

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Fejes Diána Tünde

Nappali

Gazdálkodási és  
menedzsment szak

Szolgáltatás-  
menedzsment és  
marketing  
specializáció

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Generációs különbségek és azok feloldása a  
vállalati életben

Belső konzulens: Majsai Richárd

Külső konzulens: Kormos Adriána

Fejes Diána Tünde

Nappali

Gazdálkodási és  
menedzsment  
szak

Szolgáltatás-  
menedzsment és  
marketing  
specializáció

## NYILATKOZAT

Alulírott Fejes Diána Tünde büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023. év 12. hónap 11. nap

.....Fejes Diána Tünde.....  
hallgató aláírása

# Tartalomjegyzék

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>5</b>
1.1	KUTATÁSI TÉMA .....	5
1.2	KUTATÁSI KÉRDÉSEK BEMUTATÁSA .....	6
1.3	KUTATÁSI MÓDSZERTAN ISMERTETÉSE.....	7
<b>2</b>	<b>GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI VÁLSÁGOK</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI</b> .....	<b>11</b>
3.1	GLOBALIZÁCIÓS TRENDEK HATÁSAI.....	11
3.2	MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSOK ÁTALAKULÁSA .....	13
3.3	TUDÁS MEGOSZTÁS ÚJ IRÁNYVONALAI.....	14
3.4	NYELVTUDÁS SZEREPE .....	16
3.5	CSAPATMUNKA .....	17
3.6	HOME OFFICE ELTERJEDÉSE .....	19
<b>4</b>	<b>SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ FORMÁI, FELMERÜLŐ KONFLIKTUSOK ÉS AZOK MEGOLDÁSAI</b> .....	<b>21</b>
4.1	SZERVEZETI FELÉPÍTÉS HATÁSAI A MUNKAVÁLLALÓK TELJESÍTMÉNYÉRE ÉS JÓLÉTÉRE.....	21
4.2	SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI .....	22
4.3	KÜLSŐ ÉS BELSŐ BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK .....	23
4.4	MUNKATÁRSAK KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓ.....	23
4.5	KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT TERÜLETÉN FELMERÜLŐ HIBÁK.....	24
4.6	SZERVEZETEN BELÜLI KONFLIKTUSOK OKAI .....	25
4.7	KONFLIKTUSHELYZETEK FEOLDÁSA .....	25
<b>5</b>	<b>GENERÁCIÓK</b> .....	<b>26</b>
5.1	Y GENERÁCIÓ.....	27
5.2	Z GENERÁCIÓ .....	29
5.3	Y GENERÁCIÓ MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSAI .....	32
5.4	Z GENERÁCIÓ MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSAI .....	34
<b>6</b>	<b>ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN</b> .....	<b>36</b>
6.1	FELVETÉSEK .....	37
6.2	CÉLCSOPORT, MINTA NAGYSÁG .....	38
6.3	KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	39
6.3.1	<i>Iskolai végzettség</i> .....	39
6.3.2	<i>Nyelvtudás</i> .....	40
6.3.3	<i>Foglalkozás</i> .....	41
6.3.4	<i>Ideális munkahelyi elvárások</i> .....	42
6.3.5	<i>Motivációs tényezők</i> .....	44
6.3.6	<i>Demotiváló tényezők</i> .....	45
6.3.7	<i>Munkavégzéshez kapcsolódó attitűd</i> .....	46
6.3.8	<i>Felvetések vizsgálata</i> .....	52
<b>7</b>	<b>ÖSSZEGZÉS ÉS JAVASLATOK</b> .....	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>58</b>
	<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>60</b>

# 1 Bevezetés

## 1.1 Kutatási téma

A kutatásomban a generációs különbségeket szeretném feltérképezni a munkaerőpiacon, különös tekintettel a Z és az Y generációkra fókuszálva. A kutatásom fő célkitűzése, hogy megértsük a különböző generációk közötti eltéréseket, a munkaerőpiachoz való viszonyukat és az ezzel kapcsolatos attitűdöket. Meg szeretném figyelni és ismerni a kommunikációjuk és a szokásaik különbségeit, valamint az ezekből fakadó munkahelyi konfliktusforrásokat. A téma vezetéstudományi, motivációelméleti, generáció-elméleti, társadalomtudományi és munkaerőpiaci kérdéseket érint.

A téma azért aktuális, mert az elmúlt évtizedekben, különösképpen az elmúlt pár évben számos gazdasági és társadalmi változás történt a világban, melyek hatással voltak az emberek motivációjára, elkötelezettségére és teljesítményére. A COVID-19 járvány elterjedése egy pillanat alatt változtatta meg világunkat, így a munkaerőpiacra gyakorolt hatása is jelentőssé vált. Az addigi irodai munkákat felváltotta a home office, majd később a hibrid munkavégzés. Megváltoztak a munkavállalók elvárásai, ezáltal a szervezeteknek is változtatniuk kellett a vezetési szokásaikon és az addig megszokott trendjeiken. A világ rohamosan lépett és folyamatosan lép is a digitalizáció világába, mely megalapozta új technológiák elterjedését. Az egész világot érintő gazdasági válságok is mind olyan tényezők, melynek hatásaira a Z generáció belenőtt, míg az idősebbek inkább csak loholnak a változások után. Éppen ezért úgy gondolom fontos azzal foglalkoznunk, hogy a különböző generációk miként reagáltak az egyes gazdasági változásokra, milyen új szokásokat és viselkedési mintákat alakítottak ki.

Nem hajthatunk fejet amellett a tény mellett sem, hogy a Z generáció tagjai most lépnek a munkaerőpiacra, így a szervezeteknek fel kell készülniük a generáció sajátosságaira a félreértések elkerülése végett a megfelelő hatékonyság elérésének érdekében. Tudniillik manapság egyre gyakoribb, hogy a munkahelyeken csoportokban kell együtt dolgozni, mindegy, hogy ki hány éves, a közös cél érdekében többféle generációból született embernek kell egyesítenie a tudását.

Dolgozatomban pedig pont ezeket a súrlódási pontokat és problémákat igyekszem feltárni és megoldást kínálni, hogy minél jobban lehessen a munkavállalókkal foglalkozni, motiválni és elkötelezettebbé tenni őket, így a maximális szervezeti hatékonyságot elérni.

További céloom megvizsgálni a különböző generációk munkahelyi preferenciáit, illetve kommunikációs stílusuk és az újonnan kialakított munkavégzési szokásaik miként

befolyásolják az adott szervezeti teljesítményt.

A kutatási témám iránti személyes motivációm az adta, hogy segíteni szeretnék az embereknek abban, hogy jobban megértsék egymást és könnyebben együtt tudjanak dolgozni. Szakmai gyakorlatom során is gyakran észrevettem ehhez a problémához kapcsolódó szituációkat, így tehát nem volt kérdés számomra, hogy egy hozzám ilyen közel álló és egyben engem is érintő témáról írjam a szakdolgozatomat.

Ez a téma lehetővé teszi, hogy betekintést nyerhessünk abba is, hogy a generációk miként befolyásolják az emberek munkavállalási döntéseit, a munkakörnyezetet és az adott szervezet vezetési stílusát. A kutatás során alaposabban vizsgálni fogom továbbá a különböző generációk munkahelyi preferenciáit, valamint, hogy a kommunikációs stílusuk és az újonnan kialakított munkavégzési szokásaik miként befolyásolják az adott szervezeti teljesítményt. Itt tartom fontosnak megjegyezni, hogy jelenleg 4 generáció is jelen van a munkaerőpiacon, de én kutatásom során csak az Y és a Z generáció szempontjából vizsgálódom. Ennek oka többek között az, hogy ez a két generáció még évtizedekig a munkaerőpiac aktív tagjai lesznek, ellentétben az idősebb korosztályokkal.

Fontosnak tartom megvizsgálni a generációk közötti különbségeket és annak okait, illetve a hasonlóságokat is, hogy jobban megértsük, hogyan lehet legmegfelelőbben ezekkel a munkavállalókkal foglalkozni, motiválni és jobban elkötelezni őket, így hatékonyabbá téve a szervezeti teljesítményt és kialakítani egy mindenki számára motiváló munkakörnyezetet.

## **1.2 Kutatási kérdések bemutatása**

A dolgozatírás során a kérdéseimet 4 pontban fogalmaztam meg, melyekkel szemben felállítottam a felvetéseimet. Az alábbi kérdésekre keresem a választ:

1. Kérdés: Milyen különbségek láthatóak a két generáció szemléletmódjában ideális munkahelyi preferenciákban, mint például a munkaidő rugalmassága, a munkahelyi környezet, előmeneteli lehetőségek, a tudás továbbfejlesztésére irányuló képzési lehetőségek megléte vagy a csapatban való együttműködés lehetősége?
2. Kérdés: Milyen különbségek vannak a generációk motivációját illetően és hogyan tudja ezt a vezetés hatékonyan felhasználni?
3. Kérdés: Milyen kommunikációs csatornákat és platformokat preferálnak az egyes generációk tagjai, illetve lehet-e hatással ez a vezetésre?

4. Kérdés: Hogyan reagálnak az egyes generációk új technológiák és innovációk bevezetésére?

A kérdésekre adott válaszok segítségével megérthetjük, hogyan befolyásolják ezek a tényezők a munkaerőpiaci trendeket és hogyan lehet ezeket felhasználni a toborzás és a munkaerő megtartása során.

### **1.3 Kutatási módszertan ismertetése**

Dolgozatom során primer és szekunder kutatást is tervezek alkalmazni. A diplomamunkámat már meglévő szekunder kutatásokra és a témához kapcsolódó elméleteket bemutató szakirodalmakra alapozom, melyeket saját primer kutatásommal támasztanék alá vagy vonnám őket kétségbe. A tanulmány során online kérdőív segítségével felmérem a potenciális alanyok tapasztalatait és véleményét adott változók alapján, melyek hatással lehetnek a munkaerőpiaci részvételre, illetve a karrierfejlődésükre. Ezen változók méréséhez 1 strukturált kérdőívet tervezek alkalmazni, melyet ketté bontanék a Z és az Y korosztály számára. A kérdőívek számos munkahelyi érték, attitűd, motiváció és karrierpreferenciák mérésére irányuló kérdést fognak tartalmazni a generációk megfelelő összevetése érdekében. A változókat különböző mérési skálákon is lehet mérni, például likert skálán.

Mint ahogyan az előzőekben írtam, a gazdasági és társadalmi változások jelentős hatással voltak a generációk gondolkodásmódjára és viselkedésére, ezért dolgozatom első részében a két generációt érintő főbb válságok meghatározásával kezdem. Ezt követően részletesen bemutatom, hogy az elmúlt évtizedben milyen munkaerőpiaci trendek alakultak ki, melyekkel kapcsolatosan az emberi erőforrásnak új kihívásokkal kell szembenéznie és azokra megoldást találnia. A munkaerőpiacon jelenlévő generációk közül a dolgozatomban bemutatott Y és Z generáció számára kiemelt fontosságú a kommunikáció, ezért a dolgozatom következő fejezetében a kommunikáció megjelenési formáit és a nem megfelelő kommunikáció okozta konfliktus helyzetek okát és feloldásának lehetőségeit mutatom be részletesen. Az ehhez szükséges tudást szakkönyvekre, tanulmányaimra és saját munkahelyi tapasztalataimra alapoztam. Majd a dolgozat további részében rátérek az Y és a Z generáció kutatások és tanulmányok alapján megállapított általános jellemzőire, melynek során kitérek e két generáció munkahellyel kapcsolatos attitűdjeire, preferenciáikra, illetve azok eltéréseire. A szakirodalmi háttér bemutatását követően feldolgozom a saját primer kutatásomat és összeegyeztetem a kapott eredményeket a felvetéseimmel.

## 2 Gazdasági és társadalmi válságok

Az emberi civilizáció történetében mindig is léteztek válságok, krízis helyzetek. Megkülönböztethetünk egymástól éhínségeket, természeti katasztrófákat, háborús válságokat, gazdasági visszaeséseket, azaz recessziókat. Továbbá rendkívüli, gazdaságokat hanyatlásba kényszerítő vilájárványok is pusztítanak mai napig, de ide tartoznak még például a vállalatok által megélt válságok is, melyek ugyanilyen egymást követő és egymást erősítő mechanizmus elvén gazdasági visszaesést idéznek elő egy szervezet életében. (Noszkay, 2018; Kőműves et al., 2022)

Csak hogy kiemeljünk párat, íme egy összefoglaló az elmúlt évtizedek legfontosabb válságairól, melyek Európára, azon belül pedig a Magyarországon élő Y és Z generációs fiatalok életére nagymértékű hatást gyakoroltak: **Szocializmus, majd rendszerváltás** (1956-1989), mely során az emberek szigorú politikai ellenőrzés alatt álltak, valamint a szólásszabadság is igencsak szabályozva volt, így az ekkor felnövő emberek belecsöppentek az elnyomásba. (Kőműves et al., 2022) A 80-as években született gyerekek ezzel szemben viszont már csak keveset tapasztalhattak ebből, rájuk inkább a rendszerváltást követő következmények gyakoroltak nagyobb hatást, például úgy, hogy szüleik esetlegesen elvesztették állásukat vagy kerültek nehezebb helyzetbe. Ugyancsak befolyásoló tényező volt felfogás módjukra, hogy míg szüleiknek ismeretlen fogalom volt a korszakban „nyugati” termékek használata, a 80-as évek gyermekei számára kinyílt szinte a világ és szinte azt csinálhattak, amit szerettek volna.

**2008-as globális pénzügyi válság**, amely globalizált gazdaság révén tovább gyűrűzött Amerikából szerte az egész világra, és melynek következtében milliók veszítették el megélhetésüket és/vagy kerültek nehéz helyzetbe. (Kőműves et al., 2022) Eme bizonytalan krízis a két általam megfigyelt generáció közül az Y generációt már erősebben érintette, mint a Z generációt, hiszen pont ebben az időszakban kezdett el dolgozni és a munkaerőpiacra lépni - ki hamarabb, ki később-, valamint ekkoriban vált számukra aktuálissá a családtól való külön költözés is, melyet rendkívül megnehezített az ingatlan piaci válság, valamint állásaik elvesztése. Ezáltal életük meghatározó részévé vált a pénzszerzés problémája, illetve a bizonytalanság érzése. A Z generáció ebből a válságból csupán annyit vett észre, hogy szüleik a krízis miatt esetleg elvesztették munkahelyüket, bizonytalanná vált a helyzetük, valamint, hogy szüleik már nem engedhetik meg maguknak ugyanazokat a dolgokat, mint korábban.

Mindemellett Európát és egyben Magyarországot is inflációs válságok sokasága, a 2010-es évek migrációs és menekültválsága, valamint a 2022 februárjában kitört orosz-ukrán háború is mélyen megrázta. (Kőműves et al., 2022) Az ekkor felnövő Z generációra ezek a válságok már



nagyobb hatással bírtak, ugyanis tinédzser koruktól kezdve folyamatosan azt láthatták a hírekben, hogy háborúk és terrorcselekmények sokaságai veszélyeztetik életüket és, hogy nem biztonságos a jövőjük. Míg más generációk gyermekei ezen meghatározó éveiket viszonylag biztonságos körülmények között élhették meg, addig e nemzedék tagjai úgy nőttek fel, hogy a mindennapok során még az iskolában is beszéltek ezekről az eseményekről.

Nem hajthatunk fejet amellett a tény mellett sem, hogy a Föld éghajlatának változása miatt egyre több pusztító járvány szabadulhat el a jövőben, melyek az emberiség számára igencsak komoly veszéllyel bírhatnak. Ilyen volt például a legutóbbi, a COVID-19 világjárvány is, mely 2020 első negyedévében drasztikusan változtatta meg az emberiség mindennapjait, túlon túl milliók életét követelve és gazdasági recessziót okozva, melynek hatására a világgazdaság rendje felborult, növekedése megtorpant. (Kömüves et al., 2022) E két veszélyforrás, a globális klímaváltozás és a járványok terjedése minden generációra hatással vannak és voltak, ám megfigyelhető, hogy míg az Y generációnak ezek nem olyan életet meghatározó tényezők, addig a Z generáció már kisgyermek korában szembesült azzal, hogy a Föld veszélyben van. Azt is fontos megemlíteni, hogy a Covid-19 pandémia legfőképpen erre a generációra volt óriási hatással, hiszen tinédzser vagy fiatal felnőtt korukban érte őket az a megrázkódtatás, hogy barátaiktól távol és új ismerősök megszerzése nélkül kell élniük, így jobban elhidegültek egymástól és magányosabbak lettek.

Magyarország a vírus gyors terjedése miatt kijárási korlátozásokat vezetett be, mely alaposan megnehezítette a vállalatok működését és kellett mihamarabbi döntéseket meghozniuk. Annak érdekében, hogy a fertőzés elterjedését a lehető legjobban lassítsák, a cégek igyekeztek a közvetlen kontaktusok számát szinte a nullára redukálni. (Kömüves et al., 2022)

A vállalatok számára ez jelentette a legnagyobb kihívást, ugyanis az addig megszokott hagyományos irodai munkavégzésről át kellett állnia néhány héten belül szinte minden ágazatnak az otthonról történő munkavégzésre. Fontos megjegyezni, hogy bár egyes szervezetek minden dolgozója otthonról dolgozhatott, ez természetesen nem valósulhatott meg minden ágazatban, gondoljunk csak az egészségügyre vagy olyan iparágakra, ahol a fizikális jelenléte szükséges a dolgozónak ahhoz, hogy a munkafolyamat el legyen végezve. (Kömüves et al., 2022)

A járvány jelentős hatással volt a munkafolyamatokra, így az emberi erőforrások területére is befolyással bírt, mivel új és váratlan feladatokkal kellett szembe néznie a szervezetek HR és menedzsment területeinek. Habár világszerte milliók veszítették el állásukat, megnőtt a munkanélküliség aránya, a vállalatok vezetői igyekeztek a legjobb stratégiát kitalálni, hogy túllendüljenek a kezdeti nehézségeken és túléljék a válságot. (Kömüves et al., 2022)

Az online térbe való átállás jelentette az egyetlen opciót a vállalatok számára, mely által létrejött a home office, a távmunka, és később pedig a hibrid munkavégzés fogalma. Habár Magyarországon a távmunkások aránya aligha érte el az 5%-ot, a home office, mint fogalom nem volt ismeretlen a vírus megjelenése előtt sem. Ezt a munkavégzési formát a világjárvány tette közkedvelté és ismertté, ám gyakran összemoszák a távmunka fogalmával, holott ez a két fogalom nem azonos. A távmunka szakszerűen úgy hangzik, hogy a dolgozó munkahelyének telephelyétől elkülönülő helyen végzi rendszeresen számítástechnikai eszköz segítségével a munkáját. Az ilyesfajta munkavégzés nemcsak a munkavállaló otthonában történhet, hanem egyéb kijelölt helyen is. (Blahó – Czakó – Poór, 2021)

Azonban a home office abban különbözik, hogy a munkáltató csak alkalmanként engedélyezi a dolgozó számára az otthonról történő munkavégzést. (Blahó et al., 2021)

A pandémia enyhülésével a vállalatok megpróbálták visszacsalogatni a munkavállalókat az irodákba. Sokak számára az otthonról való munkavégzés lehetősége túlságosan a szívéhez nőtt ahhoz, hogy olyan gyorsan elengedjék, így egyre több munkahelyen bevezetésre került a hibrid munkavégzés, melynek keretében a dolgozók 2-3 napos, illetve 1-4 napos munkamegosztásban dolgoznak otthonról, illetve járnak be munkahelyükre. Általánosságban elmondható, hogy a hibrid munkavégzés azért is tűnik ideálisnak, mert az embereknek szükségük van a szociális kapcsolataik ápolására és a kutatások igazolták, hogy rengeteg nehézsége akadt az embereknek az otthonról történő munkavégzésük közben is, ugyanis esetlegesen elvesztették a motivációjukat, számtalan zavaró tényező jött velük szembe az otthonukban, koncentrációs zavarok léptek fel és az alvászavarban küzdők létszáma is jócskán megnőtt, valamint rendkívüli mértékben összemosódott a munka és magánélet egyensúlya és kapcsolattartási hibák merültek fel a munkatársakkal, melyek összehangoltan kommunikációs zavarokat és konfliktusokat okoztak. (Kömüves et al., 2022)

Végezetül, eme világméretű válságfolyamatok ciklikusan történő megjelenése előtérbe hozta a bizonytalanság globális megjelenését. Az emberek elidegenedtek egymástól a vírustól való félelmükben, ugyanakkor szükségük volt a személyes kapcsolattartásra is. Ezt a kettősséget egymástól eltérő módon élték meg az egyes generációk. (Kömüves et al., 2022)

Miután átfogó képet kaptunk arról, hogy milyen nagy jelentősége van a generációk életére az egyes válságoknak, térjünk rá, hogy a változások miatt a vállalatok emberi erőforrás menedzsmentjének milyen kihívásokkal kell szembe néznie.

## 3 Emberi erőforrás menedzsment kihívásai

### 3.1 Globalizációs trendek hatásai

A globalizáció egyik legmeghatározóbb hatásai közé tartozik a munkaerő-migráció. A migráció eredményeként a szakképzett és tapasztalt tehetséges munkavállalók a kevésbé fejlett származási országukból egy jobb életszínvonalat biztosító országba vándorolnak ki, mely az anyaország számára hátrányos helyzetet teremt, hiszen humán tőke veszteséget szenved el és munkaerőpiaci kereslet alakul ki. Az Y generáció volt az első olyan nemzedék, mely már globális szinten gondolkozott a jövőt illetően. Míg elődjeik csak Magyarországon tudtak elhelyezkedni, addig ez a generáció már akár távoli országokba is elköltözött munkahely keresés szándékából. A rendszerváltást követően Magyarországon megnőtt az igény a diplomás munkaerőre, így erre a generációra már sokkal jellemzőbb az, mint például az X generációra (közvetlen elődjükre), hogy továbbtanulnak egyetemen és magas szakképzettséggel rendelkeznek. Magas végzettségükkel sokkal nagyobb eséllyel találnak jobb megélhetést kínáló munkahelyet, mint itthon, így sokuk szerencsét próbál külföldön. Az ilyen nézőpontbeli különbségek sok feszültséggel járnak az említett két generáció között, ugyanis az idősebb korosztály akár harminc évig is egy munkahelyen dolgozott, míg az Y generációnak hatalmas munkaerőpiaci előnyei miatt, ha valami nem tetszett, szimplán kiköltözött külföldre.

A kivándorló tehetségek pótlása érdekében a szervezeteken belül a HR területének felerősödött a jelentősége, új módszereket, akcióterveket kellett kialakítaniuk a megfelelő munkaerő toborzása, kiválasztása és megtartása érdekében. A HR menedzsereknek a lehető legrugalmasabbnak kell lenniük, annak érdekében, hogy a vállalat sikerességét fenntartsák. (Blahó et al., 2021; Kőműves et al., 2022)

A Covid-19 pandémia okozta egyik legszembetűnőbb változás a korábbi évek gyakorlatához képest a kiválasztási és beléptetési metódus terén, hogy a toborozni kívánt személyek kiválasztása (már egyes iparágakban) teljes mértékben virtuális térben történik, valamint azok beléptetése is online környezetben valósul meg. Gyakori, hogy alkalmazzák a mesterséges intelligencia (AI) adta lehetőségeket, miszerint különböző algoritmusok segítségével keresik és szűrik meg a pozícióra jelentkező személyeket végzettség és alkalmasság szempontjából. Emellett hasznos segítséget nyújthat például a személyzet képzésében azáltal, hogy elemzi a személyzeti rendszerből rendelkezésre álló adatokból, hogy kinek, mennyi és milyen ismeretekre van szüksége. (Kőműves et al., 2022)

A technológia fejlődésének köszönhetően még az sem jelent problémát vagy kihívást, hogy az

akár a világ bármely részén tartózkodó munkatársakat könnyedén menedzselhessék és feladatokkal elláthassák.

Hasonlóképpen változott ez a különböző tanfolyamok, képzések és konferenciák esetében is, ahol a résztvevők a virtuális világban találkoznak és személyes kontaktus nélkül osszák meg tapasztalataikat és tudásukat egymással. (Kömüves et al., 2022)

A KPMG 2020-as évi kutatásában a válaszadó szervezetek is egyöntetűen egyetértettek abban, hogy a HR kulcsfontosságú abból a szempontból, hogy egy vállalat alkalmazkodni tudjon az állandó változásokhoz. Ehhez az emberi erőforrás által vezényelt tevékenységek körét olyan intézkedésekkel kell átalakítani, melyek már a jövőre koncentrálnak. Ilyen lehet többek között például a vállalatikultúra fejlesztése, a szervezetfejlesztés, a munkavállalói élmény létrehozása és fenntartása, valamint az adatvezérelt HR és a jövő technológiájára felkészítő át-és továbbképzések. (Kömüves et al., 2022)

A megfelelően kialakított HR-tevékenységek hiánya a munkavállalókban feszültséget, depressziót, demotivációt, olykor kiégést is okozhatnak, ezért minden befolyásoló tényezőt alapos megfontolás alá kell venni a munkavállalók mentális jóléte (well-being), az elégedettség és a hatékonyság érdekében. (Kömüves et al., 2022) Ezen tényezők alaposabb megfigyelését kutatásom alapján egy későbbi fejezetben fejtem ki bővebben.

A digitalizáció robbanásszerűen fejlődött az elmúlt évtizedekben, mely a pandémia következtében a digitális kommunikációra való áttérés révén még gyorsabban fejlődésnek indult. A vállalati szférában is már egyre szélesebb körben alkalmaznak digitális technológiákat, mint például a felhőalapú szolgáltatásokat (Cloud) vagy éppen közösségi kommunikációs platformokat, többek között online chat-et, illetve Teams-et vagy Zoom-ot. (Blahó et al., 2021; Kömüves et al., 2022) Ekkora mértékű digitalizáció nem jöhetett volna létre digitálisan szakképzett generációk nélkül, így fontos megjegyezni, hogy a késői X generációsok, illetve az Y generáció tagjai mind hatalmas jelentőséggel bírtak a mai technológia vívmányaiban. Kifejezetten az Y generációra volt hatással a digitalizáció és a technológia, hiszen az ő gyermekkorukban kezdett el robbanásszerűen fejlődni ez az iparág, így meghatározó jelentőséggel bírnak eme nemzedék tagjaira.

Ezen digitális eszközöknek és technikáknak köszönhetően mára megváltozott a munkavállalók kommunikációs stílusa és együttműködési módja, mely hatással volt a szervezet egészére. (Kömüves et al., 2022)

## 3.2 Munkaerőpiaci elvárások átalakulása

A globalizáció egy másik alapvető hatása, hogy kihasználva az olcsó munkaerő adta lehetőségeket, valamint azt, hogy Európa földrajzilag központi térségében helyezkedünk el, a világ bármely pontjáról érkező külföldi vállalatok telepednek le hazánkban. A külföldi vállalatok egy hazánkhoz képest eltérő kultúrákat, munkamódszereket és munkamorált hoztak magukkal. Ezen tényezők hatására szükségessé vált új kompetenciáknak és készségeknek megfelelni, mint például proaktivitás, kreatív gondolkodás vagy akár a komplex problémamegoldás. Emellett a munkáltatók megközelítőleg 94%-a várja el a dolgozótól, hogy folyamatosan bővítsék tudásukat és újabb készségeket sajátítsanak el, annak érdekében, hogy versenyképesek maradhassanak és a munkavállalók megtarthassák munkahelyüket. Az ilyesfajta elvárásoknak könnyedén megfelelnek a fiatalabb korosztályok, ugyanis általánosságban elmondható róluk, hogy proaktívan és kreatívan gondolkoznak, folyamatosan igényük van a tanulásra és a fejlődésre, illetve jól kezelik a problémák megoldását is.

Megváltozott a munkaidő fogalma is, hiszen nem ritka, hogy a munkáltatók 8 óránál több, akár 12 órás munkavégzést várnak el a dolgozóiktól. (Kömüves et al., 2022) Ez főképp az Y generáció esetében volt számottevő jelenség, hiszen a szüleik idejében megszokott munkavégzés időtartama, a napi 8 óra munka hirtelen módosult, mely generációs feszültségeket hordozott magával.

Kárpátiné Daróczi Judit 2016-os doktori értekezésében arra a következtetésre jutott, hogy a vállalatok vezetői a frissen végzett diplomás pályakezdők esetében a főbb elvárásokat várják el: megbízhatóság, pontosság, precíz és alázatos munkavégzés, de olyanok is szerepeltek, mint a kreativitás, rugalmasság, stressztűrő képesség, tanulás és fejlődés iránti igény, jó kommunikációs és kapcsolatépítési készségek, illetve a teljesítmény - és eredményorientáltság. (Kömüves et al., 2022)

A 2016-oshoz hasonló, ám a Covid-19 következtében kialakult válság idején Poór és munkatársai 2020-ban ismét végeztek felméréseket, hiszen a pandémia jelentősen megváltoztatta a körülményeket, így a kompetenciák közül első helyre került a digitális és IT ismeretek, és ezen online technológiák magabiztos használata. A pandémia további ma már elvárt kompetenciák kiinduló állomása volt, olyanok, mint az asszertív kommunikáció, a konfliktusok hatékony kezelése, magas érzelmi intelligencia (EQ) és empátia, valamint az eddig is meglévő stressztűrő képesség mellett megjelentek a csapatjátékos és a kooperatív személyiségvonások is. (Kömüves et al., 2022)

Ezek az eredmények jól egybeesnek a Világgazdasági Fórum által kiadott előrejelzésekkel,

mely szerint 2025-re a top tíz kompetencia a következő lesz:

### 1. ábra: Top 10 skills of 2025



Forrás: The future of jobs report 2020, World Economic Forum

(Kőműves et al., 2022)

Mint ahogyan a fenti ábra is mutatja, a technológia alkalmazásával és a problémák megoldásával kapcsolatos kompetenciák jelentősége megnő. Ezzel egyidejűleg a rugalmas alkalmazkodás és az önálló munkavégzés, valamint az ezzel együtt járó felelősségvállalás szerepe is megnő. Ezek az elvárások nem csak a dolgozók irányába követelmények, hanem ez egy más típusú vezetést is vár el a szervezetektől. Egy jó vezető segíti a munkavállalói eredményességét, egyértelműen kommunikálja ki a feladatokat és azok célját, valamint rendszeresen visszacsatolást ad a dolgozóinak saját eredményességükről. (Blahó et al., 2021; Kőműves et al., 2022)

### 3.3 Tudás megosztás új irányvonalai

Egész Európára igaz, hogy öregszik a társadalom, mely azt követeli meg az idősebb generációktól, hogy szükséges az átképzésük annak érdekében, hogy a mai modern munkaerőpiac részesei lehessenek. A humán tőke hatékony irányítása lehetőséget ad arra a szervezetek számára, hogy a munkavállalók tudását és készségeit a technológiai fejlődéshez optimalizálva, folyamatos továbbképzések révén felhasználhassa.

De ezzel ellentétben, a munkaerőpiac folyamatos változásai miatt a vállalatok egyre nagyobb mértékben fektetnek hangsúlyt olyan munkavállalók kiválasztására inkább, akik alkalmazkodni



tudnak a digitalizált és globalizált világunk által diktált rohamos tempóhoz, valamint a technológiai innovációkhoz és fejlődéshez. Éppen ezért sokkal nagyobb eséllyel választanak az emberi erőforrás szakemberek inkább a fiatalabb nemzedékek közül, ugyanis az Y és a Z generáció már alapvetően, ösztönösen alkalmazkodik gyorsuló világunkhoz, valamint a digitalizációs változásokhoz, mint az idősebb korosztályok. Ugyanakkor a megfelelő kompetenciákat és készségeket, valamint a szüntelenül bővülő és megújuló ismeretek birtoklását várják el a dolgozóktól. Azonban ezeket a kompetenciákat és készségeket a klasszikus iskolai keretek között csak részleges mértékben lehet megszerezni és elsajátítani, így a felnőttek képzése és fejlesztése kulcsfontosságúvá vált az elmúlt évtizedben az emberi erőforrás-fejlesztés terén. Kutatások által bizonyított tény, hogy az olyan munkahelyek, melyek nyitott gondolkodású, rugalmas és együttműködő munkavállalókat foglalkoztatnak, azok a cégek sokkal kevésbé vannak kitéve az automatizáció általi munkaerő-kiszorítási hatásnak, mint társaik, ahol ez nem elmondható. (Kömüves et al., 2022)

Ahhoz, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésre egy szervezet számára, képzési tervet kell összeállítania a cégeknek, melynek céljai többek között a termelékenység, a minőség, a hatékonyság, a szervezeti elégedettség, a rugalmasság növelése, valamint egy esetlegesen új technológiára való átállás elősegítése. (Kömüves et al., 2022)

A vállalatok fejlődésének és hatékonyságának kulcsfontosságú eleme az emberi erőforrás fejlesztés, melyhez elengedhetetlen elsősorban a vállalat által meghatározott képzési igényeket megismerni és meghatározni. Annak érdekében, hogy ezeket a fejlesztési igényeket egyszerűbben meghatározhassuk, érdemes azokat az üzleti környezetben végbemenő, tendenciaszerű változásokat megfigyelni, amelyek hatással lehetnek a vállalat stratégiájára és versenyképességére, annak érdekében, hogy az alkalmazottak is mindig a legfrissebb, legaktuálisabb ismeretekkel és készségekkel rendelkezzenek. (Kömüves et al., 2022)

Az alkalmazottak egyéni vagy csoportos képzése és fejlesztése kulcsfontosságú szerepet tölt be a dolgozók ismereteinek és tudásának bővítésében. Habár rövidtávon költségesnek mondható, de hosszú távon a termelékenység és a hatékonyság javítása érdekében ez a beruházás belátható időn belül megtérül mind az egyéni munkavállalónak, mind a vállalat egészének. Ugyanakkor elmondható, hogy az alkalmazottak nem kifejezetten szeretik az e fajta kötelezettségeket és kötöttségeket, mégpedig azért, mert ez miatt később tudják befejezni munkájukat. Azonban eme negatív érzéseket kárpótolhatja egy-egy pozitív visszajelzés, mely még jobban erősíti a tanulás iránti motivációt a dolgozóban és a tanulási tevékenység kényszerjellege csökkenhet. (Kömüves et al., 2022)

Szakedolgozatom során a későbbiekben alaposabban kifogom fejteni és primer kutatásom

alján be is fogom bizonyítani, hogy az egyes generációk számára milyen mértékű jelentőséggel bír a továbbképzések megléte egy cégen belül, illetve, hogy szükségük van-e olykor a pozitív visszajelzésekre.

A munkahelyi tanulás során megemlíthetünk tréningeket, tanfolyamokat, illetve képzéseket is, ám sokszor más megközelítést és tartalmat takarnak ezek a kifejezések. A fejlesztés (development), mint fogalom alatt általában a magasabb képzettségű munkavállalókra irányuló tevékenységet értik, mely a szakemberek képességének fejlesztését, valamint a menedzserek által végzett tevékenységek hatékonyságának növelését célozza. Ezzel ellentétben az alacsonyabb képzettségű munkavállalókra irányuló képzések, illetve továbbképzések (training) azok, amelyeknek célja a dolgozói hatékonyság növelése és a szakmaspecifikus tudás átadása és bővítése. Ennek folytán a tréning egy olyan csoportos készségfejlesztésre irányuló módszer, melynek keretében a résztvevők különböző helyzetekben ismerhetik meg önmagukat, egymást és tehetnek szert új készségekre. (Kömüves et al., 2022)

A Deloitte cég 2018-ban készített egy közvélemény kutatást 14 közép-európai ország különböző egyetemén tanuló, illetve frissen végzett diákjai között. Ebből a felmérésből kiderült, hogy a válaszadók 46%-a fontosabbnak tartja a fejlődési lehetőségeket és a tanulást, mint magát a keresetet. Ebből a felmérésből is kitűnik, hogy a munkahelyek által biztosított fejlődési és képzési lehetőségeket a friss diplomások fontosnak tartják és előnyben részesítik. Ezt az állítást a járvány utáni időszak ismét bebizonyította, hogy a pályakezdő diplomások számára a személyes találkozásokat biztosító tréningek meghatározóak. (Kömüves et al., 2022)

### **3.4 Nyelvtudás szerepe**

Az Európai Unión belül eltérések tapasztalhatók az országok között az elsajátított nyelvtudás tekintetében. Míg például a skandináv országokban gyakori a saját nemzeti nyelv mellett még egy elsajátított idegen nyelv, addig Magyarországon ez különösen nagy problémát jelent, ugyanis itt viszonylag kevés az idegen nyelvet magas szinten beszélők aránya, azon belül is inkább csak a fiatalabb generációk azok, akik bátran tudják használni akár a mindennapi életben, akár munkahelyen az idegen nyelvet. Ennek oka legfőképpen abban rejlik, hogy az idősebb korosztályok a már előző fejezetben említett szocializmusban éltek mindennapjaikat, ahol csak oroszul lehetett és kellett tanulni nyelvet. Ennek következménye az lett, hogy a mai X generációs felnőttek nagy része egyáltalán nem beszél, vagy csak minimális szinten angolul. Az Y generáció nagy szerencséjére a rendszerváltást követően özönleni kezdtek Magyarországra a külföldi vállalatok, mely magával hozta az angol nyelv tudásának



alapfeltételét, így ez a generáció ekkortól kezdve már angolul tanulhatott az iskolákban. Mindemellett a Z generáció, aki a közösségi oldalakon és az idegen nyelvű tartalmakon nőtt fel, nem ritka, hogy több nyelven is magas szinten beszéljen, ugyanis rengeteg gyakorlási és tanulási lehetőség adatott meg nekik. Azonban előregedő társadalmunkban sajnos ez még mindig nagyon csekély szám összességében nézve. Fontos megjegyezni, hogy bár a korosztályokra általánosságban igazak ezek az állítások, de nem minden városban vagy régióban adatottak meg a megfelelő nyelvtanulási körülmények, így ezen fiatalok ugyanolyan hátránnyal indulhatnak a munkaerőpiacon, mint idősebb társaik. Vészjósló az Eurostat 2016 évi felmérésének adata is, miszerint a magyar lakosság csupán 42,4%-a tud egy vagy több idegen nyelvet. (Blahó et al., 2021) ([Eurostat](#))

A nyelvismeret hiánya a munkaerőpiacon hatalmas hátrányt jelenthet, illetve munkahelyen is ebből fakadó félreértéseket és problémákat tud okozni. Globalizált világunknak köszönhetően Magyarországon is egyre több multinacionális vállalat alapít leányvállalatot, melynek hatására még inkább felértékelődött a nyelvtudás fontossága, ugyanis ezeken a munkahelyeken gyakori, hogy az anyacég országából érkező munkavállalók is itt dolgoznak. Éppen ezért a szervezeteknek pontosan meg kell határozni, hogy mely szinteken és milyen mértékben szükséges a nyelvtudás a munkahelyi kommunikáció során. Abban az esetben, ha valaki nem beszél jól az adott idegen nyelvet, akkor a nyelvi akadály miatt hátrányos helyzetbe kerül, melyben nem tudja kibontakoztatni tudását és képességeit, nem tud hatékonyan együtt dolgozni a többi munkavállalóval, következésképpen a munkavállaló nem tudja kiépíteni a karrierjét. (Blahó et al., 2021)

Nemcsak az egyén számára veszteség ez, hanem a vállalatok számára is, hiszen nem tudja a dolgozó az ötleteit megosztani a csapattal és nem tud kibontakozni. A nyelvet jól beszélőkkel szemben lassabban tud csak reagálni vagy pontosan fogalmazni, így szakértelme nem tud bekerülni a közösbe. (Blahó et al., 2021)

Összességében tehát elmondható, hogy a nyelvtudás hiánya miatt kialakult kommunikációs zavar az előbbieken felsorolt problémák kialakulását okozza.

### **3.5 Csapatmunka**

A cégek életében meghatározó szerepet tölt be az újonnan érkező kollégák integrálása a csapatba, valamint a szervezet egészébe. Ennek megoldására kiváló technika lehet például integráló események megszervezése, egyénre szabott mentorálás, illetve szabadidős programokba való bevonás, melyek mind-mind segítik a közvetlen személyközi kommunikációt

létrejöttét, a szorongás nélküli interakciókat, mely által megnyílik a lehetőség a későbbiekben a tudás átadására is. (Blahó et al., 2021)

De nemcsak ezért kulcsfontosságú az új munkavállalók integrálódása a szervezetbe, hanem azért is, mert segítik a csoportok (teamek) gördülékenyebb munkavégzését és hatékonyságát, azáltal, hogy közösen tudnak gondolkodni és mivel a team tagjai ugyanazt a problémát egymástól eltérő nézőpontból tudják kezelni, így számos választási lehetőség vagy megoldás is adódhat egy problémára.

Mai felgyorsult világunkban elengedhetetlen, hogy a cégek a különböző új kihívásokra ne reagáljanak gyorsan és hatékonyan, annak érdekében, hogy sikeres működésüket biztosítsák. Ennek egyik legjobb módszere a csoportban végzett munka, illetve a projektalapú munkavégzés, melyet a vállalatok már széles köre szívesen alkalmaz. A közös munkavégzés tulajdonképpen egyfajta közös tudásmegosztást jelent, mely során egy-egy új probléma vagy kihívás megoldására csoportok jönnek létre és ezekben a feladat megoldásához többféle tudás, tapasztalat, nézőpont és szakértelem jelenik meg egyidejűleg. A tudásáramoltatás feltétele a közös csoporttudás kialakítása, mely akkor lesz működőképes, ha a csoport az elvégzett feladatokat, valamint a velük járó tapasztalatokat elemzi, az okokat feltárja és a következtetéseket levonja, majd csak utána lép tovább. A csoport tudása nem csupán a résztvevő egyének tudásának matematikai összessége, hanem az emberek közötti kommunikációt, szakértelmet és a szakképzettséget foglalja magába. (Blahó et al., 2021; Kőműves et al., 2022)

Azonban ez a team munka csak abban az esetben működik jól, ha az emberi erőforrás menedzsment optimális összetételű csapatokat alakít ki, melyben figyelembe veszi a különbségeket az egyének életkorában és az ebből fakadó tapasztalatában, nyelvezetében, munkastílusában, ösztönzésében, konfliktuskezelésében, valamint problémamegoldásában. Amennyiben ez nem valósulhat meg, kommunikációban fellépő zavarok fogják nagymértékben csökkenteni a csoportok hatékonyságát. (Blahó et al., 2021)

Az ilyen jellegű, hagyományostól eltérő munkavégzési módok főként a fiatalabb generációk, így a Z és az Y korosztály körében népszerűek, mert kibontakoztathatják szabadon a gondolataikat, ötleteiket, elsajátíthatják és gyakorolhatják a készségeiket az együttműködések során. (Kőműves et al., 2022)

### 3.6 Home office elterjedése

Mint ahogyan azt már Covid-19 járvány kapcsán kifejtettem, a korlátozások további hozadéka volt a home office intézményének megjelenése, mely ma már szinte beépült a szervezetek életébe. Mivel a hét öt napjából általában 2-3 nap biztosítva van a vállalatok részéről, melyet a dolgozó az otthonából történő munkavégzéssel tölthet, így ezt a munkavégzési formát hibrid munkavégzésnek nevezték el. Ez az új munkavégzési forma megkívánta, hogy a HR szakemberek felderítsék a home office pozitív és negatív hozadékait. E témában számos kutatást végeztek az utóbbi három évben a világon. Lássuk melyek is ezek munkavállalói és munkaadói oldalról egyaránt.

A munkavállalói szemszögből nézve egyik legnagyobb előnynek számít, hogy a dolgozók időt tudnak spórolni, az utazással töltött idő helyett lehetőségük van az idejüket jobban beosztani vagy akár másra fordítani, például hivatali ügyek intézésére. A Z és az Y generáció számára egyaránt nagyon fontos tényező a munkahely választás során, hogy az adott munkahelyre mennyit kell utazni. A home office azonban lehetővé teszi a számukra, hogy olyan munkahelyre, ahova napi szinten nem járnának be is jelentkeznek, ugyanis otthonról is adott a munkavégzés lehetősége. A rugalmas munkaidőbeosztás következtében a munka mennyisége is jobban tervezhető, mely kevesebb stresszt és pszichés megterhelést jelent a részükre. A munka és magánélet egyensúlyba kerülésének folytán növekszik a munkavállalók munkával kapcsolatos elégedettsége, mely hatással van a szervezet hatékonyságára. Az otthonról történő munkavégzés során a dolgozók maguk oszthatják be saját magánéletük és a munkájuk közötti egyensúly mértékét, mely rendkívül fontos eme két generáció munkavállalóira. A személyes kontakt hiányában felerősödött az alkalmazottak kreativitása és önálló munkavégzése is, mely összességében az egyén személyes fejlődéséhez és sikerélményéhez vezetett. Kifejezetten előnyt jelent az olyan munkavállalók részére is, mint például a kisgyermekes szülők vagy a megváltozott munkaképességűek. A home office vagy éppen távmunka lehetőségével a földrajzi kötöttségek megszűnnek és immáron bárki bárhol végezheti ugyanazt a munkát. (Blahó et al., 2021; Kőműves et al., 2022)

Mint ahogy minden jóban van valami rossz is, a home office is tartogat némi hátrányt. Ilyen lehet többek között az önbizalom hiányának érzése az önálló munkavégzés során és a kommunikáció nehézsége mind a vezetőkkel, mind a munkatársakkal, melyek hátráltatják a hatékony munkavégzést, ugyanis munkahelyi konfliktusokat és félreértéseket szülhet. A kommunikáció hiánya miatt a dolgozó társadalmi és szakmai értelemben is elszigetelődhet, mely gyengítheti a szervezeti kultúrát, illetve leépítheti ennek bizonyos elemeit, amely végső

oron a munkatársak egymás iránti és a cég iránti elkötelezettségét is rombolja. Érdeemes megjegyezni, hogy közösségi oldalakon szocializálódott Z generáció és a blogokon felnövő Y generáció számára meghatározó jelentőségű a társas kapcsolatok és a fizikai kontaktus megléte, így számukra nem a folytonos távmunka, hanem leginkább a hibrid munkavégzés az, ami a legmegfelelőbb. További kockázatot jelentő tényezők lehetnek az esetlegesen felmerülő technikai zavarokból (áramszünet, internetkapcsolat zavar) adódó munkakiesések és lassúbb információcserék is, de a munkaidő-szabadidő arányának megborulása is. A családi, otthoni környezet a szigorúan bizalmas információk feletti kontrollt is veszélyezteti. A személyes kontaktus hiánya miatt elmaradó vezető visszacsatolás pedig demotiváló tényező lehet a dolgozó számára. (Blahó et al., 2021; Kőműves et al., 2022)

A szervezetek ezzel az egyik legnagyobb előnynek a költséghatékonyságot emelik ki, hiszen a munkahelyeket immáron gyorsan, gazdaságosabban és olcsóbban kialakíthatják és működtethetik. A termelékenység oldaláról nézve is pozitív hatással bír a dolgozók otthoni foglalkoztatása azáltal, hogy kevesebb a betegnapok és az igazolatlan hiányzások száma. A tehetségek kiaknázására is hatékony megoldást nyújt ez a fajta munkavégzési forma, például kisgyermekes anyukák vagy idősek körében. Az elégedettebb munkavállalók céghez való elköteleződése erősebb lesz, mely hatással van a fluktuációra is. (Blahó et al., 2021)

Ezzel szemben a távmenedzselés újfajta feszültségeket generálhat a vállalatok körében azáltal, hogy a kontrollt és az ellenőrzést nehezebb megtartani, mivel megszűnik a szemtől szembe kommunikáció az alkalmazottak és a vezetés között, valamint a csapatszellem is nehezen fenntartható. A távmunkához szükséges rendszer megtervezésének és beindításának költsége is számottevő. Ahogyan már említettem a munkavállalói oldal hátrányainál is, a cég számára is veszéllyel járhat az adatbiztonság és adatvédelem fenntartása. (Blahó et al., 2021)

Összegzésképpen tehát elmondható, hogy a munkavállalók jelentős részének szüksége van a megfelelő kommunikációra és a támogatásra, így a belső kommunikáció fejlesztése nélkülözhetetlen a vállalatok életében, mivel ezáltal is csökkenthető az emberekben érzett bizonytalanság a jövőt illetően. (Blahó et al., 2021; Kőműves et al., 2022)

Mint látható, felértékelődött a kommunikáció fontossága, így a dolgozatom következő részében rátérek a kommunikációt befolyásoló tényezőkre, azok hatásaira, valamint a munkatársak egymás közötti és a vezetéssel folytatott kommunikációjára, továbbá ennek során a felmerült konfliktusok okaira és megoldásaira. (Kőműves et al., 2022)

## **4 Szervezeti kommunikáció formái, felmerülő konfliktusok és azok megoldásai**

### **4.1 Szervezeti felépítés hatásai a munkavállalók teljesítményére és jólétére**

A vállalati struktúrát két féle típusba sorolhatjuk. A centralizáció-decentralizáció kérdését a hatalomtól való távolság, a központosítottság mértéke, illetve a demokratikus döntéshozás megléte dönti el. A centralizált szervezeti struktúra főbb sajátosságai, hogy a hatalom közvetlenül, egy kézből irányítja a végrehajtó szerveket, melyek a központnak alá vannak rendelve. Más szóval a kisebb szervezeti egységek csupán végrehajtanak, a főbb döntéseket a központi vezetőség hozza meg. A feladatok delegálása hatásköri szinteken keresztül vagy a kialakult gyakorlat szerint történik. ([www.vezetes-vezetok.hu](http://www.vezetes-vezetok.hu); [bespokeprinciples.com](http://bespokeprinciples.com))

Ezzel szemben a hierarchikusabb decentralizált, más szóval funkcionális szervezeti forma ennek az ellenkezője, mivel a hatásköröket és az erőforrásokat szakmai területek alapján felosztják és a kisebb szervezeti egységek vezetői (managerek) a felelősek a szervezeti egységért, a szakmai színvonal fenntartásáért, az egységek közötti kapcsolattartásért, ugyanakkor ebben a felállásban a fő döntéshozó továbbra is a központ. Ilyen szervezeti egységek lehetnek például a HR, pénzügy, marketing, sales vagy termelés. ([bespokeprinciples.com](http://bespokeprinciples.com))

A funkcionális szervezeti formára jellemző továbbá, hogy a hatalmi távolság viszonylag kicsi a munkatársak és a menedzsment szintje között, illetve az alsóbb szintekről érkező kezdeményezéseket is figyelembe veszik. A kicsi távolság miatt a menedzsment és az alkalmazottak között közvetlenebb és gyakoribb a kommunikáció. A decentralizált szervezeti forma számos előnnyel jár a vállalat számára, például segíti megőrizni a változó környezetben is a piaci versenyképességet azáltal, hogy a munkavállalók kreatív javaslatai és ötletei is be tudnak épülni a döntési folyamatokba, mely pozitív hatással bír többek között az innovációs kihívások és megoldások terén is. A munkavállalókban rejlő képességeket és készségeket is segíthet ez a fajta szervezeti forma hasznosítani és kamatoztatni, azáltal, hogy a tehetségek kibontakozhatnak. Kifejezetten képes növelni a munkavállalók által érzett szervezeti elkötelezettséget az egyéni autonómia által éreztetett bizalom, mely hozzájárul a fluktuáció csökkentéséhez. Az effajta szervezeti felépítést kiváltképp szereti a szakdolgozatom témájaként szolgáló két generáció is, különösen a Z generáció. Ennek oka legfőképp abban rejlik, hogy e két generáció számára rendkívül fontos a visszacsatolás, az ötleteik meghallgatása, saját maguk megvalósítása és az elismerés. Ugyanakkor a Z generációra különösen jellemző, hogy azonnali

válaszadást vagy visszacsatolást igényel, melyet ez a szervezeti felépítés könnyedén ki tud elégíteni, hiszen a közvetlen felettes és a beosztott között sokkal gyakoribb a kommunikáció a munkavégzés során. ([bespokeprinciples.com](http://bespokeprinciples.com))

Azonban, mint mindennek, ennek a formának is megvannak a hátrányai, például az információk áramlása bonyolultabbá válik, mely nehezíti az egységek közötti együttműködést és belső nézeteltéréseket generál. ([www.vezetes-vezetok.hu](http://www.vezetes-vezetok.hu); [bespokeprinciples.com](http://bespokeprinciples.com))

## **4.2 Szervezeti kommunikáció típusai**

A kommunikáció számos környezetben megjelenik. Ide tartoznak a szervezetek is, melyek többnyire hierarchikus felépítésű közösségek és valamely közös cél elérésére csoportosultak. Azonban eme közös célok megvalósítása kommunikáció nélkül nem lenne lehetséges, sem kivitelezhető. Ennek érdekében a szervezet meghatározhatja, hogy ki, kihez és milyen üzeneteket közölhet, valamint, hogy hogyan kell kommunikálni. A szervezeti kommunikációt belső (intern) és külső (extern) kommunikációként csoportosíthatjuk, annak függvényében, hogy az információcsere a vállalat belső tagjai között vagy külső személyek irányába történik. A továbbiakban a vállalaton belüli kommunikációról fogok részletesebben beszélni. A szervezeti kommunikációt is megtestesítő üzenetváltások a személyközi kommunikáció tulajdonságait foglalják magukba, mégpedig azért, mert az így történő információcsere általában kétirányú és fontos jellemzője a kölcsönösség. (Borgulya-Vető, 2017)

Az idősebb generációkhoz képest az Y, majd a Z generáció is a digitális bennszülöttség jellemzőivel éli mindennapjait. Ennek okán a fiatalabb generációkban a folyamatos kommunikációra és a személyesebb kontaktusok fenntartására van nagyobb igény.

Ettől eltérő területet képvisel a vezetők kommunikációja, ugyanis a vezetés a sikerességre helyezi a hangsúlyt, így a vezetőknek alaposan meg kell választania a kommunikációs stratégiájukat annak érdekében, hogy minden munkavállalóhoz eljusson az információ. Ehhez a vezetésnek kulcsfontosságú megvizsgálnia, hogy milyen generációs eltérésekre kell tekintettel lennie, mi legyen a csatorna, valamint, hogy milyen mennyiségű legyen az üzenet tartalma ahhoz, hogy ugyanaz az üzenet ugyanazt az értelmet és hatást érje el minden alkalmazottjában. Azonban a céges belső kommunikáció szervezése nem ennyire egyszerű, hiszen nagyban függ a vállalat méretétől és felépítésétől. Amennyiben kisvállalkozásról van szó, az információáramlás közvetlen és gyors, ám nagyobb vállalatoknál a személyes információcsere nem mindennapos gyakoriságú, így távolabb kerülnek egymástól a vezetők és a munkatársak. Ennek kiküszöbölésére a nagyvállalatok általában belső egységekre oszlanak,

melyek azért felelősek, hogy az információk hatékonyan áramoljanak a különböző részlegek között és segítse a vezetők és beosztottaik közötti kommunikációt a hatékony munkavégzés érdekében. (Borgulya-Vető, 2017)

### **4.3 Külső és belső befolyásoló tényezők**

A vállalat kommunikációját számos külső és belső tényező is befolyásolja. A külső környezetből adódó gazdasági, jogi, politikai hatásokon túl ilyen szociokulturális környezeti elem lehet az alkalmazottak idegen nyelvtudási szintje, az önfejlesztés iránti motiváltságuk, iskolázottsági szintjük, valamint az egyenes kommunikáció iránti szükségletük. Kutatások által felismert kulcsfontosságú tényező, hogy az Y és a Z generáció ezen a téren majdnem teljesen megegyezik egymással. Mindkét generáció igényli az egyenes és konkrét utasításokat, motiváltak abban, hogy fejlődhessenek, tudnak különböző nyelveken beszélni és magas iskolázottsági szinttel rendelkeznek. Ebben az esetben a vezetés számára megkönnyítik a döntéshozatalt kommunikációs stratégia szempontjából. A kommunikációt meghatározó belső tényezők közé sorolhatjuk például a vállalat méretéből, piaci jelenlétéből (hazai vagy nemzetközi) vagy a profiljából (termelés vagy szolgáltatás) fakadó eltéréseket. Azonban e tényezőkhez kapcsolódik szorosan a munkaerő-állomány egyéni ismérvei, melyek a következők lehetnek: dolgozók képzettségi szintje, tapasztalata, kommunikációs kompetenciája, értelmi és érzelmi intelligenciája, illetve személyes tulajdonságai. (Borgulya-Vető, 2017)

Fontos hangsúlyozni, hogy generációk között hatalmas szakadékot teremthet, ha egy fiatalabb dolgozónak nincsen még meg a szükséges szakmai tapasztalata és kompetenciája az adott munkakör szempontjából, így ezzel gyengítheti vagy lassíthatja a munkafolyamatokat. Összességében elmondható tehát, hogy egy újonnan érkező, jelen esetben Z vagy Y generációs fiatal számára nem lehet ugyanolyan kommunikációs tartalmat választani, mint egy olyan dolgozónak, aki már több tíz éve a szakmában dolgozik, hiszen ez is félre értéket és konfliktusokat tud okozni.

### **4.4 Munkatársak közötti kommunikáció**

A munkatársak közötti interakció legfontosabb tényezője a kommunikáció, melynek számos szerepét felsorolhatjuk. Motiváló funkciójánál fogva segíti az ösztönzést a munkavégzés terén, mely hatással van a hatékonyságra, informál, segíti a tanulás és tudásmegosztás folyamatát,



munkafolyamatok alakításában játszik vezető szerepet, valamint hozzájárul a munkavállalók integrálásához és a közösséghez való tartozás érzéséhez is. Továbbá nagy szerepet játszik a munkahelyi légkör kialakításában, illetve a konfliktusok kialakulásában és megoldásában is. Figyelemre méltó, hogy a két, általam megfigyelt generáció számára milyen jelentőséggel bír a munkahelyi kommunikáció, mint motivációs tényező, de ennek mértékéről a későbbiekben fogok alaposabb tájékoztatást adni. Abban az esetben, ha a szervezet a saját szakembereit továbbra is foglalkoztatni kívánja, valamint értékes új munkaerőt szeretne bevonni, jelentős figyelmet kell a belső kommunikációra és a vállalati kultúrára fordítania. (Borgulya-Vető, 2017)

Az intern kommunikáció során is tekintettel kell lennünk valamennyi munkatárs sajátosságaira, például eltérő pozíciójuk, szakmaterületük, nemük, életkoruk, illetve kiemelkedő adottságaikra a kommunikáció eszközeinek (csoportos megbeszélés, értekezlet vagy egyéni beszélgetés), tartalmának és mennyisége szempontjából. Ha mindez adott és a kommunikáció jól működik, következményként elmondható, hogy növekszik a hatékonyság, termelékenység mértéke, illetve javul a szolgáltatás vagy termékek minősége is. (Borgulya-Vető, 2017)

#### **4.5 Kommunikációmenedzsment területén felmerülő hibák**

Ha a vezetés és a munkavállalók között nem közvetlen és teljesmértékű az információáramlás, és ennek következtében a munkavállaló nem kap elegendő tájékoztatást, akkor az információk elakadnak a középvezetés szintjén. Ennek kiküszöbölésére lehet megoldás az e-mail, mely az egész vállalaton átívelő információcserét könnyedén biztosítja. Ennél a megoldásnál viszont csorbulhat a jó munkahelyi légkör, eltávolodhatnak egymástól a munkatársak, valamint összességében rosszabbul érzik magukat, mivel a dolgozók igénylik a közvetlenebb, személyes kommunikációt. Ezt támasztja alá az Y és a Z generációra egyaránt jellemző attitűd is, mely szerint a két nemzedék ugyancsak igényli mind a két fajta kommunikációs stílust. Tehát elmondható, hogy szükség van az írásos kommunikáció mellett a személyes találkozásokra is az embereknek. (Borgulya-Vető, 2017)

Az előzőekben főleg a hiányos információ generált problémát mutattam be, de ugyanakkor a túl sok üzenet is hátrányos lehet a dolgozókra nézve, hiszen nagyon sok ember nem tud mit kezdeni a rá zúduló információáradattal. Azonban fontos megjegyezni, hogy bár mindkét generáció, de főképp a Z, megszokhatta már, hogy tetemes mennyiségű információ áramlik szembe velük, ugyanúgy igaz rájuk az az állítás, amely elődjeikre is, hogy nem lehet őket sem túlterhelni. Ezért a vezetőknek törekedniük kell egyfajta egyensúlyra az információ



mennyiségében és a csatorna megválasztásában. (Borgulya-Vető, 2017)

#### **4.6 Szervezetten belüli konfliktusok okai**

Bakacsi Gyula 2000-ben kiadott művében az alábbi megfogalmazást tette a konfliktusra vonatkozóan. „Konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több érintett fél közül valamelyik azt érzékeli, hogy mások negatívan viszonyulnak valamihez, ami számára fontos” (Bakacsi, 2000, 221). (Borgulya-Vető, 2017)

Kreyenberg értelmezésében a vállalati életben előforduló konfliktusok a következő aspektusokban jelennek meg. Szerepkonfliktusok, célkonfliktusok, személyiség-, kapcsolati, értékelési és elosztási konfliktusok. Ezek közül a generációs különbségek kapcsán az értékelési és a kapcsolati konfliktusról szeretnék bővebben beszélni. (Borgulya-Vető, 2017)

Értékelési konfliktus fog előállni abban az esetben, ha közös a cél, de eltérők a cél eléréséhez alkalmazandó módszerek. Az érintett személyek értékrendjének különbözőségei jelentik a konfliktus forrását. Ugyanez a helyzet áll fenn a generációs és életkorbeli különbségeknél is az eltérő világnézetből és attitűdből adódóan. Az eltérő generációk közötti kommunikáció sokszor nehézkes lehet, hiszen a különböző életkörülmények között szocializálódó munkavállalók eltérő értelmezést adhatnak ugyanarra az üzenetre, mivel eltérő az értékrendszerük és mások a preferenciáik. (Borgulya-Vető, 2017)

Kapcsolati konfliktus születhet az elismerés iránti vágyból, ezt nevezzük szükségleti konfliktusnak. A szükségleti konfliktus során az embereken legyőzöttség érzés hatalmasodhat el, mivel nem kapnak elismerést, elutasítják őket, így joggal érzik magukat megbántva. (Borgulya-Vető, 2017) Ebből kifolyólag a kutatásom során alaposabban vizsgálni fogom a későbbiekben, hogy a két generáció szempontjából mennyire kulcsfontosságú az elismerés és az emberi bánásmód.

Emellett fontos megemlíteni, hogy konfliktus alakulhat ki abban az esetben is, ha két eltérő személy egyáltalán nem tolerálja a másikat, mely többnyire érzelmeken és ellenszenven alapul. Ezt nevezzük személyiség konfliktusnak. (Borgulya-Vető, 2017)

#### **4.7 Konfliktushelyzetek feloldása**

A vállalaton belül a konfliktusok elsősorban az emberekben kialakuló feszültség formájában jelennek meg. Ezek feloldásához vezető első lépés, hogy a felek kölcsönösen tudják kezelni a helyzetet és megtudják beszélni a problémát. Ehhez az egyik legalapvetőbb szükséglet az, hogy a felek egyaránt akarják a megoldást. Közös erőfeszítést igényel a megoldás keresése, valamint

a közös javaslatok tétele és a kompromisszumra jutás. A konfliktusok kezelése összefüggésbe hozható az érzelmi intelligencia szintjével is. Az olyan emberek, akiknek magas szintű érzelmi intelligenciája van, nagy valószínűséggel már a konfliktus kialakulása előtt felismerhetik és elejét vehetik az eseményeknek. Ezért is fontos, hogy a munkáltatók magas szintű EQ-val rendelkező dolgozókat alkalmazzanak. (Borgulya-Vető, 2017)

Dolgozatom témája szerint is az Y és a Z generáció közötti konfliktus helyzetek okát keresem, így a következő fejezetben a két nemzedék jellemvonásait veszem alaposabban górcső alá és választ kaphatunk a viselkedésüket befolyásoló tényezőkre.

## **5 Generációk**

Napjainkban jellemző a decentralizált szervezeti struktúra, mely által egy munkahelyen több generáció is megjelenik és ez új kihívásokat teremt az emberi erőforrások területén dolgozó szakembereknek. A munkaerőpiacon ezekben az években megjelenő új generáció értékrendbeli különbségei jelentősen eltérnek az eddigi generációkétól. Ez az új generáció nem más, mint a Z generáció, amely a generációk tekintetében a digitális bennszülöttek elnevezést kapta.

A 2023-as II. negyedéves KSH statisztikai adatok alapján a Z generáció a teljes lakosság 16%-át teszi ki, míg az Y generáció a 20%-ot, tehát együttesen a két korosztály már 36%-os arányt tesz ki. A Z generáción belül a 20-24 éves korosztály közel 50%-áról mondható el, hogy már aktívan dolgoznak. Ezzel szemben az idősebb Y generáció tagjai közel 90%-os részarányt képviselnek a munkaerőpiacon. ([www.ksh.hu](http://www.ksh.hu))

Dolgozatom témája alapján ezt a két generációt szeretném bemutatni közelebbről, mivel a fenti adatokból is látható, hogy a munkaerőpiacon megjelenő új Z generáció és a már dolgozó Y generáció együttesen mekkora részarányt képviselnek a dolgozói társadalomból, hiszen az X generáció hamarosan elhagyja a munkaerőpiacot és nyugdíjba megy, így az Y és a Z generáció fog együtt dolgozni a továbbiakban. A munkaerőpiacon felértékelődött a kompetenciák szükségessége, legfőképp a digitális kompetenciáké, azonban a két generáció munkával és munkahellyel kapcsolatos jellemzői, preferenciái és elvárásai igen csak eltérőek. A későbbiekben e két generáció jellemzőit szeretném részletesebben bemutatni, de mindenekelőtt térjünk rá a generációk fogalmi meghatározására. (Törőcsik-Szűcs, 2021; Törőcsik, 2016)

Nagyon sokáig a generációk fogalmát biológiai meghatározása, azaz életkor alapján definiálták, ami átlagosan 30 éves időintervallumot ölelt fel. Ez mára változott, mégpedig a technológia gyors fejlődése és annak következtében a társadalmi értékrendek átalakulása miatt. Szélesebb

körben alkalmazzák Mannheim Károly meghatározását a generációk fogalmára, miszerint a generációk vizsgálatához 3 kritériumot kell figyelembe venni: életkor, közös kohorsz élmények, valamint a környezeti, kulturális és társadalmi hatások, a megélt „korszellem”. A kohorsz élmény nem más, mint a fiatalokat jellemzően a meghatározó éveikben (kamaszkor, fiatal felnőtt kor) érintő megélt közös események. Ilyen jelentős élmény lehet például egy zenei stílus és annak szimbolikus képviselője, filmélmények, de politikai és történelmi fordulópontok meghatározó eseményei is. Ezen események a generációk gondolkodására, szemléletmódjára, motiváltságára és jövőképre is egész életükön át hatással lesznek. Annak ellenére, hogy a generációkat közös élmények fűzik össze, az összetartozás mégis laza szálú, hiszen számos életsors jelenik meg egy generáción belül, ezért meglehetősen nehéz egy generációt egységesnek tekinteni. Ennek ellenére vannak általános tulajdonságok, amelyekkel jól jellemezhető egy-egy generáció. (Törőcsik-Szűcs, 2021; Törőcsik, 2016)

Itt említeném még meg, hogy vannak olyan emberek, akik éppen közelítik, vagy már át is lépték a generációs határokat, ezeknek az embereknek a csoportját átmeneti generációknak nevezzük. Különleges helyzetben vannak ezen generáció szülöttei, ugyanis ebben az esetben mindkét generáció jellemvonásait magukénak tudhatják. (Törőcsik-Szűcs, 2021; Törőcsik, 2016)

Több tanulmányt megvizsgálva elmondható, hogy a generációs határok meghatározása régióként pár év eltérést mutathat, mely annak következménye, hogy az adott országokban, régiókban eltérő társadalmi, kulturális és politikai események zajlottak le. Így lehetséges például, hogy míg Európában általánosan elfogadott, hogy az Y generáció a 2001-ig született fiatalokat jelenti, addig Magyarországon már 1995-től a Z generációról beszélünk. Kutatásom során a továbbiakban a Magyarországi korcsoport besorolásokat fogom bemutatni, melyek a következők szerint alakulnak:

- Veterán generáció: 1925-1945 között születettek
- Baby Boomerek: 1946-1964 között születettek
- X generáció: 1965-1979 között születettek
- Y generáció: 1980-1994 között születettek
- Z generáció: 1995-2009 között születettek
- Alfa generáció: 2010-től születettek

## **5.1 Y generáció**

Az Y generáció, vagyis másnéven az ezredfordulósok (millennials) alatt a mai 29-43 éveseket értjük, akiknek születésükkor Magyarországon még szocializmus volt, de már a demokratikus

és kapitalista világban nőttek fel. Szüleik helyett sokszor a számítógépekkel nőttek fel, hiszen a folytonos pénzszerzési hajzában nem volt elég szabadidő a családi életre, így számukra is a pénz, a siker és a karrier került az első helyre. Kora gyermekkorukban még játszottak hagyományos játékokkal, de iskolás korukban már megjelentek a technológiai újítások. (Tari, 2010)

Ezért nevezik őket még a digitális bennszülöttek első generációjának is. A digitalizáció és a technológia fejlődésével együtt haladva nagy gyakorlatot szereztek az interneten való böngészésben és információszerzésben. Nyitottak az újdonságokra, befogadóak és gyakorlatiasak, valamint képesek egyidejűleg több dologgal egyszerre foglalkozni (multitasking). Gyermekkoruk óta tanul a nemzedék nagy része több idegen nyelvet, így elmondható, hogy többségük akár 2-3 idegen nyelven is beszél felnőtt korára, mely nagy potenciált jelenthet a munkaerőpiacon a számukra. Ennél a generációnál jelent meg először a tömeges részvétel a felsőoktatási intézményekben, mely számottevően hatással volt a munkahelyek elvárásaira a végzettség szempontjából. Azonban a magas képzettségük miatt hatalmas elvárásaik lettek a munkahelyekkel kapcsolatban, például az olykor túlzóan magas bérigény, a sok szabadidő, a rugalmas munkavégzés, melynek keretében a munka akkor és onnan kezdődik, valamint végződik, amikor és ahol az egyén akarja, illetve sokkal kevésbé lojálisak munkahelyükhöz, mint a korábbi nemzedékek, ugyanis, ha valami nem nyeri el tetszésüket, akkor könnyedén tovább állnak. Ez a fajta szemléletmód magával hozta az önbizalmukat, nagyon öntörvényűek és agilisek. Szeretnek csapatban dolgozni és kreatívan együtt gondolkodni. (Tari, 2010)

Az internet számos változást hozott az életükbe, az ismereteket elsősorban innen szedik, illetve társaikkal a kapcsolatot is a közösségi média platformokon tartják. Kiszélesedett kapcsolati hálóval rendelkeznek mind a szakmai, mind a privát életben is, például a kor szülőttei meghatározó számban vannak jelen szakmai platformokon, gondolok itt a LinkedIn-re, Profession-re, Jobline-ra vagy az Indeedre. A digitális eszközöknek köszönhetően a kommunikációjuk során kialakult egy újfajta stílus, mely egyszerű, letisztult és tegeződő jellemvonásokkal bír. (Tari, 2010)

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy ebben a generációban már igencsak kitolódott a felnőtté válás időpontja, vagyis olyan események megtörténte, mint az otthonról való elköltözés, a munkába állás, a házasságkötés, majd a gyermekvállalás. Ennek oka legfőképpen a továbbtanulás, a karrierépítés és az, hogy a felnőttéssel járó kötelezettségeket és kötelezettségeket nehezen akarják vállalni. Ezen folyamatnak a következménye, hogy napjainkban és az elkövetkezendő pár évben még, a szülőkorú nők sorra kiveshetnek pár évre a munka világából

megszülető gyermekük miatt. Ez meghatározó kihívást jelenthet a vállalatoknak is és az anyáknak is. (Tari, 2010)

Az Y generáció kohorszélményét tekintve két fő eseményt említhetünk meg. Az egyik, amikor szüleik a rendszerváltás idején esetleg elveszítették állásukat, emiatt pedig nehezebb körülmények között kellett élniük. E történelmi pont hatására ebben a generációban erősen jelentkezik az anyagiasság jellemvonása, melyre csak erősítő tényezőként hatott a 2008-as gazdasági világválság, melyet a nemzedék szülőitei éppen szakmai karrierjük kezdetekor éltek meg. Ezen megállapításra a Deloitte és a McKinsey átfogó kutatásai és tanulmányai is bizonyítást mutattak. (Tari, 2010) ([vezetofejlesztes.hu](http://vezetofejlesztes.hu))

## **5.2 Z generáció**

A Z generáció alatt a ma 14 – 28 évesek csoportját értjük. E korszak gyermekei elsősorban a digitális világban, az interneten, valamint a közösségi oldalakon szocializálódtak. Elmondható az is, hogy beleszülettek a digitális világunkba, így tehát találó név lehet számukra az erre a generációra még inkább jellemző digitális bennszülöttek elnevezés. Ebből fakadóan a technika mesterei, természetes módon bánnak még a legbonyolultabb eszközökkel és programokkal is, továbbá rendkívül rugalmasak az élet majdnem minden területén. Azonban az ICT-technológiának köszönhetően ez a generáció már nagyon fiatalon széles kapcsolati hálót épít ki, olyat, amellyel talán szüleik sohasem rendelkeztek. Ennek köszönhetően gyakran elvárják, hogy a dolgok pont úgy működjenek, mint online vagy fordítva. Kapcsolattartási szokásaikat tekintve inkább a netes kommunikáció és kapcsolattartás a jellemző, mint a személyes, így a közösségi oldalakon naponta számtalan emberrel beszélgetnek, a különböző platformokon pedig több száz „barátra” tesznek szert. A globalizált világunknak köszönhetően ma már világ szinten kapcsolódnak egymáshoz a fiatalok, a világ bármely pontján élő fiatalal leülhetnek egyet Xboxozni vagy videochatolhatnak. Ennek okán a magánélet fogalmát is másképpen definiálja ez a nemzedék. (Tari, 2011; Töröcsik, 2016)

Virtuális világukban megjelenik a narcisztikus viselkedés, az önimádat, saját életükről feltöltött képekkel vagy videókkal folyamatosan szebbnek és jobbnak mutatják be magukat a social media felületeken. Ez az online világ lehetővé teszi a számukra, hogy ha valami nem tetszik nekik, akkor tovább pörgetnek vagy kilépnek a beszélgetésből és mellőzik társukat. Állandó jelleggel fennáll az online jelenlétük, a kommunikációjuk a fizikai távolságok ellenére jelen időben zajlik. Kommunikációjukban gyakori, hogy rövid és tömör, úgynevezett „egyszavas” válaszokat írnak, valamint hogy rövid videós és képi tartalmak kapnak helyet a

beszélgetésükben egy-egy szituációban. Megjelennek angol nyelvi kifejezések, szleng szavak és rövidítések is mind online, mind élő beszédjükben. Rendszeresen használják az érzelmi állapot és hangulat kifejezésére tökéletesen kialakított emotikonokat, melyekkel gazdagíthatják és színesebbé tehetik beszélgetésüket online partnerükkel. Éppen ezért elmondható, hogy a korábbi generációk tagjaival nehezebben tudnak kommunikálni, hiszen más platformot és más nyelvi közlésmódot használnak, ugyanakkor ők is vágynak az odafigyelő személyes kapcsolatokra.

A Z generációra jellemző emellett a multitasking életmód, vagyis, hogy egyszerre több eszközön képesek a figyelmüket megosztani például számítógépen, mobiltelefonon, közben zenét hallgatnak, mindezt úgy, hogy ez idő alatt akár személyesen is beszélnek valakihez. Élen járnak a figyelemmegosztásban, rugalmas a gondolkodás módjuk, nyitottak az új dolgokra, nem félnek a változásoktól, hiszen ebbe születtek bele és kiválóak a problémamegoldásban jó technikai érzékük miatt. Azonban tevékenységeik felületesebbé és pontatlanabbá válhatnak, hiszen mindent egyszerre és azonnal akarnak, mely nem jár mindig maximális koncentrációval és odafigyeléssel. További hátrányként jelentkezik ennek a fajta életmódnak, hogy kommunikációs képességeik csökkennek és szinte képtelenek lesznek egy hosszú és tartalmas beszélgetésben részt venni, hiszen az állandó online térben történő jelenlétük jelentősen átalakítja a társas kapcsolataikat, melynek okán konfliktuskezelési képességeik hiányosak lehetnek. (Tari, 2011; Törőcsik, 2016)

Sokkal magányosabb ez a generáció, mint azt elsőre gondolnánk, ugyanis az internetnek köszönhetően biztonságosabbnak érzik életüket és álarc mögé bújhatnak a képernyő mögött, ezért egyre inkább bezárkóznak és valós kapcsolataikat leépítik. (Tari, 2011; Törőcsik, 2016)

Megosztott figyelmük mellett sajátos jellemvonásuk, hogy az információ minél nagyobb részét is digitális formában igénylik, valamint hogy az információ legyen rövid, vizuális, naprakész és real-time. Mint ahogyan a kommunikációjuk során is a rövid, tömör beszédet alkalmazzák, hiszen az egyszerűsítés és a lényegre törekvés fontos a számukra, a figyelmükre is ez jellemző. (Tari, 2011; Törőcsik, 2016)

A korábbi generációktól eltérően ez a korosztály nem igazán keres magának felnőtt példaképet, sokkal inkább a saját korosztályából keres olyan hírnevet szerző embert, aki valamilyen területen komoly eredményeket ért el. Az egyenrangú bánásmódot, valamint a másság és a sokféleség elfogadását várják el mind társaiktól, mind pedig az idősebb generációktól. Igénylik, hogy az élet minden területén zajló folyamatokban vonják őket be, véleményüket ne csak meghallgassák, hanem figyelembe is vegyék. Nem szeretik a kétértelműséget, elvárásuk a strukturált, érthető és letisztult szabályrendszer, ezzel ellentétben azonban nem mindig



mutatnak hajlandóságot a szabályok betartására. Szeretnének tevékenységeikkel igazán fontos problémákra megoldást találni, mint például a környezetvédelem is, mely már egészen kiskoruk óta meghatározza a mindennapjaikat. (Tari, 2011; Törőcsik, 2016)

A generáció szülöttei kreatívak, a felfedezés élményét preferálják a tanulás során, szeretik kipróbálni magukat mindenben, bátrak, kezdeményezők és nagyon kedvelik a csapatban való együttműködést. (Tari, 2011; Törőcsik, 2016)

Mint már említettem korábban is, minden generációnak van egy pár jelentőséggel bíró kohorszélménye, mely meghatározó szerepű a generációk közös jellemvonásában. Ez az egyik esemény a Z generáció életében a Covid-19 járvány volt, mely bár minden egyénre más hatással volt, elmondható, hogy bizonytalanságot, magányt, szorongást és félelmet hozott magával a fiatalok életébe. Gondoljunk csak bele, a legmeghatározóbb fiatal éveikben kellett a nemzedéknek távolságot tartania egymástól, így társas kapcsolataikban elhidegültek vagy ki sem tudták őket alakítani, például az egyetemeken. Meghatározó jelenség volt fiatal korukban a terrorháborúk ideje, a gazdasági válságok ciklikus ismétlődése, így már korán megtanulhatták, hogy a világ nem maga a paradicsom és nem mindig szép és jó, hanem vannak árnyoldalai is. Céljaikért éppen ezért mindent megtesznek és fiatalkoruk ellenére realistábbak, mint az idősebb generációk tagjai. (Tari, 2011; Törőcsik, 2016)

Abból kifolyólag, hogy az egyes generációkat eltérő korok és események befolyásolják, eltérő értékekkel, életstílussal és tulajdonságokkal jellemezhetjük őket. Ez mindig is problémát okozott a korábbi generációkban a fiatalabb generációval szemben és fordítva is, mely egy örökzöld témának mondható, ugyanis az idő múlásával ez mindig is tartós problémát fog okozni. (Törőcsik, 2016, 2021)

Mint ahogyan az előző részekben áttekintettük alaposabban az Y és Z generáció egyes jellemzőit, különös tekintettel a technológiához és a kommunikációhoz fűződő viszonyukat, most kiemelném a közös vonásokat és a különbségeket, kimondottan a munkaerőpiaci viszonyokra vonatkozóan. (Törőcsik, 2016, 2021)

A legfontosabb tényező, mely hatással volt a két generáció közös jellemvonásaira az a technológiai háttér. Mindkét generáció esetében a fiatalok már kisebb korukban szembesülhettek a fejlődő technológia vívmányaival, ezért is szokták őket digitális bennszülötteknek becézni. A különbség csak annyi, hogy míg az Y generáció ennek az első megtapasztalója volt, addig a Z generáció ténylegesen beleszületett. Az információs forradalom alapjaiban változtatta meg a felfogását e két generációnak az információszerzésről és befolyásolta a kommunikációs stílusukat is. Az információ legnagyobb részét az internetről

szerez be, ennek leghíresebb eszköze a Google, de említésre méltó a Facebook is, melyen szinte a világ bármely pontján élő embereket is megtalálhatja akárki. A média, mint tömegkommunikációs eszköz szintén formálja a fiatalok felfogását a magánéletről és a szabadidő minőségi eltöltéséről, valóságshowkat és tömegsorozatokat néznek a Netflixen, Instagramon osztják meg életük eseményeit és gondolataikat, valamint naphosszat pörgetik a TikTok által feldobott videók sokaságát. Mindkét generációra jellemző az „internet függőség”, mely által a nap 24 órájában elérhetőek ezek a generációk és folyamatosan kommunikálnak társaikkal valamilyen platformon. Mint azt már korábban említettem, mindkét generáció esetében elmondható a folyamatos multitasking, bár talán a Z generáció esetében ez még erőteljesebben valósul meg, valamint igaz az is, hogy a környezetükkel való interakcióik rendkívül gyorsak. (Tari, 2010)

Összességében elmondhatjuk tehát, hogy élesen nem határolódik el a két generáció egymástól, nem úgy, mint például az Y generáció a korábbi nemzedékektől. (Kömüves – Pálmai – Kovács-Kósa – Szabó-Szentgróti, 2023)

Dolgozatom témája alapvetően a munkaerőpiaci viszonyok vizsgálata ennél a két generációnál, tehát a továbbiakban az Y és a Z korosztály közötti különbségeket mutatom be részletesebben, különös tekintettel a munkaerőpiaccal kapcsolatos elvárásaikra és szemléletükre. Aktualitását az is indokolja, hogy a munkaerőpiacon egyszerre több generáció működik együtt, melynek következtében az egymás meg nem értése ellentétek és konfliktushelyzetek kialakulásához vezet, mely hátrányosan befolyásolja a vállalkozás eredményességét és hatékonyságát. Annak érdekében, hogy jobban megismerhessük az adott generációkat, rengeteg kutatást végeznek a szakemberek, melyek segítségével a vállalatok számára hatékony segítséget tudnak nyújtani az újonnan belépő generációkkal kapcsolatosan. Felismerték, hogy a generációk munkával kapcsolatos hozzáállásában és motivációjában eltérés mutatkozik. Ennek oka legfőképp az egymástól eltérő kohorszélményeket megélő nemzedékek sajátos életfelfogása. Az eltérésekből fakadóan máshogy kell kezelni és motiválni az egyes generációkba tartozó személyeket. (Kömüves et al., 2023)

### **5.3 Y generáció munkaerőpiaci elvárásai**

Bár egy generáción belül sem mondható el, hogy minden egyén ugyanolyan lenne, léteznek olyan jellemvonások, melyek egy nemzedék nagy általánosságára igazak. Ezt már csak ha a demográfiai adatokat nézzük sem lehetne igaz, hiszen a világon rengeteg ember születik



ugyanazon a napon, hónapban, évben, de még egy évtizedbe tartozóan is, így nem várhatjuk el, hogy minden egyénben benne legyenek ugyanazok a jellemvonások, amelyekről a következőkben írni fogok.

Az Y generáció tagjait elemezvén a munkahelyi környezetben megjelenő jellemvonásaik közül kiemelhetjük, hogy rendkívül magabiztosak, jól kezelik a technológiai eszközöket, praktikusan gondolkoznak, anyagiasak, azonnal akarnak mindent, elfogadóak a különböző emberek sokféleségét tekintően és nem félnek váltani munkahelyet. Illetve úgy is fogalmazhatnánk, hogy azonnal felállnak, ha valami nem tetszik nekik az adott munkakörben, a munkavégzésben vagy a munkahelyen.

Ebből a felfogásból alapvetően azért van probléma, mert a vállalatok amúgy is tehetséges munkaerő hiányában állnak, így még nehezebbé válik a munkaerő toborzás, hiszen az akár frissen felvételt nyert dolgozóikat 1-2 hónapon belül azonnal váltani kell. (Mereti, 2017)

Az Y generáció képviselőire jellemző, hogy mindig újra és új izgalmakra vágyanak, és ha nem elégedettek, a képzésükbe fektetett energiát figyelmen kívül hagyva azonnal váltanak, mert hiányzik belőlük a kitartás, tehát nagyon nehezen motiválhatóak. Annak okán, hogy mindig arra törekszenek, hogy olyan helyen dolgozhassanak, amely megfelel az elvárásaiknak, elmondható, hogy összességében elégedettebb ez a generáció a munkájával, mint az előző generációk, akik sok éven keresztül egy helyen dolgoztak. Ugyan az Y generáció tagjai jóval többet dolgoznak már, mint a korábbi generációk, de ugyanakkor elmondható az is, hogy munkavégzésük felületesebb és munkamoráljuk kevésbé felelősségtudatos.

Nagyon odafigyelnek a munka és magánélet megfelelő egyensúlyára, valamint szeretik, ha sok szabadidejük marad, így a munka kisebb szerepet kap az életükben, mint korábbi elődeik esetében. Az ő életükben meghatározó szerepet játszott a már korábban említett pénzügyi válságos kohorszélmény, melynek okán az igazi elégedettségüket a pénzügyi siker elérése és a magasabb pozíció betöltése jelenti, és melynek hiánya magánéleti elégedetlenséget és depressziót okoz náluk. Kicsit furcsa és ellentmondásos, hogy ez a generáció úgy akar izgalmas és egyben magasabb pozíciót betölteni, illetve sok pénzt keresni, hogy felelősséget viszont nehezen tudnak vállalni munkájukért, miközben legyen sok szabadidejük. (Mereti, 2017)

Fontos számukra az elismerés, a dicséret és az azonnali visszajelzés vezetőiktől. (Mereti, 2017)

Kömüves Zsolt és kutató társai felmérték 2023-ban a generációs különbségek okozta munkahelyi elégedettséget és a (de)motiváló tényezők összefüggéseit. A kutatás során a főbb megállapításokat tették az Y generációra:

Az Y generáció számára a legfőbb motiváló tényezők a jó munkahelyi légkör megléte, az

egyenlő és emberi bánásmód, a rendszeres visszajelzés a vezetők vagy a munkatársak részéről, valamint a kollégákkal való jó kapcsolat kialakítása, a megbecsülés érzése és a jó munkakörülmények megléte. Az elemzés során továbbá kiderült, hogy a válaszadók számára további fontos preferenciák a magas fizetés, a szakmai fejlődés, az önmegvalósítás, a megfelelő információáramlás, az előre lépési lehetőségek és a rugalmas munkaidő biztosítása. Ugyanakkor demotiválóan hat a nemzedékre, hogy ha a cégen belül kommunikációs problémák lépnek fel, ha rosszak a munkakörülményeik, illetve ha teljesítmény értékelés során azonos teljesítmény esetén is rosszabb értékelést kap a munkavállaló, mint társa. (Kőműves et al., 2023)

## **5.4 Z generáció munkaerőpiaci elvárásai**

A Z generációt alaposabban elemezvén arra a megállapításra juthatunk, hogy nagy mértékben hasonlít elődjére, az Y nemzedék tagjaira, csupán értékrendi különbségekben és a munkához való hozzáállás tekintetében van némi különbség. Egy 2018-as kutatás a Z generáció munkahelyválasztással kapcsolatos elvárásait mérte fel, melynek eredményeit a következőkben fogom alaposabban bemutatni. Alapvetően igaz a generáció nagy részére, hogy elsősorban „fiatalos” munkahelyet szeretnek választani, melyekben sok velük azonos korú személy dolgozik együtt. Ebből is látszik, hogy az egyes generációk inkább a saját nemzedékükkel tudnak legjobban és legkönnyebben együtt dolgozni, ugyanis ahol sok nemzedék dolgozik együtt, ott általában nagyobb súrlódások, feszültségek és kommunikációs hibákból eredő konfliktusok alakulnak ki. Éppen ezért egyre gyakoribb, hogy nagyobb vállalatok szeretik alkalmazni a fiatalok bevonására a „fiatalos környezet” kifejezést, ezzel is jelezvén, hogy milyen jó a munkahelyi környezet az adott vállalatnál. Jellemző a generáció tagjaira, hogy ambíciózusak, így fontos számukra a szakmai fejlődés és a cég által biztosított továbbképzés a munkahelyen, valamint az előre látható karrierút kiépítése.

Karrierjük és későbbi pénzügyi sikereik érdekében elvárásuk, hogy a vállalatoknak legyen stabil pénzügyi és piaci hátterük, mely munkahelyváltás esetén jól mutathat az önéletrajzukban. Fontos számukra a lokáció, a fiatalok ugyanis már nem hajlandóak sokat utazni egy-egy munkahelyre. Meghatározó szerepet játszik a munkaidő rugalmassága, valamint az, hogy a munkakörnyezet motiváló legyen a számukra, így az legyen modern. A Z generáció számára is rendkívül fontos az életben a munka-magánélet közötti egyensúly fenntartása, ezért törekszenek arra, hogy a munkaidejük a rugalmasság mellett nagyjából kiszámítható legyen. Erre megoldást nyújthat a munkáltatók által már egyre népszerűbb körben alkalmazott módszer, melynek

keretében 2-3 órás időszaki eltérések is megengedettek a törzs munkaidőtől számítva, melyben a dolgozók megérkezhetnek és távozhatnak. (Kömüves et al., 2023)

Nagyban igénylik a társas interakciókat, így szeretnek csapatban együtt dolgozni és együtt megoldani a generáció által amúgy is jobban kedvelt kreatívabb feladatokat. Nagyra értékelik, ha a főnökükkel jó közvetlen kapcsolatot tudnak kialakítani, illetve ha közvetlenül el tudják érni vezetőjüket, ugyanis ez a generáció az előzőektől eltérően, azonnal várja a választ a kérdésre, ha elakad vagy problémája merül fel egy feladattal.

Habár fontos nekik a gyakori visszajelzés, a Z generációs fiatalok nem szeretik, ha minden lépésüket ellenőrzik és nem tudnak önállóan kiteljesedni munkájukban. Szeretik a kihívásokat, elvárásuk, hogy sok tapasztalatot szerezzenek és részesei lehessenek a vállalatok működésének, beleszólhassanak a döntésekbe, illetve kikérjék véleményüket a közös munka során. Szükségük van egyfajta struktúrára, így nem az az elsődleges prioritásuk, hogy egy munkahely csak home office lehetőséget biztosítson, hanem szeretnének irodába is járni, ahol van egy fix asztaluk és tagjai lehetnek egy munkahelyi csapatnak. (Kömüves et al., 2023)

Ennek oka alapvetően, hogy különösen jelentősek számukra a személyes kapcsolatok, melyet az irodai munkavégzés keretein belül lehet legjobban megvalósítani. Amennyiben egy Z generációs csak otthonról, azaz távmunkában dolgozhat, nehezebben tudja fenntartani a motiváltságot és gondjai lehetnek a munka és a magánélet összemosódása miatt. (Ferincz – Szabó, 2014)

Igénylik ezt a kérdést illetően a választási lehetőséget, hogy mikor szeretnének bejárni az irodába, és hogy mettől-meddig szeretnének dolgozni, ugyanis nem szeretnek unatkozni, így számukra nem az a legmegfelelőbb munkakörnyezet, ahol kötött, fix munkarendben kell dolgozniuk és akkor is az irodában kell ülniük, ha már rég nincs munkájuk és az sem megoldás, ha nincs határozott vége a munkájuknak a nagyfokú rugalmasság miatt. Mint ahogy már fentebb is említettem, elmondható, hogy a generáció tagjai igénylik, hogy legyen egy köztes megoldás, fix munkaidő választási lehetőségekkel és rugalmassággal, hiszen ezek a fiatalok sem akarnak állandóan dolgozni, sőt, nem akarnak egyáltalán munkamániások lenni (workaholic). Nagyra értékelik a szabadságot és az élménydús munkahelyi légkört, valamint érdekes módon a munkahelyhez kapcsolódó formalításokat, mint például a kiöltözés. (Ferincz – Szabó, 2014; Kömüves et al., 2023)

Annak érdekében, hogy olyan munkahelyre kerülhessenek be, ahol ezeket az igényeiket ki is tudják elégíteni, igyekeznek minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezni és kiemelt figyelmet szentelnek a kapcsolati tőkéjük kiépítésére. (Kömüves et al., 2023)

Magas önbizalmuk mellé, mint ahogyan azt az előbbieken is láthattuk, hatalmas elvárások

párosulnak: legyen a munkakör kreatív, de nem monoton, gyorsan lehessen előre lépni és karriert építeni, valamint legyen természetesen magas a fizetés. Minderre azonban nem ad megfelelő háttérrel a munkatapasztalatuk hiánya, munkamoráljuk lazasága, a szétszórtabb munka iránti fegyelmük, pontatlanságuk és az elutasítást nehezen tűrő attitűdjük. Így tehát elmondható, ha fentebb írt igényeknek egy munkahely nem felel meg, ez a generáció sem haboz az azonnali továbblépésben. Az ilyen jellemvonások hatással vannak a vállalaton belül régóta ott dolgozó munkavállalókra is. (Ferincz – Szabó, 2014; Kőműves et al., 2023)

Mint ahogyan azt az Y generáció elemzésével kapcsolatos kutatásánál is említettem, Kőműves Zsolt és társai idén felmérték a generációs különbségek okozta munkahelyi elégedettséget és a (de)motiváló tényezők összefüggéseit. Ezen kutatás során összehasonlították a Z generációt is a többi korosztállyal, melyből megállapítható ugyancsak, hogy rendkívül hasonló a Z és az Y generáció attitűdje a munkahelyen, csupán minimális eltérések találhatók viselkedésükben és elvárásaikban. Számukra kiemelkedő fontossággal bír a megfelelő információáramlás, de negatívan hatnak rájuk a rossz munkakörülmények. (Ferincz – Szabó, 2014; Kőműves et al., 2023)

Dolgozatom következő részében saját primer kvantitatív kutatással szeretném bemutatni, hogy az általam felállított hipotézisek igazságtartalma bizonyítást nyernek-e vagy sem.

## **6 Alkalmazott módszertan**

Mivel kutatásom célja és témája a generációs különbségek felmérése a munkaerőpiacon, különösképpen a Z és az Y generációt érintve, következésképpen a mintavételi tervet a 2 generáció tagjaira és azon belül az aktív munkaerőpiaci szereplőkre alapoztam. A sokaságom azokat a 14- 43 év közötti munkaerőpiacon aktívnak bizonyuló személyeket foglalja magába, akik dolgoznak vagy éppen állást keresnek. Természetesen a válaszadók között felmerülő kisgyermekes édesanyákat ugyanúgy célközönségnek szántam, hiszen az Y generáció tagjai igen nagy számban a jelen szülőképes vagy már szülővé vált munkavállalói és ez a réteg csupán néhány évig van távol a munkahelyétől.

Mintavételem célja az általánosítás, így a lehető legnagyobb elemszámmal szerettem volna dolgozni. A kiválasztási folyamat során figyelembe kellett vennem a megkérdezett alanyok életkorát, foglalkoztatásának típusát, illetve iskolai végzettségének szintjét is. A minta reprezentativitását a célcsoport képviselőinek véletlenszerű kiválasztása biztosította. Kutatási kérdőívemet online felületeken hirdettem meg, illetve a saját kapcsolati rendszeremre támaszkodva küldtem tovább kitöltésre.

A kérdőív 2023.11.08. és 2023.11.21. között volt elérhető, melyet gondos odafigyeléssel szigorúan 2-5 perc alatt kitölthetőre terveztem, tekintve, hogy ez a két generáció nem tud és nem is szeret sokáig egy dologra fókuszálni. A kérdőív felépítése során arra törekedtem, hogy elsősorban az Y és a Z generáció töltsék ki a kérdőívet, ezért két szűrőkérdést építettem be. Az első ilyen rögtön az első kérdés volt, melyben a kitöltő születési évére kérdeztem rá. Azok a személyek, akik 1965 és 1979 vagy 2010 utáni születést jelöltek meg, azok számára véget is ért a kitöltés. Mivel a kutatásom során a munkahelyi attitűdöket vizsgáltam, ezért a második szűrőkérdést a foglalkozás típusánál tettem be, mégpedig azért, mert ha valaki nem dolgozik és nem is folytat tanulmányokat, akkor azokat gazdasági inaktivitásuk miatt nem kívántam felmérni. Ezzel szemben, fontosnak tartottam a kutatás szempontjából felmérni azokat a személyeket is, akik jelenleg nem dolgoznak, mert például munkanélküliek vagy csupán tanulmányokat folytatnak, de nem folytatnak mellette munkavégzést, ugyanis a közeljövőben ezek az emberek ugyanúgy bekerülhetnek a munka világába.

Annak érdekében, hogy a két korosztály válaszait külön elemezhessem, strukturáltan ketté bontva készítettem a kérdőívet, ennek értelmében, aki a kérdőív elején kiválasztotta, hogy melyik korcsoporthoz tartozik, annak a felmérés további részében a neki szóló kérdés fejezetben kellett megadnia a válaszait.

A kérdőívben 15 kérdést tettem fel a kitöltőknek, melynek során csak zárt kérdések kialakítására törekedtem, azaz én ajánlottam fel a válaszlehetőségeket. Kivétel ez alól a munkavállaló elvárása a főnök jelenlétével kapcsolatban, a „Melyik a legkényelmesebb Önnek?” kérdés volt, melyben kombinatív módszerrel kérdeztem meg az embereket, azaz saját válasz lehetőséget is biztosítottam az általam megadott válaszok mellett. Zárt kérdéstípusaim nem csak feleletválasztós kérdést tartalmaztak, hanem 1-től 4-ig terjedő intervallumskálát is igyekeztem beépíteni a kérdőívbe, illetve olyan kérdéseket is megfogalmaztam, melyben a fiataloknak a fontosság mértékét kellett eldöntenie az adott témában.

## **6.1 Felvetések**

Kutatásom célja, hogy alátámasszam a szakirodalmak és tanulmányok által bemutatott generációs jellemzőket, valamint, hogy a dolgozat elején felsorolt kérdéseimre és az alábbi felvetéseimre választ kapjak:

H1: „Az Y generáció tagjai hajlamosabbak hosszabb munkaidő letöltésére és túlórákra, hogy biztosítsák a karrierjük előrehaladását, míg a Z generáció tagjai inkább az egyensúlyt keresik a munka és magánélet között.”

H2: „Az Y generáció tagjai nagyobb értéket tulajdonítanak a munkahelyi stabilitásnak és biztonságuknak, mint a Z generáció tagjai.”

H3: „Az Y generáció tagjai hajlamosabbak a hosszú távú állásokra és lojalításra egy munkáltató iránt, mint a Z generáció tagjai.”

H4: „Az Y generáció tagjai számára fontosabb a megbecsülés érzése, a rendszeres visszajelzés és a jó munkahelyi légkör, míg a Z generáció legfőbb motivációját a munka és magánélet közötti egyensúly adja.”

H5: „Az Y generáció tagjai nagyobb hangsúlyt helyeznek a hagyományos szóbeli megbeszélésekre a munkahelyen, mint a Z generáció, aki sokkal nagyobb előnyben részesíti az online megbeszéléseket.”

H6: „A Z generáció tagjai könnyebben és gyorsabban alkalmazkodnak az új technológiai trendekhez és eszközökhöz, mint az Y generáció.”

## **6.2 Célcsoport, minta nagyság**

A kutatás szempontjából a kettő célcsoportom egyértelműen az Y és a Z generáció volt. Ennek értelmében e két generáció az 1980 és 2009 között született személyeket foglalja magába. A kutatáshoz készült kvantitatív online kérdőív nem tekinthető országos szintűnek, ezért nem jelent reprezentatív mintavételt. Azonban e kérdőívet számtalan helyen megosztottam, Facebook csoportokban és Messengeren az ismerőseim körében, valamint emailen és Teamsen. A minta nagysága összesen 172 fő, ennek megoszlása pedig 78 fő az Y generációból, 4 fő az X generációból és 90 fő a Z generáció tagjai közül. Fontos megjegyezni, hogy a kérdőív szempontjából azok a személyek, akik 1965 és 1979 közötti születési dátumot választottak, itt véget ért számukra a kérdőív kitöltése, így a továbbiakban 168 fő mintavételről beszélhetünk. Habár nem mondható reprezentatívnak ez a mintavétel, azonban egy ekkora válaszadói mintaszámnál már vonhatunk le valós következtetéseket az egyes generációk jellemzőiről. A kérdőív kiküldése során arra is figyelemmel voltam, hogy ismeretségi körömben belül ne csak pénzügyi, gazdasági vagy számviteli ágazatokban dolgozó embereket kérdezzek meg, hanem törekedtem arra is, hogy mérnöki, IT, természettudományi, tanári, jogi, orvostudományi és művészeti területekről is legyen kitöltő.

## 6.3 Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben a kutatásom eredményeit szeretném bemutatni a kérdőívben feltett kérdések sorrendjében.

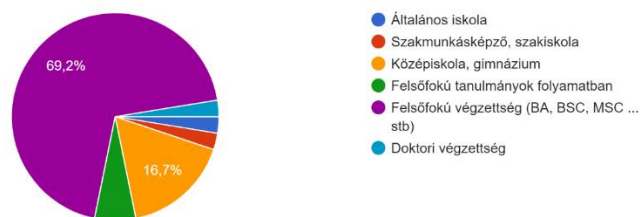
A fentebb már bemutatott válaszadók aránya arra enged következtetni, hogy a Z generáció, a „digitális bennszülöttek” hajlandóbbak ilyesfajta felmérésekben részt venni és könnyebb őket elérni, mintsem az Y generáció tagjait, akik jóval ritkábban nézik a különféle social media oldalakat, így őket más módon lehet megszólítani, például szakmai csoportokban vagy emailen keresztül.

### 6.3.1 Iskolai végzettség

Következő kérdésben mindkét generáció iskolai végzettségére kérdeztem rá, melyből az a szembetűnő válasz látszik, hogy az Y generációsok 78%-a már rendelkezik felsőfokú végzettséggel vagy éppen azt folytatja, míg 16,7%-a csak érettségivel rendelkezik és csekély azoknak az aránya, akik szakmunkásképző vagy szakiskolai oktatásban vett részt. Ez is azt a tényt támasztja alá, amelyet már sok kutatás bebizonyított, hogy Magyarországon hiány lehet a szakmai képesítésű dolgozókból.

#### 2. ábra: Y generáció iskolai végzettsége

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?  
78 válasz



Forrás: Saját diagram

Ezzel szemben a Z generációt vizsgálva a válaszadók több, mint 80%-a válaszolta azt, hogy épp felsőfokú tanulmányokat folytat vagy már megszerezte azt. Érdekes módon ennél a generációnál ugyanannyian jelölték azt, hogy csak gimnáziumot végeztek, mint az Y generáció esetében. Azonban a Z generációsok esetében ennek oka abból eredhet, hogy tagjai még nagyon friss, új munkaerők a piacon, nagy részük még éppen, hogy most végezte el a gimnáziumot.

Sokuk eleinte nem kezdi meg egyetemi tanulmányait, helyette inkább kihagynak 1-2 évet (gap year), melyet önmaguk jobban megismerésére, alkalmi munkákra, barátokra, esetleg utazásokra szentelnek. Mindkét generáció esetében összesen két fő jelölte meg a szakmunkásképző vagy szakiskolai végzettséget, mely arra enged következtetni, hogy a fiatalok körében már egyáltalán nem olyan népszerű a szakmák tanulása.

### **6.3.2 Nyelvtudás**

Következő kérdésben a számos kutatás által bizonyított tényt szerettem volna alátámasztani, miszerint az X generációval ellentétben az Y generációnak már megadatott az a szerencséje, hogy különféle nyelveken tanulhatott, így ez volt az első generáció, mely már több nyelven tudott beszélni fiatal kora ellenére. Ezt a tendenciát a Z generáció csak követni tudta, illetve még jobban elmélyíteni, hiszen számukra már olyan nyelvtanulási technikák és lehetőségek voltak adottak egészen kiskoruktól kezdve, amely lehetővé tette, hogy ez a generáció már tizenévesen felnőtteket megszégyenítő módon tud beszélni idegen nyelveken.

Mindkét generáció esetében az 1 középfokú nyelvvizsgálóval rendelkezők aránya bizonyult a leggyakoribb válasznak, ez az arány a Z generációnál 57,8%-ot tett ki, míg az Y-nak csak a 46,2%-át. Tehát elmondható, hogy a kérdőívre adott válaszok alapján bebizonyosodott az a tény, hogy a két generáció tagjai jól beszélnek idegen nyelvet, azonban abban már eltérnek az adatok, hogy melyik generáció az, ahol több nyelven is folyékonyan tudnak beszélni a fiatalok. Míg az Y generációnál ez a szám csupán 26,9%, addig a Z generáció 31,1%-a tud akár 2 vagy több nyelven is kommunikálni.

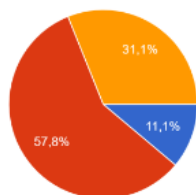
Fontos megjegyezni, hogy mindkét generáció esetében előfordult elég nagy arányban azoknak a száma is, akik nem tettek le még egy középfokú nyelvvizsgát sem, ez az arány a Z-sek körében 11,1%, azaz 10 fő a 90-ből, míg az Y-osoké több, mint a kétszerese a Z-sekéénél, azaz körülbelül 27%. Ennek oka nem feltétlenül abban keresendő, hogy az illető nem tudja a nyelvet, hiszen minden fiatal az iskolában részt vesz vagy vett nyelvoktatásban, hanem sokan csupán félnek a megmérettetéstől, a vizsgahelyzettől vagy csak egy adott típusfeladat az, ami nem megy nekik, ezért nem szereztek eddig még nyelvvizsgát.

Összességében tehát megállapítható, hogy a nyelvismeret hiánya miatti konfliktushelyzetek inkább az Y generáció körében vannak jelen.



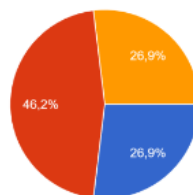
### 3. ábra: Nyelvtudás szint

Hány legalább középfokú nyelvvizsgával rendelkezik?  
90 válasz



0  
1  
2 vagy annál több

Hány legalább középfokú nyelvvizsgával rendelkezik?  
78 válasz



0  
1  
2 vagy annál több

Forrás: Saját diagram

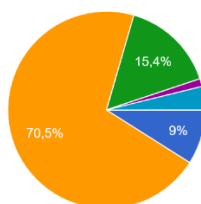
### 6.3.3 Foglalkozás

Ezt követően a generációk jelenlegi foglalkozására kérdeztem rá, melyben az a különleges eredmény született, hogy az Y generáció közel 95%-a van jelen a munkaerőpiacon és aktívan dolgozik. Függetlenül attól, hogy tanul-e az illető vagy sem, vagy hány órában dolgozik az adott munkahelyen, nagy arányuk aktív tagja a munkaerőpiacnak. Ennek a generációnak csupán 3,8%-a munkanélküli.

Elmondható tehát, hogy az Y generáció számára meghatározó jelentőségű a megélhetés, így nem engedhetik meg maguknak, hogy jövedelem nélkül éljenek.

### 4. ábra: Y generáció foglalkozása

Ön mivel foglalkozik?  
78 válasz



Tanulmányokat folytatok és mellette dolgozok  
Tanulmányokat folytatok, de nem dolgozok  
Főállásban dolgozok  
Részmunkaidőben dolgozok  
Kisgyermeket nevelek, így most nem...  
Munkanélküli vagyok  
Alkalmi / Diákmunkát vállalok  
Nem dolgozok és nem tanulok

Forrás: Saját diagram

Ez a tendencia már nem olyan igaz a Z generáció tagjaira, ugyanis itt azt a megállapítást tehetjük, hogy közel 89%-uk folytat valamiféle munkavégzést, legyen szó akár részmunkaidősről vagy főállásról. Az előző generációkkal szemben erre a generációra már nem lehet olyan könnyen ráruházni a munkanélküliség fogalmát, ugyanis jellemző rájuk, hogy nagy részük, vagyis 79%-uk jelenleg valamilyen felsőoktatási tanulmányokat folytat. Éppen ezért

ennél a generációnál egyetlen válaszadó sem választotta ezt az opciót. Látható tehát, hogy milyen nagy arányban van jelen e két generáció a munkaerőpiacon, így folytatva a kutatást megismertem alaposabban a munkaerőpiaci jellemzőiket.

### 6.3.4 Ideális munkahelyi elvárások

Elsőként a generációkat külön megkérdezve a saját munkaerőpiaci motivációjukról érdeklődtem. Ideális munkahelyi elvárásaikat tekintve 16 munkahelyi szempontot soroltam fel. A válaszok arányszámait a könnyebb elemezhetőség érdekében összevontam, így az „inkább fontos” és „nagyon fontos” eredményeket összegeztem mindkét generáció esetében. Az így kapott eredményeket látván a legmeghatározóbb választ az Y generációs fiatalok körében a **munkabér és juttatások** jelentette, melyre kiugróan magas arányban egyetértettek a kitöltők, hogy nagyon fontos egy ideális munkahely esetében.

Ugyanilyen meghatározó jelentőségű az Y generációs munkavállalók között, hogy a már meglévő **tudásukat hasznosítani** tudják a munkahelyen. Emellett kiemelkedően fontos számukra az **emberi megbecsülés érzése**, mint ahogyan azt már a korábban említett kutatásokból is láthattuk, illetve a munkahelyi **stabilitás és biztonságérzet** megléte. Az utóbb említett stabilitás és biztonságérzet fontosságának az oka lehet a már korábban is említett válságok meghatározó szerepe és az általuk bekövetkező állások elvesztésétől való félelem.

További lényeges szempontok ideális munkahely tekintetében számukra a **rugalmas munkaidő**, melynek köszönhetően az idejüket úgy osztják be a dolgozók, ahogyan azt ők szeretnék, a **munkahely elhelyezkedése**, a minél gyorsabb, gazdaságosabb elérhetőség miatt, illetve, hogy a dolgozó **új tudást szerezhessen** az adott munkahelyen, hiszen elvárásuk a **szakmai fejlődés** megléte egy adott pozícióban. Kiemelendő az a tény azonban, hogy a válaszadók csupán 33%-a választotta a fix munkaidőt, így itt is elmondható a már igazolt tény, hogy a generációk inkább rugalmas és kötetlenebb módon szeretnének dolgozni. A korábban reggel 8-tól délután 4-ig tartó munkaidők ideje lejárt. Megdöbbentő igazság, de az Y generációsok körében a legkevésbé fontos szempont a kérdőív alapján a különféle céges programok megléte, például a csapatépítőké. Ezt a választ mindössze 27%-uk jelölte meg fontosnak.

A Z generációt elemezvén ugyancsak hasonló eredményeket kaptunk a legtöbb aspektus alapján, csupán néhány százaléknyi eltérés mutatkozik. Ennek magyarázatául az szolgálhat, hogy mint, ahogyan a kutatásokban is bebizonyították, a két korosztály meglehetősen hasonló munkahelyi elvárásaik tekintetében. Így ennél a generációnál is a **munkabér és a juttatások**

jelentették a legfontosabb szempontot egy munkahelyen, bár arányaiban itt kevesebben értettek ezzel egyet, mint az Y generáció esetében. Ennek okát abban találhatjuk, hogy a Z generáció számára még több más szempont is fontos, például a karrierépítés, továbbá elmondhatják magukról, hogy fiatal koruk miatt szüleik segítségét még igénybe veszik a mindennapjaik során. Második legfontosabb szempontnak az **emberi megbecsülés** érzése bizonyult, majd ezt követte a **szakmai fejlődés lehetősége** egy munkahelyen. Különbség e között a két generáció között csupán csak annyi, hogy a Z generáció tagjai nagyobb arányban jelölték ezt fontosnak, mint az Y generáció kitöltői.

Következésképpen ennek oka az lehet, hogy mivel az Y generáció már régebb óta van jelen a munkaerőpiacon, így számukra már kevésbé annyira fontos a szakmai fejlődés, mint egy pályakezdő Z generációs számára.

Ugyancsak nagy arányban jelölte fontos szempontnak a **biztonságérzetet** és a **stabilitást**, valamint a már **meglévő tudás hasznosítását**, azonban itt is van egy kisebbfajta eltérés a két nemzedék között, hiszen logikusan a már tapasztaltabb Y generáció az, aki kimagaslóan elvárja a már meglévő tudásának és tapasztalatának a hasznosítását a Z generációval ellentétben.

A Z generációnak szintén meghatározó jelentőségű, hogy **új tudásra és készségekre** tegyen szert egy adott ideális munkahelyen, valamint az, hogy biztosítsák számára a **rugalmas munkaidőt**. Újabb megfigyelésem, hogy a korosztály esetében látványos eltérések is találhatóak a home office/hibrid/távmunka lehetőségek, előre lépési lehetőségek, munkaidőn kívüli céges programok, illetve a munkahely elhelyezkedése tekintetében. A Z generációs kitöltők közel 79%-ának fontos a home office, míg ez az arány az Y generáció esetében csak 71,7%. Az ok abban keresendő, hogy mivel az Y generáció majdnem egész életében „bejárással” végezte a munkáját és csak 2020 márciusától (koronavírus) változott meg a munkavégzési módszerük, addig a Z generáció gyakorlatilag alapelvárásként gondol a home office lehetőségére egy munkahelyen, hiszen pályakezdésük elején már megtapasztalták, hogy otthonuk kényelméből is lehet dolgozni.

További oka lehet ennek az eredménynek, hogy mivel az Y generációsok nagy része már rendelkezik saját személygépjárművel, amellyel bárholnan, könnyen és gyorsan eljuthatnak munkába, a home office lehetősége már nem olyan hívogató ajánlat, ellenben egy Z generációs számára, aki esetleg csak tömegközlekedéssel és több órnyi utazással juthat el munkahelyére. Elmondható ezzel együtt az is, hogy mindkettő generáció számára fontos szempont egy ideális munkahely tekintetében, hogy az intézmény hol helyezkedik el. A válaszok alapján úgy tűnik, hogy az Y generáció számára ez fontosabb szempont, ugyanis a válaszadók csaknem 87%-a jelölte ezt a választ meghatározónak a Z generáció 79%-ával szemben. Ugyancsak eltérések

látszódnak munkaidőn kívüli céges programok és az előre lépési lehetőségek terén, hiszen ezen szempontok együttesen magasabb arányban számítanak a Z generációnak, mint elődjeiknek.

### 6.3.5 Motivációs tényezők

Rátérve a következő kérdésre már munkahelyi motivációt érintő kérdéseket tettem fel, melyek alapján a következő megállapításokat tettem. Az Y generáció számára a legnagyobb motivációs erővel a **fizetés**, az **emberi megbecsülés érzése**, a **tisztelet**, valamint az **elismerés** a jól végzett munkáért, illetve a **munka és a magánélet közötti egyensúly** bírt. További erősen motiváló tényezők e generáció számára a már előbb is említett **szakmai fejlődés**, a **tapasztalatszerzés** és a **rugalmas munkaidő**. Mindamellett, ahogyan azt a 4. fejezetben is részletesen kifejtettem, hogy mekkora hatása van a munkavállalókra a **megfelelő információáramlásnak**, a **jó munkakörülményeknek** és **munkaszervezettségnek**, illetve a kollégákkal való **jó kapcsolatnak**, az eredményeken is nyilvánvalóan látszik, hogy nagyon fontosak számukra ezek a tényezők, hiszen mint azt a következő kérdésben is látni fogjuk, erősen demotiváló hatásuk van ezeknek a tényezőknek, ha nem megfelelően működnek egy adott munkahelyen. Igencsak meglepő az eredmény, de az Y generáció számára a legkevésbé motiváló erő a csapatban való dolgozás lehetősége, a kreativitás kibontakoztathatósága, illetve maguk a döntéshozatali lehetőségek.

Ellenben a Z generációs fiatalok körében adott válaszok, a négy legfontosabb aspektus szerint vizsgálva nem arra engedtek következtetni, hogy a munka, valamint a magánélet között megvalósuló egyensúly lenne a legmotiválóbb tényező, hanem a **szakmai fejlődés** lehetősége és a **tapasztalatszerzés**. Ennek oka abban keresendő, hogy a Z generációsok nagy része pályakezdő és kevés tapasztalattal rendelkezik, így náluk ez sokkal nagyobb hangsúlyt kap, mint az Y generációsok körében. Emellett pedig a másik három legfontosabb tényező számukra a **tisztelet és elismerés** a munkájukért, a **fizetés** és az **emberi megbecsülésük**.

Azonban megmagyarázandó tény, hogy a Z generáció körében miért csak a válaszadók 90%-a értett egyet abban, hogy motiválja őket a munka és magánélet közötti egyensúly, míg az Y-osokat 96,1%-ban motiválja ez a tényező. Ennek hátterében az állhat, hogy mivel az Y generáció esetében gyakoribb volt a 2020-as évek előtt, hogy nem volt idejük rendszeren családjukra, barátaikra, a szórakozásra a munkájuk mellett, így ez a generáció jobban értékeli, ha egy munkahelyen ezeket megkaphatja, míg a Z generáció esetében ez már kevésbé motiváló tényező.

Ugyancsak több, mint 90%-os az egyetértés abban, hogy a Z korosztályt motiválják az **előre lépési lehetőségek**, a **jó munkaszervezettség**, a **kollégákkal való jó kapcsolat** fenntartása, a **megfelelő információáramlás**, illetve a **rugalmas munkaidő**. Azonban látványos eltérések mutatkoznak a motivációt illetően a következő szempontoknál: önmegvalósítás, csapatban való dolgozás, a kreativitás kibontakoztathatósága, a kihívást jelentő feladatok és a döntéshozatali lehetőségek.

Egyértelműen látszik ezek hasonlósága, hiszen mint, ahogyan arról már egy korábbi fejezetben is írtam, ez a generáció nagyon társaságkedvelő, szeretik megosztani a gondolataikat egymással, szeretik, ha közösen tudnak gondolkodni, kibontakoztathatják a kreativitásukat együtt. Emellett nagy céljuk és elvárásuk megvalósítani az álmaikat, valamint önmagukat. Ehhez kapcsolódik nagy eltökéltségük is a karrierépítés területén, hiszen sokuk szeretne minél hamarabb eljutni a ranglétra egy bizonyos fokára vagy a legtetejére, így nagyon motiválnak érzik magukat, ha ezek a lehetőségek adottak, illetve van beleszólásuk, döntéshozatali lehetőségük egyes dolgokba. Mindez azonban 10-20%-kal eltér az Y generáció esetében ezeknél a szempontoknál, ugyanis sokkal kevesebben érezték motiválónak az adott tényezőket.

### **6.3.6 Demotiváló tényezők**

Az utolsó motivációval kapcsolatos kérdésemmel kapcsolatban arra kerestem a választ, hogy vajon az egyes generációkra miként hatnak a felsorolt demotiváló tényezők. Az Y generáció esetében a legdemotiválóbb tényezőnek a **munkahelyi kommunikációs problémák** és az **akadályozott információáramlás** bizonyult. Ezek munkaerőre gyakorolt hatásait már a 4. fejezetben is részletesen bemutattam, így ezalkalommal ezt nem fejteném ki újra. További demotiváló tényezők e generáció számára a **motiváció hiánya**, a **rossz munkakörülmények**, a **konfliktusok a kollégákkal**, illetve az **elismerés hiánya**. Megdöbbentő eredmény, de a Z generáció számára éppen az utóbb említett tényezők a legjobban demotiválók egy munkahelyen. Ezt követik a **kommunikációs problémák** és az **információ áramlás akadályozottsága**.

A Z nemzedék számára is ugyanolyan demotiváló hatással vannak a **konfliktusok**, a **rossz munkakörülmények** és a **motiváció hiánya**, mint az Y generációra. Azonban lényeges eltéréseket láthatunk, ha az állásuk elvesztésétől való félelemről, az előre lépési vagy a tanulási lehetőségek hiányáról kérdezzük őket. Sokkal nagyobb demotiváló hatással van a Z generáció tagjaira, hogyha nincsenek meg a látható és tervezhető előre lépési lehetőségek egy vállalatnál, továbbá, ha nem támogatja a fiatalok továbbképzését egy munkahely. Ezek okait már a

fentiekben bővebben kifejtettem. Arra vonatkozóan viszont, hogy a Z generáció válaszadóinak miért csak a fele fél az állásának az elvesztésétől, többek között az lehet a magyarázat, hogy a fiatalabb generáció nagyon kevés időt tölt el egy munkahelyen, nagyon könnyen váltanak, így egyáltalán nem is félnek attól, hogy kirúgják őket valamilyen indok miatt.

Érdeemes még megemlíteni, hogy mindkét generáció esetében csupán a kitöltők 42 és 45%-át demotiválja, ha egy munkahelyen csakis egyedül lehet dolgozni és nincs csapatmunka. Ezt az eredményt hűen reprezentálják a majd későbbiekben bemutatott kérdések is, melyekben tisztán látszik, hogy a korosztályok nagy része inkább egyedül szeret dolgozni csapatmunka helyett.

### **6.3.7 Munkavégzéshez kapcsolódó attitűd**

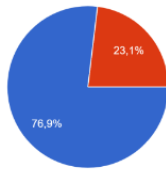
A továbbiakban hét olyan kérdést tettem fel, amelyek azt vizsgálták a kitöltő személyek körében, hogy az egyes generációk hogyan viselkednek egy-egy szituációban, mi az, amely a számukra kényelmesebb, mit preferálnak egy főnökkel kapcsolatban, illetve egy általános szemléletbeli kérdést, mely a munkahelyen töltött éveik számára kíváncsi.

Megdöbbentő eredmény született azt illetően, hogy az egyes generációk az online vagy az offline, azaz személyes megbeszéléseket szeretik, preferálják-e. A két generációból pontosan ugyanannyian,) egyöntetűen közel a 77%-uk választotta a **személyes megbeszéléseket** az online térben történő egyeztetéssel szemben. Ennek okát abban találhatjuk, hogy talán már mindkettő generáció belefáradt az örökös online térben való életbe, így arra törekszenek, hogy amikor csak lehet a személyes találkozásokat fenntarthassák kollégáikkal. Természetesen nem lesz mindig egyforma egyetértés ezt a témát illetően sem, hiszen az online megbeszéléseknek mindig az lesz az egyik legnagyobb előnye, hogy könnyedén, gyorsan és hatékonyan meglehet beszélni az egyeztetésre váró feladatokat, míg egy személyes megbeszélés során ez sokkal bonyolultabb szervezést igényel, hiszen, ha egy munkatárs lebetegszik és nem tud ott lenni a megbeszélésen az komoly hátrányt is jelenthet.

Erre szolgálhat kiváló megoldásként a hibrid találkozók bevezetése, ugyanis ebben az esetben, aki távolról dolgozik, illetve aki az irodában folytatja épp a munkáját is be tud csatlakozni ugyanabba a meetingbe egy egyszerű projektor, kamera és mikrofon segítségével.

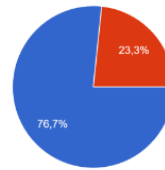
## 5. ábra: Személyes vagy online megbeszélés

Ön melyiket preferálja az alábbiak közül?  
78 válasz



● Személyes megbeszélés, egyeztetés  
● Online megbeszélés

Ön melyiket preferálja az alábbiak közül?  
90 válasz



● Személyes megbeszélés, egyeztetés  
● Online megbeszélés

Forrás: Saját diagram

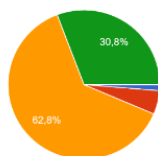
A negyedik kutatási kérdésemre, amely a generációk technológiával kapcsolatos attitűdjére kereste a választ, a következő kérdéssel igyekeztem eredményre jutni: Ön hogyan reagálna, ha új technológiát/ programot / innovációt vezetnének be 1 hónap múlva a munkahelyén?

A négy lehetséges opció közül várható volt, más tanulmányok és szakirodalmak alapján is, hogy a Z és az Y generáció is nagyon rugalmas és digitálisan felkészült generáció. Ha jön egy digitális változás, például egy új technológiai program, nem esik kétségbe, hanem felkészül az adott változásra, utána néz az új rendszernek és rugalmasan kezeli a helyzetet. Egy ilyesfajta szituációban a Z generáció majdnem 99%-a egyetértett abban, hogy nem zavarja a változás, vagy utána néz a dolgoknak és felkészül, míg az Y generáció tagjainak körülbelül 93%-a választotta ezen két opció valamelyikét. A különbség elenyésző, de megemlítsérem, hogy míg a Z generáció körében senki sem választotta azt az opciót, hogy reklamáljon a vezetőség felé, addig az Y-osok körében megjelent ez a válasz lehetőség.

Ennek oka abban keresendő, hogy generációs különbségekből fakadóan egy fiatal, még rugalmasabbnak tekintett személyt kevesebb eséllyel vesznek figyelembe egy döntés során, mint egy érettebb, már több éve a pályán lévő Y generációs munkavállalót. Így egy Z generációsra még ha igaz is lenne ez az állítás, se szólalna fel a felsőbb vezetés felé, hiszen tudja, hogy reklamációt nem fogadnak el egy pályakezdőtől.

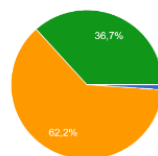
## 6. ábra: Technológiai változáshoz való hozzáállás

Ön hogyan reagálna, ha új technológiát/ programot / innovációt vezetnének be 1 hónap múlva a munkahelyén?  
78 válasz



● Munkahelyet váltok  
● Megjelenek és kifejezem aggodalmam a vezetőség felé  
● Utána nézek és felkészülök  
● Nem zavar, nem kihívás ez számomra

Ön hogyan reagálna, ha új technológiát/ programot / innovációt vezetnének be 1 hónap múlva a munkahelyén?  
90 válasz



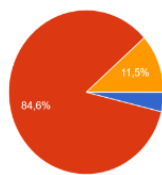
● Munkahelyet váltok  
● Megjelenek és kifejezem aggodalmam a vezetőség felé  
● Utána nézek és felkészülök  
● Nem zavar, nem kihívás ez számomra

Forrás: Saját diagram

Következő kérdésemben arra kerestem a választ, hogy vajon a generációk hogyan szeretnek dolgozni, egyedül vagy netán segítséggel. A válasz egyértelműen mindkét generáció esetében szembetűnő, hogy inkább önállóan szeretnek dolgozni, mint, hogy a főnökük gyakorta segítse munkájukat, ugyanis az Y-osok 96%-a, míg a Z-sek 91%-a válaszolta azt, hogy többnyire önállóan szeret dolgozni, olykor egy kis segítséggel vagy anélkül. Azonban látványos különbség, hogy a fiatalabb nemzedék esetében mennyivel több az olyanok száma, akik rendszeresen kérnek segítséget vezetőjüktől. Ennek magyarázatául az szolgálhat, hogy a Z generáció fiatalabb kora miatt bátrabb és közvetlenebb vezetőjével és kollégáival, mint idősebb társaik, illetve számukra még tényleg sok mindent kell tanulni a munkavégzés során, míg egy idősebb korosztály számára már a tapasztalt tudás miatt olykor fölöslegessé is válik a gyakori segítségkérés. Ez az ellentét konfliktusokat tud szülni egy munkahelyi csapatban, hiszen ha az egyik dolgozó még bizonytalan és sok segítség kell a számára, a másik pedig már egy sokat tapasztalt kolléga, ez a türelmetlenség miatt feszültséget okozhat a két fél között.

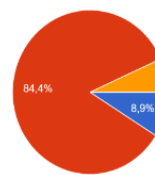
### 7. ábra: Munkavégzés önállóan vagy segítséggel

Igényli-e vezetője segítségét a munkavégzés során vagy önállóan szeret inkább dolgozni?  
78 válasz



- Igen, rendszeresen kérek segítséget a főnökömtől
- Igen, néha szoktam tőle segítséget kérni, de általában önállóan dolgozok
- Nem szoktam segítséget kérni, önállóan szeretek dolgozni

Igényli-e vezetője segítségét a munkavégzés során vagy önállóan szeret inkább dolgozni?  
90 válasz



- Igen, rendszeresen kérek segítséget a főnökömtől
- Igen, néha szoktam tőle segítséget kérni, de általában önállóan dolgozok
- Nem szoktam segítséget kérni, önállóan szeretek dolgozni

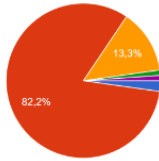
Forrás: Saját diagram

Ehhez kapcsolódóan tettem fel a következő kérdésemet, melyben a válaszadók főnökkel kapcsolatos elvárására kérdeztem rá. Itt is szintisztán látszik az egyezés a két nemzedék között, ugyanis **többnyire önállóan szeretnek dolgozni**, de szeretik fix időközönként **bemutatni a munkájukat** és **feltenni a kérdéseiket** a két végtel szemben, ahol a főnökük rendszeresen felügyeli a munkájukat vagy épp egyáltalán nem. Megemlítendő, hogy ennél a kérdésnél megadtam egy egyéb opciót is a kitöltők számára, ahol ők maguk írhatták be gondolataikat, ha éppen nem értettek egyet egyik állítással sem. Szép számban érkeztek erre a válaszok, így összegzésképpen elmondható, hogy nagy számban azt választották, hogy azt szeretik, ha bármikor kérdezhetnek, amennyiben a munkájukban elakadnak, de egyébként önállóan szeretnek dolgozni. Tehát elmondható, a mai fiatal generációk nem szeretik, ha felügyelik őket, ha számon kéri őket, jóval kényelmesebb számukra egy kölcsönös bizalmon alapuló felettes-beosztotti kapcsolat.



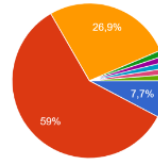
## 8. ábra: Főnök segítsége iránti igény

Melyik a legkényelmesebb Önnek?  
90 válasz



- Ha főnököm rendszeresen felügyeli a munkámat
- Ha fix időközönként bemutatom a munkámat, melynek során meg tudjuk beszélni a kérdéseket
- Teljes mértékben önállóan dolgozok
- Amikor elakadok vagy probléma merül fel ellenőriz a munkámat
- Bármikor kérdezhetek

Melyik a legkényelmesebb Önnek?  
78 válasz



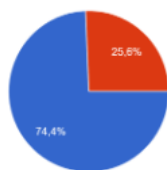
- Ha főnököm rendszeresen felügyeli a munkámat
- Ha fix időközönként bemutatom a munkámat, melynek során meg tudjuk beszélni a kérdéseket
- Teljes mértékben önállóan dolgozok
- Nagyon ritkán felmerülő kérdéseimmel...
- munka bemutatása a feladat jellegétől...
- csak kéresemre ellenőriz a kérdésesem...
- kérdés esetén egyeztetek, de egyébként...
- Ha probléma esetén bemutatom a mu...

Forrás: Saját diagram

Munkamorálra irányuló kérdést fogalmaztam meg a következő kérdésben, melyben arra szerettem volna választ kapni, hogy az egyes generációk hogyan vélekednek arról, amikor egy határidős feladattal van dolguk, így azt elvégzik-e túlóra árán vagy inkább hazamennek, amint letelt a munkaidő, mert a szabadidejük mindennél fontosabb. Megdöbbentő eredmény jött ki ebben a kérdésben, ugyanis a válaszadók csaknem 75%-a az Y-osoknál és 68%-a a Z generáció esetében azt válaszolta, hogy túlóra árán is inkább befejezik a feladatot. Ez nagyfokú erkölcsös munkamorálra enged következtetni azok után, hogy tanulmányok is bizonyították, hogy mindkét generáció számára rendkívül fontos a munka és magánélet egyensúlya. Azonban említésre méltó, hogy mivel a Z generáció számára eleve fontosabb ez az érték, így összevetésképpen is kirajzolódik az a tény, hogy 7 százalékponttal többen mennek haza inkább, ha letelt a munkaidejük és nem hajlandóak túlórázni, mint idősebb társaik, akik viszont ezt megteszik.

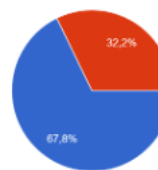
## 9. ábra: Munka vagy magánélet

Határidő esetén, akár túlóra árán is befejezi a munkát vagy a munkaidő leteltével hazamegy?  
78 válasz



- Igen, a munka elvégzése fontosabb
- Nem, a szabadidőm minden esetben fontosabb

Határidő esetén, akár túlóra árán is befejezi a munkát vagy a munkaidő leteltével hazamegy?  
90 válasz



- Igen, a munka elvégzése fontosabb
- Nem, a szabadidőm minden esetben fontosabb

Forrás: Saját diagram

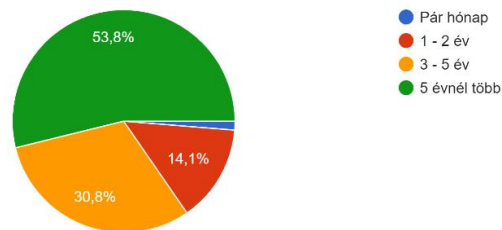
Végül, de nem utolsó sorban a generációk munkahelyen eltöltött idejéről érdeklődtem, illetve arról, hogy mennyi ideig terveznek egy cégnél maradni, ha minden körülmény ideális a számukra. Ez cégvezetés és fluktuáció megelőzésének szempontjából volt fontos, ugyanis tudniillik mindkét generáció esetében elég gyakori a munkahelyek váltogatása. Éppen ezért kíváncsi voltam, pontosan mennyi időre tervez átlagosan egy fiatal Z generációs és egy Y-os egy munkahelyen maradni.

Az Y generáció esetében nyilvánvalóan látszik, hogy a többség több, mint öt évet jelölt leghosszabb időtöltésnek egy munkahelyen, 30,8%-uk jelölte csak a három és öt év közötti opciót a leghosszabb időintervallumnak és csupán 1,3%-uk válaszolta azt, hogy csak pár hónapot, azaz egy évnél kevesebb időt töltött eddig életében egy munkahelyen.

Ennek okai különbözőek lehetnek, de elképzelhető például az is, hogy a kitöltő személyek ezen része épp nemrég kezdte el pályafutását, mert korábban tanult, hiszen kutatásokból is igazolhatjuk a tényt, hogy sok fiatal egyre tovább tanul és csak a késő huszas éveik végén kezdenek el dolgozni.

### 10. ábra: Y generáció egy munkahelyen eltöltött leghosszabb ideje

Mennyi volt az a leghosszabb idő, amit egy munkahelyen töltött?  
78 válasz

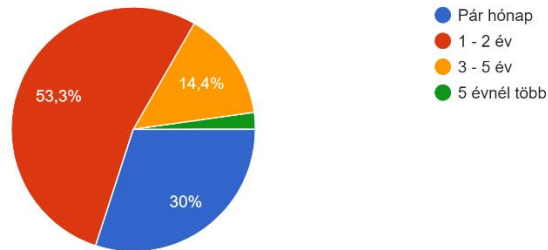


Forrás: Saját diagram

Ezzel szemben a Z generációnál más a helyzet. Az ő esetükben a leggyakoribb válasznak az egy-két év bizonyult, illetve kerekén 30%-uk válaszolta a pár hónapot, mint eddigi leghosszabb idejét egy munkahelyen. Ennek oka abban keresendő, hogy a Z generáció, mint azt már korábban is említettem a 14 és 28 év közöttiek korosztályát foglalja magába, így nagy részük tényleg pályakezdő. Mint, ahogyan azt a foglalkozásnál is említettem, a Z generáció túlnyomó többsége egyetemi tanulmányokat folytat épp, így esetükben nem lett meglepő eredmény, hogy csupán pár hónapot vagy egy-két évet töltött eddigi élete során egy munkahelyen.

## 11. ábra: Z generáció egy munkahelyen eltöltött leghosszabb ideje

Mennyi volt az a leghosszabb idő, amit egy munkahelyen töltött?  
90 válasz

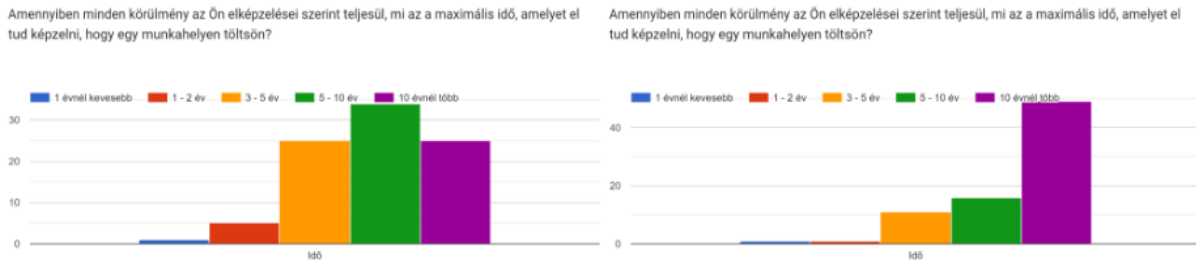


Forrás: Saját diagram

Ami pedig az ideális körülmények esetén elképzelt maximális időt illeti, már nagyon különböző szemléleteket láthatunk a két generáció részéről. Szembetűnő, hogy a régebbi értékrendeket még hűen hordozó Y generáció el tudna képzelni egy munkahelyen akár több, mint 10 évet is, míg a modern felfogású, karrierépítő, mindent azonnal akaró Z generáció esetében ez a kérdés megosztott volt. A legtöbb válaszadó az öt-tíz éves intervallumot jelölte meg maximálisan eltöltött időnek ugyanannál a munkahelynél, viszont pontosan ugyanannyian választották a másik két leggyakoribb alternatívát is, a három és öt év közötti időintervallumot és a tíz évnél többet. Ennek okát talán érdemes annyira boncolgatni, hiszen mint minden egyén más és más, itt is megmutatkoznak az egyéni szempontok, vélemények és vágyak.

Ha egy fiatal szeretne több mindent kipróbálni élete során és rengeteg dolgot tapasztalni, az minden bizonnyal azt fogja válaszolni, hogy három és öt év közötti távlatban gondolkodik. Azonban, ha egy fiatal már a pályafutása kezdetén is nagy terveket sző és szeretne a ranglétra egy bizonyos fokára eljutni, akkor az minden bizonnyal hosszabb távlatokban fog gondolkodni. Ez a két jellemvonás elég gyakori a Z generációsok körében, így mint ahogyan azt már korábban is említettem, nem érdemes egyformán kezelni minden tagját egy korosztálynak. Összességében tehát látható az eredményen, hogy HR szempontból tekintve, egy Y generációs dolgozó valószínűleg több ideig fog ugyanannál a munkahelynél maradni, mint a fiatalabb nemzedék, aki inkább fele annyi ideig tervez egy cégnél dolgozni.

## 12. ábra: Elképzelt maximális idő egy munkahelyen



Forrás: Saját diagram

Végére érve a kérdőívem elemzésének, láthatjuk, hogy bizonyos dolgokban rendkívül hasonlóan viselkedik és gondolkodik a két generáció, de láthatunk arra is példát, amikor teljesen különbözően vélekedik bizonyos dolgokról.

A következőkben a felvetéseimet mérlegelve válaszolom meg a kutatási kérdéseimet kérdőívem eredményeinek tükrében, majd végezetül javaslatokat teszek, hogy hogyan lehetne ezeket a különbségeket hatékonyan kezelni.

### 6.3.8 Felvetések vizsgálata

Most, hogy részletesebben megismertük a generációk elvárásait, munkahelyi attitűdjét, szemléletmódját, a következőkben a felvetéseimet fogom mérlegelni azok igazságtartalmáról, avagy tévedéséről.

H1: „Az Y generáció tagjai hajlamosabbak hosszabb munkaidő letöltésére és túlórákra, hogy biztosítsák a karrierjük előrehaladását, míg a Z generáció tagjai inkább az egyensúlyt keresik a munka és magánélet között.” **Elvetés**

Látványosan kirajzolódott a kutatás alapján, hogy ennek valóságtartalma nem igaz, illetve félig igaz csak. Mindkét generáció esetében elmondható, hogy a többség inkább tovább dolgozik a munkaidő letelte után, illetve a munka fontosabb, mint a szabadidő. Azonban ismét megemlítendő, hogy az állítás igazságtartalma azért félig igaz mégis, ugyanis a Z generáció esetében többen választották a szabadidőt, vagyis a magánéletet fontosabbnak, mint a munka befejezését.

H2: „Az Y generáció tagjai nagyobb értéket tulajdonítanak a munkahelyi stabilitásnak és biztonságuknak, mint a Z generáció tagjai.” **Elfogadás**

A kérdőívem elején feltett kérdéseim alapján egyértelműen látszik, hogy az állítás igaz, azaz az Y generáció számára fontosabb érték a stabilitás érzése, mint a fiatalabb korosztály számára. Ezt az eredményt a demotiváló tényezők alapján is bebizonyíthatom, ugyanis vitathatatlan a maga 10%-os eltéréssel az, hogy az Y korosztály jobban demotiválódik, ha úgy érzi, állása veszélyben van.

H3: „Az Y generáció tagjai hajlamosabbak a hosszú távú állásokra és lojalitásra egy munkáltató iránt, mint a Z generáció tagjai.” **Elfogadás**

Ezen állítás igazságtartalma több szempontból is elfogadható. A kérdéseim közül több is arra utal, hogy a Z generáció kevesebb ideig köteleződik el egy munkahely mellett. Látható, hogy míg egy Y generációs akár tíz évnél is több időt el tud képzelni, hogy egy munkahelyen töltsön, addig a Z generáció ebben a témában megosztott. Nem lehet nyilvánvalóan elkönyvelni, hogy minden Z-s például öt évente váltogatja a munkahelyét, azonban a nagy számok arról árulkodnak, hogy összességében kevesebb ideig tervez egy fiatalabb korosztályú munkavállaló egy munkahelyen maradni.

H4: „Az Y generáció tagjai számára fontosabb a megbecsülés érzése, a rendszeres visszajelzés és a jó munkahelyi légkör, míg a Z generáció legfőbb motivációját a munka és magánélet közötti egyensúly adja.” **Elvetés**

Ezen felvetés egyik állítása sem bizonyult helyesnek. Ennek oka, hogy ugyanannyira fontos szerepet tölt be a generációk életében az összes szempont vagy épp a Z generációra igazabb az állítás a kérdőív alapján pár százalékos eltéréssel. A megbecsülés érzése egyformán fontos mindkét nemzedék számára, továbbá a rendszeres visszajelzésre és a jó munkahelyi légkörre inkább a Z generációnak van nagyobb szüksége, míg a munka és magánélet egyensúlya, mint ahogyan azt már korábban is említettem, meglepő módon épp az Y generáció számára bizonyul motiváló hatással.

H5: „Az Y generáció tagjai nagyobb hangsúlyt helyeznek a hagyományos szóbeli megbeszélésekre a munkahelyen, mint a Z generáció, aki sokkal nagyobb előnyben részesíti az online megbeszéléseket.” **Elvetés**

Megdöböntő eredménnyel zárult az ezt a felvetést alátámasztani akaró kérdés is, ugyanis az derült ki a válaszok alapján, hogy mindkettő generáció 77%-a a személyes kontaktust biztosító

megbeszéléseket preferálja. Ez is arra enged következtetni, hogy az embereknek (korosztályok megkülönböztetése nélkül) elege van a folyamatos online világból, amely mindenhol körbevesz minket, így az emberek ott igénylik a társas kapcsolataikat, ahol csak tudják a mindennapok során.

H6: „A Z generáció tagjai könnyebben és gyorsabban alkalmazkodnak az új technológiai trendekhez és eszközökhöz, mint az Y generáció.” **Elfogadás**

Habár mindkét korosztály esetében ugyanolyan arányban választották azt a kitöltők, hogy utána néznek és felkészülnek egy esetleges technológiai változásnak a munkahelyi rendszerben, azonban megfigyelhető, hogy míg az Y generáció egy része felháborodik és kifejezi problémáját az adott döntéshozással, addig sokkal nagyobb arányban alkalmazkodik és elfogadja a Z generáció a változásokat. Tehát összességében elmondható, hogy a Z generáció könnyebben fogadja a technológiai újításokat egy munkahelyen.

## **7 Összegzés és javaslatok**

Dolgozatom témáját saját személyes motivációm adta, ugyanis segíteni szeretnék az embereknek abban, hogy jobban megértsék egymást a munkahelyeken és könnyebben együtt tudjanak dolgozni. A kutatásom témájául szolgáló két generáció választását azzal indokoltam, hogy e között a két generáció között számtalan különbözőség lapul, melyek félreértéseket és konfliktusokat tudnak okozni. Azonban a dolgozat végére rájöttem, hogy az emberek egymást meg nem értése csupán a magas érzelmi intelligencia hiányára utal és nem feltétlen minden konfliktus mögött az áll, hogy az illető 20 éves vagy 40.

Másodrészt rá kellett jönnöm arra a megállapításra is, hogy az Y és a Z generáció számos tekintetben azonos, így a különbözőségeket, melyeket gyakorlatom során is tapasztaltam azért észlelhettem, mert a fiatalos viselkedés mögött megbúvó X generációs jellemvonások mutatkoztak meg egy Z generációs gondolkodásával szemben.

A dolgozat központi elemének a generációk viselkedése bizonyult, azonban ezek megértéséhez előbb sorra vettem azokat a tényezőket, amelyek szemléletmódjukat, motiválásukat és viselkedésüket befolyásolják. Így megismerhettük azokat a történelmi eseményeket, melyek hatással voltak a két fiatal generáció attitűdjére.

Ezután részletesen bemutattam azokat a munkaerőpiaci trendeket, melyekkel az emberi erőforrás menedzsmentnek foglalkoznia kell az utóbbi évtizedekben, illetve melyek ugyancsak hatással vannak a két általam megfigyelt generáció viselkedésére is.

Ezt követően egy, a már szervezetek életét is érintő témát fejtettem ki, melyek valamilyen módon hatással lehetnek a munkatársak közötti kommunikációra, így alaposabban bemutatva az egyes korosztályok viselkedésének okát is. A dolgozat következő részében a generációk általános és munkahellyel kapcsolatos attitűdjével kapcsolatos szakirodalmakat és kutatásokat dolgoztam fel, melyek valóság tartalmát saját primer kutatásommal és az azokhoz kapcsolódó felvetéseimmel vizsgáltam meg az azt követő fejezetben. A minta elemszáma (N=172) fő volt, melyből 168 fő volt a tényleges válaszadók száma.

A kutatási kérdéseimet tekintve számos kérdést kutattam volna még a 4 alapkérdésen kívül, azonban azok mérhetetlensége miatt erre nem került sor.

Az ideális munkahelyi preferenciák tekintetében fellelhető különbségeket megvizsgálva a munkaidő rugalmasságára, a munkahelyi környezetre, az előmeneteli lehetőségekre, a tudás továbbfejlesztésére irányuló képzési lehetőségekre és a csapatban való együttműködés lehetőségére tettem fel számos kérdést, valamint a technológiai változásokkal kapcsolatos viszonyáról kérdeztem a két generációt.

Elmondható, hogy az első kérdésre a megadott válaszok alapján a Z generációnak mindegyik ideális munkahelyi szempont fontosabbnak és motiválóbbnak bizonyult, mint az Y generáció számára.

Ami a technológiai változásokhoz való viszonyt illeti, meg kell jegyezni, mindkét generáció nagyon rugalmas. Kevés az a válaszadó, aki megfutamodna egy új technológiai rendszer bevezetése kapcsán a munkahelyétől, azonban kiemelendő, hogy a Z generáció körében igencsak többen jelezték, hogy nem is zavarja őket az adott változás, míg az Y generáció körében voltak, akik felszólalnának egy ilyen szituációban a vezetőjük felé.

Arra a kérdésre, hogy milyen különbségek vannak a generációk motivációját illetően nehéz egyértelmű választ adni, hiszen nagyon hasonlóan vélekedik a két generáció ugyanazokról a motiváló tényezőkről, azzal azonban foglalkozni kell, amelynél 10-20% eltérés is látszik a két korosztály nézetei között. Ilyen szempontok az előre lépési lehetőségek, önmegvalósítás, a csapatban való dolgozás lehetősége, a kreativitás kibontakoztathatósága, a kihívást jelentő feladatok és döntéshozatali lehetőségek.

Az előbbieken említett tényezőket úgy tudja a vezetés hatékonyan felhasználni, hogyha a vezető nem csak a generáció egészére igaz attitűdöket és motiváló tényezőket veszi figyelembe, hanem minden embert külön-külön értelmez. Ennek megvalósítása egy kisebb cég esetében viszonylag egyszerűbb, az által, ha a vezető sokat beszélget a beosztottjaival, tehát fejleszt az informális kapcsolatot maga és a dolgozók között.

Ugyan csak segíthet ezt a célt elérni a közös programok szervezése, melyek során a vezető

jobban megismerheti a dolgozói személyes preferenciáit. Miután a vezető feltérképezte a munkavállalók szükségleteit, érdemes még egyszer felméréssel, kérdőívvel vagy beszélgetésekkel megtudni, ténylegesen szükséges-e egy esetleges új motivációs tényező bevezetése. Ez egy több száz fős cég esetében már nem ilyen egyszerű.

Ebben az esetben érdemes egyes részlegeket, például a HR-t megbízni azzal, hogy felmérésekkel, interjúkkal mérjék fel egy adott motivációs tényező bevezetésének szükségességét. Erre a célra létre lehet hozni akár ötletládákat is, melyekre konkrétan maguk a dolgozók írnak be javaslatokat és szavaznak egymás ötletére, illetve egy kisebb pályázatot is ki lehet írni, melyben a megbízott dolgozó feladata felmérni a munkatársak véleményét az adott ötletekről.

Számos szakirodalom és tanulmány által megismertem, hogy a két generáció, mellyel kapcsolatosan foglalkoztam milyen kommunikációs csatornákat és platformokat kedvel. Mindkét korosztály elsősorban a social média platformokat használja a kommunikáció eszközeként, például Facebook, Instagram, Messenger, de egyéb üzenetküldő platformokat is, mint például SMS, Viber vagy Whatsapp. Azonban ezek munkahelyen történő alkalmazása nem mindig előnyös, hiszen a dolgozó több felé kell, hogy figyeljen ezek alkalmazása közben az egyébként is alapvető kommunikációs platformok, például az e-mailezés mellett.

Mint ahogyan azt egy korábbi fejezetben is írtam, a túl sok információ sem előnyös a dolgozók számára, így érdemes lényegre törő információk alkalmazását bevezetni a kommunikáció során.

Másodrészt az ilyen platformok használata egy idő után azt éreztethetik a dolgozókkal, hogy a munkahely mindig és mindenhol velük van, a beosztottak bármikor zavarhatják esetlegesen a vezetőjüket. Ezért véleményem szerint a legideálisabb az, ha a cégen belüli kommunikációhoz szigorúan egy, maximum kettő platformot használnak.

Ugyanakkor a kutatásom is bizonyítja, hogy mindkét generáció számára jobban preferáltak az online meetingek helyett a személyes megbeszélések, ugyanis ez esetben a munkatársak közötti kapcsolat is jobban elmélyülhet, közvetlenebb lehet a kapcsolat a vezetés és a dolgozók között, nem beszélve a nonverbális tényezők megjelenéséről, melyeket csak is személyesen érzékelhetnek az emberek.

Azonban nem érdemes csak személyes találkozókat tartani, hiszen digitalizált és felgyorsult világunkban alap elvárásként szerepelnek a gyors, online meetingek egyaránt, így a legjobb, ha ezeket ötvözzük és közösen alkalmazzuk, amolyan hibrid módon.



Összességében tehát érdemes egyén vagy úgynevezett „kortünet” szintjén megfigyelni az esetleges személyiségjegyeket, jellemvonásokat, hiszen minden egyén más, így nem lehet minden személyre ugyanazt a jellemzőt ráruházni csak azért, mert az Y vagy a Z generációhoz tartozik valaki. Elképzelhető, hogy bizonyos tényezők nem generációs jellemvonások, hanem azzal magyarázhatóak csupán, hogy az illető például fiatal. Úgy érzem még számos kiaknázatlan lehetőséget rejt ez a kutatási terület, hiszen újabb kihívások kerülnek előtérbe és közel három éven belül egy újabb generáció is megjelenik a munkaerőpiacon, mégpedig az Alfa generáció.

## 8 Irodalomjegyzék

- 1) Bakacsi, Gy. (2000). Szervezeti magatartás és vezetés (pp. 221). KJK-Kerszöv, Budapest.
- 2) Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (2021) Nemzetközi menedzsment (Második, bővített kiadás). Akadémiai Kiadó, Budapest
- 3) Borgulya, I., Vető, Á. Á. (2017) Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest
- 4) Kőműves, Zs. S., Dajnoki, K., Pató, G. Dr. Szűcs, B., Poór, J., Szabó, K., Szabó-Szentgróti, G., Szabó, Sz. (2022) Kilábalás - Újranyitás - Növekedés: Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest
- 5) Tari, A. (2010) Y generáció. Jaffa Kiadó, Budapest
- 6) Tari, A. (2011) Z generáció. Tericum Kiadó, Budapest
- 7) Törőcsik, M. (2016) Fogyasztói magatartás: Insight, trendek, vásárlók. Akadémiai Kiadó, Budapest
- 8) Törőcsik, M., Szűcs, K. (2021) Fogyasztói magatartás: Mintázatok, trendek, alkalmazkodás. Akadémiai Kiadó, Budapest

### Internetes források, folyóiratok, cikkek, tanulmányok

- 1) Bespokeprinciples.com (2016): Decentralizált vállalati kultúrák - Ez lenne a jövő?; <https://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/08/24/decentralizalt-vallalati-kulturak-ez-lenne-jovo/> Letöltve: 2023.10.10
- 2) Ec.Europa.eu (2016): Foreign language skills statistics; [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign\\_language\\_skills\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign_language_skills_statistics) Letöltve: 2023.10.06
- 3) Ferincz, A., Szabó, Zs. R. (2014). Z generáció a megváltozott munkakörnyezetben - Gazdálkodási és menedzsment hallgatók preferenciái. *Munkaügyi szemle LVIII.*(3).
- 4) Kőműves, Zs., Pálmai, L., Kovács-Kósa, P., Szabó-Szentgróti, G. (2023). Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle IV.*(3).
- 5) Ksh.hu (1980-2023): Népeség korév és nem szerint, január 1.; [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/nep/hu/nep0003.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0003.html) Letöltve: 2023.10.04
- 6) Ksh.hu (2009-2023): A népeség gazdasági aktivitása korcsoportok szerint, nemenként, negyedévente; [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0108.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0108.html) Letöltve: 2023.10.04
- 7) Parlament.hu (2018): Népeség, népmozgalom; [https://www.parlament.hu/documents/10181/1828247/Infokorkep\\_Nepesseg\\_nepmoz](https://www.parlament.hu/documents/10181/1828247/Infokorkep_Nepesseg_nepmoz)

[galom.pdf/d6f5e35b-c31b-4151-1ab7-d866194eec88](#) Letöltve: 2023.09.29

- 8) Unipub.lib.uni-corvinus.hu (2017): Generációs különbségek a munkahelyen;  
[https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf) Letöltve: 2023.10.15
- 9) Vezetés és vezetők.hu: Szervezeti formák; <http://www.vezetes-vezetok.hu/szervezeti-formak/> Letöltve: 2023.10.01
- 10) Vezetőfejlesztés.hu: Y generációs alternatív munkavállalók;  
<https://vezetofejlesztes.hu/y-generacios-alternativ-munkavallalok/> Letöltve: 2023.10.29
- 11) Weforum.org (2020): The Future of Jobs Report 2020;  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7> Letöltve: 2023.09.20

## **Mellékletek**

Online kérdőív

Tisztelt Kitöltő!

Fejes Diána vagyok, a BGE gazdálkodási és menedzsment alapszakos végzős hallgatója. Az alábbi kérdőív kitöltésével a szakdolgozatom primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése teljesen anonim, név nélkül történik és önkéntes. Válaszait kizárólag összesítve és csakis a kutatás céljára használom fel. A kérdőív kitöltése csupán néhány percet vesz igénybe.

Válaszait és együttműködését előre is nagyon szépen köszönöm!

### **Mi az Ön születési éve?**

- 2010 után
- 1995 - 2009
- 1980 - 1994
- 1965 - 1979

### **Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?**

- Általános iskola
- Szakmunkásképző, szakiskola
- Középiskola, gimnázium
- Felsőfokú tanulmányok folyamatban
- Felsőfokú végzettség (BA, BSC, MSC... stb)
- Doktori végzettség

### **Az Ön lakhelye?**

- Budapest
- Vármegyeszékhely
- Város
- Község
- Falu

### **Hány legalább középfokú nyelvvizsgával rendelkezik?**

- 0
- 1
- 2 vagy annál több

### Ön mivel foglalkozik?

- Tanulmányokat folytatok és mellette dolgozok
- Tanulmányokat folytatok, de nem dolgozok
- Főállásban dolgozok
- Részmunkaidőben dolgozok
- Kisgyermeket nevelek, így most nem dolgozok
- Munkanélküli vagyok
- Alkalmi/ Diákmunkát vállalok
- Nem dolgozok és nem tanulok

### Mennyire fontosak Ön számára az alábbi szempontok egy ideális munkahely tekintetében?

(1 = Egyáltalán nem fontos; 2 = Kevésbé fontos; 3 = Inkább fontos; 4 = Nagyon fontos)

Rugalmas munkaidő	1 - 2 - 3 - 4	Előre lépési lehetőségek	1 - 2 - 3 - 4
Fix munkaidő	1 - 2 - 3 - 4	Modernizált iroda	1 - 2 - 3 - 4
Home office / távmunka / hibrid munkavégzés	1 - 2 - 3 - 4	Biztonság érzete, stabilitás	1 - 2 - 3 - 4
Új tudás, készségek megszerzése	1 - 2 - 3 - 4	Munkaidőn kívüli céges programok pl. csapatépítő	1 - 2 - 3 - 4
Meglévő tudás hasznosítása	1 - 2 - 3 - 4	Kihívást jelentő feladatok	1 - 2 - 3 - 4
Szakmai fejlődés lehetősége	1 - 2 - 3 - 4	Munkáltató ismertsége, jó hírneve	1 - 2 - 3 - 4
Belső képzések	1 - 2 - 3 - 4	Munkahely elhelyezkedése	1 - 2 - 3 - 4
Munkabér és juttatások	1 - 2 - 3 - 4	Emberi megbecsülés érzése	1 - 2 - 3 - 4

### Milyen mértékben motiválják Önt az alábbi tényezők a munkája során?

(1 = Egyáltalán nem motivál; 2 = Kevésbé motivál; 3 = Inkább motivál; 4 = Teljes mértékben motivál)

Emberi megbecsülés érzése	1 - 2 - 3 - 4	Csapatban való dolgozás	1 - 2 - 3 - 4
Tisztelet és elismerés a jól végzett munkáért	1 - 2 - 3 - 4	Kollégákkal való jó kapcsolat	1 - 2 - 3 - 4

Munka és magánélet közötti egyensúly	1 - 2 - 3 - 4	Megfelelő információ-áramlás	1 - 2 - 3 - 4
Fizetés	1 - 2 - 3 - 4	Rugalmas munkaidő	1 - 2 - 3 - 4
Szakmai fejlődés	1 - 2 - 3 - 4	Kreativitás kibontakoztathatósága	1 - 2 - 3 - 4
Előre lépési lehetőségek	1 - 2 - 3 - 4	Kihívást jelentő feladatok	1 - 2 - 3 - 4
Önmegvalósítás	1 - 2 - 3 - 4	Döntéshozatali lehetőségek	1 - 2 - 3 - 4
Jó munkakörülmények	1 - 2 - 3 - 4	Tapasztalatszerzés	1 - 2 - 3 - 4
Jó munkaszervezettség	1 - 2 - 3 - 4		

### Demotiválják Önt az alábbi tényezők a munkája során?

(1 = Egyáltalán nem; 2 = Kevésbé jelentősen; 3 = Inkább igen; 4 = Teljes mértékben)

Elismerés hiánya	1 - 2 - 3 - 4	Állás elvesztésétől való félelem	1 - 2 - 3 - 4
Nagy feladatmennyiség, leterheltség	1 - 2 - 3 - 4	Motiváció hiánya	1 - 2 - 3 - 4
Konfliktusok a kollégákkal	1 - 2 - 3 - 4	Előre lépési lehetőségek hiánya	1 - 2 - 3 - 4
Rossz munkakörülmények	1 - 2 - 3 - 4	Továbbképzési és tanulási lehetőségek hiánya	1 - 2 - 3 - 4
Kommunikációs problémák	1 - 2 - 3 - 4	Kereseti különbségek	1 - 2 - 3 - 4
Információs áramlás akadályozottsága	1 - 2 - 3 - 4	Csak egyedül lehet dolgozni	1 - 2 - 3 - 4

### Ön melyiket preferálja?

- Személyes megbeszélés, egyeztetés
- Online megbeszélés

**Ön hogyan reagálna, ha új technológiát/ programot/ innovációt vezetnének be 1 hónap múlva a munkahelyén?**

- Munkahelyet váltok
- Megjédek és kifejezem aggályaimat a vezetőség felé
- Utána nézek és felkészülök
- Nem avar, nem kihívás ez számomra

**Igényli-e vezetője segítségét a munkavégzés során vagy önállóan szeret inkább dolgozni?**

- Igen, rendszeresen kérek segítséget a főnökömtől
- Igen, néha szoktam tőle segítséget kérni, de általában önállóan dolgozok
- Nem szoktam segítséget kérni, önállóan szeretek dolgozni

**Melyik a legkényelmesebb Önnek?**

- Ha főnököm rendszeresen felügyeli a munkámat
- Ha fix időközönként bemutatom a munkámat, melynek során meg tudjuk beszélni a kérdéseket
- Teljes mértékben önállóan dolgozok
- Egyéb

**Határidő esetén, akár túlóra árán is befejezi a munkát vagy a munkaidő leteltével hazamegy?**

- Igen, a munka elvégzése fontosabb
- Nem, a szabadidőm minden esetben fontosabb

**Mennyi volt az a leghosszabb idő, amit egy munkahelyen töltött?**

- Pár hónap
- 1 - 2 év
- 3 - 5 év
- 5 évnél több

**Amennyiben minden körülmény az Ön elképzelései szerint teljesül, mi az a maximális idő, amelyet el tud képzelni, hogy egy munkahelyen töltsön?**

Idő	1 évnél kevesebb	1 - 2 év	3 - 5 év	5 - 10 év	10 évnél több
-----	------------------	----------	----------	-----------	---------------

