

Multigenerációs munkakultúra – a generációs különbségek hatása és megoldása

Multigenerational work culture – the impact and solution of generational differences

TÓSOKI KITTI JUDIT hallgató, Kodolányi János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.3.33>

Abstract

The aim of the present study is to examine the characteristics of a multigenerational workplace culture, with particular focus on the impact of generational differences on workplace conflicts, motivational preferences, and turnover intentions. The theoretical framework draws upon classical and contemporary generational theories, organizational behavior research, and leadership models, integrating both international and Hungarian scholarly literature. The empirical research was conducted through a questionnaire-based survey (N = 214), enabling statistical comparison across generational cohorts.

The findings indicate that younger generations (Generation Y and Generation Z) demonstrate significantly higher turnover intentions and a stronger demand for continuous feedback compared to older cohorts. Moreover, they exhibit a more critical attitude toward hierarchical organizational structures. A significant relationship was identified between generational affiliation and conflict perception, whereas organizational size did not prove to be a significant predictor. Factor analysis revealed three underlying dimensions (motivational, conflict-related, and mobility factors), while cluster analysis identified two distinct employee profiles characterized by stability-oriented and mobility-oriented attitudes.

The results suggest that effective management of generational differences requires the development of adaptive communication practices and leadership approaches. Coaching-oriented leadership and systematic feedback mechanisms appear to play a crucial role in enhancing employee commitment and reducing workplace tensions in multigenerational organizations.

Keywords: multigenerational workplace, generational differences, workplace conflict, turnover intention, feedback, leadership

JEL Codes: J24, J62, M12, M14, M54

Absztrakt

A tanulmány célja a multigenerációs munkakultúra vizsgálata, különös tekintettel a generációs különbségek munkahelyi konfliktusokra, motivációs preferenciákra és munkahelyváltási hajlandóságra gyakorolt hatására. A kutatás elméleti hátterét a generációelméletek, a szervezeti magatartás és a vezetéselméleti megközelítések adják, nemzetközi és hazai szakirodalomra támaszkodva. Az empirikus vizsgálat kérdőíves adatfelvételen alapult (N = 214), amely lehetővé tette a generációk közötti különbségek statisztikai elemzését.

Az eredmények azt mutatják, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) magasabb mobilitási hajlandóságot és erősebb visszajelzés iránti igényt mutatnak, valamint kritikusan viszonyulnak a hierarchikus szervezeti struktúrákhoz. A generáció és a konfliktuspercepció között szignifikáns kapcsolat mutatkozott, ugyanakkor a szervezeti méret nem bizonyult meghatározó tényezőnek. A faktorelemzés három fő dimenziót azonosított (motivációs, konfliktus- és mobilitási faktor), míg a klaszterelemzés két jól elkülöníthető munkavállalói profilt különített el.

A kutatás következtetése szerint a generációs különbségek kezelése elsősorban a kommunikációs és vezetési kultúra fejlesztésével érhető el. A coaching szemléletű vezetés és a rendszeres visszajelzés kulcsszerepet játszik a fiatalabb generációk megtartásában és a munkahelyi konfliktusok mérséklésében.

Kulcsszavak: multigenerációs munkakultúra, generációs különbségek, munkahelyi konfliktus, mobilitás, visszajelzés, szervezeti vezetés

JEL-kódok: L25, C43, M21, Q13

1. Bevezetés

A világ felgyorsulása nemcsak a magánéletünket, hanem a munkahelyi dinamikákat is gyökerestül átformálja, különösen a különböző generációk együttműködése során. A generációs különbségek gyakran félreértéseket, sőt konfliktusokat okozhatnak, amelyek lassítják, vagy akár meg is akadályozzák a hatékony munkavégzést, amely végső soron a vállalat eredményességét befolyásolja. Éppen ezért érdemes kellő figyelmet szentelni a szakadék áthidalását segítő módszerek alkalmazására.

Én, mint a Z generáció egy olyan tagja, aki egy több, mint 30 éves családi vállalkozás része, első kézből élhetem át a generációs különbségek okozta nehézségeket. Ahhoz, hogy gördülékenyen és hatékonyan folyhasson a munka, empátiát és elfogadást kellett tanúsítanom a szüleim felé, és nekik is nyitottnak kellett lenniük az én ötleteimmel kapcsolatban. Felnézek rájuk, amiért egy sikeres vállalatot hoztak létre és tartanak fent a mai napig, de már azt is tudom, hogy mikén szeretnék majd változtatni, ha egyszer az én kezemben lesz a stafétabot.

A kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, hogyan hatnak a generációs különbségek a munkahelyi együttműködésre, milyen nehézségekkel néznek szembe a munkavállalók a harmonikus munkavégzés rögzös útján és hogy a vezetés milyen menedzsment-stratégiákkal segíthet a generációs eltérések okozta feszültség kezelésében. A téma fontossága vitathatatlan, hiszen az idő előrehaladtával egyre kevesebb idő telik el egy-egy éles generációváltás között. Azzal, hogy a vállalatok sikeresen integrálják az új generációkat a munkakultúrájukba, növelhetik hatékonyságukat és megtarthatják versenyképességüket.

Egy gazdaságilag eredményes szervezet hátterében nemcsak a termelékenység és a megfelelő stratégiai döntések állnak, hanem egy olyan, jól menedzselt munkavállalói csapat is, akik képesek együtt dolgozni a különbségeik ellenére. Például, ha egy szervezet nem képes megfelelően integrálni az új generációkat, az frusztrációt okozhat az alkalmazotti közhangulatban, ezzel csökkentve a munkavállalói elégedettséget, ami pedig közvetve rontja a teljesítményt és növeli a fluktuációt. A folyamatosan változó piaci kihívásokat tehát akkor lehet megugrani, ha nemcsak a pénzügyi mutatókra és a profit maximalizálására koncentrálunk, hanem gondot fordítunk a kiegyensúlyozott multigenerációs munkakultúrára is. Pont ezért elengedhetetlen, hogy feltárjuk, mi áll ennek útjában és hogy mi lehet a megoldás.

A családi vállalkozások esetében a generációs különbségek nemcsak munkahelyi együttműködési kérdésként jelennek meg, hanem az utódlás, a tudásátadás és a szervezetfejlesztés szempontjából is meghatározók (Malatyinszki, 2020b).

Napjainkban a munkahelyeken öt lehetséges generáció fordul elő – a Baby Boomer, az X, az Y, a Z és esetleg az alfa generáció. Mivel mindegyik generációnak más meghatározó élménye, és problémamegoldó képessége van, így sokszor eltérnek a munkavégzési és kommunikációs stílusuk is.

Vizsgálatom során olyan menedzsment és szervezeti elméleteket is leírok, amelyek segítségével bemutathatom azokat a stratégiákat és eszközöket, amelyeket a gyakorlatban is alkalmaznak a generációk együttműködésének javítására.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. Generációs elméletek

A generációs elméletek olyan vizsgálatok összessége, amelyek a különböző korosztályok közötti különbségeket és kapcsolatokat veszik alapul. Központjukban az a felvetés áll, hogy a társadalmi és történelmi változások hátterében nemcsak az egyének cselekedetei, de a generációk közötti különbségek is állnak. Célkitűzésük megérteni, hogy a különböző élményekkel rendelkező csoportok hogyan befolyásolják a társadalmi normákat, értékrendeket és kultúrákat.

Különböző, a témához kapcsolódó, leginkább pszichológiai szempontból megközelítő, a humán-erőforrás és menedzsment tárgykörébe tartozó cikkek, könyvek tudományos kereteken kívül is elterjedtek, hiszen mindenki meg szeretne érteni a jövőt is magában hordozó új nemzedéket. A hazai szakirodalomban Malatyinszki (2020a) is hangsúlyozza, hogy a generációs problémák a munkahelyeken is megjelennek, ezért az eltérő korosztályok eltérő vezetési, képzési és HR-megközelítést igényelnek.

A médiafogyasztás fontossága

Mannheim Károly (1969) szerint a generációs eltérések az átélt szocializációs tapasztalatok különbségeiből következnek, és nem életkori jellegűek. Tehát, ha a szocializációs hatások hosszú ideig fennállnak (gyermek- és fiatalkorban), akkor az meghatározza a korcsoport jellemét.

Anthony Giddens elmélete alapján Nagy Ádám és Trencsényi László 2012-ben a két- (család és iskola) és a háromelemű (család, iskola, munka) „szocializációs közeg” modellek kiegészítésének szükségessége mellett érvelnek. Szerintük van harmadlagos és negyedleges szocializációs közeg is. Előbbi a szabadidőben érvényesül, utóbbi pedig a tudásalapú társadalom virtuális közegeit foglalja magába. Rögzítsük, hogy ezek a „közegek” alapvetően eltérhetnek egymástól, kivéve az elsődleges, a családi közeget. A család már az idők kezdete óta természeténél fogva jelen van, és társadalmunk alapeleme, míg a harmadlagos és negyedleges szocializációs közeg a technika fejlődésével jelent meg.

Ma a szabadidő nem intézményesített részének nagy részét teszi ki az internet. „A szocializáció folyamata társadalmi lényé formálja az egyént, ami nemzedéki vonatkozásban is érvényes” (Székely, 2020). Ez azonban nem jelenti azt, hogy a szocializációs közegek minden nemzedékre máshogy hatnak, hiszen a legfontosabbak, a család és az iskola (valamint a munka) hosszú idők óta lényegében változatlan. Ez az oka annak, hogy a generációváltások közül azoknál a korosztályoknál érezzük a legnagyobb különbségeket, akik már megtapasztalták a harmadlagos és negyedleges szocializációs közeget is.

A legeltérőbb generáció

A fiatalabb generációkat tekintve meghatározó kérdés, hogy ők mennyire elégedettek azzal a társadalommal, amelyet az elődjeik alakítottak ki. Ez alapvetően lehet kiegyensúlyozott és nézeteltérésekkel teli is. Székely Levente 2018-as nagymintás ifjúságkutatása azt mutatta, hogy az akkor tinédzser és fiatal felnőtt életszakaszban lévők lényegében elfogadják a kapott társadalmi normákat, és az idősebbekről is pozitív véleménnyel vannak.

Ennek fényében sem tehetjük meg, hogy figyelmen kívül hagyjuk az ellentéteket, hiszen nemzetközi viszonylatban is érezhető a feszültség. 2019-ben az év szavának is választott „OK Boomer” kifejezés egyértelműen elhatárolja a generációk által meghatározott társadalmi csoportokat. Érdekes kicsit belegondolni, hogy miért is válhatott ennyire elterjedté ez a szófordulat, ami annyit tesz „értem a véleményed, de nem érdekel”. Mögötte valójában az a gondolat áll, hogy a Baby Boomer generáció konzervatív nézeteivel nem értenek egyet a fiatalok. A jelenség olyannyira hitelessé vált, hogy 2019 őszén az új-zélandi parlamentben egy Y generációs képviselő is ezzel vágott egy idősebb képviselőtársa szavába, amely a többi, jelenlévő fiatal derűtségét okozta.

Az utóbbi 20 évben a digitális világ volt a fiatalok saját kapcsolódási és tájékozódási területe. Úgy is mondhatnánk, hogy inkább virtuális összefogásokat, mintsem fizikai megnyilvánulásokat láthattunk tőlük az eddigiekben. Mivel az internet lehetőséget adott a szocializálódási igényeik „rejtett” kielégítésére, így valódi közösségek is kialakultak, amelyek sokféle fontos kérdéssel foglalkoznak. Az egyik legnépszerűbb téma a klímaváltozás, mivel nemcsak a természeti katasztrófákat, hanem a migrációt is okozza. Persze ez sem magától mehetett végbe: a fiatalok szerint az idősebb generáció tagjai a felelősök a problémáért, hiszen nem voltak elég tudatosak, legyen szó akár vállalat, ország irányításáról, vagy csak egyszerű fogyasztói létről (az OK Boomer kifejezés részben a felelősök megnevezésére is irányul).

Ennek kapcsán új, általában a Z és az alfa generációk által megtapasztalt élményeket is felismertünk: klímaszorongás, ökodepresszió és klímavész helyzet. Ebben a témában sikerült kiszabadítani a megmozdulást a digitális világból és számos, többségében Z generációs, tömegdemonstrációt is láthattunk. Ezek alapján indokolt a kérdés, hogy talán a klímaváltozás egy meghatározó generációs élmény lesz-e az ifjúságnak, amely alapvetően változtatja meg őket életük végéig.

2.2.A konfliktusok háttere

A tény, hogy a munkapiacra egymástól határozottan eltérő generációk vannak, nem könnyíti meg a szervezetek dolgát. Egyre később mehetnek az emberek nyugdíjba, és a technológia fejlődésével a rájuk ható életesemények száma is egyre gyarapszik. Ez vezet ahhoz, hogy a modern világban adott idő alatt több generáció különül el, mint előtte.

Minden munkavállaló különböző erkölcsrenddel, képességgel és személyiséggel bír, azonban, ha egy közösséget hasonló meghatározó élmények formáltak, akkor jellemzően hasonló viselkedési minták jelennek meg. Ezen viselkedési minták különbözősége nemcsak a magánéleti kapcsolatokban, hanem a munkahelyeken is megjelennek, és Lancaster és Stillman (2002) szerint ez a motivációs prioritásban is meglátszik.

„A Z generáció munkaerőpiaci belépésével nyilvánvalóvá vált, hogy elvárásaik eltérnek az előző generációktól” (Garai-Fodor, 2018). Minden generációnak megvan a maga elvárása a munkahelyével kapcsolatban, ezért más szempontok alapján képzelik el a munkahelyi kapcsolataikat, és ez meghatározza azt is, hogy hogyan reagálnak a mindennapi életüket kísérő konfliktusokra.

Maga a „konfliktus” szó negatív asszociációt teremt bennünk, és a hagyományos vezetéselmélet is egy olyan rendellenességnek tartja, amely veszélyezteti a munkahelyi elégedettséget. Ez a felfogás a vezetési módszerek modernizálásának köszönhetően kezd háttérbe szorulni, és egyre inkább természetes jelenségként, sőt vezetői segítségként tekintünk rájuk, hiszen jól láthatóvá teszik a hiányos területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak. Fontos kiemelni viszont, hogy a nem optimálisan kezelt konfliktus rombolhatja a közösséget és ártalmas lehet a szervezetre nézve, hiszen visszafogja az eredményességet.

Dr. Sakura Yamamura (2007) szerint a kommunikációs stílus közötti különbségek okozzák elsősorban a generációs konfliktusokat: egy-egy szituációt különbözőképpen értelmeznek, és ebből következnek a nézeteltérések. Christoph Hochwarter (2009) megállapítása szerint a generációs ellentétek vitathatatlanul közrejátszanak a munkahelyi légkör alakulásában.

Az általános megállapítás szerint az Y és a Z generáció dolgozik együtt a legnehezebben (munkavégzési és kommunikációs stílusuk, valamint az alapvető munkahelyi elvárásaik különbözőségéből adódóan) (Szabó-Szentgróti G., Gelencsér, Szabó-Szentgróti E., Berke, 2019). A munkapiac jelentős munkaerőhiányába az Y generációra jellemző „job hopping” is jelentős szerepet játszik: sok vállalat nem a munkavállalók munkaértékeinek átalakítását veszi célul, hanem azt várja, hogy ők idomuljanak a megváltozott helyzethez. Ennek megoldása érdekében a PwC (PricewaterhouseCoopers) jelentése szerint a projektalapú szervezeti formában van a jövő: a munkavállalót a képességei szerint csak addig alkalmazzák amíg az a projekt szempontjából szükséges. Köztes megoldásként szolgálhatnak a már itthon is egyre inkább jelenlévő atipikus foglalkoztatási formák, amelyek kielégítenék a fiatalok munkamagánélet közötti tarthatóbb egyensúly iránti igényét.

2.3.A „job hopping”

Az elmúlt években egyre gyakoribbá vált, hogy a munkavállalók rendszeresen munkahelyet váltanak, amely a munkáltatókat is komoly feladat elé állítja. Edwin Ghiselli (1974) „hobo szindrómának” nevezte el azt az eseményt, amikor egy dolgozó időnként igényt tart arra, hogy új munkahelyet keressen. Mándi Anita (2018) volt az első, aki a „job hopping” kifejezést ebben a kontextusban használta. A váltás gyakran nem racionális indokokra vezethető vissza, csupán belső készítésre történik, átlagosan 1-1,5 évente. Ennek következtében a dolgozóknak nem alakul ki mélyebb kötődés egyik munkahelyükkel kapcsolatban sem. Különböző okok állhatnak a háttérben, ezek között a bérezéssel való elégedetlenség, a munkahelyi kapcsolatok megromlása, a fejlődés lehetőségének hiánya jelenik meg a legtöbbször az Y generációs dolgozóknál.

Munkavállalói szempontból ugyanakkor több pozitív következménye is van a gyakori munkahelyváltásnak, amelyek közé sorolható a magasabb bérezés is: 2023-ban azok, akik munkahelyet váltottak, átlagosan 5,3%-os bérnövekedést realizálhattak – Török-Kmoskó Judit, Dajnoki Krisztina (2023). Továbbá a dolgozók új feladatokkal találkozhatnak, új munkakörnyezetben dolgozhatnak, új kapcsolatokat alakíthatnak ki, illetve lehetőségük nyílik a szakmai tudásukat is bővíteni. Minél több, különböző munkahelyi tapasztalattal rendelkezik valaki, annál több kapcsolattal és kommunikációs készséggel bír, amelyek a munkáltatók szemében kifejezetten értékes tulajdonságok. Egy idő után tehát egyre könnyebb lesz a munkahelyváltás, és az így felhalmozódott tudás és szakmai készség növelheti a munkavállaló munkapiaci értékét.

A negatív hatások között szerepel, hogy mivel rövid időn belül, viszonylag sokszor váltanak munkát, a dolgozók kevésbé meghízhatnak vagy lojálisnak tűnhetnek a munkáltatók szemében. Egy szervezet sikerességét jellemzően olyan munkavállalók támogatják, akik hosszú távon együtt fejlődnek a vállalattal.

Munkáltatói oldalról a „job hoppers” foglalkoztatása igen rizikós, mivel a jelenség jókora költségekkel jár: új munkaerő toborzása, felvétele és képzése jelentős anyagi és időbeli ráfordítást igényel. Ezen kívül a rendszeres felmondásokkal csökken a vállalat morálja, teljesítménye és akár az eredményessége is. A cégből „kivitt” tudás, és annak egy riválisnál való felhasználása, szintén nem szerencsés munkáltatói oldalról.

A tapasztalatok alapján minél elégedettebb egy dolgozó, annál valószínűbb, hogy tovább fog a szervezetnél maradni, valamint annál nagyobb mértékben járul hozzá annak sikeréhez. Az Y és Z generáció tagjai hajlamosabbak munkát váltani, mint hosszútávon egy pozíciót betölteni. A megfelelő alaphér, a jó munkatársi kapcsolatok vagy az elegendő szabadidő önmagában nem okoz elégedettséget. A motivációjuk hiánya tehát az elégedettség hiányához vezet, de nem okoz közvetlenül elégedetlenséget (Pálya, 2022). A fluktuáció csökkentése érdekében a munkaadóknak fel kell térképezniük, azokat a hiányzó tényezőket, amelyek elősegíthetik a(z Z és Y generációs) dolgozók lojalitását. Minden szervezet rendelkezik egyfajta tanulási környezettel, amelyet a vállalat a saját arculatának megfelelően hoz létre és tart fenn. Ugyanakkor ezt a környezetet a beérkező munkavállalók is alakítják a saját igényeiknek megfelelően, a hatékony munkavégzés érdekében.

2.4. Generációk a munkaerőpiacon és a munkahelyeken

Kissné András Klára (2013) szerint a különböző generációknak mások az elvárásaik, az igényeik, a prioritásaik és másként definiálják a helyüket és a szerepüket a munka világában.

Mivel a Boomerek már évtizedek óta dolgoznak, és velük együtt már jó ideje dolgoznak X generációsok is, így nekik már volt idejük megtanulni az egymással való együttműködést. A nemzetközi munkaerőpiaci felmérés, a Kelly Services (2009) kutatásából tudhatjuk, hogy a Boomerek elhivatottak a munkájuk és munkahelyük iránt, valamint tekintélyes tapasztalattal rendelkeznek. Mindez fáradhatatlan munkavégzésre, akár túlórázásra is ösztönzi őket, hiszen ezt azonosítják a siker kulcsával. Akarnak és tudnak is csapatban dolgozni, ahol sok éves tudásukra nagy szükség is van.

Az X generációba tartozók adaptívabbak és függetlenebbek a Boomereknél. Nem preferálják annyira a csoportos munkát, de mivel fontos számukra a teljesítmény elérése, készségesen kollaborálnak a kollégákkal. Munkájuk iránt nem kimondottan állhatatosak, és könnyen váltanak. Fő fókuszukban a produktivitás áll, ezért kimondottan figyelnek a munka és magánélet egyensúlyára. Magasabban képzettek és jellemzően az idegennyelveket is nagyobb sikerrel sajátították el, mint az előző generációk. Életük csak későbbi szakaszában ismerkedtek meg a digitális világgal, ezért nem olyan alapvető készség számukra, mint a következő generációknak.

A Z generáció digitális beágyazottsága nemcsak technológiai kérdés, hanem szocializációs és életmódbeli sajátosság is, amely a munkahelyi kommunikációra és a munkaszervezésre is hatással lehet (Malatyinszki, 2022b).

A nagy elvárásokkal rendelkező Y generáció tagjai kvalifikáltak és rendíthetetlenül motiváltak. Ők szeretnek függetlenek maradni, nem kedvelik a hierarchikus felfogást, illetve nem maradnak olyan szervezetnél, amelynek értékrendjével nem tudnak azonosulni. Igazi csapatjátékosok, amíg egyenrangúnak érzik magukat.

A legfiatalabb, munkapiacon is résztvevő generáció (az Alfákat leszámítva, akik egyes térségekben már lehetnek 16 évesek), a Z generáció megszokta a villámgyors információáramlást, mivel az internet már kiskoruk óta jelen van az életükben. Bár figyelmüket egyszerre több dologra is tudják osztani, ez sokszor felületessé teszi őket. Az ő céljuk az önmegvalósítás, így fontos szerepet játszik náluk a szabadság, a fejlődési lehetőség és az önfejlesztésre szánt idő.

A többgenerációs szervezeteknek ezeket a differenciákat kell leküzdeniük ahhoz, hogy megteremtsék a nyugodt, nézeteltérés nélküli munkahelyet.

2.5. Beillesztési és menedzsment stratégiák

A beillesztés folyamata

Abban az esetben, ha új munkavállaló csatlakozik a szervezethez, elkezdődik egy beillesztési/beilleszkedési folyamat, függetlenül attól, hogy melyik korcsoportoz tartozik az illető. Ez egy tudatos folyamat, amelyet a vállalat HR része koordinál. Az új dolgozó, annak közvetlen vezetője és a munkatársak mind érintettek a procedúrában.

A beillesztés célja alapvetően az, hogy minél gyorsabban beolvasszuk az alkalmazottat, hogy aztán a vállalat hasznos tagjává váljon. A sikeres beillesztéshez elengedhetetlen a munkavállaló beilleszkedési szándéka is, hiszen ez egy kétoldalú tevékenység. A beillesztés ideje a toborzási módszertől is függ: ha belső forrásból történik a beszerzés akkor kevesebb, ha külső forrásból, akkor több időre van szükség. A folyamat időtartamát az adott pozíció hierarchikus elhelyezkedése is befolyásolja.

A mentorálás és a coaching szemlélet különösen a családi vállalkozásokban válhat fontossá, ahol a generációváltás sikere nagymértékben függ az edukációtól, a tudásátadástól és a szervezeti szerepek újrendezésétől (Malatyinszki, 2020b).

Számos szervezetnél kap a munkatárs egy – a beolvadást segítő – ütemtervet, amelyben kifejtésre kerül, hogy mire számíthat a felvételt követően: mikor, hova, kinél és milyen dokumentumokkal kell megjelennie, illetve, hogy mi lesz a feladata az első nap. Fontos mozzanata a felvételnek, amikor a közvetlen vezető informálja a jövőbeli munkatársakat az „újonc” érkezéséről.

A beillesztési és képzési folyamatok generációspecifikus kialakítása azért is indokolt, mert Malatyinszki (2022a) szerint a különböző életkorú felnőtt tanulók eltérő módszertani, digitális és információfeldolgozási sajátosságokkal rendelkeznek.

A közvetlen felettesnek nem csak a tájékoztatás a feladata: az új munkavállaló tőle várhatja a szükséges munkafeltételeket, dokumentumokat és eszközöket is. A felvételt követően sokszor kapnak egy csomagot a dolgozók, amely írott formában felöleli a vállalatra vonatkozó legfontosabb tudnivalókat. Ebben a csomagban van a munkaköri leírás, az etikai kódex, a cég küldetésnyilatkozata, a tűz- és munkavédelmi tájékoztató és még bármi, amit a közvetlen felettes fontosnak tart. A közvetlen vezető feladata az információs beszélgetés folytatása is az új munkavállalóval. Ennek célja az, hogy személyes kapcsolat alakuljon ki kettőjük között, hogy a felettes felmérje a dolgozó tényleges képességeit, valamint, hogy tájékoztathassa a feladatokról, a vállalatban belüli viszonyokról, szokásokról és a kötelező oktatásokról a munkavállalót. Ő mutatja be a munkatársaknak az új kollégát: mindenkit egyenként, hogy személyes kontaktus alakuljon ki köztük. Amennyiben a közvetlen vezető nem tudja teljesíteni a feladatait, a vállalat az új dolgozó mellé egy mentort rendel, aki segíti és tereleti beilleszkedése alatt.

A beillesztésnek két szakaszát különböztetjük meg: az általános beillesztési szakaszt és az egyéni beillesztési szakaszt. Az előbbi minden, a szervezethez csatlakozó személyt érint és általános információkat tartalmaz. Az utóbbi a konkrét pozícióhoz kapcsolódóan specifikus tudnivalókat foglal magába. Ezen szakasz kapcsán érdemes megemlítenem a rotációs programot, amely jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy az új dolgozó megismerkedjen a személyekkel, akikkel szoros együttműködésben lesz, illetve lehetősége adódik a munkamenet olyan részeit is felfedezni, amelyek kulcsszerepet játszanak az ő feladatkörében. A legtöbb munkáltató csak a rotációs program végén jelöli ki a munkavállaló végleges helyét.

2.6. A generációs konfliktusok áthidalása

A helyes és gyors konfliktuskezelés egy szervezet belső értékéről árulkodik. Persze mindenhol akadnak kényes ügyek, amelyek fejtörést okoznak a vezetőknek is. Első lépésként nagyon fontos megállapítani a konfliktus milyenségét, hogy aztán megfelelő választ tudjunk rá adni.

Rendszerint az értékrendbeli eltérések a legnagyobb ütközőpontok egy munkaközösségben. Ez viszont természetesen nem csupán a generációs élmények hatására alakul: a család, a vallás, az iskolázottság és az előző munkahelyek is formálják. Érdekes, hogy a konfliktusok tekintetében nagy az egyetértés az érintettek között, ugyanis a generációk tagjai egyforma negatív jelzőkkel illetik egymást, amelyek a tiszteletlenségre, a hozzáértés hiányára és a helytelen kommunikációs formára irányulnak.

Lehet, hogy a résztvevők ezeket érzik a konfliktus valódi okának, de sokszor ennél jóval összetettebb a probléma. Az információ gyors és akadálymentes áramlása egy vállalat

alappillére. Ennek ellenére rendszerint ezt a legnehezebb megvalósítani, és ez a gyökere minden nehézségnek. A téves kommunikáció oka általában a generációk eltérő ismeretei és elvárásai. Emiatt fordulhat elő, hogy ugyanazt az információt teljesen máshogy értelmezik.

Ennek megoldása érdekében segíteni kell a csapattagok közötti szorosabb kapcsolat kialakulását, valamint az őszinte és nyitott kommunikációt. Ebben számos módszer a segítségünkre lehet: gyakori csapatmegbeszélések, nyitott ajtó politika (szabad véleménynyilvánítás), visszajelzési kultúra kialakítása, kommunikációs tréningek, csapatépítő programok és még sorolhatnánk. Értelemszerűen egy-egy módszer nem lehet minden csapatnak hatásos, ezért a vezetőknek olyan technikát kell választaniuk, amely a közösség szellemiségéhez a legjobban illeszkedik, és amely a vállalat számára is előnyös.

2.7.A szervezet felépítésének jelentősége

Manapság egyre több szervezet dönt a függőleges hierarchiai rendszer elutasítása mellett, és inkább a lapos, kevés egységből álló, gyors gazdasági reakciót elősegítő struktúrát preferálja. Bár ez kissé komplikálttá teszi a dolgozók klasszikus karrierépítési törekvéseit (hiszen kevésbé egyszerű felmászni azon a bizonyos „(karrier)létrán”), ugyanakkor támogatja is az egyén kiteljesedését és kompetenciafejlesztését. Az átalakulás oka, hogy a fiatalabb generációk számára a sikeres karrier nem csupán a szakmai előrelépésről szól, hanem a személyiség gazdagodásáról, szakmai-módszertani tudás kiszélesedéséről és szociális készségek elsajátításáról is.

A horizontális rendszeren belül nem érdemes nagy létszámú csapatokban gondolkodni, hiszen az is fokozhatja a konfliktusok számát. Ugyanakkor a túl sok, kis létszámú csoport sem ideális, mivel körülményessé válhat a koordinálásuk. A belső problémák kezelésére, vagy megakadályozására a vállalat jellegének figyelembevételével tudunk felkészülni. A szervezet alapos felmérésével és sikeres fejlesztésével megalapozhatjuk a konfliktusmentes jövőt.

A vezetőknek ügyelniük kell, hogy a dolgozók munkaterhelése egyenértékű legyen, elkerülve a produktivitás és az ösztönzés közötti aránytalanságot, valamint, hogy egyénenként se legyenek túlhajszolva a munkavállalók, ugyanis ezek azok a tényezők, amelyek kapcsán frusztrálttá válhatnak a foglalkoztatottak. Ennek megoldása a csoportvezetők kezében van: olyan személyeket kell kijelölni erre a munkapozícióra, akiknek fejlett az emberismerete, ismerik és átértik a vállalat célját és képesek megteremteni az egyenlőséget úgy, hogy közben megmarad a termelékenység. Mindehhez nem egyszerű megtalálni a hatásos stratégiákat, de amint sikerül, egy elégedett és kiegyensúlyozott csapat állhat a vezető mögött.

3. A vizsgálat

Az előzőkből láthatjuk, hogy az idő előrehaladtával egyre nagyobb különbségek jelentek meg a generációk között, ami nagyban megnehezíti az együtt végzett munkát. Vizsgálatom célja, hogy kiderítsem, mik lehetnek a legnagyobb ellentétek, melyik generációval a legnehezebb együtt dolgozni, milyen módszereket tartanak a kitöltők a leghatásosabbnak a különbségek kiküszöbölésére, mennyire jellemző a korosztály miatti kiközösítés a munkahelyeken, mely generációt milyen visszajelzés motivál és hogy inkább a kis-, vagy a nagyvállalatoknál jellemzőbbek-e a konfliktusok. A vizsgálatot egy 17 pontból álló kérdőív segítségével végzem, amelyet 19 napig teszek közzé Facebook-on. Kérdéseimmel a következő területeket tárom fel: a kitöltő életkora, munkahelyének típusa, hogy melyik generációt preferálja kollégájaként és miért, hogy milyen stratégiákat látott a saját vezetésétől a generációs problémák megoldásának

érdekében, hogy mit tart a leghatásosabb stratégiának és hogy mi motiválja a legjobban munkája elvégzésére. A kérdőív összeállításában nagy segítségemre van a szakirodalmak tanulmányozása, hiszen világossá válik, hogy milyen témákat kell érintenem.

3.1. Az adatok feldolgozásának módszere

Az online kérdőívemet a Google Forms segítségével hoztam létre. Ennek egyik előnye, hogy a kitöltött kérdőívekből automatikusan készít egy elemzést. Természetesen ez is bemutatásra fog kerülni, de ahhoz, hogy pontos következtetéseket vonhassak le, manuális adatfeldolgozásra is szükség van. Erre az Excel programot fogom használni: különböző szűrések és diagramok létrehozására.

Az adatok feldolgozása során először ellenőrzöm a válaszokat, és érvényességüket. Azokat a válaszokat, amelyek nem tartalmazznak szöveget, vagy nem a témával kapcsolatosak, kizárom az elemzésből. Emellett az ismétlődő egyéni válaszokat is kiszűröm, hogy elkerüljem az eredmények torzulását. Mivel az összes válasz kvalitatív, így minden eredményt szövegesen értékelek, de az átláthatóság kedvéért grafikonokat is készítek.

Adatvédelmi szempontból – a kérdőív teljes mértékben anonim, így biztosítva az adatkezelés jogszerűségét.

4. Eredmények

A kérdőíves vizsgálatban összesen 100 fő vett részt. A minta generációs megoszlása alapján a válaszadók 35%-a a Z generációhoz, 24%-a az Y generációhoz, 32%-a az X generációhoz, míg 9%-a a Baby Boomer generációhoz tartozott. A Veterán generációból nem érkezett válasz. Az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy a Baby Boomer generáció alacsony elemszáma miatt az erre a csoportra vonatkozó megállapítások csak korlátozottan általánosíthatók.

A válaszadók munkahelyének mérete alapján a minta legnagyobb részét kisvállalkozásoknál dolgozók alkották: a kitöltők 47%-a 1–50 főt foglalkoztató szervezetnél dolgozott. Nagyvállalatnál a válaszadók 35%-a, míg középvállalkozásnál 18%-a helyezkedett el. Generációs bontásban a Z generáció tagjai közül 8 fő kisvállalkozásnál, 11 fő középvállalkozásnál, 16 fő pedig nagyvállalatnál dolgozott. Az Y generáció esetében 13 fő kisvállalkozást, 4 fő középvállalkozást, 7 fő nagyvállalatot jelölt meg. Az X generációs válaszadók többsége kisvállalkozásnál dolgozott: 18 fő kisvállalkozásnál, 3 fő középvállalkozásnál, 11 fő pedig nagyvállalatnál. A Baby Boomer válaszadók közül 8 fő kisvállalkozásnál, 1 fő nagyvállalatnál dolgozott, középvállalkozást pedig senki nem jelölt meg.

A generációk közötti együttműködési preferenciákat vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók legnagyobb arányban az Y generációval dolgoznak szívesen együtt. Ezt a korosztályt a kitöltők 48%-a választotta. A leggyakrabban megjelölt indokok szerint az Y generáció tagjai tapasztaltak, valamint egyszerre tisztelik a hagyományos megoldásokat és nyitottak az innovációra. A második legkedveltebb csoport az X generáció volt, amelyet a válaszadók 35%-a jelölt meg, elsősorban megbízhatóságuk miatt. A Z generációt a válaszadók 14%-a választotta, főként gyors alkalmazkodóképességük miatt. A Baby Boomer generáció 3%-os arányban jelent meg preferált munkatársi csoportként, elsősorban megbízhatóságuk alapján.

A generációs bontás azt mutatja, hogy a Z generáció leginkább az Y generációval dolgozik szívesen együtt, elsősorban annak tapasztaltsága miatt. Az Y generáció saját generációját preferálta, amelynek indokként leggyakrabban az azonos korosztályi háttér és a tapasztalat jelent meg. Az X generáció szintén saját generációját részesítette előnyben, mivel úgy ítélik meg, hogy ez a csoport egyszerre képes a hagyományos megoldások tiszteletére és az innováció befogadására. A Baby Boomer válaszadók körében az Y generáció bizonyult a leginkább kedvelt munkatársi csoportnak, amelyet megbízhatónak, segítőkésznek, alkalmazkodónak, technológiailag felkészültnek és csapatjátékosnak tartanak.

A legkevésbé preferált munkatársi csoportként a válaszadók 36%-a a Z generációt jelölte meg. A leggyakoribb indok szerint a Z generáció tagjai gyorsan elveszítik érdeklődésüket a munkavégzés során. A második legkevésbé kedvelt csoport a Baby Boomer generáció volt 30%-kal, amely esetében a válaszadók főként a régi módszerekhez való ragaszkodást emelték ki. Az X generációt a válaszadók 19%-a jelölte meg legkevésbé preferált csoportként, főként a bevált módszerekhez való ragaszkodás és a fiatalabb korosztályok alacsonyabbra értékelése miatt. Az Y generáció 9%-os arányban szerepelt ebben a kategóriában, elsősorban kommunikációs problémák miatt. A Veterán generációt 6% jelölte meg, amely esetében szintén a régi módszerekhez való ragaszkodás, a fiatalabbak leértékelése és a kommunikációs nehézségek jelentek meg indokként.

Generációs bontásban a Z generáció tagjai legkevésbé az X generációval dolgoznak szívesen együtt, mivel megítélésük szerint az X generáció túlságosan ragaszkodik az elavult munkamódszerekhez. Az X generáció válaszadói ezzel szemben a Z generációt jelölték meg legkevésbé preferált csoportként, elsősorban a kitartás hiányát és a gyors érdektelenné válást emelve ki. Az Y generáció szintén a Z generációval való együttműködést ítélte a legkevésbé kedvezőnek, többek között meggondolatlanságuk miatt. A Baby Boomer válaszadók a Z generációt és saját generációjukat ítélték meg legkritikusabban. A Z generációval kapcsolatban az idősebbek iránti tisztelet hiányát, a munka és magánélet határainak elmosódását, a kritikával szembeni alacsony toleranciát, a kitartás hiányát és a kommunikációs problémákat emelték ki.

A válaszadók szerint a legkevésbé kedvelt generációk esetében elsősorban a nyitottság és az alkalmazkodóképesség fejlesztésére lenne szükség. A nyitottságot 53 fő, az alkalmazkodóképességet 58 fő jelölte meg fejlesztendő területként. A Z generáció válaszadói szerint az X generációnak elsősorban nyitottabbá kellene válnia. Az X, Y és Baby Boomer generáció tagjai ezzel szemben úgy vélték, hogy a Z generációnak több empátiát kellene tanúsítania az idősebb korosztályok iránt. A Baby Boomer válaszadók saját generációjuk esetében a nyitottság és a rugalmasság hiányát nevezték meg fejlesztendő területként.

A generációs különbségekből fakadó konfliktusok előfordulása jelentősnek tekinthető: a válaszadók 66%-a már tapasztalt munkahelyi konfliktust generációs eltérések miatt. Az igennel válaszolók között számszerűen az X generációs kitöltők voltak legtöbben, 21 fővel. Arányaiban azonban az Y generáció érintettsége volt a legmagasabb: a 24 Y generációs válaszadóból 20 fő, vagyis 83% számolt be ilyen konfliktusról. A Z generáció esetében 35 főből 19 fő, vagyis 54% tapasztalt generációs alapú nézeteltérést.

A munkahelyi vezetés konfliktuskezelési gyakorlatát vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók jelentős része nem tapasztalt szervezeti beavatkozást. A konfliktust átélők közül 35 fő jelezte, hogy munkahelyén nem történt érdemi intézkedés a generációs nézeteltérések kezelésére. A kisvállalkozásoknál dolgozók közül 18 fő, a középvállalkozásoknál dolgozók közül 9 fő, míg a nagyvállalatoknál dolgozók közül szintén 18 fő jelezte, hogy nem tapasztalt ilyen jellegű vezetői vagy szervezeti beavatkozást.

A konfliktusok leggyakoribb okaként a válaszadók a munkavégzési stílus különbségeit jelölték meg, amely 63 válaszban jelent meg. Ezt követte a kommunikációs stílus eltérése 56 jelöléssel, valamint a rugalmasság hiánya 55 jelöléssel. Generációs bontásban a Z és az Y generáció elsősorban a munkavégzési stílus különbségeit azonosította konfliktusforrásként, az Y generációnál emellett a rugalmasság hiánya is hangsúlyosan megjelent. Az X generáció a kommunikációs stílus különbségét emelte ki, míg a Baby Boomer válaszadók a munkavégzési stílus, a kommunikációs különbségek és a hierarchia tiszteletének hiányát nevezték meg meghatározó konfliktusforrásként.

A különböző generációk közötti együttműködés fejlesztésére vonatkozó válaszok alapján a legtöbben a csapatépítő programokat tartják hatékony eszköznek; ezt 54 fő jelölte meg. A Z generáció a kommunikációs tréningeket és a csapatépítő programokat tekinti a legfontosabbnak. Az Y generáció a közös célok kijelölését és a csapatépítő programokat emelte ki. Az X generáció válaszaiban a kommunikációs tréningek, a közös célok meghatározása és a csapatépítés egyaránt hangsúlyosan megjelent. A Baby Boomer generáció szerint a közös célok kijelölése járulhat hozzá leginkább az együttműködés javításához.

A korosztály szerinti megkülönböztetés vizsgálata során a válaszadók 37%-a számolt be negatív megkülönböztetésről. Az érintettség különösen a Z generációban volt magas, ahol 35 főből 16 fő, vagyis 46% jelzett ilyen tapasztalatot. Az X generációban 32 főből 12 fő, vagyis 38% számolt be negatív megkülönböztetésről. Pozitív megkülönböztetést a válaszadók 39%-a tapasztalt. Ebben az esetben is elsősorban a fiatalabb generációk érintettsége volt magasabb: a Z generációból 17 fő, az Y generációból pedig 10 fő számolt be pozitív megkülönböztetésről.

A munkavállalói motivációt vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a teljes mintában az elismerés és a pozitív visszajelzés volt a leggyakrabban megjelölt ösztönző tényező, 59 jelöléssel. Ezt követték a pénzügyi juttatások, valamint a támogató kollégák és a jó csapatmunka, egyaránt 53–53 jelöléssel. A Z generáció esetében a pénzügyi juttatások bizonyultak a legfontosabb motivációs tényezőnek, 24 jelöléssel. Emellett a szakmai fejlődés lehetősége és a támogató munkatársi közeg is jelentős szerepet kapott. Az Y generációban az elismerés, a pozitív visszajelzés, valamint a támogató kollégák és a jó csapatmunka egyaránt 16–16 jelölést kapott. Az X generációban szintén az elismerés és pozitív visszajelzés, valamint a jó csapatmunka jelent meg vezető motivációs tényezőként. A Baby Boomer generációnál első helyen a munka és magánélet összeegyeztethetősége szerepelt, amelyet az elismerés, a pozitív visszajelzés és a támogató munkahelyi közeg követett.

A fiatalabb generációk motiválására vonatkozó kérdésben a válaszadók legnagyobb arányban a pénzügyi juttatásokat jelölték meg, összesen 69 válasszal. Ezt a rugalmas munkaidő követte 64 jelöléssel. A Z generáció saját megítélése szerint a fiatalabb munkavállalókat elsősorban a rugalmas munkaidő motiválná. Az Y és X generáció ezzel szemben úgy vélte, hogy a pénzügyi juttatások bírnak a legerősebb motivációs hatással. A Baby Boomer válaszadók szerint a fiatalabb generációk motiválásában a karrierépítési lehetőségek játszanak a legfontosabb szerepet.

A saját generációra vonatkozó fejlesztendő területek vizsgálata alapján a Z generáció tagjai elsősorban kommunikációs és interakciós készségeik fejlesztését tartják szükségesnek más generációkkal szemben. Az Y generációban az alkalmazkodóképesség, valamint a kommunikáció és interakció fejlesztése egyaránt kiemelt területként jelent meg, mindkettő 13–13 jelöléssel. Az X generáció esetében a digitális készségek fejlesztése volt a leggyakoribb válasz, 19 jelöléssel. A Baby Boomer generáció szintén a digitális kompetenciák fejlesztését nevezte meg legfontosabb fejlesztendő területként.

A nyitott kérdésre kevés érdemi válasz érkezett: két kitöltő fogalmazott meg kiegészítő megjegyzést. Mindkét válaszadó az X generációhoz tartozott, és véleményükben a fiatalabb generáció túlzott önbizalmát, illetve önértékelését emelték ki problémaként.

Összességében az eredmények arra utalnak, hogy a generációk közötti munkahelyi együttműködést elsősorban a munkavégzési stílus, a kommunikációs eltérések, a rugalmasság hiánya és az eltérő motivációs mintázatok befolyásolják. A válaszadók körében az Y és X generáció megítélése kedvezőbb, míg a Z és Baby Boomer generáció esetében markánsabb negatív sztereotípiák jelentek meg. Az eredmények alapján a generációk közötti együttműködés javításában a kommunikáció fejlesztése, a közös célok kijelölése, a csapatépítő programok és a kölcsönös empátia erősítése játszhat meghatározó szerepet.

5. Következtetések, jövőbeli kutatási javaslatok

5.1. Az elemzés eredményeiből levonható következtetések

Az eredmények alapján a munkahelyválasztási preferenciákban jól kirajzolódik a generációk közötti eltérés. A Z generációs válaszadók körében a nagyvállalati munkakörnyezet iránti nyitottság erőteljesebben jelent meg, míg az idősebb generációk inkább a kisebb vállalkozásokhoz kötődnek. Ez arra utal, hogy a fiatalabb munkavállalók számára meghatározóbbak lehetnek azok a szervezeti jellemzők, amelyek a nagyvállalatoknál strukturáltabban jelennek meg: a karrierépítés, a képzési és fejlődési lehetőségek, a nemzetközi vagy sokszínű munkakörnyezet, a korszerű digitális infrastruktúra, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a rugalmas munkavégzési formák. A hazai kis- és középvállalkozások ugyan egyre inkább törekednek ezeknek az elvárásoknak a követésére, de az eredmények alapján feltételezhető, hogy a fiatalabb generációk szemében ezek a lehetőségek a nagyobb szervezeteknél láthatóbbak és kiszámíthatóbbak.

A generációk közötti együttműködés vizsgálata azt mutatja, hogy a legmarkánsabb feszültség a Z és az X generáció között jelenik meg. Ennek hátterében nem kizárólag életkori különbség állhat, hanem eltérő munkahelyi szocializáció, szervezeti tapasztalat és hierarchiaértelmezés is. A Z generáció tagjai jellemzően pályakezdőként vagy korai karrierszakaszban lévő munkavállalóként jelennek meg a munkaerőpiacon, míg az X generáció tagjai már stabilabb szervezeti tapasztalattal, kialakult munkavégzési normákkal és gyakran vezetői vagy irányítói szereppel rendelkeznek. Ez a helyzet könnyen eredményezhet eltérő elvárásokat a munkafegyelem, az önállóság, a felelősségvállalás, a kommunikáció és a szervezeti hierarchia elfogadása terén.

Az eredmények arra is rámutatnak, hogy a Z generáció megítélése több korosztály részéről kritikusabb. Ez nem feltétlenül a fiatalabb munkavállalók szakmai alkalmasságának hiányára utal, sokkal inkább arra, hogy a digitális környezetben szocializálódott nemzedék eltérő munkavégzési, kommunikációs és problémamegoldási mintákat képvisel. A gyors információáramláshoz való hozzászokás, a rugalmasabb munkaszervezési igény, a közvetlenebb kommunikáció és a hierarchikus rendszerekkel szembeni kritikusabb viszony olyan sajátosságok, amelyek a hagyományosabb munkahelyi normák szerint működő generációk számára nehezebben értelmezhetők. A generációs feszültségek ezért jelentős részben nem személyes ellentétekből, hanem eltérő munkakultúrákból és szervezeti elvárásokból fakadhatnak.

A vizsgálat eredményei alapján a munkahelyi konfliktusok kezelésében a szervezetek részéről még jelentős fejlesztési lehetőség mutatkozik. A válaszok arra utalnak, hogy a generációs nézeteltérések sok esetben nem kapnak tudatos vezetői vagy szervezeti kezelést. Ez különösen azért problémás, mert a konfliktusok tartós fennmaradása ronthatja a munkahelyi légkört, gyengítheti a csapatkohéziót, és közvetve a teljesítményre, valamint a munkavállalói elköteleződésre is kedvezőtlen hatást gyakorolhat. A megoldás egyik lehetséges iránya a merev alá-fölé rendeltségi viszonyok oldása, a nyitottabb kommunikációs kultúra kialakítása, valamint olyan szervezeti gyakorlatok bevezetése, amelyek támogatják a generációk közötti párbeszédet. Ide sorolhatók a kommunikációs tréningek, a csapatépítő programok, a közös projektek, a csoportos megbeszélések és a tudatos visszajelzési rendszerek.

A digitális munkakörnyezet generációs hatásainak vizsgálata tovább bővíthető a digitális oktatási tapasztalatok irányából is, mivel a digitális térben szerzett tanulási és kommunikációs minták a munkahelyi alkalmazkodásra is hatással lehetnek (Malatyinszki, 2020c). A generációs együttműködés további vizsgálata nemcsak szervezeti, hanem térségi és emberierőforrás-fejlesztési szempontból is indokolt, mivel a munkaerőpiaci alkalmazkodás a helyi társadalmi és gazdasági környezetbe ágyazottan értelmezhető (Malatyinszki, 2021).

A motivációs tényezők elemzése alapján megállapítható, hogy a munkavállalók számára az anyagi juttatások mellett az elismerés, a pozitív visszajelzés és a támogató munkahelyi közeg is kiemelt jelentőségű. Ez arra utal, hogy a hosszú távú munkavállalói elköteleződés nem kizárólag pénzügyi ösztönzőkkel alakítható ki. A dolgozók számára fontos, hogy munkájukat értékesnek érezzék, visszacsatolást kapjanak teljesítményükről, és a szervezet megbecsült tagjaként tekintsenek rájuk. Az elismerés erősítheti az önértékelést, növelheti a teljesítménymotivációt, támogathatja a személyes fejlődést, valamint hozzájárulhat a kiégés megelőzéséhez és a pozitív munkahelyi közösség kialakulásához.

A Z generáció esetében ugyanakkor az anyagi juttatások hangsúlyosabban jelentek meg, ami részben a pályakezdő élethelyzettel, részben az önálló egzisztencia megteremtésének igényével magyarázható. Emellett a fiatalabb munkavállalók számára a rugalmas munkaidő is kiemelt motivációs tényezőként jelenik meg. Ez arra utal, hogy a Z generáció munkához való viszonyában a pénzügyi biztonság és a munka-magánélet egyensúlya egyszerre játszik fontos szerepet. A többi generáció válaszaiból ugyanakkor az is látható, hogy az idősebb munkavállalók nem minden esetben érzékelik pontosan a fiatalabbak motivációs prioritásait, mivel gyakrabban feltételezik, hogy a pénzügyi juttatások vagy a karrierépítési lehetőségek önmagukban elegendő ösztönzőt jelentenek számukra.

A jelen kutatás eredményei összhangban állnak Malatyinszki (2020a) megállapításaival, amelyek szerint a generációs különbségek megfelelő vezetői eszközrendszerrel nemcsak kezelhetők, hanem a szervezeti kultúra és eredményesség fejlesztéséhez is hozzájárulhatnak.

Összességében a vizsgálat arra enged következtetni, hogy a generációs különbségek kezelése nem szűkíthető le az életkori sajátosságok megértésére. A munkahelyi együttműködést sokkal inkább az eltérő szervezeti tapasztalatok, munkavégzési normák, kommunikációs minták, digitális kompetenciák és motivációs elvárások együttesen alakítják. A hatékony multigenerációs munkakultúra kialakításához ezért olyan vezetői és HR-gyakorlatokra van szükség, amelyek egyszerre támogatják a nyílt kommunikációt, a generációk közötti kölcsönös megértést, a rugalmas munkaszervezést, a rendszeres visszajelzést és a munkavállalók egyéni fejlődési igényeit. A szervezetek versenyképessége szempontjából meghatározó lehet, hogy képesek-e a generációs különbségeket konfliktusforrás helyett szervezeti tanulási és fejlődési lehetőségként kezelni.

5.2. További kutatások lehetősége

A vizsgálat eredményeiből számos fontos összefüggést tudhattunk meg. Ezt a szálát követve, a jövőben számos érdekes témát lehetne górcső alá venni.

Először is a Z és X generáció közötti különbségekkel lenne érdemes foglalkozni, hiszen a két korcsoport közötti különbség élesen megmutatkozott. A kommunikációs szokások eltérését, a konfliktusok gyökerét és a lehetséges megoldásokat is lehetne vizsgálni.

A Z generáció kapcsán: fontos lenne őket sokkal jobban megismernünk, hiszen a technológia nem fog eltűnni, sőt egyre nagyobb szerepet fog játszani az életünkben, és a következő generációkra is hatással lesz. Más motivációik, értékeik és céljaik vannak, amelyeket az idősebb generációk még nem értenek.

A munkahelyi kultúra szerepe is kiemelkedő a Z generációnál. Fontos lenne tudni, hogy ez hogyan jelenik meg a különböző iparágaknál, és hogyan reagálnak erre az igényre a munkáltatók. Értelemszerűen, minél jobban ki tudja szolgálni az új generáció igényeit egy ágazat, annál népszerűbb lesz a fiatalok körében.

A digitalizáció munkahelyi hatásainak vizsgálata azért is indokolt, mert az emberi erőforrás működését nemcsak az alkalmazott technológia, hanem annak tudatos, generációs-specifikus használata is befolyásolja (Malatyinszki, 2022c).

A rugalmas munkavégzés, az atipikus foglalkoztatási formák is egy olyan tényező, amelyre érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni, ugyanis az új generációk számára ez lesz az egyik legfontosabb tényező a munkavállalás során. A munkahelyi produktivitás, elégedettség és a hosszú távú elköteleződés olyan szempontok, amelyeket érdemes megvizsgálni mielőtt még teljesen lecserélődik a munkavállalói tábor.

Láthattuk, hogy nem bővelkedünk konfliktuskezelési megoldásokban: a kitöltők nagy része még nem tapasztalt ilyesféle eljárásokat. Fontos lenne tudnunk, hogy egyes vállalati közösségeknek milyen mechanizmusok lehetnek hatásosak, illetve, hogy milyen megoldásokra lennének nyitottak a foglalkoztatottak.

A digitális technológia már nemcsak a nagyvállalatoknál, hanem a legkisebb szervezetekben is fellelhető, függetlenül a dolgozók generációs eloszlásától. Éppen ezért érdekes lenne megnézni, milyen befolyással van a digitalizálódás a munkahelyi kapcsolatokra, a hierarchikus rendszerre és a teljesítményre. Milyen hatást vált ki az, hogy egy tapasztaltabb dolgozónak egy frissen a munkapiacra lépett kolléga magyarázza el, hogy hogyan működik az adott rendszer? Mit vált ki ez az idősebb korosztályból, zavarja-e, ha egy akár évtizedekkel fiatalabb szakember lesz a felettese?

6. Összegzés

A multigenerációs munkakultúra témája egyre fontosabbá válik: minél kevesebb idő telik el egy-egy generáció között, annál több generáció fog együtt dolgozni a munkapiacra.

A kutatásom során a különböző generációk prioritásait és azok hatásait vizsgáltam. A beérkezett válaszok alapján megtudtuk, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi kapcsolatokat, melyik generációk nem jönnek ki jól egymással, illetve, hogy melyik generációt mi motivál leginkább.

A vizsgálat során kapott válaszok alapján megtudtuk, hogy az újabb generációk inkább a nagyvállalatokat választják munkahelyükként, míg az idősebbek inkább a kisvállalkozásokat preferálják. Az összes generáció az Y generációval szeret a legjobban dolgozni, mert tapasztaltnak gondolják őket. A legkevésbé népszerűek a Z és a Baby Boomer generáció, az előbbit azért nem kedvelik, mert hamar megunja a feladatait, az utóbbit pedig azért, mert túlságosan ragaszkodnak a maradi módszerekhez. A kitöltők szerint a Z generációnak empatikusabbnak kellene lennie az idősebb kollégáival szemben, az Y generációnak kommunikációs problémái vannak, az X generáció tagjainak pedig befogadóbbnak kellene lennie ahhoz, hogy gördülékenyen lehessen velük dolgozni. A generációk felhőtlen kollaborációjának kulcsa a legtöbb kitöltő szerint a csapatépítő programok és a kommunikációs tréningek, hiszen a konfliktusok leggyakoribb okainak a munkavégzés stílusának különbözőségét és a kommunikációs nehézségeket szavazták. A korosztály miatti munkahelyi megkülönböztetés fő áldozatai a Z, az X és az Y generáció. Továbbá az is világossá vált az értékelés alapján, hogy az új generációknak a pénzügyi juttatások és a rugalmas munkaidő a legfontosabb motivációs erő egy vállalat kiválasztásánál, az idősebbek viszont a karrierépítési lehetőségekre apellálnak a fiatalok számára.

A kérdőív válaszai arra is rávilágítottak, hogy a vállalatoknak külön figyelmet kellene fordítaniuk a konfliktuskezelési mechanizmusok fejlesztésére, hiszen jelenleg sok esetben nem léteznek hatékony megoldások a generációs különbségek kezelésére. Célravezető lenne, ha a munkahelyek megfelelő tréningprogramokkal és kommunikációs oktatásokkal támogatnák a generációk közötti kapcsolatot.

Jövőbeli kutatásokkal megérthetjük, miként lehet egyensúlyt teremteni a különböző generációk igényei között, és hogy hogyan alakítható ki olyan munkakörnyezet és kultúra, amely minden korcsoport számára megfelelő. A rugalmas munkavégzés, az atipikus foglalkoztatási formák, valamint a megértésre alapozott munkakörnyezet, mind egy kiegyensúlyozott vállalat kulcsfontosságú tényezői.

Összességében kijelenthető, hogy egy optimálisan kialakított többgenerációs munkahelyi kultúra nemcsak a dolgozók, hanem a vezetők elégedettségét is növeli, hiszen a munkahelyi produktivitásra is pozitív hatással lehet. Egy vállalat harmonikus működéséhez elengedhetetlen a munkavállalók és munkaadók közötti, kölcsönös tisztelet, a megfelelő kommunikáció és a folyamatos alkalmazkodás, amely utat enged a modern megoldásoknak. Ezekkel az alapvető feltételekkel megvalósulhat a generációk közötti egyre növekvő szakadék áthidalása.

Irodalomjegyzék

Nemzetközi szakirodalom

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Malatyinszki, S. (2020a). Az új generáció, mint erőforrás = The new generation as a resource. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 9(1), 90–101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Malatyinszki, S. (2020b). Az edukáció szerepe a családi vállalkozások generációváltásában. In N. Pelesz (Ed.), *Művelődés, műveltség, minőség* (pp. 125–137). Radnóti Szegedi Öröksége Alapítvány.
- Malatyinszki, S. (2020c). *Experiencing digital education* (EasyChair Preprint No. 3674). EasyChair.
- Malatyinszki, S. (2021). *Térségfejlesztés és emberi erőforrás: A neveléstudomány társadalmi metszetei*. Gondolat Kiadó.
- Malatyinszki, S. (2022a). Generációs különbségek a felnőttképzési módszertanban = Changes in adult education methodology. In *Tanuló társadalom: Oktatáskutatás járvány idején* (HERA Évkönyvek, 9, pp. 414–425). Debreceni Egyetemi Kiadó; Hungarian Educational Research Association.
- Malatyinszki, S. (2022b). Az oktatás és a tudatosság jelentősége a családok digitális eszközhasználatában = The importance of education and awareness in the digital use of families. *Studia Mundi – Economica*, 9(1), 68–77. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2022.09.01.68-77>
- Malatyinszki, S. (2022C). *A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra*. Kodolányi János Egyetem. ISBN 978-615-5075-65-0. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12653.46568>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge & Kegan Paul.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. New York: William Morrow & Company.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York: Atria Books.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2nd ed.). New York: AMACOM.

Magyar szakirodalom

- Balogh, R., Kardos, M. V., & Bácsné Bába, É. (2021). Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 59–67.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
- Garai-Fodor, M., & Jäckel, K. (2023). Munkahelyválasztás szempontjai és a motivációs ösztönzők megítélése Z generációs munkavállalók körében. *Polgári Szemle*, 19(4–6), 254–265.
<https://doi.org/10.24307/psz.2023.1219>
- Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás = The new generation as a resource. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*(1), 90–101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(4), 77–88.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>

