációval és jelentős életeseményekkel rendelkeznek a kritikus fejlődési éveikben.”* (Varga, 2022.) – 139.oldal. Soulez (Varga, 2022.) szerint *„ezeknek a közös eseményeknek az ereje kialakít minden*

generációban egy egyedülálló hiedelemrendszert és attitűdöt, ami irányítja a viselkedését.” Mannheim definíciójának két fontos eleme van. Az egyik az azonos lokáció, azok az egyének tartoznak véleménye szerint egy generációhoz, akik hasonló eseményeket éltek át földrajzi elhelyezkedésük szerint, a másik fontos tényező a gyermekkorban kialakult világnézet az átélt történelmi események és jelenségek hatására. Ezek a tapasztalatok rétegekben rakódnak ránk, amelyek nagyban befolyásolják a személyiség kialakulását. Soulez nem ért egyet ezzel az elmélettel, úgy gondolja, hogy a makrokörnyezet hatásai kevésbé fontosak, mint a családi minták. Schuman-Scott (Varga, 2022.) kollektív öntudat fogalmát kiegészíti a kollektív emlékezettel „az azonos generáció tagjai közös, mély tapasztalásokban részesülnek, amelyeknek a segítségével kialakítanak egy kollektív emlékezetet”. Kelan szerint a fiatal felnőttként átélt tapasztalatok szorosabb köteléket eredményeznek, mint a biológiai tényezők. (Varga, 2022.)

Életkor, kohorsz és a korszakok jelentik a generációk lehatárolását: Mannheim (Varga, 2022.) társadalmi szinten értelmezte a generációkat, ezzel szemben az életkor, korhorsz és korszakokra épülő definíciók elsősorban a generációk egyéni viselkedésére és attitűdjére gyakorolt hatását vizsgálják. A menedzserirodalomban leggyakrabban a generációk életkor szerinti definiálását használják. Az életkor szerinti meghatározás határpontjai nagyobb eseményekhez köthetők. Egy generáción belül megkülönböztetnek első- és második hullámot, tehát nem tekintenek homogénnek egy generációt. Kertzer (Varga, 2022.) szerint ez a felfogás nem állja meg a helyét, mert „*az életkor változásának, kohorsznak és a történelmi korszakoknak hatása nehezen kiszűrhető, így a generációk meghatározásakor, jellemzőik felmérésekor sok esetben téves feltételezésekre juthatunk*”. (Varga, 2022.) – 140. oldal.

A kohorsz, a korcsoport egyik tudományos megnevezése. A klasszikus kohorsz definíciót N. Ryder fogalmazta meg, aki szerint kohorsznak nevezzük „*olyan emberek csoportját a népességben belül, akik valamilyen életeseményt ugyanabban az időintervallumban élnek át*” (Szabó, 2013.) – 109. oldal. Ezeknél a személyeknél az feltételezhető, hogy életük ugyanazon szakaszát hasonló tényezők befolyásolják, hogy ebből a szempontból homogén társadalmi csoportot képeznek, de nem egyértelmű, hogy a külső hatásokra is hasonlóképpen fognak reagálni. Egy másik, mannheimi gyökerű fogalom meghatározás, közös élmények és történelmi tapasztalatok alapján sorolja közös csoportba az egyéneket. Az etnikumhoz hasonlít, vagyis az alapja a születés, de ettől még nem egyértelmű a szervezeti generációs létezés. (Szabó, 2013.)

Szervezet szocializációs folyamatok: Joshi (Varga, 2022.) véleménye alapján „egy generációnak lehet tekinteni szervezeti szemszögből a közel egy időben a szervezetbe lépett

egyéneket, függetlenül a koruktól és más tényezőktől.” Egy időben kerülnek a szervezetbe, így azonos hatások érik őket, azonos felfogásuk alakul ki a szervezetről, ezáltal az attitűdjük és a kommunikációjuk is hasonlóvá válik. Összességében megállapítható, hogy: *„A különböző témával foglalkozó szakirodalmi álláspontok eltérően közelítik meg a generáció definícióját, de többségében közös alapnak tekintik, hogy a generációk kohorszok, amelynek tagjai hasonló életeseményeket éltek meg.”* (Varga, 2022.) – 141. oldal.

(Varga, 2022.)

2.1.2 Hazai helyzetkép, generációkutatások

Fentebb ismertetett modellek közül szinte egyik sem segíti kellőképpen elő a mai magyar társadalom megértését, de mégsem feleslegesek, hiszen találhatunk hasonlóságokat az amerikai és magyar viszonyokban. Az X generáció nagyobb részét Magyarországon a Ratkó-unokák alkotják, akik a szocializmusban szocializálódtak, és a rendszerváltást tinédzserként, vagy fiatal felnőttként élték át. A nyugati társadalmakban hasonló időszakban született generáció nagyon másként élte a tinédzser és fiatal felnőtt életét. Ez a különbség viszont a jelenkorban már sokkal kisebb, jobban felzárkóztunk. Az Y generáció mérföldkőnek tekinthető, hiszen a nyugati társadalmakhoz képest behozta az előző generációk lemaradásait, a rendszerváltás után élték gyermekkorukat, sokkal jobban globális generációnak tekinthetők, mint az előzőek. A hazai generációkutató munkák a nemzetközi kutatások munkáit foglalják leginkább össze. (Székely, 2020.)

Hazánkban is sokan felismerték, hogy kiemelkedően fontos, hogy pontos képet kapjunk az egyes generációk jellemzőiről, szokásairól, viselkedéséről, és a többi generációhoz történő viszonyáról. Jelenleg több hazai generációkutató is folyamatosan tanulmányozza az egyes generációkat, legfőképpen a fiatalabbakat. Könyvek, cikkek jelennek meg, internetes oldalak jönnek létre, és előadásokat szerveznek, tréningeket tartanak ebben a témakörben. Három magyar generációkutatót szeretnék megemlíteni:

Bereczki Enikő 2006 óta foglalkozik generációs kérdésekkel, legfőképpen a fiatal generációkkal. Hazai és nemzetközi szervezetek generációs szakértője, 2015 óta intergenerációs tréningeket tart. Mediátorként is tevékenykedik, szakterülete a generációs feszültségek következtében kialakult munkahelyi konfliktusok kezelése. A rejtélyes Z generáció című könyve nemcsak elméleti ismereteket nyújt, hanem gyakorlati megoldásokkal is segíti az olvasókat. Fontos ismereteket nyújthat a HR területen dolgozó szakemberek számára is. Létrehozta a Pán Péter, Stop! blogját, amelyen mindenki találhat valamilyen hasznos

információt: a fiatalok, a szülők, a pedagógusok és HR területen tevékenykedő szakemberek egyaránt. Munkaerőpiaci szempontból az ő munkásságát tartom legfontosabbnak. (Bereczki, 2022.)

Steigervald Krisztián húsz éve foglalkozik generációkutatással. Szülői, pedagógusi, vezetői, céges workshopokat és tréningeket öt éve szervez. Arról tart előadásokat, hogy milyen történelmi, technológiai és kulturális események hatására, hogyan hatottak az egyes korszakok gondolkodásmódunkra és világlátásunkra. Eddig két műve jelent meg: Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást? és Generációk harca a figyelemért – Hogyan tanuljunk egymástól egymásért? (Steigervald, 2024.)

Nemes Orsolya az egyetemen angol tanári és finn szakot végzett. Az angol szak nyitott, de kritikai gondolkodásra tanította, a finn szak pedig arra, hogy alternatív utakat keressen. Első munkahelyén felismerte, hogy generációja az Y nehezen kommunikál a többi generáció tagjaival, ezért kezdett kutatásba ezen a területen. Főként az Y generáció kutatásával foglalkozik, előadásokat és prezentációkat tart, egyetemeken tart órákat vendégelőadóként. Generációs mítoszok - Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira címmel jelent meg könyve. (Nemes, 2019.)

2.2 Generációk bemutatása

Ebben a fejezetben a munkaerőpiacon jelenleg résztvevő négy generációval szeretnék foglalkozni. Mivel a Baby Boomer generáció nagy része már nyugdíjba vonult, ezért őket csak nagyvonalakban érintem, hiszen létszámban már nem meghatározóak a hazai munkaerőpiacon. Legfőképpen az X, Y és Z generáció legfontosabb jellemzőit szeretném bemutatni, hiszen ők azok, akik jelenleg aktívan dolgoznak.

Az előző fejezetben már kifejtettem a tudományos álláspontok alapján, hogy a generáció fogalom nem egyezik meg pontosan a korosztály fogalmával. Területek szerinti eltérések is kialakultak, mert a világ egyes régióiban teljesen más események és körülmények határozták meg az egyes generációkat. (Meretei, 2017.)

A hasonló gazdasági-társadalmi környezetben szocializálódott egyéneket lehet egy generáció tagjainak tekinteni. Az őket ért hatások és körülmények határozzák meg munkaerőpiacon jellemző megjelenésüket, és a munkavégzéshez történő hozzáállásukat. (Garai-Fodor, 2018.)

Szakedolgozatomban természetesen a Magyarországra jellemző generációs felosztást fogom alkalmazni. Többféle szempontot is figyelembe lehet venni jellemzésük során, például:

születési idejük, milyen körülmények között és hol nőttek fel, milyen társadalmi, gazdasági, politikai és kulturális hatások érték őket, milyen tulajdonságok a legjellemzőbbek rájuk, hogy viselkednek a magánéletben, az iskolában, és a munka világában. Ahhoz, hogy megértsük az egyes generációk tagjainak a munkához történő viszonyát, az általánosan jellemző tulajdonságaikból kell kiindulnunk.

2.2.1 Baby Boomer generáció (1943-1965)

A második világháború utáni gazdasági növekedés idején született ez a generáció, tagjai hűségesek és elkötelezettek munkájuk iránt. Nagyon fontos számukra a siker, a kihívás és a csapatmunka, jó kapcsolatot tartanak fenn a kollégáikkal és feletteseikkel. Karrierjük érdekében áldozatot is képesek felvállalni, munkamániásnak tekinthetőek. Nagy részük már nyugdíjba vonult, de jelentős részük még mindig aktívan vesz részt a munkaerőpiacon. Életüket nagyban megváltoztatta Magyarországon a rendszerváltás, a számukra addig ismeretlen fogalom, a munkanélküliség is megjelent. Sokkal nehezebb lett a megélhetés számukra, és ezekhez a jelentős változásokhoz nem volt egyszerű alkalmazkodniuk, hiszen a szocializmus meghatározta az idősebb boomerek felfogását, akik *„merv hierarchiához és kemény munkához szoktak, de állandó feltételek között”* (Szabó-Szentgróti, 2019.) – 78.oldal. A „nyugdíjas állások” megszűntek számukra. A generáció fiatalabb tagjai jobban tudtak alkalmazkodni az új viszonyokhoz, jobban el tudtak helyezkedni a privát üzleti szférában is. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

A technológiának ellenálltak, de rájöttek, hogy szükséges a fejlődés, így lassanként hozzászoktak, hogy szükséges alkalmazni munkájuk során. Legfontosabb munkahelyi értékeik: lojalitás, csapatszellem, egyenlőség, optimizmus. (Bokor, 2007.)

2.2.2 X generáció (1966-1979)

Az X generáció nagymértékben különbözik az előző generációktól, mivel egy kihívásokkal teli társadalmi-gazdasági valóságba születtek. A változás már természetes számukra, fontos lett a sokszínűség a rugalmasság, viszont már nem akkora az elköteleződés, mint szüleikben, munkahelyet is gyakrabban váltanak. Általában olyan családokban nőttek fel, ahol dolgozott mindkét szülő, vagy egyik szülő egyedül nevelte fel őket, így viszonylag korán önállóvá kellett válniuk. Már nem a munka elsődleges az életükben, mint szüleiknek, hanem a munka és magánélet egyensúlya. Magasan kvalifikáltak, több diplomájuk is lehet, nyelveket beszélnek, számítógépes ismeretekkel rendelkeznek. Sajnos a munkahelyi bizonytalanságot is megtapasztalták így korán felismerték, hogy naprakész információkkal kell rendelkezniük, és szükséges akár érdekkapcsolatot is kiépíteniük. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

A rendszerváltás időszakában edződtek meg e nemzedék tagja. Magasan iskolázottak és megbízhatónak tekinthetők, akik nagyon jó csapatjátékosnak minősülnek. Először ismerték fel a nyelvtudás fontosságát. Képesek keményen dolgozni, szakmailag igényesek, gyakorlatiasak, az új kihívásokra rugalmasan reagálnak. Ebben a generációban a nemek aránya már jelentősen megosztott, és jóval kevesebb gyermekük született, mivel már a nőknek is fontossá vált a karrier. (Okos, 2019.)

Az első olyan nemzedék, amely már egy technológiával körülvett világba született bele, megjelentek például a házimunkát megkönnyítő elektromos eszközök. „Kulcsos gyerekeknek” is emlegetik őket, hiszen nekik hamarabb le kellett válni a családról, mint az előző generációknak. A korai leválás (bölcsőde, óvoda) némi bizonytalanságot eredményezett bennük. Jellemző rájuk a maximalizmus, *„ő az, akinek nem a munkahely a második otthona, hanem az otthona a második munkahelye”* (Steigervald, 2024.) - 100.oldal. Azt hiszik saját magukról, hogy csak ők tudnak minden munkát jól elvégezni, így nem képesek arra, hogy jól delegálják a munkát, ennek ellenére ott bujkál bennük a bizonytalanság. (Steigervald, 2024.)

A generáció tagjait „digitális bevándorlóknak” is nevezik. Magyarországon az ő gyermek-és fiatal felnőtt korukban jelent meg a kábeltévé, a személyi számítógép, a videó játék. A rendszerváltást nagyon szélsőségesen élték át, vagy sokat profitáltak belőle, vagy a vesztesei lettek valamilyen formában. Tagjai akkor kerültek vezető pozíciókba, amikor a rendszerváltás után hazánkban is megjelentek a multinacionális cégek, és gyorsan szükség volt olyan szellemi munkát végző fiatalokra, akik gyorsan tanulnak, és stabil munkahelyet keresnek. Legfőbb előnyeik: magasan kvalifikáltak, magas a munkaelvárásuk, megbízhatóak, függetlenek, szkeptikusak, technológia örültek és szórakoztató dolgokra vágynak. (Meretei, 2017.)

Kritikaként ezekről a fiatalokról azt gondolták, hogy önteltek lesznek, nem akarnak majd házasságra lépni, dolgozni sem, mert úgy gondolják majd, hogy mindenből a legjobb jár nekik. (Nemes, 2019.)

2.2.3 Y generáció (1980-1994)

Ennek a generációnak a tagjai a globalizáció, a média és a rohamosan fejlődő technológia korszakában születtek. Családjukban jelentős figyelmet kaptak, a szülők megfelelő önbizalmat ébresztettek bennük, és magas fokú elvárásokat támasztottak velük szemben. Jól dolgoznak csapatmunkában, vezetőikkel megfelelő jó kapcsolatot ápolnak, fokozottan igénylik munkahelyükön a mentorálást. Az X generációs vezetőikkel konfliktus keletkezhet, mivel a függetlenséget és az egyéni munkát részesítik előnyben. Szocializálódásukra jelentős hatást

gyakorolt a technikai forradalom, a számítógépek és az internet térhódítása. Az első olyan korosztály, amelynek a szocializálódása fordítottan történt, vagyis a tudást nemcsak felmenőiktől, hanem egymástól és a világhálóról szerezték meg, és az új technológiákra ők tanították meg szüleiket, nagyszüleiket. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

„Az Y az első individuális generáció.” (Steigervald, 2024.) - 115. oldal. Ők még nem az internet gyermekeinek számítanak, nem beleszülettek, hanem csak belenőttek a digitális világba. Öntudatra ébredésük újítónak számít, és nagyon fontos számukra az élményorientáltság. Nem szeretnék belerokkanni a munkába, inkább önmagukhoz húznak, és nem a munkáltatóhoz lojálisak, ezért is tekintenek rájuk nehezen kezelhető munkaerőként. Ez a korosztály kettészakadt nemzedéknek is tekinthető, amelyet a 2008-as válság tört ketté, hiszen az idősebb Y-osok akkor léptek piacra pályakezdőként, lecserélve a drágább, de tapasztaltabb munkaerőt, így ők ezt az időszakot pozitív élményként élték át. Viszont a fiatalabb Y-osok szülei ebben az időszakban veszítették el munkahelyeiket, így szűkösebbé vált az anyagi helyzetük. Mindezek következtében az idősebbek X-es, a fiatalabbak, pedig Z-s jegyeket hordoznak magukon munkaerőpiaci hozzáállásuk tekintetében. (Steigervald, 2024.)

Munkahelyválasztásnál a pénz és a karrier játszik fontos szerepet. Nem kötődnek annyira munkahelyükhöz, mint az előző nemzedék. Fontos a munkahely és magánélet egyensúlya számukra, magasak az elvárásaik a munkahelyükkel szemben. Előnyben részesítik a kreatív feladatokat és a rugalmas munkavégzést. Vezetőiktől konkrét célokat, követelményeket és határidőket várnak el. Jelenleg a munkaerőpiac nagy százalékát alkotják, ezért fontos a megismerésük. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

Az Y generáció tagjai nyitottak a virtuális világra, multitasking felhasználók, így az is természetes számukra, hogy multinacionális cégeknél egy másik országban működő cég vezetőjétől kapnak feladatot. A munkahelyen a legújabb technikákat, technológiákat mindig a pályakezdők hozzák. Kellő ambícióval rendelkeznek, kihívásokra és értelmes feladatokra vágyanak, fontos számukra az önmegvalósítás. Motiválják őket a feladatok és szívesen dolgoznak csapatmunkában. Elég türelmetlenek, a karrier, és az anyagi jólét tekintetében. Jellemző rájuk a mobilitás, akár elköltöznék, vagy külföldre mennek egy érdekesebb munka miatt. Ezért tartják őket megbízhatatlannak és fáradtságosnak a betanításukat, pedig csak érvényesítik a két láb törvényét: „Mikor azt látod, hogy nem tudsz érdemben hozzáadni vagy épp semmit nem tanulsz, menj oda, ahol tudsz.” (Dósa, 2014.) - 29. oldal. A formalitásoktól mentes munkahelyet kedvelik. Nem félnek megkérdőjelezni a tekintélyen alapuló döntéseket, részt is akarnak venni a döntési folyamatokban. Mikor kilépnek a felsőfokú intézményekből

csalódnak, hiszen sokkal rugalmasabb munkatársakra, és lazább munkahelyi körülményekre számítanak. Ehelyett merev struktúrával találják szembe magukat, ahol idősebb vezetőik tekintélyt követelnek meg. Vezetőikkel és a munkaszervezéssel szemben kritikusak, amely feszültségforrás lehet. A pályakezdőknek rengeteg innovatív ötletük van, szeretnek változtatni, viszont, ha nem találnak meghallgatásra, akkor fásultak lesznek. A munkaerőpiac elvárja a frissen végzettektől a magas fokú szakmai ismeretet, idegennyelvtudást, kiváló kommunikációs készséget, információ hasznosításának készségét és az élethosszig történő tanulás iránti vágyat. (Dósa, 2014.)

Az Y generáció tagjainak kritikája, hogy a szüleiken élőködnek, lusták, és nárcisztikusak, valamint gyorsan váltanak munkahelyet, csakúgy, mint párt a magánéletükben. (Nemes, 2019.)

2.2.4 A Z generáció (1995-2010)

„A generációkon belül legfőképpen a Z generáció különbözik a többi generációtól.” (Kocsis, 2017.) - 158.oldal

„Globális nemzedék”-nek is nevezhetjük őket, mert ugyanazok a kulturális termékek jutnak el hozzájuk, ezért majdnem mindegy, hogy egy kis magyar faluban, vagy egy amerikai nagyvárosban élnek. Az élményhajszolás szinte életcéllá válik némely fiatal körében, amely számos negatív hatást gyakorol rájuk. Függőséget is okozhat, mert ha rossz valamiért a lelkiállapotuk, azt is élményekkel próbálják kompenzálni. „Szupermost” nemzedék, mert az azonnaliság is fontos az élményekkel kapcsolatosan. Ez azért van, mert sokan úgy nevelkedtek, hogy szinte mindent azonnal megkaptak. Számukra már nem szégyen élvezni a munkát. Céljaik között már nem kizárólagosan a családalapítás és a lakásvásárlás szerepel, hanem például az utazás. (Bereczki, 2022.)

Náluk jelenik meg a „helikopterszülőség” fogalma, mert maximalista X-es szüleik próbálnak helyettük minden átvállalni, így a hibázási lehetőségeik is jóval kisebbek. Ők már nem élménykeresők, mint az X-esek, hanem kifejezetten „élménytársadalomban” nőttek fel, ténylegesen beleszülettek az online világba. (Steigervald, 2024.)

A Z generáció megfelelő munkahelyi menedzselésére még nincsenek eléggé felkészülve, pedig egyre növekszik a jelenlétük a munkaerőpiacon, ez a fiatal generáció nem aktív résztvevője, alakítója, hanem inkább csak elszenvedője. Megértésükhöz és sikeres menedzselésükhöz szükséges ismerni a világban zajló eseményeket és trendeket. Az előző időszakhoz képest nagyon más világban nőttek fel, hiszen a technológiai fejlődés ugrásszerűen felgyorsult, a világ

pedig profitorientált lett. Rengeteg negatív tényező formálta őket: lazább családi kötelékek, kilátástalanság, mohóság és terrorizmus. (Pálffy, 2020.)

A generáció tagjai folyamatosan lépnek be a munkaerőpiacra, ezért pályaválasztásuk lehetőségei kiemelkedően fontosak lehetnek. Nagyon fontos számukra az intézményi és a pedagógusi támogatás, de a család jelenti a legjelentősebb információs és támogatási forrást. A hazai felmérés alapján pozitív kép jelenik meg a Z generációs fiatalokról, tudatosak és jól informáltak. Az egyetemre készülők célratörőbbek, jobban ismerik magukat. A középiskolát választók bizonytalanabbak, alacsonyabb szintű az ismeretük képességeik, céljaik tekintetében, és kevés a tudásuk a szakmákkal összefüggésben, stresszelnek a helyes választás kényszere miatt. A Covid-19 vírushelyzet is hibáztatható, hogy negatívabbak a középiskolások eredményei, valamint a kortárs közösség is hiányzott számukra. Jellemző, hogy sokan nincsenek tisztában az adottságaikkal, támogatásra szorulnak e tekintetben. Itt fontos szerepet tölthetnek be a pályaaorientációs programok. Nagy mennyiségű információt képesek begyűjteni, de értelmezésük, már nehezebb számukra. Jó irány lenne, ha nagyobb számban vennének részt a diákok pályaválasztással összefüggő rendezvényeken. (Hoffmann, 2022.)

A generációk formálásában a legjelentősebb hatásuk a szülőknek van. Természetesen a Z generáció tagjai túlnyomórészt az X generáció gyermekei. Az X generációs szülők jobban felkészítették az életre gyermekeiket, mint őket a Baby Boomer generáció. A családi körülmények mellett még az oktatásnak, a politikának és gazdaságnak is jelentős hatása van a generáció tagjaira. Tudásuk jelentős hányada iskolán kívülről származik. de ennek ellenére a leghosszabb ideig tartózkodnak az oktatási rendszerben, a felsőoktatásban tanulók száma folyamatosan növekszik, és az élethosszig történő tanulás jellemző rájuk. Politikai szempontból eléggé inaktívak, a gazdaság viszont jelentős befolyással bír felettük. A COVID-19 vírus jelentősen érintette őket, az iskolák bezárásával és a létszámleépítések a munkahelyeken. (Pálffy, 2020.)

Digitális bennszülötteknek is nevezik őket, mert a technológiai nyújtotta lehetőségeket kihasználják és gyorsan, ösztönösen szerzik meg ezen a területen való jártasságot. A digitális világban történő jártasság azt eredményezte, hogy nagyfokú rugalmasságra, problémamegoldó képességre tettek szert, és a multitasking is jól működik az esetükben. (Pálffy, 2020.)

Z generáció tagjaival szemben megfogalmazott kritika elkényeztetettnek minősíti őket. negatív értékelést kapnak a pénzhez kapcsolódó viszonyukra, annak ellenére, hogy ez nem generációs, hanem életkori sajátosságnak tekinthető. (Steigervald, 2024.)

Kritikaként még az okostelefon-függőség említhető meg, szélsőséges vélemények szerint az emberiség pusztulását fogják okozni az Y generációval egyetemben. (Nemes, 2019.)

2.2.5 Az X, Y, Z generáció SWOT analízise

	X generáció	Y generáció	Z generáció
(S) Erősségek	Szabálykövetőek és gyorsan képesek reagálni. Magas szintű az alkalmazkodóképességük. „Digitális bevándorlóként” nyitottak a technológiai fejlődésre. Szívesen tanulnak, hogy minél több információt szerezzenek.	Egyszerű problémamegoldásra törekednek. Egészséges versenyszellemmel rendelkeznek. Eredményorientáltak, és magas a megoldó-képességük.	Otthon érzik magukat az online, digitális térben, ezért digitális bennszülöttként könnyebben tudnak érvényesülni. Precízek, könnyen gyűjtenek információt, logikus a gondolkodásuk, kreatívak és ötletesek.
(W) Gyengeségek	Nem tudnak olyan mértékben visszajelzést adni a vezetés felé, mint a fiatalabb generációk. Kiemelkedően fontos számukra, hogy minél tökéletesebben végezzék el a munkájukat. Munkaidőn túl nem igazán szeretnek foglalkozni az adott feladattal.	Kissé alacsonyabb érzelmi intelligenciájuk így hamarabb kerülnek konfliktusba az idősebb generáció tagjaival, mert kevésbé türelmesek. Kommunikációjuk sem teljesen egyértelmű a többi nemzedék tagjai számára.	Felelősségvállalás és kitartáshiány merülhet fel náluk, mert munkavégzésük során alacsony szintű a módszerességük és strukturáltságuk. Kalandozó figyelmük miatt pedig kényelmesek és fegyelmetlenek lehetnek.
(O) Lehetőségek	Nagyon sok múlik számukra azon, hogy a technológiai fejlődés adta lehetőségekkel, mennyire tudnak élni.	A munkaerőpiacon kiváló munkaerőnek számítanak, mert hatékony a multitasking képességük, vagyis kísérletező a hozzáállásuk, és önállóan is képesek döntéshozatalra.	Önérzetesek és erős az igazságérzetük. Önállóságot biztosítanak nekik, ezért interaktív módon saját maguk alakíthatják feladatkörüket. Szabályozott legyen a számonkérés, így kapnak visszajelzést az eredményekről.
(T) Veszélyek	Ártalmas lehet számukra a munkavégzéssel járó szorongás és feszültség. A pénz lehet motivációs eszköz, de veszélyforrás is, mert ennek a generációnak a tagjai közül nagyon soknak szétesett a családja fiatalkorukban.	Túl nagy hangsúlyt fektetnek mások véleményére. Az alacsony érzelmi intelligencia miatt kissé nárcisztikus, és beképzeltnek, amely a szabályok megkérdőjelezéséhez és az alkalmazkodóképesség és elkötelezettség hiányához vezet.	Elégedetlenségük, türelmetlenségük és követelőzésük következtében vezetőik fejére nőhetnek. Az internetfüggőség és a rendszeres közösségi média használata belső bizonytalanságot okozhat. Ezeknek a következménye konfliktuskerülés és felszínes kapcsolatteremtés.

2. ábra Az X, Y, Z generáció SWOT analízise (Gadanez P. 2017) alapján

2.3 Generációk viselkedése a munkahelyen

Az előző fejezetben, általánosságban, valamint a munkavégzéshez történő viszonyulása alapján jellemeztem a generációkat. Itt részletesebben fogom kifejezni az egyes generációk részvételét, viselkedését a munkahelyükön. Jelenleg az X generáció tagjai vesznek részt legnagyobb

arányban a munkaerőpiacon, de őket már megtanulták kezelni a szervezetek. Ők azok, akik egy átmeneti időszakban éltek tinédzser és fiatal felnőtt korukat, jórészt felnőttként kellett teljesen más világgal szembesülniük, mint amiben felnőttek, és rengeteget kellett ezzel összefüggésben alkalmazkodniuk, és változtatni felfogásukon. Az X generáció tagjai már régóta a munkaerőpiac aktív részesei, ezért a munkahelyi viselkedésükről már kellő információval rendelkeznek a munkáltatók. Sőt, ennek a generációnak a tagjai fokozatosan megkezdik a kivonulásukat a munkaerőpiacról, főleg a nők, hiszen a jelenleg érvényben lévő szabályozás alapján 40 év munkaviszony után elmehetnek nyugdíjba. Viszont a fiatalabb Y és a Z generációkhoz folyamatosan kell alkalmazkodni a munkáltatóknak, ezért túlnyomórészt velük szeretnék foglalkozni. A Z generáció tagjai jelenleg folyamatosan lépnek be a munka világába, és ez a tény kihívást jelenthet a cégek számára, mert folyamatos alkalmazkodást és rugalmasságot, új szemléletmódot igényel. Az Y és Z generáció tagjai között is vannak különbségek, de közös bennük, hogy ők már a felgyorsult technika világába születtek bele, vagy már gyermekkorukban találkoztak vele.

Az utóbbi években a generációk munkahelyi viselkedése és értékrendbeli különbségei a vezetői és HR szakmai konferenciák egyik fontos témája. A generációk sokszínűsége a munkaerőpiacon nagy kihívást jelent a szervezetek számára. A különbségek egyre nagyobbak a generációk tagjai között, még az egymáshoz közel álló generációk tagjai is sokszor nehezen értik meg egymást, ez konfliktusokat okozhat, és a szervezetek vezetőit, HR dolgozóit kihívások elé állítja. (Szabó-Szentgróti, 2019.) „Az eltérő generációk eltérő szemléletet igényelnek az oktatás, képzés, és a munkahelyi HR feladatok szempontjából is”. (Pálffy, 2020.) – 116. oldal.

A generációk munkahelyi hozzáállását meghatározzák azok a körülmények, amelyekben felnőttek. Egy szervezetben több nemzedék dolgozik együtt, és az egyes korosztályok jellemzői nem illenek a csoport minden tagjára. Az X generáció a demokrácia híve, nehezen viseli az ellenőrzést, teljesítményorientált, jól tud alkalmazkodni, de fontos az állandósság is számára. Jó a problémamegoldó és együttműködési képessége. Az Y generáció innovatív, magasan képzett, elvárásai is ennek megfelelőek. Fontos a szakmai előrehaladás, nagyon gyorsan reagál. Magabiztos a digitális világban. A Z generáció számára a virtuális világban történő kommunikáció természetes, képes a multitaskingra, megszokott számára a változás, nem szereti a hierarchiát, és eléggé türelmetlen. (Lakner, 2017.)

Munkateljesítmény szempontjából talán úgy lehetne közöttük meghatározni a különbséget, hogy a X úgy érzi, hogy keményen kell dolgoznia, az Y pedig azért dolgozik, hogy elérje, amit

akar. Rugalmasság tekintetében abban különböznek, hogy az X rugalmas időbeosztással kívánja megteremteni a munka-magánélet egyensúlyát, az Y pedig a munka és a karrier rugalmasságában bíz. Az Y generáció kifejezetten kedveli, ha mentorálják, ez fontos tényező lehet abban, hogy megtartsák a fiatal dolgozókat. (R. S. Weeraratne et al., 2023.)

A szakirodalom szerint a Z generáció esetében az anyagi ösztönzés viszonylagosan visszaszorul. Elégge nagy önbizalommal rendelkeznek, ezért elégge magas elvárásokat támasztanak az őket foglalkoztató munkáltatóval szemben. A generáció tagjai előnyben részesítik azokat a munkahelyeket, ahol jó a közösség, fontos, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön. Vezetőikkel szemben elvárás, hogy határozottak legyenek, jó kommunikációs készséggel rendelkezzenek, őszinték és emberközpontúak legyenek, és kellemes légkört kell, hogy teremtsenek a munkahelyen. *„Az átlátható és munkavállalókat tisztelő elismerő környezet kiváló motivátor a Z generáció számára.”* (Pálffy, 2020.) – 119. oldal. Nagyon fontos számukra, hogy azonosulni tudjanak a vállalat céljaival, és a munkahely társadalmi felelősségvállalása is megfelelő legyen, valamint a környezettudatosság is fontos nekik. A Z generáció tagjai munkájukban kedvelik a kihívásokat, a változatosságot, szívesen dolgoznak projekteken, és unatkozni nagyon nem szeretnek. *„A „Z” nemzedék számára a feladatok végrehajtása és a döntések meghozatala során legfontosabb igények a következők: megfelelő döntési autonómia, nagyfokú szabadság, testreszabhatóság és rugalmasság.”* (Pálffy, 2020.) – 121. oldal.

(Pálffy, 2020.)

A Z generáció nem annyira csapatjátékos, mint az Y generáció, inkább a kiscsoportokban történő munkavégzés népszerű számukra, de itt is fontos a személyes jelenlét. Azt látva, hogy szüleik mennyit foglalkoznak a munkájukkal, ők már nem akarják magukat alárendelni a munkavégzésnek. Ezért a vállalatoknak is törekedni kell az egészségmegőrzésre, és stresszmentes körülmények biztosítására. Náluk jelenik meg leghatározottabban a munka és a magánélet szétválasztása, vagyis a „Work-life-balance”, ezért nem motiválja őket a home office lehetősége. Kiemelkedően fontos számukra a tapasztalatszerzés, és a szakmai fejlődési lehetőség. Nem a hagyományos karrier utak vonzzák őket, hanem inkább az érdeklődésüknek megfelelő fejlődés, de a képzések területén is döntési lehetőséget kell biztosítaniuk számukra. (Pálffy, 2020.)

A Z generáció az előző generációknál sokkal változatosabb világot értékeli, nagyon öntudatosak, úgy érzik, hogy többet jelentenek, mint a munkájuk, és azt szeretnék, ha munkáltatójuk is tisztában lenne ezzel. Karrierjük érdekében képesek akár hétvégén is dolgozni.

Nagy részük rugalmas munkarendre vágyik. Fontosak számukra a vállalati célok, és értékek. Sokuk azt szeretné, ha a vállalatok olyan témában is fellépnének, mint a fenntarthatóság és az éghajlatváltozás. Az ilyen típusú cégek könnyebben vonzzák a fiatal munkaerőt. Ezen feltételek hiányában nem lesznek elkötelezettek munkáltatójuk iránt. (Johns Hopkins University, 2023.)

Egyes szerzők azt az álláspontot képviselik, hogy fontos lenne a generációkról alkotott sztereotípiáktól elvonatkoztatni, és inkább a munkahelyi konfliktusokat megvizsgálni, ahhoz, hogy közelebb kerüljünk a generációk megfelelő együttműködéséhez a munkahelyeken. Ilyen konfliktusok, amelyeket érdemes lenne megvizsgálni:

1. A generáció hasonló értékekkel rendelkezik. Minden generációnak más az értékrendje, de vannak közös értékek. Például: tisztesség, önbecsülés, felelősség, kompetencia.
2. Mindenki tiszteletet akar, de ez mindenki számára mást jelent.
3. Megbízható és hiteles vezetőket szeretnének.
4. Ha valaki feljebb szeretne jutni a ranglétrán, akkor részt kell vennie a vállalati politikában.
5. A változásokhoz való hozzáállás sem kimondottan életkor függő, inkább arról szól, hogy a munkavállaló mennyit nyerhet, vagy veszíthet a változással.
6. A hűség a kontextustól függ, nem a generációtól. Akik többet dolgoznak, nem biztos, hogy lojálisabbak a vállalathoz. Az idősebb lehet, hogy csak azért nem vált, mert közelebb van a nyugdíjhoz.
7. Ugyanolyan könnyű megtartani egy fiatalat, mint egy idősebbet, ha kedvező lehetőségeket teremtünk számukra, például előrelépés, fejlődés, jobb életminőség biztosítása.
8. Mindenki többet akar tanulni, A legfontosabb készségek: vezetés, saját készségek képzése, problémamegoldás, csapatépítés és kommunikációs készségek.
9. Szinte mindenki szeretne egy coachot életkortól függetlenül. (Elena, 2008.)

2.4 A generációk elvárásai munkáltatójukkal kapcsolatosan

A munkaerőpiacon mindig fennálltak különbségek az egyes korcsoportok között, értékrendben és gondolkodásmódban, de a különbségek egyre nagyobbak a technikai fejlődéssel, digitalizációval párhuzamosan. Az lenne a végső cél, hogy hatékony és együttműködő kapcsolat jöjjön létre az egyes generációk között, hogy mindenki szívesen dolgozzon az adott munkáltatónál. A generációs különbségek fejleszthetik a vállalat kultúráját, növelhetik az eredményességet, és válsághelyzet esetében támaszt jelenthetnek. A HR-eseknek kihívást

jelenthet az eltérő szemléleti igényeknek megfelelő oktatás és képzés megszervezése. A generációknak különböznek az igényeik az „optimális” munkahely vonatkozásában. Kiemelkedően fontos a munkáltatók munkaerő toborzásával, a megfelelő munkaerő megtartásával, és együttes foglalkoztatásukkal kapcsolatos feladatok. Ezt generációmenedzsmentnek nevezzük, ami a változó generációs igények összehangolását jelenti. Ennek érdekében gyakran meg kell változtatni a szervezeti kultúrát, újfajta munkakör-tervezési módszereket kell alkalmazni, és meg kell szervezni az időskori tudás-átadást is. Olyan munkahelyi politika kidolgozása szükségeltetik, amellyel egyaránt megteremthetők az idősebb és a fiatalabb generáció számára szükséges feltételek és elvárások. Jelenleg nagyon különbözőek a munkaerőpiacon dolgozó generációk, valamint a digitális fejlődés következtében egyre növekszik a szakadék a kohorszok között. Mindezekre a konfliktusokra fel kell készülniük a munkáltatóknak, mert elég nagy fluktuáció van jelenleg a munkaerőpiacon. A munkáltatóknak és a szakszervezeteknek össze kellene fognia, hogy kezelni tudják ezeket a problémákat, vagyis sikerüljön megtartani a fiatal munkaerőt, és motiválni az idősebbet. (Varga, 2022.)

A mai fiatal nemzedék tagjai szülőként igyekeznek minél több időt a családjukkal, a barátaikkal, vagy a hobbijukkal tölteni. Elvárják a munkáltatótól, hogy vegyék figyelembe, hogy a munkájuktól fontosabb számukra az egészségük, a szabadidejük és kapcsolataik. A hibrid munkavégzéssel nem a munkát szeretnék elkerülni, mert van igényük arra, hogy valamennyi időt eltöltsenek munkatársaikkal (Bereczki, 2022.)

A munkáltatóknak négy generáció elvárásainak kell megfelelni, de mindenhol növekszik a fiatalabb generáció aránya. Ahhoz, hogy ezeket a generációkat megfelelően tudják kezelni, meg kell érteniük a generációs különbségeket, és alkalmazkodniuk kell a fiatalabb generációk elvárásaihoz. Magyarországon 16 éves kortól lehet munkaviszonyt létesíteni, és még hatvan éven felüli személyeknek is van létjogosultsága a munkaerőpiacon, tehát a munkáltatóknak nagyon sokféle szempontot kell figyelembe venniük intézkedéseik kapcsán. A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény nem tesz semmilyen különbségek a generációk között, minden munkavállalót ugyanazok a jogok illetik meg, és ugyanazok a kötelezettségek terhelik. Szükséges lenne egy olyan generációfogalom meghatározása, amely a munkaviszonyokban is helyt állhatna. Jelenleg a munkaerőpiacon munkaerőhiány van, amelyet egyrészt demográfiai tényezők okoznak, másrészt az, hogy a Y generáció gyakran vált munkahelyet („job hopping”). Ezért a munkáltatók egy része a munkaerő megtartására törekszik, másik részük viszont a helyzethez próbál alkalmazkodni, vagyis

perspektívaváltásban gondolkodnak, ahelyett, hogy az egyes generációk munkaértékeinek átalakítását tűzné ki célul. Szempont lehet a munkáltatók számára a projektalapú szervezeti formára való áttérés is, amit azt jelent a gyakorlatban, hogy a munkaerőt képességeik szerint addig tartják az adott munkahelyen, ameddig a projekt szempontjából szükséges. (Varga, 2022.)

Fentiekből következően a munkáltatók irányában nagyon sürgető követelmény, hogy a munkaerőpiacra belépő generációk jellemzőit és igényeit megismerjék, mert csak így lesz lehetőségük arra, hogy biztosítsák azokat a motivációs tényezőket, amelynek következtében az adott generáció tagjai még hatékonyabbak legyenek a munkavégzésben, és elkötelezettek legyenek egy vállalat vagy munkakör iránt. A munkáltatónak az a célja, hogy maximalizálja a profitját, amelyhez szükséges a megfelelő munkaerő biztosítása. Az újabb generációk újfajta változásokat generálnak a vállalatok életében, amelyet megfelelően kell kezelniük. Az Y generáció már jelentős mértékben van jelen a munkaerőpiacon, így a szervezetek már a megértésük irányába tudnak haladni. A munkáltatók gazdasági érdekei nagymértékben attól függenek, hogy milyen az alkalmazott munkaerő képzettsége, reagálásuk a változásokra. A munkáltatók többsége szerint a minél fiatalabb generáció alkalmazása lehet célravezető, annak ellenére, hogy az idősebb generációk tagjai között vannak olyan egyének, akik nyitottak a változásokra. Kevesebb vállalat választja azt a lehetőséget, hogy minél színesebbé tegye a foglalkoztatottak külső képét, és ezekhez alakítsa a szervezet arculatát. (Varga, 2022.)

Az Y és a Z generációnak olyan munkáltatóra van szükségük, amelynek fontos a jólétük. Öt jóléti tényező került azonosításra: karrier, szociális, pénzügyi, közösségi és fizikai. Prioritás számukra, hogy vezetőik etikusak, nyitottak és átláthatóak legyenek, és sokat jelent számukra a bizalom. Elvárják továbbá, hogy munkahelyük sokszínű és befogadó legyen. (Ed O'Boyle, 2021.)

2.5 Generációs különbségek és hasonlóságok a munkahelyen

A szakirodalmi kutatások szerint négy olyan fontos terület van, amely alapján bemutatathatók az egyes generációk közötti különbségek. (Meretei, 2017.)

Elégedettség a munkával és váltás: Az Y generációval foglalkozó tanulmányok szerint tagjai nehezen motiválhatóak, mindig izgalmasabbra vágynak. Sokkal könnyebben lépnek tovább, ha nem elégedettek a helyzetükkel gyorsan munkahelyet váltanak. Egyes kutatások szerint nem annyira generációs kérdés a gyorsabb munkahelyváltás, hanem inkább életkori sajátosság. 2010-ben a gazdasági válság jelentős hatással bírt a pályakezdő Y generáció tagjai számára. (Meretei, 2017.)

A Z generáció abból a szempontból is könnyen tud munkát váltani, mert a munkaerőpiac jelentős átalakuláson megy keresztül, növekedni fog a munkaerő iránti kereslet, de a kínálat csökken. Ezáltal a munkáltatóknak versengeni kell majd a munkaerőért. (Pál E. & Dr. Törőcsik M., 2013.)

Munkaetika: Ehhez a témához tartozik még a munkamorál, a munkavállaló életében a munka szerepe, munkaattitűd, szabadidős tevékenység. A kutatások szerint az Y generáció inkább „otthagynám az állásom, ha sok pénz örökölnék” felfogással értenek egyet, mint azzal, hogy „a gazdag embereknek kötelességüknek kellene érezniük, hogy dolgozzanak, még akkor is, ha nincs rá szükségük”. Az Y generáció tagjai többet dolgoznak (munkával töltött óra), mint az előző generációk, mégis a munkamorálra alacsonyabb értékeket kaptak, mert a szabadidős tevékenységeiket beviszik a munkahelyükre. A munka kisebb figyelmet kap, figyelnek a magánélet-munka egyensúlyára, és a pénz jelentősége pedig megnövekszik számukra. A materialista értékek fontosabb lettek szemükben, mint az előző generációk esetében, de ennek ellenére a munka fontossága mégis csökkent. Twenge álláspontja szerint „én megérdemlem, nem kell érte tennem”. (Meretei, 2017.)

Egy friss USA felmérés szerint a Z generáció nem alkalmas még a munkavégzésre, ezt nyilatkozta a vezetők 40 %-a. Azon a véleményen vannak, hogy túl sokat gondolkodnak saját magukról, pocskék a munkamoráljuk, és nem megfelelő a kommunikációjuk. Egy szakember szerint mindez a koronavírus járványra vezethető vissza, mert otthon végezték iskoláikat, így a szocializációjuk is alacsonyabb szinten van. (EU Társadalom és Jog, 2023.)

Felelősségvállalás: Ebben a témakörben elsősorban azt vizsgálja a szakirodalom, hogy az Y generáció tagjai mennyire szeretnék felelősségteljesebb munkaköröket, az idősebb munkavállalókhöz képest, illetve, hogy mennyire magas az egyéni felelősségvállalásuk, vagyis, hogy mennyire érzik magunknak a történéseket, vagy inkább a környezetüknek tudják be. Twenge et al. bevezeti a kontroll helye fogalmat („locus of control”), amely azt mutatja be, hogy kétféle ember létezik ebből a szempontból., az egyik belső, a másik külső kontrollt érez. Megállapítható, hogy az Y generáció esetében az individualizmus magasabb szintű az egyéneknél, de ennek ellentmond, hogy a kontroll egyre inkább külsővé válik, a felelősségvállalás a saját tettekkel összefüggésben csökken. Választások alkalmával nagyobb százalékban maradnak távol, mint az előző generációk tagjai, ezáltal úgy tűnik, hogy a felelősséget kívülre helyezik. (Meretei, 2017.)

Némely vélemény szerint a Z generáció munkahelyi hozzáállása nem következetes. Valószínűleg hosszú időre van szüksége a generáció tagjainak, hogy elsajátítsák a vállalat által igényelt munkakultúrát, értékeket és szervezeti kultúrát. Ahhoz, hogy felelősséget tudjanak vállalni, szükségük van arra, hogy fontosnak érezzék magukat, és a „csapat tagjai” lehetnek. (Pannon Egyetem, 2023.)

Munka-magánélet egyensúlya: A kutatások szerint az Y generációnak sokkal fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint az előző generációknak. Az Y generáció a munka-magánélet egyensúlyát, a munkában elérhető szabadsággal kapcsolja össze. Ennek tükrében úgy tekintenek munkájukra, hogy az első tíz évben nem okoz nekik gondot a nagyobb erőfeszítés, túlóra, annak a célnak az érdekében, hogy azt követően, mikor már családot alapítanak, akkor érezhessék a befektetett munka eredményét. Magyarországon általában tradicionális modellt képzelnek el, vagyis az a szempont érvényesül, hogy elsősorban a férfiak dolga a pénzkeresés, de természetesen ez nem zárja ki a nők munkaerőpiacon történő elhelyezkedésének lehetőségét, csak nem annyira meghatározó formában. (Meretei, 2017.)

A Z generáció tagjait érintette leginkább a covid. Ők voltak azok, akik egy részét elveszítették fiatalkori lehetőségeiknek, így a munka-magánélet egyensúlya, a rugalmasság még fontosabbá vált számukra, mint az előző generációknak. Sokkal inkább maradnak egy olyan munkahelyen, ahol egészséges mértékben meg van ez az egyensúly. (Karrier Trend, 2023.)

2.6 Az Y és a Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai

Hazánkban a munkanélküliség a KSH adatai szerint a 2010-es évektől kezdődően folyamatosan csökkent. A COVID 19 megjelenése előtti időszakra a munkaerőhiány volt jellemző, ezért a munkáltatók számára kiemelkedően fontos szerepet töltött be a munkaerő toborzása és a munkavállalók megtartása, mivel magas volt a fluktuáció. Ez a probléma a továbbiakban is fennállhat, hiszen az Y és a Z generáció tagjai kevésbé köteleződnek el. Főként a Z generáció tagjai, akiknek a nagy része gyorsan képes munkahelyet váltani, mert számukra nagyon fontos a munkahely és a magánélet egyensúlya. Motiváció lehet még számukra a megfelelő bér, érdekes munka, megfelelő munkahelyi környezet, nyílt és őszinte kommunikáció a vezetőkkel, és rugalmas munkaidő. (Balogh, 2021.)

Az Y generáció az első nemzedék, akik a technológia világában nőttek fel, ezért nem okoz gondot számukra a sokirányú megosztott figyelem. Kiemelkedően fontos számukra a siker, a karrier és pénz. Céltudatosak, eredményorientáltak, ezért munkahelyet könnyebben is váltanak. A Z generációt „netgenerációnak”, vagy „digitális bennszülötteknek” is nevezik. Ők már a

technológia világába születtek bele, így teljesen természetes nekik, inkább a szocializáció egyéb formái nehezek számukra. Technológiai tudásuk és magas szintű nyelvismeretük azt eredményezi, hogy kitűnő munkaerők. Fontos a belső motiváció számukra, karrierjüket általában érdeklődésük alapján választják és nem megfelelési kényszerből. Az Y generáció tagjai félnek a felnőtté válástól és a felelősségtől, a Z generáció tagjai pedig hidegnek és elutasítónak érzik a munka világát. A X generáció tagjainak pályakezdőként könnyebb volt, mert csak később szembesültek az elutasítással. Az Y és Z generáció tagjai természetes a virtuális világ, de pont az okozhat problémát, hogy nehezen tudják összeegyeztetni az online, és offline életüket. A vágyaik és a valóság között számukra erős szakadék van, és erős a létbizonytalanságuk, szorongóak. Ezért a fiatal generációk számára fontos lenne, hogy az oktatás gyakorlatorientáltabbá váljon, és fejlessze az érvényesülésükhöz szükséges készségeiket. (Bencsik, 2017.)

Egy hipotézisvizsgálat alapján az következő eredmények születtek: Az Y és Z generáció vizsgált tagjai között nincs jelentős eltérés a munkahelyválasztás szempontjait tekintetbe véve. A különbségek inkább aszerint állnak fenn, hogy milyen neműek, mi a családi állapotuk, milyen az anyagi helyzetük, dolgoznak-e már jelenleg, és melyik szférában képzelik el a jövőjüket. Az Y és Z generáció tagjainak hasonlóak a jellemvonásai, mert az önmegvalósítást preferálják, és a szemléletük individualista, nem pedig kollektív. A munka és a magánélet egyensúlya kiemelkedően fontos számukra. Ezek a generációk a jó munkahelyi légkört, a munkahelyi környezetet és az alapfizetést részesítik előnybe, fontos még számukra az előrelépés lehetősége és az érdekes munka. Az Y és Z generáció tagjai között négy tényezőben mutatkozott szignifikáns különbség. Ezek a tényezők: az egyéb juttatások, az önálló munkavégzés, a vállalati imázs, és a Well-being program nyújtása. (Balogh, 2021.)

Kvantitatív kutatás alapján a válaszadók szerint a 30 év alatti korosztályra a nagyfokú önbizalom, karriervágy jellemző. Sajnos kevésbé elkötelezettek, és nem dolgoznak eléggé keményen. A válaszadók szerint a 30 év alatti korosztály az informatika területén, a kreatív feladatok, és innovatív megoldások területén hatékonyabbak, mint az idősebb korosztály. A korösszetétel a válaszadók nagyobb hányadának véleménye alapján nem okoz gondot egy munkahelyen. Leggyakrabban a kommunikációs, és gondolkodásbeli különbségek okozhatnak problémát. Általában a saját korosztályukkal tudnak azonos hullámhosszra kerülni a dolgozók. A szervezetek viszont profitálhatnak a különböző korosztályok együttműködéséből. A kölcsönös segítség, tisztelet, baráti légkör motiváló lehet a cégek működésére. A kutatási eredmények összhangba vannak a szakirodalmi megállapításokkal, vagyis a fiatalabb

korosztály nyitott, és céltudatos korosztálynak minősítik. A HR számára kihívást jelent a fiatalabb generáció az ösztönzést, a motivációt és a kommunikációt figyelembe véve. (Bencsik, 2017.)

A kommunikációnk elválaszthatatlan attól a kortól, amelyben élünk. Minden generációnak sajátos kommunikációs szokásai vannak, amely a munkájukban, és magánéletükben is jellemző. A generációk kommunikációs változásaira a felsőoktatási intézményeknek és a munkahelyeknek is reagálnia kell, hiszen a konkrét célcsoport megnyerése a cél számukra, ezért azokon a felületeken kell őket megkeresni, ahol elérhetőek. Az Y és Z generációnak magas az újdonság iránti igénye és fontos számukra a gyakorlat. Az intézményeknek és szervezeteknek nyomon kell követni a generációk kommunikációs változásait, ahhoz, hogy elérjék őket, így megkönnyítve, hogy meg tudják őket nyerni a maguk számára. Érdeemes a jó nemzetközi gyakorlatokat átültetni magyar viszonylatokba is. (Ruzsa, 2018.)

2.7 A generációs különbségek kínálta előnyök a munkahelyeken

Azok a cégek, akik nem használják ki a generációs különbségekből adódó erősségeiket alulmaradnak a gazdasági versenyben. Az egyes generációk másképpen viszonyulnak a munkához és a karrier lehetőségéhez. De egyes kutatások szerint egyes generációk között több a hasonlóság, mint a különbség. Itt említendő meg, hogy a Baby Boomer, az X és az Y generációk között nem olyan hatalmasak a különbségek, mint ahogyan az ember elsőre gondolná. Az X és a Baby Boomer generáció között például sokkal több a hasonlóság, mint a különbség, a munkával való elégedettség, a motiváció, a teljesítmény, a munkahelyi viselkedés területén. Más megközelítések szerint viszont a teljes generációk nem kezelhetők homogén egységként, a viselkedéseket az egyén és a kommunikáció szintjén szükséges megvizsgálni. John Crum, amerikai pszichológus szerint a generációkutatások legfőbb haszna az, hogy azt mutatják meg, hogy mennyire különbözően látják az emberek a helyzeteket, és mennyire másként viselkednek az egyes szituációkban. A legfőbb különbség szerinte az egyéneken van. Sokszor a kommunikációs problémák félreértéseket tudnak szülni. A fenti álláspontból az derül ki, hogy hasonlóságok és különbségek vannak az egyének között a generációs hovatartozásuktól függetlenül is. A vállalatoknak fontos szempont kell, hogy legyen a nyugdíjba vonulók megfelelő szakértelemmel történő pótlása, hogy felismerjék és megértsék a dolgozók igényeit, és a tehetséggondozásra is nagy hangsúlyt kell, hogy fektessenek. Az X generáció tudásszintje magasabb, mint a lassan eltűnő előző generációé, az Y generáció viszont már az X generációhoz képest jóval iskolázottabb és magasabb szintű a technológiai tudása. (Lukács, 2016.)

A munkáltatóknak pozitívnak kell kezelnie több generáció jelenlétét a munkahelyen, és használnia az ebből fakadó előnyöket. Fontosnak minősítik a generációk tanulmányozását, és a feldolgozott információk beépítését a HR stratégiákba. Előnyös a cégek számára, ha mindegyik generáció tagjaiból foglalkoztatnak munkaerőt és, ha támogatják a folyamatos képzést, az életen át tartó tanulást. A vezetők jutalmazása célszerű lehet abból a szempontból, hogy mennyire képesek megtartani a dolgozókat. Nagy jelentősége lehet a mentor programnak, ahol az idősebb generáció tagjai átadják tudásukat a fiatalabbak számára. (Guthire, 2009.)

A legjobb cégek megfelelő érzékenységet mutatnak az egyes generációk igényeihez viszonyítva, és kihasználják az egyes generációk közötti különbségeket, készségeket. A munkát is úgy osztják szét, hogy legjobban megfeleljen az egyes korcsoportok számára. Mindegyik generáció másfajta hozzáállást igényel. Az X generáció esetében értékelni kell a tapasztalatukat, fontos az igazság kimondása, a munka-magánélet egyensúlyának kialakítása, és a tanulási lehetőség biztosítása. Az Y generációnak pedig strukturált, és erős vezetőre van szükségük, hosszú távú célokat, és világos elvárásokat kell megfogalmazni számukra, az esetükben nagyon hasznos tud lenni a mentoring program. A teljesítményértékelés az esetükben kiemelkedően fontos lehet. Előnyös a cégek számára, ha minden generációból alkalmaznak munkavállalókat, és nagyon fontos a folyamatos képzés biztosítása, az életen át tartó tanulás. A vállalatok számára szükséges lenne, hogy tréning keretében megismertesse a vezetőkkel a generációs különbségeket, és kezelésüknek a lehetőségeit. Ott tudnak a vezetők hatékonyabb munkavégzést biztosítani, ahol megértik a generációs eltéréseket és ezzel összefüggésben koncepciókat, és módszereket dolgoznak ki HR stratégiájukban. (Lukács, 2016.)

2.8 Munkaerőpiaci kihívások

A munkaerőhiány általános jelenséggé vált a magyar gazdaságban. 27 vállalati vezető bevonásával került kitöltésre kérdőív, így nem alkalmas általános igazságok megfogalmazására, de ennek ellenére betekintést enged a hazai vállalati szektorba. Munkaerőhiány minden képzettségi szektorban és minden településtípusban érzékelhető. Budapesten inkább a felsőfokú, kisebb településeken a középfokú szakemberekből nagyobb a hiány. Természetesen a fiatalabb korosztály jelenti a bevonható munkaerő nagyobb mennyiségét, de ez kihívást is jelent a vállalatok számára. A fiatalokkal szemben eléggé szkeptikusak, nagy részük azon a véleményen van, hogy kevésbé lojálisak munkahelyükhöz, nehezen motiválhatóak, és jelentős százalék gondolja azt, hogy a korábbi generációknál kevésbé képzettek, mint az előző generációk, de viszont nyitottabbak és rugalmasabbak. A szervezetek az oktatáspolitikai megreformálásában látják a megoldást. Egyrészt gyakorlatiasabb

tudásra lenne szükség, másrészt fontosak az alapkészségek, és az élethosszig történő tanulás. Elsősorban a felsőfokú képzettségűek és a szakképzettek iránti igény prognosztizálható. Nem tartanak attól, hogy a technológia fejlődésével megszűnnének munkahelyek. Szerkezeti átalakulás zajlik, hosszabb távon a magasabb képzettségűeket foglalkoztató vállalatok bővülnek jobban. Egyre erősödik az élethosszig történő tanulás gondolata is. A vállalatoknál elég magas a fluktuáció. Munkaerőhiány esetén a cégek növelik a munkahelyi képzések szerepét. A kormányzati szerepvállalást a szakképzés megerősítésében tartják a legfontosabbnak, mert a vállalatok nem elégedettek az oktatási politikával. Érdekes, hogy az ÁFA csökkentésének is magas a megítélése, hiszen nem közvetlenül a munkaerőpiachoz kapcsolódik, de mégis hatással van rá, hiszen „hozzáadott érték adó”, zárt gazdaságban minden költség után leírható az ÁFA. Kormányzati segítségként említendők meg a munkajogi változtatások, ingázás-szállás támogatása, munkaügyi hivatalok tevékenysége. (Ilyés, 2018.)

Változások zajlanak a világban, ezáltal az emberek hosszabb és egészségesebb életet élhetnek. Ezzel párhuzamosan magasabb a munkaerőpiacon történő aktív részvétel, hiszen a tankötelezettség 18 évről lecsökkent 16 évre, a nyugdíj korhatár viszont jelentősen megemelkedett. Így jelenleg a magyar munkaerőpiacon jóval több, mint négy évtizednyi különbséggel dolgozhatnak munkavállalók. Ez folyamatos alkalmazkodást kíván a munkáltatók részéről is a megváltozott körülményekhez. A generációs megközelítés nemcsak a technikai-technológiai hozzáértés színvonalbeli különbségét jelenti, hanem a generációk a mindennapok során képviselik a sajátos kultúrájukat, ettől lesz sokszínű a munkaerőpiac, és ezeket a lehetőségeket érdemes kihasználni a munkaadóknak. (Kurai, 2015.)

A fiatalabb generációkhoz a rugalmasabb, hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák is közelebb állnak, amelyet elősegített a világgazdaság, és a verseny globalizálódása. Ezek elfogadását felgyorsította a COVID-19 vírus által kiváltott pandémia. A munkahelytől távol történő munkavégzéssel olyan kompetenciák értékelődtek fel, mint a digitális kompetencia, a gyors alkalmazkodás, rugalmasság. Ezzel párhuzamosan csökkent a személyes kompetenciák iránti igény. A pandémia elteltével, azzal szembesültek bizonyos munkakörökben a munkavállalók, hogy az átmeneti körülmények egy része állandóvá vált számukra, így újabb kompetenciákat kell elsajátítaniuk: önállóság, rugalmasság, terhelhetőség, és megbízhatóság. A munkavállalók többsége szerint a legjobb megoldás a hibrid munkavégzés lenne. Kihívásokat eredményeznek a demográfiai folyamatok, hiszen hazánkban is többen mennek nyugdíjba, mint ahányan bekerülnek a munkaerőpiacra, de a kivándorlás is gondot okozhat. (Gödör, 2022)

A munkáltatóknak felelőssége van, mert hosszú távon kell gondolkodni, ezért a tehetségeket meg kell keresni, alkalmazni és megtartani. Az együttműködést érdemes akár már az oktatási intézménnyel, vagy diákszervezettel megkezdeni, és ösztöndíjakkal vagy gyakornoki programmal odakötni a szervezetekhez a tehetséges fiatalokat. Gazdasági szempontból mindenképpen érdemes előre gondolkodni, mert így jelentősen kisebb költséggel jár, hogy felkészült embereket képezzenek. Költeni kell a jövő generációira és munkavállalóira, valamint a munkaerőpiacon jelen lévő generáció képzésére is. „A világ legértékesebb erőforrásai az emberi tudás és a kreativitás, vagyis a szellemi tőke.” - (Nemes, 2019.) - 337. oldal.

Egyre nagyobb gondot jelent, hogy munkaerőhiánnyal küszködnek egyes szervezetek, amely egyaránt jelenthet mennyiségi és minőségi problémát. A munkaerőhiány az egész gazdaságot átfogja, nemcsak a magasan képzett szakmákban (mérnökök, orvosok, informatikusok), hanem az ún. „kékgalléros” területeken (pl. hegesztők, targoncások) is nehézséget okoz a munkáltatók számára a megfelelő szakemberek pótlása. A fizikai munkaerőt fejvadász eszközökkel próbálják megtalálni. (Garai-Fodor, 2018.)

A generációk munkaerőpiaci részvételével kapcsolatosan nemcsak a munkahelyeket kell számításba venni, hanem a vállalkozásokat is. Fontos körbejárni azt a kérdéskört, hogy mi motiválja az egyes generációk tagjait vállalkozások beindítására, és milyen kompetenciákat tartanak fontosnak egy jól működő vállalkozás fenntartására, fejlesztésére. A felmérés alapján motiváció tekintetében megegyezett a három generáció véleménye. A legfontosabb ilyen motivációs tényező a függetlenség megszerzése, és a szabadság vágya volt, az X és az Y generációnál pedig a váltás szerepelt még erőteljes motiváló tényezőként. A kompetenciák közül legfontosabbnak a problémamegoldó és a döntéshozatali képesség, valamint a kommunikációs képesség bizonyult. Az idegen nyelv ismeretét nem tartják fontosnak, hiszen a hazai vállalkozások jelentős részénél nincs is rá szükség. A nők számára is vonzónak bizonyult a vállalkozói lét, hiszen megkönnyítheti, hogy családi életükre is megfelelő idő jusson. Összességében megállapítható, hogy a vállalkozói motivációk és kompetenciák tekintetében nincs jelentős különbség az egyes generációk tekintetében. (Angyal, 2023.)

3 Saját vizsgálat

3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

3.1.1 Kutatási célok

Kutatási célom, hogy olyan általános elemzést készítsék a munkaerőpiacon jelenlévő X, Y és Z generáció tagjairól, amely alkalmas lehet arra, hogy a munkáltatók jobban megismerjék az egyes generációk munkahelyi jellemzőit, szokásait, attitűdjét és elvárásait. A vizsgálaton belül több területet alaposabban is szeretnék kifejtetni. Ezek a területek: munka-magánélet egyensúlya, munkahely választási szempontok, munkahely iránti elkötelezettség, generációk együttműködési képessége, valamint, hogy mennyire fontos a munkavállalók számára a fenntarthatóság munkahelyükkel kapcsolatban. Saját kutatásom eredményét szeretném összehasonlítani a szakirodalmi álláspontokkal, és mindezek alapján szeretném bizonyítani, vagy megcáfolni az általam feltételezett hipotéziseket.

3.1.2 Kutatási kérdések

Az alábbi négy kérdést fogalmaztam meg, amelyekre kutatásom során keresem a válaszokat:

1. Mennyire fontos a munka-magánélet egyensúlya az egyes generációknak?
2. Milyen tényezők motiválják az egyes generációkat munkahelyválasztásuk során?
3. Mennyire különbözik az egyes generációk elkötelezettsége munkájuk iránt?
4. Milyen könnyen vált a Z generáció munkahelyet a fenntarthatóság miatt?

3.1.3 Hipotézisek

A feltett kérdésekkel kapcsolatban négy hipotézist fogalmaztam meg, amelyeket a kutatásom eredményeként bizonyítani, vagy cáfolni fogok.

1. Nincs jelentős különbség a generációk között munkahely választási szempontokat tekintve, mert az anyagi juttatás a legfontosabb mindegyik generáció esetében.
2. A Z generációnak fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint a többi generációnak
3. Jelentős különbségek vannak az egyes generációk tagjai között a munkájukhoz való elköteleződésben. A fiatalabb generációk kevésbé elkötelezettek.
4. A Z generáció munkahelyet vált, ha talál egy fenntarthatóbb („zöldebb”) céget.

3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

3.2.1 A vizsgálat körülményei

A vizsgálatot kérdőív segítségével végeztem el, amelyet a Google űrlapok segítségével készítettem el. A kérdőív egy hét időtartamra került közzétételre, de így is könnyen eljutott az

általam választott célcsoportokhoz, gyorsan kitöltésre került a vizsgálódáshoz szükséges mennyiségben.

3.2.2 Helyszín

A vizsgálat helyszíne a Facebook közösségi oldala volt, ahol közzétettem a kérdőívemet. Azért választottam ezt a lehetőséget, mert így gyorsan el tudtam érni, és felkérni az általam választott X, Y és Z generáció tagjait a kitöltésre. A kérdőív egyaránt megosztásra került egy multinacionális cégnél, a közsférában, illetve közeli ismerőseim közül több sférából is kitöltötték.

3.3 A kutatási módszerek és a minta bemutatása

Kutatásom célja az volt, hogy olyan általános elemzést készítsek a munkaerőpiacon jelenlévő X, Y, és Z generáció tagjairól, amely alkalmas lehet arra, hogy a munkáltatók jobban megismerjék az egyes generációk munkahelyi szokásait, attitűdjét, elvárásait. Dolgozatom témáját kvantitatív módszertannal, kérdőív segítségével vizsgáltam meg. Azért esett erre a módszerre a választásom, mert elemzéshez kifejezetten hasznos lehet, hiszen nagyobb mennyiségű adatot lehet vele viszonylag gyorsan és hatékonyan összegyűjteni, és feldolgozni a vizsgálat témájáról, és a vizsgálatban érintettek köréről. Különböző csoportokhoz lehet vele eljutni, jelen esetben az egyes generációkhoz, és olyan tényeket megvizsgálni, amelyekkel jól összehasonlítható eredményekhez juthatunk az adott témakörben. A jól megfogalmazott kérdések lehetővé teszik a kvantitatív elemzést, és különböző módszerek alkalmazását, az adatok feldolgozására és értelmezésére. Hátránya lehet viszont, ha nem megfelelően megfogalmazottak a kérdések, vagy nem tudjuk megfelelően értelmezni és kontextusba helyezni.

A kérdőívvel 141 személyhez jutottam el, a kitöltők jellemzően az X, Y és Z generáció tagjai. A generációs felosztás nem teljesen egységes a szakirodalom alapján, az alábbi besorolást alkalmaztam: Baby Boomer (1943-1965), X (1966-79), Y (1980-1994), és a Z (1995-2010). A kérdőívet a Facebook közösségi oldalán tettem közzé, a kérdéseket a Google űrlapok segítségével készítettem el, a cél a minimum 80 kérdőív feldolgozása volt, összesen 141 válasz érkezett be.

Dolgozatom szakirodalmi részében az X, Y és Z generációkkal foglalkoztam, ezért az elemzést is rájuk tekintettel fogom elkészíteni. Baby Boomer generáció tagjaitól is érkezett 7 válasz, amely 5 %-ot képvisel a kérdőívet összesen kitöltők arányában, de mivel munkámban csak érintőlegesen kerültek megemlíésre, mint a munkaerőpiacról már lassan eltűnő generáció, ezért csak minimális szinten foglalkozom velük, nem tartom szükségesnek az elemzésüket, hiszen a

célom az, hogy a munkaerőpiacon jelenlévő generációkról kapjak olyan átfogó jellemzést, amelyet a munkáltatók is tudnak hasznosítani.

A demográfiai adatokat a kitöltőkre vonatkozóan általános kérdésekkel mértem fel a válaszadók összetételét: generáció, nem, családi állapot, lakóhely, iskolai végzettség körében. Mivel nem célzottan kerestem meg egyes generációkat, hanem a Facebook oldalon került közzétételre a kérdőív, ezért nem tudtam szabályozni, hogy demográfiai szempontból kik legyenek a kitöltők. Megállapításra került, hogy a válaszadók legnagyobb része X generációs, ezt követette az Y generáció, és legkevesebb kitöltő a Z generáció részéről volt. Vizsgálatomat úgy végeztem, hogy az egyes generációk válaszait 100 %-nak tekintettem, hogy az elemzés után összehasonlítást tudjak végezni. Jelentős részben felsőfokú végzettséggel rendelkező nők töltötték ki az adatokat, akik községben és párkapcsolatban élnek. Mindezek tükrében általános következtetések nem vonhatóak le a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetről, de ennek ellenére mégis hasznosíthatónak vélem a kérdőívekből megismert információkat. Ezt követően konkrét kérdéseket tettem fel az általam megfogalmazott kérdések, és velük kapcsolatosan megfogalmazott hipotézisekkel összefüggésben. Majdnem az összes feltett kérdés kapcsolódik az általam megfogalmazott kérdésekhez és hipotézisekhez. Vannak olyan kérdések is, amelyek több hipotézis megvizsgálásában is segítséget nyújthatnak, vagyis igyekeztem egy-egy konkrét témát több kérdéssel is körbejárni, Ezeket az elemzéseket mindhárom generáció vonatkozásában elkészítettem és összehasonlítottam, hogy választ kapjak a feltett kérdéseimre.

A kérdőívben szereplő legtöbb kérdés esetében a Likert skálát alkalmaztam, mert úgy gondoltam, hogy az adott téma esetében ezzel tudom a legjobban kielemezni a kapott válaszokat. Két esetben alkalmaztam a prioritizálás módszerét, és három esetben tettem fel olyan kérdést, amelynél egyéni válaszokat vártam a kitöltőktől. Az egyéni válaszok statisztikailag nem elemezhetőek, így ezekből próbáltam csoportosítva felállítani fontossági sorrendet. Nehézkes és időigényes vele dolgozni, de rávilágíthat olyan momentumra, amelyre nem gondolunk a kérdőív összeállítása során. Hátránya lehet még, hogy nem kapunk értékelhető választ bizonyos esetekben. A három kérdés közül az egyik esetében fordult ez elő, hogy sokan nem töltötték ki. Ennél a kérdésnél nem tettem kötelezővé a válaszadást, mert sejtettem, hogy nem minden kitöltőnek lesz kellő információja a feltett kérdésről. De ha nincs válasz, abból is lehet következtetéseket levonni.

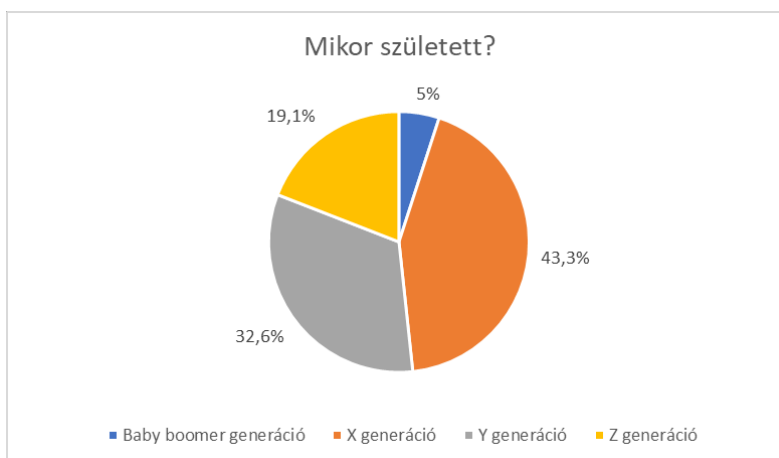
Összességében elég sok tényezőt megvizsgáltam a munkavállalók munkaerőpiaci hozzáállását tekintve, generációs megbontásban, és sok hasznosítható elemzést készítettem. Választ kaptam arra, hogy a munkavállalók szempontjából melyek a legfontosabb tényezők, amelyek

motiválják őket munkahelyválasztás során, mennyire elkötelezettek munkahelyük iránt, mennyire fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya, milyen munkaerőnek ítélik meg önmagukat, milyen az együttműködési készségük olyan munkatársakkal, akik más generációhoz tartoznak, valamint kitértem arra, hogy a munkavállalók számára mennyire fontos a fenntarthatóság munkahelyükkel kapcsolatban.

3.4 Eredmények, a kérdőív elemzése

3.4.1 Demográfiai adatok

A kérdőívet 141 fő töltötte ki, amelynek 78 %-a nő, 22 %-a férfi. A válaszadók generációs megoszlása a következők szerint alakult: 43,3 % X, 32,6 % Y 19,1 % Z generáció és 5 % Baby Boomer. Számszakilag: 61 fő X, 46 fő Y, 27 fő Z és 7 fő Baby Boomer. Az 3. számú ábra szemlélteti a kérdőívet kitöltők generációs megoszlását.

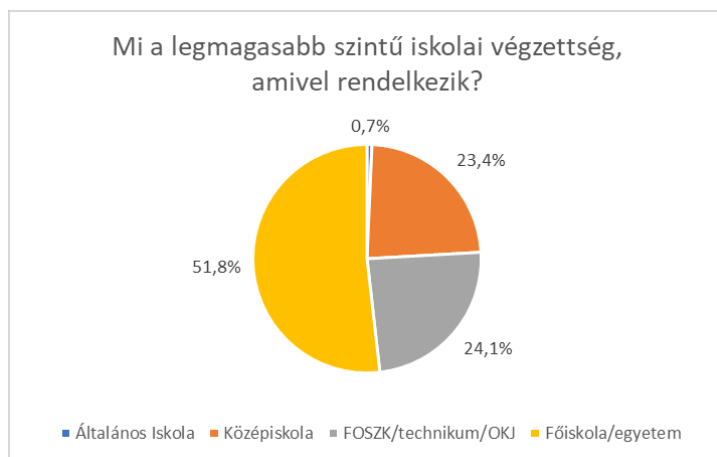


3. ábra A kérdőív válaszadók neme (saját kutatás, 2024)

A válaszadók legnagyobb része községben él (46,1 %), a következő legnagyobb csoport a kisvárosban élők (34 %), a kérdőívet kitöltők 12,8 százaléka nagyvárosban, 7,1 %-a fővárosban él. A mintában szereplő személyek 75,2 %-a házas vagy kapcsolatban él, 24,8 %-a egyedülálló/elvált/özvegy.

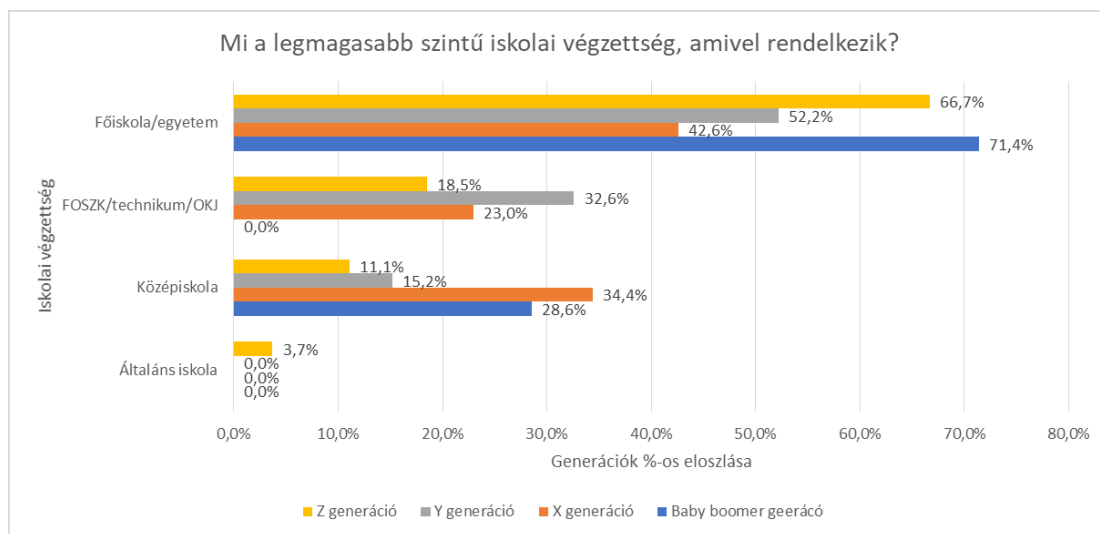
Iskolai végzettség tekintetében a válaszadók több mint fele, 51,8 %-a rendelkezik főiskolai/egyetemi, 24,1 %-a FOSZK/Technikum/ OKJ-s, 23,4 %-a középiskolai és mindössze 0,7 %-a általános iskolai végzettséggel. Megfigyelhető az X, az Y és a Z generációt vizsgálva, hogy a fiatalabb generációk között magasabb az egyetemet végzettek, vagy a magasabban képzettek aránya.

A 4. számú ábra mutatja a mintában szereplők iskolai végzettség szerinti megoszlását.



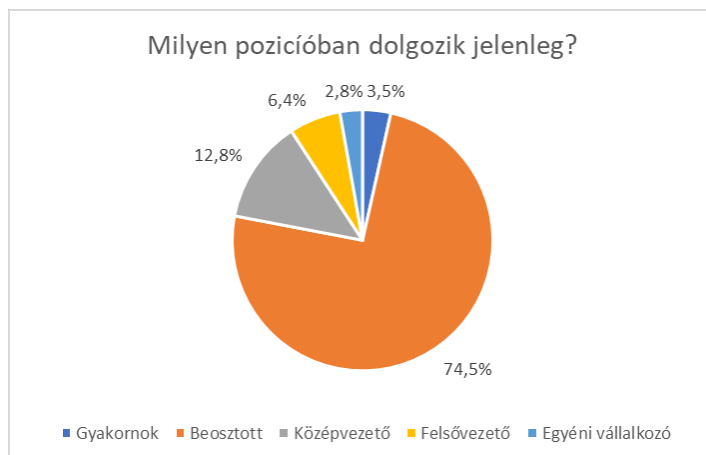
4. ábra A kérdőív válaszadók végzettsége (Saját kutatás, 2024)

Az 5. számú ábra szemlélteti a mintában szereplő egyes generációk iskolai végzettség szerinti megoszlását.



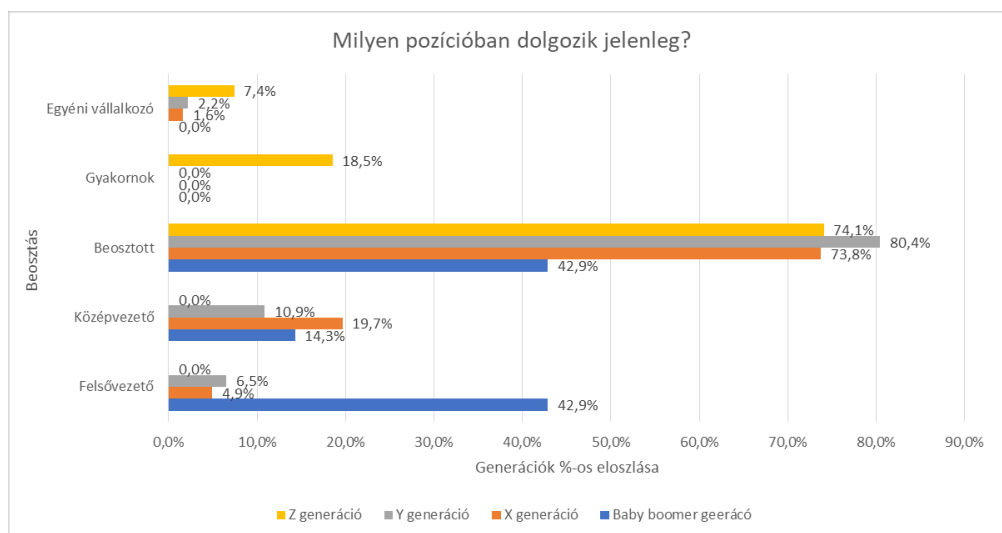
5. ábra A kérdőív válaszadók generációk szerinti végzettsége (Saját kutatás, 2024)

A 6. számú ábrán látható, hogy az interjúalanyok 74,5 %-a beosztotti státuszban dolgozik, 12,8 %-a középvezető, 6,4 %-a felsővezető, 2,8-a % gyakornok és 3,5 %-a egyéni vállalkozó.



6. ábra A kérdőív válaszadók pozíciói (Saját kutatás, 2024)

A Baby Boomer generáció tagjai közül kevesen töltötték ki a kérdőívet és a kitöltők nagy része felsővezető, de találhatunk kis százalékban az X és Y generáció tagjai között is felsővezetőket. A középvezetők legnagyobb százaléka X-es, majd őket követi a Baby Boomer és az Y generáció. A beosztotti státuszban dolgozók között nincsenek lényeges különbségek. Gyakornoki pozícióban koruknál fogva csak a Z generáció tagjai dolgoznak. A 7. számú ábra szemlélteti az egyes generációknak a munkahelyükön betöltött pozíció szerinti megoszlását.



7. ábra A kérdőív válaszadók generációk szerinti pozíciói (Saját kutatás, 2024)

Arra vonatkozólag is tartalmazott a kérdőív kérdéseket, hogy a kitöltők mennyi ideje dolgoznak, és ebből hány éve a jelenlegi munkahelyükön. Generációnként vontam belőle átlagot, mert így lehet megfelelően összehasonlítani. A 8. számú ábra összefoglalva tartalmazza az adatokat.

Generáció	Hány éve dolgozik? átlag/év	Hány éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén? átlag/év
Boomer	39,7	15,4
X	35,7	18,2
Y	17,6	9,1
Z	4,5	2,7

8. ábra A kérdőív válaszadók munkába töltött évei (Saját kutatás, 2024)

A 8. ábra segítségével megállapítható, hogy a Baby Boomer, az X generáció tagjai is viszonylag hosszabb időt töltenek el egy munkahelyen. A Z generációra tekintettel ilyen jellegű megállapítást még nem tudunk tenni, mert tagjai még rövid ideje vannak jelen a munkaerőpiacon. Azt gondolom, hogy az Y generáció esetében sem számít kevés időnek a válaszadók között a jelenlegi munkahelyükön eltöltött időtartam. A szakirodalom szerint is ez az álláspont jelenik meg: a Baby Boomer és az X generáció tagjai lojálisabbak munkahelyükhöz, stabilitásra, kiszámíthatóságra törekednek, így munkahelyet is ritkábban váltanak, mint a fiatalabb generációk.

3.4.2 Hipotézisek vizsgálata

Első hipotézis: Munka-magánélet egyensúlya

Kérdés: Mennyire fontos a munka-magánélet egyensúlya az egyes generációknak?

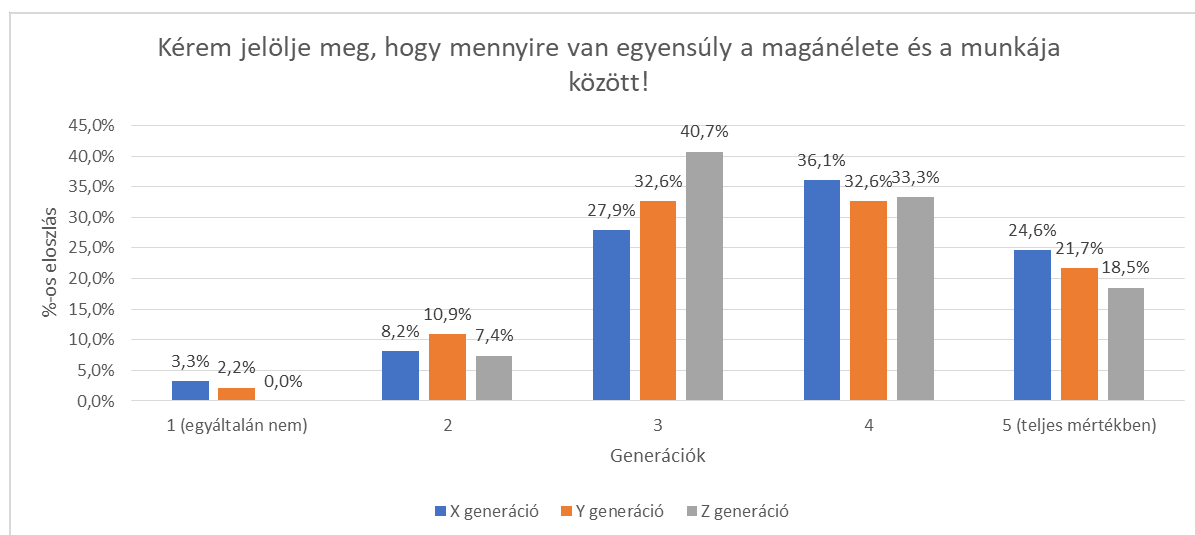
Hipotézis. A Z generációnak fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint a többi generációnak.

Ehhez a témakörhöz több kérdést is tudtam hasznosítani a kérdőívből:

- Kérem jelölje meg, hogy mennyire van egyensúly a magánélete és munkája között?
- Milyen tényezők befolyásolják Önt a munka-magánélet egyensúlya terén?
- Mennyire fontos Önnek a rugalmas munkarend?
- Mennyire fontos Önnek a home office lehetőség ?
- Mennyire fontos Önnek munkahelyválasztás során a távolság?

A 9. számú ábra generáció szerinti megoszlásban azt mutatja, hogy a válaszadók életében mennyire van egyensúly a munkájuk és a magánéletük között. Számszakilag a következők szerint alakultak az átlagok: X: 3,04, Y: 3,60, Z: 3,62, vagyis a fiatalabb generációk

elégedettebbek. Ez a szakirodalom szerint is így van, hiszen a fiatalabb generációk azok, akik egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek erre, és munkahelyet is úgy próbálnak választani, hogy ez az egyensúly megvalósuljon az életükben. Az X generáció tagjai már rég a munkaerőpiacon vannak, természetesebb számukra, hogy a munkájuk többet elvesz az életükből. A fiatalabb generációk tagjai sokkal tudatosabban próbálják ezt az egyensúlyt megteremteni, nem hajlandók feláldozni a magánéletüket a munka „oltárán”.



9. ábra A kérdőív válaszadók számára mennyire van egyensúly a munka és magánélet között (Saját kutatás, 2024)

A szakirodalom szerint már az X generációnak is megnövekedett az igénye munka-magánélet egyensúlya területén, az előző generációkhoz képest, de igazán az Y és Z generáció tagjai számára vált fontossá, a Z generáció számára pedig kiemelt jelentőséggel bír, „work-life balance”. (Szabó-Szentgróti, 2019.) (Meretei, 2017.) (Balogh, 2021.)

Tartalmazott a kérdőív egy teljesen szubjektív válasz lehetőséget arra, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyát. Ilyen típusú kérdést nehéz elemezni, de azért a lényeges dolgokat leszűrhetjük belőle, illetve alkalmas lehet arra, hogy olyan válaszokat is kaphatunk, amelyekre mi magunk nem is gondoltunk, mikor összeállítottuk a kérdéseket, így további kutatás alkalmával ezekre a tényezőkre is rákérdezhetünk.

Úgy dolgoztam fel ezt a kérdést, hogy először csoportosítottam a válaszokat generációk szerint, mert elég nagy szórást mutatott, és nem is egyformán fogalmazták meg a kitöltők ugyanazt a szempontot. Ezt követően a válaszadók általi fontossági sorrendbe tettem a kapott válaszokat generációk szerinti megoszlásban. Az alábbi eredményekre jutottam:

Az X generáció tagjai több problémát is felvetettek, hogy milyen tényezők befolyásolják számukra a munka-magánélet egyensúlyát. Három fontos tényező emelendő ki az elemzés kapcsán.

1. Stressz: A legtöbb kitöltőnél szerepelt problémának, itt több tényező is megemlítsre került, mint például: határidők a munkahelyen, túlórák, állandósult leterheltség. Ha valaki folyamatos stressznek van kitéve a munkahelyén, annak a személynek valószínűleg otthon is eszébe jutnak a munkahelyi teendői és ez kihatással lehet a magánéletére.

2. Időbeosztás: Itt a válaszok többnyire a rugalmas munkarendre, home office-ra, rövidebb munkaidőre, megfelelő műszakrendre, részmunkaidőre, több szabadidőre történő igényre utaltak, valamint arra, hogy az igényükhöz, az életmódjukhoz jobban alkalmazkodó munkahelyekre lenne szükség.

3. Anyagi helyzet: Az anyagi helyzet is képes befolyásolni ezt az egyensúlyt. Ha valakinek stabil az anyagi háttere, nem kényszerül arra, hogy túlórát, vagy túlmunkát vállaljon, vagy elfogadjon olyan munka-időbeosztást, amely teljesen felborítja a munka-magánélet egyensúlyát.

Fenti tényezőkön kívül a válaszadók között kevésbé jelentős mértékben, de szerepet kapott az egészség fontossága, a családi és a munkahelyi együttműködés, támogatás szerepe, valamint az is, hogy a dolgozó mennyire érzi jól magát a munkahelyén, hiszen ezek a tényezők is képesek kihatni a munka-magánélet egyensúlyára.

Az Y generáció tagjai esetében is hasonló válaszok érkeztek, mint az X generációnál, de mégis más sorrend alakult ki:

1. Az időbeosztással kapcsolatos tényezők kerültek legtöbb esetben az első helyre. A rugalmas munkaidő játszik itt a legfontosabb szerepet, ezt követően a home office lehetősége.

2. A stressz szintjének csökkentése fontos szerepet tölt be a munka-magánéleti egyensúlyban, hiszen mindkét területen jelentős befolyásoló tényező. A munkahelyen a túlterheltség lehet befolyásoló tényező, valamint az is, ha a munkáltató családcentrikus. A magánéletben a család és a gyerekek játszhatnak szerepet.

3. Az anyagi tényezők szerepelnek harmadik helyen, mint az X generáció esetében.

Z generációs válaszok elemzése:

1. A legfontosabb tényező számukra is az idő. De már kicsit másként értelmezik ezt a kérdést, mint az idősebb generációk tagjai. Prioritás a rugalmas munkarend és a home-office, valamint

megjelenik az ingázás, mint negatív tényező. Érdekes, hogy itt már a home office lehetősége negatív tényezőként is megjelenik, mert nehéz elkülöníteni az ember otthonában a munkát és a magánéletet, így előfordulhat, hogy több időt tölt munkával otthon, mint a munkahelyén. A túl sok munka is kevesebb szabadidőt tud biztosítani.

2. Itt is a stresszel, és sok munkával összefüggésben lévő tényezők jelennek meg második helyen. A stressz, a felelősség kihat az egyén magánéletére is. A túl sok munka nemcsak kevés szabadidőt, de stresszt is eredményezhet.

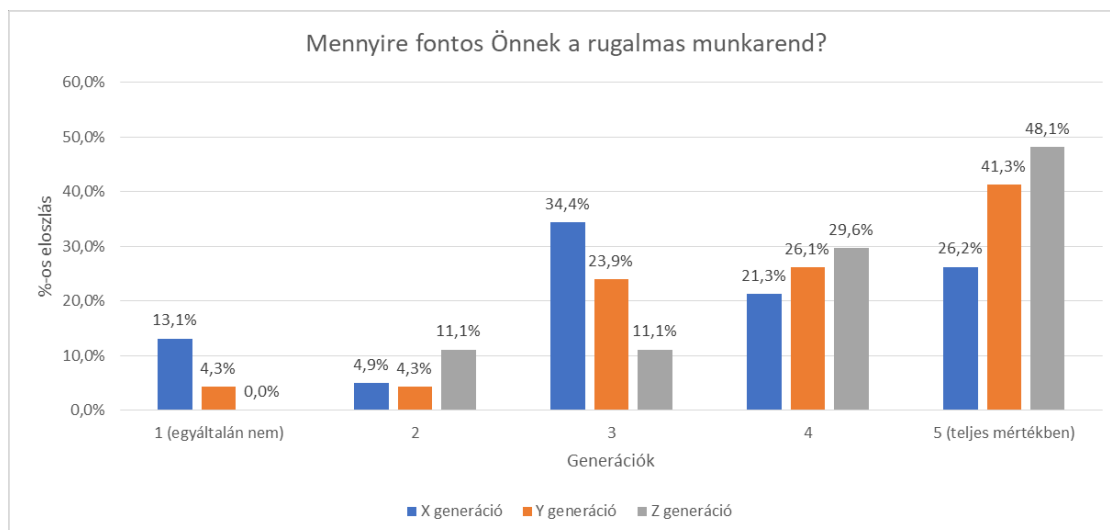
A Z generációs válaszadók közül senki nem érezte úgy, hogy az anyagiak befolyásoló tényezőt jelenthetnének. Ez fakadhat abból, hogy kevesen alapítottak még közülük családot, vagy sokan még a szülői házban élnek, így a több szabadidő prioritás inkább az életükben, hiszen ők már az „élménygeneráció” tagjai.

Összességében megállapítható, hogy az elemzésben adott tényezők kombinációja és az egyén preferenciái határozzák meg, hogy milyen mértékben képes fenntartani a munka-magánélet egyensúlyát.

Rugalmas munkarend és home office

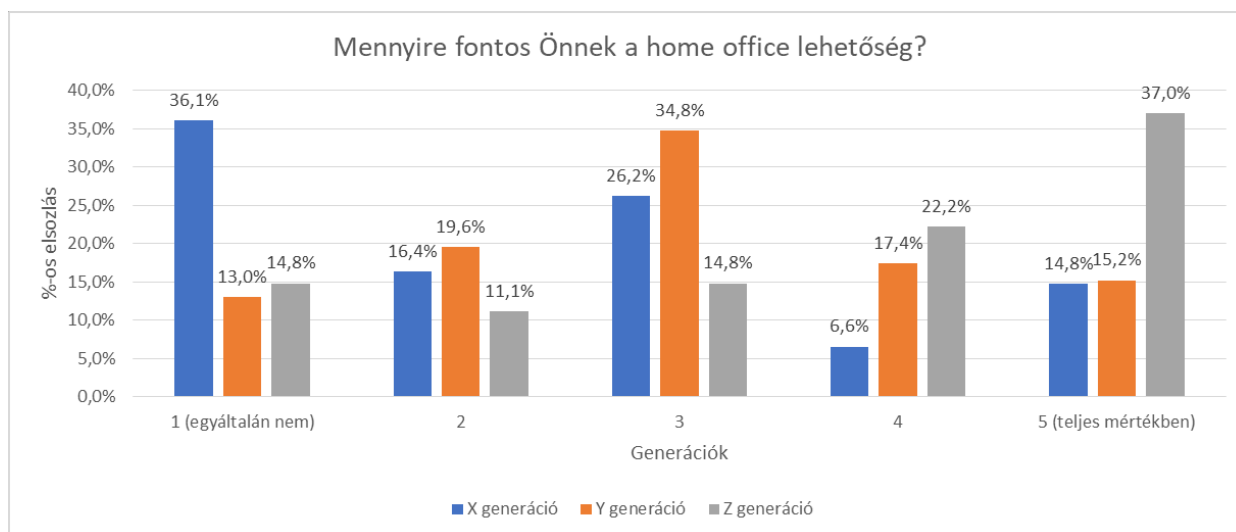
A feldolgozott válaszok közül egyértelműen megállapítható, hogy a rugalmas munkavégzés nagyobb prioritást élvez a fiatalabb generációk, kiváltképpen a Z generáció számára. Az X generáció számára sem mellékes szempont, de náluk nem annyira kardinális kérdés, mert ők egy sokkal rugalmatlanabb rendszerben szocializálódtak. A feldolgozott válaszokat a 10. számú ábra mutatja.

Számszakilag az alábbi átlagokat kaptam: X: 3,42, Y: 3,95, Z: 4,14.



10. ábra: A kérdőív válaszadók számára mennyire fontos a rugalmas munkarend generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

A home office-ra vonatkozó adatok elemzése alapján a következők szerint alakultak az átlagok generációs megoszlásban: X: 2,47, Y: 3,02, Z: 3,55. A pontos adatokat a 11. számú ábra mutatja. Ebből egyértelműen megállapítható, hogy az egyes generációk között itt jelentős különbségek vannak, még a fiatalabbak között is. A Z generáció tagjai számára bizonyult jelentősnek a home office lehetősége.



11. ábra A kérdőív válaszadók számára mennyire fontos a home office munkarend generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

A szakirodalom szerint a rugalmas munkarend sokkal nagyobb szerepet játszik az Y generáció esetében, mint az X-nél, amelyet a kutatásom is bizonyít. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

A Z generáció számára pedig már kifejezetten kiemelkedő szerepet kap munkahelyválasztás során. (Johns Hopkins University, 2023.)

Összességében megállapítható, hogy az Y és a Z generáció jobban értékeli a home office lehetőségét, mint az X generáció. Számukra is jelentőséggel bír, bár kisebb mértékben. Ez az

elvárás részben az egyes generációk munkastílusából, technológiai háttéréből, valamint az elvárásaikból fakadhat.

A home office is a rugalmas munkarendhez tartozó egyik elem, de az utóbbi években a covid19 vírus megjelenésével összefüggésben jelent meg igazán, mint lehetőség, és nagyon elterjedt, ezért külön is próbáltam kitérni rá. Azért ezt a két tényezőt választottam, mert ezek a legjobban elterjed fogalmak a köztudatban, valamint elemzésük több feltett hipotézishez is segítséget nyújthat. A válaszok több tényezőtől is függhetnek. egyrészt természetesen generációs kérdés is, hiszen a fiatalabb generációkhoz sokkal közelebb áll a home office munkavégzés és jellemzően felkészültebbek is rá. Másrészt függhet a munkavégzés típusától is, hiszen vannak olyan munkakörök, amelyek nem végezhetőek el home office-ban, így valószínűleg az ilyen jellegű munkakört betöltő válaszadók számára nem élvez prioritást ez a lehetőség. Mindezekon kívül azt gondolom, hogy a home office függhet a végzettségtől is, mert jellemzően a magasabb végzettséggel rendelkezők dolgoznak olyan munkakörben, amely a távolból is végezhető.

A 12. számú ábra szemlélteti a generációk rugalmas munkarendhez, és home office-hoz való viszonyát.

	X	Y	Z
Rugalmas munkarend	3,42	3,95	4,14
Home office	2,47	3,02	3,55
Átlag	2,94	3,48	3,84

12. ábra A kérdőív válaszadók generációk szerinti átlaga a home office és a rugalmas munkarend terén

A válaszokból egyértelműen megállapítható, hogy a szakirodalommal megegyezően az X generáció tagjainál nem élvez prioritást a home office és a rugalmas munkaidő, a fiatal generációk számára nagyobb jelentőséggel bír. Egyes álláspontok szerint a Z generáció számára már nem olyan fontos a home office lehetőség, mint az Y számára, pontosan a munkamagánélet egyensúlya megtartása érdekében. ezzel ellentétben a válaszadók másként nyilatkoztak, a generációk közül a Z számára legfontosabb a home office lehetősége. (Pálffy, 2020.)

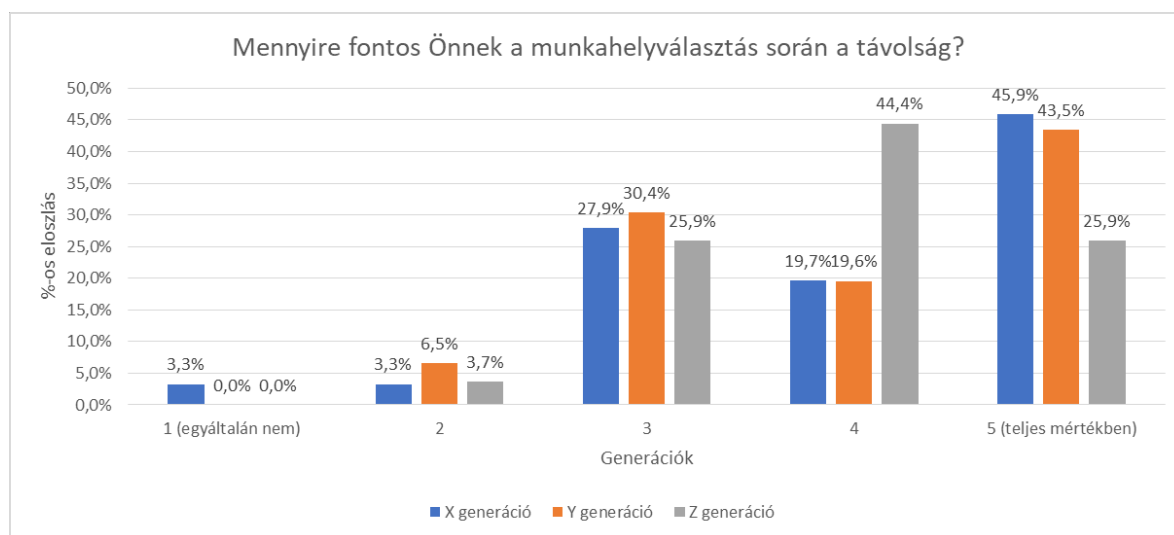
A rugalmasabb, hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák sokkal közelebb állnak a fiatalabb generációk tagjaihoz, amelyet a pandémia is felgyorsított. (Gödör, 2022.)

A mai fiatal nemzedék tagjai a kettő kombinációját, a hibrid munkavégzést részesítik előnybe, ezáltal több időt tudnak áldozni a magánéletükre. (Bereczki, 2022.)

Összehasonlítva az egyes generációk esetében a home office és a rugalmas munkarend iránti igényt megállapítható, hogy a rugalmas munkarend sokkal népszerűbb minden generáció esetében. Véleményem szerint ez azért alakult így, mert a rugalmas munkarend lehetővé teszi, hogy találkozzanak munkatársaikkal, ezáltal ne legyenek elszigetve egymástól. Az online tér, a társaktól történő elszigetelődés fokozhatja a szorongást, hiszen senkinek nem tesz jót, ha a napja nagy részét a négy fal között otthon tölti, és nem éri semmi inger a külvilágból.

Munkahely távolsága

A 13. számú ábra adataiból megállapítható, hogy a munkahely távolsága sokkal fontosabb az Y és a Z generáció számára, mint az idősebb X generációnak. Számszakilag megvizsgálva az alábbi átlagokat kaptuk az egyes generációk esetében: X: 3,68, Y: 4, Z: 3,92. A munkahely távolsága jelentős hatással lehet a munka-magánélet egyensúlyára, mert az ingázás ideje közvetlenül befolyásolja, hogy mennyi idő marad a magánéletre. A hosszú ingázás sok energiát vesz el az embertől, és növeli a stressz szintjét is. Az ingázás költségei is hozzájárulhatnak az egyensúly megbomlásához. Természetesen ezt nem mindenki egyformán kezeli. Összességében azt gondolom, hogy a munkahely távolsága és a munka-magánélet egyensúlya között erős az összefüggés, de természetesen az egyéni preferenciák és körülmények határozzák meg.



13. ábra: A kérdőív válaszadók számára mennyire fontos a munkahely távolsága generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

Hipotézisem az volt, hogy a Z generáció számára a legfontosabb, a munka és a magánélet egyensúlya. Ezt sikerült alátámasztanom teljes mértékben, a szakirodalom és az általam feltett kérdések elemzése alapján. A Z generáció minősítette úgy jelenlegi élethelyzetét, hogy a legjobban elégedett a generációk közül a munka-magánélet egyensúlyával. Ez azért lehet így, mert ők törekednek is rá, és igyekeznek olyan munkahelyet választani, amely ezt elősegítheti.

A rugalmas munkarend, és home office iránti igény esetében is olyan eredmények jöttek ki az elemzés kapcsán, hogy a Z generáció számára legfontosabbak ezek a lehetőségek, amelyek szorosan összefüggenek a munka-magánélet egyensúlyával, továbbá, a munkahely távolsága is hatást gyakorolhat rá. Az egyéni kérdésre, hogy milyen tényezők befolyásolják a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatosan, ott is az idővel kapcsolatos válaszok aránya alakult a legmagasabban. Összességében a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó összes feltett kérdés tekintetében úgy alakultak a válaszok, hogy a Z generáció tagjai számára a legfontosabb, vagyis a feltett hipotézisem teljes mértékben helytálló.

Második hipotézis: Munkahelyválasztási szempontok

Kérdés: Milyen tényezők motiválják az egyes generációkat munkahelyválasztásuk során?

Hipotézis: Nincs jelentős különbség a generációk között munkahely választási szempontokat tekintve, mert az anyagi juttatás a legfontosabb mindegyik generáció esetében.

Ennek a hipotézisnek a vizsgálata során a kérdőívből az alábbi kérdéseket tudtan hasznosítani:

- Önnek melyek a legfontosabb tényezők munkahelyválasztás során?
- Mennyire fontos Önnek a rugalmas munkarend?
- Mennyire fontos Önnek a home office lehetőség?
- Mennyire fontos Önnek munkahelyválasztás során a távolság?

Ezzel a kérdéssel arra szerettem volna választ kapni, hogy az X, Y és Z generáció tagjainak melyek a legfontosabb tényezők munkahelyválasztás során. Összesen 8 lehetőséget adtam meg a kérdőívet kitöltőknek, és arra kértem őket, hogy a legfontosabb 3 szempontot jelöljék meg,. Ez az elemzés segíthet a munkahelyi környezet és a csapatösszetétel jobb megértésében és az olyan területek beazonosításában, ahol további fejlesztésre, vagy támogatásra van szükség. A megfelelő összehasonlíthatóság érdekében, nemcsak a 3 legjellemzőbb tényezőt, hanem az összeset sorba állítottam generációk szerinti megoszlásban. Feltüntettem a darabszámot is, ezzel érzékeltetve, hogy mekkora a különbség az egyes szempontok fontossága között a munkavállalók elhelyezkedésében. Az adatokat a 14. számú ábra tartalmazza.

Legfontosabb tényezők	X generáció		Y generáció		Z generáció	
1.	Anyagi elismerés	41	Anyagi elismerés Biztonság, stabilitás	29 29	Anyagi elismerés Rugalmas munkaidő	15 15
2.	Biztonság, stabilitás	37	Rugalmas munkaidő	20	Szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség	14
3.	Őszinte kommunikáció a vezetőkkel	31	Szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség	18	Biztonság, stabilitás	13
4.	Munkakörnyezet, munkaeszközök	28	Őszinte kommunikáció a vezetőkkel	15	Home office	11
5.	Szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség	18	Önmegvalósítás, kihívás Munkakörnyezet, munkaeszközök	14 14	Őszinte kommunikáció a vezetőkkel	9
6.	Önmegvalósítás, kihívás	13	Home office	13	Önmegvalósítás, kihívás	8
7.	Rugalmas munkaidő	10			Munkakörnyezet, munkaeszközök	6
8.	Home office	7				
Összesen:		185		152		91

14. ábra: A kérdőív válaszadók számára 3 legfontosabb tényező a munkahelyválasztás során generációk szerint (Saját kutatás 2024)

A szakirodalommal összevetve a kutatásomat a következőket tapasztalhatjuk: Mindkettő esetben az Y generáció szerint munkahelyválasztásnál a pénz és a karrier fontos szerepet játszik, ezen kívül a rugalmas munkaidő (ezáltal a munka-magánélet egyensúlya), kiemelt jelentőséggel bír számukra a vezetőkkel megfelelő kapcsolattartás. Az általam kapott adatok alapján viszont a biztonság és rugalmas munkaidő meghatározóbb a karriernél. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

A fiatalabb generációk esetében a szakmai fejlődés előrelépési lehetőség magasabb értékelést kapott, mint az X-eseknél, ez egyezik a szakirodalmi megállapításokkal is. (Lakner, 2017.)

A prioritások munkahelyválasztás során mindhárom generáció tekintetében az anyagi juttatások. Az X és az Y generáció esetében ezzel a szakirodalom is teljesen egyetért, viszont a Z generáció esetében eltérő állásponttal is lehet találkozni, hogy náluk az anyagi ösztönzés viszonylagosan visszaszorul. (Dósa, 2014.) (Pálffy, 2020.)

A biztonság és stabilitás jelentős az X generáció esetében, amely várható volt. Viszont meglepő számomra, hogy a szakirodalmi kutatásokkal ellentétben az Y generáció esetében még a karriernél is fontosabb tényezőnek bizonyult. (Szabó-Szentgróti, 2019.)

Érdekesnek tartom még, hogy a munkakörnyezet az X generáció számára jelentős szempont, míg a Z-sek esetében teljesen háttérbe szorult. holott a szakirodalom szerint a Z generáció számára kiemelt fontosságú. (Balogh, 2021.)

Az őszinte kommunikáció a vezetőkkel az X generáció harmadik helyén végzett a rangsorban, viszont az Y és Z tagjai számára már kevésbé fontosnak bizonyult, pedig az általam megismert szakirodalom szerint ez jelentős tényező a Z generáció tagjai számára. (Balogh, 2021.)

Munkahelyválasztási szempont lehet a rugalmas munkarend és a home office lehetőség, és a munkahely távolsága is. Ezekre külön kitértem a kérdőívben, mert az utóbbi években a fiatalabb generációk körében nagyon megnövekedett ezekre az igény.

Hipotézisem bizonyítása során az alábbi megállapításokat tettem a kérdőív válaszai alapján:

Az X, Y és a Z generáció esetében a munkahelyválasztási szempontokat tekintve első helyen áll az anyagi elismerés fontossága, de az Y és a Z generáció esetében nem kizárólagosan, az Y generáció a biztonságot és stabilitást, a Z generáció a rugalmas munkaidőt minősítette azonos fontosságúnak, mint az anyagi elismerés. A szakirodalom és az adatok elemzése alapján megállapítottam, hogy hipotézisem részben helyt álló, hiszen mindhárom generáció esetében az anyagi elismerés fontossága került első helyre munkahelyválasztás során, de az Y és a Z generáció esetében ezen kívül más tényezők is ugyanolyan fontosságúnak minősültek. Célszerű lenne további részletes vizsgálat a munkahelyválasztási szempontokat tekintve, ahol több kérdést is a Likert skála szerint tennénk fel, így véleményem szerint még árnyaltabb képet kapnánk az egyes generációk szempontjait tekintve.

Harmadik hipotézis: Munkahelyi elkötelezettség

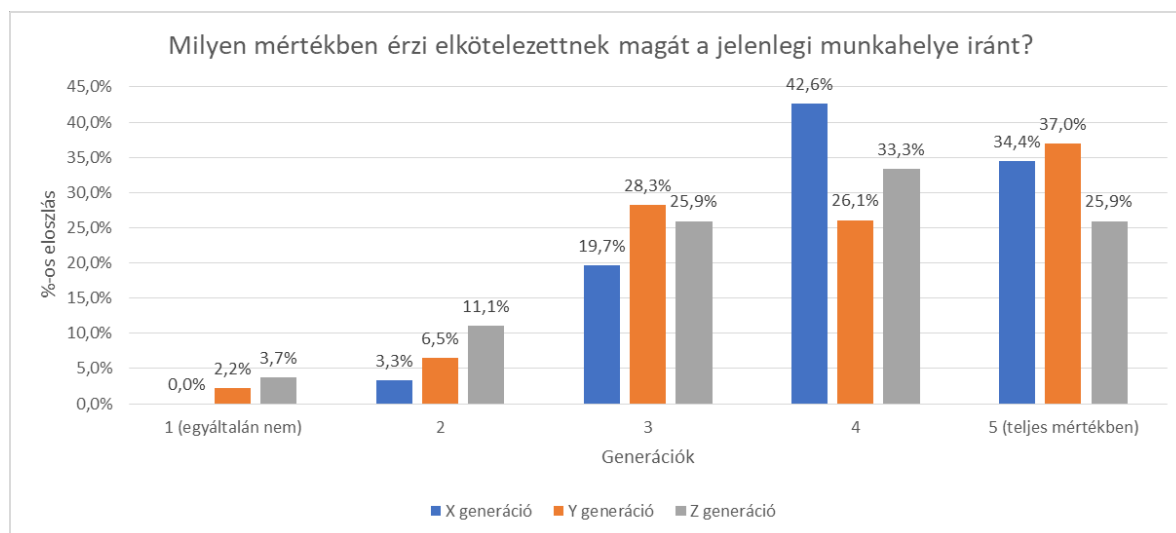
Kérdés: Mennyire különbözik az egyes generációk elkötelezettsége munkájuk iránt?

Hipotézis: Jelentős különbségek vannak az egyes generációk tagjai között a munkájukhoz való elköteleződésben. A fiatalabb generációk kevésbé elkötelezettek.

- Milyen mértékben érzi elkötelezettnek magát a jelenlegi munkahelye iránt?
- Mennyire hajlandó a vállalati/szervezeti cél elérése érdekében több energiát fektetni a munkájába az alap elvárásokon felül?
- Milyen változásokat látna szívesen munkahelyén elkötelezettsége növelése érdekében?

A minták alapján arra kerestem választ, hogy a generációk tagjai mennyire elkötelezettek munkáltatójuk iránt. Az adatokból megállapítható, hogy mindhárom generáció meglehetősen elkötelezett a jelenlegi munkahelye iránt, kiváltképpen az X generáció, legkevésbé pedig a Z generáció tagjai. Számszakilag ez a következőképpen alakult: X: 4,08, Y: 3,89, Z: 3,66. Az adatokat a 15. számú ábra tartalmazza. Ezekből a tényekből arra lehet következtetni, hogy a Z generáció vált legkönnyebben munkahelyet. Ez adódhat a generáció sajátosságaiból, de abból is, hogy ennek a generációnak a tagjai még nem családosak, az is lehet, hogy egy részük még a szülői házában lakik, így a biztonságra törekvés kevésbé hangsúlyos számukra. Valószínűleg kevesebb ideig gondolkodnak a munkahelyváltáson, mint az idősebb generációk, és sokkal könnyebben otthagyják a munkahelyüket, ha egy másik munkáltató kedvezőbb lehetőségeket kínál.

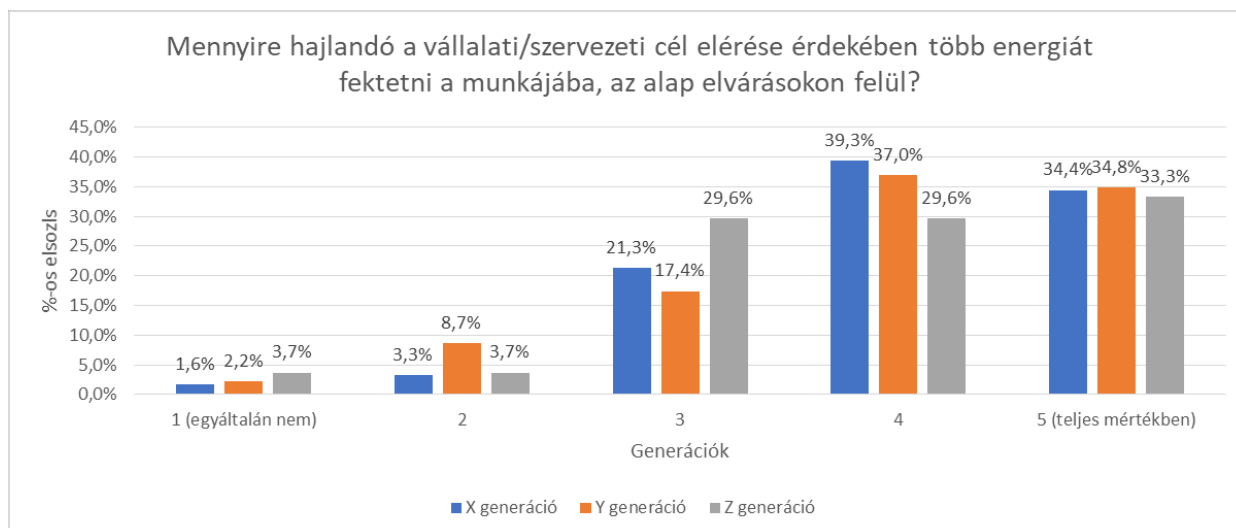
A szakirodalom szerint a fiatalabb generációk tagjai kevésbé elkötelezettek a munkahelyük iránt, és nem dolgoznak elég keményen. (Bencsik, 2017.)



15. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire elkötelezettek a jelenlegi munkahelyük iránt generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

Alapelvárásokon felüli munka

A 16. számú ábra adatai azt mutatják, hogy a munkavállaló mennyire hajlandó a vállalati/szervezeti cél elérése érdekében több energiát fektetni a munkájába az alap elvárásokon felül. A következők szerint alakultak az átlagok: X: 4,01, Y: 3,93, Z: 3,85. Itt is hasonló rangsor figyelhető meg, mint az előző táblázat esetében, vagyis, hogy az idősebb generációk hajlandóak több energiát fektetni munkájukban, mint az elvárt. Ez érthető is, mivel az a tény, hogy a munkavállaló hajlandó az alapelvárásokon felül is energiát fektetni munkájába, azt is tükrözi, hogy mennyire elkötelezett munkáltatója iránt.



16. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire hajlandók több energiát fektetni a munkába generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

Arra kerestem még választ, hogy milyen változtatásokat látnának szívesen munkahelyükön elkötelezettségük növelése érdekében. Ez a kérdés lehetővé tette a válaszadók számára, hogy teljesen szubjektív módon válaszoljanak. A kiértékelés hasonló módon történt, mint az előző ilyen kérdés esetében, vagyis először csoportosítottam a kapott válaszokat generációk szerint, majd sorrendbe állítottam azokat. Hasonlóan alakultak a válaszok, mint a munkahelyválasztás szempontjainál. Az alábbi fontossági sorrendet kaptam generációk szerinti megoszlásban:

X generáció:

1. Anyagi elismerés, béremelés, többféle anyagi elismerés és ösztönzés.
2. Elismerés, megbecsülés.
3. Rugalmas munkaidő, home office.
4. Normális vezetőség, nyitott kommunikáció.
5. Szakmailag jobban képzett munkatársak.
6. Biztonság. Itt az egészségügyi és munkabiztonság kapott szerepet.
7. Megfelelő közösségi környezet, csapatmunka és együttműködés.

Y generáció:

1. Magasabb bér.
2. Rugalmas munkaidő és home office.
3. Szakmai előrelépési lehetőség.
4. Elismerés.

Z generáció:

1. Béremelés, pénzügyi juttatások, hűségbónuszok, évközbéli teljesítményalapú juttatások, nagyobb átláthatóság a fizetés terén.
2. Kényelmesebb munkahelyi környezet, csapatépítés.
3. Szakmai fejlődés és előrelépés: Több mentorálás, tréning, bizalom a fiatal munkavállalók felé.
4. Minőségi munkaerőre történő összpontosítás. mikro-menedzserek minimalizálása.
5. Megbecsülés és elismerés: Kevesebb szakmai hiba. Elvégzett munka és az eredmények fontosságának hangsúlyozása a ledolgozott órák helyett.

A válaszokból látszik, hogy az anyagi juttatás prioritás mindhárom generáció esetében. Az X generáció számára fontos a megbecsülés és a megfelelő kommunikáció a vezetőkkel, a fiatalabbak esetében a szakmai fejlődés és előrelépés, valamint a munkahelyi környezet.

Azt a hipotézisemet, - hogy jelentős különbségek vannak az egyes generációk tagjai között a munkájukhoz való elköteleződésben, a fiatalabb generációk tagjai kevésbé elkötelezettek, - az elemzésem, és a szakirodalom is teljes mértékben alátámasztja.

Negyedik hipotézis: Fenntarthatóság

Kérdés: Milyen könnyen vált a Z generáció munkahelyet a fenntarthatóság miatt?

Hipotézis: A Z generáció könnyen munkahelyet vált, ha talál egy fenntarthatóbb („zöldebb”) céget.

A fenntarthatóság témakörét a szakirodalmi részben nem fejtettem ki, mivel annyira nem szoros az összefüggés a generációk munkaerőpiaci helyzetével, de azt gondoltam, hogy napjaink aktuális témája lehet a munkáltatók fenntarthatósági törekvése és a fiatalabb generációknak, az ehhez való viszonya, prioritása. A Z generáció tagjaként azt gondolom, hogy generációnak tisztában kell lenni ennek a jelentőségével, mert a munkáltatókkal szembeni elvárásainkkal mi is növelhetjük a munkáltatók ilyen irányú felelősségvállalását. Nem dughatjuk a fejünket a homokba, hiszen a mi jövőnkéről van szó.

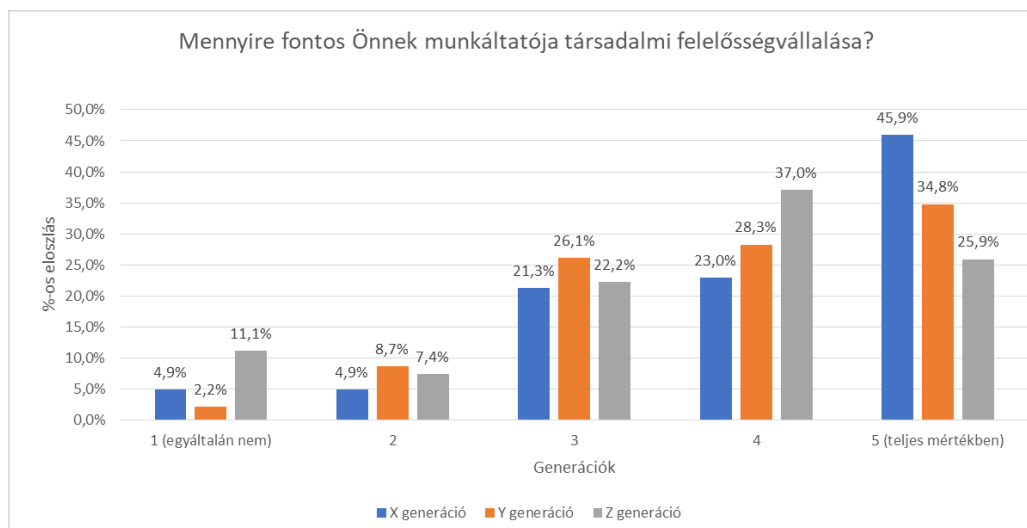
A fenntarthatóság kifejezés használata elterjedt a hétköznapiakban, de néha félreértik, hogy pontosan mit is takar valójában. Az ENSZ definíciója szerint *„olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékének képességét saját szükségleteik kielégítésére”*. Az ENSZ programja 17 fenntarthatósági célt fogalmaz meg. Mikor fenntarthatóságról beszélünk környezeti, társadalmi és gazdasági tényezőket is figyelembe vehetünk. A környezeti fenntarthatóság azt jelenti, hogy egyensúlyban legyenek a

felhasznált és Földünk által regenerálható erőforrások, prioritás az erőforrások újrahasznosítása, a megújuló energiák fejlesztése. A társadalmi fenntarthatóságnak a legfőbb szempontja, hogy a jelen jóléte ne veszélyeztesse a jövő jólétét. Biztosítanunk kellene, hogy mindenki hozzá tudjon férni az erőforrásokhoz, és segítsük az arra rászorulókat. A gazdasági fenntarthatóság azt jelenti, hogy az egész lakosság számára jólétet teremtsünk. A vállalatok felé, mint elvárás azt jelenti, hogy termeljen nyereséget, de értéket is teremtsen a társadalom számára, és közben ne károsítsa a környezetet, valamint ne akadályozzon másokat, hogy hozzáférjenek az erőforrásokhoz. (Ariston Hungary, 2024.)

Ennek a témának a kifejtéséhez három kérdést tettem fel. Kíváncsi voltam arra, hogy az egyes generációknak mennyire fontos munkáltatójuk társadalmi és környezeti felelősségvállalása. Ezen kívül feltettem azt a kérdést, hogy milyen jellegű fenntarthatósági kezdeményezések vonzóak a munkavállaló számára munkahelyválasztásnál, itt teljesen egyéni, szubjektív választ vártam a kitöltőktől.

Munkáltatók társadalmi felelősségvállalása

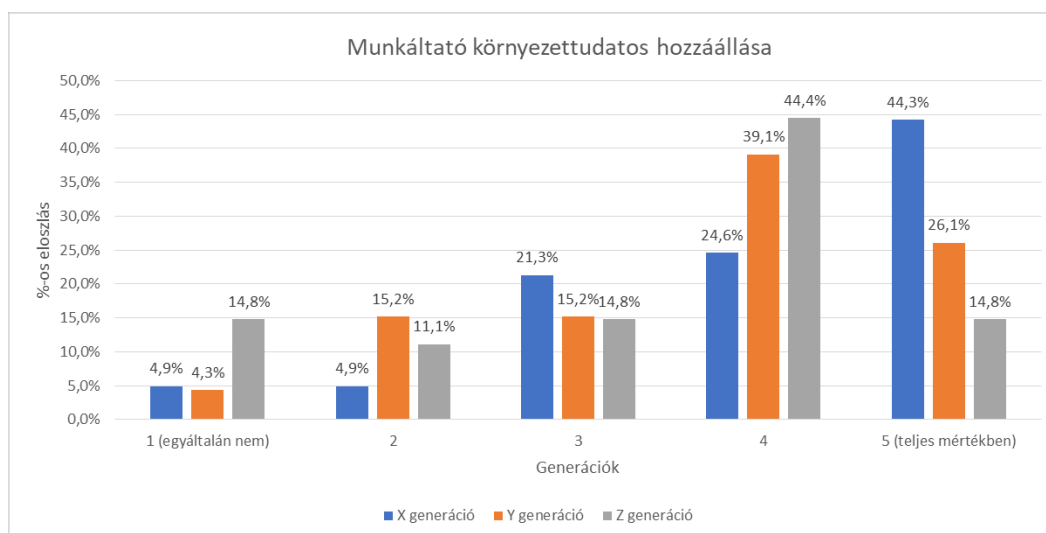
Ebben a kérdéskörben először arra szerettem volna választ kapni, hogy mennyire fontos a munkavállalók számára a munkáltatójuk társadalmi felelősségvállalása. Erre az utóbbi években kezdett igény mutatkozni a munkáltatók, munkavállalók, és a fogyasztók részéről. Az egyes generációk szerinti válaszok között nem alakultak ki jelentős különbségek. Számomra viszont meglepő sorrend alakult ki, hiszen az X generáció számára minősült a legfontosabbnak a társadalmi felelősségvállalás, legkevésbé pedig a Z generáció számára. Az adatokat a 17. számú ábra tartalmazza. Számszakilag a következők szerint alakultak az átlagok: X: 4,00, Y: 3,84, Z: 3,70.



17. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire munkáltatója társadalmi felelősségvállalása generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

Munkáltatók környezettudatos hozzáállása

A kérdőív második kérdése ebben a témakörben az volt, hogy mennyire fontos a dolgozók számára a munkáltató környezettudatos hozzáállása. Számomra ismét meglepetés volt, hogy hasonló sorrend alakult ki, mint az előző kérdés esetében. Az Y és az X generáció válaszaiban hasonló válaszok érkeztek a munkáltatójuk környezettudatos hozzáállása tekintetében, míg a Z generációnál jóval alacsonyabban alakultak az átlagok: X: 3,65. Y: 3,69, Z: 3,33. A pontos adatokat a 18. számú ábra mutatja.



18. ábra A kérdőív válaszadók mennyire munkáltatója környezettudatos hozzáállása generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

A harmadik kérdésem ebben a témában az volt, hogy milyen jellegű fenntarthatósági kezdeményezések vonzóak a munkavállaló számára munkahelyválasztásnál. Ez egy olyan

típusú kérdés volt, ahol a válaszadóknak lehetősége nyílt arra, hogy teljesen szubjektív, egyéni választ adhassanak. A 61 fő X-es válaszadó közül 31 adott olyan választ, amely értékelhető, a 46 fő Y-os közül, 20 fő, és a 27 fő Z-s közül 10 fő. Valószínűleg a kitöltők nagy része nem értette meg a kérdést valójában, vagy nem tartotta olyan fontosnak, hogy elgondolkodjon rajta. Itt nem törekedtem a rangsorolásra, csak megpróbáltam kiszűrni a használható válaszokat, amely generációk szerint a következőképpen alakult:

X generáció: Hosszú távú tervek, anyagi- és erkölcsi elismerés, stabilitás, csapatmunka. Környezetvédelemmel kapcsolatos válaszok: szelektív hulladékgyűjtés, megfelelő hulladékgazdálkodás, füstmentes környezet, energiatakarékosság, környezetbarát hozzáállás, papírfelhasználás csökkentése, napenergia felhasználása, tömegközlekedés ösztönzése, esővíz- és komposzt gyűjtése.

Y generáció: Környezetvédelemmel kapcsolatos válaszok: Energiatakarékosság, újrahasznosítás, környezettudatosság, szelektív hulladékgyűjtés, környezetterhelés csökkentése a home office által. Folyamatos fejlődés, hosszú távú tervezés, piackutatás és követés, folyamatos törekvés a megrendelői kör bővítésére. Stabil, hosszú távú munkalehetőség. Alapvető állatvédelmi előírások betartása.

Z generáció: Környezetvédelemmel kapcsolatos szempontok: Környezettudatos munkahely és munkakörülmények, papírmertesség, szelektív hulladékgyűjtés, zöldenergia, céges kerékpár kölcsönzése, elektromos autó, napelem, esővíz felhasználása. Kevés meló-sok pénz!

A feldolgozott válaszok alapján arra a megállapításra jutottam, hogy Magyarországon a Z generáció körében a fenntarthatóság korántsem játszik olyan hangsúlyos szerepet, mint gondoltam volna.

Egyes felmérések alapján a Z generációnak nagyon fontos, ha a vállalat elkötelezett a fenntarthatóság, az éghajlatváltozás, és az éhezés iránt. (Johns Hopkins University, 2023.)

Egy másik kutatás szerint viszont nem az Y és a Z generáció a legerősebb az ökológiai lábnyom csökkentésében. A fiatalabbak esetében még nem tudott kialakulni megfelelően ez a szemlélet. Inkább csak hangoztatják, és lelkesek e tekintetben, de tudatosan nem tesznek érte. (Körforrás, 2020.) (Pannon Egyetem, 2023.)

Kutatásom eredménye a második álláspontot támasztja alá, hiszen a társadalmi és környezeti felelősségvállalás a Z generáció számára bizonyult a legkevésbé fontosnak. Továbbá, az egyéni

választ váró kérdésemet sok esetben ki sem töltötték, valamint a Z generáció tagjai töltötték ki legkisebb százalékban, és a válaszok sem széles körűek, vagy kreatívak.

Fenti elemzések alapján, az a hipotézisem, hogy a Z generáció könnyen munkahelyet vált, ha talál egy fenntarthatóbb („zöldebb”) céget, teljesen mértékben alaptalannak bizonyult.

Összességében arra a következtetésre jutottam, hogy egyik generáció számára sem jelentősek ezek a szempontok munkahelyválasztás során. Valószínűleg az X és az idősebb Y-os generáció tagjai már tudatosabbak, mert már a legtöbbjük családost, és gondolnak gyermekeik jövőjére, illetve saját otthonuk van, ahol előtérbe kerülhet a környezettudatos életmód. A Z-sek még nagyrészt nemrég kerültek ki az iskolapadból, nagyrészt még nincs családjuk, saját otthonuk. Támogatják ezeket a dolgokat, beszélnek róla, konferenciákat szerveznek ilyen témákban számukra, de nagy részük valószínűleg még nem eléggé tudatos e tekintetben.

Még egy másik tényező is, amely képes befolyásolni ezeket a szempontokat azt gondolom, hogy ez a megélhetés, az anyagiak. Nem azért, mert nem lenne fontos a fenntarthatóság, de annyi más dolog van, ami a rangsorban előbbre van.

Azt gondolom, ha a jövőben felmérést szeretnénk végezni ezzel a témával kapcsolatosan, akkor érdemes lenne a Z generáció tagjait jóval nagyobb számban elemzés alá vonni, és esetleg strukturáltabban feltenni a kérdéseket.

3.4.3 Egyéb elemzési szempontok

Munkavállalók jellemzői

Ennél a kérdésnél arra kerestem választ, hogy a munkavállalók melyik három tulajdonságot tartják önmagukról a legjellemzőbbnek munkavégzésük során. Az elemzést teljes körben elkészítettem, mindegyik generáció esetében fontossági sorrendbe állítottam, és a darabszámot is odaírtam, hogy az arányokra is legyen rálátás. Az adatokat a 19. számú ábra tartalmazza.

Jellemző tulajdonságok	X Tulajdonság	x db	Y Tulajdonság	y db	Z Tulajdonság	z db
1.	Megbízhatóság	52	Önálló munkavégzés	31	Megbízhatóság	20
2.	Önálló munkavégzés	48	Megbízhatóság	28	Önálló munkavégzés	15
3.	Terhelhetőség	31	Terhelhetőség	24	Terhelhetőség Csapatjátékos Eredményorientált	12 12 12
4.	Rugalmasság	17	Rugalmasság	20	Maximalizmus Rugalmasság	9 9
5.	Csapatjátékos	16	Maximalizmus	19	Kreativitás	4
6.	Maximalizmus	12	Csapatjátékos, Eredményorientált	13 13		
7.	Eredményorientált	8	Kreativitás	10		
8.	Kreativitás	5				
Összesen:		189		158		93

19. ábra: A kérdőív válaszadók számára 3 legfontosabb tényező, ami jellemzi őket generációk szerint (Saját kutatás 2024)

Mindhárom generáció esetében közös szempont, hogy tagjai saját magukat megbízhatónak minősítették, ezen kívül még a terhelhetőség, az önálló munkavégzés és a rugalmasság bizonyult fontos tulajdonságnak. Csapatjátékosként hasonlóan minősítették önmagukat. A kreativitás mindhárom esetben az utolsó helyen végzett, még a fiatalabb generációk rangsorában is.

A megbízhatóság az X generáció tagjai számára egyértelműen jellemző, de a pandémia időszaka következtében a fiatalabb generációknak is megbízhatónak, terhelhetőnek, és önállóvá kellett válnia. (Okos, 2019.) (Meretei, 2017.)

Hátránya lehet ennek az elemzésnek, hogy saját magukat kellett minősíteni a kitöltőknek, valószínűleg kicsit más sorrendet alakult volna ki, ha vezetőket kérdezek meg, vagy a kollégáknak kellett volna jellemezni az egyes generációkat.

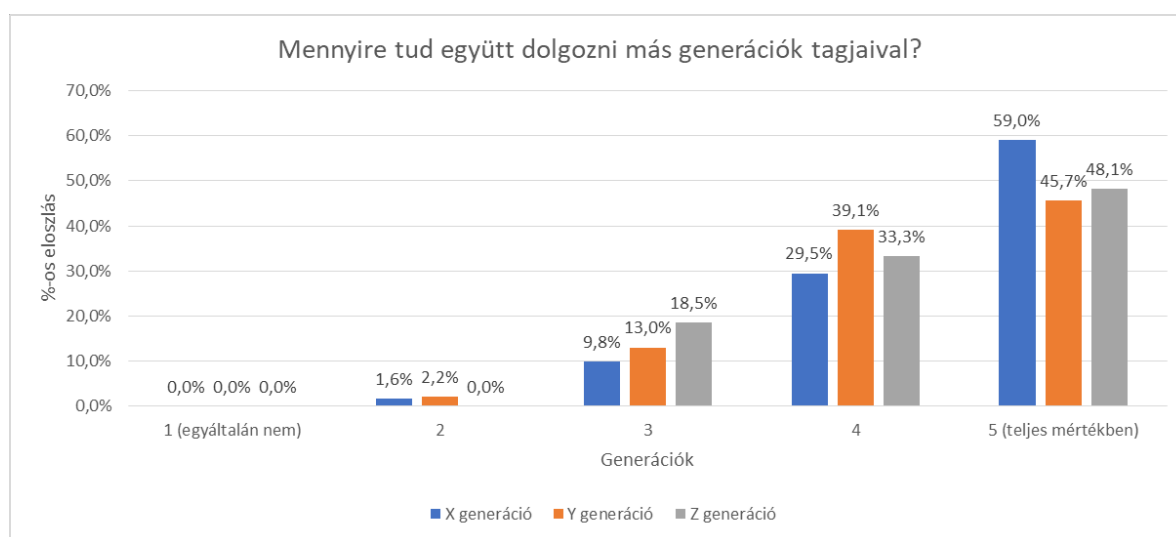
Összességében, a szakirodalmi álláspontok, és kérdőívem elemzése alapján is megállapítható, hogy munkahelyi jellemzőiket, viselkedésüket tekintve nincsenek hatalmas különbségek az egyes generációk között.

Együtműködés más generációk tagjaival

Annak ellenére, hogy a köztudatban arról lehet hallani, hogy nehezen tudnak egymással dolgozni az egyes generációk, a kutatás alapján önmagukat általánosságban úgy ítélték meg a válaszadók, hogy képesek jól együttműködni más generáció tagjaival. A minták alapján senki nem gondolkodott úgy, hogy egyáltalán nem tud alkalmazkodni a többi generációhoz, és nagyon kevesen minősítették gyengének az együttműködési képességüket. Legjobban az X generáció tagjai azok, akiknél a leggyördülékenyebben működik az együttműködés, az Y és a Z generáció tagjai hasonlóan értékelték önmagukat. Összességében nem tekinthetőek rossznak az arányok. Hátránya lehet ennek az elemzésnek, hogy önmagukat kellett megítélni a válaszadóknak. Valószínűleg nem pontosan ugyanazokat az adatokat kapnánk, ha a többi generációt kellett volna minősíteni ilyen szempontból, vagy kifejezetten a vezetőket, munkáltatókat kérdeztük volna meg e tekintetben.

Kutatásom alapján nincsenek jelentős különbségek az egyes generációk tagjai között. Véleményem szerint, ez azért lehet így, mert nemcsak a generációs hovatartozásnak van jelentősége, hanem nagyon a fontosak a körülmények, a világban végbemenő változások. Természetesen a korból adódóan meg vannak a felfogásbeli különbségek.

Összességében megállapítható, hogy az X generáció tagjai képesek jobban arra, hogy együtt dolgozzanak más generáció tagjaival, az együttműködésben, a Z generáció tagjai végeztek utolsó helyen. Számszakilag a következők lettek az átlagok: X: 4,45, Y: 4,37, Z: 4,14. Az adatokat a 20. számú ábra mutatja.



20. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire tudnak együtt dolgozni más generációk tagjaival, generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

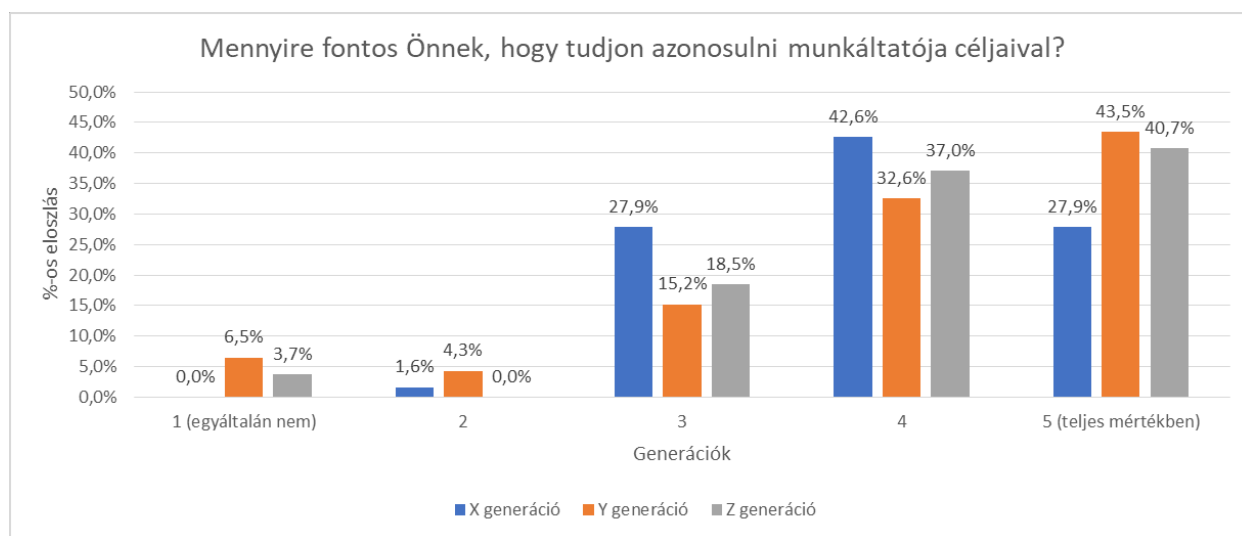
A szakirodalom szerint is az X generáció az, akiknek kiváló az együttműködési képessége. (Lakner, 2017.)

Másik szakirodalmi álláspont szerint a munkahelyi konfliktusokat kell megvizsgálni ahhoz, hogy közelebb kerüljünk a generációk megfelelő együttműködéséhez. Ilyen tekintetben nincsenek olyan hatalmas különbségek, mint elsőre gondolnánk. (Elena, 2008.)

Azonosulás a munkáltató céljaival

Nagy különbség nem figyelhető meg egyes generációk tekintetében abból a szempontból, hogy mennyire tudnak azonosulni munkáltatójuk céljaival, de a fiatalabb generációknál ez jobban működik. Számszakilag az alábbi átlagokat kaptuk: X: 3,86, Y: 4,08, Z: 4,11. Az adatokat a 21. számú ábra tartalmazza.

A fiatalabb generációknak a szakirodalom szerint is fontosabb, hogy azonosulni tudjanak a munkáltatójuk céljaival. A Z generáció tagjai számára fontosak a vállalati célok és értékek. (Szabó-Szentgróti, 2019.) (Johns Hopkins University, 2023.)



21. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire fontos, hogy tudjon azonosulni a munkáltatója céljaival generációk szerint (Saját kutatás, 2024)

4 Következtetések és javaslatok

4.1 Következtetések

Első kérdésemmel arra szerettem volna választ kapni, hogy mennyire fontos a munka-magánélet egyensúlya az egyes generációknak.

A hipotézis szerint a Z generációnak fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint a többi generációnak.

Ezt teljes mértékben sikerült alátámasztanom a szakirodalom és a saját kutatásom elemzése alapján. A Z generációtól kaptam azt a választ, hogy legjobban elégedett a munka-magánélet egyensúlyával. Véleményem szerint azért lehetnek elégedettebbek a többi generációnál, mert valószínűleg munkahelyválasztásnál kiemelkedően figyelembe vették ezt a szempontot.

A kérdőívben szerepelt több olyan kérdés is, amely alkalmas volt arra, hogy megvilágítsa, hogy mennyire prioritás a kérdőívet kitöltő életében a munka-magánélet egyensúlya. A rugalmas munkarenddel, a home office-val és a munkahely távolságával kapcsolatos kérdések elemzése is azt támasztja alá, hogy a legfiatalabb generáció számára nagyon fontos a munka-magánélet egyensúlya.

Arra a kérdésre, hogy milyen tényezők befolyásolják Önt a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatosan, teljesen egyéni-szubjektív válaszokat vártam. Természetesen az idővel kapcsolatos válaszok aránya alakult a legmagasabban a fiatalabb generációknál.

Összességében a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó összes feltett kérdés tekintetében úgy alakultak a válaszok, hogy a Z generáció tagjai számára a legfontosabb a munka-magánélet egyensúlya, vagyis a feltett hipotézisem teljes mértékben helytálló

Második kérdésem az volt, hogy milyen tényezők motiválják az egyes generációkat munkahelyválasztásuk során.

A hipotézis szerint nincs jelentős különbség a generációk között munkahely választási szempontokat tekintve, mert az anyagi juttatás a legfontosabb mindegyik generáció esetében.

Arra szerettem volna választ kapni, hogy az X, Y és a Z generáció tagjai milyen szempontok szerint választanak munkahelyet. Ezzel kapcsolatosan első körben 8 válaszlehetőséget adtam, és azt kértem, hogy jelöljék meg a kitöltők a számukra 3 legfontosabb tényezőt. Nemcsak a három legfontosabb, hanem az összes szempont között generáció szerinti bontásban sorrendet

állapítottam meg. Következtetéseimet a különböző szakirodalmak és az általam végzett kutatás alapján vontam le.

A hipotézis részben bizonyult igaznak a szakirodalom és kutatásom alapján. Megállapítható, hogy mindhárom generáció tekintetében legfontosabbak az anyagi juttatások, de nem kizárólagosan. Találkoztam azzal a megállapítással is a szakirodalomban, hogy a Z generáció esetében az anyagi ösztönzés viszonylagosan visszaszorul. Ezt kutatásom is alátámasztja a Z és az Y generáció esetében is: az Y generáció esetében a biztonság és stabilitás, a Z generáció esetében a rugalmas munkaidő bizonyult annyira fontosnak, mint az anyagi juttatások. A szakirodalom és kutatásom szerint a Z generációnál nemcsak az anyagi juttatások játszanak fontos szerepet, hanem kimondottan fontos a rugalmas munkarend, mert náluk kimondottan prioritást élvez a munka-magánélet egyensúlya. A Z generációnál a szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség sem maradt le a fontos tényezőket tekintve, de az Y generáció esetében is jelentőséggel bír. A szakirodalom is a fiatalabb generációkat úgy jellemzi, hogy fontos számukra a karrier. Meglepő módon a biztonság és a stabilitás a fiatalabb generációk esetében is motiváló tényezőnek bizonyult, nemcsak az X-esek körében.

Harmadik kérdésem az volt, hogy mennyire különbözik az egyes generációk elkötelezettsége munkájuk iránt.

A hipotézis szerint jelentős különbségek vannak az egyes generációk tagjai között a munkájukhoz való elköteleződésben. A fiatalabb generációk kevésbé elkötelezettek

A szakirodalomi források és kutatásom is azt támasztotta alá, hogy a fiatalabb generációk kevésbé elkötelezettek munkahelyük iránt, a Z generáció tagjai pedig a legkevésbé. Kérdésemre válaszolva saját magukat minősítették így. Egy másik kérdéssel is próbáltam kielemezni e témát, az volt a kérdés, hogy mennyire hajlandóak az alapelvárásokon felül a vállalati/szervezeti cél elérése érdekében több energiát fektetni a munkájába az alap elvárásokon felül. Ebben az esetben is olyan eredmény született, hogy legkevésbé a Z generáció hajlandó többletmunkát végezni munkáltatója érdekében, ez a tény utal a munkavállaló kisebb mértékű elkötelezettségére.

Feltettem egy olyan kérdést is, ahol egyéni válaszokat szerettem volna kapni arra vonatkozólag, hogy a munkáltatók milyen tényezőkkel tudnák növelni a dolgozóknak a munkahelyükkel kapcsolatos elkötelezettségét, itt az anyagi tényezők bizonyultak a legfontosabbnak.

Negyedik kérdésem az volt, hogy milyen könnyen vált a Z generáció munkahelyet a fenntarthatóság miatt.

A Z generáció munkahelyet vált, ha talál egy fenntarthatóbb („zöldebb”) céget.

Arra a következtetésre jutottam elemzésem alapján, hogy a Z generáció tagjai számára ez nem olyan fontos szempont munkahelyválasztás során, tehát megcáfoltam a hipotézisemet.

Több kérdéssel is próbáltam körbejárni a témát, mert a szakirodalmi részben nem tértem ki erre, mert azt gondolom, hogy még nem született sok tanulmány ezzel kapcsolatosan, de napjaink aktuális témája, ezért úgy gondoltam, hogy egy kicsit felmérem ezt a területet is. Az általam olvasott szakirodalmakban eltérő álláspontokat találtam.

Kérdőívemben megvizsgáltam, hogy mennyire fontos a generációknak munkáltatójuk társadalmi felelősségvállalása és környezettudatos hozzáállása, és mindkét esetben azt a választ kaptam, hogy a Z generáció tagjai számára fontos a legkevésbé mindkét dolog. Ezen kívül egy olyan kérdést is feltettem, hogy milyen jellegű fenntarthatósági kezdeményezések vonzóak munkahelyválasztás során. Itt a válaszadók teljesen szubjektív dolgokat írhattak, de nem volt kötelező a válaszadás. A kitöltők nagyobbik része nem is adott választ, de az X-esek esetében magasabb volt a válaszadók aránya. Valószínűleg a kitöltők egy része nem értette, egy másik része nem akart gondolkodni ezen a témán.

Összességében a vizsgálatok alapján az 1. és 3. hipotézisem teljes mértékben, a 2. részben helytállónak bizonyult, a 4. pedig megcáfoltam, mert egyáltalán nem volt bizonyítható. Kutatásom eredményei nagyvonalakban megegyeznek a szakirodalmi álláspontokkal.

4.2 Javaslatok

Az elemzést kibővítve, további kutatásokat lenne célszerű végezni kimondottan a Z generáció alaposabb elemzésére. Az X generációt és az idősebb Y-t már eléggé jól ismerik a munkáltatók, a Z generáció jelentős része viszont még az iskolapadban ül jelenleg, és több információt kellene szerezni róluk, mielőtt elárasztanák a munkaerőpiacot.

A Z generáció összes tagjára nem jellemzőek ugyanazok a tulajdonságok, hiszen az idősebbek az Y-os, míg a fiatalabbak az Alfa generációhoz állnak közelebb, és véleményem szerint nemcsak a koruk, hanem mikro-és makro környezetük is formálhatja őket. Többször is érdemes lenne őket vizsgálni, hiszen folyamatosan jelennek meg a munkaerőpiacon. Elemzésemből is megállapítható, hogy munkához való attitűdjük és munkahelyi elvárásaik másfajta hozzáállást igényelnek a munkáltatók részéről, ezért elengedhetetlen, hogy erre kellően felkészüljenek.

Mindenképpen a hazai kutatások eredményeinek felhasználását tartom legcélszerűbbnek. Azt gondolom, hogy annak ellenére, hogy a Z generáció már „globális nemzedék”-nek tekinthető, mégis meghatározza viselkedésüket a saját környezetük, kultúrájuk.

A kérdőívet kitöltő 141 személy közül csak 27 fő volt Z generációs, amelyet kevésnek gondolok általános következtetések levonására. Jóval több mintára lenne szükség a Z generáció tagjainak alaposabb megismeréséhez.

A fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás és környezettudatos hozzáállás kérdését jóval strukturáltabb kérdésekkel javasolt körbejárni, ahhoz, hogy ténylegesen megismerjük a Z generáció ezzel kapcsolatos álláspontját.

5 Összefoglalás

Dolgozatomban az X, Y és a Z generáció tagjairól írtam munkaerőpiaci szempontból. Legfőbb célkitűzésem az volt, hogy munkahelyi viselkedésük és elvárásaik alapján megismerjem, elemezzem és összehasonlítsam a három generációt, annak érdekében, hogy munkáltatói szemszögből hasznosíthatók legyenek az információk.

A szakirodalmi részben kifejtettem a generáció fogalmát, a generációkutatással kapcsolatos elméleteket, a hazai generációkutató törekvéseket, a generációk általános jellemzőit, munkahelyi viselkedésüket, elvárásaikat, hasonlóságait és különbségeit, munkahelyválasztási szempontjaikat. Szó esett még a generációs különbségekből adódó előnyök kihasználásáról a munkahelyeken, valamint a munkáltatók munkaerőpiaci kihívásairól. Ezeket a témaköröket olyan mértékben próbáltam bemutatni, hogy alkalmas legyen a saját kutatásom eredményeivel való összehasonlításra, és következtések levonására, javaslatok megfogalmazására.

Saját kutatásomhoz szükséges információk beszerzéséhez, a Facebook közösségi oldalán közzétett kérdőív elemzése segítségével jutottam hozzá. Ez a kutatási módszer tűnt a legalkalmasabbnak arra, hogy könnyen és gyorsan elérjem az X, Y és Z generáció tagjait, és vizsgálatomhoz szükséges számban kitöltsék a kérdőívet. Elemzésem során többféle módszert, de legfőképpen a Likert skálát alkalmaztam, mert így volt legegyszerűbb összehasonlítani az egyes generációkat.

Kutatásom kérdései a következők voltak, amelyre választ is kaptam:

1. Mennyire fontos a munka-magánélet egyensúlya az egyes generációknak?

Minden generáció számára fontos a munka-magánélet egyensúlya, de a fiatalabb generációk esetében nagyobb prioritást élvez, a Z generáció esetében kiemelkedő szerepet tölt be.

2. Milyen tényezők motiválják az egyes generációkat munkahelyválasztásuk során?

A generációkat legfőképpen az anyagi juttatások motiválják munkahelyválasztás során, de az Y és Z generáció esetében más tényezők is ugyanakkora mértékben játszanak szerepet: rugalmas munkaidő és biztonság, stabilitás.

3. Mennyire különbözik az egyes generációk elkötelezettsége munkájuk iránt?

Az egyes generációk között jelentős különbségek vannak munkahelyi elkötelezettség terén. Az idősebb generációk nagyobb mértékben, a fiatalabb generációk kevésbé elkötelezettek, legkevésbé a Z generáció.

4. Milyen könnyen vált a Z generáció munkahelyet a fenntarthatóság miatt?

Saját kutatásom alapján az X generáció számára minősültek legfontosabbnak munkahelyük fenntarthatósági törekvései. A Z generáció számára annyira nem fontos, hogy emiatt munkahelyet váltson.

Dolgozatomban négy hipotézist fogalmaztam meg:

1. A Z generációnak fontosabb a munka-magánélet egyensúlya, mint a többi generációnak.
2. Nincs jelentős különbség a generációk között munkahely választási szempontokat tekintve, mert az anyagi juttatás a legfontosabb mindegyik generáció esetében.
3. Jelentős különbségek vannak az egyes generációk tagjai között a munkájukhoz való elköteleződésben. A fiatalabb generációk kevésbé elkötelezettek.
4. A Z generáció könnyen munkahelyet vált, ha talál egy fenntarthatóbb („zöldebb”) céget.

A hipotézisek közül az 1. és 3. teljes mértékben, a 2. részben bizonyítható volt. A 4. hipotézist megcáfoltam.

A hipotéziseket úgy próbáltam bizonyítani, hogy a szakirodalmat összehasonlítottam saját kutatásom eredményeivel. Többnyire egyezőséget, vagy hasonlóságot találtam. Egy esetben cáfoltam meg a hipotézist, de ott a szakirodalomnak sem egyezik az álláspontja, és nem született sok tanulmány, kutatás a témakörben.

Irodalomjegyzék

- Angyal, V. (2023). A vállalkozói motivációk és kompetenciák a generációk tükrében. *Közösségi Kapcsolódások-tanulmányok kultúráról és oktatásról*, 3(1), 173-189.
- Ariston Hungary. (2024.). Mi a fenntarthatóság: jelentése és példák. forrás: <https://www.ariston.com/hu-hu/the-comfort-way/otthoni-elet/mi-a-fenntarthatosag-jelentese-es-peldak-ariston>
- Balogh, R., Kardos, M. V., & Bába, É. B. (2021). Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 16(1-2), 59-67.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor*, 9(2), 121-128.
- Bereczki, E. (2022.). A rejtélyes Z generáció - Együttműködés a mai tizen- és huszonévesekkel. Budapest: HVG Könyvek.
- Bokor, A. (2007). Létezik-e itthon Y-generáció?. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 38(2), 2-21.
- Dósa, I., & Magyar, G. (2014). Y generáció—önbizalom?. *Economica*, 7(4), 25-32.
- Garai-Fodor, M. (2018.). Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői. Budapest, MMXVIII, 58.
- O'Boyle, E. (2021) (4). things Gen Z and Millennials expect from their workplace. Obtained From: <https://www.gallup.com/workplace/336275/things-genmillennials-expect-workplace.aspx>.
- Comperatore, E., & Nerone, F. (2008). Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(6).
- EU Társadalom és Jog. (2023.). Vezetők 40 százaléka szerint a Z generáció nem alkalmas a munkavégzésre. forrás: <https://utajovobe.eu/hirek/eu-tarsadalom-es-jog/9900-vezetok-40-szazaleka-szerint-a-z-generacio-nem-alkalmas-a-munkavegzesre>
- Nagy, Á., & Fekete, M. (2020). Megszólal-e az Új csendes generáció? Avagy mit várhatunk az Ifjúság 2020 adatfelvétel eredményeképp. *Szociológiai Szemle*, 30(1), 98-106.
- Gadanecz, P. (2017.). Generációk a munkahelyen. forrás: <https://prezi.com/ljkcoozknxo2/generaciok-a-munkahelyen/>
- Gödör, Z. (2022). Áldás vagy átok? A munka és a munkaerőpiac jövőjét meghatározó tényezők. *Deliberationes tudományos folyóirat*, 15(K. SZ), 44-44.
- Hoffmann, A. (2022). AZ generáció pályaválasztása: egy többszemponútú, új szemléletű vizsgálat. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 3(4), 76-81.
- Ilyés, M. (2018). Munkaerő-piaci kihívások és az új generációk megítélése a magyar vállalatok szemszögéből= Labor market challenges and judging the new generation from the point of view of hungarian enterprises. *Közép-Európai Közlemények*, 11(3), 139-148.

Johns Hopkins University. (2023.). Gen Z In The Workplace: How Should Companies Adapt? forrás: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>

Karrier Trend. (2023.). Ezért mondanak fel Z-generációsok. forrás: <https://karriertrend.hu/karrier/z-generacio-job-hopper-munkahelyvaltas-karrier/>

Kocsis, A. (2017.). Z-generáció társadalmi kihívásai, avagy hogyan alkalmazkod(j)unk a jövő fiataljaihoz? forrás: <http://www.irisro.org/tarstud2017junius/31KocsisAnett.pdf>

Körforrás. (2020.). Generációk viszonya a fenntarthatóságban. forrás: <https://korforras.hu/2020/05/14/generaciok-viszonya-a-fenntarthatosagban/>

Kurai, M., & Suhajda, C. J. (2015). Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: generációs különbségek a munka világában. *Studia Mundi–Economica*, 2(3), 174-187.

Lakner, S. (2017). A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében. *Opus et Educatio*, 4(3).

Lukács, A. (2016.). A generációs különbségek kínálta előnyök kiaknázása a munkahelyeken. forrás: <https://www.techmonitor.hu/szakember/a-generacios-kulonbsegek-kinalta-elonyok-kiaknazasa-a-munkahelyeken-20160831>

Magyarország Kormánya. (2023.). Nemzetközi konferencia a generációk közötti együttműködés és a lelki egészség elősegítéseért. forrás: <https://kormany.hu/hirek/nemzetkozi-konferencia-a-generaciok-kozotti-egyuttmukodes-es-a-lelki-egeszseg-elosegiteseert>

Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok-Gazdálkodás-és Szerveztudományi folyóirat*, (1), 90-101.

Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(10), 10-18.

Mészáros, A. - Lestyán K. (2017.). Generációso(k)k. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft. forrás:

Nemes, O. (2019). Generációs mítoszok: Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?. HVG Kiadó Zrt.

Pál E. & Dr. Töröcsik M. (2013.). Irodalmi áttekintés a Z generációról. forrás: https://ktk.ptt.hu/sites/ktk.ptt.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_a_ttekintes_a_z_generacirol_2013.pdf

Pálffy, Z. (2020.). A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. *Kizökkent világ”–Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka.*

Pannon Egyetem. (2023.). Z generáció a munkahelyen. forrás: <https://karrierkozpont.uni-pannon.hu/szakmai-tartalmak/karrier-munka-vilaga/z-generacio-a-munkahelyen>

Portfólió. (2023.). Újra megmozdul a Z generáció: GEN Z FEST/GREEN november 9-én! forrás: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230915/ujra-megmozdul-a-z-generacio-gen-z-festgreen-november-9-en-638593>

Portfólió. (2024.). GEN Z Fest 2024. forrás:
<https://www.portfolio.hu/rendezvenyek/konferencia-penzugy/gen-z-fest-2024/1675/atekintes>

Weerarathne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., & Pathirana, G. Y. (2023). 'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 57(3), 2249-2268.

Ruzsa, R. C. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkerő-piaci kihívások= Main characteristics of generation Z and the challenges to come in the labour market. *Közép-Európai Közlemények*, 11(3), 149-157.

Steigervald, K. (2024.). Generációk harca - Hogyan értsük meg egymást? Partvonal Kiadó.

Szabó, A. (2013). Konfliktus és generáció. *Politikatudományi Szemle*, 22(4), 97-115.

Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(4), 77-88.

Székely, L. L. (2020). A generációs elméletek értelméről: A szocializáció nemzedékformálása. *Szociológiai Szemle*, 30(1), 107-114.

Guthrie, L., Akers, B., Nash, C., & Lozano, C. (2009). The next generation of workers. *The Ken Blanchard Companies*, 1-36.

Varga, D. (2022). Generációk munkajogi igényei a munkáltatókkal szemben. *JOG ÁLLAM POLITIKA: JOG-ÉS POLITIKATUDOMÁNYI FOLYÓIRAT*, 14(4), 135-152.

Mellékletek

1. sz melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

Saját kérdőív kérdései:

1. Milyen nemű Ön?
2. Mikor született?
3. Mi a legmagasabb szintű iskolai végzettség, amivel rendelkezik?
4. Mi a lakóhelye?
5. Mi a családi állapota?
6. Milyen pozícióban dolgozik jelenleg?
7. Hány éve dolgozik?
8. Hány éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
9. Kérem, jelölje meg, hogy mennyire van egyensúly a magánélete és a munkája között!
10. Milyen tényezők befolyásolják Önt a munka-magánélet egyensúlya terén?
11. Mennyire tud együtt dolgozni más generációk tagjaival?
12. Kérem, jelöljön meg 3 érvet, ami a legfontosabb Önnek a munkahely választás során!
13. Kérem, jelöljön meg 3 tulajdonságot, amelyek a legjobban jellemzőek Önre a munkája során!
14. Milyen mértékben érzi elkötelezettnek magát a jelenlegi munkahelye iránt?
15. Mennyire hajlandó a vállalati/szervezeti cél elérése érdekében több energiát fektetni a munkájába, az alap elvárásokon felül?
16. Mennyire fontos Önnek, hogy tudjon azonosulni munkáltatója céljaival?
17. Milyen változásokat látna szívesen munkahelyén elkötelezettsége növelése érdekében?
18. Mennyire fontos Önnek a munkahelyválasztás során a távolság?
19. Mennyire fontos Önnek a home office lehetőség?
20. Mennyire fontos Önnek a rugalmas munkarend?
21. Mennyire fontos Önnek munkáltatója társadalmi felelősségvállalása?
22. Mennyire fontos Önnek munkáltatója környezettudatos hozzáállása?
23. Milyen jellegű fenntarthatósági kezdeményezések vonzóak az Ön számára munkahelyválasztásnál?

2. sz melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra A generáció fogalmi elhatárolása Varga (2022).....	9
2. ábra Az X, Y, Z generáció SWOT analízise (Gadanecz P. 2017) alapján	18
3. ábra A kérdőív válaszadók neme (saját kutatás, 2024)	34
4. ábra A kérdőív válaszadók végzettsége (Saját kutatás, 2024)	35
5. ábra A kérdőív válaszadók generációk szerinti végzettsége (Saját kutatás, 2024)	35
6. ábra A kérdőív válaszadók pozíciói (Saját kutatás, 2024)	36
7. ábra A kérdőív válaszadók generációk szerinti pozíciói (Saját kutatás, 2024).....	36
8. ábra A kérdőív válaszadók munkába töltött évei (Saját kutatás, 2024)	37
9. ábra A kérdőív válaszadók számára mennyire van egyensúly a munka és magánélet között (Saját kutatás, 2024).....	38
10. ábra: A kérdőív válaszadók számára mennyire fontos a rugalmas munkarend generációk szerint (Saját kutatás, 2024)	41
11. ábra A kérdőív válaszadók számára mennyire fontos a home office munkarend generációk szerint (Saját kutatás, 2024)	41
12. ábra A kérdőív válaszadók generációk szerinti átlaga a home office és a rugalmas munkarend terén.....	42
13. ábra: A kérdőív válaszadók számára mennyire fontos a munkahely távolsága generációk szerint (Saját kutatás, 2024)	43
14. ábra: A kérdőív válaszadók számára 3 legfontosabb tényező a munkahelyválasztás során generációk szerint (Saját kutatás 2024).....	45
15. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire elkötelezettek a jelenlegi munkahelyük iránt generációk szerint (Saját kutatás, 2024).....	47
16. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire hajlandóak több energiát fektetni a munkába generációk szerint (Saját kutatás, 2024).....	48
17. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire munkáltatója társadalmi felelősségvállalása generációk szerint (Saját kutatás, 2024).....	51
18. ábra A kérdőív válaszadók mennyire munkáltatója környezettudatos hozzáállása generációk szerint (Saját kutatás, 2024)	51
19. ábra: A kérdőív válaszadók számára 3 legfontosabb tényező, ami jellemzi őket generációk szerint (Saját kutatás 2024)	54
20. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire a tudnak együtt dolgozni más generációk tagjaival, generációk szerint (Saját kutatás, 2024).....	55

21. ábra: A kérdőív válaszadók mennyire fontos, hogy tudjon azonosulni a munkáltatója céljaival generációk szerint (Saját kutatás, 2024)	56
--	----

Függelék

1. sz függelék Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Bóna Blanka
A Hallgató Neptun kódja: YCGMOR
A dolgozat címe: Generációk a munkaerőpiacon: Munkahelyi értékek és elvárások az X, Y és Z generáció szemszögéből
A megjelenés éve: 2024.
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

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

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

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

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

Kelt: Kartal, 2024.04.20



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Bóna Blanka (hallgató Neptun azonosítója: YCGMOR) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2024.04.20



belső konzulens