

KÖMÜVES ZSOLT – PÁLMAI LÁSZLÓ – KOVÁCS-KÓSA PETRA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR

## GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK ELEMZÉSE A VERSENYSZFÉRÁBAN

Napjainkban a generációs különbségek szinte minden munkahelyen jelen vannak, azok hatásai tetten érhetőek. Természetesen nem állíthatjuk, hogy születési dátumok alapján mindannyian azonos jellemvonásokkal és prioritásokkal rendelkezünk, azonban megannyi esetben megfigyelhetőek, hogy egy adott helyzetre, szituációra az egyes generációk tagjai hasonló módon reagálnak. A munkaerőpiacon négy generációt különböztetünk meg: a legidősebb a Baby Boom generáció, őket követi az X, majd az Y és végül a Z generáció. Primer kutatásunk során egy általunk összeállított kérdőív segítségével vizsgáltuk, hogy az egyes generációk munkáját milyen tényezők befolyásolják. A kvantitatív kutatás során 232 fő megkérdezett válaszait vizsgáltuk és azokból vontunk le ok-okozati összefüggéseket. A kutatás során megállapítottuk, hogy a Baby Boom és az X generációk esetében a munkahellyel szembeni elégedettség és a munkahelyi légkörrel való elégedettség hangsúlyosabb, mint a fiatalabb Y és Z generációk esetében. Megállapításra került az is, hogy a Baby Boom generációt a kollégákkal való jó kapcsolat motiválja, szeretnek jó csapatban dolgozni, és ha konfliktusok adódnak a kollégákkal, az negatívan hat munkavégzésükre. Az X generáció esetében az emberi bánásmód szerepelt az első helyen, mint motiváló tényező. A kommunikációs problémák hatnak a leginkább negatívan munkavégzésükre. Az Y generációt a megbecsülés motiválja és szintén kommunikációs problémák esetén demotiválttá válhatnak. A legfiatalabb Z generáció motivációja során kiemelkedő fontossággal bír a megfelelő információáramlás, valamint negatívan hatnak munkavégzésükre a rossz munkakörülmények.

### Bevezetés

A szakirodalmi előzmények bizonyítják (Bencsik et al., 2016; Dernóczy et al. 2020; Joshi et al., 2010; Meretei, 2017; Gyurian et al., 2021; Mishlin, & Dajnoki, 2022), hogy jelentős különbségek fedezhetőek fel az eltérő generációk viselkedése, munkavégzése, motivációja, konfliktuskezelése között, ebből adódóan értékeik is különböznek, amelyekre az ösztönzésüknél, a motiválásuknál is tekintettel kell lennünk. Az eltérő igényekből generációs konfliktusok alakulnak ki, amelyek feloldása feltétlenül szükséges. A sikeres HR menedzsment egyik kulcstényezője, hogy mennyire képes azonosítani és megérteni a generációs különbségeket és ezek hatásait kiküszöbölni (Jakab et al., 2021; Varga, & Cseh, 2020; Czeglédi et al., 2018). Természetesen nem lehet reális cél a generációs különbségek megszüntetése, ehelyett inkább generációs szinergiát kell megteremteni. Meg kell tehát találni annak a módját, hogy miként lehet a generációk közti hasonlóságokra összpontosítani, az esetleges különbségeket pedig tiszteletben tartani.

---

Kömüves Zsolt, egyetemi docens, MATE

Pálmai László, vezérigazgató, Bi-ka Dinamika Zrt.

Kovács-Kósa Petra, egyetemi hallgató, MATE

Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem és MATE

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>

## **Szakirodalmi áttekintés**

A generációk vizsgálata a kutatók között rendkívül népszerű (Gursoy et al., 2008; Kogan, 2007; Buda, 2019), különösképpen szervezeti kontextusban. E kutatások arra irányulnak, hogy a különböző generációk viselkedését, értékeit, attitűdjeit azonosítsák. Azonban a kutatások túlnyomó része problémaként definiálja, hogy négy generáció van párhuzamosan jelen a szervezetek életében. A szerzők csak elenyésző része fektet hangsúlyt az új generációk erősségeire, illetve az ezekre épülő esetleges pozitív változásokra, amit előidézhetnek.

## **Generációk a munkahelyeken**

A generációk vizsgálatánál kiindulópontunk a csoporthoz tartozók születési éve, vagyis egy adott kohorszhoz való tartozás (Töröcsik et al., 2014). A generációs kohorszok elmélete arra a feltételezésre épül, hogy az egyes generációkhoz tartozó egyének azonos történelmi, kulturális, politikai, és gazdasági eseményeket élnek át (Strauss, & Howe, 1991; Agárdi, & Alt, 2021). Ezek az események alakítják az egyes generációk kollektív élményeit (Schuman, & Scott, 1989), amelyek hasonló értékeket, életstílust és magatartási mintákat alakítanak ki a generációk tagjaiban (Turner, 1998). A kutatások eredetileg három generáció vizsgálatát célozták az X-generáció (Coupland 2007), a Baby-Boomers és az érettek megnevezéssel. Az amerikai szakírókat azonban foglalkoztatta az újabb, az Y generáció magatartása (Bakewell, & Mitchell, 2003; Howe, & Strauss, 2000; Marconi, 2000) is, így jelenleg munkaerőpiaci szempontból négy generációval számolunk. A négy generáció: a Baby Boomerek, az X generáció, az Y generáció, valamint még elenyésző mértékben, de találhatunk Z generációba tartozó munkavállalókat is.

A Baby Boom korúak 1946 és 1964 között születtek, és olyan munkajellemzőkkel írhatóak le, mint az optimizmus, a személyes elégedettségre törekvés, csapatorientáció, lojalitás (Westerman, 2007). E generáció megtapasztalta az előnyeit és hátrányait is a háborúnak és a civil jogi mozgalmaknak (Meretei, 2017). Az USA-ban nagy hatással volt erre a generációra a vietnámi háború, a szexuális forradalom, a Kennedy elnökgilykosság és a hidegháború. Nukleáris családokban nőttek fel, ahol idealisztikus és optimista világnépet mutattak számukra (Kupperschmidt, 2000).

Az X generáció képviselői 1966-1979 között születtek, gyakran emlegetik őket úgy, mint digitális bevándorlók (Tari, 2010). A generáció elnevezése Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el. Hatással volt rájuk a nők munkába állása, már olyan családot tapasztaltak meg, ahol gyakran gyerekként magukról kellett gondoskodniuk (Soulez, & Soulez, 2011). Az általánosan elfogadott sztereotípiák szerint nagyobb valószínűséggel hagyják el a munkaadót abban az esetben, ha máshol többet kínálnak nekik vagy kedvezőbb juttatásokat kapnak (Hays, 1999; Loomis, 2000). Munkavégzésüket az eredményközpontúság, szkepticizmus (Francis-Smith, 2004), valamint a visszacsatolás iránti igény erősen meghatározza (Allen, 2004).

## **Y generáció**

E kategóriába az 1980-1995 között születettek tartoznak. A rendkívül gyors technológiai fejlődés az Y generáció születését követően indult útnak. A társadalom és a piac globalizációja óriási hatással volt az értékrendjükre (Howe et al., 2000). A generációval kapcsolatos általános sztereotípiák közé tartozik, hogy bizalmatlanok a szervezetekkel szemben, erős a munka iránti vágyuk, az egész életen át tartó tanulást kiemelt prioritásként kezelik és a családot a boldogulás kulcsaként fogják fel (Mitchell, 1998). Fontos számukra a siker, amit a munka jelentőségével mérnek (Eisner, 2005).

### Z generáció

E kategóriába az 1995-2010 között születettek tartoznak. Úgy is jellemezi őket a szakirodalom, mint „Facebook-generáció”, „digitális generáció”, „bennszülöttek” vagy néha „iGeneráció” (Tari, 2011). Ők már a technológia világába születtek és jól is érzik magukat ebben a világban, ezért elsősorban az a fontos, hogy ez a környezet vegye körül őket. Mindig online vannak bármilyen technikai eszközön virtuálisan, megállás nélkül. Jellemző a munkaattitűdjeikre: gyakorlatiasak, inkább intelligensek, mint bölcsek és szeretik átvenni a vezetést. Türelmetlenek, folyamatosan új kihívásokat és impulzusokat keresnek. Nem félnek a folyamatos változásoktól és az internet világának köszönhetően rengeteg információval rendelkeznek. A problémák megoldására az interneten próbálják megtalálni a megoldásokat (Tari, 2011). A karrier fontos számukra, technikai- és nyelvtudásuk magas szintű. Ezért kiváló munkaerőnek számítanak. Minden tényező közül számukra a legfontosabb a munka-magánélet egyensúly megteremtésének lehetősége (Pregolato et al., 2017; Krajcsák, 2018; Walter, 2023).

A munkáltatóknak fel kell készülniük a Z generáció nagyobb mértékű bevonására, a hatékony megszólításukra, a közösségbe, a szervezeti kultúrába való beilleszkedésükre (Elmore, 2014).

### Generációs különbségek a munkahelyeken

Az egyes generációk munkahelyeken mérhető attitűdbéli különbségeivel számos kutatás foglalkozott az elmúlt 15-20 évben. E vizsgálatok egyértelműen kimutatták, hogy a generációk között némi eltérés fedezhető fel a munkával kapcsolatos hozzáállásban, motivációban, produktivásban. Jurkiewicz (2000) az X és a Baby Boom tagjainak munkaattitűdjeit vizsgálta és hasonlította össze. Eredményei azt mutatták, hogy a Baby Boom generáció számára kiemelkedően fontos a tanulás, a nyitottság az új dolgok irányába, míg a X generáció számára a függetlenségre törekvés volt a meghatározó. Cennamo & Gardner (2008) eredményei azt sugallták, hogy a Baby Boomer korosztály kisebb jelentőséget tulajdonít a státusznak, mint az X vagy Y generációs dolgozók. Smola & Sutton (2002) vizsgálatai azt mutatták, hogy az X generációs dolgozók számára az előléptetés, a gyorsabb munkahelyi előmenetel fontosabb, mint a Baby Boomerek számára. Real, Mitnik & Maloney (2010) azt találták, hogy az Y generációs szakmunkások számára fontosabbak a szociális és társadalmi értékek, mint a Baby Boomerek számára. Lyons, Duxbury & Higgins (2005) a munkaértékek tanulmányozása során megállapították, hogy a presztízs, a kommunikáció az X, Y munkavállalók számára fontosabb, mint a Baby Boomerek számára.

Kutatásunk aktualitását és indokoltságát az adja, hogy az egymás mellett elbeszélő, egymást meg nem értő generációk együttműködése olyan ellentétek és konfliktushelyzetek kialakulásához vezethet, amely a munkahelyi eredményesség, elégedettség és hatékonyság előnytelen működését indukálhatja.

### Anyag és módszertan

A megfogalmazott célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre. A kutatás során egy általunk készített kérdőív segítségével feltártuk, hogy a munkaerőpiacon aktív generációk nézetei, gondolkodásuk, viselkedésük mennyire tér el egymástól.

A kutatás az alábbi részekből állt:

- háttérváltozók;
- munkahelyi elégedettség, légkör vizsgálata;
- motiváló és demotiváló tényezők vizsgálata;
- generációs szakadék áthidalása.

A kutatás háttérinformációi a következők:

- Mintavételi egység: Baby Boom, X, Y, Z generáció tagjai, akik jelenleg dolgoznak.
- Minta nagysága: 232 fő (118 nő, 114 férfi).
- Minta összetétele: 20 fő Baby Boom, 72 fő X, 87 fő Y generáció, 53 fő Z generáció.
- Részvételi feltétel: munkaviszony megléte.
- Mintavétel helye: országos (megyeszékhely 38%, község/falu 38%, város 22%, főváros 2 %).
- Mintavétel ideje: 2023.02.28. és 2023.04.03. között.
- Adatforrás: primer adatok.
- Kapcsolat-felvételimód: social media felületek.
- Kitöltők iskolai végzettsége: 30,60% főiskolai/egyetemi diploma, 26,29% szakmunkásképző/szakiskola, 23,27% érettségi, 12,06% érettségire épülő képzés, 6,03% általános iskola, 1,75% tudományos fokozat.
- Kitöltők munkavégzésének jellege: 130 fő (56%) fizikai dolgozó, 102 fő (44%) szellemi.

A kérdőívet a Google Űrlap szolgáltatás segítségével hoztuk létre, ezáltal online elérhető volt a válaszadók számára. Az űrlapszolgáltatás által generált hivatkozási linket a közösségi média platformjain osztottuk meg.

Az elemzések során kapott eredményeket Microsoft Excel táblázatokban rögzítettük, ami könnyebb átláthatóságot biztosított az adatok statisztikai módszerekkel történő vizsgálatához. Empirikus vizsgálatunk ex-post jellegűnek tekinthető (Usunier et al., 2017), azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgálja az egyes generációk véleményét. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepeltek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadás (one-respondent) módon. Az adatok értékelése során az SPSS 26,0 programcsomagot használtuk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra – elemzést végeztünk, amely során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit  $p < 0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk.

A szakirodalmi áttekintéshez a Litmaps és az Inciteful szoftvert alkalmaztuk, amely mély és árnyaltabb keresést biztosít a rendelkezésre álló források között.

## Eredmények

A háttérváltozók felvételét követően először azt vizsgáltuk, hogy általánosságban mennyire elégedettek a megkérdezettek a munkahelyükkel. A válaszadóknak egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, melyen az 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem elégedettek, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben megfelel nekik jelenlegi munkahelyük. A megkérdezettek által adott válaszok átlagértéke 3,93 (szórás: 0,96), a módusz pedig 4-es volt.

### 1. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYEL VALÓ ÁLTALÁNOS ELÉGEDETTSÉG A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN

	1	2	3	4	5
<b>Baby Boom</b>			2	6	12
<b>X generáció</b>	2	2	16	37	15
<b>Y generáció</b>	2	7	19	37	22
<b>Z generáció</b>	3	3	17	20	10

Forrás: saját adatok alapján, n=232

A kapott eredmények alapján kijelenthető, hogy a kitöltők túlnyomó része meg van elégedve a munkahelyével, melyet az 1. táblázat szemléltet. Ha az egyes generációkat külön-külön vizsgáljuk, akkor szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációk és a munkahelyi elégedettség között, ahol  $c=,177$  és  $p=,039$ . A legmagasabb elégedettségi szintet a Baby Boom generáció tagjai mutatták (átlag: 4,50; szórás: 0,69), akikre jellemző az optimizmus, hatalmas a kötelességtudatuk, hiszen a kemény munkához szoktak. Őket követték az X generáció tagjai (átlag: 3,84; szórás: 0,88), akiket a szakirodalom lelkiismeretes, produktívan dolgozóknak ír le, szeretnének a munkahelyen kiteljesedni, megtalálni hosszútávon a helyüket és nem jellemző rájuk a gyakori munkahelyváltás. Az Y generáció eredményei szinte azonosak az X nemzedékével, itt az átlag 3,80 és a szórás 0,98. Számukra fontos, hogy olyan munkakörben dolgozzanak, amely számtalan kihívást jelent, lehetséges a fejlődés, megbecsülik őket és építeni tudják karrierjüket. Ha ezeket nem kapják meg, valószínűleg elhagyják a szervezetet. A legalacsonyabb elégedettségi szint a Z generációs munkavállalók esetében volt kimutatható, itt a válaszok átlagértéke 3,58 és a szórás 1,10. Lényeges számukra a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a lehető legnagyobb mértékű függetlenség. A Baby Boom generáció elégedettsége a válaszok alapján 4,58-as átlagértéket kapott. Ők legtöbbször sok éves pályafutásuk után már a kényelmes nyugdíjas éveikre készülnek, látják a problémákat, hol lehetne hatékonyabbá tenni a szervezet működését, de inkább konfliktuskerülő és elfogadják a kialakult helyzetet.

A következő lépésben megvizsgáltunk néhány olyan jellemzőt, amely a dolgozói elégedettséget befolyásolja, így pl. a munkahelyi légkört (2. táblázat), a motiváció, az elismerés szerepét. Tudjuk, hogy a légkör befolyásolja a termelékenységet, a motivációt, a loyaltást, így ennek ismerete fontos és szükségszerű. A válaszadók itt is egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték, elégedettségük függvényében. E kérdésre adott válaszok alapján azt találtuk, hogy a munkahelyi légkör és az elégedettség kapcsolatának Cramer's V értékei szignifikánsak ( $p<0,05$ ), ahol a kapcsolat erőssége  $c=,179$  és a  $p=,035$ . A Pearson- féle Khi-négyzet próba ezt szintén megerősítette, azaz a két változó között szignifikáns kapcsolat van. A Khi-négyzet értéke ( $\chi^2$ ) 22,275, a szabadságfok (df) 12 és a  $p=,035$ .

**2. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI LÉGKÖRREL VALÓ ELÉGEDETTSÉG A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN**

	1	2	3	4	5
<b>Baby Boom</b>		1	4	5	10
<b>X generáció</b>	2	3	15	39	13
<b>Y generáció</b>	2	9	19	33	24
<b>Z generáció</b>		9	8	28	8

Forrás: saját adatok alapján, n=232

A munkahelyi légkörrel a Baby Boom (átlag: 4,20; szórás: 0,95) és az X (átlag: 3,80; szórás: 0,88) generáció tagjai voltak a legelégedettebbek. A két fiatalabb generáció tagjainak elégedettségi átlaga alacsonyabbnak mutatkozott: az Y generációs válaszadók esetében az átlag 3,78, a módusz 4, a szórás 1,03, míg a Z generáció válaszáinak átlaga 3,66, a módusz: 4, a szórás pedig : 0,93. A teljes minta értéke jónak minősíthető (átlag: 3,86, módusz: 4, szórás: 0,96). Úgy véljük, hogy a pozitív munkahelyi légkör megteremtésének alapja a rendszeres visszajelzés akár a vezetők, akár a kollégák részéről. A pozitív munkahelyi légkör kialakítását befolyásolja a kollégák közötti kapcsolat és az összetartozás érzése. A vezetőknek fontos tehát az inspiráló, motiváló légkör biztosítása, hogy a munkavállalók jó érzéssel menjenek be reggelente dolgozni. Így a következő vizsgálati szempont a motiváció volt. A dolgozói elégedettség és a motiváció szintén szignifikáns kapcsolatot mutatott, ahol a Cramer's V= $,429$  és a  $p=,000$ . A kitöltők 55%-a nyilatkozott úgy, hogy „igen, én mo-



tivált vagyok”, 32%-a nemmel válaszolt és 13% pedig nem tudta eldönteni. Úgy gondoljuk, hogy fontos vezetői feladat a munkavállalókban felébreszteni a motivációt. Ennek megfelelően vizsgáltunk további fókusz a munkavégzésére ható motiváló és demotiváló tényezők vizsgálatára összpontosított (3. és 4. táblázat). A válaszadókat arra kértük, hogy értékeljék 1-től 5-ig terjedő skálán, mennyire tartják motiválónak a szakirodalom által összegyűjtött motiváló tényezőket. A megkérdezettek válaszaik szerint a leginkább motiváló tényezők az emberi bánásmód (átlag: 4,49), a megbecsülés (átlag: 4,41) és a jó munkakörülmények (átlag: 4,34). Azt gondoljuk, hogy e három tényező szerepe és fontossága különösebb magyarázatra nem szorul. Mindannyiunk karriercéljai között szerepel, hogy elismerjenek, megbecsüljenek minket és ezáltal biztonságban tudhassuk önmagunkat és szeretteinket.

**3. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÉGZÉST MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK (ÁTLAG, SZÓRÁS, MÓDUSZ, MEDIÁN)**

Motiváló tényezők	Baby Boom	X	Y	Z	Teljes átlag	Baby Boom	X	Y	Z
	Átlag					Módusz			
<b>Szakmai fejlődés</b>	3,10	3,89	4,18	4,11	3,82	4	4	4	4
<b>Tisztelet</b>	3,95	4,38	4,59	4,40	4,33	5	5	5	5
<b>Megbecsülés</b>	4,05	4,44	4,61	4,53	4,41	5	5	5	5
<b>Magas fizetés</b>	3,95	4,14	4,18	4,21	4,12	5	4	4	5
<b>Emberi bánásmód</b>	4,20	4,50	4,67	4,60	4,49	5	5	5	5
<b>Előrelépési lehetőség</b>	2,95	3,79	3,90	4,17	3,70	1	4	4	5
<b>Önmegvalósítás</b>	3,40	3,89	4,06	4,00	3,84	5	4	5	4
<b>Jó munkakörülmények</b>	4,15	4,40	4,45	4,34	4,34	5	5	5	5
<b>Rugalmas munkaidő</b>	3,40	4,14	4,18	4,06	3,94	5	4	5	4
<b>Jó munkaszervezettség</b>	4,15	4,32	4,28	4,26	4,25	5	5	5	4
<b>Kollégákkal való jó kapcsolat</b>	4,25	4,47	4,29	4,30	4,33	5	5	5	5
<b>Megfelelő információ-áramlás</b>	3,75	4,25	4,52	4,51	4,26	5	5	5	5

Forrás: Saját adatok

A keresztábrás elemzés során feltártunk néhány fontosabb szignifikáns összefüggést, így pl. a generációk és a kollégákkal való jó kapcsolat ( $p=,006$ ;  $c=,200$ ), a rugalmas munkaidő ( $p=,000$ ;  $c=,234$ ), az önmegvalósítás ( $p=,013$ ;  $c=,191$ ), az előrelépési lehetőség ( $p=,003$ ;  $c=,205$ ), az emberi bánásmód ( $p=,021$ ;  $c=,185$ ), a megfelelő információáramlás ( $p=,040$ ;  $c=,177$ ), a magas fizetés ( $p=,007$ ;  $c=,197$ ) és a szakmai fejlődés ( $p=,001$ ;  $c=,216$ ) között. Nemekkel való keresztábrás vizsgálat során megállapítottuk, hogy a nőket ( $p=,045$ ;  $c=,205$ ) sokkal inkább motiválja az önmegvalósítás, mint a férfiakat. A szellemi és fizikai válaszadók között egy motiváló tényező esetén volt kimutatható szignifikáns különbség, mégpedig a szakmai fejlődés ( $p=,000$ ;  $c=,302$ ) terén. A motiváció fenntartásának egyik további fontos eszköze lehet az elismerés. Az ANOVA és a Post Hoc teszt alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki az egyes generációk és a munkahelyi elismerés között, ahol a  $p=,015$ . A Baby Boom generáció megítélése szerint a vezetők az elismerést mint motivációs eszközt igen gyakran alkalmazzák, a kérdésre adott válaszok átlagértéke 4,14. Legkevésbé érezték az elismerést mint motivációs eszközt a Z generáció tagjai, ahol a válaszok átlagértéke mindössze 3,7 volt.

A motiváló tényezők elemzése mellett kitértünk a demotiváló tényezők vizsgálatára is. Elemeztük, hogy milyen mértékben hatnak negatívan a különböző generációkra a kereseti különbségek, a kommunikációs problémák, a nagyobb feladatmennyiség, a rossz munkakörülmények, az állás elvesztésétől való félelem, a motiváció hiánya vagy éppen a különböző munkahelyi konfliktusok. Az eredmények szerint a leginkább demotiváló tényezők: a kommunikációs problémák (átlag: 3,89), illetve ha azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban értékelik (átlag: 3,86) és a rossz munkakörülmények (átlag: 3,87).

**4. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÉGZÉST DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK (ÁTLAG, SZÓRÁS, MÓDUSZ, MEDIÁN)**

Motiváló tényezők	Baby Boom	X	Y	Z	Teljes átlag	Baby Boom	X	Y	Z
	Átlag					Módusz			
<b>Elismerés hiánya</b>	3,50	3,88	4,02	3,62	3,76	3	5	5	4
<b>Kereseti különbségek</b>	3,55	3,79	3,87	3,43	3,66	4	4	5	5
<b>Nagy feladatmennyiség</b>	2,80	3,38	3,03	2,96	3,04	4	4	3	3
<b>Konfliktusok a kollégákkal</b>	3,90	3,83	3,72	3,42	3,72	5	5	5	4
<b>Rossz munkakörülmények</b>	3,80	3,93	3,99	3,75	3,87	5	5	5	5
<b>Kommunikációs problémák</b>	3,60	4,06	4,16	3,75	3,89	4	5	5	4
<b>Állás elvesztésétől való félelem</b>	3,45	3,68	2,87	2,83	3,21	5	5	3	3
<b>Azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik</b>	3,80	3,83	4,13	3,70	3,86	5	5	5	5
<b>Motiváció hiánya</b>	3,50	3,85	4,11	3,66	3,78	4	5	5	5

Forrás: Saját adatok

Látható, hogy mind a négy generációnál első helyen szerepel a kommunikáció problémája, mint munkavégzésre negatívan ható tényező. Véleményünk szerint a rossz kommunikáció több területen is káros hatással lehet a dolgozó munkavégzésére. Így pl. ha a szervezeti egységek nem kommunikálnak egymással, értékes erőforrásokat pazarolhatunk el. Ilyen lehet pl. az emberi erőforrás vagy éppen az idő. Káros hatása lehet pl. az elégedettségre is, ugyanis ha nincs jól definiálva a dolgozó felé a feladat, nem látja, hogy mit, miért kell elvégeznie, mi lesz abból az ő haszna. Hasonlóan negatív hatást tapasztalhatunk, ha valaki azonos teljesítmény mellett kevesebbet kap, mint a másik munkavállaló. Ilyenkor teljesítmény-visszatartás lesz, amely elégedetlenséggel párosul és ez rossz fényt vet a vállalkozásunk megítélésére. Látható, hogy a rossz munkakörülmények szintén a dolgozó elégedetlenségéhez vezetnek.

A keresztátlás vizsgálatok során az alábbi összefüggéseket állapítottuk meg: a nők és férfiak esetében egyetlen demotiváló tényező esetén mutatkozott szignifikáns eltérés, mely az elismerés hiánya ( $p=,008$ ;  $c=,244$ ) volt. Megállapítottuk, hogy a hölgyek feladatvégzésére az elismerés hiánya sokkal negatívabban hat, mint a férfiakéra. A generációk között két demotiváló tényező kapcsán lehetett szignifikáns különbségeket kimutatni, ezek az állás elvesztésétől való félelem ( $p=,013$ ;  $c=,191$ ) és a nagy feladatmennyiség ( $p=,016$ ;  $c=,189$ ) voltak.

Tanulmányunk utolsó, bemutatásra kerülő eredménye a generációs szakadékok áthidalására irányult (1. ábra). Arról kérdeztük a kutatásban résztvevőket egy nyitott kérdés formájában, hogy megítélésük szerint miként lehetne áthidalni a munkahelyen jelen lévő generációs szakadékokat. A megoldási javaslatokat generációk szerinti bontásban vizsgáltuk.

A Baby Boom generáció válaszadói közül legtöbben a megfelelő kommunikációt emelték ki, illetve fontosnak tartják, hogy a munkájuk során szerzett tapasztalatot a fiatalabbak elfogadják, tartsák azt tiszteletben. A válaszadók között többen megjegyezték a tolerancia és az elfogadás kiemelkedő jelentőségét a generációs szakadékok áthidalása során.

Az X generáció válaszai alapján meg kell ismerni a generációk közötti motivációs, kommunikációs különbségeket és ezek ismeretében kell kezelni a problémát. Például a Z generáció felgyorsultabb világát meg kell tanulni kezelni. Megfelelő kommunikációs tréningekkel, képzésekkel, az egymás iránti tisztelettel, egymás megbecsülésével, megbeszélésekkel, érzékenyítéssel és magasabb fizetéssel kiküszöbölhető lenne a generációs szakadék. Észrevételként szerepelt még, hogy azonos területen jobb, ha nagyjából azonos korosztályú kollégák dolgoznak. Álláspontjuk szerint áthidalható lenne a szakadék, ha azonos érdekek vezérelnék mindenkit. Az X generáció válaszadói körében egyhangúan problémaként fogalmazódott meg a nem megfelelő kommunikáció a generációk között. Több közvetlen, személyes kommunikációra lenne szükség. Mindemellett a vállalatoknak is befolyásoló szerepük van például az egyéni motivációs eszközök kialakításában, végrehajtásában, emellett vezetői odafigyeléssel, csapatépítéssel, mentorálással, közös célok megfogalmazásában és elérésében. A közös sikerek kulcsfontosságúak. Alapvetően javítható lenne a munkáltató által finanszírozott önismereti, burnout és kommunikációt fejlesztő képzésekkel. Közvetlenebb kommunikáció, egymás megértése, összetartás esetén tovább javulhat a generációk közötti együttműködés. Kritikával illették a fiatalabb generációkat, miszerint a fiataloknak mindenekelőtt meg kell tanulniuk mi az a tisztelet, álláspontjuk alapján ez régen is működött. „Tisztelet a kornak és a tapasztalatnak!” Meghatározó szerepe van a nyílt, egyértelmű, pontos kommunikációnak együtt, egyszerre minden generációval, hogy meg lehessen beszélni a problémákat és félelmeket. Az X generáció szerint fontos, hogy tudásukat átadják és tanítsák a fiatalabb nemzedékeket, viszont sok esetben a fiataloknak jobb hozzáállásra lenne szükségük a munkához. Úgy érzik, meg kell követelni ugyanazt a teljesítményt és munkához való hozzáállást a fiataloktól is, amit az idősebbek képviselnek. A tiszteletlenség bármilyen formájának csírájában való elfojtására lenne szükség. Többen viszont nem látnak megoldást a generációs szakadék áthidalására, nézetük szerint nehezen lehet áthidalni vagy nem is lehet, mivel más-más a neveltetés. Összességében a válaszadók körében az fogalmazódott meg, hogy teljesen nem hidalható át, de jó szervezéssel sokat lehet segíteni.

Az Y generáció válaszadói szerint az embereket és szokásaikat nem lehet megváltoztatni, de nem is feltétlen szükséges. Az Y generáció nézetei szerint az idősebbeknek, fiatalabbaknak egyaránt meg kell adni a tiszteletet minden munkatárs felé, türelmesnek, empátikusnak kell lenni. Amennyiben ezt nem tartják be, annak negatív hatása a munka rovására válik. Ez esetben pedig a vezetőnek kell meghozni a döntést, hogy ilyen szituációban mi a teendő. Többek szerint fontosak a szabadidős lehetőségek, ahol a munkahelyi státuszok eltűnnek, ezenkívül a közös célok, egyenlőség, teljesítményértékelés. Az idősebb generáció képzése, segítése az új technológiákkal, technikával, kommunikációs eszközökkel. A megbecsülés, empátia, több türelem, megértés és a segítőkészség is lényeges meglátásuk szerint. Sokan említették a csapatépítő tréningeket, programokat, ahol közös érdeklődési körök felfedezésére lenne szükség vagy tapasztalatcserére. Más válaszadók szerint a legnagyobb különbség a generációk között a munkahelyen a munkatempóban és a kreativitásban fedezhető fel. A válaszok szerint a kommunikációban nem feltétlen probléma a korkülönbség.



1. ÁBRA: TÉNYEZŐK, MELYEKKEL ÁTHIDALHATÓ A GENERÁCIÓS SZAKADÉK



Forrás: Saját adatok

Fontos az egyenlő elvárás, illetve összhangba kell hozni a generációk előnyeit. Az idősebb korosztály szakmai tapasztalatát kell ötvözni a fiatal generáció elektronikai hozzáértésével, gyorsaságával. Szükséges, hogy az idősebb generáció a vezetőség részéről ösztönözve legyen arra, hogy nyitott legyen az új ötletekre. A fiatalokat ezzel szemben arra kell motiválni, hogy türelmesen hallgassák meg a tapasztalt kollégák szakmai érveit, és alkalmazzák is azokat. A kulcs, hogy mindkét oldalnak nyitottnak kell lennie. Erre viszont a vezetőség tudja ösztönözni a dolgozóit, például csapatépítő tréningekkel, közös szakmai kooperációkkal és elfogulatlan hozzáállással a különböző generációkhoz. Sokan úgy érzik, hogy mivel számos helyen 3-5 év szakmai tapasztalatot kérnek a munkakezdéshez, ez problémát okoz számukra, hiszen ezen nemzedék tagjai az elmúlt években kezdtek betörni a munkaerőpiacra. Az idősebb kollégák a fiatalokat sok esetben nem hallgatják meg és egyúttal hangoztatják, hogy ők már több éve a vállalatnál dolgoznak, tapasztaltabbak és nem fogadják el a fiatalok ötleteit, meglátásait. Az idősebbeket sokszor másik szemléletmódra kellene rávenni, mely nem egyszerű feladat. Sok esetben a vezetőknek jobban oda kellene figyelni,

hogy ne a rutin és a berögzült dolgok kapcsán hozzanak döntést bizonyos kérdésekben. Lényeges a kommunikáció, hiszen elősegítheti a fiatalabb generáció elismerését egy jó döntés vagy ötlet hatására. Volt olyan válaszadó, aki akár az idősebb generációt elbocsájtaná, ha az nem tanúsítana rugalmasságot. A vezetők szerepét egyértelműen hangsúlyosnak tekintik: konkrét célokat, közös érdekek meghatározását, egyértelmű elvárásokat, munkahelyi kultúra egyértelmű definiálását, munkaköri leírást és hierarchia ismertetését szeretnék. Összességében a válaszadók körében elmondható, hogy nagy számban jelenik meg a tisztelet és a türelem fontossága. Az idősebbeknek támogatni kell a fiatalokat, míg utóbbiaknak tisztelniük kell az idősebb munkavállalókat. Ha a kölcsönös tiszteletet sikerül kivívni, akkor a generációs szakadékok is csökkennek vagy akár el is tűnhetnek.

A legfiatalabb Z generáció véleménye alapján a legjobb, ha egy kezdő és egy tapasztalt, idősebb embert egy irodába ültetnek. A fiatal tud segíteni a technológiai kérdésekben az idősebbnek, az idősebb pedig tapasztalatával, tudásával tudja segíteni a fiataalt. E mellett sokan szorgalmazzák a csapatépítő tréningeket, melyek során olyan feladatokat adnának, melyekben két különböző generációnak együtt kellene működnie a feladat megfelelő kivitelezése érdekében, ezzel is közelebb hozva egymáshoz az eltérő nemzedékeket. Jobb kommunikációval javíthatóak a problémák, ha a bizonyos generációs rétegek jobban odafigyelnek, hogy megértsék a másik nézőpontját. A válaszadók között többen megjegyezték, hogy minden generációnak nyitottabbnak és elfogadóbbnak, megértőbbnek kell lenni a másikkal szemben. Fontosnak tartják, hogy mindenki elismerje a másikat és annak munkáját, még akkor is, ha az nem tökéletes. A Z generáció válaszadói körében az fogalmazódott meg, hogy megfelelő tisztelettel, megbecsüléssel, egyenlő bánásmóddal, csapatjátékokkal, közös tréningekkel kiküszöbölhető lenne a generációk közötti szakadék. A vélemények megoszlanak, de összességében megállapítható, miszerint mind a négy generáció esetében megfogalmazódott, hogy egymás iránti tisztelettel, megfelelő, nyílt kommunikációval, türelemmel, egymás tapasztalatának és véleményének elfogadásával áthidalható lehetne a generációk közötti szakadék.

### **Következtetések**

A generációk közötti különbségek nem feltétlenül jelentenek generációs gátat vagy nagy kihívást a vállalatoknak, ha a munkáltatók igyekeznek megérteni, mi motiválja mind a négy csoportot, és hogyan egészíthetik ki az egyes generációk erősségeit a másikkal. A generációk munkahelyi elégedettségüket, lojalitásukat, elismerésüket, motivációjukat illetően jelentős különbségeket lehet felfedezni. A Baby Boom generáció esetében a kiszámíthatóság, a biztonság, továbbá a lojalitás a jellemző. Számukra fontos az egymás iránti tisztelet. Az X generáció esetében az emberi bánásmód, a kollégákkal való jó kapcsolat és a megbecsülés motiváló tényezők fontossága jelenik meg az eredményekben. Az Y generációt a tisztelet és a megbecsülés motiválja, bár kommunikációs problémák esetén rendkívül demotiválttá válhatnak. Lényeges számukra, hogy elismerjék és megbecsüljék munkájukat.

Megállapítottuk, hogy szoros összefüggés érzékelhető a munkahelyi elismerés és a motiváció között. Azon munkavállalók, akik úgy érzik, hogy elismerik munkájukat, sokkal inkább motiváltak a munkahelyükön.

### **Javaslatok**

Minden vállalatnak, cégnek, munkáltatónak érdemes legalább évente a dolgozói elégedettség-felmérést elvégezni és ennek függvényében elkészíteni a következő évi ösztönző, motivációs csomagot, hiszen a különböző generációk motivációja más és más. Meggyőződésünk, hogy a rendszer alkalmazása növelné a nemzedékek elköteleződését, lelkesedését, ezek mellett a termelékenység-

get, hatékonyságot, motiválná a generációkat, hogy elérjék kitűzött céljaikat és egyúttal kihozzák magukból a maximumot.

Az eredmények alátámasztják, hogy szükségesek a közös programok – csapatépítő tréningek, egyéb kulturális, sport és szabadidős élmények – megszervezése, mert ezáltal csökkenthetőek a generációs szakadékok.

### **Irodalomjegyzék**

- Agárdi I., & Alt A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 99(11), 1049-1079. <https://doi.org/10.20311/stat2021.11.hu1049>
- Bakewell, C., & Mitchell, W. (2003). „Generation Y female consumer decision-making styles”. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 95-106. <https://doi.org/10.1108/09590550310461994>
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Buda A. (2019). Generációk, társadalmi csoportok a 21. században – Generations, social groups in the 21st century In: *Magyar Tudomány 180*(1), 120–129. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.1.12>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Coupland, D. (2007). *X generáció*. Európa Könyvkiadó Kft.
- Czeglédi Cs., Hajós L., Kollár P., Marosné Kuna Zs., Miskolciné Mikáczó A., & Varga E. (2018). Motivations and attitudes to entrepreneurship in Hungary based on a 2015 examination. *Studia Mundi – Economica*, 5(3), 136-147. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2018.05.03.136-147>
- Dernóczy-Polyák A., & Kurucz A. (2020). A modern értékek csak a benszülöttké? In: *Dernóczy-Polyák, Adrienn Kutatási jelentés 4., Győr* (pp. 160-167). Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Francis-Smith, J. (2004). *Surviving and thriving in the multigenerational workplace*. Journal Record
- Elmore, T. (2014). How Generation Z Differs from Generation Y. <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
- Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Gyurián N., Gyurián N. N., & Koczmann K. (2021). Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes, Varga János Garai-Fodor Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet: Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén* (pp. 47-65). Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
- Hays, S. (1999). Gen X and the art of the reward. *Workforce*, 78, 44–47.
- Hornýák P. I. (2013). Generáció a fogalomtörténet mérlegén. Megjegyzések Koselleck generációra vonatkozó gondolataihoz. *Nagyverdei Almanach*, 2, 96–126. <http://bit.ly/2yeDyTW>
- Howe, H., Strauss W., & Matson, R. J. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage
- Jakab N., Mélypataki G., Solymosi-Szekeres B., & Berényi L. (2021). A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. In: *Miskolci Jogi Szemle*, 16(4), 55-78. <https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.4.1258>
- Joshi, A. et al. (2010). Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review* 35(3)p. 392-414.9. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141800>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29, 55–74. <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Kogan, M. (2007). Human resources management: bridging the gap. <http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htmS>
- Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 38–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Loomis, J. E. (2000). *Gen X. Rough Notes Co.*

- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resource Management*, 26, 62–71. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>
- Marconi, J. (2000). *Future Marketing: Targeting Seniors, Boomers, and Generations X and T*. NTC Business Books
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), issn 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/%20VEZTUD.2017.10.02>
- Mishlin, N., & Dajnoki K. (2022). The importance of diversity management in relation with other functions of human resource management, *Cross-Cultural Management Journal*, 24(1), 17-27. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11344.38408>
- Mitchell, S. (1998). *American generations: Who they are. How they live. What they think*. New Strategist.
- Pregolato, M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.804>
- Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More similar than different: Millennials in the U.S. building trades. *Journal of Business Psychology*, 25, 303–313. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9163-8>
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381. <https://doi.org/10.2307/2095611>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Soulez, S., & Soulez, C. G. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a subsegment of generation y. *Recherche et Application en Marketing*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1177/205157071102600104>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Morrow.
- Tari A. (2010). *Y generáció*. Jaffa Kiadó
- Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: A reply to Sarah Irwin author. *The London School of Economics and Political Science*, 49(2), 299–304. <https://doi.org/10.2307/591314>
- Töröcsik M., Szücs K., & Kehl D. (2014). Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48, II. Különszám, 3-15.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Varga J., & Cseh B. (2020). A negyedik ipari forradalom várható hatásai a felszabaduló emberi munkaerőre. In: LIMES: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (szerk.) LIMES: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tudományos évkönyve: „50 éves a közgazdasági Nobel-díj” – A számvitel és pénzügy tudományok hatása a gazdasági folyamatok fejlődésére (p. 26). Beregszász, Ukrajna, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola 10.
- Walter, V. (2023). Külföldi munkaerő alkalmazása. In: Poór et al. (szerk.) *Szakemberhiány, munkaerő-megtartás és robotizáció: Problémák és megoldások – Mezőgazdasági szervezetek* (pp. 30–35). Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>