

SZAKDOLGOZAT

Budai Livia
pénzügy és számvitel

Kaposvár
2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Pénzügy és számvitel szak**

Generációk munkahelyi együttműködése

Belső konzulens: **Dr. Gál Veronika Alexandra**
egyetemi docens

Készítette: **Budai Livia**
NXU5CG
nappali tagozat

Intézet/Tanszék: **Vidékfejlesztés és
Fenntartható Gazdaság
Intézet**

**Kaposvár
2023**

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	3
2.	A generációk jellemzése és bemutatása	4
	2.1. A generációs elv	4
	2.2. A baby boom vagyis veterán generáció (-1946).....	4
	2.3. A baby boomer generáció (1946-1964).....	5
	2.4. Az X generáció (1965-1980).....	6
	2.5. Az Y generáció (1981-1999).....	7
	2.6. A Z generáció (2000-2010)	8
	2.7. Az alfa generáció (2011-2019).....	10
	2.8. K generáció (2020-).....	10
	2.9 Generációk munkahelyi értékeik	11
3.	Generációmenedzsment.....	13
	3.1. A generációmenedzsment definíciója.....	13
	3.2. Konfliktusmenedzsment a generációmenedzsmentben.....	13
	3.3. Motivációs tényezők.....	15
	3.4. Foglalkoztatási formák hatékonysága a különböző generációk esetében	15
	3.5. A generációmenedzsment jelentősége.....	16
4.	Bérfeszültség nemek és generációk között.....	17
	4.1. Bérkülönbségek a férfiak és nők között	17
	4.2. Bérkülönbségek a generációk között.....	19
5.	Anyag és módszer.....	23
6.	Eredmények és értékelésük	24
	6.1. Kvantitatív kérdések és statisztikai megközelítés	24
	6.2. Tegeződés és magázódás a munkahelyen.....	26

6.3. Munkavégzéssel kapcsolatos állítások értékelése	29
6.4. Bérkülönbségek tolerálása	35
6.5. A kérdőív zárása	37
7. Következtetések és javaslatok	38
8. Összefoglalás	39
9. Irodalomjegyzék	41
10. Ábrajegyzék.....	43
11. Táblázatjegyzék.....	43
12. Melléklet.....	44

1. BEVEZETÉS

A generációk közötti súrlódások, nézeteltérések, érdekkülönbségek egyre inkább felerősödnek és több konfliktust okoznak, mint régebben, amikor még nem volt ekkora szakadék közöttük, ami elsősorban a technikai újdongásoknak, illetve a társadalmi viszonyok átalakulásának köszönhető. Az különböző generációk különböző történelmi, gazdasági események alakították életüket, ami azt jelenti, hogy másképp élik meg a mindennapjaikat és mindennapi rutinjuk is teljesen eltér. A különbségek legfőbb forrása a felgyorsult, átalakuló világ, amelybe az egyes nemzedékek tagjai már beleszülettek és benne váltak nagykorúvá, és ez átformálta az értékrendjüket, ami hatással van a munkahelyi szokásaikra és munkastílusukra is.

Szakdolgozatomban ezeket fogom megvizsgálni, hogy az egyes generációk munkaattitűdje mennyiben hasonlít és mennyiben tér el egymástól. A vizsgálat során arra is választ szeretnék kapni, hogy ezek mennyire kombinálhatók, mennyire férnek meg egymás mellett a különböző generációk a munkakörnyezetben és milyen hatással vannak egymásra.

Egy egészséges munkahely feltétele, hogy az ott dolgozók tisztelettel és megbecsüléssel forduljanak egymáshoz, illetve, hogy a felettesek és a beosztottak munkájuk során a közös együttműködésre, az egymás iránti tiszteletre törekedjenek, ezáltal ki tudják majd fejezni egymás iránti megbecsülésüket. A különböző generációknak, tehát el kell fogadnia és meg kell becsülnie egymást az eredményes munkavégzéshez. A különböző generációk eredményes együttműködése kiemelten fontos, mert az összeütköző szemléletek és értékek helyett a sokszínűség erőforrásává válhat egy munkahely. Minden generációnak megvannak a saját tapasztalatai, erősségei és nézőpontjai, amelyek hozzájárulhatnak a kreativitáshoz, az innovációhoz és a jobb döntéshozatalhoz. Emellett a generációk közötti hatékony együttműködés javíthatja a munkahelyi környezetet, növelheti a munkatársak elégedettségét és segítheti a tehetségek megtartásában.

Fontos, hogy a munkahelyen a különböző generációk közötti nyitott kommunikációra és megértésre helyezzzük a hangsúlyt. A generációk közötti konfliktusok vagy félreértések gyakran abból erednek, hogy az emberek nem értik vagy nem fogadják el a másik generáció nézőpontját. A generációk közötti megfelelő kommunikációval és az egymás felé való nyitottsággal áthidalható a problémák java része. Az olyan munkahelyi politikák és gyakorlatok, amelyek támogatják a munka és a magánélet egyensúlyát, valamint az inkluzív munkahelyi környezet kialakítása segíthet a generációk közötti együttműködésben. Ehhez az szükséges, hogy minden munkatárs folyamatosan fejlődjön és tanuljon.

A generációk közötti szakadék áthidalásáról a korcsoportok tagjai döntenek, hiszen a konfliktushelyzetek effektív kezelése mind a fiatalabbak, mind az idősebbek kollektív feladata. A különböző generációk együttműködése kihívásokat jelenthet, de azok a vállalatok, amelyek sikeresen megoldják ezeket a kihívásokat, javíthatják teljesítményüket és versenyképességüket a piacon. Az összehangolt és tisztelettel együttműködés elősegíti a szervezet fejlődését és növeli a munkatársak elégedettségét.

2. A GENERÁCIÓK JELLEMZÉSE ÉS BEMUTATÁSA

2.1. A generációs elv

Megannyi tudományterület kutatja a generációkat, leggyakoribb megközelítése a pszichológiai és a szociológiai. Turner és Eyerman (1998) szerint a generációk emberek csoportja, akik ugyanazon időintervallumon belül születtek és hasonló eseményeket tapasztaltak meg életük során (Rudolph, et al. 2017). Minden egyes generációnak megvan a saját jellemvonása, ebből eredően csak akkor sorolhatjuk be az egyént egy adott generációs csoportba, ha egy adott generáció jellegzetességeit megtestesíti. (Lancaster – Stillman, 2002) A generációt McCrindle és Wolfinger az alábbiak szerint definiálja: „A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.” (McCrindle és Wolfinger 2010,14)

Az elismert csoportosítás a kor alapján való besorolás. Azok az egyének sorolhatóak egy csoportba, akik egy meghatározott időintervallumban látták meg a világot. Ez egy 15-20 évnyi időtartam, amik kijelölik a generációs hovatartozásukat. William Strauss és Neil Howe művükben (Strauss–Howe,1991) úgy határozták meg a generációk fogalmát, hogy egy adott generációt olyan egyének alkotják, akik egy történelmi helyen, valamint időn osztoznak, mely közös, együttes alaptermészetet adott számukra. Generációhoz való hovatartozás az jelenti, hogy egy történelmileg megegyező korszakban és földrajzilag megegyező helyen élnek és egymáshoz hasonló értékeket és hitet vallanak.

Szakedolgozatomban a hagyományosnak mondható, korosztályok szerinti elkülönítést veszem alapul, amikor generációkat különböző elnevezésű kategóriákba sorolhatjuk. Dolgozatomban az X, Y és a Z megnevezésű generációkra helyezem a hangsúlyt.

2.2. A baby boom vagyis veterán generáció (-1946)

A veterán, más néven baby boom generáció azokat az embereket jelenti, akik az első és a második világháborúk közötti években születtek. Az elnevezés arra utal, hogy ebből a generációból sokan részt vettek az egyik vagy mindkét világháborúban, vagy pedig azok közvetlen követői voltak. Körülbelül az 1946 előtt született embereket soroljuk ide. A veterán generáció tagjai megtapasztalták a gazdasági nehézségeket, például a nagy gazdasági válságot (1929), a háborús éveket és az azokat követő újjáépítést. Ennek a generációnak az iskolázottsága általában alacsonyabb volt, nem volt váratlan, amikor valaki általános iskolai tanulmányait befejezve becsatlakozott a munka világába, és a hagyományos értékek, például a munkaetika és az elkötelezettség a család iránt, fontos szerepet játszottak az életükben. Sokszor előfordult, hogy egyetlen munkahelyük volt egész életükben. A nemzedék tagjai a szülői mintákat hozták magukkal, idejükben nem volt ritka, hogy egy családban több generáció is egy fedél alatt élt. Ez azt hozta magával, hogy a kommunikációs, generációs különbségek a háttérben maradtak, ugyanis az együtt élésből, a szoros szociális normákból, a feszes nevelésből nem keletkeztek ebből származtatható problémák.

A baby boom generáció tagjai idősebbek, és egyre kevesebben vannak már köztünk, de még mindig fontos részét képezik a társadalmunknak és az életünknek. Az idősebb generációk tapasztalata és bölcsessége hozzájárulhat a fiatalabb generációk széles látókörű megértéséhez és a társadalmi összetartozás erősítéséhez. A legfiatalabb veterán generációs kb. 77 éves, ezért a munkaerőpiacon szinte lehetetlen találkozni velük, ezért dolgozatomban ennél tovább nem vizsgálom őket.

2.3. A baby boomer generáció (1946-1964)

A baby boomer generáció általában azokat az embereket foglalja magában, akik a második világháborút követő években, körülbelül 1946 és 1964 között születtek. Az elnevezés arra utal, hogy ezekben az években rendkívül magas volt a születések száma az Egyesült Államokban és más nyugati országokban. Jelentős különbség van az amerikai és magyarországi baby boomer generáció között. Amerikában legmeghatározóbb jellemzőik a lázadó szellemiség, hippy életvitel, akik nem kértek társadalom által elvárt normákból, szabadságot, szerelmet hirdettek, a tv képernyőn legtöbbször ebben a formában jelenítik meg őket. Magyarországon a szocializmus hatására nem a fenti nézetek és jelenségek alakultak ki, ez a szemléletmód visszaszorult.

A baby boomer generáció tagjai fontos szerepet játszottak a társadalmi és kulturális változásokban, és jelentős hatással voltak a gazdaságra is. Fontos megjegyezni, hogy a baby boomer generáció pontos határainak meghatározása és az elnevezés alkalmazása országonként és forrásról forrásra változhat. A legfiatalabb baby boomer körülbelül 59 éves, ezért feltehetően még jelen van a munkaerőpiacon, azonban egyre ritkábban fordulnak elő, hiszen Magyarországon jelenleg a nyugdíjkorhatár a 65. életév, de egyes esetekben korábban is nyugdíjba vonulhatnak a különböző kedvezményeknek köszönhetően. Emiatt ez a korosztály két részre osztható fel, mert jelentősebb része már nyugdíjba ment, míg a 1958 után születettek egy része még jelen van a magyar munkaerőpiacon. Eddigi tapasztalataim alapján ebben a csoportban a legtöbben már a nyugdíjba vonulásukat tervezik, tehát nincsenek feljebb lépései céljaik, nincsenek vezetői ambícióik, esetleg csak a magasabb fizetés reményében tesznek változásokat. Emiatt csendesen, precízen végzik a munkájukat, konfliktusba ritkán kerülnek.

Munkájukban a lehető legjobban szeretnének teljesíteni, jellemző rájuk, hogy a feletteseikkel jó kapcsolatot alakítottak ki. Elődjeikhez hasonlóan, rájuk sem jellemző, hogy gyakran váltanak a munkahelyet, van, hogy több évtizedet töltenek el adott munkahelyen, de az is előfordulhat, hogy egész életükben egyetlen munkahelyen dolgoznak, ezért ők a leghűségesebb munkavállalók. Megtapasztalhatták, hogy milyen a kemény munka és a szigorú hierarchia, de elhivatottan és alázattal végzik munkájukat. Magyarországi rendszerváltást követően sokan veszítették el a munkájukat ebben az időszakban, mert megszűnt az állami gondviselés, és egy ismeretlen új helyzetbe kerültek, amit meg kellett tanulniuk kezelni. Mivel fiatalokiban a digitalizáció nem vagy csak néhány helyen volt jelen, ezért többségük nehezen tudja használni a különböző eszközöket, például számítógépek, mobiltelefonok, nyomtatók stb.

Akik sikeresek akartak maradni, kénytelenek voltak megtanulni ezekkel az eszközökkel bánni. Azok, akik az írógéppel megismerkedhettek egyes iskolákban, ők valamelyest kevesebb hátránnyal indultak. Ennek a nemzedéknek fiatal korában nem voltak széles lehetőségeik a

tanulás terén, mint napjainkban, sokuk felnőttként, munka és család mellett végezték el az egyetemet és szereztek diplomát, az iskolákban az orosz nyelv volt a kötelező nyelv, és az akkoriban megjelenő nemzetközi vállalatoknál az angol és/vagy német nyelvtudást követelték meg, amelyet felnőttként kellett sokuknak elsajátítaniuk, amely bizonyára rengeteg erőfeszítésükbe tellett. Abban az időben úgy vélték, hogy az önmagukért végzett munka a legfontosabb, mert ahhoz, hogy megkapjuk jutalmunkat, végig kell mennünk a nehéz, kemény úton. (Tari, 2010)

2.4. Az X generáció (1965-1980)

Az X generáció a 1965 és 1980 között születetteket foglalja magába, akik 43 és 58 év közöttiek, a munkaerőpiacon jelen vannak. A generáció tagjai már egy egészen más világba születtek bele. Már fiatalabb koruktól sok változásban volt részük, anyagi és családi bizonytalanságban váltak felnőtté, számukra már nem voltak relevánsak a szokások, tradíciók és a hagyományok betartása sem. A szüleik példáját látván, tudták, hogy nem lesz az első munkahelyük az utolsó, ahol megfordulnak. E generáció tagjai látták és érzékelték a átütő erejű technológiai fejlődést, azt, hogy hogyan váltotta fel az írógépet a számítógép, viszont jobban kedvelik a régebbi technikákat, például szívesen írnak kézzel vagy beszélnek telefonon egy e-mail megírása helyett. Az X generáció tagjait olyan jelzőkkel illethetik, hogy bizalmatlan, kételkedő, önálló, magabiztos, célratörő. E generáció tagjait arrogánsként, nem lojálisként írják le, valamint rövid odafigyelési képességgel címezik meg. Hasznosítható tudást, képességeket, valamint olyan munkát szeretnének, amely kellő anyagi biztonságot tud nekik nyújtani.

Stílusukról elmondható, hogy nyílt, gyakran szókimondóak és az információ megszerzés módjának a leggyorsabban és a legkönnyebben elérhető útját választják. Nem szeretnek túl sok időt áldozni olyan dologra, amely számukra nem jár valamilyen haszonnal, eredménnyel. Jó problémamegoldók, jól alkalmazkodnak, értenek a számítógéphez. Mivel az embereket nem lehet az alapján szigorúan azonosítani, hogy melyik generációba tartozik születési éve alapján, hiszen, ha valaki 1964-ben született, nem lehet azt mondani rá, hogy csak az jellemző rá, amely a baby boomerekre, ugyanígy, az 1980-ban születtek nem csak kifejezetten az X generáció jegyeit viselik magukon. A generációk között átfedés van, ezért egy generáción belül is előfordulhatnak különbségek, különösen, ha 15 év korkülönbség van egy-egy tag között. Például, aki 1980-ban született, sokkal inkább ért a számítógéphez, mivel korábban és könnyebben sajátította el a használatát, mint az, aki 1965-ben született. Az X generáció önálló és leleményes generációvá vált, ugyanis ebben az időben nem volt már szokatlan, ha mindkét szülőnek volt munkahelye, a gyerekek pedig iskola után egyedül voltak otthon, ezért is hívják őket „kulcsos gyerek”-eknek, innen ered ez a kifejezés. Az X generációsok már kvalifikáltabbak, szakképzettebbek felmenőiknél, akár több diplomát is magukénak tudhatnak.

Megszokták, hogy naprakésznek kell lenniük és rájöttek, hogy érdekkapcsolatokat is ki kell alakítaniuk ahhoz, hogy előrébb jussanak. Nem tipikus náluk, hogy több tíz évig elköteleződjenek egy munkahelynél. Könnyebben váltanak munkahelyet, mert az előtük lévő generációhoz képest már képzettebbek, egy vagy több nyelvet beszélnek, és már rendelkeznek a szükséges számítógépes készségekkel.

Fontos kiemelni, hogy az eddig megemlített generációknál a család helyeződött erős hangsúlyba, míg az X-eseknél már előtérbe kerül a munka fontossága is, a munka és magánélet egyensúlyára törekcszenek. Nagyon sok időt töltenek munkával, mert biztosítani kell a megélhetésüket napról napra, a pénz és az anyagi javak megteremtése előtérbe kerül, ezáltal megjelenik az életükben stressz, a nyugtalanság-érzése, a szomorúság érzése, a belső motivációvesztés.

2.5. Az Y generáció (1981-1999)

A különféle szakirodalmakban az Y generációt eltérően határolják be. Egyes szakirodalmakban a '70-es évektől kezdődően határolják be ezt a generációt, viszont egyesek szerint a '80-as évek elejétől kezdődik. A generációs korszak vége is vitatott, van, aki 1995-tel bezárólag érti az Y generációt, illetve van, aki az 1999-ben, vagy akár a 2000-ben születetteket is ide sorolja. Most az 1981 és 1999 között születetteket értem az Y generáció alatt, vagyis a 24 és 42 év közöttieket. Jelentős részük dolgozik, tanulmányaikat befejezték, vagy nemsokára befejezik, karriert építenek, van, aki gyermeket vállal és nevel, ebben az időszakban. Oktatás terén jóval több lehetőséget kaptak, ezáltal nagyon magas e nemzedékben a felsőfokú végzettségűek száma, az új nyelvek elsajátítása nem okoz nekik gondot, könnyen elsajátítják az idegennyelveket, ezért nagy elvárásokat támasztanak velük szemben és ezeknek igyekeznek is megfelelni. Ez a generáció már bele született a digitális világba, a technikával már korán megismerkedett, a digitális eszközök használatát természetesnek vette. A digitális forradalomnak nagy hatása volt rájuk, elmondhatjuk tehát, hogy ez az első generáció, akit az internet „nevelt fel”, rengeteg új információhoz férhetnek hozzá az interneten keresztül, ezért nyitottabbá váltak, mint az idősebb generációk. Számukra a siker, a karrier és a pénz fogalma meghatározó és létfontosságú szerepet tölt be az életükben, amelyek nélkül nem lehet teljes az élet. Már nem engedelmes alkalmazottak, hanem inkább öntörvényű személyiségek, gyakran nem értenek egyet főnökeikkel és kollégáikkal. Már nem akarnak a szüleikhez hasonlóan munkaadóiknak kiszolgáltatva lenni, így könnyen váltanak, akár évente többször munkahelyet.

Szívesen dolgoznak csapatban, fontos számukra a visszajelzés, illetve nagy igényük van az útmutatásra az új munkahelyen és rugalmas munkahely iránt is. Siker- és célorientáltak, rugalmasak, információéhesek, fogékonyak az innováció iránt, ambiciózusok és nagyfokú függetlenséggel, kreativitással és vállalkozói szellemmel rendelkeznek. Tari (2010) szerint a pénz, a siker és a karrier a legfontosabb számukra, mert ez hajtja őket a fogyasztói társadalomban való előrelépésben. A hivatalos munkaidő végeztével véget ér a munka számukra és a karrierjük érdekében nem hajlandóak plusz erőfeszítéseket tenni. Szeretik a kényelmes életet és előszeretettel halmoznak fel presztízs tárgyakat, vagy minden mást, ami épp divatos (Schäffer, 2015). Meghatározó számukra, hogy lássák munkájuk értelmét, amelyek hozzásegítik őket a jövőbeli céljaik eléréséhez, mire belépnek a munka világába egyértelműen tudják, milyen tényezők felelnek meg a követelményeiknek. Rugalmas és független munkavégzést szeretnének, ahol akár szabadidős lehetőségeket is elvárnak. A juttatás tekintetében fontosabb a méltányos javadalmozás, valamint az fentiekben megemlített fejlődés lehetősége és a munkának a jellege. Sokkal többre méltányolják, ha egy jó csapat tagjaként való munka, vagy ha a munkájukkal közösséget szolgálnak. (Pink, 2010)

A kommunikációs szakadék leginkább ennél a generációnál kezdődik. A társasági életet a technika, online terek segítségével élik, nem pedig szemtől szembe, személyesen. A mobiltelefonok, okostelefonok és a számítógépek mindennapos használata számukra egy úgynevezett új világ kapuit nyitja meg. Ennek a generációnak lehetősége van arra, hogy azonnal kommunikáljon, illetve kifejezze az aktuális érzelmi állapotát. Egyszerre tudják a munkájukat végezni és közben az online térben a magánéletüket érintő dolgait is intézni, természetes számukra, hogy egyidejűleg kezelnek egymástól eltérő internetes oldalakat, akár négy vagy öt csatornát is kezelnek egyszerre. Számukra természetes, hogy több tevékenységet végeznek egyszerre (multitasking), amit nem csak a munkavégzés során, de a való életben is ugyanúgy alkalmaznak. Egy időben dolgoznak, e-mailt küldenek, beszélgetnek egyszerre több emberrel, akár írásban, akár élőbeszédben, zenét hallgatnak, esetleg játszanak. Sokak szerint, emiatt nehezebben tudnak fókuszálni egy dologra, felszínes koncentráció alakul ki, ebből kifolyólag nem beszélhetünk elmélyült figyelemről. Prensky (2001) szerint ez a generáció anyanyelvi szinten beszéli a számítógépek, videójátékok és az internet digitális nyelvét, és ez a technikai tudás mindenképp előnyt jelenthet számukra.

Az Y generáció életében problémát jelenthet, hogy hogyan fog majd alakulni a társadalmi kapcsolatok kezelése mind az online, mind az offline térben. Az internet alkalmas a mindennapi problémák, a túlhajszolt élet, a teljesítési kényszer, az anyagiak megteremtéséből kialakult nyugtalanság levezetésére. Az internet és a technológia lehetőséget nyújtanak arra, hogy kilépjenek, menedéket kapjanak, megfélemlenek a problémáikról és egy kis időre problémáikat hátrahagyva jól érezzék magukat. Az értékrendek megváltoztak, emiatt nincs számukra biztos iránytű, és útmutatás, kijelölt út. A virtuális és a valós világot összehangolva kell megtalálniuk a saját útjukat.

2.6. A Z generáció (2000-2010)

Az Y generációhoz hasonlóan többféle csoportosítás létezik a Z generáció esetében is. Vannak olyan adatok, amely szerint az 1995 után születetteket soroljuk ide, más besorolás szerint a 2000-es évek után születetteket csoportosítják ide. Én most a 2000 utániakat tekintem Z generációnak, egészen 2010-ig. Ez azt jelenti, hogy a legidősebb Z generációs 23 éves, ezért kevés munkatapasztalata van (18 éves kora alatt végezhetett diákmunkát, illetve amennyiben nem tanult tovább, 18-19 éves kora után már dolgozhatott, ez esetben kb. 5 év munkatapasztalata van), vagy egyáltalán nincs is (amennyiben középiskola után tovább tanult, és a felsőoktatási tanulmányai mellett nem dolgozott.) Most kezdenek belépni a munkaerőpiacra, ezért nagyon alacsony számban vannak jelen az egyes munkahelyeken, ritkán találkozni velük. A munka és a tanulás terén általános bizonytalanság jellemzi őket. Jóval többet tudnak a digitális világról, mint szüleik, idősebb kollégáik vagy főnökeik, ami jelentős előnyt jelent számukra a munka világában. A számítógép, az okostelefon és az internet természetes dolgok számukra, az életük részei, és el sem tudják képzelni az életet az online világ nélkül.

A személyes kommunikációt felváltották a közösségi platformok üzenetküldési lehetőségei, sőt ma már maguknak a mobiltelefonoknak a rendeltetésszerű használata is visszaesett a különféle ingyenes felületek elérhetősége miatt.

Már kiskoruktól elkezdve használják a különféle online játékokat, közösségi oldalakat, és a legtöbb információt, ami a tanulmányaikhoz kell, innen jutnak hozzá. Számukra a siker, a karrier és a pénzkeresés a legfontosabb, mivel tudják, hogy a fogyasztói társadalomban csak így juthatnak előrébb, minél hamarabb szeretnének anyagilag függetlenné válni. Műszaki és idegennyelv-tudásuk más generációkhoz képest a legmagasabb szinten van, és rendkívül magas karrieraspirációkkal rendelkeznek. Gyakran a gyorsaságra helyezik a hangsúlyt a pontosság helyett, képesek jól kezelni és igénylik is a változást. Engedetlen dolgozók, többnyire független személyiségek, akik ismerik saját képességeiket, és a munkahelyet állomásnak tekintik, nem feltétlenül kötődnek egy adott helyhez vagy céghez. Jellemző rájuk a multitasking, egyszerre több dolgot is el tudnak végezni, de igazán semmi sem ragadja meg a figyelmüket. Nem szeretik a fix munkaidőt és formalításokat, inkább a rugalmas munkaidőt részesítik előnyben. Annak ellenére, hogy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek az elvárásaik magasak, és ha valami nem tetszik nekik a munkahelyen, vagy jobb lehetőséget találnak, akkor továbbállnak. Magas elvárásaik vannak a munkahelyükkel szemben, nehezen tudnak elköteleződni, és a megszokott motivációs eszközök már nem működnek náluk, ezért a vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük arra, hogy vonzóbbá tegyék e generáció számára a munkahelyeket. Az ő értelmezésükben a hivatás, az alázatosság sokkal inkább negatív érzelmet váltanak ki, mint pozitívát. Hajlandóak kockázatot vállalni, nem félnek hibázni. Céltudatosak, határozottak, egyéniségnek tekintik magukat, és önmagukat helyezik előtérbe, mind a társas kapcsolatokban, mind a munkában.

A Z generáció tagjai jellemzően az X generáció gyermekei, de szüleik között akadnak fiatalabb baby boomerek vagy idősebb Y generációsok. Ez a generációs különbség okozhatja talán a legnagyobb mértékű kommunikációs szakadékot. Susan Greenfield szerint életükben több szerepe lesz a kényelemnek, a vidámságnak, de kevesebb lesz benne a tartalom. A technológia segítségével fejezik ki önmagukat. Nárcisztikus, kritizáló és megvető viselkedés jellemzi őket a közösségi média platformokon. A Z generáció tagjai hajlamosak egy teljesen más személyiséget felépíteni, megjeleníteni az interneten. Az online kommunikációban az érzelmek kifejezése közel sem ugyanaz, mint, amikor két fél személyesen beszél, így akár az érzelmi intelligencia is csorbulhat vagy fejletlenebb lehet. A Z-sek tagjai egyszerre fogyasztók és információtermelők is. Képesek egyénileg vagy közösen alkotni: blogot vezetnek, képeket szerkesztenek, filmeket, zenét vágnak, mindenféle nagyszerű dologra képesek, amit sok X-es nem is tudná, hogy hogyan vágjon bele. Meg kell találniuk az arany középutat az online és a való világ között, mert könnyen elveszhetnek a virtuális világban. A fiatalok inkább a saját elképzeléseiket követik, semmint a szüleikkel értsenek egyet. Felmerülhet a kérdés, ki tanul kitől? A gyerekek nyilvánvalóan tanulhatnak szüleiktől, a szülők pedig hasznos technikai ismereteket sajátíthatnak el gyermekeiktől, amelyek különösen hasznosak lehetnek, és a munka világában is hasznosíthatóak az érvényesülés szempontjából.

Nagyon nagymértékű elkényeztetés jellemző erre a nemzedékre, valamint, hogy mindent megkapnak, amire vágnak nagyobb erőfeszítések nélkül. (Schäffer, 2015) Ez valószínűleg annak köszönhető, hogy X generációs szüleik karrierorientáltak, sikerült magas fizetést elérniük, emiatt vagyonosabbak lettek. A Z generációsok bérigénye magas, amely saját véleményem szerint azzal indokolható, hogy a környezetükben (mind online, mind offline) sok elkényeztetett velük egykorút látnak, akiknek látszólag mindenük van, legalábbis fizikai értelemben, azonban nem a saját erőfeszítéseik árán szerezték meg ezeket. A legújabb telefon,

laptopok, különböző digitális eszközök, egyesek ajándékba kaphatnak szüleiktől egy lakást vagy akár egy autót is. Sokszor azonban a legtöbbet látszólag azok kapják, akik sem tanulmányi eredményeikkel, sem magatartásukkal nem szolgáltak rá. Ez frusztrációt kelthet azokban, akik kevésbé jómódúak, akkor is, ha mindenük megvan, ami az élethez alapvetően szükséges, nem nélkülöznek. Úgy gondolják, ők többet tettek érte, jobban megérdemelnék az efféle jutalmakat, de mivel nem birtokolják jelenleg ezeket, a magas bérükből szeretnék minél hamarabb megszerezni ezeket. A X generációs szülőknek hosszú évekbe telt megszerezni ezeket, aminek nem voltak szemtanúi a Z-sek. Azonban a látszólagos jómód ellenére többször tapasztaltam, hogy az ilyen elkényeztetett fiatalok esetében családi problémák adódnak, amik megnehezítik az együttélést, veszekedéseket generálhatnak, ellentéteket a szülők és gyermekeik között, amiket nem lehet ellensúlyozni semmilyen drága autóval, mert mentális betegséget és későbbi problémákat is előidézhetnek.

2.7. Az alfa generáció (2011-2019)

Az alfa generációba azok tartoznak, akik 2010 után születtek. Ők lehetnek a jövő nemzedékei, akik nagy mértékű fejlődést és változást hoznak majd, például a környezetszennyezés megállítását vagy a globalizáció problémáinak leküzdését. Valójában ezért is hívják őket "alfa" generációnak, mert a társadalomkutatók és szociológusok azt remélik, hogy minden újra kezdődik velük, új lehetőségeket kapnak és, amelyekkel majd élni is fognak. Jellemzőikről csak hipotézisek vannak, arra vonatkozóan, hogy mi lesz rájuk jellemző. Az alfa gyerekek a digitális világba születtek bele, fiatal korukból adódóan még nincsenek jelen munkaerőpiacon, fontosnak tartják a tanulást és a magasabb végzettség megszerzését. Elsősorban vizuális tartalmat fogyasztanak: videók és képek formájában.

2.8. K generáció (2020-)

A K generáció fiatal korára tekintettel szintén nincs jelen a munkaerőpiacon, azonban mindenféleképpen említésre méltó. A K generáció elnevezésre többféle módon juthatunk el: karanténgeneráció vagy koronageneráció.

A koronavírus kétségkívül felforgatta az egész világot, és járvány előtti mindennapok egy része már sosem tér vissza. „Új generációk akkor születnek, amikor jelentős társadalmi, politikai, gazdasági és/vagy technológiai változások történnek a világban.” (Index, 2021) A 2020 után világra jött gyerekek, azaz a korona generáció tagjai ugyanis nagyon fiatalok, a születésük után a világjárvány okozta bezártság, a karantén világa fogadta őket.

„Nehéz előre megmondani, hogy a vírus okozta körülmények mennyire hagynak nyomot a K generáció tagjain, hiszen még csak annyit tudunk erről, hogy a most született babák eléggé mások lesznek.” (Index, 2021) „A legérdekesebb következménye a maszkhordásnak, hogy a totyogók, óvodások és kisiskolások életéből gyakorlatilag kimaradt a szemtől szembeni kommunikáció és a kortárs tanulási folyamatok. Még elképzelésük sincs, hogy ennek a hiányosságnak később milyen következményei lehetnek. Az azonban biztos, hogy olyan hátrányba kerültek, ami miatt valószínűleg több tanulásra lesz szükség a jövőben” (Jaksa, 2021)

Nemes Orsolya szerint igazából még az sem biztos, hogy a most született gyerekeket K generációnak fogjuk hívni, hiszen ezen a tudományterületen az elnevezések eléggé „bekiabálós” alapon működnek, amíg meg nem ragadnak a köztudatban. (Index, 2021)

2.9 Generációk munkahelyi értékeik

Fontos megértenünk, hogy minden generáció más és más értékeket hoz magával a munkahelyekre, amelyekkel hozzájárulhatnak a vállalat sikerességéhez, jövedelmezőségének növeléséhez, illetve az egyéni fejlődéshez. A kutatásom során releváns generációk munkahelyi értékeik közül néhányat kiemeltem, melyeket egy általam készített 1. táblázatban szeretnék bemutatni:

1. táblázat

Generációk munkahelyi értékei

Baby boomer generáció	X generáció	Y generáció	Z generáció
<ul style="list-style-type: none"> • Egyenlőség • Optimizmus • Lojalitás • Csapatszellem • Precizitás • Ellenáll a technológiának 	<ul style="list-style-type: none"> • Független • Törekvő • Szkeptikus • Megbízhatóság • Magas munkaelvárások • Egyensúlyra törekvő 	<ul style="list-style-type: none"> • Magabiztosság • Tolerancia • Versenyszellem • Praktikusság • Technológiai jártasság • Törekvés • Nyitottság 	<ul style="list-style-type: none"> • Multitasking • Kreatív • Jó csapattag • Energikus • Nyitott • Befogadó • Önképzők • Mobilak

Forrás: saját szerkesztés

A baby boomer generációnak a legnagyobb a lojalitása a négy generáció közül, az sem ritka, hogy onnan mennek nyugdíjba, ahol a pályájukat kezdték. Precízek, mert tudják, hogy a kemény munka meg fogja hozni az eredményét, feljebb fognak tudni lépni a ranglétrán.

Az X generáció elődjeikhez képest már nem annyira lojálisak a munkahelyükhöz, és soron következő két nemzedék még könnyebben vált munkahelyet. Már fiatal korukban önállóság voltak nevelve, ők voltak a „kulcsos gyerekek”, ebből fakad, hogy függetlenek lettek. Az internet berobbanása már felnőtt korban érte őket, ezért nekik idősebb korban kellett elsajátítani az internet, számítógép használatát. Fontos számukra a munka és magánélet egyensúlya, de ennek megteremtése kihívást jelent számukra.

Az Y generáció tagjai már beleszülettek az internet világába, ezért nem okoz nekik problémát a digitális világban való tájékozódás, részvétel. Az internet világának köszönhetően nyitottabbak lettek, szélesebb látókörűek, toleránsabbak lettek általa. Magabiztosak, kevésbé kételkednek képességeikben, korlátaikban.

A Z generáció számára egyáltalán nem okoz problémát az internet használata, könnyedén sajátítanak el új online megoldásokat. Képesek nagyon gyorsan alkalmazkodni a változásokhoz. Ők vannak a legjobban jelen az online terekben, amely által sokkal nyitottabb generáció vált belőlük. „A Z generáció ösztönösen tesz szert olyan képességekre, készségekre,

mint a több feladatos működés/feldolgozás (multitasking), az együttműködő (hálózatban, collaborative) vagy az önszabályzó tanulás.” (Slabéczi, 2021)

3. GENERÁCIÓMENEDZSMENT

3.1. A generációmenedzsment definíciója

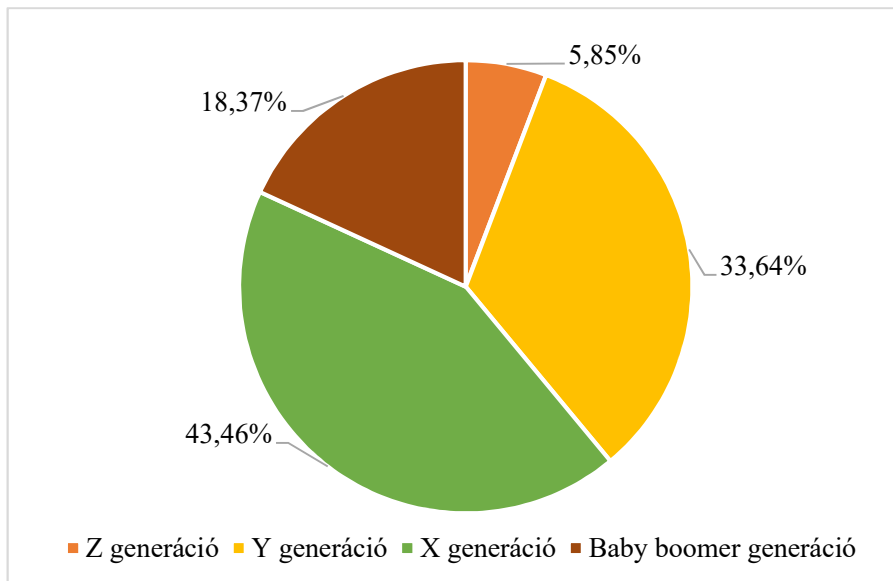
Az eltérő korosztályú munkavállalók sikeres együtt foglalkoztatását értjük a generációmenedzsment alatt, amely szerint egy szervezetnek tisztában kell lennie a különböző generációk preferenciáival, valamint a munkahelyi viselkedésükkel. „A generációmenedzsment a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak és humán funkcióinak jelentős hányadára hatást gyakorló, a munkahelyeken együtt foglalkoztatott, de más-más életkorú munkavállalók tevékenységének összehangolására, együttműködésük erősítésére, az életkorukból adódó különbségek áthidalására, eltérő céljaik, motivációik egyeztetésére, a munkavégzésük során mutatott erősségeik tudatos kiaknázására, a szervezeti tudás megtartására, az innovativitás, a kreativitás, a flexibilitás növelésére, a minőségi munkavégzés és a versenyképesség fokozására törekvő menedzsmenttechnika.” (Közzszolgálati Online Lexikon, 2023) A generációmenedzsment az eltérő munkaértékekkel, a preferenciákkal, a technológiához való viszonyal, a motivációval, az ösztönző erőkkel, a hatalomhoz való viszonyal, a fejlesztések elfogadásával, a karrierigényekkel és az elkötelezettséggel foglalkozik.” (Közzszolgálati Online Lexikon, 2023)

3.2. Konfliktusmenedzsment a generációmenedzsmentben

Az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt kap a generációmenedzsment, mint HR funkció. A téma egyre relevánsabb, hiszen egy munkaadó sem engedhet meg magának széthúzást a munkavállalói között, és a Z generáció munkaerőpiacra való belépésével már összesen négy korosztály van jelen a munkaerőpiacon. A generációk közötti különbségek a munkaerőpiacon is megjelennek, ami főleg a kommunikációs stílusban és a gondolkodásmódban nyilvánul meg. A vezetőknek ezzel mindennap meg kell küzdenie, amire hosszú távú megoldást kell találni, mert az ebből fakadó folyamatos fluktuáció és az új munkaerő keresése rendkívül költséges és a moralitást is rombolja. Jó megoldás erre, ha egy munkacsoporton belül többféle korosztály képviselteti magát egy cél elérése érdekében vagy egy légtérben több generáció is együtt dolgozik. Függetlenül attól, hogy épp milyen korúval kerülnek kapcsolatba, kellő nyitottsággal legyenek képesek elfogadni a segítő szándékú kollégáik tanítását, mentorálását. (Csermely,2020)

Egyre több munkahelyen fordul elő, hogy mind a négy generáció együtt van, akár egy közvetlen csapatban is. Előregedő társadalomban élünk, így a nyugdíj kérdése, a nyugdíjba vonultak pótlása, az új pályakezdők toborzása egyre inkább a fókuszba kerül.

Az 1. ábrán láthatjuk 2022-ben a generációk egymáshoz viszonyított arányát a magyar munkaerőpiacon:



1. ábra: A generációk megoszlása a magyar munkaerőpiacon 2022-ben
 Forrás: saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

Az ábra egyértelműsíti, hogy az X generációs (43-58 év közöttiek) munkavállalók vannak a legtöbben, amit egy átlagos munkahelyen nem nehéz megfigyelni. A második legtöbben az Y generációsok vannak (24-42 év közöttiek), ők 33,64%-át teszik ki a munkaerőpiacnak. Jelenleg a *baby boomer* generáció képviselteti magát a harmadik leggyakrabban a munkahelyeken, és csak ezután a Z generáció. A következő években ez biztosan jelentősen meg fog változni, ugyanis 6 éven belül szinte az összes baby boomer nyugdíjba vonul (betöltik a jelenleg érvényes nyugdíjkorhatárt) és a Z generációsok többsége munkába áll (18-19 évesek elmúltak). Az X generáció aránya is csökkenhet a nyugdíjba vonulás miatt, illetve az Y generációk aránya nőhet a munkába állás miatt.

A generációmenedzsmentre azért van szükség, mert ezáltal egy életkori szempontból heterogén csapattal való közös munka sokkal sikeresebb tud lenni. Mindegyik generáció más és más, egyik sem hasznosabb a másiknál munkaerőpiacon, mert mind más értékeket képvisel. A HR terület legnagyobb feladata, hogy a generációmenedzsmentet sikeresen megvalósítsa, és a változásokhoz alkalmazkodjon.

A legnagyobb feszültséget egyértelműen a megfélemlítések, sztereotípiák okozzák. A generációkat bizonyos tulajdonságok jellemzik, de nem szabad, hogy a sztereotípiákra hagyatkozva ítélik meg egymást. Segíteni kell az alkalmazottaknak, hogy megértsék, minden generáció és azon belül is minden ember más és más. Ha egy idősebb kollégának rossz tapasztalata van egy fiatalabb munkatársával, akkor gyakran előfordul, hogy kivetíti az egész generációra, ahogy egy fordított esetben is előfordulhat. Az idősebb kolléga tapasztalatlanak tartja a fiatalabbat, emiatt nem bíz rá komolyabb feladatot, amíg a fiatalabb kolléga lassúnak bélyegzi az idősebb munkatársát. Különböző kompetenciákkal és személyiséggel rendelkeznek a különböző generációk és más dolgokban tapasztaltabbak, mint a társaik. Az eredményes együttműködést az fogja megoldani, ha az emberek valódi értékeit, aspektusait és előnyeit egy egységgé tudjuk kövacsolni. A baby boomerek tapasztalataikat és bölcsességüket át tudják adni a fiatalabbaknak, a Z generáció tagjai pedig olyan technikai-informatikai tudással

rendelkeznek, amivel sokat tudnak segíteni idősebb társaiknak, különösképpen ebben a digitalizált világban.

A különbségek nemcsak a legidősebb és a legfiatalabb munkavállalók között érződhetnek. Gyakori például az Y generáció nagyobb bizalommal fordul segítségért az idősebb munkatársaikhoz, mint a saját korosztályukhoz. Ezt azért van, mert ugyanaz a korosztály egymásban versenytársat láthat. A munkavállalók egymásra komoly hatással vannak a folyamatos közös munka során és egymástól akár sokkal többet is tanulhatnak, mint egy-egy képzés alkalmával. (Csermely, 2020)

Konfliktusok mindig voltak és lesznek is a munkahelyen. Az egyes generációk más-más megoldást preferálnak egy probléma megoldására. Sokszor ezek a konfliktusok abból adódnak, hogy más értékrendet képviselnek a különböző generációjú munkavállalók, azonban egy generációhoz tartozók is képviselhetnek más értékrendet fontos ezzel is tisztában lenni. A jó vezető képes kezelni az ilyen jellegű konfliktusokat, és segít megoldani ezeket. A feszültségek megoldásához probléma felismerésre és nézőpontváltásra van szükség. Figyelembe kell vennie, hogy mindkét fél problémájára megfelelő megoldást találjanak, amit befolyásolhat az életkoruk, generációjuk.

A generációmenedzsment célja a konfliktuskezelésen felül, a különböző korosztályok erősségének kihasználása. A vezetőktől kezdve az alkalmazottakig attitűd- és szemléletformálásra van szükség a megfelelő munkahelyi légkör megteremtéséhez. (Tréningpont, 2023) Idősebb és fiatal korosztályt egyaránt segíteni szükséges a helyes kommunikáció kialakításában, aminek elengedhetetlen része a másik megértése. Minden generáció hatalmas értéket hord magában, ezért fontos hangsúlyt fektetni a tudásmegosztásra, például a technológiával kapcsolatban is.

3.3. Motivációs tényezők

Mit tartanak fontosnak az eltérő generációk? A motivációs tényezők is generációkként változnak. Amíg egy fiatalabb generációt jobban érdekel, hogy milyen társadalmi státuszt tölt be és miképp ítéli meg a környezete, addig egy idősebb alkalmazottakat inkább az visz előre, hogy biztonságban tudja a családját és ideális jövőt biztosítson a gyerekei számára. A fiatalabb munkavállalók inkább az anyagi, tárgyasult jutalmakat részesítik előnyben pl. 13. havi fizetés, prémium, céges tárgyi juttatások stb. Az idősebb munkavállalók esetén a családdal töltött idő, a pihenés az igazi motiváló tényező. Érdemes lehet korosztályokra szabottan kialakítani a jutalom- és az ösztönző rendszereket. (Csermely, 2020)

3.4. Foglalkoztatási formák hatékonysága a különböző generációk esetében

Már eljutottunk oda, amikor az Y és főleg a Z generáció inkább megoldandó feladatokban, projekteknél gondolkodnak, mint munkában, ellenben az idősebb dolgozókkal szemben, ezért a különféle foglalkoztatási formáknak nagy szerepük van.

A más életszakaszokból adódóan felmerült személyes igényeket és megoldandó problémákat a munkahelyeknek egy bizonyos mértékben rugalmasan kell tudni kezelni a munkaidő és az ütemtervek betartása mellett. A fiatalabbak körében gyakori eset, hogy a munka

mellett még tanulnak, egyetemre járnak, ilyenkor megoldás lehet például a részmunkaidő. A napi 8 órás, helyhez kötött munka sokkal kézzelfoghatóbb a baby boomerek és X generációs alkalmazottak számára. Egy megszokott rendszerben dolgoznak, amihez hozzászoktak, ami számukra kiszámíthatóbb, átláthatóbb és egyfajta biztonságérzetet ad nekik.

Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása munkaköröktől függően előnyökkel szolgálhat a munkaadóknak. Egy távmunkában vagy részmunkaidőben foglalkoztatott dolgozó olykor hatékonyabban tudja elvégezni a feladatait. Rugalmasabbak és szabadabbak lehetnek, aminek hatására növekszik a produktivitásuk és lojalitásuk. Ebből következően a munkaadó számára kevesebb általános költséggel és járulékkal járhat az ilyen foglalkoztatás. A több foglalkoztatási formával meg tudjuk adni a generációknak azt a lehetőséget, hogy kiválasszák a számukra legelőnyösebbet, ami élethelyzetükhöz a legjobban illik, amivel még motiváltabbak, produktívabbak lehetnek a munkájukban és ez jó hatással lehet a munkatársaikkal való kapcsolataikra is. (Csermely, 2020)

3.5. A generációmenedzsment jelentősége

A nemzedékek közötti különbségek összehangolásával egy olyan kellemes munkakörnyezet alakulhat ki, ami stratégiai prioritásokat jelent a cég számára. A munkavállalók életkortól függetlenül ebben a közegben megbecsültebbé válnak és sokkal nagyobb termelékenység érhető el. Az egyes csoportok gondolkodásmódja, kultúrája, értékei, érdekei és céljai nagyon különböznek egymástól. Ahhoz, hogy eredményes munkakörnyezet alakítsunk ki, elsődleges az egyes generációkkal kapcsolatos előítéletek csökkentése, megszüntetése. Fontos, hogy meglássuk egyrészt a generációs értékeket, másrészt a közös értékeket, mert így tudunk a különbségekből előnyt kovácsolni, amiből a csapat lendületet nyer. Nincs jobb vagy rosszabb generáció. „Különbség van a motivációjuk és preferenciáik között, de megfelelő vezetővel az eddig hátráltatónak ítélt tényezők, tulajdonságok is erősséggé válhatnak.” (Skull, 2023)

4. Bérfeszültség nemek és generációk között

Tanulmányaimból adódóan úgy gondoltam, hogy ki kell térnem a bérfeszültségre a generációk és a nemek tekintetében. Ebben a fejeztem azt fogom vizsgálni, bemutatni, hogy mekkora bérkülönbségek fedezhetőek fel férfiak és nők, valamint a generációk között. Illetve arra is kerestem a választ, hogy mi lehet az oka a bérkülönbségeknek.

4.1. Bérkülönbségek a férfiak és nők között

A nők és a férfiak közötti bérkülönbségek hosszú évek óta feszültséget okoznak a két nem között, azonban a törekvések ellenére nem sikerült teljesen leküzdeni. Az egyenlőség és a nemek közötti egyenlőség előmozdítása is fontos társadalmi cél. Általánosságban elmondható, hogy egy nő kevesebb bért kap, mintha ugyanazt a munkát egy férfi végezné el. De mik lehetnek ezeknek az okai? A különbség nem csupán abból áll, hogy a történelemben sokáig a nőket alacsonyabb rendűeknek ítélték, hanem sok más tényező is áll a háttérben, amely bemutatja, hogy nem csak a pozíción belüli különbségek az okai a fentieknek.

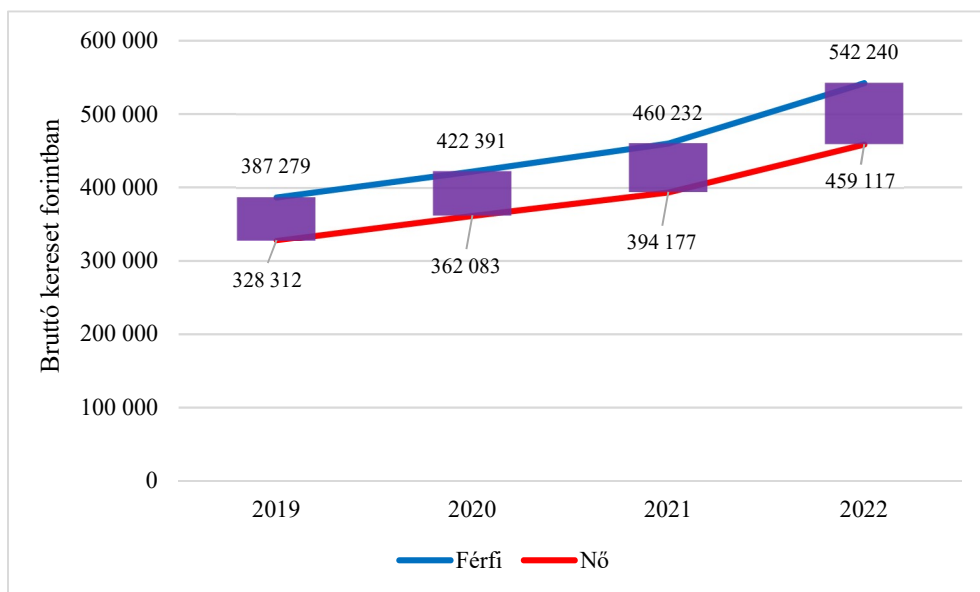
Ma már számos olyan munkaterület van, ahol mindkét nem egyenlő arányban vesz részt. Azonban a nehéz fizikai munkákat általában csak férfiak végezhetik, ugyanis a munkahelyeken lehetnek olyan egészségvédelmi és biztonsági irányelvek vagy szabályok, amelyek a munkavállalók testi integritásának védelme érdekében korlátozhatják a bizonyos súlyok emelését vagy nehéz fizikai feladatok elvégzését, ez azonban nem zárja ki egyértelműen a nőket, csak a nemük miatt, de legtöbb esetben nők esnek az előírás hatálya alá. Az egyenlő bánásmód elve és a nemek közötti egyenlőséget elősegítő jogszabályok azt a célt szolgálják, hogy ne lehessen nemi alapú diszkriminációval megakadályozni egy nőt vagy bármely másik személyt egy munkakör betöltésében vagy bizonyos munkafeladatok elvégzésében. Ilyen például az építőipar, közlekedés, mezőgazdaság, nehézipar, hadtestek (tűzoltók is), de egyre több ilyen területen jelentek meg a női munkavállalók a fizikai munkakörökben is. A közlekedésben egyre több női munkavállaló jelenik meg, például buszsofőrök, teherautósofőrök, villamosvezetők, de akár motorvonatvezetők is. A mezőgazdaságban is sok nő dolgozik, de például a traktorvezetés és az erdészet tipikusan férfimunkák. Az építő- és nehéziparban is fordulnak elő nők, például összeszerelők, vagy akár hegesztők. Rendőrök, mentősök között is egyre több a női munkavállaló. A nehéz fizikai munkákat általában jobban megfizetik (például veszélyességi pótlék) a munka jellegéből adódóan, ezért emiatt a férfiak átlagkeresete magasabb lehet a nőkénel.

A másik tényező, hogy a legtöbb vezető férfi, akik ugye magasabb keresettel rendelkeznek, mint egy nem vezető beosztású munkavállaló. Mind a munkaerőpiacon, mint a politikában igaz ez az állítás. A munkaerőpiacon fontos tényező, hogy a szülni képes korú nőkről feltételezik, hogy ki fog esni a munkából, ha gyermeket akar vállalni, emiatt majd pótolni kell, ami további időt és energiát von el a munkaadótól, illetve a költségeit is megemeli. Emiatt olykor hajlamosabbak egy férfi munkavállalót megbízni a munkakör betöltésével. Ez annak is lehet az oka, hogy egy vezető pozíció betöltésével is egy férfit bíznak meg, remélve, hogy stabilabb munkaerő és több ideig lehet rá számítani a munkakör betöltésével kapcsolatban, mint egy nőre. Nemcsak a gyermekvárás idejére eshetnek ki a nők, mert a már gyermekes anyák

is hátrányban vannak a munkaerőpiacon, hiszen feltételezhetően több munkaidő alatti, munkán kívüli elfoglaltságuk lehet a gyermek miatt (beteg gyermekkel otthon maradni, orvoshoz vinni, óvodába, iskolába vinni reggelente stb).

Azonban az is megtapasztalható, hogy sok férfi ellenzi, hogy egy nő legyen a munkavezetője, aminek nem félnek hangot adni, és nemtetszésüket kinyilvánítani. Csak ismerősi körben tudok nem egy olyan férfit, aki elmondása szerint soha nem lenne hajlandó egy női vezetővel együtt dolgozni, akár beosztottként, akár társvezetőként. Előbbiek miatt sokkal kevesebb női vezető beosztású van, vagyis több a férfi, ami miatt a férfiak átlagkeresete nő. Meg kell említeni, hogy a női vezetőket, legtöbbször a politikában, sok támadás éri azzal kapcsolatban, hogy miért és hogyan érte el ezt a beosztást.

A következőkben néhány statisztikai adat segítségével kívánom bemutatni a nők munkaerőpiaci helyzetét Magyarországon a bérek alakulásának szempontjából.



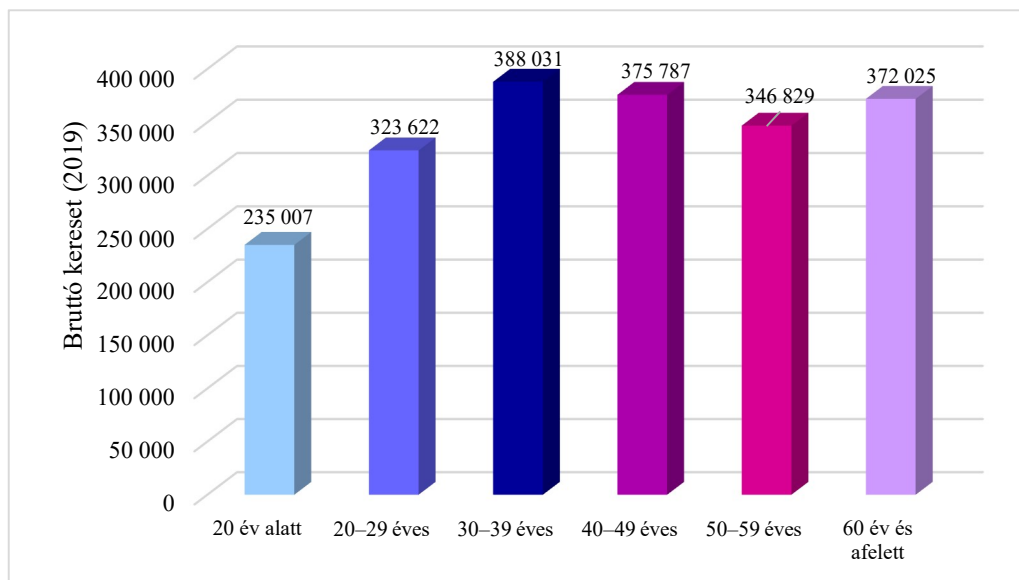
2. ábra: Bruttó átlagkereset alakulása Magyarországon 2019-2022 között (Ft)
 Forrás: saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

A 2. ábrán a magyar munkaerőpiac 2022-es adatai szerepelnek, melyek a Központi Statisztikai Hivatal oldaláról származnak. A bruttó átlagkereset az, amelyből levonják a különböző munkavállalót terhelő adókat és járulékokat mielőtt azt kézhez kapná a munkavállaló. Ez egyénekenként eltérő lehet, ezért a bruttó adatokat veszem alapul. Az ábrán nemcsak a nemek bérei közötti különbség figyelhető meg, hanem az átlagkereset növekedése is a béremelések miatt. 2019-ben egy nő havi bruttó átlagkeresete 328 312 Ft volt, ami 58 967 Ft-tal vagyis 15,23%-kal kevesebb, mint egy férfi havi bruttó átlagkeresete 2019-ben (387 279 Ft). 2022-ben egy nő havi bruttó átlagkeresete 459 117 Ft, ez 39,8%-os növekedés 2019-hez képest. 2022-ben egy férfi havi bruttó átlagkeresete 542 240 Ft, ami 18,12%-kal magasabb, mint a nőké ugyanezen évben. A 4 év alatt férfiak keresete 40%-kal lett magasabb 2019-hez képest. Ez alapján a nők bruttó átlagbére kevesebbet emelkedett, mint a férfiaké, azonban nem jelentős mértékben, viszont férfiak és nők bére közötti különbség 24 156 Ft-tal nőtt 2022-ben a 2019-es adatokhoz viszonyítva.

4.2. Bérkülönbségek a generációk között

A bérek közötti különbség nemcsak a nők és a férfiak között mutatkozik meg, hanem az eltérő korú munkavállalók között is. Egy fiatalabb munkavállaló általában kevesebbet keres, akkor is, ha diákmunkás és akkor is, ha pályakezdő. A legtöbb munkaadó jobban értékeli az idősebb munkavállalókat, illetve azon a munkahelyen eltöltött idő is számít, a lojalitás. A X generációs munkavállalók kellő szakmai tapasztalattal rendelkeznek, amit a munkáltató nagyra értékeli. Egyes munkakörökben az iskolázottság kerül jobban előtérbe, akinek például van felsőfokú végzettsége (akár több is), beszél idegen nyelveket (akár többet is), az magasabb alaphérez juthat, de akár pótlékokat is kaphat, ekkor jobb eséllyel indul az Y, de akár már a Z generáció is. Egyes munkakörökben viszont a tapasztalat relevánsabb, amit kétségkívül a területen eltöltött évek száma határoz meg, ez az X és a baby boomer generáció számára jelentős.

A 3. ábrán a generációk, pontosabban korosztályok közötti bérkülönbségeket mutatom be 2019-ben:



3. ábra: A havi bruttó kereset korosztályok szerint 2019-ben

Forrás: saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

Az adatforrás nem generációkként, hanem életkor alapján csoportosítja be a munkavállalókat, illetve csak a teljes munkaidőben foglalkoztatottakat hasonlítja össze. Ha generációba szeretnénk rendezni őket, akkor a 20 év alattiak alkotnák a Z generációt: mivel 2019-ben csak 19 évesek lehettek maximum, ezért nagyon kevés munkatapasztalattal rendelkeztek, a részmunkaidőben foglalkoztatott diákmunkások most nem tartoznak ide. A 20-29 és 30-39 éves korosztály alkotja az Y generációt, a 40-49 éves korosztály az X generációt. A 50-59 éves korosztály 2019-ben két részre tagolódik az 55 évesnél fiatalabbak az X generáció erősítik, míg az idősebbek már a baby boomer generációba tartoznak, a 60 éves és annál idősebb korosztállyal együtt.

A Z generáció bruttó átlagkeresete a legalacsonyabb, 235 007 Ft volt 2019-ben. Ha 16 éves koruk után otthagyták az iskolát és elkezdtek dolgozni, akkor szinte csak betanított könnyű fizikai munkát végezhettek, aminek nagyon alacsony a bére. Ha leérettségiztek, már több

lehetőség nyílt meg előttük, azonban, ha ezután kezdtek el dolgozni, maximum egy év, de inkább pár hónap munkatapasztalatuk lehetett. 2019-ben a minimálbér, a kötelező legkisebb munkabér havibér alkalmazása esetén havi 149 000 Ft, a legalább középfokú iskolai végzettséget/szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállaló garantált bérminimuma a teljes munkaidő teljesítése esetén havibér alkalmazása esetén 195 000 Ft/hó (367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet). Ahogy láthatjuk, ennél magasabb volt a bruttó átlagkereset, tehát szerencsére többen is el tudtak helyezkedni olyan munkahelyen, ahol a garantált bérminimumnál is több bért kapnak.

A fenti besorolás alapján, az Y generáció két korosztályt is magáénak tudhat, azonban jelentős bérkülönbség van a 20-29 és a 30-39 évesek között, pontosabban 19,9%-kal keres kevesebbet a fiatalabb korosztály, átlagosan bruttó 323 622 Ft-ot. Egy 20-29 év közötti munkavállaló átlagosan 88 615 Ft-tal keresett többet 2019-ben, mint egy 20 év alatti. Ekkora már diplomát, szakképesítést szereztek, illetve több év munkatapasztalatot is. Az Y generáció idősebb felére is jellemző, hogy több diplomája, képesítése van, illetve még több munkatapasztalata van, ezért magasabb fizetést vihet haza.

Számomra kissé meglepő, hogy az X generáció kevesebbet keres, mint az Y idősebbik fele. Egy X generációs munkavállaló havonta átlagosan bruttó 375 787 Ft-ot keres, 12 244 Ft-tal kevesebbet, mint egy 30-39 éves. Ennek oka esetleg az lehet, hogy az X generációsok még abban a korban nőttek fel, amikor a középiskola után nem volt szokás továbbtanulni, akár lehetőség sem volt rá, ezért vannak szakképesítést szereztek, érettségizettek, de vannak, akiknek egyik sincs. Tehát 18 éves koruk után dolgozni kezdtek, jellemzően fizikai munkát. Sokan azonban felnőtt korukban újra iskolapadba ültek, és megszereztek egy vagy akár több diplomát, ezzel több lehetőséget szereztek, feljebb léptek a ranglétrán, majd magasabb fizetést is szereztek.

Az 50-59 év közöttiekkel szintén hasonló a helyzet, de mivel idősebben kerültek oda, hogy szükségük lenne diplomára, nem vállalták el az ebből fakadó nehézségeket, és inkább az alacsonyabb bérük mellett maradtak. Az ő átlagbérük ezért még alacsonyabb, 346 829 Ft, ami 41 202 Ft-tal kevesebb, mint egy 30-39 éves munkavállalóé. Meglepően, a 60 év feletti bruttó átlagbére 372 025 Ft volt, ami csak 3 762 Ft-tal kevesebb, mint a 40-49 éveseké, ez alapján a munkaadók egyenrangúakként kezelik őket. Ezen adatok alapján a következő rangsor alakítható ki a munkavállalók havi bruttó átlagkeresete között 2019-ben (2. táblázat):

2. táblázat

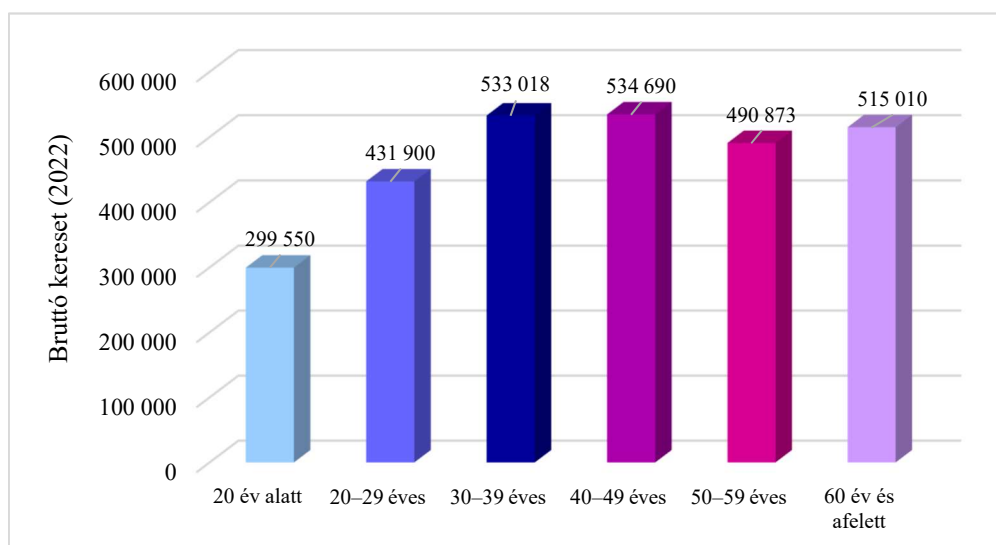
Havi bruttó átlagkereset rangsora 2019-ben

1.	30-39 évesek	388 031 Ft
2.	40-49 évesek	375 787 Ft
3.	60 év v. felette	372 025 Ft
4.	50-59 évesek	346 829 Ft
5.	20-29 évesek	323 622 Ft
6.	20 év alatt	235 007 Ft

Forrás: saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

Az összes korosztály közötti legnagyobb különbség 153 024 Ft volt, a szomszédos korosztályok között legnagyobb különbség pedig 88 615 Ft volt (20-29 és 20 év alattiak között).

A 2022-es adatok a következők szerint alakultak:



4. ábra: A havi bruttó kereset korosztályok szerint 2022-ben

Forrás: saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

Három év elteltével a havi bruttó átlagkeresetek jelentős mértékben növekedtek, míg 2019-ben egyik korosztályé sem volt 400 ezer forint felett, itt már mindegyik korosztályé bőven felette van (a 20 év alattiakat kivéve). Ekkora már a Z generáció egy része átcsúszott a 20-29 év közöttiek csoportjába, képzettséget szereztek, lediplomázhattak. 4 év elteltével a generációk szinte ugyanabban a korosztályban maradtak, mint 2019-ben, azonban az 50-59 éves korosztályt többségében már csak X generációsok alkotják, a baby boomer-ek mind átcsúsztak a 60 éves és a felettek táborába.

Jelentős változás nem figyelhető meg a korosztályok közötti bérkülönbségek alakulásában. A 20 év alattiak kerestek átlagosan a legkevesebbet, havi bruttó 299 550 Ft-ot, 64 534 Ft-tal többet, mint 2019-ben. Ekkor a minimálbér 200 000 Ft/hó, a garantált bérminimum 260 000 Ft/hó volt. (367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet), ami 51, illetve 65 ezerrel forinttal több, mint 2019-ben. A korosztályok közötti rangsor csak egy helyen változott, ugyanis 2022-ben a 40-49 éves korosztály kapta a legmagasabb bruttó átlagbért, a 30-39 éves korosztály helyett. A következő táblázatokban a négy év elteltével megfigyelhető változásokat kívánom szemléltetni:

3. táblázat

Havi bruttó átlagkereset korosztályok szerint (Ft)

Korosztály	2019	2022	Δ Ft-ban	Δ rangsora	Δ %-ban
20 év alatt	235 007	299 550	64 543	6.	27%
20-29 év k.	323 622	431 900	108 278	5.	33%
30-39 év k.	388 031	533 018	144 987	2.	37%
40-49 év k.	375 787	534 690	158 903	1.	42%
50-59 év k.	346 829	490 873	144 044	3.	42%
61 év felett	372 025	515 010	142 985	4.	38%

Forrás: saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

A 3. táblázat második oszlopában láthatjuk a 2019-es havi bruttó átlagbéreket, az egyes korosztályok szerint, majd ugyanezen adatokat a 2022-es évre vonatkozóan. A negyedik oszlopban a két év közötti változást láthatjuk forintban. A 20 év alattiak bére csak 64 543 Ft-tal nőtt, amíg a 40-49 év közöttieké ehhez képest csaknem 100 ezer forinttal többet, 158 903 Ft-ot. Az ötödik oszlopban azt láthatjuk, hogy melyik korosztály bére nőtt a legtöbbet, illetve a legkevesebbet a négy év alatt, majd a hatodik oszlopban azt láthatjuk, hogy a 2019-es évhez képest hány %-kal nőttek az átlagbérek korosztályonként.

Az adatok alapján megállapíthatjuk, hogy jelentős különbség van a generációk bérei között, ami problémákat, illetve bérfeszültséget okozhat, amelyek hatással lehetnek az egyénekre és a társadalomra is. A generációk közötti bérkülönbségek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy egyes generációk jobb gazdasági lehetőségekkel rendelkezzenek, míg mások kevésbé szerencsések. Például a fiatalabb generációk kevesebbet keresnek, ami megnehezítheti számukra a saját otthon vásárlását vagy hosszú távú pénzügyi célok elérését. A generációk közötti bérkülönbségek kihatnak a nyugdíjakra is. Azok a generációk, amelyek kevesebbet keresnek vagy nehezebben tudnak megtakarítani, alacsonyabb nyugdíjat kaphatnak, ami hosszú távú pénzügyi bizonytalanságot jelenthet. A munkahelyi motivációra is befolyással lehet a bérfeszültség, ha az egyik munkavállaló úgy érzi, hogy kevesebbet fizetnek neki ugyanazért a munkáért azért, mert fiatalabb vagy idősebb, az csökkentheti a motivációt és elégedettséget a munkahelyén. A generációk közötti bérkülönbségek negatív hatással lehetnek a munkamorálra és a munkahelyi elégedettségre. A társadalmi problémákban is közrejátszhatnak a bérkülönbségek, így a generációk közötti különbségek is. Azok a generációk, amelyek úgy érzik, hogy kevésbé részesülnek a gazdasági juttatásokból, hajlamosabbak lehetnek társadalmi problémákra és politikai aktivizmusra.

Az egyenlőség és a méltányosság előmozdítása a bérkülönbségek csökkentése érdekében fontos cél és a kormányok, a munkáltatók és a munkavállalók közös erőfeszítései lehetnek hatékonyak ennek elérésében. Az egyenlő bérpolitikák és az adórendszer változtatása segíthetnek az ilyen különbségek csökkentésében és a társadalmi igazságosság előmozdításában.

5. Anyag és módszer

Szakedolgozatomban eddig csak szekunder adatgyűjtési módszereket alkalmaztam, azonban a téma alapos megismeréséhez, bemutatásához és feltérképezéséhez szükségesnek láttam primer adatokat gyűjteni, melyhez a kérdőíves kutatás módszerét választottam. A primer kutatás egy olyan kutatási módszer, amely során eredeti adatokat gyűjtünk és elemzünk első kézből, vagyis saját vizsgálatok és kutatások során. A primer kutatásnak számos előnye van, például lehetőséget ad az egyéni adatgyűjtésre, személyre szabott vizsgálatokra és a konkrét kutatási célok és kérdések kielégítésére, ami a szakedolgozatom kutatási eredményeit pontosítani tudja. A primer kutatás általában időigényes és költséges folyamat, de az adatok az információt közvetlenül a célcsoporttól vagy a résztvevőktől szerezzük meg, amely akár reprezentatív is lehet. Ezzel szemben a szekunder kutatás egy olyan kutatási módszer, amely során meglévő adatokat és forrásokat használunk fel, majd elemezzük, értelmezzük és összehasonlítjuk őket.

A szekunder kutatás tehát más forrásokra támaszkodik, például korábbi kutatásokra, statisztikákra, tudományos cikkekre, könyvekre, internetes forrásokra vagy más, már meglévő dokumentumokra. Véleményem szerint a két módszer együttes alkalmazása a legcélravezetőbb. A kérdőíves kutatás egy olyan adatgyűjtési módszer, amely során kérdőíveket használunk a válaszadóktól származó adatok gyűjtésére és elemzésére. A kérdőívek szöveges kérdéseket vagy skálákban kifejezett értékeléseket tartalmazhatnak, és általában az eredmények statisztikai módszerekkel történő feldolgozására és elemzésére kerül sor.

A kérdőívemben egyaránt alkalmaztam strukturált, zárt kérdéseket, megadott válaszlehetőségekkel, skálákkal, illetve nyitott kérdéseket is feltettem, amelyek lehetőséget adtak, hogy kifejtsék saját véleményüket az adott témáról. Kérdőívemet online töltötték, melyet megosztottam kérdőív kitöltő csoportokban, Facebook oldalamon, illetve elküldtem ismerősöknek, barátoknak, rokonoknak kitöltésre. Engem meglepett, hogy a Facebook-nak tényleg ereje van, mert hiába osztottam meg kérdőív kitöltő csoportokban, hiába küldtem ismerősöknek és ők az ismerőseiknek nem nőtt intenzíven a kitöltők száma, stagnált, viszont mikor megosztottam Facebook-os oldalamon viszonylag nagyon rövid idő alatt 90 ember ki is töltötte a kérdőívemet. Az így kapott minta nem reprezentatív, és a kiválasztás módja sem tekinthető véletlenszerűnek.

Kérdőívemben megkérdeztem, hogy a kommunikációban melyik megszólítást (tegeződés-magazódás) részesítik előnyben a munkahelyen. A témámhoz kapcsolódóan különböző állításokat fogalmaztam meg, mert arra voltam kíváncsi, hogy hogyan viszonyulnak a különböző generációk az adott állításokhoz. Továbbá azt vizsgáltam, hogy ezek mennyire fogják megosztani őket vagy esetleg a generációk ugyanazon véleményen lesznek az adott kijelentésről. Továbbá érdekelt az is, hogy mennyire mutatkozik meg a generációk sajátossága a válaszadásokban. A kérdőívem az 1. mellékletben található.

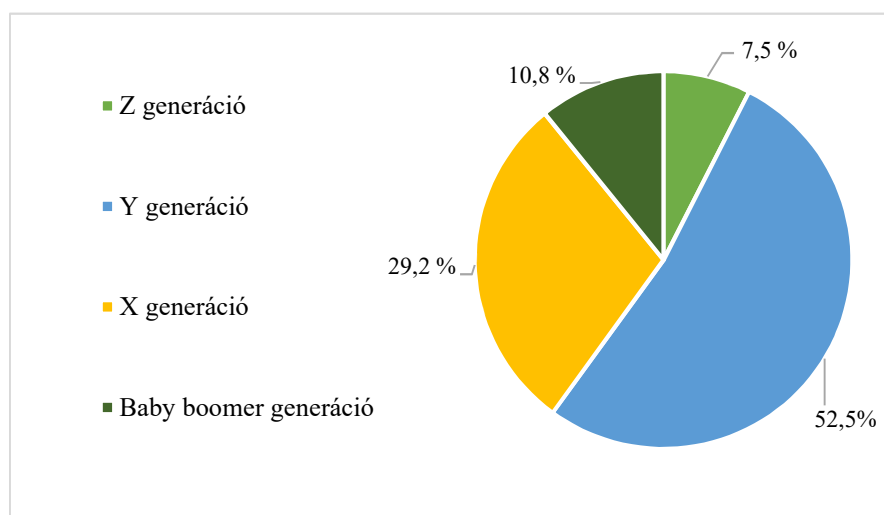
A kérdőívemre kapott válaszokat Excel program segítségével dolgoztam fel, a skálás kérdések kapcsán átlag és szórás számításával jellemeztem a kapott adatokat.

Kérdőívemben 39 kérdést tettem fel, amelyek közül a zárt kérdések megválaszolását kötelezőnek jelöltem. Ennek köszönhetően összesen 120 teljeskörű kitöltés érkezett. Habár a nyitott kérdések nem voltak kötelezőek, azokra is meglepően sok értékelhető válasz érkezett.

6. Eredmények és értékelésük

6.1. Kvantitatív kérdések és statisztikai megközelítés

A kérdőív legelső kérdése arra kereste a választ, hogy az egyes kitöltők milyen generációba tartoznak. A kutatás formája miatt várhatóan a „Facebook-generáció” tagjai töltötték ki a legtöbben, vagyis az Y generáció, azonban legkevesebben nem a baby boomerek közül válaszoltak, hanem a Z generáció tagjai (5. ábra).



5. ábra: A kérdőívet kitöltők generációs besorolása (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívem elején egy szűrőkérdést alkalmaztam, arra vonatkozóan, hogy akik eddig nem dolgoztak együtt más generációkkal, azok ne is folytassák a kérdőívet. De a 120 költőből csupán 1 nemleges válasz érkezett, és ő is tovább folytatta a kérdőívet, azt feltételezve, hogy „mi lenne ha” lenne ilyen tapasztalata.

A kérdőívet kitöltők 40,8%-a, vagyis 49 fő fizikai munkavállaló, 71 fő szellemi foglalkozású. Az iskolai végzettségük tekintetében a válaszadók 36,7%-a felsőfokú végzettséget szerzett, 4 fő csak általános iskolai vagy annál alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezett, a többi válaszadónak középszintű végzettsége van.

A résztvevők több, mint háromnegyede azt válaszolta, hogy munkahelyi vezetője idősebb (volt) mint ő, és egyaránt 14 fő válaszolta azt, hogy vele hasonló korú, illetve fiatalabb vezetője volt, mint a válaszadó maga. Azoknak, akiknek hozzájuk képest más generációba tartozó vezetője volt, 87,5%-uknak nem okozott problémát a generációs különbség, míg 12,5%-uknak igen. Akiknek okozott, válaszolhattak egy nyitott kérdésre, hogy milyen problémát okozott ez számukra, melyből párat szeretnék kiemelni:

„Nem értették meg egymást, lenézte a fiatalokat.”

„Ez inkább személyiségfüggő, mint hogy ki melyik generációba született. A munkahelyek többségén mindig a főnöknek van a legkevesebb rálátása az adott iparágra és az mindig problémát szül amikor egy nem hozzáértő ember próbál hozzáértő embereket irányítani.”

„Többnyire a saját korosztályát pártolja.” „Rugalmatlanság” „Lassúság”

„Fiatalabb vagyok, szerintem ezért vagyok makacs. Az zavarja, hogy van saját véleményem.”

„Régivágású, tipikus vaskalapos vezető volt.”

Ezen válaszok alapján azt lehet megállapítani, hogy a fiatalabb generációnak sokkal több problémát okoz egy tőle idősebb vezetővel együttműködni. Előkerültek a tipikus sztereotípiák, ami szerint a baby boomerek és az X generációsok lassúak, rugalmatlanok, a technikai ismereteik gyengébbek, a fiatalabbakkal szemben előítéleteik vannak, a klasszikus vezetői stílust kedvelik és alkalmazzák. Egy válaszadó kifejtette a kutatással kapcsolatos véleményét is, miszerint nem a generációs ellentétek okozzák a vezető-beosztott konfliktusokat, hanem számos egyéb tényező is, amely természetesen igaz, de az én kutatásom csak erre terjed ki, és ezt a kérdéskört járja körbe alaposan.

Ugyanezen elv alapján feltettem a kérdést, hogy okozott-e a generációs különbség problémát az azonos szintű munkavállalók között, melyre 23,3% válaszolta, hogy igen, majd a következő válaszok születtek:

„Nem akartak dolgozni, csak a nyugdíjazásra vártak.” „Nehéz kommunikáció”

„Az idősebb generáció alábecsülte a fiatalabbak hozzáértő képességét az adott projektekhez”

„A tisztelet hiánya, a különböző életkörülmények, felfogás és egymás elfogadásának hiánya.”

„Volt olyan, aki nem szívesen látott ott, mert fiatal voltam a többiekhez képest.”

„Fizetés, illetve fizikai aktivitás szintű különbségek.”

„Nem megfelelő, hanyag munkavégzés a fiatalabb generáció esetében, már amikor bejönnek dolgozni, mert sokszor be sem járnak.” „Fiatalabb kolléganő túl laza hozzáállása”

„Némelyik idősebb nem viselte el, hogy a fiatalabbak több munkaállomást tanulhatnak meg mint ők.”

„A „régén is így volt/így csináltuk” kezdetű mondatok nehezítik az újdonságok bevezetését. Idősebb kollégák nem fogadták el a fiatalabb, új kolléga meglátásait, melyek végül jobbnak bizonyultak, de csak felettesi ráhatással fogadták el.”

„Az idősebbek rugalmatlanabban gondolkodtak, nagyon tekintélyelvűek voltak, ami gátja volt az eredményességnek. A fiatalabbak közül sokan diplomások ugyan, de nincs megfelelő alaptudásuk a munkához (pl. alapvető matematikai műveletek hiánya).”

„Az idősebbek mindig okosabbnak hitték magukat.” „Idősebbekben szakmai irigység volt.”

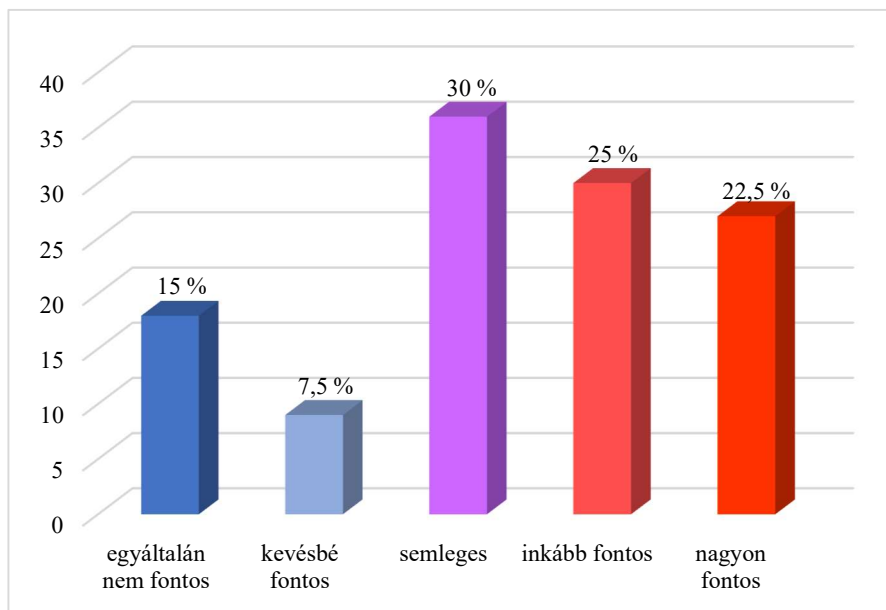
„Nem mindegyik kolléga volt segítőkész, hanem utólag csak a tapasztalatlanságból adódó problémákat tudták felhozni felém.”

A kérdésekből kitűnik, hogy mind a fiatalabb, mind az idősebb generációknak voltak ellentétei egymással. Ez szintén az előítéletekre és a generációk közötti leggyakoribb különbségekre vezethető vissza. Sokan kiemelték a tudásalapú különbségeket, amiknek egy része ugyan visszavezethető a generációk tanulási lehetőségeinek különbségére, például a baby boomereknek muszáj volt fiatalon dolgozniuk, akár az általános iskolát sem járhatták ki, azonban például az említett „alapműveletek ismeretének hiánya” nem kifejezetten generációs probléma.

A generációk közötti együttműködés a munkahelyen 91 fő szerint inkább megvalósul, illetve teljes mértékben megvalósul, ami nagyon pozitív eredmény, vagyis tehát van rá esély megvalósuljon, illetve valójában meg is valósul az együttműködés.

A kommunikációból adódó nehézségek 69 fő szerint csak kevés esetben fordultak elő, míg 40 fő szerint emiatt még nem fordult elő nehézség a munkahelyén, ami szintén pozitív visszacsatolás az együttműködés szempontjából.

A kérdőívből többek között az is kiderült, hogy a munkavállalók nem feltétlenül ragaszkodnak ahhoz, hogy tudjanak velük egykorúakkal is együtt dolgozni, de többen preferálják, ha ez megvalósul (6. ábra):



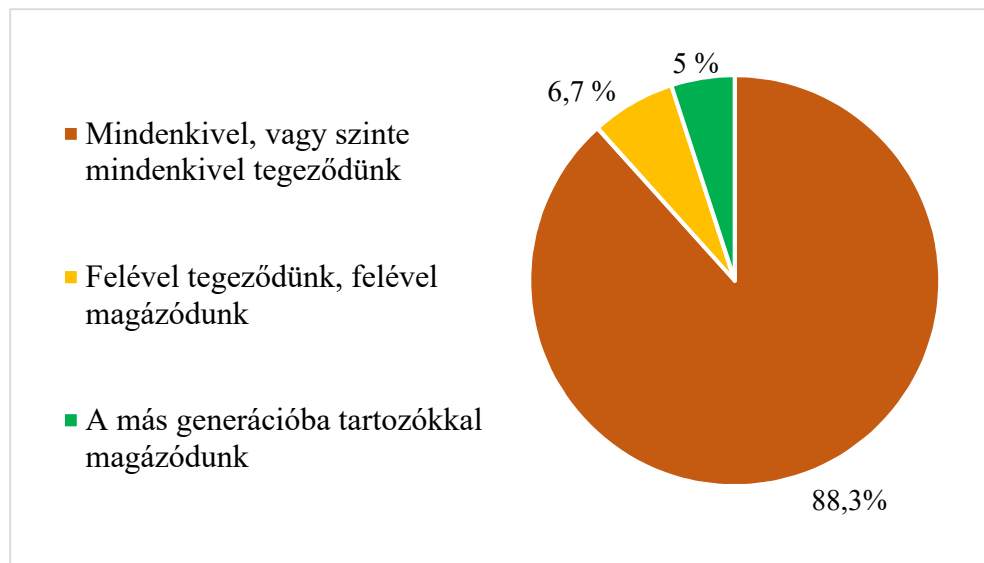
6. ábra: Mennyire fontos, hogy kortársaival együtt dolgozhasson? (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

Pozitív eredmény, hogy a legtöbb válaszadó számára semleges, hogy a kortársaikkal vagy más generációkkal dolgozik-e együtt a munkahelyen, ebből tehát az derülhet ki, hogy nyitottak a más generációk felé, szívesen dolgoznak együtt más generációba tartozó emberekkel is.

6.2. Tegeződés és magázódás a munkahelyen

A magyar nyelvben megkülönböztetünk tegeződést és magázódást, amely más nyelvek esetében nem ennyire élesen válik el egymástól, vagy egyáltalán nincs is különbség. Tegeződni legtöbbször a velünk egykorúakkal szoktunk, magázódni a tőlünk idősebbekkel, ismeretlenekkel, hivatalos esetekben. Sokak könnyebbnek érzik a tegeződést, legfőképp a fiatalok, akik már úgy nőttek fel, hogy a szüleiket, nagyszüleiket tegezték. A baby boomer és akár az X generáció egyes eseteiben is gyermekként magázták a szüleiket, ez a tiszteletadás egyik jele volt. Pont emiatt sok idős sértőnek érzi, ha tegezi őket egy tőlük fiatalabb, akár munkahelyen, akár más környezetben. A fiatalabb generáció azonban úgy gondolja, hogy nem ez a legfontosabb módja a tisztelet megadásának a másik felé. Lássuk, hogy manapság a munkahelyen mi a szokás (7. ábra):



7. ábra: Munkatársaival tegeződik vagy magázódik? (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszokból az látszik, hogy a legtöbb munkahelyen (majdnem) minden munkavállaló tegeződik egymással, amely véleményem szerint megkönnyíti a napi kommunikációt, így a napi munkavégzést is. Személyes tapasztalataim is ezt mondják, eddigi munkahelyeimen minden tölem jóval idősebb munkatársam megengedte, hogy tegezzem őket, amivel kevésbé volt feszült a velük való kommunikáció, vagyis gördülékenyebbé vált egymás közt a kommunikáció.

Ugyanez a tendencia figyelhető meg egyaránt a közvetlen és a közvetett munkatársakkal kapcsolatban is, azonban a multinacionális, több száz, több ezer főt foglalkoztató munkahelyek esetében gyakran előfordul, hogy a nem együtt dolgozók magázódnak egymással, amely szintén nem generációs különbségből adódik. A válaszadók csupán 7,5%-a preferálja a magázódást a munkahelyen, amelyet a következőkkel indokoltak:

„Soha ne engedj közel munkatársakat, ők mindig munkatársak maradnak, szinte kivétel nélkül senki nem köt igaz barátságot munkahelyen.” „A kölcsönös tiszteletadás fontos számomra.” „Tisztelet”.

Rengeteg válasz született azonban a tegeződés mellett is, amelyből csak néhányat emelnék ki:

„A tegeződő viszony megkönnyíti a közös munkavégzést és együttműködést, közvetlenebbé teszi a munkakapcsolatot.”

„Az egy munkahelyen dolgozók egy közösséget alkotnak egy célért, úgy gondolom a tegeződés erősíti az egységet. Ez az egyszerűbb forma mindenki számára.”

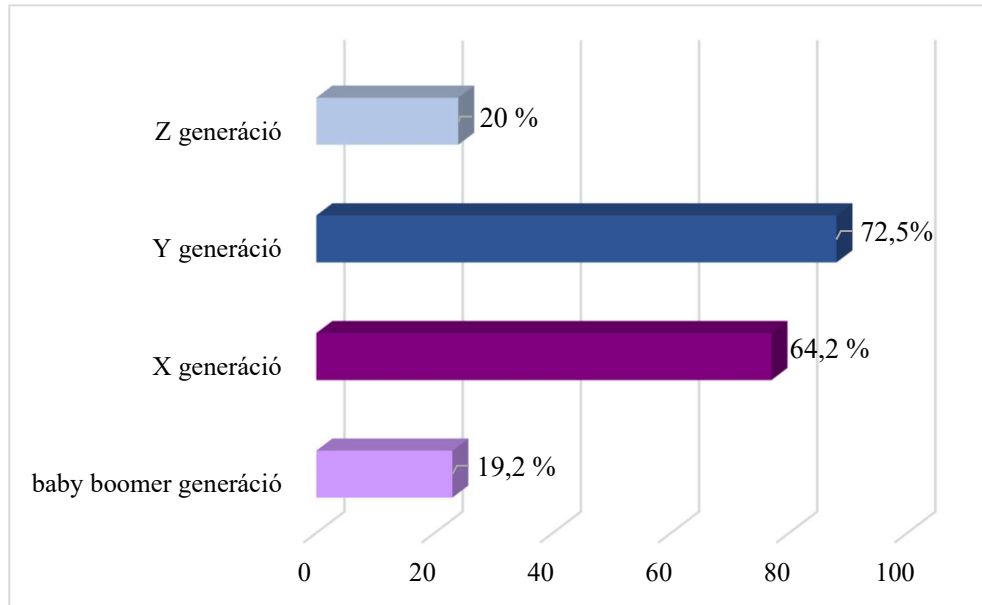
„Sokkal könnyebb a kommunikáció, ha nem kell arra figyelni kivel tegeződünk és kivel nem.”

„Először számomra is furcsa volt, hogy még a gyárigazgatót is tegeznem kell, de az volt a válasz a tiszteletet a *szíával* és a *Jó napot*tal is meg lehet adni, de mi egy családi munkahely vagyunk.”

„Az egyenrangúság erősítése miatt. Továbbá könnyebb tegeződve kommunikálni.”

Nagyon sok ilyen pozitív válasz érkezett, amelyből egyértelműen megállapítható, hogy a tegeződés nemcsak a kommunikációt könnyíti meg, hanem a munkatársak egymáshoz való viszonyát is javítja, az együttműködést hatékonyabbá teszi.

Megkérdeztem, hogy a kitöltők mely generációval dolgoznának együtt a legszívesebben, amelyre az alábbi válasz született (több válasz megjelölésére is lehetőség volt):



8. ábra: Mely generációval/generációkkal dolgozna együtt szívesen? (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

Tarolt az Y generáció, tehát a 24 és 42 év közöttiek, az X generáció, a 43 és 58 év közöttiek, és jelentősen lemaradva a Z, majd a baby boomer generáció végzett. Mivel a legtöbb munkavállaló jelenleg Y és X generációs, ezért velük szinte minden munkahelyen összefuthatunk, ezért a velük való közös munka a legismertebb, megszokottabb, míg Z vagy baby boomer generációs nem feltétlenül fordul elő minden munkahelyen. Ezután feltettem egy nyitott kérdést arra vonatkozóan, hogy indokolják meg az előzően feltett kérdésre adott válaszukat, melyre 89 válasz érkezett a 120-ból. Az alábbi indoklások születtek a kérdésre adott válasszal kapcsolatban:

„A saját korosztállyal könnyebb a közös munka. Hasonlóak az ismeretek 1-1 feladatot nem kell az alapoktól magyarázni.”

„Nem okoz gondot a más generációval való közös munka. Mindenkinek más ötletei, javaslatai lehetnek, más szempontok alapján közelítenek a problémák megoldásához.”

„Személyes tapasztalatom szerint ez a generáció (X) jelenleg a legteherbíróbb, és a legjobban képzett, tisztelettudóbb, szabálykövetőbb.”

„A 2000-es években születettek munkamorálja van a legalacsonyabban, őket nem érdekli igazából semmi. Bemennek a munkahelyükre és ha lehetne egész nap semmit nem csinálnának.”

„Fiatalokkal jobb dolgozni még akkor is ha nincs 10+ év munkatapasztalatuk.”

„Úgy érzem a Z generáció (tisztelet a kivételnek) nem olyan munkamorált, lelkesedést képvisel, amit én megfelelőnek tartok. A *baby boomer* generációnál pedig már túl nagy a szakadék, nehezebb a kommunikáció is emiatt.”

„Minden generációnak megvan a maga „tanult” tapasztalata. A megszerzett tudás átadása, örökítése rendkívül fontos, kényszerű, és ajánlatos. Máskülönben a fejlődés lelassul, vagy stagnál, rossz esetben visszafejlődés van, például háború maradványtünete.”

„Nálam fiatalabbakkal nem szeretek dolgozni, nehezebben tudom komolyan venni őket, mint a tapasztaltabb, idősebb generációba tartozókat”

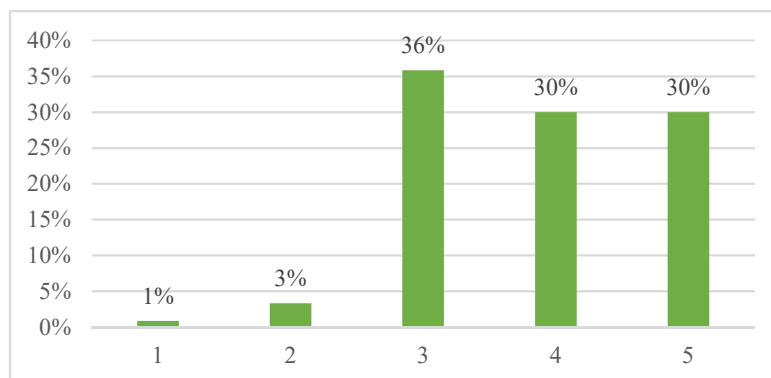
„Inspiráló, ha fiatalabbak is vannak körülöttem. Így én sem lustulok el. Viszont a saját korosztállyal is szeretek együtt lenni, hiszen mi ugyanazokkal a problémákkal küszködünk.”

Ebben az esetben több rendkívül eltérő válasz született, sok esetben egymással ellentétes véleményekkel. Volt, aki egyáltalán nem dolgozna együtt Z generációval, mert szerinte lusta, túl sokat használja a telefonját, nem akar dolgozni, míg valaki nagyon szívesen dolgozna velük együtt, mert motiváltabbak, ezáltal saját maga is motiváltabbá válik, kevésbé lustul el. Ugyanez a *baby boomer* generációval kapcsolatosan, hiszen valaki a tudás forrását látja bennük, valaki pedig a lassúságot, rugalmatlanságot, és a technikai tudás hiányát. Természetesen ezek a tulajdonságok ráhúzhatóak egy-egy generációra, de sok esetben vannak különbségek egy-egy generáción belül is, ami látható ezen válaszokból is. Egy Z generációs is lehet lusta, telefont nyomkodó, nem akarhat dolgozni, illetve lehet motivált, szorgalmas, tanult is. Egy baby boomer lehet tapasztalt és alapos, míg lehet lemaradt és szigorú, elutasító is.

6.3. Munkavégzéssel kapcsolatos állítások értékelése

A kérdőív második felében állítások tettem fel, amelyekről el kellett dönteni a válaszadónak, hogy mennyire ért egyet velük, melyet egy öt fokozatú skálán kellett jelölnie, ahol a legkisebb érték, az 1, azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, 3, miszerint semleges, az 5 pedig azt jelenti, hogy teljes mértékben egyet ért az állítással.

A munkavégzés hatékonyabb, ha több generáció együtt van jelen a munkahelyen.

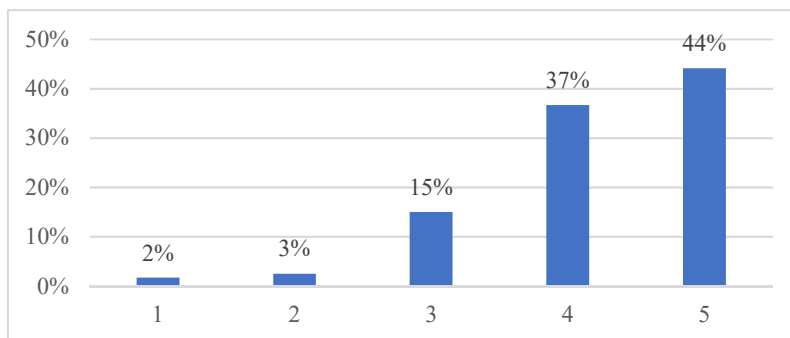


9.ábra: A munkavégzés hatékonyabb, ha több generáció együtt van jelen a munkahelyen (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

Válaszadók összességében úgy vélik, hogy egyetértenek abban, hogy hatékonyabb, ha több generáció dolgozik együtt a munkahelyen (átlag=3,85). Megvizsgáltam az adatok szórását ($s=0,92$) is, mely azt mutatta, hogy nagy az egyetértés ennél az állításnál.

Több generáció együttes munkavégzése hasznos, mert több szempontból közelítik meg a problémát.

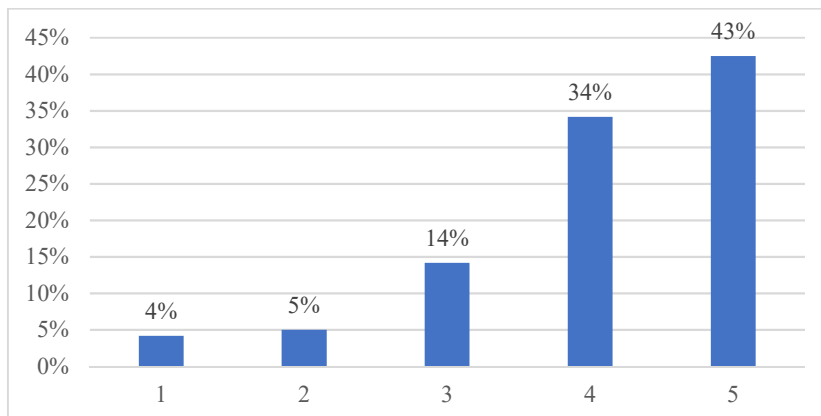


10.ábra: Több generáció együttes munkavégzése hasznos, mert több szempontból közelítik meg a problémát (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A kitöltők összességében egyetértenek abban, hogy hasznos, ha több generáció dolgozik együtt (átlag=4,19). Az adatok alacsony szórása (s=0,90) azt mutatta, hogy nagy az egyetértés ennél az állításnál.

Bizalommal fordulhatok minden munkatársamhoz, ahhoz is, akivel nem egy generációba tartozunk.

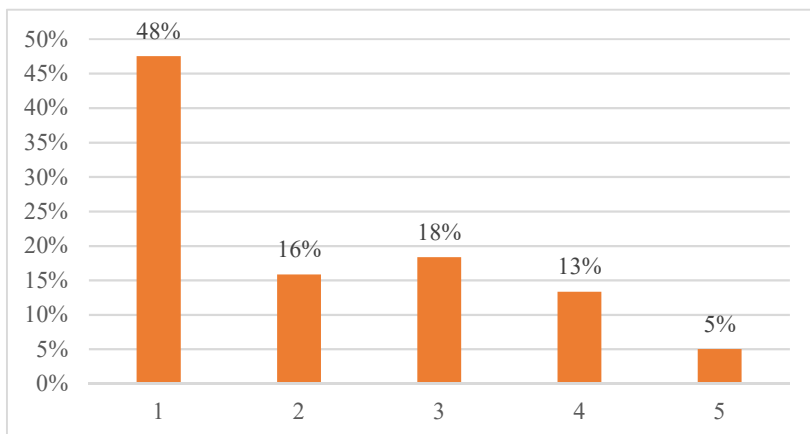


11.ábra: Bizalommal fordulhatok minden munkatársamhoz, ahhoz is, akivel nem egy generációba tartozunk (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív kitöltői együttevén egyetértenek abban, hogy bizalommal fordulhatnak munkatársaikhoz, még akkor is, ha nem egy generációba tartoznak (átlag=4,06). A kiszámított szórás eredménye 1,07, amely azt mutatja, hogy egyetértés van ennél az állításnál.

A tőlem fiatalabbak zavarnak a munkám elvégzésében.

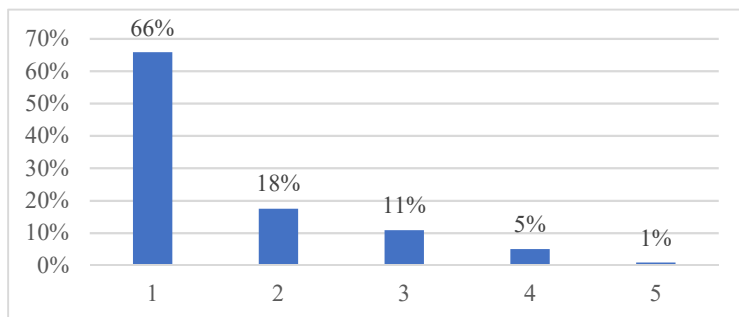


12.ábra: A tőlem fiatalabbak zavarnak a munkám elvégzésében (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszok átlagolása eredményeképp az jött ki, hogy a generációk együttesen nem értenek azzal együtt, hogy a tőlük fiatalabbak zavarják őket a munkájuk elvégzésében (átlag=2,13). Az adatok szórásának kiszámítása során itt kaptam az egyik legmagasabb eredményt ($s=1,28$), azonban még így is ennél az állításnál is egyetértés tapasztalható.

Nehéz együtt dolgoznom tőlem idősebbekkel, mert félek, hogy megzavarom őket a napi munkavégzésben.

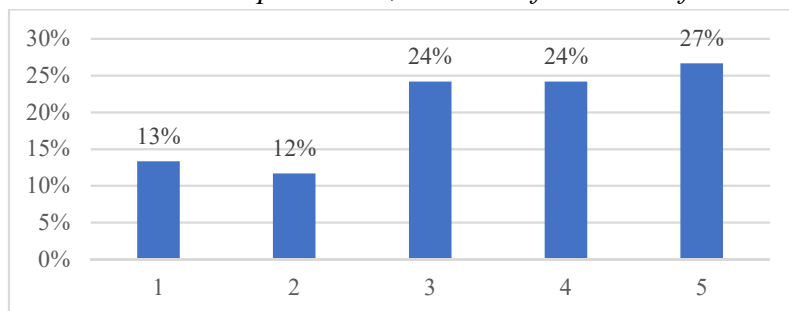


13.ábra: Nehéz együtt dolgoznom tőlem idősebbekkel, mert félek, hogy megzavarom őket a napi munkavégzésben (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

Ennél az állításnál a válaszok átlagolása során 1,58-at kaptam, ami azt jelenti, hogy a válaszadók nagy része egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy nehéz idősebb generációba tartozókkal együtt dolgozni, mert félnék, hogy megzavarják őket a napi munkavégzésben. Megvizsgáltam az adatok szórását is ($s=0,93$), amely megmutatta, hogy nagy az egyetértés ennél az állításnál.

Számomra nem okoz problémát, ha nálam fiatalabb a felettesem.

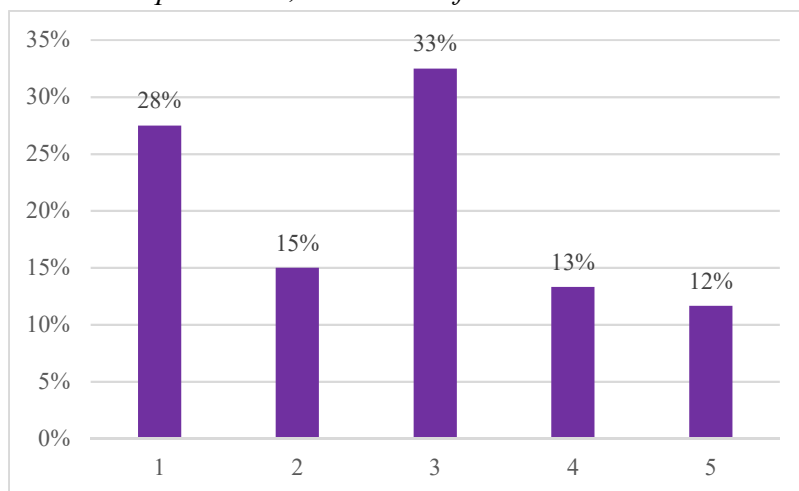


14.ábra: Számomra nem okoz problémát, ha nálam fiatalabb a felettesem (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

Kitöltők összességében úgy vélik, hogy számukra semleges vagy nem okoz problémát, hogy fiatalabb-e a felettesük náluk (átlag=3,39), ami pozitív eredmény, hiszen nyitottak arra, hogy más generációból jövő legyen a vezetőjük, felettesük. Megvizsgáltam az adatok szórását ($s=1,34$), amely alapján kijelenthető, hogy az eddigi eredményeimhez képest változatosabb véleményen vannak ezen állítás kapcsán a megkérdezettek. .

Számomra nem okoz problémát, ha a nálam fiatalabbak többet keresnek, mint én.

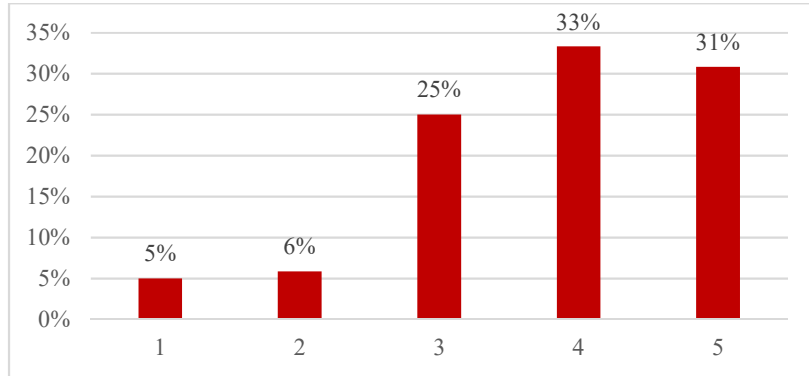


15.ábra: Számomra nem okoz problémát, ha a nálam fiatalabbak többet keresnek, mint én (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók összességében úgy vélik, hogy számukra semleges (átlag=2,67), tehát nem zavarja őket, ha a fiatalabb generációból jövő többet keres, mint ők. Az előző állítással összevetve azonban azt tapasztaljuk, hogy míg kevésbé problémás, hogy fiatalabb a felettese, addig a válaszadók ezen állítás kapcsán jelentős arányban (28%+15%) nyilatkozták azt, hogy zavarja vagy inkább zavarja őket, ha a fiatalabb többet keres náluk. Az adatok szórásának vizsgálata során az előző kérdéshez hasonló eredményt kaptam ($s=1,32$).

Számomra nem okoz problémát, ha a nálam idősebbek többet keresnek, mint én.

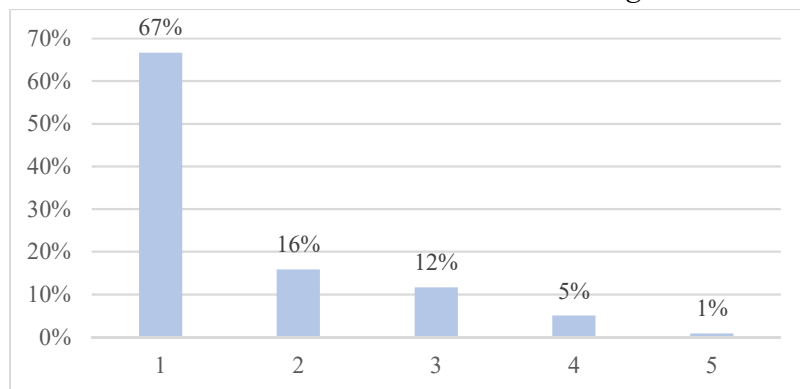


16.ábra: Számomra nem okoz problémát, ha a nálam idősebbek többet keresnek, mint én (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A kitöltők összeségében egyetértenek abban, hogy nem zavarja őket, ha az idősebb generációból jövők többet keresnek, mint ők. Az előbbi két állításra kapott válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek összeségében egyetértenek azzal, hogy a magasabb életkor magasabb fizetési szinttel is járjon együtt. Ez a kitöltők generációs összetételéből is következhet, habár a 4.2.fejezetben bemutatott KSH adatok ezt a gyakorlatban nem feltétlenül támasztják alá. Megvizsgáltam az adatok szórását, amely azt mutatta, hogy az előző kérdéshez képest jóval nagy az egyetértés ennél az állításnál ($s=1,10$).

A tőlem idősebbek zavarják a munkám elvégzésében.



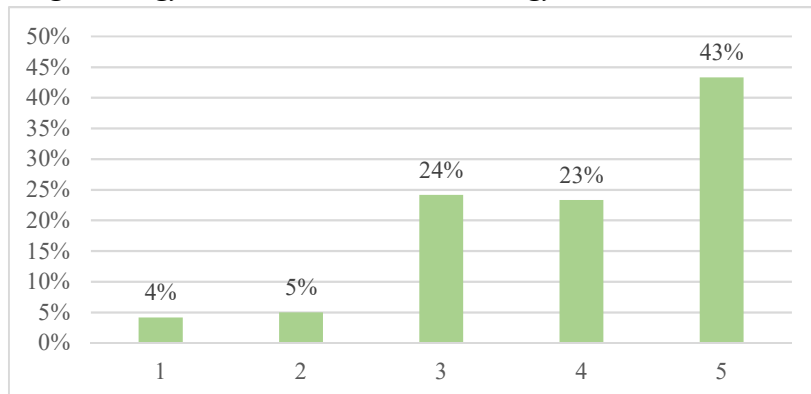
17.ábra: A tőlem idősebbek zavarják a munkám elvégzésében (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók összeségében egyáltalán nem értenek egyet azzal az állítással, hogy a tőlük idősebbek zavarják őket a munkájuk végzésében (átlag=1,58). Ezen állítás válaszait érdemes összevetni a 13. ábrán látható eredményekkel. A két ábrán szinte teljesen ugyanaz a megoszlás látható, azaz a megkérdezettek egyrészt nem tartanak attól, hogy zavarják az idősebbeket és ők maguk nem érzik magukat akadályoztatva az idősebb kollégák által. Az adatok szórásának kiszámítás során arra az eredményre jutottam, hogy nagy az egyetértés abban, hogy nem értenek egyet a feltett állítással ($s=0,94$). És még a két állítás kapcsán kapott szórásérték között is csupán egyetlen század eltérés van. A 12. és 17. ábrát összevetve is érdekes megállapítást tehetünk. Habár a megkérdezettek mindkét állítás kapcsán összeségében úgy válaszoltak, hogy sem a fiatalabbak, sem pedig az idősebbek nem zavarják őket a munkavégzésükben, mégis a fiatalabbak kapcsán több esetben szerepelt ettől eltérő vélemény, mint az idősebbek kapcsán.

Ez azt sugallja, hogy a fiatalabbak viselkedése többször lehet zavaró vagy nehezebben tolerálható, mint az idősebb munkatársaké.

Szívesen dolgozom együtt tőlem idősebbel, mert úgy érzem, sokat tanulhatok tőle.

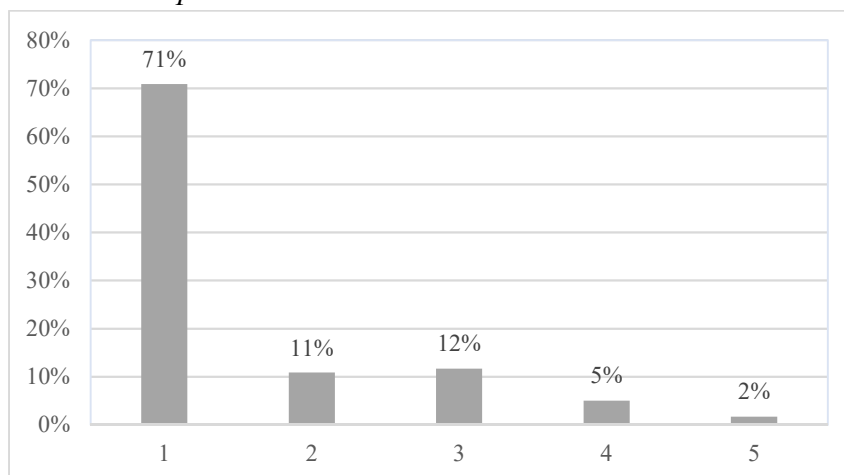


18.ábra: Szívesen dolgozom együtt tőlem idősebbel, mert úgy érzem, sokat tanulhatok tőle (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív kitöltők együttesen egyetértnek abban, hogy szívesen dolgoznak együtt idősebb munkavállalókkal, mert úgy érzik, hogy sokat tanulhatnak tőlük (átlag=3,97). Megvizsgáltam az adatok szórását (s=1,12), mely azt mutatta meg, hogy egyetértés van a válaszadóknál az adott állításnál.

Félek közeli kapcsolatot létesíteni a tőlem idősebb munkatársaimmal.

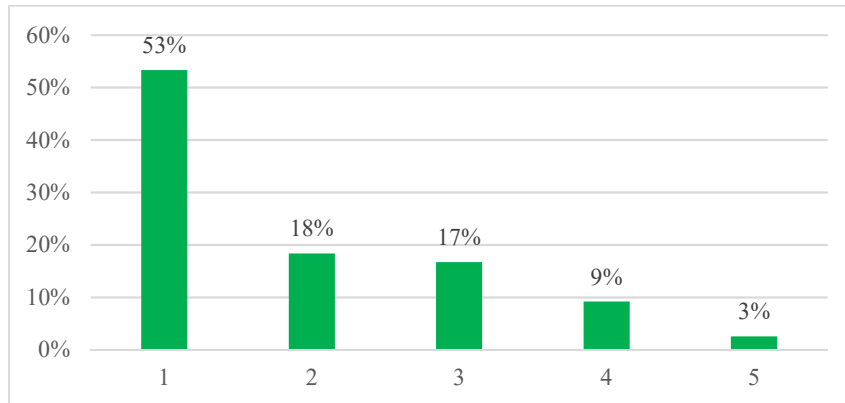


19.ábra: Félek közeli kapcsolatot létesíteni a tőlem idősebb munkatársaimmal (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók együttesen nem értenek egyet azzal, hogy félnék kialakítani kapcsolatot tőlük idősebb munkavállalóval (átlag=1,56). A kapott eredmények kapcsán szintén megfigyelhető az összhang a 13. és a 17. ábrán szemléltetett eredményekkel. Az három állítás eredményei alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a megkérdezettek nem tanúsítanak eltérő hozzáállást idősebb munkatársaikkal szemben, mint bármely más munkatársukkal szemben. Megvizsgáltam az adatok szórását, amely megmutatta, hogy nagy az egyetértés ennél az állításnál, miszerint nem értenek egyet a feltett állítással (s=0,99).

Ha választhatnék, csak az én generációmba tartozókkal dolgoznék együtt.



20.ábra: Ha választhatnék, csak az én generációmba tartozókkal dolgoznék együtt (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

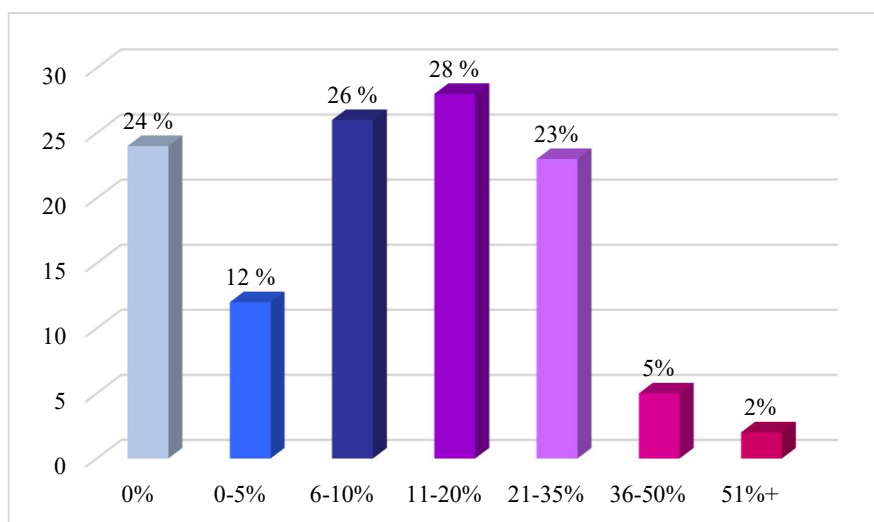
Együttesen nem értenek egyet azzal a kitöltők, hogy ha választhatnának csak velük egy generációba tartozó munkavállalókkal dolgozna együtt (átlag=1,89). Az adatok szórásának vizsgálata megmutatta, hogy egyetértés van ennél az állításnál (s=1,14).

A fenti állításokra olykor egyértelmű válasz született, azonban mindegyik esetében mindegyik válaszlehetőséget legalább egyszer bejelölték, tehát minden esetben akadtak az átlagtól jelentősen eltérő vélemények. A válaszok alapján a munkavállalók nem zárkoznak el a generációs együttműködéstől, hasznosnak, hatékonynak tartják és nem okoz problémát, ha nem csak velük egykorúakkal kell együtt dolgozniuk a munkahelyükön.

6.4. Bérkülönbségek tolerálása

Az utolsó két kérdés a bérkülönbségekre vonatkozott.

„Mekkora bérkülönbségeket tart még elfogadhatónak ugyanabban a munkakörben, de különböző generációk között?” (21. ábra)



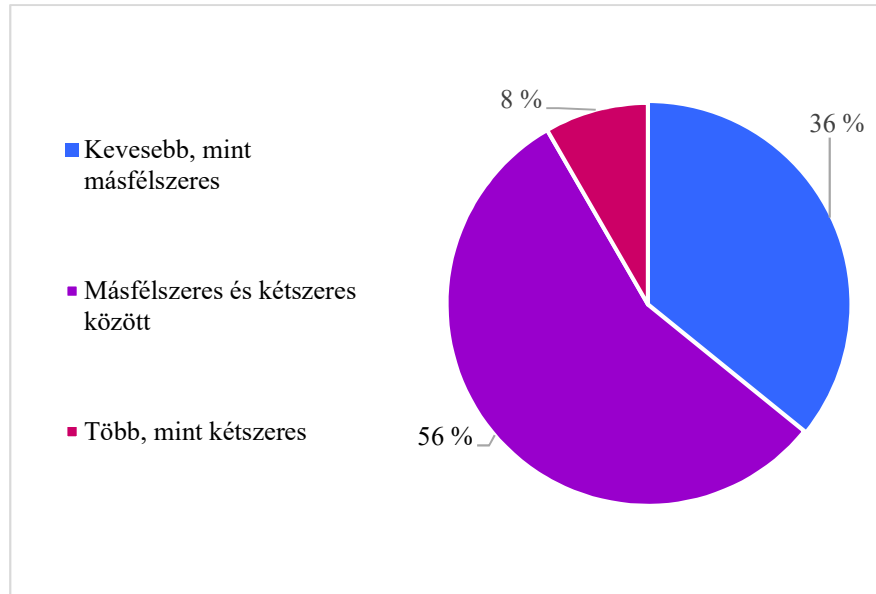
21. ábra: Mekkora bérkülönbséget tart még elfogadhatónak ugyanabban a munkakörben (%)? (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján a legtöbben a 6 és 35%-os bérkülönbséget tartják elfogadhatónak ugyanazon pozíción belül, azonban sokan vannak, akik 0%-os különbséget preferálnák, vagyis, hogy egyáltalán ne legyen bérkülönbség egy pozíción belül. A 36%-osnál is nagyobb bérkülönbséget elenyészően kevesen választották, azonban érdekes, hogy mégis van olyan, aki elfogadná azt is, ha munkatársa másfélszer annyit keresne, mint ő, vagy fordítva.

A második kérdés így szólt:

„Ön szerint vezető és beosztott között mekkora bérkülönbségek lehetnek indokoltak?”



22. ábra: Vezető és beosztott közötti bérkülönbség (n=120)

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók többsége szerint elfogadható, ha egy vezető másfélszer vagy kétszer annyit keres, mint ők, vagyis a nem vezető beosztású munkavállalók, de szintén jelentős hányadot képviselnek azok is, akik szerint kevesebb, mint másfélszeres bért érdemelnek a vezetők.

6.5. A kérdőív zárása

Az utolsó kérdésben lehetőséget adtam arra, hogy a válaszadók a kérdőívvel kapcsolatos véleményüket is kifejtsék, erre hét válasz érkezett, amely közül néhányat ismertetek:

„Úgy gondolom, hogy a különböző generációk remekül együtt tudnak dolgozni, a kulcs ehhez azonban az, hogy a vezetők felmérjék, hogy a különböző generációk mely feladatok ellátására a legalkalmasabbak, mivel mindegyik generációnak meg van a maga sajátossága.”

„Ez volt az eddigi legjobb kérdőív a témában, amit kitöltöttem. Pacsi.”

„Sok sikert!”

„Válaszaim a közigazgatási területre vonatkoznak. A versenyszférát tekintve több kérdésnél eltérő választ adtam volna.”

„Nagyon érdekes téma. Jól felépített kérdőív.”

A pozitív visszajelzések alapján azt vontam le következtetésül, hogy az embereket valóban elgondolkodtattam kérdőívemmel, és ez a téma relevanciája szempontjából is egy megerősítés volt számomra.

7. Következtetések és javaslatok

A generációs különbségek nemcsak a mindennapjainkban vannak jelen, hanem a munkahelyeken is, hiszen most már 4 generáció van jelen a munkaerőpiacon és egy nagyobb vállalatnál akár mind a 4 generáció képviselheti magát. Már a kérdőív első negyedében adott válaszokban előjöttek, megjelentek a tipikus generációs sztereotípiák, melyek szerint az idősebbek rugalmatlanok, tekintélyelvűek, nem nyitottak a változásra, “régen is így volt/így csináltuk”, míg a fiatalok lusták, hanyag munkavégzésük.

Kirajzolódott az is, hogy a nyitottak arra, hogy különböző generációkkal dolgozzanak, viszont azt sem bánnák, ha csak a saját generációjukkal kell együtt dolgozniuk. Ezt olyan érvekkel támasztottak alá, hogy a fiatalabbakat nem tudnák komolyan venni, saját korosztállyal könnyebb a munka, az idősebb generációval nagy szakadék van, nehéz lenne velük a kommunikáció. Véleményem szerint az emberek személyiségéből is adódnak ezek a különbségek. Hiszem, hogy ha nyitottabbá válnának az emberek egymás irányába, akkor le lehetne csökkenteni, át lehetne hidalni a szakadékot, ami van a generációk között.

A válaszokból az derült ki, hogy a generációk közötti együttműködés megvalósul/megvalósulhat a munkahelyeken. Fontos, hogy tisztában legyenek azzal, hogy minden generációnak megvannak a saját értékeik, melyeket egyesítve egy sokkal sokszínűbb, sokoldalúbb, sikeresebb dolgot tudnak létrehozni, és egymást motiválva tudnak fejlődni.

A munkahelyi kommunikáció során egyszerűbb, hatékonyabb és elősegíti a gördülékenyebb együttműködést a tegeződés, melyet a vizsgálat során a generációk tegeződéssel és magazódással kapcsolatos kérdésekre adott válaszok is alátámasztottak. Úgy vélem, hogy a tiszteletet meg lehet adni úgy is, ha az egyik ember tegezi a másikat, függetlenül attól, hogy az melyik generációba tartozik, hiszen ezáltal közvetlenebbé tud válni közöttük a kommunikáció, amely elősegíti az együttműködést.

Tanulmányaimból adódóan nemcsak a szekunder kutatásom során, hanem a primer kvantitativ kutatásom során is szerettem volna kitérni a bérfeszültségek témájára. Számomra meglepő, hogy voltak olyan válaszadók, akik elfogadhatónak tartják azonos munkakörben az 50% feletti bérdifferenciát is. Érdekesnek témának tartottam kitérni a vezető és beosztott közötti bérkülönbségekre is, ahol azt az eredményt kaptam, hogy az emberek több, mint fele szerint a másfélszeres és a kétszeres bérek lehetnek indokoltak ebben az esetben. Az én véleményem szerintem vezető és beosztott között ennél jóval több bérkülönbség van, főleg, ha egy felsőszintű vezető és egy beosztott munkabére közötti különbséget vizsgálunk.

A generációk között, akkor jöhet létre a harmonikus együttműködés, ha nemcsak a munkavállalók nyitottak egymás felé, kölcsönösen tisztelik egymást és egymás véleményét, hanem a vezetőség és a HR is kellő figyelmet fordít a generációk közötti szakadék áthidalására, az együttműködés megvalósítására, hiszen ezáltal válhat a vállalt sokszínűvé, innovatívá, sikeressé.

8. Összefoglalás

Szakedolgozatom fő témája a generációs közötti különbségek vizsgálata, különösen a munkaerőpiacon és munkahelyeken. Arra kerestem a választ, hogy a generációs különbségek milyen hatással vannak a munkavállalókra, a munkahelyi hangulatra és az együttműködésre. Munkám során egyaránt használtam szekunder adatokat és végeztem primer kutatást is, melyet önkéntes és névtelen kérdőív segítségével végeztem. Ezeket az adatokat összevettem egymással, amely során kiéleződnek a különbségek a generációk között. Ezeket a kutatási eredményeket felhasználva írtam meg szakdolgozatomat. A téma aktualitása indokolt, mert most beszélhetünk leginkább az úgynevezett generációs szakadékról, vagyis jelentős különbségekről.

A generációs különbségek a mindennapi életben jelentősek, sokszor megnehezítik a mindennapokat, illetve a magánéletben, a családban is problémákat szülhetnek. Generációk aszerint alakulhatnak ki, hogy az egyes emberek mikor születtek, és abban az időszakban milyen volt a világ, milyen politikai, gazdasági, társadalmi változások folytak, a technikai fejlődés milyen ütemű volt. Ez alapján jelenleg hét különböző generáció él együtt a Földön, melyből négy van jelen a munkaerőpiacon: baby boomer, X, Y, illetve Z generáció, amelyből legnagyobb hányadot az X és Y teszi ki. A szakirodalmak áttekintése után először egy általános leírást készítettem el az egyes generációk jellemzőiről, illetve az életüket meghatározó tényezőkről. Ezután a generációmenedzsment témakörét vizsgáltam meg. A generációmenedzsment azzal foglalkozik, hogy a különböző korosztályú munkavállalók igényeit és jellemzőit felméri, majd ezeket összehangolva megvalósítanak egy olyan munkakörzetet, ahol sikeresen megvalósul a generációk közötti együttműködés. Minden generációnak más hozzáállása van a munkához, másképp szereti végezni és más munkakörnyezetet preferál, emiatt nehézkes lehet egy szinte mindenki számára megfelelő munkakörzetet biztosítani. Általában az X és Y generáció elképzeléseit a legkönnyebb összehangolni, azonban a baby boomer és a Z generációnak merőben más elképzelései vannak a hatékony munkavégzésről és az ehhez kapcsolódó tényezőkről.

Az egyetemi tanulmányaimhoz kapcsolódva statisztikai adatokon keresztül közelítettem meg a bérfeszültséget, mint jelentős problémát. A bérfeszültség azt jelenti, hogy az egyes munkavállalók (vagy munkahelyek) bére milyen mértékben tér el, és hogy ezek a különbségek milyen hatással vannak a munkaerőpiacra és a társadalomra. Először a férfiak és nők bére közötti eltéréseket figyeltem meg, illetve ennek alakulását 2019 és 2022 között, melynek adatait a Központi Statisztikai Hivatal oldaláról töltöttem le. Ezt követve az egyes generációk bérkülönbségeire tereltem a figyelmet, 2019-ben és 2022-ben, vagyis mennyivel kap kevesebbet egy fiatalabb munkavállaló, illetve arra kerestem a választ, hogy mely tényezők befolyásolhatják a korosztályok közötti eltéréseket.

A dolgozatom utolsó részében a primer kutatásomra helyeztem a hangsúlyt, melynek bemutatása után tértem rá a mért eredményekre és ezek elemzésére. A kérdőívemet 120 munkavállaló töltötte ki különböző generációkból. Az eredmények alapján azt állapítottam meg, hogy a generációs különbségek valóban problémát jelenthetnek a munkahelyeken és a munkavégzésben, azonban sokan szükségesnek látják, hogy minden generáció dolgozzon együtt, mert a különböző szemléletmódokkal segíthetik egymást a munka elvégzésében. A problémák elenyészőek, illetve áthidalhatóak és legtöbb esetben nem hátráltatják jelentősen a

munkavégzést. A generációk közötti együttműködés fontos, mert az különféle előnyökkel jár mind társadalmi szempontokból, mind a munkaerőpiacon. Az idősebb generációk sok évtizedes tapasztalattal rendelkeznek, melyet megosztva fiatalabb munkatársaikkal, azok jobb döntéseket hozhatnak munkájuk során is. A fiatalabb generációk új perspektívákat és ötleteket hozhatnak be a munkahelyre, amelyek segíthetik a vállalatokat innovatívabbá és versenyképesebbé válni. A generációk közötti együttműködés lehetővé teszi a tudás és a különböző készségek megosztását a tapasztaltabb munkavállalóktól a fiatalabbak felé, ugyanakkor ez a folyamat a másik irányba is működhet, ugyanis a fiatalok technikai tudásukkal segíthetik az idősebb generációkat. A generációk közötti együttműködés tehát mindenképp hozzájárul a munka hatékonysághoz, a vállalati sikerekhez és az egyéni fejlődéshez is. A különböző generációk együttes erőforrásként működhetnek, és hozzájárulhatnak a fenntartható, fejlődő társadalom kialakításához.

Szakdolgozatom célja az volt, hogy feltérképezzem és bemutassam a generációk közötti együttműködést, és meghatározzam, hogy ez milyen hatást gyakorol a napi munkavégzésre. Jelenleg 4 generáció van jelen a munkaerőpiacon, egy nagyobb vállaltnál akár mind a 4 jelen lehet, ebből adódóan előjönnek a generációs különbségek, nézeteltérések. Véleményem szerint a generációs különbségek áthidalhatóvá válnak, ha az különböző nemzedékekből jövő emberek el kezdnek nyitni egymás felé, kölcsönösen tisztelik egymás véleményét, mellyel az együttműködés sikeressé válik, megvalósul.

9. Irodalomjegyzék

- (1) 367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet: A kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
- (2) Biba S.: Generációmenedzsment. In.: Dr. Szabó Sz. - Dr. Szakács G. (2015). Közzolgálati HR-menedzsment. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. (111-116. o) letöltés dátuma: 2023.09.22, link: <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/generaciomenedzsment/>
- (3) Cort W. Rudolph, Rachel S. Rauvola, Hannes Zacher (2017): Leadership and generations at work: A critical review, The Leadership Quarterly 29(1) DOI: 10.1016/j.leaqua., link: https://www.researchgate.net/publication/320046672_Leadership_and_Generations_at_Work_A_Critical_Review
- (4) Csermely G. (2020.03.03.): Generációmenedzsment, letöltés dátuma: 2023.09.22. forrás: HR-sek fóruma, link: <https://hresekforum.hu/2020/03/03/generaciomenedzsment/>
- (5) Ferincz A., & Szabó Zs. R. (2012): Z generáció hatása a munkaadói szervezetekre. Munkaügyi Szemle 2012/2
- (6) Index (2021): Itt a koronageneráció, és alig tudunk róla valamit, letöltés dátuma: 2023.09.18., link: <https://index.hu/belfold/2021/08/12/covid-generacio-ujszulottek-vilagjarvany-generaciokutatas/>
- (7) Jaksa P. (2021): Ki van a maszk mögött? És mit jelent a k generáció?, letöltés dátuma: 2023.09.18., forrás: Csalad.hu, link: <https://csalad.hu/csaladban-elni/ki-van-a-maszk-mogott-es-mit-jelent-a-k-generacio>
- (8) Központi Statisztikai Hivatal: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete a munkavállalók főbb demográfiai jellemzője szerint (2019-2022), letöltés időpontja: 2023.10.17., link: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0184.html
- (9) Központi Statisztikai Hivatal: A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként, letöltés időpontja: 2023.10.17., link: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html
- (10) Lancaster, Lynne C., Contributors: Stillman, David. (2002). When generations collide: traditionalist, baby boomers, generation xers, millennials : who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work, New York: Harper Business
- (11) Meretei B.: Generációs különbségek a munkahelyen, Vezetéstudomány / Budapest Management review XLVIII. Évf. 2017. 10. Szám, letöltés időpontja: 2023.10.23., link: <https://vezetofejlesztes.hu/generaciok-a-munkahelyen/>
- (12) Nemes O. (2019): Generációs mítoszok-Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira. Budapest: HVG könyvek
- (13) Outline of a Theory of Generations, R. Eyerman, B. Turner, (1999): Art European Journal of Social Theory
- (14) Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- (15) Prensky, M. (2001): Digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók, On the Horizon (NCB University Press, Vol. 9 No. 5.
- (16) Schäffer Beáta (2015): A Legifjabb titánok. Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról. Budapest: Book Kiadó

- (17) Skull.hu (2023). Generációmenedzsment – Generációk a munkahelyen- Nagypám, apám és én együtt, letöltés időpontja: 2023.09.23., link: <https://skull.hu/generaciomenedzsment/>
- (18) Slabéczi I. (2021): X, Y, Z generációk a munkaerőpiacon, letöltés dátuma: 2023.10.23., forrás: jogkoveto.hu, link: <https://jogkoveto.hu/tudastar/x-y-z-generaciok-a-munkaeropiacon>
- (19) Strauss, W. – Howe, N. (1991) Generations, idézi : McCrindle, Marc – Wolfinger, Emily (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. Fordító: Keszeg Anna, letöltés dátuma: 2023.09.22, http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf
- (20) Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., Beke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, Vezetéstudomány / Budapest Management Review 1. évf. 4.sz. / VEZTUD. 2019.04.08
- (21) Tari A. (2010). Y generáció, Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Budapest: Jaffa Kiadó
- (22) Tari A. (2011). Z generáció, Budapest: Tericum Kiadó
- (23) Tréningpont: Generációmenedzsment, letöltés időpontja: 2023.09.23., forrás: [trainingpont.hu](https://trainingpont-kecskemet.hu/treningek/generaciomenedzsment.html), link: <https://trainingpont-kecskemet.hu/treningek/generaciomenedzsment.html>
- (24) [Vezetofejlesztes.hu](https://vezetofejlesztes.hu/generaciok-a-munkahelyen/): Generációk a munkahelyen, letöltés időpontja: 2023.10.23., link: <https://vezetofejlesztes.hu/generaciok-a-munkahelyen/>

10. Ábrajegyzék

1. ábra: A generációk megoszlása a magyar munkaerőpiacon 2022-ben
2. ábra: Bruttó átlagkereset alakulása Magyarországon 2019-2022 között (Ft)
3. ábra: A havi bruttó kereset korosztályok szerint 2019-ben
4. ábra: A havi bruttó kereset korosztályok szerint 2022-ben
5. ábra: A kérdőívet kitöltők generációs besorolása
6. ábra: Mennyire fontos, hogy kortársaival együtt dolgozhasson?
7. ábra: Munkatársaival tegeződik vagy magázódik?
8. ábra: Mely generációval/generációkkal dolgozna együtt szívesen?
9. ábra: A munkavégzés hatékonyabb, ha több generáció együtt van jelen a munkahelyen
10. ábra: Több generáció együttes munkavégzése hasznos, mert több szempontból közelítik meg a problémát
11. ábra: Bizalommal fordulhatok minden munkatársamhoz, ahhoz is, akivel nem egy generációba tartozunk
12. ábra: A tőlem fiatalabbak zavarnak a munkám elvégzésében
13. ábra: Nehéz együtt dolgoznom tőlem idősebbekkel, mert félek, hogy megzavarom őket a napi munkavégzésben
14. ábra: Számomra nem okoz problémát, ha nálam fiatalabb a felettesem
15. ábra: Számomra nem okoz problémát, ha a nálam fiatalabbak többet keresnek, mint én
16. ábra: Számomra nem okoz problémát, ha a nálam idősebbek többet keresnek, mint én
17. ábra: A tőlem idősebbek zavarnak a munkám elvégzésében
18. ábra: Szívesen dolgozom együtt tőlem idősebbel, mert úgy érzem, sokat tanulhatok tőle
19. ábra: Félek közeli kapcsolatot létesíteni a tőlem idősebb munkatársaimmal
20. ábra: Ha választhatnék, csak az én generációmba tartozókkal dolgoznék együtt
21. ábra: Mekkora bérkülönbséget tart még elfogadhatónak ugyanabban a munkakörben (%)?
22. ábra: Vezető és beosztott közötti bérkülönbség

11. Táblázatjegyzék

1. táblázat Generációk munkahelyi értékei
2. táblázat Havi bruttó átlagkereset rangsora 2019-ben
3. táblázat Havi bruttó átlagkereset korosztályok szerint (Ft)

12.Melléklet

1. sz. melléklet Kérdőív

1.sz melléklet

Kérdőív

Generációk munkahelyi együttműködése

Kedves Kitöltő!

Budai Livia vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusának pénzügy-számvitel szakos hallgatója. Szakdolgozatomban a generációk munkahelyi együttműködésének hatékonyságát vizsgálom. A kérdőívem célcsoportja a 18 év felettiiek. Ha már dolgozott olyan munkahelyen, ahol több generáció volt jelen egyszerre, kérem segítse munkámat a kérdőív kitöltésével.

A válaszadás önkéntes, névtelenül történik, a kitöltés maximum 10 percet vesz igénybe.

A csillaggal megjelölt kérdések megválaszolása kötelező!

Köszönöm, hogy a kitöltésével segíti a munkámat!

1. Melyik generációba tartozik a születési éve alapján?

- Baby boomer generáció (1946-1964 között születettek)
- X generáció (1965-1980 között születettek)
- Y generáció (1981-1999 között születettek)
- Z generáció (2000-2010 között születettek)

2. Volt már olyan munkahelye, ahol több generáció dolgozott együtt?

Ha több is volt, kérem a legutóbbi vagy jelenlegi ilyen munkahelyére gondoljon a kitöltés során!

- Igen
- Nem

Amennyiben az előző kérdésre "Nem" választ jelölt be, akkor Önnek nem kell tovább kitöltenie a kérdőívet és ezúttal megköszönöm, hogy hozzájárult a munkámhoz. Azonban, ha van kedve kitölteni a kérdőívet úgy, mintha az előző kérdésre igennel válaszolt volna, azt megköszönöm!

Lefrás (nem kötelező)

3. Az Ön foglalkozása melyik kategóriába sorolható? *

- Szellemi
- Fizikai

4. Alkalmazottként vagy vállalkozóként dolgozott/dolgozik-e más generációkkal együtt? *

- Alkalmazottként
- Vállalkozóként

5. Milyen munkaidőben dolgozott/dolgozik? *

- Teljes munkaidőben
- Részmunkaidőben

6. Milyen szervezetnél dolgozott/dolgozik? *

- Mikroállalkozás, 10 főnél kevesebb alkalmazottal
- Kis- vagy középvállalkozás, 10 - 249 fő alkalmazottal
- Hazai nagyvállalat, 250 vagy több alkalmazottal
- Multinacionális vállalat
- Önkormányzat, állami vagy egyéb kormányzati szerv
- Oktatási intézmény
- Egyéb...

7. Milyen területen dolgozik vagy dolgozott korábban, ahol több generáció volt együtt jelen? *

(pl. Adminisztráció/Asszisztens/Irodai munka, Bank/Biztosítás/Bróker, Cégvezetés/Menedzsment, Egészségügy/Gyógyszeripar, Építőipar/Ingatlan, Értékesítés/Kereskedelem, Fizikai/Segéd/Betanított munka, Gyártás/Termelés, HR/Munkaügy, IT programozás/Fejlesztés, IT üzemeltetés/Telekommunikáció, Jog/Jogi tanácsadás, Közigazgatás, Marketing/Média/PR, Mérnök, Mezőgazdaság/Környezet, Oktatás/Tudomány/Sport, Pénzügy/Könyvelés, Szakmunka, Szállítás/Beszerezés/Logisztika, Ügyfélszolgálat/Vevőszolgálat, Üzleti támogató központok, Vendéglátás/Hotel/Idégenforgalom)

Rövid szöveges válasz

8. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége? *

- Általános iskola vagy kevesebb
- Szakiskola/Szakmunkásképző
- Középiskola
- Egyetemi alapképzés vagy magasabb

9. Az Ön felettese *

- Idősebb (volt), mint én
- Fiatalabb (volt), mint én
- Hasonló korú (volt), mint én

10. Amennyiben felettese eltérő generációba tartozott, okozott-e ez Önnek bármilyen problémát? *

- Igen
- Nem

11. Ha igen, akkor mi volt az?

Hosszú szöveges válasz

12. Munkája során okozott-e bármilyen problémát az, hogy több generáció dolgozott együtt? *

- Igen
- Nem

13. Ha igen, akkor mi volt az?

Hosszú szöveges válasz

14. Mit gondol, munkahelyén mennyire valósul meg a generációk közötti együttműködés? *

1 2 3 4 5

Egyáltalán valósul meg Teljes mértékben megvalósul

15. Tapasztalt munkahelyén nehézséget a kommunikációban a generációk közötti különbségekből adódóan? *

- Igen, gyakran előfordul emiatt nehézség
- Igen, de kevés esetben fordul elő emiatt nehézség
- Nem, még nem fordult elő emiatt nehézség

16. Mennyire fontos Önnek, hogy munkahelyén kortársaival is együtt dolgozhasson? *

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem fontos Nagyon fontos

17. Az Önnel nem egy generációba tartozó közvetlen munkatársaival tegeződik vagy magázódik? *

- Mindenkiel vagy szinte mindenkiel tegeződünk
- Felével tegeződünk, felével magázódunk
- A más generációba tartozókkal magázódunk
- Egyébként

18. Az Önnel nem egy generációba tartozó távolabbi, nem közvetlen munkatársaival tegeződik vagy magázódik? *

- Mindenkiel vagy szinte mindenkiel tegeződünk
- Felével tegeződünk, felével magázódunk
- A más generációba tartozókkal magázódunk

19. A tegeződést vagy a magázódást tartja megfelelőbbnek egy munkahelyen? *

- Tegeződést
- Magázódást

20. Kérem előző válaszát indokolja!

Hosszú szöveges válasz

.....

21. Amennyiben választhatna, mely generációval/generációkkal dolgozna együtt szívesen? *

Több válasz is lehetséges!

- Baby boomer generáció (1946-1964 között születettek)
- X generáció (1965-1980 között születettek)
- Y generáció (1981-1999 között születettek)
- Z generáció (2000-2010 között születettek)

22. Kérem indokolja előző választát!

Hozzá: szöveges válasz

.....

23. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

A munkavégzés hatékonyabb, ha több generáció együtt van jelen a munkahelyen.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

24. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Több generáció együttes munkavégzése hasznos, mert több szempontból közelítik meg a problémát.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

25. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Bizalommal fordulhatok minden munkatársamhoz, ahhoz is, akivel nem egy generációba tartozunk.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

26. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

A tölem fiatalabbak zavarják a munkám elvégzésében.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

27. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Nehéz együtt dolgoznom tölem idősebbekkel, mert félek, hogy megzavarom őket a napi munkavégzésben.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

28. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Számomra nem okoz problémát, ha nálam fiatalabb lenne a felettesem.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

29. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Számomra nem okoz problémát, ha a nálam fiatalabbak többet keresnek, mint én.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 Teljes mértékben egyetértek

30. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Számomra nem okoz problémát, ha a nálam idősebbek többet keresnek, mint én.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem értek egyet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben egyetértek

31. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

A tölem idősebbek zavarnak a munkám elvégzésében.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem értek egyet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben egyetértek

32. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Szívesen dolgozom együtt tölem idősebbel, mert úgy érzem, sokat tanulhatok tőle.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem értek egyet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben egyetértek

33. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Félek közeli kapcsolatot létesíteni a tölem idősebb munkatársaimmal.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem értek egyet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben egyetértek

34. Jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állítással! *

Ha választhatnék, csak az én generációmba tartozókkal dolgoznék együtt.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem értek egyet Teljes mértékben egyetértek

35. Ön mekkora bérkülönbségeket tart elfogadhatónak azonos munkakörben, de eltérő generációk között? *

- 0%
- 0-5%
- 5-10%
- 10-20%
- 20-35%
- 35-50%
- 50%-

36. Ön szerint vezető és beosztott között mekkora bérkülönbségek lehetnek indokoltak? *

- Kevesebb, mint másfélszeres
- Másfélszeres és kétszeres közötti
- Több, mint kétszeres

37. Mi az Ön neme? *

- Férfi
- Nő

38. Jelenlegi lakhelye? *

- Főváros
- Megyeszékhely
- Város
- Falu

39. Milyennek ítéli meg családja jövedelmi helyzetét? *

- Jelentősen átlag alatti
- Átlag alatti
- Átlagos
- Átlag feletti
- Jelentősen átlag feletti

40. Amennyiben a kérdőívvel kapcsolatban bármilyen észrevétele van, kérem írja ide!

Hozzá: szöveges válasz

A következő szakaszt után: 2 Ugrás a következő szakaszra

3/3. szakasz

Köszönöm szépen, hogy időt szánt a kérdőívemre és kitöltésével segítette a munkám!

Leírás (nem kötelező)