

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

**SZAKDOLGOZAT**

Oprável Denise Melissa  
Nappali  
Emberi erőforrások

2020

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM**

**PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR**

Munkavállalói attitűd a generáció és a  
személyiség függvényében

Belső konzulens: Dr. Dósa Ildikó

Külső konzulens: Juhász Péter

Oprával Denise Melissa

Nappali

Emberi erőforrások

2020

## NYILATKOZAT

Alulírott .....Oprável Denise Melissa.... 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 diplomaszerzés során.

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

Budapest, 2020 év December hónap 14. nap

*Oprável Denise Melissa*

hallgató aláírása

## TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés .....	2
2.	Nemzedékek általános bemutatása .....	3
3.	Generációk a munkaerőpiacon .....	5
3.1	A veteránok .....	5
3.2	Baby boomer .....	5
3.3	X generáció.....	6
3.4	Y generáció.....	7
3.5	Z generáció .....	8
4.	generáció menedzsment.....	8
5.	Generációs eltérések és hasonlóságok.....	11
5.1	Motiváció.....	11
5.2	Munka-magánélet egyensúly .....	13
5.3	Felelősségvállalás .....	13
6.	Módszertani nehézségek a generációs kutatások során .....	14
7.	Munkahelyi elégedettség .....	14
7.1	Kognitív érzések .....	16
8.	A szervezeti érzületek vizsgálata .....	16
9.	Befolyások a munkahelyi elégedettségre.....	17
9.1	Személyiség .....	18
9.2	Az érzelmi események elmélet.....	19
9.3	A vezető és beosztottak kapcsolata .....	21
10.	Dolgozói megelégedettség hatása a munkavállalói attitűdre .....	22
10.1	Az egyén szintjén .....	22
10.2	Szervezet szintjén .....	22
11.	Munkával való elégedettség: elméleti modellek, munkaattitűdök mérése .....	23
12.	Személyiség és a big5 modell a munkahelyen.....	26
13.	Személyiségvizsgálatok .....	26
14.	A nemzedékek kapcsolata a munkahelyi elégedettséggel .....	28
15.	Hipotézisek.....	29
16.	A kutatás módszertana.....	31
17.	A Mintavétel eredményei.....	34
18.	Elemzett eredmények .....	36
19.	Javaslatok.....	46
20.	Összefoglalás.....	47
21.	Hivatkozások .....	51
22.	Mellékletek.....	55

## 1. BEVEZETÉS

A szakdolgozati témám választása két tényező hatására történt: jövőbeli HR-szakemberként egy vállalatnál könnyen előfordulhat, hogy egyszerre több és különböző nemzedékekből kikerülő munkavállalókat foglalkoztatunk, és a velük kapcsolatos problémákat nekem kell majd megoldani. Egy vállalat HR osztályának fel kell készülnie számos olyan tényezőre, nehézségekre és kihívásokra, amik a generációs eltérésekből fakadnak.

A mai felgyorsult világban, amikor egyszerre három különböző nemzedék helyezkedik el a munkaerőpiacon (baby boomer, X és az Y generáció) előny az, ha napra készek vagyunk és tudjuk, milyen rendszerrel kell dolgozni, és a nemzedékek közötti hidakat hogyan kell kiépíteni.

Minden generációnak megvan a saját jellegzetessége és értékrendje. Az ember személyiségének vizsgálata fontos szerepet játszik a generációs meghatározás során.

Egy nemzedéknek a jellegzetességét nagyban befolyásolják a történelmi szerepek, a család és a neveltetés.

Számos tudományterület foglalkozik azzal, hogy miképpen lehet behatárolni egy nemzedéket. Ezekről a szakirodalmakban eltérő véleményeket találhatunk. Vannak szerzők, akik úgy említik a nemzedékeket, hogy egy embert a saját személyisége, öntudata határolja be, és vannak, akik korosztály szerint vagy történelmi események szerint határolják be a különböző generációkat.

A dolgozatomat a generáció fogalmának ismertetésével kezdem, majd a munkaerőpiacon meglévő nemzedékek bemutatásával folytatom. A három nemzedékről általános ismereteket osztok meg, majd később kitérek a munka világában előforduló sajátosságokra és definíciókra, fogalmakra.

Foglalkozni fogok a személyiséggel. A pszichológia nagy szerepet játszik a nemzedékek vizsgálatában. Arra keresem a választ, hogy mitől függenek a különböző generációk viselkedésbeli eltérései.

A dolgozatom fő témája a munkavállalói elégedettség a nemzedékes hovatartozás és a személyiség függvényében. Úgy vélem, hogy nem kell részletezni azt, hogy mennyire fontos, hogy a munkavállaló elégedett legyen a munkájával. Mindenki jól jár egy elégedett munkavállalóval: a munkáltató és a kollégák is.

Egy munkavállalói megelégedettség több faktorból tevődhet össze. Dolgozatom során ezen összetevők felől vizsgálódom, mint az egyén és a szervezet szintjén.

Feltárom azokat a munkahelyi tényezőket, amik nagyban hozzájárulhatnak a munkavállalói elégedettséghez. Ilyen összetevők a fizetés és a bérrendszer, a szervezeti kultúra, vezető-beosztott kapcsolata, előre lépési lehetőségek, szervezeten belüli kommunikáció.

Keresem a választ arra, hogy mekkora befolyással bír az egyén érzelmi beállítódása és a személyiségvonása a dolgozói attitűdre, azaz az érzéseknek van-e bármiféle befolyásoló szerepe a munkavállalói attitűdre és az elégedettségre.

Kutatni fogom a dolgozói elégedettség és a munkavállalói attitűd valamint a dolgozói elégedettség és a személyiségjegyek közötti kapcsolatot. Továbbá azt, hogy az extrovertált és az érzelmi instabilitás személyiségvonásoknak van-e bármilyen befolyásoló szerepe a munkavállalói elégedettséggel kapcsolatosan.

Ezt követően kutatom a munkavállalói elégedettség sorrendjét a generációk között és eredményeket szeretnék feltárni a korábban már említett munkahelyi elégedettséget befolyásoló összetevőket érintően. Keresem a kapcsolatot e faktorok ( fizetés és bérrendszer, szervezeti kultúra, vezető-beosztott kapcsolata, előre lépési lehetőségek, szervezeten belüli kommunikáció) és a munkahelyi elégedettség között.

## 2. NEMZEDÉKEK ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

Egy adott korban, időintervallumban kialakult történelmi esemény meghatározó szerepet játszhat egy nemzedéknek a formálásában. Egy adott generációra nagy befolyással vannak a társadalmi és környezeti hatások, változások. A társadalmi és családi szocializáció, politikai helyzetek megváltoztathatják a viselkedésünket, és jellemünket. Csepeli György (2006) írásában olvashatjuk, hogy felismerése szerint a történelemnek már nincs akkora formáló hatása a nemzedékek tagjaira, mint ez korábban észrevehető volt. Napjainkban már az informatika és az információs és kommunikációs technológia vette át a vezetést. A 21. század felgyorsult világában a fiataloknak hozzák kellett szokniuk a napról napra történő újításokhoz, változásokhoz. Nem volt még korábban olyan nemzedék, aminek a tagjai az informatika világában nevelkedtek volna fel. A mai fiataloknak egy átformálódott világban kellett boldogulniuk.

A kutatást érdemes lehet afelé irányítani, hogy milyen taxonómiák szerint ajánlott a nemzedékeket elválasztani egymástól.

McCrinkle „The ABC of X Y Z” (2014) című könyve kitűnően megmutatja, hogy tanácsos lenne a nemzedékek felosztásával kapcsolatosan azonos szisztematikát létrehozni. A szakirodalomban eltérő meghatározásokat és értelmezéseket olvashatunk a nemzedékek fogalmával kapcsolatosan.

A nemzedékek legismertebb felosztása, az életkor, korszakok, és ezeknek az időintervallumai, azonban találkozhatunk ezeknek az ötvözetével is. Úgy gondolom, hogy az időintervallum szerinti felosztás nem elegendő ahhoz, hogy kristálytisztán kiismerjünk egy adott generációt, mivel a nemzedékek tagjai rendelkezhetnek olyan sajátosságokkal, amik inkább egy másik nemzedék tulajdonságaival vonható párhuzamba jobban, mint a sajátjával.

A személyiség, neveltetés, kultúra - összességében a szocializáció - olyan sokrétegűvé teszi az emberiséget, hogy nem szabadna ráhúzni egy egyénre az adott nemzedékére tartozó sajátosságokat, mert ez nem ilyen egyszerű.

Számos szakirodalomban olvashatjuk, hogy a szerzők másképp értelmezik és kutatják a generációkat, és más elméleti rendszer alapján osztják fel őket, majd jellemzik. Ezen felül még egy ugyanolyan alapú rendszernél is találhatunk eltéréseket.

A legtöbb szakirodalom az Egyesült Államokból került elő, néhány Európából és Ázsia országaiból, ezért előfordul, hogy még a generációk közötti időintervallumok is eltérőek, tehát az időszakok eltérőek.

A következő fejezetben, bemutatom a nemzedékeket, és róluk tudható általános ismereteket.

Mivel a szakdolgozatom központi gondolata a munkavállalói attitűdöknek a vizsgálata, így a témát az ezekkel kapcsolatos ismereteken keresztül fogom bemutatni.

Az 5 generáció sorrendje a születési intervallum alapján:

- veteránok (1925-1944)
- baby boomerek (1945-1964)
- X-generáció (1965-1981)
- Y-generáció (1982-2000)
- Z-generáció (2000-)

### 3. GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON

Napjainkban három generáció foglalkoztatott a munkaerőpiacon, (baby boomerek, az X generáció és az Y generáció) és lassan, már a Z generáció legidősebb tagjaival is találkozhatunk a munka világában, igaz csak alacsony számban.

#### 3.1 A veteránok

A veterán generációba tartozó emberek, egy idős nemzedék. Ők már biztosan a nyugdíjas éveiket élik. A szakirodalomban ezt a nemzedéket építő (Hammill, 2005 Winter/Spring) és csendes generációként említik (Szarka, Anantatmula, & Shrivastav, 2012) mivel az ebben az időintervallumban születettek nagy eséllyel megélték a két világháborút. Ez a generáció már nem foglalkoztatott a munkaerőpiacon, ezért csak említés szintjén foglalkozom velük.

#### 3.2 Baby boomer

Ezzel a nemzedéssel érdemes foglalkozni, mert még igen nagymértékben jelen vannak a munkaerő piacon. Ez a generáció a veterán nemzedék gyerekei, akik többnyire a II. világháború után születtek, amikor igencsak megemelkedett a születési ráta. (Magyarországon több mint 12%-kal növekedett.) (Forrás: KSH).

Az Egyesült Államokban nevelkedettek, nagy hatással volt a vietnámi háború és az egyéb polgárjoggal kapcsolatos megmozdulások sorozata, de a Magyarországon élőkhez ezek a történelmi események nem értek el.

Magyarországot a szocialista rendszer és a háború utáni felépülés jellemezte. Szakirodalmakban olvashatjuk, hogy az 1956-os időszak egy törésként érvényesül a baby boomer nemzedékének időszakában. Az 1956- előtt és után születettek más értékek, sajátosságok jellemzőek, azaz olyan eltéréseket tapasztalhatunk, amit a történelem formált.

A rendszerváltás előtti időszakban az 1956 előtt születettek jellemző a tisztesség, a szeretet, az emberség és a kíváncsiság. (Tari, 2010) Ezzel szemben az 1956 után születettek elvesztették az optimista szemléletmódjukat, jellemző volt rájuk a kiábrándultság.

Wong, Gardiner, Lang és Coulon (2008) eredményei szerint a baby boomer tagjai hűségesek a munkahelyükhöz, lelkiismeretesen dolgoznak, és a munkájukhoz kapcsolódó kötelék erős.



Szorgalmas munkavállalók, többnyire idealisták, optimisták. Jellemző rájuk a megegyezés, az egyetértés, továbbá a közösséghez való tartozás érzése egy adott csoportnak a tagjai között, azaz erős bennük a csapatszellem. Előnyük, hogy figyelmesek és tisztelettudók. Számukra fontos a munkaidő kerete, a munkájukat időben kezdik el és fejezik be. A változásokkal szemben ellenállóak, például a technológiával, de felismerik a szükségességét annak használatával kapcsolatosan, ezért lassan használatát veszik (Bokor, 2007). Jellemző rájuk a bizalmatlanság és az életükbe kerülő új tényezőknek a megkérdőjelezése.

### 3.3 X generáció

Ez a nemzedék Douglas Coupland „X generáció” című könyve alapján kapta a nevét. Magyarországon ebben az időszakban jelentek meg először az új technológiai eszközök, mint például a kábeltévé, videójátékok, számítógép, így sokszor a „digitális bevándorlók” elnevezésen emlegetik őket (Prensky, 2001).

Ez a generáció nem hasonlít az előző két nemzedékre. Az X nemzedék tagjai sokszor pesszimisták és individualistábbak előző társaiknál (Smola, 2002). Képzettebbek a szüleiknél, és az 1970-es évek végétől születettek életében már jelen van a számítógép használata is. A munka területén a motivációjuk: a pénz és a karrier, a státusz/pozíció (Paris, 2013). Igénylik a visszajelzést a munkájukról. Határozottan elválasztják a magánéletet és a munkahelyi létüket egymástól, de képesek a szabadidőjüket is munkára szánni, megtartva a munka-magánélet egyensúlyát. Magas munkaelvárásuk miatt rendkívül precízek, megbízhatóak és minőségi munkát végeznek (Khera, 2014). Könnyebben változtatnak, és nyitottabbak az újításokra, ami magyarázatot ad arra, hogy miért váltanak könnyebben és hamarabb munkahelyet, mint az előző nemzedékes társaik (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Az X nemzedék tagjai már felismerték, hogy akkor lehetnek sikeresebbek, ha menedzselik önmagukat, és kapcsolatokat építenek ki a szakmájukban, azaz gazdag kapcsolati tőkével rendelkeznek (Tari, 2010). Tudják, hogy az iskolai végzettség, a nyelvtudás fontos tényező a ranglétrán történő előre jutáshoz. A munkájukkal töltött időkorlát már nincs jelen, mint például az előző, a baby boomer generációnál. Ők nem a munkájuk elkészítésének az idő mennyiségét veszik alapul. Ezt a generációt a tényleges munka motiválja. Egy adott feladatnak szeretik látni a kész eredményeit is (Tari, 2010). Mivel sokan már külföldi nagyvállalatoknál dolgoznak, így számos szervezeti kultúrával találják szembe magukat munkahelyi létük során, ezért az alkalmazkodási

képességük magas. Szabálykövetők, nem kérdőjelezzik meg őket, mint például a következő nemzedék tagjai.

### 3.4 Y generáció

Az Y generációhoz számos szinonimát kötnek, amivel kifejezik ezt a nemzedéket: jövő, internet, én, millenáris, e-generáció, digitális, és egyéb kifejezések (Szlávitcz & Szretykó, 2012) (Choi & Wansoo, 2013) (Tapscott, 2009) (Arnett, 2013).

Ennek a generációnak a legfiatalabb tagjai is beléptek már a munkaerőpiacra és komoly kihívást jelentenek, mert minőségileg új és a szokásostól eltérő értékeket/tudást hoznak. Ebben az időszakban a legnagyobb változás a köztudatban a technológiák használata. Ez az a nemzedék, amelyik 100% benne él a digitális világban. Nem esik nehezükre az online munka elvégzése és az informatikai eszközök használata. Ebben az „újszerű” digitális világban minden nagyon gyorsan és feszes tempóban történik, ezért az Y generáció tagjai teljesen hozzá vannak szokva az esetleges változásokhoz. Ebből fakadóan a váratlan módosulások/újítások nem zökkentik ki őket a mindennapokból, bíznak önmagukban. Szeretik a kihívásokat, és a szakmájukon belül való új területeken történő önmegvalósítás motiválja őket. További motiváló erejük a fejlődés lehetősége, amire olyan „szomjasok”, hogy ennek reményében nem okoz nekik akadályt egy munkahelyváltás sem, és ezen információ ismeretében elmondhatjuk, hogy a kockázatvállalás nem ijeszti el őket (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Ennél a generációnál a pénz, mint motiváló erő háttérbe szorul. Fő céljuk a minél hamarabb történő előrejutás a ranglétrán, és a munkahelyen történő kreativitásuk kibontakoztatása a fontos. A digitális világ folytán ez a nemzedék teljesen más életformát követ, mint a korábbi generáció. Az „új” világ hatására ez a generáció mindent azonnal akar, és lépéseket tesz, keményen törekszik ennek a célnak az eléréséért (Soulez & Soulez, 2011) (Twenge J. M., Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Ez a nemzedék tétovázás nélkül szembeszáll a szabályokkal és megkérdőjelezi őket, különösen akkor, ha saját érdekeik forognak kockán. Rendkívül öntudatosok és gyakorlatiasok. A feletteseikre segítő partnerként gondolnak nem pedig olyan személyre, akitől tartani kell, és fokozza a munkahelyi stresszt. A munkavállalás kapcsán válogatók. Az a vállalat, ami nem elégíti ki munkavállalói igényüket, oda nem jelentkezők, még akkor sem, ha a megélhetésük forog kockán. Álláskeresés közben a lelkesedésük rendkívül magas, azonban egy kevésnyi kudarcélmény után ennek a lelkesedésnek a radikális csökkenése látszik. További tapasztalatok arról számolnak be, hogy az Y generációnak a tagjai, nem szívesen hagyják ott az iskolás

éveiket, és a tanulási igényük hosszabb időt ölel át, így a pályakezdésük is eltolódik az előző generációkhoz viszonyítva ( Szretykó , 2012) (Klára, 2010).

### 3.5 Z generáció

Kutatók egyetértenek abban, hogy ennek a nemzedéknek a tagjai a legeltérőbbek az összes többtől. A 2000 évek környékén a születési-ráta jelentősen visszaesett. Ennek eredménye, hogy számos Z generációba tartozó, egyedüli gyermek egy családban. Ezzel is magyarázható az a tulajdonságuk, hogy nem csapatjátékosok, ellentétben az előző generációkkal (Ferincz & Szabó , 2012), ( Trunk, 2009). A digitalizált világban születtek, és ennek köszönhetően problémamentesen, önállóan képesek kezelni a technológiai eszközöket, és remekül tudnak tájékozódni az online világban, azaz az interneten. Mivel ebben a felgyorsult, technológiai világban nevelkedtek, képesek egyszerre több mindenre odafigyelni. Azonban jobban preferálják a gyorsaságot/sebességet, mint a pontosságot. Motiválja őket, ha egyszerre több feladatot kezelhetnek egyszerre, a „multitasking” alapú munkavitel, azonban nehézséget jelent számukra a hosszú távú odafigyelés és a koncentráció. Fontos számukra a munka, de nem olyan mértékben, hogy képesek felborítani a munka-magánélet egyensúlyát. Nem igénylik a munkahelyen történő tartózkodást, minél inkább szeretnének élni az internet adta lehetőségekkel és a „szabadság” érzetével, hogy a világ bármely pontjáról is el tudják végezni a rájuk bízott feladatokat.

A Z nemzedék tagjait az alábbi forrásból vett idézet szerint jellemzem: „...túlzott magabiztosság, túlságosan magas elvárások annak ellenére, hogy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek, a béralku során magas fizetési elvárásokkal indulnak, „fiatalos”, túlságosan laza munkafegyellemmel, és kétes munkamorállal bírnak. A pályakezdők nehezen tűrik el az utasításokat, inkább együttműködni szeretnek, nagyfokú gyakorlatiassággal, realizmussal jellemezhetők.” (Ferincz & Szabó, 2012; 90p.). Fontos számukra a folyamatos fejlődésnek a lehetősége, és erre a generációra is jellemző az, hogy nem futamodnak meg egy munkahelyváltás előtt. Nem érznek felelősséget és elkötelezettséget egy szervezet iránt.

## 4. GENERÁCIÓ MENEDZSMENT

A HR-szakembereknek az egyik nagy kihívásokkal teli feladataik közé tartozik az, hogy kialakítsanak egy olyan munkahelyi légkört, amiben a más-más nemzedékből kikerülő munkavállalók is megfelelően tudnak egymással dolgozni, feladatokat megoldani. Ezt a

rendszer generáció-menedzsmentnek nevezik. Erre a menedzsmentre mindenképp szükség van, ugyanis a különböző nemzedékekből kikerülő munkavállalók más-más igényekkel, elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra, és ezekre az eltérésekre a HR osztálynak reagálnia kell. Meg kell oldaniuk vagy meg kell előzniük az eltérések miatt kialakulandó feszültségeket a generációk között, és ez nem egyszerű feladat.

A HR szakembereknek és a vezetőknek olyan feladatokat kell kidolgozniuk, amik a munkavállalókra inspirálóan hatnak, és biztosítani tudják a szakmai fejlődést. A nézeteltéréseket hatékonyan és jó kommunikációs eszközökkel kellene megoldani, ezen felül érdemes minél több ismereteket szerezni a különböző nemzedékekről és a preferenciákról. Meg kell találni azokat az eszközöket, amik külön-külön majd csoportokban is motiválják a munkavállalókat, még akkor is, ha más-más generációs csoportba tartoznak. A HR feladata, hogy alaposan kiismerje a munkavállalóit. A tréningek, workshopok, csapatépítő napok bensőségesebb hangulatot teremthetnek a munkavállalók között. Lehetőséget adnak nekik arra, hogy jobban megismerjék egymást, és a vezetőkkel is kialakítsanak egy közelebbi viszonyt, azaz egyénileg és kollektívan is a generációk megismerik egymást és egymás preferenciáit. Ez nem csupán közösségi érdek, hanem ennek a gazdasági vonzata is jelentős.

A Maslow piramis utolsó szintjén is láthatjuk, hogy a teljes önmegvalósítást ezeken a szinteken keresztül érheti el az egyén. Ez a kiteljesedés nemcsak az egyénre van hatással, hanem a munkavállalóknak is ösztönző erő lehet. Maslow úgy véli, hogy a motiváció az egyén szervezetében rejlik, amelyet egyéb szükségletek eredményeznek. Motiváció érzetét indukálhatja a hiány vagy a vágy érzete. Maslow szükséglet hierarchiájának elmélete már több mint 70 éves. Az elméletének alapja az, hogy először az alacsony szinteken lévő szükségletek kielégítésére kellene fókuszálni, majd azoknak az elérésekor térhetünk át a magasabb szinteken lévő szükségletek kielégítésére. A következőkben az ábra mentén, lentől felfelé haladva röviden ismertetem a szintekről való tudnivalókat (Göndör, 2003).



1. ÁBRA: MASLOW-PIRAMIS FORRÁS: (GÖNDÖR , 2003), SAJÁT SZERKESZTÉS

1. Fiziológiai szükséglet: Egy vállalatnak biztosítania kell különböző tényezőket, hogy a munkavállalónak a fiziológiai szükségletét kielégítse. Idetartoznak azok a faktorok, mint az étkeztetés, öltöző, munkahelyi környezet. Akkor, ha a munkavállalónak ezek a szükségletek kielégítetlenül maradnak, nem tud megfelelően összpontosítani a munkájára.
2. Biztonsági szükségletek: Idetartoznak azok a tényezők, amik által a vállalat egy biztonságos jövőt tud nyújtani a munkavállaló számára. Ilyen feltételek a foglalkoztatási feltételek, hosszú távú foglalkoztatottság, üzemorvosi ellátás.
3. Közösség iránti szükségletek: A pozitív légkör, jó kapcsolatok a munkatársakkal és a vállalati felettesekkel, mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállaló egy erősebb érzelmi fonalat tápláljon munkahelye iránt, ezáltal is növekszik a munkája iránti kötődése.
4. Megbecsülés: A megbecsülést két szekcióba érdemes csoportosítani, de mindkettő végkimenetelének a lényege az, hogy a munkavállaló egy pozitív visszacsatolást kapjon a munkájáról. A megbecsülés egyik fajtája a természetbeni, a másik a pénzbeli juttatás. A munkavállaló eredményeinek elismerése, a megbecsülés egyik fontos eleme.
5. Önmegvalósítás: Ez a piramisnak a csúcsa, a tetőfoka. Azok a dolgozók, akik az önmegvalósítás szintjén helyezkednek el, nagy valószínűséggel ők adják a legfontosabb értékeket a vállalatnak. Szervezetek munkaadói szárnyalni engedik az alkalmazott kreativitását. Ők teljesítenek a legjobban, és általában ők a leginspiráltabbak (Göndör , 2003).

Maslow elmélete a munka területén kettő fajta motivációt szemléltet:

1. Belső motiváció, azaz más néven intrinzik. Az egyén a cselekvésben találja meg az örömét, és az egész munkafolyamatának motivációja egy belső indíttatás. Azok a jelenségek, amik elindítják ezt a folyamatot, tehát belső motívumok, amelyek valaminek az elmaradását, hiányát jelzik.

2. Külső motiváció, más megnevezéssel extrinzik. Az egyén nem azért vesz részt egy tevékenységben, mert az élvezetet okoz neki, annál inkább az azt követő jutalmazás inspirálja őt. Ilyen lehet egy dicséret, jutalmazás. A motiváció jelentése a mozgás, ami a „movere” latin igéből származik (Klein & Klein , 2008). A motiváció és az inspiráció magyarázatot ad az emberek viselkedésmódjára.

A következőkben ismertetem a motivációs folyamatnak a szintjeit, alapelemeit, ahol bemutatom az bemeneti tényezőket. Az input összetevőin belül ismertetem az emberi majd a szervezeti elemeket. Az emberi alkotóelemek hatással vannak az egyén személyére, továbbá a csoportjának a jellegére is. A szervezeti részleget nagyban befolyásolja a vállalat struktúrája és felépítése, valamint a szervezeti kultúrája. Az output tényezőnél kettő szektor figyelhető meg: a teljesítmény és az elégedettség. A kettő között szoros kapcsolat van. A munkavállalótól elvárt teljesítményt és a munkával kapcsolatos elégedettséget a vezetők, a felettesek befolyásolják. A teljesítmény a motivációnak és a képességnek a szorzata (Klein & Klein , 2008), továbbá más szakirodalmakban már képletekkel is találkozhatunk, amik leírják a teljesítmény definícióját, ilyen például a  $Teljesítmény = Képesség * Motiváció * Lehetőség$  (Dr. Tóthné dr. Sikora, 2004).

## 5. GENERÁCIÓS ELTÉRÉSEK ÉS HASONLÓSÁGOK

A nemzedékeknel könnyen találhatunk olyan átfedéseket, amikor megmutatkozik két vagy annál több nemzedék sajátosságánál a hasonlóság vagy a különbözőség. Szakirodalmakban a szerzők a generációknak a bemutatására és azok jelenségeire fókuszál. Ezeket az eltéréseket és hasonlóságokat halmazokba foglaltam, és ennek alapján fogom bemutatni a legfontosabb jellemzőket, valamint kitérek azoknak a metszés pontjaira is.

### 5.1 Motiváció

Számos eszköz áll rendelkezésére egy vállalatnak, aminek segítségével motiválhatja a dolgozóit, mégsem ennyire egyszerű ez a helyzet, ugyanis nincsen egyfajta séma, ami minden

egyes egyénre ráhúzható, és az által elindíthatjuk nála azt a folyamatot, amitől motiválttá válik. Ennek természetes oka az, hogy mindannyian különbözők vagyunk. Más élethelyzetekkel, családi és történelmi háttérrel, lehetőségekkel és személyiséggel érkezünk a munkaerőpiacra. Az eltérő gyökereink különbözővé és színessé teszik az emberiséget, ez által más tényezők lesznek ránk hatással. Más érdekeltséggel, értékrendekkel építjük ki saját éltünket. A vállalatok számára egyik nagy észrevétel az, hogy az eddigi hosszú ideig jól bevált motivációs eszközök az utóbbi időben már elavultnak látszanak, ugyanis a fiatalokat már nem sikerül azokkal az eszközökkel „meghódítani”, mint korábbi társaikat. A következőkben ismertetni fogom azokat a tényezőket, amik eltérőek vagy hasonlóak a nemzedékek között. Ilyen eszköz a motiváló erő.

Az 1965-81 között születettek, azaz az X generáció tagjai inspirálttá válnak a személyes és a szakmai fejlődésnek a lehetősége és annak beteljesedése által, azaz leginkább a karrierépítés mozgatja meg őket. Nem igénylik a természetbeni juttatásokat, a dicséretet, és a munkakörnyezetük sem vált ki belőlük semmilyen negatív reakciót. Annál inkább igénylik a bérrel kapcsolatos juttatásokat.

Az Y nemzedéknek tagjai igénylik a rugalmas munkaformát, munkaidőt, továbbá náluk is nagy szerepet játszanak a személyes fejlődéssel kapcsolatos lehetőségek. A nemzedékek között számos eltérést találhatunk, mégis vannak jelentős azonosságok, mint például a bérezéssel, valamint a béren kívül történő juttatásokkal kapcsolatos történések.

Tehát az X és az Y generációnak a tagjaira közös jellemzője a külső motiváció, mint eszköz. Mindkettő generációnál érdemes lehet bevezetni a home office-t vagy a rugalmas munkaidő-beosztást, és mindkét nemzedékre igaz, hogy igénylik az élvezetes munkát.

Ennek a tényezőnek az ismeretével szeretném folytatni a dolgozatomat. A továbbiakban a munkahelyi elégedettségről és annak változásairól fogok írni, amiket szakirodalmak alapján gyűjtöttem össze.

A motiváció és az elégedettség fogalmát gyakran együtt, szinte már szinonimaként emlegetik, pedig az eltérés jelentős. Nemes (2003) megfogalmazta, hogy az általános motiváció valamilyen késztetés egy szükséglet kielégítés érdekében. Ez ösztönözi az egyént a viselkedési formálódásokra. Pritchard és Campbell (1976) azt fogalmazták meg, hogy az egyén döntését a motiváció befolyásolja és határozza meg. Ez egy ambíciót generál az egyénben egy cél elérésének érdekében, valamint segíti az erőfeszítés szintjének megtartásában. Rue és Byars (1991) feltevése az, hogy a dolgozói elégedettség, a munkavállaló munkájához kapcsolódó boldogságot és attitűdöt képviseli. A tartalom és folyamat elméleteket vizsgálva (Campbell &

Pritchard, 1976) arra jutottak, hogy tartalomelméletükhöz az egyénre jellemző olyan motívumokat csoportosítanak, amik az egyént cselekvésre ösztönözik. Idesorolták Murray, Maslow és Alderfer szükségletelméleteit. Továbbá idesorolták még Herzberg tanítását és Lofquist, Weiss, és Dawis munkailleszkedési elméletét. A kognitív folyamelméletek csoportját hangsúlyozza a három szerző.

## 5.2 Munka-magánélet egyensúly

Szakirodalmi kutatások alapján elmondható, hogy az Y generáció tagjai igyekeznek megtartani az egyensúlyt a munkájuk és magánéletük között, és náluk ez a törekvés sokkal intenzívebb, mint az X nemzedéknél. Továbbá hasonlóan fontos a munka a Baby- boomer, Veterán generáció számára. Franciaországi kutatás eredménye, hogy az Y generáció kimondottan olyan vállalatot/állást keres, ahol a munka-magánélet közötti egyensúly fenntartható. (Soulez & Soulez, 2011) .

Az Y generáción végzett magyar kutatás során kiderült, hogy a pályakezdő fiatalok azzal a tervvel indulnak el a nagybetűs életbe, a munka világába, hogy pályafutásuk első tíz évében alázatosan kell dolgozniuk, hogy cserébe később - amikor már családalapítással foglalkoznak -, könnyebb dolguk legyen. Pályakezdésüktől fogva az első 10 évben csak a munkára fókuszálnak, majd később jön szóba a családalapítás. A munka-magánélet egyensúlyát tehát nem egy időben, hanem idősiklásokkal akarják kompenzálni, egyensúlyba hozni (Bokor, 2007).

## 5.3 Felelősségvállalás

A munkavállaló motivációjának intenzitását emelheti az, ha a munkahelyén az egyén megbecsültnek és hasznosnak érzi magát. Ezek az érzelmek egyenesen arányos összefüggésben vannak a felelősségvállalásnál. Minél felelősségteljesebb feladatot végez el a munkavállaló, annál inkább érzi azt, hogy ő hasznos a munkahelyén. Viszont vannak olyan dolgozók, akik nem szívesen vállalnak felelősséget munkájuk során, mégis igénylik a megbecsülést.

Twenge és Zhang (2004) a kutatása során azt derítette ki, hogy kettő típusú ember létezik, és őket az egyén kontroll típusa befolyásolja. Vannak, akikre a belső és vannak, akikre a külső kontroll van hatással. A szakirodalomban ennek a vizsgálatának az eszméjét is bemutatja a szerző, továbbá kitér az egyéneknél jelen lévő individualizmusra és a kollektívizmusra is. A



kutatása során azt az eredményt kapta, hogy az Y generációnak a függetlenséggel kapcsolatos érzete, akarata a legjelentősebb a többi generációval összehasonlítva. Továbbá ellentmondással is találkozhatunk, mert ez az a generáció, akire a külső kontroll a jellemző. Ugyanakkor a felelősségvállalás náluk igencsak csökkenni látszódott akkor, ha a saját cselekedeteikkel kapcsolatban vizsgálták őket. Az Y generáció tagjaira jellemző a magabiztosság, a pozitív énkép, és határozottan saját magukban látják a sikernek a lehetőségét. Twenge és Zhang (2004) vizsgálata megmutatja azt, hogy az Y generáció tagjai a legtartózkodóbbak egy választás során az összes többi nemzedék közül, és ez párhuzamba vonható a felelősségvállalással. A franciaországi kutatás további eredménye az Y generációról az, hogy a nemzedéknek több mint a fele igényt tart egy olyan munkahelyre, ahol a lelkiismeretesség elengedhetetlen (Soulez & Soulez, 2011).

## 6. MÓDSZERTANI NEHÉZSÉGEK A GENERÁCIÓS KUTATÁSOK SORÁN

Az összes olyan szakirodalomban, ami ezzel a témával foglalkozott, kivétel nélkül olvashatunk arról, hogy a kutatásoknak e területe milyen módszertani és statisztikai nehézségekkel küzd. A legismertebb és egyben az első kiinduló pont a generációs hovatartozás. Ez a számadat egyértelműen adott, nincs mit rajta elemezni és kérdőre vonni. A vizsgálatokkal töltött évek során a kutatók számára is lassan kikristályozódott, hogy a nemzedékek közötti eltéréseket nem lehet jól elkülönülhető halmazokba tenni. A szerzők felhívják az olvasók figyelmét arra, hogy a generációs eltéréseket hamar felülírhatja a személyiség (Twenge & Campbell, 2008) (Sessa, Kabacoff, , Deal, & Brown, 2007).

Ezen felül a különböző kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy nem felétlenül a nemzedékes különbségek, hanem a kitöltőnek az életkora a számottevő. Tehát a kitöltő jelleme nem a generációs hovatartozásáról ad számot, hanem az életkoráról. Smola és Sutton (2002) olyan kutatási módszert választottak, ahol megoldható volt a kitöltő életkorának rögzítése. Twenge (Twenge & Campbell, 2008) kutatásai során törekedett kiküszöbölni az életkori akadályokat.

## 7. MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG

Az emberek életük jelentős részét a munkával töltik. Ez kiterjed magánéletükre is. Fontos, hogy olyan feltételeket hozzunk létre, amik a szervezet érdekeivel és céljaival megegyeznek és hozzá járul az eredményes munkavégzéshez. A munkaadó felelősség az, hogy megteremtse azt a munkakörnyezetet, amiben a dolgozó szívesen dolgozik. Ez nem egyenlő azzal, hogy a

munkavállalót óvjuk a bonyolultabb és nehezebben megoldható feladatoktól. Ez annyit jelent, hogy összességében olyan munkafeltételeket és körülményeket kell létrehozni, amit a munkavállaló pozitívan értékeli és él meg (Gyökér, 2001).

Ez nem csak a munkavállalónak az érdeke, hanem a munkaadóé is. A munkahelyi elégedettség pozitív kapcsolatban áll: a mentális egészséggel, a motivációval, a szervezeti magatartással és elkötelezettséggel (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001) (Spector P. E., 1997) (Gyökér, 2001).

Mindenki által elfogadott, általános definíció nincsen a munkahelyi elégedettséggel kapcsolatban, ennek ellenére az elégedettséggel és az elégedetlenséggel foglalkozó szakirodalmakban a kutatók közös egyetértésre jutottak (Hoppock, 1935); (Vroom, 1964) (Locke, 1976) .

Mivel a szakdolgozatomnak a kutatási része nagy részben kitér a munkahelyi elégedettséggel foglalkozó területre, ezért a dolgozatomban ezt a fejezetet hosszabban és alaposabban mutatom be. Foglalkozok definíciókkal, fogalmakkal és minden olyan tényezővel, amik, szakirodalmak alapján befolyásolhatják egy munkavállaló munkahelyi elégedettségét. A kutatók régóta foglalkoznak azzal, hogy milyen alapokból tevődik össze egy munkahelyi elégedettség érzete, milyen szükséges tényezőknek kellene beteljesülnie ahhoz, hogy a munkavállaló elégedett legyen. Kutatások folynak ezeknek az összetevőknek a prioritási sorrendje felől és arról, hogy mindezek hogyan vonhatók párhuzamba a motivációval és az attitűddel.

A következő részben Szlávicz (2010) doktori értekezésére alapján fogom bemutatni az ismereteinket a dolgozói elégedettséggel kapcsolatosan.

Egyes szerzők úgy vélik, hogy egyértelműen az attitűd az alapja mindennek, amihez hozzájárulnak a kognitív és érzelmi tényezők is (Saari & Judge, 2004). „A munkahelyi elégedettség az alkalmazott általános, érzelmi elemeket is tartalmazó munkája iránti attitűdje” (Rhoades & Eisenberger, 2002). Szlávicz (2010) a munkavállalói elégedettséget úgy értelmezi, hogy az, az összetett munkával összefüggő magatartás. Weiss és Cropanzano (1996) pedig úgy vélik, hogy a munkahelyi elégedettség 3 részből áll és a következőképpen definiálták:

1. A munkahelyekről szóló átfogó értékelő ítéletek - overall evaluative judgments about jobs
2. Munka közbeni érzelmi tapasztalatok – affective experiences at work
3. Munkával kapcsolatos hiedelmek - beliefs about jobs

Ezeket azért ismertettem, hogy látható legyen: elméletekből, definíciókból van bőven, mégis a közös nevezőjük egységes. Az egész téma alapja az az attitűd, amit különböző faktorok befolyásolhatnak. Az attitűddel kapcsolatos leggyakrabban használt definíció: „Az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik.” (Halász, Hunyadi, & Marton, 1979, old.: 49).

Összegezve: a munkahelyi elégedettséget attitűdként lehet a leghatékonyabban megvizsgálni. Jánosi és Kersch (2008) úgy vélik, hogy az attitűd tulajdonságainak ismerete elengedhetetlen. Rengeteg variáció áll rendelkezésünkre, hogy megmérjük egy munkavállalónak az attitűdjét, viszont nem szabad szem elől veszíteni azt, hogy az attitűdök összetevői (kognitív, érzelmi, viselkedési) egy vizsgálat során nem feltétlenül járnak mindig együttesen. A munkahelyi elégedettséget vagy az elégedetlenséget a munkával kapcsolatos értékelésnek és viszonyulásnak tekintik, ami érzelmi és/vagy a kognitív érzéseken alapul. Tekinthejtük ezt az egészet olyan viszonyulásnak, amely a munkahely vagy a munkával kapcsolatos érzelmi visszahatás alapján jön létre. Ezen felül az érzélem tekinthető a megelégedés jegyének. Akkor, ha az alkalmazott megelégedett a munkahelyével, akkor előnyösen viszonyulhat a munkájához, hivatalához, ha elégedetlen, akkor előnytelenül.

### 7.1 Kognitív érzések

Ahhoz, hogy az egyén érzelmi állapotot éljen át, a fizikai/környezeti alakulások önmagukban nem elegendőek. Egy ugyanabban a szituációban átélt helyzetet számos tényező befolyásolhat. Egy munkahelyi eseménynél befolyásoló tényezők lehetnek a szituációban jelen lévők és az azokkal való kapcsolataink, a megélt múltbeli tapasztalataink, személyiségünk, az általunk remélt következmények. Lazarus 1993-as kognitív kiértékelés elmélete szerint az érzelmi állapot intenzitását ezen tényezők befolyásolják. Ez ad arra magyarázatot, hogy ugyanarra a stresszhelyzetre minden ember másképpen reagál, és más-más megoldási utat keres (Oláh, 2006).

## 8. A SZERVEZETI ÉRZÜLETEK VIZSGÁLATA

Különböző szerzők azt kutatják, hogy az érzéseknek van-e bármiféle befolyásoló szerepe a munkavállaló attitűdjére. Barsade (2003) a kutatásával fényt akart deríteni arra, hogy egy

munkavállaló érzései hatással vannak-e a többi dolgozó érzelmeire, és (Staw & Ross, 1985) vizsgálata is hasonló köröket feszegetett. Ők abban voltak érdekeltek, hogy az egyén pszichikai személyiségvonása kapcsolatban áll-e a munkahelyi elégedettséggel.

A szervezeti érzéseknek a vizsgálatát három módszer szerint közelítették meg: Az első a dimenzionális szemlélet. Lényege, hogy a dolgozó által táplált érzéseket dimenziókba illesztik bele, és ezek kétféleképpen jellemzik. A vizsgálódásuk iránya elsősorban a testi és az aktivációs szintvonalak, amik lehetnek magasak vagy alacsonyak. Ezen felül az érzéseket megközelítik pszichés oldalról is. Ennél a résznél a szerzők kellemességi dimenziót állítottak fel, ahol egy érzet lehet kellemes, semleges vagy kellemetlen.

A második típusban az elmélet egy dimenzióra épült fel, ahol a szerzők negatív és pozitív affektivitást feltételeznek. A negatív affektivitáskor negatív érzelmi állapot alakul ki az egyénben. Ilyenkor a dolgozó olyan érzéseket él át, mint a düh, a harag, a boldogtalanság, a szorongás, további ezekhez hasonló érzelmek. Ezzel szemben, ha a pozitív affektivitást él át a dolgozó, akkor pozitív érzelmi állapotba kerül. Ilyenkor az egyén lelkes és feldobott, energiadús. Motiváltság és nagyobb kreatív hajlammal jellemezhető. A munkavállaló szívesebben vállal szerepet a szervezeti kultúrában. Ezek az elméletek párhuzamba vonhatók az extroverzió személyiségvonással (Staw & Ross, 1985).

A harmadik szemlélet a kategoriális megközelítés, ami (Ekman & Friesen, 1975) megközelítéséhez köthető. Itt alapvető érzelmekről beszél a szerző. Ekman az elméletében alapérzésekkel foglalkozott, amik az arci gesztusokon keresztül érezhetők. Friesen az egyén és a környezet kapcsolatát vizsgálta. Elmélete az, hogy az ebből fakadó érzelmek egyfajta jelet küldenek az egyénnek.

Az utolsó eszme szerint az érzelmek az élethelyzetektől, környezetektől függenek. Ilyen élethelyzet vagy környezet a kultúra. A kultúra hatással van az egyén viselkedésére, attitűdjére. Szabályok segítik az egyént, hogy egy adott helyzetben mi az elvárt viselkedési forma (Oláh, 2006).

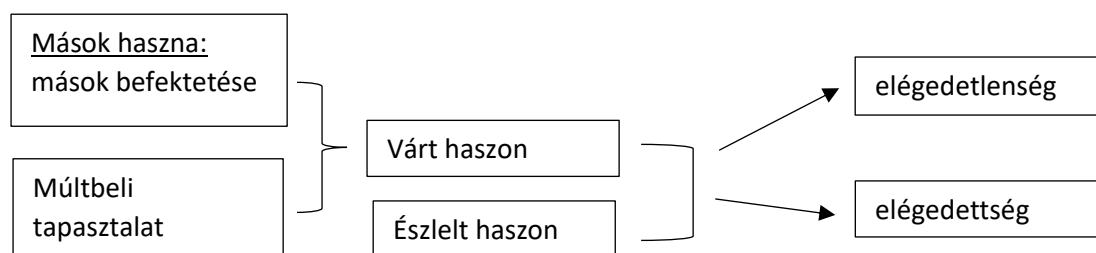
## 9. BEFOLYÁSOK A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGRE

A dolgozói munkahelyi elégedettségre több tényező is befolyásoló erővel bír. A következőkben három ilyen nagy csoportot fogok ismertetni, szakirodalmi áttekintés alapján.

## 9.1 Személyiség

Egyes vizsgálatok során a szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a munkahelyi elégedettségnek csakis a személyiséggel van közvetlen kapcsolata. Staw, Bell és Clausen (1986) vizsgálata rámutat arra, hogy a munkahelyi elégedettség előre kimutatható, ha a vizsgált egyént pozitív érzelmi világ jellemzi. Dolgozó férfiakat vizsgáltak az akkor jelenlegi, majd a 7 évvel korábbi munkahelyi elégedettséggel kapcsolatban. A kettő időszak között pozitív korreláció kapcsolatot véltek felfedezni, ami azt jelenti, hogy az elégedettségi érzet tartós, és ez akkor sem inog meg, ha a vizsgált személy munkahelyet változtat. Ebből következik, hogy az elégedettség az ember személyiségétől függ és nem a munkahelytől.

Mindenkiben jogosan merül fel a kérdés, hogy akkor léteznek olyan személyiségtípusok, amik nagyobb hajlandósághoz vezetnek, azaz az adott személy hajlamosabb az elégedettséget kialakítani, vagy épp az ellenkezőjét, az elégedetlenséget? A válasz igen. Vannak, akik csak különböző élethelyzetekben elégedetlenek, és vannak olyan munkavállalók, akik bárhol bármilyen körülmények között dolgoznak, elégedettséjük mindig jelen van. A pozitív érzelmi beállítódás és az elégedettség összefüggésben vannak egymással, ugyanis a pozitív affektivitás hatással van arra, hogy a dolgozó mennyire élvezi a munkakörét, munkájával töltött idejét, és ezek befolyással vannak a megelégedettségére. Ez a maga természetességével fordítva is létrejön. Egy negatív érzetű dolgozó könnyen csak a negatív dolgokra fókuszál, negatív lereagálásokat tesz, könnyedén kialakítja az elégedetlenségét, frusztrációját (Staw, Bell, & Clausen, 1986). Továbbá Locke (1976) elégedettség-befolyásoló vizsgálata közben olyan alapokra fókuszált, mint az egyéni összetevők és munkaszempontok. Ezeket olyan aspektusok szerint rendezte, amik az egyén számára a legfontosabbak. Feltevése szerint a múltbéli tapasztalatok összehasonlítása a jelenben lévőkkel hatással van a munkahelyi elégedettség szintjére. Kutatások alátámasztják, hogy a fizetéssel való megelégedettség kapcsolatban áll a munkatársakkal való összevetéssel (Jex & Britt, 2008).



2. ábra: Az elégedettséget befolyásoló összehasonlítás

(Forrás: McShane, Glinow, 2008, 206.o)

Az ábrán szemléltethetjük, hogyha a múltbeli tapasztalatok és a másokkal való összevetés pozitív hasznot hoz a dolgozó jelenébe, akkor az elégedettséget generál. Fordított esetben elégedetlenséget.

## 9.2 Az érzelmi események elmélet

Weiss és Cropanzano (1996) *Érzelmi események* című elméletük során értelmezik a munkahelyi érzések és az elégedettség kapcsolatát, amit a múltbeli munkahelyi tapasztalattal és a megélt események során létrejövő érzelmekkel hoztak összefüggésbe. Az elmélet megemlíti a korbábban már szóba került dolgozói érzelmi beállítottságot (negatív/pozitív) és a munkahelyi körülményeket (befolyásoló tényezők, motivációs tényezők) (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Ez az elmélet azt mondja, hogy kétféle munkahelyi elégedettség van. Az érzelmi események elmélete különbséget tesz a pillanatnyi munkahelyi teljesítmény és az érzelem-tapasztalat során kialakuló érzések között. Alapfeltételük az, hogy az eltérő munkahelyek más-más jellemzőkkel bírnak. Idesorolták a munkahelyen való stresszfaktorokat és tényezőket, a munkának a jellegét és a munkahelyi környezetet és kapcsolatokat. Ezek hatást gyakorolhatnak a munkavállaló érzelmi helyzetére, ami később kihat a dolgozó viselkedésére, munkahelyi attitűdjére. Továbbá arról is beszélnek, hogy ha a dolgozóval kapcsolatos érzelmi változás alakul ki, ez az alakulás könnyen megváltoztathatja a dolgozónak a hozzáállását, motivációját, azaz az attitűdjét a munkához. Ugyanakkor hosszabb távon ez az egy tényező nem okoz nagy befolyásolást, csak az adott pillanatnyi helyzetre, munkanapra van hatással. Szinte magától értődő, hogyha a dolgozó hosszú távon él át negatív munkahelyi súrlódásokat, akkor a reakció nem ilyen formában történik. Az akár munkahelyi kilépést is eredményezhet (Weiss & Cropanzano, 1996).

Az érzelmi eseményeknek a megélését és előnytelenységét fokozhatja az egyénnek a személyisége és az érzelmi beállítottsága is. Weiss és Cropanzano (1996) *Érzelmi események* című elméletükben ugyanazt fogalmazták meg, mint korábban Staw és munkatársai az 1986-ban publikált tételükben. Egy érzelmi beállítódás lehet negatív és pozitív, és ezektől függően alakulnak ki a kedvezőtlen vagy a kedvező érzelmi tapasztalatok. A negatív és pozitív érzelmi tapasztalatoknak a gyakorisága előre jelezhető. Az előbbi kedvezőtlen, az utóbbi pozitív/kedvező érzelmi tapasztalatokat generál. Különböző foglalkozások és munkahelyek más-más tényezőket produkálnak, ezért a munkavállalót érintő érzelmi teher is megosztó. A

munka tartalmát, a munkahelyi kihívásokat, továbbá a munkahelyi kapcsolatokat nyugodtan sorolhatjuk az érzelmi tapasztalások körébe.

Szakirodalmak nagy része arról ad ismeretet, hogy az Y nemzedéknek tagjai nehezen motiválhatók és nem elégedettek a munkájukkal (Woodward, Vongswadi, & More, 2015). Folyamatosan újításra vágnak, izgatottságot akarnak érezni a munkájuk elvégzése során. Ha ezek az elvárások kielégítetlenül maradnak, akkor gondolkodás nélkül munkahelyet váltanak. A szakirodalomban a szerzők gyakran említik ennél a generációnál a kitartásnak a hiányát. Azonnali „feedback”-re, azaz visszajelzésre vágnak, továbbá már a korábban említett jutalmat is igénylik (Twenge, Zhang, & Im, 2004). Természetesen ezekkel az információkkal szemben ellentmondásokról is olvashatunk, ugyanis egyes kutatások eredményei arról számolnak be, hogy az Y generációnak a tagjai sokkal elégedettebbek a munkájukkal és a munkahelyükkel, mint korábbi társaik (Kowske, 2010). A 2010-es gazdasági világválság jelentős hatással volt az akkori pályakezdőkre. Erre az időszakra jellemző volt a magas munkanélküliség és a munkahelyekért való versengése. Ez a tapasztalás nagyban befolyásolta a munkavállalók attitűdjét. Az Y generációnak a tagjai nagyobb erőfeszítéseket tesznek azzal kapcsolatosan, hogy megtartsák a jelenlegi pozíciójukat, és jobban becsülik is azt (Deal, 2010) (Jennifer, David, & Steven, 2010).

Cennamo és Gardner (2008) vizsgálata összehasonlította az Y, az X és a baby boomer nemzedéket, és arra az eredményre jutottak, hogy az Y nemzedéknek a tagjai váltanak a legkönnyebben munkahelyet. Kiderült az is, hogy mindhárom generációnak az összevetése során nem találtak eltérést az elkötelezettség és a munkahelyi elégedettséggel kapcsolatosan. Ezzel szemben az is bebizonyosodott, hogy az X nemzedéknek a tagjaira jellemző az elkötelezettség, de ez az elkötelezettség nem a szervezet felé, hanem a szakmájukkal kapcsolatosan történik, azaz a foglalkozásuk felé irányul.

A további szakirodalomban (Twenge J. M., Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) Twenge kutatásáról olvashatunk, ami arról számol be, hogy a munkahelyváltás, mint jelenség, az életkori sajátosságból fakad, nem pedig a generációkból, ugyanis a kutatás eredménye azt az adatot adta nekünk, hogy a munkahelyváltással kapcsolatosan a 24 esztendő a forduló év. A huszonnégy évnél fiatalabb korosztályra nagyobb hajlandóság mutatkozik a munkahely elhagyásával kapcsolatosan. A 24 év felettiek közül a munkavállalók 74%-a úgy nyilatkozott, hogy a hátralévő munkára szánt éveit eltöltene a jelenlegi munkahelyénél, azaz nem váltana munkahelyet.

A Franciaországban lebonyolított kutatás eredménye az, hogy az Y generáció 14,23%-a szeretne garanciát kapni arra, hogy az idő teltével is megmarad a munkahelyi pozíciója, továbbá 12,3%-uk maradna több éven át ugyanazon a munkahelyen ugyanabban a pozícióban (Soulez & Soulez, 2011).

### 9.3 A vezető és beosztottak kapcsolata

A vezető-beosztott viszony hatással van a dolgozó szervezeti viselkedésére, magatartására. Ez tükrözi az munkahelyi elégedettségét is (Chester , C., Castro, & Cogliser, 1999) .

Az elméletek szerint két típusú kapcsolat alakulhat ki a vezető és beosztott között. Az első csoport a beltágok csoportja. Itt az alkalmazottakon belül kialakul egy belső kör, akikkel a vezető bensőségesebb. Ők azok a beosztottak, akikhez a vezető segítségért, tanácsért fordul. Ezeknek a munkatársaknak nagyobb felelősséggel járó feladatokat ad és ez a tényező a legtöbb esetben elégedettséget vált ki a beosztottból. Elkötelezettek és hűségesek a munkahelyük és a vezetőjük felé. Nem szabad elfelejteni, hogy ennek hátulütője is van. Ezeknek a kollégáknak a munkamennyiségük több, valamint jelentősen több időt töltenek a munkahelyükön, mint azok a társaik, akik nem tartoznak bele ebbe a belső körbe (Chester , C., Castro, & Cogliser, 1999). Ezt a kapcsolatot magas minőségű kapcsolatnak nevezik.

A másik típusú kapcsolat a kültágok. A dolgozóknak kisebb a felelősségük, a választási lehetőségük, valamint a befolyásuk is. Kisebb és egyszerűbb feladatokat kapnak. Ennek vonzata az, hogy a hozzáértése kevésbé tud megmutatkozni, ezáltal kevésbé értékelve fogja magát érezni. Nem mellesleg a juttatása is alacsonyabb. Ezek a beosztottak megbújnak a háttérben, és ritkán élnek meg interakciót a vezetőikkel és általában az elégedettségi szintjük alacsony.

Mi dönti azt el, hogy egy dolgozó melyik csoport tagja lesz? Egy dolgozó a képességeinek mérten kap feladatokat, amiket a legjobb tudása szerint végez el. A kapott feladat lehetőséget ad számára, hogy megmutathassa a szaktudását és ismereteit. Ezt követi a tárgyalás, ahol a főnök és beosztott elbeszélgetnek arról, hogy a munkavállaló milyen juttatásban fog részesülni az elhivatottságáért és szervezeti lojalitásáért cserébe. Ezt társas csere mintázatának hívják.

A jobb pozíció elérése nem ilyen egyszerű. Függ az egyén személyiségének a sikerességétől is. Azok a dolgozók, akik extrovertáltak könnyebben tudnak jó kapcsolatot kialakítani a munkatársakkal és vezetőkkel. Bizalmat és jóindulatot váltanak ki a vezetőikből, továbbá



képességeik is jók. Hajlandóak a kemény munkára, hogy fenntartsák jó kapcsolatukat a vezetőkkel.

A következő, ami segítheti a beosztottat a jobb pozíció elérésében az az érzelmi oldal. Nagyobb esélyük van a jobb pozíció elérésében azoknak az alkalmazottaknak, akik hasonló/azonos korúak és neműek, valamint hasonló vagy azonos kultúrából származnak a vezetőikkel.

## 10. DOLGOZÓI MEGELÉGEDETTSÉG HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓI ATTITÚDRE

Az ismertetettek alapján megismerhettük azokat a tényezőket, amik hatással vannak az dolgozói elégedettségre. Összefoglalva az elégedettség csak egy bizonyos szintig és pillanatnyilag hat a teljesítményre. A következőkben a munkavállalói elégedettségnek a következményeit fogom bemutatni, blokkokba szedve.

### 10.1 Az egyén szintjén

A fenti elméletek áttekintése alapján elmondható, hogy az elégedettség és teljesítmény nincsenek szoros kapcsolatban egymással. A dolgozói jólét pozitív viszonyulásban van az alacsony stresszszinttel, és a fizetés pozitív kapcsolatot mutat a teljesítménnyel (Weiss & Cropanzano, 1996).

### 10.2 Szervezet szintjén

A munkával való elégedettség egyik legfontosabb következménye a szervezeti elkötelezettség. Az ember életében vannak helyek, tényezők, amikhez ragaszkodik. Ezek többek, mint fizikai terek. Megtelnek érzelmekkel, élményekkel. Akkor, ha ez kialakul, a dolgozó egy érzelmi kötődéssel lesz a szervezete felé. Ez mutatkozik abban, hogy az egyén hosszabb ideig akar lenni a szervezet tagja, továbbá a lojalitásában. Egy elégedett dolgozó engedékenyebb és nem kérdőjelezi meg a döntéseket.

Pozitív kapcsolatot mutat a dolgozók elégedettsége a fogyasztói elégedettséggel. Ennek a magyarázata rendkívül egyszerű. Egy elégedetlen dolgozó nagy valószínűséggel nem fog jó

szolgáltatás nyújtani, így magától érthető, hogy a szolgáltatás minőségének szintje, a munkahelyi elégedettséggel vonható párhuzamba. Az elégedetlenség kedvezőtlen dolgozói magatartást eredményezhet. Ilyen magatartás a befelé fordulás, visszavonulás és az eredményességet akadályozó reagálások, amik ellentétben vannak a szervezeti célokkal.

Összegezve ezt nem hatékony szervezeti viselkedésnek nevezik, aminek háttérében a motiválatlanság is lehet. Az elégedettséget összefüggésbe hozták a visszavonulási reakciókkal. Visszavonulási reagálásokhoz soroljuk a késést, a hiányzást, a hallgatást és a cselekvésnek a hiányát (Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005).

Egy elégedett munkavállaló jobb hangulatban végzi a munkáját. Kedvesebb és kommunikatívabb, valamint a fogyasztóknak is rokonszenvesebb ez a hozzáállás. Ezen felül egy elégedett munkavállaló kevesebb eséllyel hagyja el jelenlegi munkahelyét (McShane & Glinow, 2008).

## 11. MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG: ELMÉLETI MODELLEK, MUNKAATTITÚDÖK MÉRÉSE

Az eddig leírtakból megtudhattuk, hogy a munkahelyi elégedettség érzése igencsak összetett, így a mérése sem olyan egyszerű, mint hisszük. A munkahelyi elégedettséget általában attitűdként mérik. Az attitűdöt mérhetjük közvetlen és közvetett módon. Közvetlen módszernél a személyt közvetlenül vizsgáljuk, közvetlen kérdéseket teszünk fel, továbbá a viselkedéstudományt is alkalmazhatjuk. Az attitűdök mérésénél használhatunk attitűd skálákat. Ilyen skálák például a Thurstone-féle skála, Bogardus szociális távolság-skála, Likert-skála, szemantikus differenciál skála. A munkahelyi elégedettséget többnyire kérdőívekkel szokták vizsgálni. Továbbá van egy úgynevezett globális értékelési módszer, amikor egyetlenegy kérdést tesznek fel a vizsgált embernek. Ezen felül lehetőségünk van komplex értékelési módszerre is, amikor a munkával kapcsolatos tényezőkre kérdezzük rá. Ezzel egy átfogó eredményt kaphatunk.

Szlávicz (2010) azt fogalmazta meg, hogy nem lehet csak úgy közvetlenül megmérni az elégedettséget, szükség van közvetítő eszközökre. Számos megközelítés van azzal kapcsolatosan, hogy hogyan lehet vizsgálni ezt az érzést. A következőkben (Szlávicz, 2010) doktori értekezése alapján fogok részletesebb kifejtést tenni.

Ebben a szakirodalomban Szlávicz a Magyarországon lévő munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos mérések által kapott adatait dolgozta fel, ami a „Dolgozó magyarok 2006” címet kapta. Tehát az elégedettség mérése rendkívül nehézkes. Ezt alátámasztja az is, hogy a szerzők felhívják a figyelmünket arra, hogy másképpen kezeljük az általános munkahelyi elégedettségnek és a specifikus munkahelyi elégedettség eredményeit. Az utóbbi a munkának csak egy adott szakaszát, területét érinti. A specifikus munkahelyi elégedettségi mérésekből jelentősen több van. Az általános munkahelyi elégedettség akkor szignifikáns, ha minél több vizsgálatból tevődik össze a végeredmény.

Szlávicz a mérése során az általános elégedettségnek az összefüggéseit vizsgálta azokkal az összetevőkkel, amik a szakirodalomban egy mérés során a vizsgálat tárgyát jelentik. A munkával kapcsolatos kiváltó tényező első pontja a munka jellege, a második a munka mennyisége. A túl nagy munkamennyiség befolyásolja a munkavállaló pszichés állapotát. Túlmenően sok munkafeladat túlterhelést okozhat, ez pedig kialakítja azt, hogy a munkavállaló fáradt majd elégedetlen lesz. Ide soroljuk azokat a tényezőket, mikor nincs elegendő alkalmazott a vállalatnál, a munkamennyiség nem megfelelő, azaz a heti munkaórák száma meghaladta vagy nem üti meg az elvárt szintet. A munka jellegéhez soroljuk: a munka érdekességét, a dolgozói kihívást.

A harmadik szint a munkaviszony időtartama és a munkaköri pozíció, ami lehet vezetői vagy beosztotti. Az elégedettséget befolyásoló következő tényezők a szervezeti kiváltó okok. Egy vállalati struktúra, ami rosszul szervezett és működtetett, nagy stresszel járhat a dolgozók számára. Fontos a jól szervezettség a szervezeti folyamatokat és kapcsolatokat illetőleg. Ahhoz, hogy a dolgozó szeressen a munkahelyén időt tölteni, azt kell, hogy érezze, hogy ő a „helyén van”. Továbbá, ha a vezetője által kapott jelzések alapján a munkavállaló azt érzi, hogy megbecsülik, a szakmai fejlődés biztosítva van számára és van lehetősége a fejlődésre és az előre lépésre, valamint akkor, ha biztonságban érzi magát anyagilag és emberileg is, akkor egy olyan közeg alakul ki körülötte, ami a munkahelyi elégedettségnek az alapját jelentheti (Szlávicz, 2010).

Ennél az állomásnál a szerző jó pár összetevőt megemlít. Emellett ezeknek mellékágaik is vannak, ezért az egyszerűsítés kedvéért felsorolás-szerűen fogom ismertetni őket.

Szervezeti kiváltó okok:

a. általános vezetési gyakorlat

b. közvetlen vezető stílusa

c. javadalmazás

- javadalmazási rendszer egésze
- javadalmazás igazságossága
- teljesítmény-értékelés
- fizetés nagysága
- juttatások
- ösztönző bérrendszer

Ezen felül a szervezeti kiváltó okokhoz sorolta még a dolgozó szakmai fejlődésének a lehetőségét, a rugalmas munkavégzést és a munkakörülményeket. A munkakörülményeknek meglévő két opciója; munkakörülmények és eszközállomány. Egyúttal még mindig idesorolta a szervezet nagyságát, a szervezeten belüli kommunikációt, a munkahelyi kapcsolatokat, valamint a munkahely biztosságát. Az utolsó pont az egyéni kiváltó okok, amiknek a tényezői a dolgozó személyisége, a dolgozó demográfiai jellemzői és a dolgozó-munka összhangja.

Kiss (2003) olvashatjuk, hogy Hawthorne elégedetlenséggel kapcsolatos vizsgálatai során az egyén és a csoportok eltéréseire hívta fel a figyelmet. Hoppock 1935-ös vizsgálata azt mutatják, hogy a munkavállaló boldogsága a magas képzettségétől függ. Ezt azzal magyarázta, hogy a magas képzettség nagyobb elégedettséget okoz. További eredménye az volt, hogy a munkahelyi csoportok is befolyással vannak az elégedettség szintjére (Landy, 1989).

Schaffer hátra hagyta a csoportokat, az egyén szintjén vizsgálódott (Schaffer, 1953). Elmélete szerint pszichológiai mechanizmusok léteznek bennünk, amik kiváltják az elégedettséget, vagy az elégedetlenséget. Elgondolása szerint, ha az egyén bizonyos szükségletei nincsenek kielégítve, belső feszültség keletkezik. Schaffer úgy fogalmazott, hogy a munkavállalók "szükséglet színezték" szemüvegen keresztül látják a munkát. Ez az elmélet összefüggésben van a motivációs és az elégedettség elméletekkel. Schaffer úgy véli, hogy az embernek 12 alapvető szükséglete van. Ez az elmélet átfedi a Maslow-féle piramis szükségleteit. Meghatározta, hogy az általános elégedettség létrejön, ha az egyén legfontosabb első kettő szükségletét kielégítik a munka során, viszont, ha ezek kielégítetlenül maradnak, az teljes elégedetlenségről ad számot. Ez reprezentálja az egyéni különbségeket.

A fentiek alapján azt a megállapítást tehetjük, hogy a munkahelyi elégedettség rendkívül összetett, és 1-2 faktor nem elegendő ahhoz, hogy tényleges mérést és eredményt tudjunk

készíteni és kapni. Érdeemes lenne meghatározni a kapcsolatokat az összetevők között, és a munkakörökkel kapcsolódó jellemzőket keresni.

## 12. SZEMÉLYISÉG ÉS A BIG5 MODELL A MUNKAHELYEN

Feist (1998) metaelemzése szakirodalmak áttekintése során a Big5 modell (Five Factor Model, FFM), azaz az ötfaktoros modell személyiségdimenziói között lényeges összefüggéseket talált. A Big5 modell egy 5 faktoros személyiségmérési keretrendszer. A modell alapjait Gordon Allport formálta meg (Allport & Odbert, 1936). Gordon Allport az emberi jellem és személyiség leírásához több tízezer kifejezést gyűjtött össze. A szerző mellékneveket, tulajdonságokat és jelzőket jegyzett fel. A faktorok jól mérhetőek, stabil dimenziók és egymástól elkülöníthető személyiségjegyekből állnak. Mivel a szakdolgozatom nagy részében azt kutatom, hogy a személyiség milyen kapcsolatban áll a munkával való elégedettséggel, ezért a továbbiakban olyan vizsgálatokat mutatok be, amik ezzel a témával foglalkoztak.

## 13. SZEMÉLYISÉGVIZSGÁLATOK

Már az 1930-as évektől kezdődően vizsgálták az összefüggéseket a munkahelyi elégedettség és az emberi érzések között (Fisher & Hanna, 1931). Az akkori kutatásokat eredményesnek vélték, mégsem foglalkoztak velük hosszú évekig. A következő időszak, mikor a kutatók újra dolgozni kezdtek az összefüggéseken, az 1980-as évek volt, és ekkor elég sokrétű eredményekre bukkantak rá, amiknek végeredményük azonos volt. Az elégedettséget stabil, nehezen vagy nem megmagyarázható alapok alkotják. Ekkoriban kezdték el használni a big5 személyiségmodellt is. Magától értetődő volt, hogy a személyiségmodell használatával kutassák a munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezőket.

Furnham és Zacherl (1986) azt vizsgálták, hogy az érzelmi stabilitásnak és az extravertióknak milyen hatásai lehetnek a munkahelyi elégedettségre. Következtetésük az, hogy az extravertió gyenge kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel, valamint az érzelmi stabilitás negatív kapcsolatot mutatott a munkamennyiséggel, a munkatársakkal és a fizetéssel.

Boudreau, Boswell és Judge (2001) a személyiség függvényében vizsgálták az Egyesült Államokban és az Európában dolgozók külső és belső karriersikerességeit. Azokkal a külső és belső tényezőkkel dolgoznak, amik az egyén munkájából származnak. A külső szinthez sorolták

a jutalmazást, a munkakör szintjét, az alkalmazhatóságot és az olyan kívülről látható elemeket, mint a fizetés, a hatalom. A belső standardhoz sorolták az elégedettséget a munkával, az étellel és a karrierrel, azaz olyan viselkedésformákat, amiket az egyén végez (Jaskolka, Beyer, & Trice, 1985) ; (Boudreau, Boswell, & Judge, 2001).

A további eredmények azt mutatják, hogy az érzelmi stabilitás negatív kapcsolatban, míg az extravertió pozitív kapcsolatban áll a belső sikerrel. A belső sikerességet értelmezhetjük a munkával való elégedettségnek, vagy felfoghatjuk a munka egyik alkotó elemeként. A további megoldások azt mutatták, hogy az érzelmi stabilitás az elégedettséggel közvetlen kapcsolatban áll. Ezzel szemben negatív, nem erős kapcsolatot észleltek a lelkiismeretesség és az extravertió, a munkahelyi elégedettség között.

Ilies és Judge, (2002) azt kutatták, hogy az egyén időszerű hangulata és a személyiség milyen hatással lehet a munkahelyi elégedettségre. A szerzők megemlítik szakirodalmukban, hogy a legtöbb kutatásból kapott eredményt egy változónak tekintik, mivel az egyén munkával való elégedettsége nem feltétlenül mindig ugyanaz. Ennek módszertani oka az, hogy a vizsgálat/mérés során az egyén adott pillanatban jelenlévő elégedettségét vagy elégedetlenségét tudják megmérni. Hasonló változékony tényező a hangulat is, amit vizsgálatok is bizonyítanak, hogy nagy hatással van a munkahelyi elégedettségre (Weiss, Nicholas , & Daus, 1999).

Judge, Heller és Mount (2002) egy összesített metaanalízisben vizsgálták a témát, ezen felül foglalkoztak az ötfaktoros modellel, valamint olyan tényezők után kezdtek el kutatni, amik kapcsolatban állhatnak a munkahelyi elégedettséggel. A szerzők megtalálták a legerősebb változót, mint tényezőt, ami a legjobban befolyásolhatja a munkával való elégedetlenségét, és az pedig az érzelmi instabilitás. Ezek után majdnem ugyanakkora mértékben következik az extravertió majd a lelkiismeretesség. Ezeket követte a barátságosság és a nyitottság.

Összességében a szerzők úgy vélik, hogy a munkával való elégedettséget nagymértékben az érzelmi instabilitás, a lelkiismeretesség és az extravertió befolyásolja, majd a fennmaradt kettő faktort bizonytalan státuszba tették. Ez a két faktor nem mutatott ki szoros, lényegre törő kapcsolatot, mégis nélkülözhetetlen lehet egy munka során. Egy barátságos dolgozóval könnyebben szót lehet érteni. A kollégákkal és vezetőkkel való jó kapcsolat legtöbbször előnyt jelent a munkavállaló számára, mert kevesebb az esély a súrlódások és a nézeteltérések bekövetkezésére.

## 14. A NEMZEDÉKEK KAPCSOLATA A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGGEL

Ebben a részben olyan szakirodalmak alapján alátámasztott kutatásokat fogok említeni és részletezni, amikben a munkával való elégedettséget vizsgálták a nemzedékes hovatartozás függvényében. Megpróbálok kitérni minden olyan eltérésre és azonosságra, amik a témának ezt a területét érintik, és ezeknek a „miért”-jeire is választ próbálok adni. Nehéz felszínre hozni a generációs eltéréseket. Ezt többek között a kor befolyásolja, és az érettség jelenléte vagy annak hiánya okozza.

A korábban már említett (Kowske, 2010) (Brenda, Rena , & Jack, 2010) Kowske kutatását szeretném példaként említeni, mivel rendkívül összeszedett és alapos kutatást végeztek, külön odafigyelve a korszakokra és a korosztályokra. Ezeket vegyítve kerestek és találtak generációs eltéréseket és azonosságokat a munkavállalói elégedettség kapcsán. A szerzők rájöttek arra, hogy mindegyik változó tényező, ami hatással van az elégedettségre a nemzedékek között szignifikánsan eltérőek. Egy nemzedéken belül a nemzedékhez való tartozás fontossága viszont alacsony szintű.

A kutatási adatok azt az eredményt adták, hogy az elégedettség a legjelentősebben az Y generációnál van jelen, majd a háború előtti generációnál átlag fölötti eredmény a jellemző. Az X generációba tartozókra az elégedettség nem nagy százalékban mondható el, pontosabban az átlag alatti értéket kapták. Ezt az egészet egy U formán keresztül mutatták be a szerzők, mivel a vizsgálat során ez a kép rajzolódott ki. A kapott eredmény mellé meg kell említenem, hogy az Y generáció tagjai is alig haladták meg az átlagot. Mindezek után a szerzők a generációs eltérések felőli kutatásokat a háttérbe szorították, és inkább a nemzedékek közötti hasonlóságok felől vizsgálták.

A szerzők kimondták, hogy egy dolgozó nem a generációs hovatartozás hatására elégedetlen vagy elégedett a munkájával, tehát más tényezők hatnak az elégedettség érzésre.

Érdeemes lenne az egyének közötti különbségeket kutatni, nem pedig a generációs eltéréseket.

Gyakorlatban ez olyan javaslatot jelent, hogy a vállalatoknak érdemes lenne megvizsgálni a saját szervezetük generációs szempontját, de nem szabadna kétségbe esni, vagy teherként elkönyvelni azt, ha egyszerre több generációt képviselő munkavállaló van jelen egy munkafolyamat során (Brenda, Rena , & Jack, 2010).

A következőkben (Young, Sturts, Ross, & Kim, 2013) vizsgálatával fogok foglalkozni, akik a munkaerő piacon jelen lévő három nemzedéket vették a vizsgálat tárgyává. A témát nem elhagyva, továbbra is a munkával való elégedettség méréséről és a kapott eredményekről lesz szó. A vizsgálatot az Egyesült Államokban végezték el, egy ottani sportegyetemen. A kérdőív elején demográfiai majd munkával kapcsolatos kérdéseket tettek fel a szakembereknek (nem, kor, munkakör, munkatapasztalat, iskolai végzettség, fizetés), majd ezt követően rátértek az elégedettség mérésére. Az eredmények azt mutatták, hogy a legelégedettebb generáció a Baby boomer. Nincsen szignifikáns különbség X valamint az Y generáció között. Ezt követően a munkafeltételeket vizsgálták, amik ugyanezt az eredményt hozták. A baby boomer nemzedék tagjai a legelégedettebbek.

Úgy gondolom, hogy érdemes megemlítenem Cennamo és Gardner (2008) vizsgálatát is. Ők nem a munkahelyi elégedettséggel való relációkat vizsgálták, hanem a személy és munkahely kapcsolatát, valamint a generációs különbségeket, viszonyulását a munkahelyi értékek között. Mindent összegezve a két szerző arra jutott, hogy az elégedettséget a személy és munkahely befolyásolja a leginkább. Ezen felül a munkahelyi értékek nem mutattak nagy eltéréseket a nemzedékek között.

## 15. HIPOTÉZISEK

A hipotéziseimet az átláthatóság kedvéért különböző csoportokba gyűjtöttem:

### Bérrendszer

A kutatások arról adnak számot, hogy a nemzedékek között nincs eltérés a fizetéssel kapcsolatos elégedettséggel pl. (Brenda, Rena, & Jack, 2010). Ezzel ellentétben az én hipotézisem:

**H1:** Az Y generáció tagjainak a legalacsonyabb a fizetési elégedettségi szintje.

### Előre lépés

A szakirodalmak szerzői úgy vélik, hogy az Y generáció tagjai „szomjasok” a szakmai fejlődésre, és ennek reményében nem okoz nekik akadályt egy munkahelyváltás. (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Ezen felül az Y generáció a saját generációm. Ezzel kapcsolatosan van a legtöbb szubjektív véleményem, így ez is megalapozza a következőhipotézisemet:



**H2:** Az Y generáció tagjai a legelégedettebbek az előre lépési lehetőségeikkel, utánuk következnek a Z generáció tagjai.

### Vezetők

Az Y és a Z generációnak nélkülözhetetlen a jó kapcsolat ápolása a vezetőikkel, ezért a hipotézisem:

**H3a:** Az Y generáció vezetői elégedetlensége magasabb, mint az X generációé.

**H3b:** A Z generáció vezetői elégedetlensége magasabb, mint az X generációé.

### Kommunikáció

A munkahelyi kommunikációnak a minőségét nem a generációs hovatartozás befolyásolja, inkább a személyiségjegyek kerülnek előtérbe. Ezért a hipotézisem:

**H4:** A szervezeti kommunikációval való megelégedettség esetén a generációk között nem lesz jelentős eltérés.

### Szervezeti kultúra

**H5:** Az Y generáció tagjai semleges eredménnyel bírnak, azaz nem meghatározó a pozitív vagy a negatív válaszok száma.

**H5b:** Az X generáció elégedett a szervezetének kultúrájával.

### Munka szeretete

Úgy gondolom, hogy sok fiatal azért dönt a továbbtanulás mellett, hogy a jövőben „könnyebb” élete legyen. Ez meg is valósul, de e feltétel mellett azt is elvárják, hogy az „ölkükbe hulljon” a csábító munkahelyi ajánlat, amiért hosszú évekig tanultak. Ennek a munkahelyi ajánlatnak illeszkednie kell a mai felpörgött életstílushoz. Ha ez nem sikerül, akkor a munkakör nem elég izgalmas rejt magában, és ez csalódást okozhat a munkavállalónak. Ezért a hipotéziseim:

**H6:** Az Y és a Z generáció tagjai szinte azonos megelégedettséggel bírnak.

**H6b:** Az Y és a Z a legelégedettebb nemzedék. Utánuk következik a Baby boomer és az X generáció.

### Végzettség szintje alapján történő munkahelyi megelégedettség

Minél magasabb iskolai végzettségre tesz szert az egyén, annál inkább biztosítható egy jobb munkahelyi pozíció megszerzése. A jobb munkahelyi pozíció magasabb jövedelmet és

választási lehetőségeket ígér a munkahelyek között, amik növelhetik a munkavállaló elégedettségét. Ezért a hipotézisem:

**H7:** A munkavállalói elégedettség összefüggésben van az iskolai végzettséggel.

### Munkavállalói elégedettség

Korábban szakirodalmak alapján már több oldalban ismertettem, hogy a kutatók arról adnak számot, hogy a munkavállalói elégedettség nem a generációs hovatartozástól függ, hanem a személyiségtől. Ezért a hipotézisem:

Kis mértékben tartom valószínűnek azt, hogy a munkavállalói elégedettséget a nemzedékes hovatartozás befolyásolja. Úgy hiszem, hogy a személyiség nyer teret az elégedettség területén, azon belül is az extraverzió és az érzelmi stabilitás. Ezért a hipotéziseim:

**H8:** Az extraverzió erős kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel.

**H9:** Az érzelmi stabilitás gyengébb kapcsolatot mutat a munkahelyi elégedettséggel, mint az extraverzió.

## 16. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatásom során a munkavállalási elégedettséget fogom vizsgálni a személyiség és a generációs hovatartozás függvényében. A nemzedékek vizsgálata során a születési évet fogom figyelembe venni. A születési év ismeretével könnyen beazonosítható, hogy a vizsgált egyén melyik generációs csoportba tartozik. A személyiség vizsgálatát a már korábban említett Big Five eszköz módszerével végzem el.

Empirikus kutatások esetén kvantitatív és kvalitatív vizsgálódásokat készíthetünk. A kvantitatív kutatás szűk kérdésekből álló nagy mintán alapuló kutatás. E módszer elvégzése hozzájárul ahhoz, hogy általános ismereteket kapjunk a mintánkról. A csoportok viselkedését, véleményét hasonlíthatjuk össze egymással, és következtetéseket vonhatunk le belőlük. Kvalitatív vizsgálódás során kevés elemszámmal dolgozhatunk. Ennek egyik előnye, hogy tartalmilag mélyebb válaszokat és részletesebb eredményeket kaphatunk (Babbie, 2008).

A vizsgálatom egy online kérdőíves rendszeren alapult, amit a Google egyik alkalmazásának a segítségével tudtam megvalósítani. A kész kérdőívet az általam használt közösségi oldalakon osztottam meg. Igyekeztem, hogy a kitöltők száma minél magasabb legyen. Törekedtem arra,

hogy a kérdőívem különböző csoportokban jelenjen meg. Szerettem volna, hogy különböző korosztályból és csoportokból kapjak válaszokat. A kitöltők számára teljes anonimitást biztosítottam. Hiteles válaszokat szerettem volna kapni, ezért kiküszöböltem minden olyan tényezőt, ami visszatartotta volna az egyéneket a kitöltéstől.

Elsőként a demográfiai adatokat mértem fel. A demográfiai adatok ismerete a nemzedékek beazonosításához volt elengedhetetlen. A következőkre volt szükség: nem, életkor, végzettség, munkatapasztalat hossza (évben meghatározva).

A további vizsgálat során a megkérdezettek értékelő skála segítségével adtak válaszokat. A megkérdezettnek a munkahelyi elégedettség mérésénél 1-6-ig terjedő fokozatokon kellett döntést hoznia. A fokozatok értelmezése:

- 1: egyáltalán nem értek egyet,
- 2: részben nem értek egyet,
- 3: kissé nem értek egyet,
- 4: kissé egyetértek,
- 5: részben egyetértek,
- 6: nagyon egyetértek.

Itt Spector (Spector P. , 1985) Job Satisfaction Survey mérőeszközét használtam, ami megbízható eredményekkel bír. Ezt a kérdőívet vállalatok gyakran használják, mert viszonylag rövid és pontos eredményekről ad számot a munkavállalói elégedettséggel kapcsolatban. A modell az alábbiakra fókuszál: kommunikáció, fizetés, jutalmak, juttatások, előrelépés, munkatársak, vezetés, működési feltételek, a munka természete. Ennél a résznél csoportosítottam a válaszokat az alábbi témakörök szerint: előre lépéssel való elégedettség, bérezéssel, a munka tartalmával, a vezetőkkel, a szervezeti kommunikációval és a szervezeti kultúrával való elégedettség.

A továbbiakban rátértem a személyiség vizsgálódásra (John & Srivastava, 1999), amit a korábban már említett Big Five modell segítségével végeztem. Ez egy negyvennégy elemből álló modell, ami nagy megbízhatóságot ígér. Ezt vizsgálatok támasztják alá (Hahn, Gottschling, & Spinath, 2012). A modell az extravertióról, az érzelmi stabilitásról, a nyitottságról, a lelkiismeretességről és a barátságosságról ad számot. A modell a Likert- skálán méri fel a vizsgált személyt. Mivel a modell 5 faktorból áll, és hatalmas területet fed le, a beazonosítás nehézsége miatt, továbbá a dolgozatom témája okául azokat a kérdéseket fogom felhasználni,

amik csak az extraverzióra és az érzelmi stabilitásra vonatkoznak. A megkérdezettnek egy 1-6-ig terjedő fokozaton kellett döntést hoznia. A fokozatok értelmezése:

- 1: egyáltalán nem értek egyet,
- 2: részben nem értek egyet,
- 3: kissé nem értek egyet,
- 4: kissé egyetértek,
- 5: részben egyetértek,
- 6: nagyon egyetértek.

Likert-skála használata által sorba rendezett válaszokat kaphatunk, amikkel könnyebben lehet számításokat és statisztikákat végezni. A megkérdezettnek lehetősége van a semleges véleménynyilvánításra, nincs rákényszerítve a pozitív vagy negatív válaszadásra.

A Google űrlap kérdőíves módszernél grafikonokkal, diagrammokkal, táblázatokkal láthatjuk a kutatott eredményeinket. A kérdőívből az adatokat az Excel táblázatba konvertáltam át, ami megkönnyítette a statisztikai vizsgálódásom folyamatát. Ezek után az Excel táblázat egyik opciójával, a kimutatással dolgoztam.

A következőkben a munkahellyel való elégedettség mérésénél kapott eredményeket fogom bemutatni generációkra osztva, a kapott adatokat átlagolom, és az eltérések szórását számolom. Ezek a vizsgálatok a munkával és a munkahellyel kapcsolatos tényezőket mérték fel, valamint a munkavállalónak a tényezőkhöz történő viszonyulását. A korábban már említett sorrendet fogom alapul venni. A munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos tényezőket csoportokra szedtem, és külön-külön is vizsgálni fogom a kapott eredményeket az elégedettség szempontjából. Ezek után összességében a munkahelyi elégedettséget is kivizsgálom a generációknál. A kérdőívemben számtalan olyan kérdés volt, amelyek az alkalmazottak elégedettségét vagy az elégedetlenségét mérték. Ahhoz, hogy az elégedettséget mutató számot és az elégedetlenséget mutató számot átlagoljam, ahhoz át kellett konvertálnom a kettőt egy közös értékrenddé. Ezért az 1-6-os skálán a 7 elégedetlenség mutató átlaga képletet használtam, így minden érték a dolgozók elégedettségét mutatja.

A kérdőívnek a kérdéseit témakörök alapján csoportosítottam, és azokra a csoportokra állítottam fel a hipotéziseimet. Mindegyik témakörhöz több kérdést párosítottam annak érdekében, hogy biztosan megbízható választ kapjak. A következőkben ezeknek a témaköröknek a kapott eredményeit fogom kielemezni és bemutatni. Az eredmények

vizsgálatakor olyan matematikai módszereket vettem segítségül, amelyek átfogóan szemléltetik az eredményeket, egyszerűen áttekinthetők.

## 17. A MINTAVÉTEL EREDMÉNYEI

A vizsgálat során összegyűlt értékelhető válaszok száma 142. A kérdezettek 66,9%-a nő, 33,1% férfi. Az adatok alapján elmondható, hogy a kérdezettek közül 27,1% egyetemi alapképzést végzett, 26,4% szakközépiskolát, 22,9% középiskolát, 10% egyetemi mesterképzéssel rendelkezik, 0,7%-al ennél is magasabb egyetemi képzéssel rendelkezik, 3,9% egyetemi alapképzéses tanulmányait végzi, 2,1% egyetemi mesterképzését végzi, 1,4% nyolc osztállyal rendelkezik.

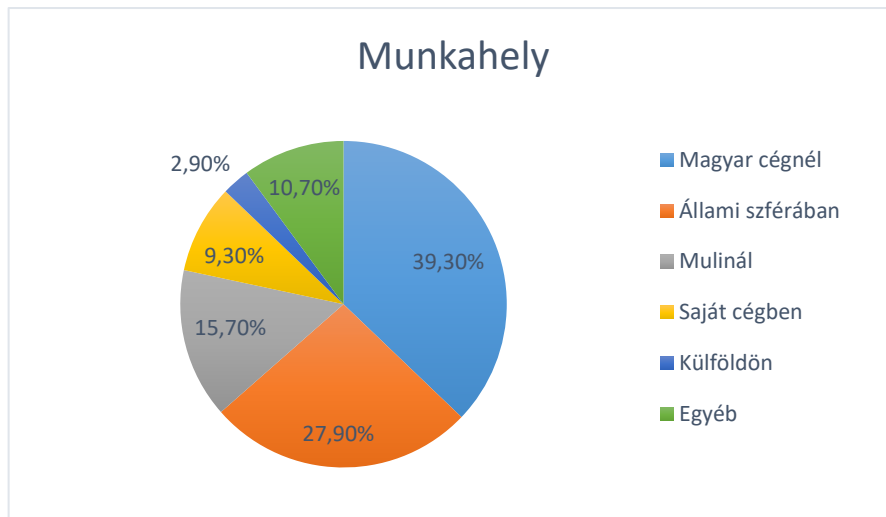
A válaszadók közül 50,7% az Y generációba, 33,6% az X generációba, 8,6% a Z generációba, 7,1% a baby boomer generációba tartozik. Az iskolázottsággal/iskolai végzettséggel kapcsolatos adatokat generációkra bontva is kérdeztem, ami az egyik hipotézisemnél fog jelentős szerepet játszani.

A baby boomer generációba tartozó kitöltők közül 2-2 fő rendelkezik egyetemi alap-, egyetemi mesterképzéssel, 1 ember ennél is magasabb egyetemi képzéssel, hárman középiskolai végzettséggel rendelkeznek, és ketten szakközépiskolát végeztek.

Az X generációnál 14 ember egyetemi alapképzéssel, 5 mesterképzéssel rendelkezik, 9 fő középiskolát, 19 fő szakközépiskolát végzett.

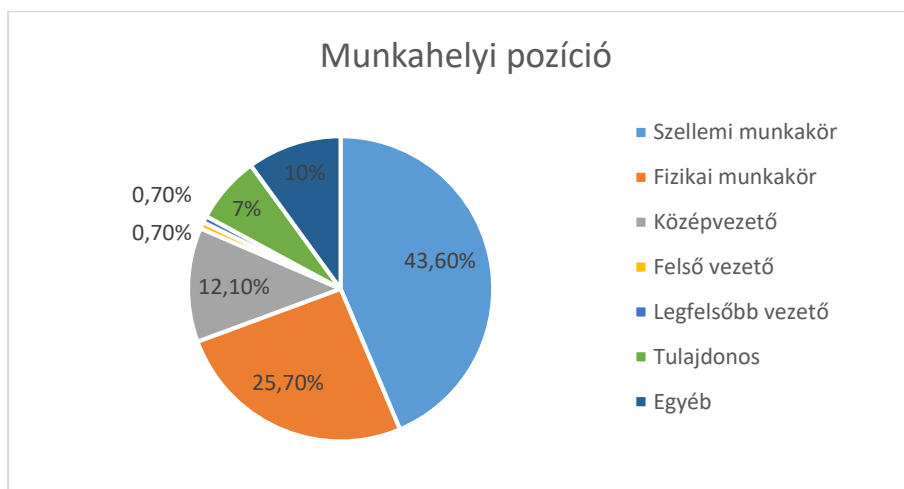
Az Y nemzedékbe tartozó kitöltők közül 21 ember egyetemi alapképzéssel rendelkezik, 8 fő az egyetemi alapképzéses tanulmányait végzi. Mesterképzést 3 ember végzett el, és további 7 ember tanulmányait végzi a mesterképzésen. Középiskolát 16, szakközépiskolát 15 fő végzett.

A Z generáció közül ketten végeztek el csak általános iskolát, négyen középiskolát, öten pedig jelenleg egyetemi tanulmányaikat végzik.



3. ÁBRA MUNKAHELY; SAJÁT SZERKESZTÉS

A következő kérdéseim a munkahellyel voltak kapcsolatosak, ahol válaszlehetőségeket adtam meg. Az adatok a következők: a 142 érkezett válasz közül 39,3 % magyar cégnél, 27,9% állami szférában, 15,7% multinál, 9,3% saját cégnél, 2,9% külföldön dolgozik. A fennmaradt 10,7% az egyéb válaszlehetőséget adta meg.



4. ÁBRA: MUNKAHELYI POZÍCIÓ; SAJÁT SZERKESZTÉS

A következőkben az egyén beosztására kérdeztem rá. Az alkalmazott, szellemi munkakörben (43,6%) lévő pozícióra majdnem dupla annyi válasz érkezett, mint az alkalmazott, fizikai munkakörre (25,7%). Őket követik a középvezetők 12,1%-kal, majd a felső vezető és a legfőbb vezető, amik azonos értéket kaptak 0,7%-0,7%-ot. A kitöltők 7,1%-a tulajdonos, 10% az egyéb lehetőséget jelölte meg.

A kitöltők közül a baby boomerek 70%-a, az X generációnak a 70,2%-a, az Y generációnak az 57%-a, a Z generációnak az 50%-a beosztásának megfelelő munkát végez.

## 18. ELEMZETT EREDMÉNYEK

A kérdőív első negyedében arra kerestem a választ, hogy a különböző generációk, mennyire elégedettek a fizetésükkel és a számukra nyújtott juttatásokkal. A kérdéseimet különböző témák szerint csoportosítottam. Az egyes témák végén a hipotéziseimet értékelni fogom.

### **Bérrendszerrel való megelégedettség**

A bérrendszerrel való megelégedettséghez soroljuk a fizetést és minden olyan pénzügyi juttatást, amit a munkavállaló a munkája során kap. Itt az egyensúlyt kerestem a bérezés és a munka között. Ezen felül idesoroljuk az étkezési juttatásokat is és a fizetésemelést is. Ezzel a témakörrel kapcsolatosan négy pozitív és kettő negatív kérdésem volt, azaz a kérdőívemnek erre a témájára hat kérdést szántam. A válaszadók 1-6-ig terjedő skálán adhattak számot a véleményükről (1: egyáltalán nem értek egyet; 6: nagyon egyetértek). Az alábbi ábrán láthatjuk a kérdések összesített végeredményének az átlagát.

### **Fizetéssel való megelégedettség átlaga**

baby boomer (1945-1964)	3,56
X-generáció (1965-1981)	3,32
Y-generáció (1982-2000)	3,42
Z-generáció (2000-)	4,15

#### 1. TÁBLÁZAT FIZETÉSSEL VALÓ MEGELÉGEDETTSÉG, SAJÁT SZERKESZTÉS

A vizsgálatom során azt az eredményt kaptam, hogy a Z generáció (4,15 értékkel) a legelégedettebb a fizetésével és a munkája során kapott juttatásokkal. A baby boomer (3,56 értékkel), az X (3,32 értékkel) és az Y (3,42 értékkel) nemzedékek között nincs nagy eltérés.

Kerekítve az X és az Y generáció tagjai semlegesen vannak megelégedve a fizetésükkel, míg az Y és a Z generáció kissé elégedett. A fizetéssel való elégedettség tekintetében a három nemzedék között nincs szignifikáns eltérés. A legpozitívabb válaszokat annál a kérdésnél kaptam, ahol kifejezetten a fizetésre kérdeztem rá, hátrahagyva a kiegészítő béren kívüli

juttatásokat, a legnegatívabb eredményt pedig a juttatásokról szóló eredményeknél kaptam. Ezt magyarázhatja az, hogy a munkavállalók munkamennyisége meghaladhatja az elvártakat, és a túlórákkal töltött munkát nem fizeti a vállalat.

**H1:** Az Y generáció tagjainak a legalacsonyabb a fizetési elégedettségi szintje.

A hipotézisem nem helytálló.

### **Elégedettség az előre lépési lehetőségekkel**

Az előre lépéssel kapcsolatos elégedettség felméréséhez három pozitív és egy negatív kérdést használtam. Azaz összesen öt kérdést szántam erre a blokkra. A válaszadók 1-6-ig terjedő skálán adhattak számot a véleményükről (1: egyáltalán nem értek egyet; 6: nagyon egyetértek). Az eredményeim alapján elmondható, hogy a legelégedettebb generáció a Z generáció (4,17 eredménnyel), ezt követi a baby boomer generáció, az X generáció, majd utolsó a sorban az Y generáció (3,18 eredménnyel).

#### **Előre lépéssel való elégedettség átlaga**

baby boomer (1945-1964)	3,58
X-generáció (1965-1981)	3,3
Y-generáció (1982-2000)	3,18
Z-generáció (2000-)	4,17

2. TÁBLÁZAT AZ ELŐRELEPÉSEL VALÓ MEGELÉGEDETTSÉG ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS

A kapott eredményt az magyarázhatja, hogy a Z generáció tagjai nem mennek el olyan munkahelyre dolgozni, amik nem elégítik ki a munkahelyi igényeiket. Ennek függvényében az elégedettségük pozitív, hiszen esélyt sem adnak egy olyan munkahelynek, amik hosszú távon negatív érzéseket keltenek bennük. Ez az ismerv az Y nemzedék tagjaira szintúgy elmondható. Ennek tudatában a két generáció eredményei mégis teljesen mást mutatnak és ellentétesek egymásnak. Az Y generációnak a tagjai nem elégedettek az előre lépési lehetőségeikkel. Jogosan merül fel bennünk a kérdés, hogy milyen tényezőknek kell beteljesülni, ahhoz, hogy



egy Y nemzedékbe tartozó munkavállaló elhagyja a jelenlegi munkahelyét. A továbbiakban ezt fogjuk vizsgálni.

Összességében az összes generációnál elmondható, hogy a legpozitívabb választ annál a résznél adták, mikor a munkájukat jól végző dolgozók pozitív előre lépésének esélyeiről kérdeztem. A legnegatívabb eredmény pedig a következő kérdés után érkezett: Előléptetés Az előléptetés nem olyan tempóban van a munkahelyemen, mint más munkahelyeken. A nemzedékek arról adtak számot, hogy más munkahelyeknél hamarabb történik az előléptetés.

**H2:** Az Y generáció tagjai a legelégedettebbek az előre lépési lehetőségeikkel, utánuk következnek a Z generáció tagjai.

A hipotézisem nem helytálló.

### **Vezetővel való elégedettség**

A vezetéssel való megelégedettség mérésénél olyan kérdéseket tettem fel a kitöltőnek, amiből kiderül, hogy a vezető milyen szinten foglalkozik a beosztottjaival, az alkalmazott mennyire érzi a vezetője szakmai tudásának megbízhatóságát. A válaszadónak öt - ezzel kapcsolatos - kérdéssel kellett értékelnie a vezetőjét 1-6-ig terjedő skálán, ahol (1: egyáltalán nem értek egyet; 6: nagyon egyetértek).

#### **Vezetővel való megelégedettség**

baby boomer (1945-1964)	3,85
X-generáció (1965-1981)	3,95
Y-generáció (1982-2000)	3,77
Z-generáció (2000-)	4,24

3. TÁBLÁZAT VEZETŐVEL VALÓ MEGELÉGEDETTSÉG, SAJÁT SZERKESZTÉS

Ahogy az ábra szemlélteti, a legelégedetlenebb nemzedék az Y generáció 3,77 értékkel. Ezt követi a Baby boomer (3,85) és az X generáció (3,95) értékkel. Az eltérések nagysága nem szignifikáns.

A legpozitívabb választ 4,7 átlaggal kaptam, ahol a kérdés a következő volt: A vezetőm eléggé ért a munkájához. A kitöltők összességében 37%-a van teljes mértékben, 23,6% részben van megelégedve a vezetőjének a munkájával. A leggyengébb kiértékelt arányt annál a résznél

kaptam, mikor a munkavállaló érzelmi világára kérdeztem rá. Az érdekelt, hogy a kitöltő mennyire érzi megbecsült munkavállalónak magát a munkahelyénél. A válaszadók 36%-a teljes mértékben azt érzi, hogy a munkahelyén nem becsülik meg, 26,2% pedig részben ért ezzel egyet. A vállalatok nem engedhetik meg maguknak azt, hogy a munkavállalója úgy érezze, hogy nem becsülik meg őt és a munkáját. Ez az érzés hosszú távon motiválatlansághoz vezet, és előidézheti a munkavállalói elégedetlenséget.

**H3:** Az Y generáció vezetői elégedetlensége magasabb, mint az X generációé.

A hipotézisem nem helytálló.

**H3b:** A Z generáció vezetői elégedetlensége magasabb, mint az X generációé.

A hipotézisemet elfogadom

### **Szervezetten belüli kommunikáció**

A kommunikáció alatt az informáltság mértéke érdekelt. A kérdéseim arról adnak számot, hogy a dolgozókat mennyire tájékoztatják a szervezeten belül. Tisztában vannak-e az őket érintő elvárásokkal, továbbá az érdekelt, hogy kapnak-e kellő információt a munkájuk elvégzéséhez. A kérdőívet kitöltők négy kérdéssel találkozhattak a felmérés során, ami a kommunikáció és az informáltság területére vonatkozott. Szintén egy 1-6-ig terjedő skálán tudták a véleményüket megosztani, ahol (1: egyáltalán nem értek egyet; 6: nagyon egyetértek).

### **Vállalaton belüli kommunikáció**

baby boomer (1945-1964)	3,5
X-generáció (1965-1981)	3,5
Y-generáció (1982-2000)	3,4
Z-generáció (2000-)	4

4. TÁBLÁZAT VÁLLALATON BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS

A kérdésekre érkezett válaszok átlagolását követően a következő eredményt kaptam: a baby boomer és az X generáció tagjai tizedes pontossággal egyformán vannak megelégedve a vállalaton belüli kommunikációval. A baby boomernél és az X generációnál kapott érték 3.5. Ezt a számot kerekítve négyet kapunk, ami azt jelenti, hogy ez a két generáció kissé van megelégedve a vállalaton belüli kommunikációval, míg az Y generáció tagjai a legelégedetlenebbek. A számok közötti eltérés nem szignifikáns. A Z generáció eredménye

kerekítés hiányában is ugyanannyi, kissé elégedett. A munkavállalók 68,8% teljes mértékben tisztában van azzal, hogy mi a feladata a cégnél, és mit vár el tőle a vezetősége. A kommunikációval kapcsolatos vizsgálódásom során erre a kérdésre kaptam a legpozitívabb választ. A leggyengébb százalékos arányt a csapaton belüli kommunikáció résznél kaptam, de átlagban ez nem tekinthető gyengének. A kitöltők közül 17,5% ért egyet teljes mértékben azzal, hogy a csapaton belüli kommunikáció jó, 25,2% kissé, 32,2%, részben ért egyet ezzel az állítással.

**H4:** A szervezeti kommunikációval való megelégedettség a generációk közötti átlagolási arány szignifikáns lesz.

A hipotézist elfogadom.

### **Szervezeti kultúrával való megelégedettség**

A munkahelyi elégedettség egyik befolyásoló alapja lehet a szervezeti kultúra. A kérdőívben található állításokkal arra próbáltam rájönni, hogy a vizsgált egyén mennyire ápol jó kapcsolatot a munkatársaival és azzal mennyire elégedett. A válaszadók 1-6-ig terjedő skálán adhattak számot a véleményükről (1: egyáltalán nem értek egyet; 6: nagyon egyetértek), és öt ezzel a témával foglalkozó kérdést tettem fel.

#### **Szervezeti kultúra átlaga**

baby boomer (1945-1964)	3,9
X-generáció (1965-1981)	4,6
Y-generáció (1982-2000)	4,3
Z-generáció (2000-)	4,6

5. TÁBLÁZAT SZERVEZETI KULTÚRA ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS

Az ábra az öt kérdésnek az átlageredményét szemlélteti. Látható, hogy az X generáció tagjai és a Z generáció tagjai a legelégedettebbek a szervezeti kultúrájukkal. Mindkettő nemzedéknek az elégedettségi mértéke ugyanannyi: 4,6. Utánuk következik az Y generáció 4,3, majd 3,9 átlaggal a baby boomer tagjai.

A legpozitívabb válaszokat annál a kérdésnél kaptam, ahol kifejezetten arra kérdeztem rá, hogy a vizsgált személy mennyire kedveli a munkatársait. A válaszadók 35% -a részben, 28,7% -a nagyon kedveli a munkatársait, 19,6 % a semleges választ jelölte meg.

A legnegatívabb eredményt a következő kérdés hozta: A kevésbé jól teljesítő munkatársaim miatt keményebben kell dolgoznom.

**H5:**A szervezeti kultúrával kapcsolatban az y generáció tagjai nem meghatározó/szélsőséges véleménnyel rendelkeznek.

A hipotézis nem helytálló.

**H5b:** Az X generáció elégedett a szervezetének kultúrájával.

A hipotézist elfogadom.

### Munka szeretete

Ennél a résznél azt vizsgáltam, hogy a generációk mennyire szeretik az általuk végzett munkát. Akkor, ha a munkavállaló szeret dolgozni a munkakörében, és szereti végezni a rá bízott feladatokat, az nemcsak a munkavállalónak, de a munkaadónak is pozitív. A válaszadók 1-6-ig terjedő skálán adhattak számot a véleményükről (1: egyáltalán nem értek egyet; 6: nagyon egyetértek).

Vizsgálódásom során azt az eredményt kaptam, hogy a munkáját a legjobban a baby boomer szereti. A baby boomer 60%-a teljes mértékben szereti a munkáját, majd őt követi az X generáció aminek a 49%-a szereti teljes mértékben a munkáját. A Z és az Y generáció közül 25 és 23 % szereti végezni a munkáját.

**H6:** Az Y és a Z generáció tagjai szinte azonos megelégedettséggel bírnak.

A hipotézist elfogadom.

**H6B:** Az Y és a Z a legelégedettebb generáció, utánuk következik a baby boomer és az X generáció.

A hipotézis nem helytálló.

### **Iskolai végzettség alapján történő megelégedettség**

A kérdőív által kapott adatok alapján nagy mintával és generációs csoportok között is kerestem kapcsolatot. Mind kettő esetben az eredmény ugyanaz volt. Az adatok vizsgálása után nem találtam semmilyen összefüggést a munkahelyi megelégedettség és az iskolai végzettség nagysága között.

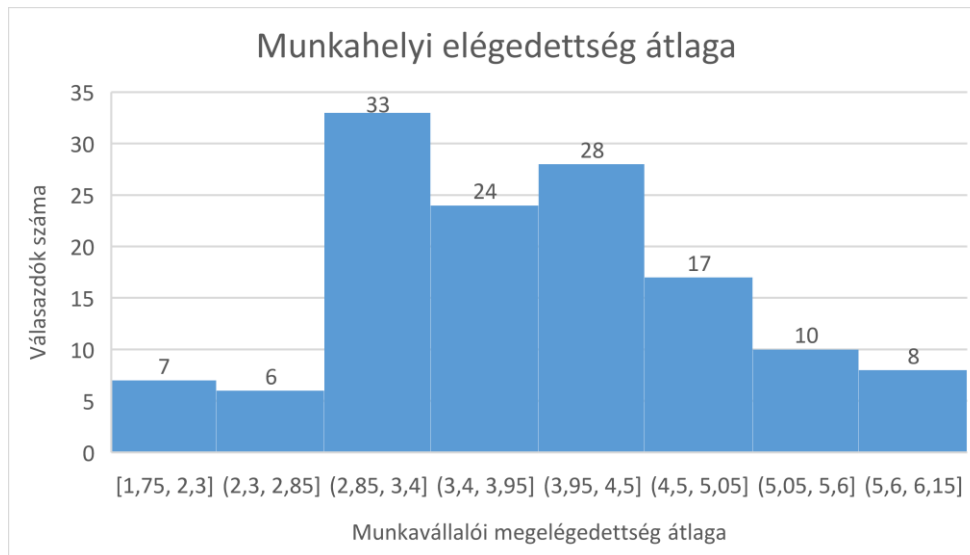
**H7:** A munkavállalási elégedettség összefüggésben van az iskolai végzettséggel.

A hipotézist elutasítom.

### **A személyiség és az elégedettség**

Ahhoz, hogy kiszámoljuk a személyiség és az elégedettség között lévő kapcsolatot különböző kérdéseknek kellett szerepelnie a kérdőívemben. Az extravertiót és az érzelmi instabilitást vizsgáltam. Egyelőre a következőkben csak az előbbiről lesz szó. A big five modell kérdéseit felhasználva, olyan eldöntendő kérdésekkel találta szembe magát a kérdőívet kitöltő személy, amik az extravertióra utalnak. Minél magasabb pontszámot ért el egy alany, annál inkább az extrovertált személyiségtípusba sorolható. A kapott értékeimet átlagoltam, és minden válaszadóra létrejött egy extravertiós érték. A következőkben a munkahelyi elégedettség felmérésemből kapott adatokat átlagoltam. Mivel két változó közötti kapcsolat eredményeit akartam megkapni, egyéni átlagok közötti korrelációs együtthatóval végeztem el a számításaimat. A korreláció azt mutatja meg, hogy az adatsorok között van-e lineáris kapcsolat. A korreláció értéke mindig -1 és 1 közötti érték. Akkor, ha a korreláció értéke nulla, vagy közel van a nullához, akkor az általunk vizsgált két változó között nincsen, vagy gyenge korreláció van. Két változó között magas vagy szoros korreláció van, ha a korreláció értéke közel van a +1 vagy a -1 értékhez.

A korrelációs eredményem 0,1996. Ez egy nagyon gyenge korreláció kapcsolatra mutat. Az eredményt megkapva az extrovertáltság nem játszik meghatározó szerepet a munkahelyi elégedettségben. A munkahelyi elégedettséget illetően egy alacsony szórású adathalmazt gyűjtöttem, amelyek jól illeszkednek a statisztikai haranggörbére.



1. DIAGRAM: MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS

Ez egy statisztikai haranggörbéhez igazodó eredmény. Ez alátámasztja azt, hogy a kérdőív nagysokaságú volt és jellemző statisztikai eloszlást vett fel. A vízszintes tengely a válaszadók munkahelyi elégedettség átlagának értékeit mutatja, még a függőleges a válaszadók számát. A diagram a csúcspontot 2,85 és 3,4 munkahelyi átlag érték között mutatja. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek közül 33 ember ezzel a megelégedettségi szinttel egyenlő.

A következőkben ugyanezt a korrelációs vizsgálatot végeztem az érzelmi instabilitás és a munkahelyi elégedetlenség között. A vizsgálatom során hasonlóan jártam el, mint a fent említett extraverzió elemzéskor. Különböző kérdéseket tettem fel a vizsgált személynek, amik az érzelmi instabilitásra utalnak. A kapott eredményeimet átlagoltam egyénekre lebontva. Ezt az adathalmazt a korrelációs vizsgálat során összevettem a munkahelyi elégedetlenség értékeivel. A korrelációs vizsgálatom eredménye - 0,12, ami azt mutatja, hogy nincsen szignifikáns összeköttetés a munkahelyi elégedetlenség és az érzelmi instabilitás között.

### Munkahelyi elégedettség

Variancia	Szórás	Átlag	Elemzés	Csúcsosság	Ferdeség
0,9155	0,9568	3,9513	141,0000	-0,5579	-0,0101

6. TÁBLÁZAT MUNKAHELYI ELÉGEDTTSÉG, SAJÁT SZERKESZTÉS

Az ábrán jól szemléltethető, hogy a munkahelyi megelégedettségnek az átlaga 3,9, szórása 0,95. Elemszáma 141 és varianciája 0,91. Az elégedettség csúcsossága -0,5579, ferdesége -0,01. Egy adathalmaz csúcsossága lehet pozitív és negatív. A táblázatból leolvasható, hogy az adathalmazom negatív csúcsossággal jellemezhető (-0.5579), ami sík eloszlást jelez. A negatív ferdeség (-0,0101), az aszimmetrikus függvény további negatív értékek felé mutatót jelenti.

### **Generációk szerinti korrelációs vizsgálat az extravenzió és a munkahelyi elégedettség között**

A különböző generációk között nincs szignifikáns eltérés, mind a négy nemzedéknek az értéke 0,2 körül mozgott. Nem volt meghatározó különbség egy generáción belüli vizsgálat során sem.

#### **Generációkon belüli munkahelyi elégedettség eloszlás**

Generációk	Variancia	Szórás	Átlag	Elemszám	Csúcsosság	Ferdeség
X generáció	0,9329	0,9659	3,9141	128,0000	-0,498	0,0432
Y generáció	0,9215	0,9599	3,9261	131,0000	-0,489	0,0229
Baby boomer	0,9263	0,9625	3,9571	137,0000	-0,557	-0,0294
Z generáció	0,8727	0,9342	3,9025	104,0000	-0,447	-0,0393

7. TÁBLÁZAT GENERÁCIÓKON BELÜLI MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ELOSZLÁS, SAJÁT SZERKESZTÉS

Az ábra a generációkon belüli munkahelyi elégedettség eloszlását reprezentálja. Mint látható, az általános elégedettség átlaga a baby boomer generációnál a legmagasabb (3,9261), de a négy nemzedék közötti átlagérték nem szignifikáns, csupán százalékos különbségek észlelhetők. A generációk közötti szórás sem szignifikáns. Az elemszámok az X generációnál 128, az Y nemzedéknél 131, a baby boomer-nél 137 és a Z nemzedéknél 104. A csúcsosság a következőképpen alakult az ábráról leolvasható generációs sorrendben: -0.498; -0,489; 0,557; -0,447, míg a ferdeség: 0,0432; 0,0229; -0,0294; -0,0393.4. A táblázatból leolvasható, hogy az adathalmazom negatív csúcsossággal jellemezhető, ami sík eloszlást jelez.

A negatív ferdeség, az aszimmetrikus függvény további negatív értékek felé mutatót jelenti. Az X és az Y generáció ferdeségének eredménye pozitív, aminek jelentése annyit mond, hogy az aszimmetrikus függvény további pozitív értékek felé mutat.

### Kapcsolat a munkahelyi elégedettség és a személyiség vonások között.

Érzelmi stabilitás	Extraverzió
-0,0741	0,2364

8. TÁBLÁZAT KAPCSOLAT A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ÉS A SZEMÉLYISÉG VONÁSOK KÖZÖTT, SAJÁT SZERKESZTÉS

A táblázat a dolgozói elégedettség kapcsolatát mutatja meg, az érzelmi instabilitás majd az extraverzió között. Az eredményeket korreláció számítás elvégzésével kaptam meg: az érzelmi instabilitás -0,0741, az extraverzió 0,2364 értéket vett fel. A korrelációs számításnál a kapcsolatok az alábbi szempontok szerint alakulhatnak:

- 0,3 nem nagyon van kapcsolat
- 0,3-6 között: enyhe ( közepes ) kapcsolat van
- 0,6 felett erős kapcsolat van

Tehát minél nagyobb számot vesz fel a vizsgált változó, annál erősebb a kapcsolat. Jelen helyzetünkben, az extraverzió erősebb kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel, mint az érzelmi stabilitás.

**H8:** Az extraverzió erős kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel.

A hipotézist nem találom helytállóknak.

**H9:** Az érzelmi stabilitás gyengébb kapcsolatot mutat a munkahelyi elégedettséggel, mint az extraverziónál.

A hipotézist elfogadom.

A hipotéziseim vizsgálata során hasonló eredményekre tettem szert, mint a munkahelyi elégedettséget felmérő kutatók. Ezt a területet rendkívül nehéz megvizsgálni. Ennek oka az, hogy a munkahelyi elégedettség számos és szerteágazó tényezőből tevődik össze, ezért szinte lehetetlen biztos statisztikai eredményeket kimutatni. Ez megalapozhatja a feltevésemet, a kíváncsiságomat, ami a szakdolgozatomat ihlette. A munkavállalói attitűd rendkívül sokféle, és olyan színes skálán mozog, hogy nem lehet egyszerűen „ráhúzni” egyes nemzedékekre a kapott eredményeket, mint generációs jellemzőt. Természetesen lehet némi rokonságot találni a kettő tényező között, de ez nem ennyire egyszerű.



## 19. JAVASLATOK

Összhangot teremteni a különböző nemzedékekhez tartozó munkavállalók között, a vállalatok egyik nagy kihívása lehet. A menedzser vagy az emberi erőforrások szakember feladata lehet az, hogy hatékonyan kezelje a különböző generációkat a munkahelyen. Egy jó szervezeti kultúra és az eredményes munka, mint a munkaadónak és a munkavállalónak is kedvező. A következőkben próbáltam olyan menedzsment stratégiákat megfogalmazni, amik véleményem szerint hozzá járulhatnak a munkahelyi elégedettséghez.

Hiszem, hogy el kell felejtenünk a sztereotípiákat és a feltételezéseket ahhoz, hogy hatékonyan foglalkoztathassunk olyan munkavállalókat, akik más-más generációba tartoznak.

A médiában számtalan „igazságról” hallhatunk, amik a generációk jellemzőiről szólnak. Ezekről az általánosított igazságokról én is beszámoltam a dolgozatom első felében. Úgy gondolom, hogy a sztereotípiák használatakor, mindig akadnak olyan egyének, akik kivételek, akikre az előítéletek nem jellemzők. Akkor miért használnánk őket? A nemzedékekkel kapcsolatos sztereotípiák segíthetnek minket abban, hogy tágabb ismeretet kapjunk a generációs különbségekről, de a munkaadóknak és a HR osztálynak nem feltétlenül ajánlott az, hogy ezek szerint különböztessék meg a vállalatnál dolgozó alkalmazottakat. Ezek a feltételezések megkülönböztetésekhez vezetnek, amik egy munkavállalóban komoly érzelmi változásokat alakíthatnak ki.

A munkatársak között elidegenedést idézhet elő az, ha a HR osztály és/vagy a munkaadó a dolgozókat a generációs felosztás alapján csoportosítja. Tehát a feltételezéseket és a generációs megjelöléseket hanyagoljuk egy szervezeten belül.

Az alkalmazottakért felelős szakembereknek érdemes lenne kerülni azokat a cikkeket és előadásokat, amik a generációs szakadékokról szólnak. Azok a szemináriumok és tudományos cikkek, amik a nemzedékek általánosításairól adnak ismereteket, nem feltétlenül célravezetők. E helyett tanácsolnám a személyes kommunikációt. Bátran forduljunk a munkavállalóinkhoz a kérdéseinkkel. Ők fogják tudni nekünk megadni a legbiztosabb válaszokat azzal kapcsolatban, hogy hogyan kezeljük őket. Kérdezzük meg őket az igényeikről és preferenciájukról, így kaphat egy vezető biztosabb képet a hatékony vezetési irányelvről.

A kutatásomból az derült ki, hogy a nemzedékek között nincs akkora szakadék, mint azt hisszük. Az attitűdjeik eltérőek lehetnek, de ezekből célszerűbb lenne előnyöket kovácsolni, mintsem az akadályokra koncentrálni. Létrehozhatunk olyan projekt munkákat és csoportos

feladatokat, amik a különböző generációk erősségeire fókuszálnak. A feladatok elvégéséhez olyan csapatokat alakítsunk ki, amik különböző korosztályból és generációból tevődnek össze. Ezzel inspirálni tudjuk őket a közös munkára, valamint ez a módszer előidézi a kommunikációt a munkavállalók között. Ezzel a stratégiával nem csak újításokat vezetünk be, hátra hagyva a jól megszokott és bevált monoton módszereket, de arra kényszerítjük a munkavállalóinkat, hogy nyissanak a más korosztályhoz vagy nemzedékhez tartozó munkatársaik felé. Egy jó szervezeti kultúra növelheti a munkavállalói elégedettséget, ami növeli a szervezet iránti elköteleződést.

Az életkorok alapján történő eltéréseknek a felismerése előrelépés lehet. Egy huszonéves munkavállalót, akinek motivációs problémái vannak és egy negyven évét betöltött alkalmazottat, aki önelégülté vált évtizedes pályafutása alatt, nem kellene ugyan azzal a „jól bevált” módszerrel kezelni.

Hiszem, hogy a hatékony munka eléréséhez és a jó szervezeti kultúra kialakításához a legcélravezetőbb az munkavállaló egyénenként történő kiismerése. A módszer időigényes, de mély ismereteket kaphatunk a dolgozóinkról és ez által előidézhetjük azt, hogy munkavállalóink megbecsülve és törődve érezzék magukat.

Úgy gondolom, hogy a legtöbb munkavállaló generációjától függetlenül birtokol egyfajta értéket, ami hozadékot produkálhat a vállalat számára. Eredményes munkát végeztünk akkor, ha ezekre az értékekre sikerül rábukkannunk, hiszen a „másság” nem feltétlenül negatív, számos előnyhöz vezethet minket, ha nyitottak vagyunk rá.

## 20. ÖSSZEFOGLALÁS

A következőkben azokat a gondolataimat fogalmaztam meg, amik a vizsgálódásaim során merültek fel bennem. Természetesen ezek csak feltételezések, lehetséges magyarázatok. Felelőtlen döntés lenne messzemenő konklúziókat tenni.

Mindenképpen meg kell említenem a mintámnak a generációs eloszlását, arányeltolódását. A vizsgálat során összegyűlt értékelhető válaszok száma 142, aminek 50,7% az Y generációba, 33,6% az X generációba, 8,6% a Z generációba, 7,1% a baby boomer generációba tartozik. Az utolsó két generáció kisebb százalékban tudta véleményét nyilvánítani, mint az Y és az X nemzedék.

A fizetéssel való elégedettségkor érdekesebb lett volna egy konkrét számmal megjelölt jövedelemre rákérdezni. Ennek magyarázata az, hogy a fizetés, mint gazdasági mutató egy

objektív szám, míg a fizetési elégedettség az alany általa értelmezett szubjektív tényező. Meglehet, hogy ez ad magyarázatot annak, hogy miért nem volt nagy eltérés a fizetési megelégedettséget illetően a generációk között.

A vezetéssel való megelégedettség meglepetést okozott nekem. Az Y generáció fontosnak tartja a vezetőkkel való jó kapcsolat fenntartását, mégis ez az a generáció, amelyiknek az elégedettségi szintje a legalacsonyabb volt. A legmagasabb értéket az X generáció reprezentálja. Ennek a magyarázata az lehet, hogy az X generáció tagjai huzamosabb ideje jelen vannak a munkaerőpiacon, ezáltal szélesebb tapasztalattal rendelkezhetnek. Előfordulhat, hogy a kérdőívet kitöltő X generációba tartozó egyéneknek vannak alkalmazottjai is, így fel tudják mérni a vezetéssel kapcsolatos nehézségeket. A legelégedettebb generáció a Z nemzedék. Ennek egyik oka az lehet, hogy a nagymintás vizsgálatom során ennek a generációnak a véleménye kis arányban jelent meg. Az elégedettség másik magyarázata az lehet, hogy a fiatal alkalmazottaknak olyan vezetők vannak/lehetnek, akik nem sokkal idősebbek náluk. Ezáltal a gondolatvilág és munkastílus is könnyen egyezhet a vezető és beosztottjai között. Így az egyetértés könnyebben valósul meg.

A következő számomra meglepő eredményt az elégedettség és a legmagasabb iskolai végzettség közötti kapcsolat okozta. Az adatok vizsgálása után nem találtam semmilyen összefüggést a munkahelyi megelégedettség és az iskolai végzettség nagysága között.

A fizetési megelégedettség felőli vizsgálódásom során nem találtam szignifikáns eltéréseket a generációk között. Ez jelzés lehet arra, hogy a vállalatoknak nem feltétlenül kell aggódnia amiatt, hogy a fiatal generáció/munkaerő kielégíthetetlen elvárásokkal érkezik a munkaerőpiacra.

Számomra további meglepő válasz volt az, hogy a kitöltők nagy része úgy felelt, hogy az előrelépés esélyének hiányában, továbbá a „gyenge” munkahelyi környezet és a „nem megfelelő” vezetők miatt sem hagynák ott a jelenlegi munkahelyüket.

A meglepődésem után átgondoltam a kapott eredményeim, és rájöttem, hogy egy munkahelyváltási elhatározás nem ezektől a tényezőktől függ igazán. A szakirodalomban is olvashatjuk, hogy az Y és a Z generációk „szomjasok” a szakmai fejlődésre, és nem ijeszti el őket egy munkahelyváltás sem a cél elérése érdekében (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).

Ezek után gyorsan megkérdeztem azokat, amik az egyén szakmai tudásának a kamatoztatásáról szóltak. A következő eredményeket kaptam. A kérdőívemben megkérdezettek 64%-a

végzettségének megfelelő munkakörben dolgozik, továbbá 58,2% úgy gondolja, hogy a képességeinek is megfelelő munkát végez el a munkahelyén. Ezt az eredményt párhuzamba lehet hozni a fent említett szakirodalom elméletével is, tehát a vizsgálódás helyes volt. Ezt az eredményt fokozhatjuk még azzal, hogy a válaszadók 67,8%-a szereti a munkáját.

A következtetésem az, hogy a munka szeretete és a szakmai fejlődésnek a lehetősége szoros kapcsolatban állhatnak egymással, és ezek lehetnek a munkavállalási elégedettség egyik tényezői.

A személyiségjegyekkel kapcsolatos kutatásom során nem találtam erős kapcsolatot a munkahelyi elégedettség és az extraverzió, érzelmi stabilitás között. Tehát ezek sem elegendők ahhoz, hogy az elégedettség sokasági kvótáját megmagyarázzuk. Ugyanekkor a munkahelyi elégedettségre nagy eséllyel nagyobb befolyásoló erővel bír a személyiség, mint a generációs hovatartozás. Furnham és Zacherl (1986) kutatása során arra a következtetésre jutottak, hogy az érzelmi stabilitásnak és az extraverzióknak van nagyobb befolyásoló ereje a munkavállalási elégedettség tekintetében. Ezért továbbra is úgy gondolom, hogy a vállalatoknak, a HR osztálynak/munkaadónak érdekesebb lenne a személyiségből fakadó különbözőségekre összpontosítani, mint a nemzedékes hovatartozásra.

A vizsgálódásom és matematikai számításaim során arra az eredményre figyeltem fel, hogy azok az egyének, akik magasabb pontszámot kaptak az extrovertált személyiség típuskérdéseknél a kérdőívemben, ők többnyire elégedettebbek a vezetőikkel, mint azok, akik az introvertált személyiségcsoportba sorolhatók. Ez az eredmény megalapozhatja (Chester, C., Castro, & Cogliser, 1999) Chester és munkatársai 1999-es elméletét, ami a korábban már részletezett vezető-beltagok és vezető- kültagok viszonyáról szól.

Az áttekintett szakirodalmak alapján látom, hogy a nemzedékek témakörével kapcsolatos vizsgálódások túlnyomó többsége az Egyesült Államokból kerül ki. Kevés európai és annál is kevesebb magyar tudományos kutatásról tudunk. Ezek közül is számos kvantitatív kutatás készült már, de igazán mély kvalitatív elemzés nem jellemző. Úgy gondolom, hogy érdemes lenne a generációkon belül kisebb-nagyobb csoportokat kialakítani. Ezek olyan társadalmi csoportok lehetnének, ahol a csapat szokásai, sajátosságai, kulturális jegyei és szabályai megegyeznek. A kapott eredményeket érdemes lenne összevetni, majd azokat kielemezni.

A továbbiakban érdemes lehet az érzések „gyökerei” felől vizsgálódni. Olyan munkahelyi érzelmekre gondolok, mint például a depresszió és a szorongás, amik nagy eséllyel

befolyásolják az érzelmi instabilitást. Annak érdekében, hogy ezeket a területeket is felderítsük, külön ennek a területnek szentelt kutatás szükséges.

Dolgozatom elkészítését egyéni érdekek ihlették. Bízom benne, hogy jövőbeli, HR-esként munkám során, emberekkel tudok foglalkozni. Nagy valószínűséggel a vállalat munkavállalói különböző nemzedékhez fognak tartozni, amik előnyöket és hátrányokat generálhatnak.

HR szakemberként az egyik felelősségem lesz az, hogy a munkavállalók közötti kapcsolat erősségeit feltárjam, a munkabékét fenn tartsam és a munkafolyamatok során átsegítsem őket az akadályokon. Egy HR-esnek sokszor feladata az, hogy tanácsot adjon a munkavállalóknak munkája során. Ehhez előny, ha ismerjük a generációs jellemzőket, hiszem egyik munkavállaló sem egyforma. Ezen felül, ha mélyebben és igazán részei akarunk lenni a probléma megoldó folyamatnak, a munkafeladatokat személyekre szabhatjuk, az alkalmazottak szakmai erősségeik mentén. Hiszem, hogy a nehézségeket is e módszer szerint a leghatékonyabb megoldani. Úgy gondolom, hogy előny, ha egy emberi erőforrás szakember jó emberismerő képességgel rendelkezik és tisztában van a személyiségjegyekkel. Ezt már kamatoztathatja, a kezdetek kezdeténél, az interjúztatásnál, valamint munkaügyi vita, mediátori szerep esetén és a teljesítményértékelés során is. Kutatásom célja az volt, hogy ismereteket kapjak, és érthetőbbé tegyem számomra a téma sokszínűségét.

## 21. HIVATKOZÁSOK

- Szretykó, G. (2012). Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. *Humánpolitikai szemle*, 3-12.
- Trunk, P. (2009). What Generation Z will be like at work. <http://blog.penelopetrunk.com>.
- Twenge, J. M., & Zhang, L. (2004). It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control. *Personality and Social Psychology Review*, 308-3019.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171.
- Arnett, J. J.–T.–D. (2013). The dangers of generational myth-making. *Emerging Adulthood* 1(1), 17-20.
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. J. (2002). *Managing emotions in the workplace*. New York: M.E. Sharpe.
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Barsade, S. G. (2003). *The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bokor, A. (2007). Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 38 (2). , 2-21.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 53-81.
- Brenda, J. K., Rena, R., & Jack, W. (2010). Millennials' attitude problem : an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business and psychology*, 265-279.
- BYARS, L. L., & RUE, L. W. (1991). *Human Resource Management*. Pennsylvania : Tata McGraw-Hill Education.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). *Motivation Theory in Industrial and Organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 891-906.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generation differences in work values, outcomes and person-organisation values. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23., no.8, 891-906.
- Chester, A. S., C., A., Castro, S. L., & Cogliser, S. L. (1999). Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 63-113.
- Choi, G., & Wansoo, K. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors, Focused on Generation Y in the Hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 410-427.
- Conlon, D., Meyer, C., & Nowakowski, J. (2005). *How does organizational justice affect performance, withdrawal and counterproductive?* handbook of organizational justice.
- Csepeli, G. (2006). Információs Társadalom. *Régi és új szociálpolitika*, 15.

- Deal, e. a. (2010). Understanding the Millennial Generation.
- Dr. Tóthné dr. Sikora, G. (2004). *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor kiadó.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues*. Upper Saddle River, New Jersey, Egyesült Államok: Prentice-Hall.
- Feist. (1998). A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and social psychology review* 2(4)., 290-309.
- Ferincz, A., & Szabó, Z. R. (2012). Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi szemle*, 88-92.
- Ferincz, A., & Szabó, Z. R. (2012; 90p.). Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *munkaügyi szemle*, 90.
- Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931). The Dissatisfied Worker. *American Journal of Psychiatry*, 89(1), 186.
- Furnham, A., & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7(4), 453-459.
- Göndör, A. (2003). Szervezeti viselkedés.
- Gyökér, I. (2001). *Humán erőforrás-menedzsment*. Budapest: Műszaki könyvkiadó.
- Hahn, E., Gottschling, J., & Spinath, F. M. (2012). Short measurements of personality—Validity and reliability of the GSOEP Big Five Inventory (BFI-S). *Journal of Research in Personality*, 46(3), 355–359.
- Halász, L., Hunyadi, G., & Marton, L. M. (1979). *Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései*. Budapest: Akadémiai kiadó.
- Hammill, G. (2005 Winter/Spring). *Mixing and managing four generations of employees*. online: Fde Magazine.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York és London: Harper and Brothers.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 1119–1139.
- Jánosi, G., & Kersch, G. (2008). Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitív folyamatok esetében. *Vezetéstudomány*, 31-44.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 189–205.
- Jennifer, J. D., David, G. A., & Steven, G. R. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do. *Journal of Business and Psychology Vol. 25, No. 2.*, pp. 191-199 (9 pages).
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- John, & Srivastava. (1999). Big Five Inventory. *Handbook of personality: Theory and research Vol. 2.*, 102-138.

- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A cross-cultural review. *A cross-cultural review sage* 2., 25-52.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 530-541.
- Khera, S. N.–M. (2014). Conceptualizing and measuring life priorities of generation y: evidences from indian contex. *Industrial and Commercial Training*, 80-86.
- Kiss, B. G. (2003). A munkával való megelégedettség. In G. Hunyadi, & M. Székely, *Gazdaságpszichológia* (old.: 636-645). Budapest: Orsiris.
- Klára, K. A. (2010). Hogyan motiválhatóak a generáció különböző. HR Portal, Mfor.hu, Babyboomercaretaker.co.
- Klein, B., & Klein, S. (2008). A motiváció. *Humánpolitikai szemle*, 32-57.
- Kowske. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do. *Journal of Business and Psychology volume 25*, 191-199.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. California: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chichago: Rand Mxnally.
- McCrandle, M. (2014). *The ABC of X Y Z*. Bella Vista: McCrandle Research.
- McShane, S., & Glinow, M. A. (2008). *Organization Behavior, Emerging realities for the workplace revolution*. Boston: McGraw.Hill Publ.
- Nemes, F. (2003). *Vezetési ismeretek és módszerek*. Budapest : 439.
- Oláh, A. (2006). *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény*. Budapest: Trefort kiadó.
- Paris, E. (2013). *Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Prensky, M. (2001). *Digitális bennszülöttek - digitális bevándorlók*. Egyesült Államok: McGraw-Hill.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology*, 698-714.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004. November 17 November 2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*., 1-29.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 47–74.
- Smola, K. W. , & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23(4)., 363-382.
- Smola, K. W.-S. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23(4)., 363-382.



- Soulez, S., & Soulez, C. G. (2011). Recruitment marketing and generation segmentation: a critical analysis based on a subsegment of generation y. *Recherche et Application en Marketing, Vol. 26.*, 39-55.
- Spector, P. (1985). Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assesment, causes, and consequensces*. California: Sage.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology, 469-4800*.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly, 31(1).*, 56-77.
- Szarka, D., Anantatmula, V., & Shrivastav. (2012). Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy. HR Portál, Magyarország, Magyarország.
- Szlávicz, Á. (2010). A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése. Gödöllő: Szent István Egyetem - Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Szlávitcz, Á., & Szretykó, G. (2012). , Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai. *Humánpolitikai szemle, 3-14*.
- Tapscott, D. (2009). Alistair Craven, Grown up Digital . (A. Craven, Kérdező:)
- Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. . *Journal of Management , 117-1142*.
- Twenge, J. M., Zhang, L., & Im, C. (2004). It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review, Vol. 8.*, 308-319.
- Twenge, J., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 862-877*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *n annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18.*, 1-74.
- Weiss, Nicholas , & Daus. (1999). n examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78(1).*, 1-24.
- Wong, Gardiner, Lang, & Coulon. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology 23(8.*, 878-890.
- Woodward, I. C., Vongswadi, P., & More, E. A. (2015). *Generation diversity at work: a systematic review of the research*. Insead business school: Working Paper Series.

Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure* 18(2), 152-170.

## 22. MELLÉKLETEK

1. ÁBRA: MASLOW-PIRAMIS FORRÁS:(GÖNDÖR , 2003), SAJÁT SZERKESZTÉS. ....	10
2. ÁBRA: AZ ELÉGEDETTSÉGET BEFOLYÁSOLÓ ÖSSZEHASONLÍTÁS (FORRÁS: MCSHANE, GLINOW, 2008, 206.O) .....	18
3. ÁBRA MUNKAHELY; SAJÁT SZERKESZTÉS .....	35
4. ÁBRA: MUNKAHELYI POZÍCIÓ; SAJÁT SZERKESZTÉS .....	35
1. TÁBLÁZAT FIZETÉssel VALÓ MEGELÉGEDETTSÉG, SAJÁT SZERKESZTÉS .....	36
2. TÁBLÁZAT AZ ELŐRELÉPÉSSel VALÓ MEGELÉGEDETTSÉG ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS .....	37
3. TÁBLÁZAT VEZETŐVEL VALÓ MEGELÉGEDETTSÉG, SAJÁT SZERKESZTÉS .....	38
4. TÁBLÁZAT VÁLLALATON BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS .....	39
5. TÁBLÁZAT SZERVEZETI KULTÚRA ÁTLAGA, SAJÁT SZERKESZTÉS .....	40
6. TÁBLÁZAT MUNKAHELYI ELÉGEDTTSÉG, SAJÁT SZERKESZTÉS .....	43
7. TÁBLÁZAT GENERÁCIÓKON BELÜLI MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ELOSZLÁS, SAJÁT SZERKESZTÉS.....	44
8. TÁBLÁZAT KAPCSOLAT A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ÉS A SZEMÉLYISÉG VONÁSOK KÖZÖTT, SAJÁT SZERKESZTÉS.....	45

## Munkahelyi elégedettség felmérése

1. Az Ön neme

Nő

Férfi

2. Generációja

baby boomer (1945-1964)

X-generáció (1965-1981)

Y-generáció (1982-2000)

Z-generáció (2000-)

3. Lakhelye

Vidéken

Budapesten

Külföldön

4. Legmagasabb iskolai végzettség

Oktatás nélküli

Általános iskolai

Középiskolai

Szakközépiskolai

Egyetemi alapképzés

Egyetemi mesterképzés

Egyetemi alapképzéses tanulmányaimat végzem

Egyetemi mesterképzésemet végzem

5. Hol dolgozik jelenleg?

Magyar cégnél

Multinál

Állami/önkormányzati szférában

Saját cégben

Külföldön

Egyéb

6. Mi az Ön beosztása?

Alkalmazott, szellemi munkakörben

Alkalmazott, fizikai munkakörben

Középvezető

Felsővezető

Legfőbb vezető

Tulajdonos

Egyéb:

5. Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén? ...

6. Végzettségének megfelelő munkát végez?

Igen

Nem

## Munkahelyi elégedettség felmérése

Ez a felmérés 1-6ig terjedő skála alapján történik. 1-egyáltalán nem értek egyet, 2-részben nem értek egyet, 3-kissé nem értek egyet 4-kissé egyet értek, 5-részben egyet értek, 6-nagyon egyet értek.

1. Úgy érzem, jól megfizetnek azért a munkáért, amit csinálok.  
1 2 3 4 5 6
2. Megvagyok elégedve a számomra nyújtott juttatásokkal.  
1 2 3 4 5 6
3. Ha jól dolgozom, akkor megkapom azt az elismerést, ami jár ezért.  
1 2 3 4 5 6
4. A vezetőm eléggé ért a munkájához.  
1 2 3 4 5 6
5. Szeretem azokat az embereket, akikkel együtt dolgozom.  
1 2 3 4 5 6
6. Néha feleslegesnek érzem a munkámat.  
1 2 3 4 5 6
7. A csapaton belüli kommunikáció jónak tűnik.  
1 2 3 4 5 6
8. Kicsi az esélye az előrejutásnak.  
1 2 3 4 5 6
9. Hiányolom az izgalmat és a kihívást a munkakörömből.  
1 2 3 4 5 6
10. Ha nem jó a vezetőmmel való kapcsolatom, könnyen váltok munkahelyet.  
1 2 3 4 5 6
11. Ha a körülmény olyan, könnyen, gondolkodás nélkül váltok munkahelyet.  
1 2 3 4 5 6
12. Ha nincs előrelépési lehetőség a munkahelyemen, nem dolgozom ott hosszú távon.  
1 2 3 4 5 6
13. A vezetőm igazságtalan velem szemben.  
1 2 3 4 5 6

14. A juttatások legalább olyan jók, mint a többi munkahelyen.  
1 2 3 4 5 6
15. Nem érzem azt, hogy megbecsülnék a munkámat.  
1 2 3 4 5 6
16. A kevésbé jól teljesítő munkatársaim miatt keményebben kell dolgoznom.  
1 2 3 4 5 6
17. A képességeimnek megfelelő munkakörben dolgozok  
1 2 3 4 5 6
18. A csapat céljai nem tiszták számomra.  
1 2 3 4 5 6
19. A vezetőm túl kevés érdeklődést mutat a beosztottak érzéseiről.  
1 2 3 4 5 6
20. A béren kívüli juttatások igazságosak.  
1 2 3 4 5 6
21. Kedvelem a munkatársaimat.  
1 2 3 4 5 6
22. Gyakran nem értem pontosan, hogy mi történik a munkahelyemen.  
1 2 3 4 5 6
23. Túl ritka a fizetésemelés.  
1 2 3 4 5 6
24. A juttatások nem olyanok, mint amilyeneknek lenniük kellene.  
1 2 3 4 5 6
25. Kedvelem a vezetőm.  
1 2 3 4 5 6
26. A saját főnököm vagyok.  
1 2 3 4 5 6
27. A munkám során nem dolgozom együtt másokkal.  
1 2 3 4 5 6
28. Az erőfeszítéseimért nem kapok kellő jutalmat.

- 1 2 3 4 5 6
29. Túl sok a furkálódás és a harc a munkahelyemen.
- 1 2 3 4 5 6
30. Szeretem a munkám.
- 1 2 3 4 5 6
31. Nem teljesen érthető, hogy mi a feladatom a cégnél.
- 1 2 3 4 5 6
32. A munkájukat jól végző dolgozóknak korrekt esélyeik vannak az előléptetésre.
- 1 2 3 4 5 6
33. A jó munkavégzésért tett erőfeszítéseimet ritkán akadályozza a bürokrácia.
- 1 2 3 4 5 6
34. Előléptetés olyan tempóban van a munkahelyemen, mint más munkahelyeken.
- 1 2 3 4 5 6
35. Túl sok feladatom van a munkahelyemen.
- 1 2 3 4 5 6
36. Az előrelépési esélyeimmel elégedett vagyok.
- 1 2 3 4 5 6

### **Munkahelyi elégedettség felmérése**

Ez a felmérés 1-6ig terjedő skála alapján történik. 1-egyáltalán nem értek egyet, 2-részben nem értek egyet, 3-kissé nem értek egyet 4-kissé egyet értek, 5-részben egyet értek, 6-nagyon egyet értek

Olyannak látom magam, mint aki..

1. beszédes
- 1 2 3 4 5 6
2. Zárkózott
- 1 2 3 4 5 6
3. nyugodt és a stresszt jól kezeli
- 1 2 3 4 5 6
4. sok dologért lelkesedik
- 1 2 3 4 5 6

- |  |             |
|--|-------------|
| 5. hajlamos csendesen viselkedni               | 1 2 3 4 5 6 |
| 6. szereti a megszokott dolgokat               | 1 2 3 4 5 6 |
| 7. Időnként feszült                            | 1 2 3 4 5 6 |
| 8. Aggodalmaskodó                              | 1 2 3 4 5 6 |
| 9. Érzelmileg stabil, nem borul ki könnyen     | 1 2 3 4 5 6 |
| 10. Hűvös és távolságtartó                     | 1 2 3 4 5 6 |
| 11. Kitartó, feladatait végig viszi            | 1 2 3 4 5 6 |
| 12. Hangulatember, érzelmi hullámváz jellemző  | 1 2 3 4 5 6 |
| 13. Gátlásos és néha szégyenlős                | 1 2 3 4 5 6 |
| 14. Higgadt a nehéz helyzetben is. Önuralma jó | 1 2 3 4 5 6 |
| 15. Társaságkedvelő                            | 1 2 3 4 5 6 |
| 16. Könnyen felidegesíti magát                 | 1 2 3 4 5 6 |
| 17. Csoportos feladatokat szereti elvégezni    | 1 2 3 4 5 6 |