

Juhász Tímea

BGE Külkereskedelmi Kar

ORCID:0000-0001-5386-0678

Czeglédi Csilla

BGE Külkereskedelmi Kar

ORCID:0000-0002-5154-0539

Varga Erika

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

ORCID:0000-0001-5105-7187

Különböző generációk a munkahelyeken

Absztrakt

Jelen cikk a generációk fogalmáról és jellemzőiről, valamint munkahelyi attitűdjeikről szól. A 2022-23-as primer kutatással választ keresünk arra a kérdésre, hogy az egyes generációk a munkaerőpiacon kivel dolgoznak együtt szívesen, és kivel osztják meg tudásukat. A szerzők kvantitatív kutatás keretében saját kérdőívet használtak, melynek megbízhatóságát a Spearman-Brown teszttel vizsgálták. A megkérdezés interneten keresztül történt. Az eredmények azt mutatják, hogy a generációk közötti együttműködés pozitívan van jelen a cégeknél. Egyes generációk szívesebben dolgoznak együtt bizonyos korosztályokkal, míg más generációkkal kevésbé.

Kulcsszavak: generációk, generációs jellemzők, többgenerációs munkaerő, generációs különbségek

Abstract

Different generations at work

Our article presents the concept and characteristics of generations and their attitudes in the workplace. By means of a primary research conducted in 2022-23, answers to the question of with whom each generation in the labour market works together with pleasure and with whom they are willing to share their knowledge are sought. The survey was conducted via the internet in the form of quantitative research. The authors used their own questionnaire within the framework of quantitative research, the reliability of which was tested using the Spearman-Brown test. The results show that intergenerational cooperation is positively present in companies. Some generations prefer working with certain age groups to a lesser extent than with other generations.

Keywords: generations, characteristics of generations, multigenerational workforce, generational differences

Bevezetés

Tanulmányunk a generációk munkahelyi együttműködését vizsgálja. McCrindle és Wolfinger (2010) meghatározása szerint „a generáció olyan személyek tömbje, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, egyező társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport” (McCrindle, Wolfinger 2009, idézi Csehné Papp 2017: 125).

A mai munkaerőpiacon kulcsfontosságú az X és az Y generáció, de a baby boomerek, az egyre magasabb nyugdíjkorhatár miatt is, aktív erőt képviselnek. A Z generáció tagjai pályájuk elején járnak, így jellemzően pályakezdőként jelennek meg.

Az 1. táblázatból jól látható, hogy az egyes generációk milyen életkorú munkavállalóként jelennek meg most a munkaerőpiacon.

2023-ban	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012
	Baby boom	X generáció	Y generáció	Z generáció
Hány évesek?	59-77	43-58	27-44	11-26

1. táblázat: Generációk a munkaerőpiacon

Forrás: Saját szerkesztés

Kutatási célként a jelenlegi munkaerőpiacon aktív munkavállalók generációkénti jellemzését és bemutatását tűztük ki, leírva legfőbb jellemzőiket, erősségeiket és gyengeségeiket, illetve a köztük lévő nyitottságot, együttműködési hajlamot és az információmegosztást.

Először áttekintjük a generáció fogalmát, majd a munkaerőpiacon jelenleg megtalálható négy generáció rövid jellemzésével folytatjuk. Generációnak azon emberek csoportját nevezzük, akik ugyanazon a történelmi időn és helyen osztoznak; azon nemzedék csoportját, akik nagyjából azonos időben és helyen születtek, így személyiségük ugyanabban az időszakban formálódott (Strauss, Howe 1991; McCrindle, Wolfinger 2009). A generációs sokszínűség, más szemléletmód és munkamorál a munkaerőpiacon problémákhoz, kihívásokhoz is vezethet, míg bizonyos szempontból előnyöket is hoz, ha az idősebb generáció tapasztalataira gondolunk. Minden generációnak megvannak a maga erősségei és gyenge pontjai, viszont a kulcs a köztük lévő bizalom, nyitottság, csapatmunka és kommunikáció, amely megnyitja a generációk közti átjárást, és az együttműködés során minden generáció a lehető legjobb tulajdonságait nyújtja (pl. az X generáció az évek során felhalmozott óriási munkatapasztalatát, míg a Z generáció a rendkívüli informatikai és technológiai ismereteit).

Egyre több generáció dolgozik egyazon időben egyazon vállalatnál. Vizsgálatunkban a generációs eltérések néhány jellemzőjét azonosítjuk.

Szakirodalmi áttekintés

Generációk felosztása és jellemzése

Többféle generációs elmélettel találkozhatunk a szakirodalomban. A generációk definíciója nem egységes. Prensky 2001-es művében egy szimpla kétpólusú felosztást alkotott meg, ami elsősorban társadalmi generációkra vonatkozott: a „digitális bennszülött” és „digitális bevándorló” csoportokat (Prensky 2001, idézi: Buda 2019: 123). Howe és Strauss (2000) az életkorok alapján különböztetett meg öt generációt: a veteránok, baby boomerek, X generáció, Y generáció és Z generáció. Munkaerőpiaci szempontból jelenleg négy generációt különböztetünk meg: baby boomerek, X generáció, Y generáció és Z generáció (Berkup 2014), mivel a veterán vagy csendes generáció tagjai (1945 előtt születettek) már inaktívak a munkaerőpiacon.

Napjaink kutatásaiban, a menedzsment szakirodalomban elsősorban ez az utóbbi lehatárolás szerepel. Mostani vizsgálatunkhoz is ezt az értelmezést fogjuk használni. Nézzük meg kicsit részletesebben, mi jellemző az egyes generációkra!

A baby boomer generáció a 1946-1964 között születetteket jelenti. A II. világháború utáni időszakban születtek, amelyre az újrakezdés, a válságkezelés és az ugrásszerű népességnövekedés volt jellemző (Papp 2020). Az értékrendjüket a becsületesség és a tisztesség jellemzi. A tapasztalataik révén értékes generációnak számítanak a munkaerőpiacon, ahol ők a rangidősek. A technológia még nem volt befolyással életükre. A szocializmus idején hozzászoktak a hierarchiához és a kemény munkához, majd a rendszerváltás után komoly önfejlesztéssel és folyamatos teljesítménnyel tudtak eredményesek lenni az üzleti szférában. Nevezhetjük őket munkamániásnak, akik karrierjükért áldozatkészek, munkahelyükhöz ragaszkodnak és hűségesek. A csapatmunka, a kihívások, a rang és a presztízs kiemelkedő jelentőséggel bírnak számukra.

Alkalmazkodókészek, nyitottak az újdonságokra, még ha a technikai fejlődésben nem is olyan ütemben haladnak, ahogyan a fiatalabb generáció tagjai elvárnák tőlük (Kárpáti 2020a).

Az X generáció a 1965–1980 között született nemzedék. Az X generáció korában a születések száma visszaesett. Szintén ekkor jelentek meg a multinacionális cégek a világban. Szüleik révén megszokták a bizonytalan életet, és hogy több lábon kell állni, amiből az individualizmusuk is fakad. Egyik prioritás számukra a munka és a magánélet egyensúlya, melynek érdekében könnyebben váltanak munkahelyet is. Magasabban kvalifikáltak és nyelveket is jobban beszélnek, mint az előző generáció, és a versenyszellemük is kimagasló. Az internetet csak később ismerték meg, viszont munkavégzésükhöz elvárás annak használata, ami sok konfliktusa forrása lehet. Digitális bevándorlóknak is nevezzük őket (Kárpáti 2020a).

Az Y generáció a 1981–1996 között született fiatalokat jelenti. Az Y (vagy millenniumi – mivel az ezredfordulón születtek) generációt digitális bennszülöttnek is szokás nevezni. A technológia szerepe óriási a hétköznapjaikban, bár ők sem ebbe születtek bele, csupán belenőttek. Minden tevékenységüket a technológia határozza meg, bár kezdetben az analóg világ vette körül őket. Az egyre fokozódó verseny miatt, a szüleikkel ellentétben ambiciózusak, és mindenáron el akarják érni céljaikat. Lusta, narcisztikus és elkényeztetett jelzőkkel illetik őket, és 2014-ben a Time magazin az „én-én-én” generációként hivatkozott rájuk (Iberdola é.n.).

A Z generáció tagjai 1997–2012 között születtek. Ők az első, igazán globális generáció, akik állandó virtuális kapcsolatban állnak kortársaikkal, és nem okoz gondot számukra a multitasking sem, ha egyszerre több dolgot kell csinálni. Bár fiatalok, mégis minden munkahelyen képviseltetik magukat akár munkaerőként, akár gyakornokként. Hagyományos eszközökkel már nem motiválhatók. Technikai tudásuk kiemelkedő: sokkal gyorsabban dolgoznak elődeiknél. Nélkülözhetetlen számukra az önmegvalósítás, és a motiváció a munka és magánélet terén egyaránt. Vágynak az elismerésre, és gyakori visszajelzést igényelnek. Jó kapcsolatot alakítanak ki munkatársaikkal, azonban komoly ellentétek is kialakulhatnak közöttük, mivel az információ gyors áramlása alapvető elvárás számukra, így nehezen tolerálják a lassabb mechanizmust (Kárpáti 2020a).

A generációk közötti interakció túlmutat a családi környezeten, és áthatja a munkahelyeket, oktatási intézményeket és közösségi tereket is. A szerzők többsége kutatása során az egyes generációk jellemzőinek bemutatására fókuszál munkaerőpiaci szempontból. Észrevételünk, hogy a fiatalabb generációkra irányuló tanulmányok jóval gyakoribbak.

A generációk munkahelyi attitűdjei

A különböző generációk eltérőképpen viszonyulnak a munkaerőpiachoz és a munkavégzéshez. Kissné (2013) a következőkkel azonosítja az eltéréseket: mások az elvárásaik, az igényeik és a prioritásaik, másként definiálják a saját helyüket és szerepüket a munka világában.

A boomerek évtizedek óta dolgoznak, míg a Z generáció néhány éves munkatapasztalattal rendelkezik. Nagy számú X generációs dolgozik együtt a boomerekkel. Egy nemzetközi munkaerőpiaci felmérés, a Kelly Services (2009) vizsgálatából az rajzolódik ki, hogy a boomerek tudással és tapasztalattal rendelkeznek az adott területen. Elkötelezettek a munkájuk, és a munkahelyük iránt. A munkájuk iránti elkötelezettség kemény munkára sarkallja őket, melyet a siker kulcsának tekintenek, ezért hajlamosak, s képesek a túlórára, túlmunkára. Ők azok, akik tudnak, és szeretnek csapatban dolgozni. Értéket képvisel tudásuk, tapasztalatuk. Az X generáció tagjai rugalmasabbak és önállóbbak a munkahelyen, kisebb hangsúlyt fektetnek a csapatmunkára, de együttműködési készségük a teljesítmény elérésének célja miatt jó. Munkahelyük iránt nem annyira elkötelezettek, mint a boomerek, emiatt könnyebben váltanak. Erőteljes teljesítményorientáció jellemzi őket az élet minden területén, emiatt jobban odafigyelnek a munka–magánélet egyensúlyára. Az Y generáció tagjai motiváltak, képzettek, és nagyobb elvárásaik vannak az élet minden területén. A hierarchikus rendszerek nem vonzóak számukra a rugalmas, autonóm rendszereket részesítik előnyben. Számukra fontos, hogy a munkáltató értékrendjével is azonosulni tudjanak, valamint, hogy csapatban dolgozhassanak. A Z generáció az internet korában nőtt fel, így hozzászokott a gyors információáramláshoz, átadáshoz. Jellemző rájuk, hogy egyszerre több dologgal, több projekttel is tudnak foglalkozni, viszont figyelmük bár megosztott, ugyanakkor felszínes. Fontos számukra a szabadság. A fejlődés, önfejlesztés

kardinális számukra, keresik a tanulási-fejlődési lehetőségeket, amelyek az önmegvalósításukhoz is hozzátartoznak

A szakirodalmi áttekintés során több egymást átfedő területet láthatunk, amellyel a szerzők leggyakrabban foglalkoznak a kutatásaik során. Ezeket a tényezőket vizsgáltuk meg mi is kutatásunkban: a generációk munkahelyi együttműködése, az információ- és tudáscsere, illetve a kommunikációs készségeik.

A többgenerációs munkahelyeken a generációk közötti kommunikáció, bár sok lehetőséget (pl. információcsere, tudásmegosztás) rejt magában, gyakran kihívásokkal jár, amelyek a félreértelmezésből, a sztereotípiákból és az egymásnak ellentmondó kommunikációs elvárásokból erednek. Ezek megakadályozhatják a generációk közötti hatékony párbeszédet, ami félreértésekhez és feszült kapcsolatokhoz vezethet. Egyes szakértők a generációs konfliktusok egyik fő forrásának a „hibás kommunikációt tekintik, ami az egyes generációk eltérő elvárásai, ismeretei miatt robbanhat ki.” (Kárpáti 2020b) Ennek egyik legfőbb okozója Kissné (2013) szerint az, hogy az ipari társadalmat fokozatosan felváltotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, és ez a kommunikáció működésére közvetlen hatást gyakorolt. Haeberle és munkatársai megállapították, hogy „a generációs különbségek hatással vannak a kommunikációs stílusokra, technológiai igényekre, szakmai fejlődési preferenciákra, a munkahelyi elvárások, a kompenzációs és juttatási igények, a kívánt vezetési stílusok, valamint a jutalmazási és az elismerési rendszerek hatékonyságára” (Haeberle et al. 2009: 64). Ebben a cikkben az alábbi tényezőket érintjük: a generációk munkahelyi együttműködése és információcsereje, valamint kommunikációs készségeik.

Félreértelmezés akkor fordul elő, amikor a különböző generációkhoz tartozó egyének nem szándékolt jelentést tulajdonítanak az üzeneteknek. Például egy Z generációs alkalmazott egy Baby Boomer felettesének küldött e-mailben laza nyelvezetet használhat, amit a felettes szakmaitatlannak vagy tiszteletlennek érezhet. Az ilyen félreértelmezések kommunikációs zavarokhoz és feszült munkakapcsolatokhoz vezethetnek (Garcia 2012).

A sztereotipizálás azt feltételezi, hogy egy generáció minden tagja azonos tulajdonságokkal rendelkezik. A sztereotípiák igazságtalan ítéleteket és irreális elvárásokat eredményezhetnek. Például az a feltételezés, hogy minden baby boomer technológiai kihívásokkal küzd, téves feltételezésekhez vezethet az egyének képességeivel kapcsolatban (Casanova et al. 2021).

A különböző generációk gyakran eltérő preferenciákkal rendelkeznek a kommunikációs módszerekkel és gyakorisággal kapcsolatban. Az X generáció például a munkával kapcsolatos kommunikációban a közvetlen e-maileket részesítheti előnyben, míg a Z generáció az azonnali üzenetküldő platformokat választja (Zeffane 2022).

A generációs különbségek befolyásolhatják a hatalom és a tisztelet megítélését. A fiatalabb generációk számára kihívást jelenthet, hogy véleményt nyilvánítsanak az idősebb kollégáknak vagy családtagoknak a vélt hierarchikus korlátok miatt. Egyre több generáció dolgozik ugyanis egy azon időben egy azon vállalatnál, ami elkerülhetetlenné teszi a generációk együttműködését (Ropes 2013).

A generációk közötti hatékony kommunikáció elengedhetetlen a megértés, az együttműködés és az interakció előmozdításához. A generációs szakadékok áthidalásában és az eszmeccserék elősegítésében számos kulcsfontosságú tényező játszik szerepet, többek között az aktív hallgatás, az empátia, az alkalmazkodóképesség, a nonverbális kommunikáció és az érzelmi intelligencia. Ezeknek a tényezőknek az elfogadása megkönnyíti a generációk közötti megértést, együttműködést és empátiát, ezáltal áthidalva a szakadékokat és elősegítve a befogadó párbeszédet.

A generációs sokszínűség nagy lehetőségeket, ugyanakkor veszélyeket is rejt magában. A különböző generációkhoz tartozó emberek fejlődhetnek és tanulhatnak egymástól, hisz az együttműködés során közvetlenül találkoznak, szembesülnek egymás ötleteivel és tapasztalataival. Emellett a megismert, megtapasztalt új ötletek, nézőpontok bonyolultságot is eredményezhetnek, mivel minden generációnak megvannak a saját hiedelmei és értékei, és ebből fakadóan a munkahelyi elvárásai. A multigenerációs jellegű csapatok rendkívül rugalmasak, köszönhetően a másik generáció tagjaihoz való alkalmazkodásuknak, emiatt egyben hatékonyabban is

dolgoznak együtt, ami pozitív hatást fejt ki az egész szervezetre (Kárpáti 2020a). A különböző generációk nehezen értik meg egymás értékeit és munkastílusát (Deloitte 2017; Ernst and Young Global 2022; PwC 2013). A generációk közötti legfontosabb eltérésként azonosították az eltérő kommunikációs stílust, és az eltérő információmegosztási metódust. A különböző generációk között leggyakrabban a tudásmegosztás területén alakul ki konfliktus, melyet az eltérő gondolkodásmód, hozzáállás eredményez (Singh 2014).

A fiatalabb generációk folyamatos információmegosztási kényszere feszültséget okozhat a munkahelyen. A fiatalok elsődleges információforrása az internet, ahol gyorsan megszerzik az információt, melynek megbízhatósága azonban kérdéses. Ezzel szemben az idősebb generációk kritikusabb gondolkodásúak, és jobban szűrik az információkat, de emiatt lassabbak, és az, hogy a digitális technológiában kevésbé jártasak hátrány lehet. A generációk egységes véleménye, hogy a visszajelzések és az információ hiánya okozza a legnagyobb kommunikációs zavart, amely bizonytalanságot kelt a munkavállalókban.

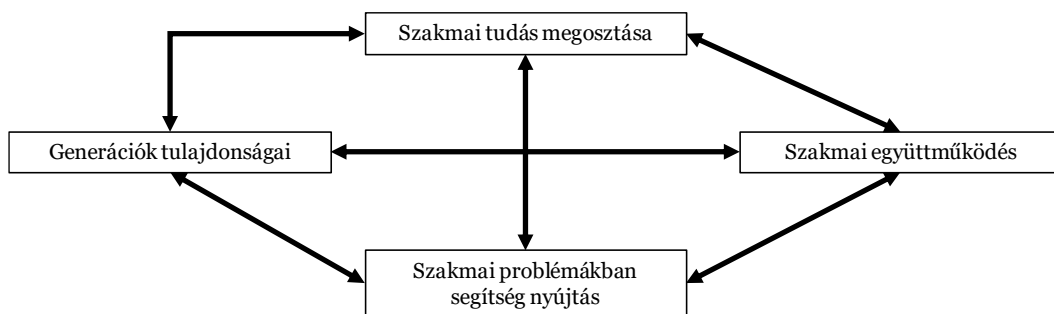
Anyag és módszertan

A szerzők a 2022-es és a 2023-as évben a generációk munkavégzéshez kapcsolódó fő tulajdonságait, a generációk közötti tudást, információ- és problémamegosztást vizsgálták. Kutatásuk középpontjában alapvetően az állt, hogy az egyes korosztályok miképpen tudnak együtt dolgozni egy vállalatnál, kiknek adnak át szakmai tudást és információt, és miképpen biztosítanak szakmai segítségnyújtást. A megkérdezés az interneten keresztül történt, kvantitatív kutatás keretében. A szerzők kérdőívüket a közösségi média felületeken osztották meg, és ott tudtak a megkérdezettek válaszolni a kérdésekre. A minta ezek alapján sem reprezentatív. A közösségi médiában megosztott kérdőív esetében nem tudtuk mérni a válaszadási hajlandóságot. A vizsgálat előtt próba kérdőívzés is volt, amely során 10 válaszadó nem jelzett érthetőségi problémát, így a kiadott kérdőív tartalma nem változott.

A szerzők saját kérdőívük megbízhatóságát a Spearman-Brown teszttel vizsgálták. A vizsgált kérdések esetében koefficiens értékek 0.7 felett voltak, amik alapján megbízhatónak tekintették a kérdőívet.

A jelenlegi vizsgálatnál a következő kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek az egyes generációk a munkaerőpiacon?
- Kivel dolgoznak együtt szívesen?
- Kivel osztják meg a tudásukat szívesen?
- A vizsgálatok során az alábbi kutatási célrendszer modellt használtuk.



1. ábra A kutatási célrendszer
Forrás: saját szerkesztés

A modellben látható, hogy három fő területet elemeztünk: miképpen tudnak együtt dolgozni a korosztályok a munkahelyen 1. a szakmai tudás megosztásában, 2. a szakmai segítségadásban és a 3. szakmai együttműködésben.

A kérdőív struktúrája az alábbiak szerint épült fel (2. táblázat). Alapvetően zárt jellegű kérdések voltak, amelyek metrikus és nominális skálákra épültek. A táblázatban csak azok a kérdéscsoportok szerepelnek, amelyek a jelen tanulmány tárgyát képezik.

A minta specifikációja	Generációk közötti együttműködés a munkahelyen	Tudásátadás a generációk között
Nem Életkor Lakóhely Iskolai végzettség Beosztása	Együttműködés a generációk között a cégnél Generációk jellemzői a munkahelyen	Generációk közötti tudásátadás Problémák a tudásátadás során

2. táblázat: A kérdőív struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdésekre 471-en válaszoltak, és valamennyi kitöltött kérdőív értékelhető volt. Az adatok elemzéséhez SPSS 28-as verziót használtunk. Egy- és többváltozós elemzést alkalmaztunk, így többek között gyakorisági vizsgálatokat, faktorelemzést, átlag elemzéseket (ANOVA).

Eredmények

A megkérdezettek átlagos életkora: 31,75 év volt. 12 fő a baby boomerekhez tartozik, ahol így igen kicsi elemszám, 116 fő az X-hez, 73 válaszadó az Y-hoz, és 270 személy a Z generációhoz tartozott. Nem szerepeltek azok a Z generációsok a vizsgálatban, akik életkorukból adódóan (18 év alattiak) nem jelentek meg a munkahelyeken.

A baby boomban 2 férfi és 10 nő, az X generációban 41 férfi, 75 nő, az Y generációban 28 férfi, 45 nő, és a Z generációban 120 férfi és 150 nő volt. A beosztást tekintve 61.1%-a a válaszadónak alkalmazott, 8.1%-uk alsószintű vezető, 7.6%-uk középvezető, 7.9%-uk felsővezető, és 15.3%-uk a kutatás időpontjában nem dolgozott. A felső vezetők 51%-a az X generációból került ki, míg a beosztottak 51.6%-a Z generációs volt.

A kérdőív első kérdéscsoportja a válaszolók tulajdonságaira kérdezett rá, azaz, hogy miképpen értékelik magukat a vizsgált tényezők alapján. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett önmagukat minősíteni. Az egyes érték az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös érték a teljesen jellemzőt jelentette. Ezek után a szerzők a tulajdonságokat az értékek alapján faktorokba tömörítették. A KMO Barlett -teszt: .905, lett. A Varimax rotálással készült faktorokkal a magyarázott hányad 64.189% volt. Négy faktort képeztek a szerzők, amelyek a következők voltak: az önálló munkavégzésre való alkalmaság, a munkaminőség, a csapatmunkára való hajlandóság, a nemzetközi rugalmasság. A vizsgálatok eredményeit a 3. táblázat mutatja, amelyben benne vannak a faktorok, a változók, az átlagok, a szórások, a komponensek és a Cronbach Alpha eredmények, amelyek a faktorok érvényességét igazolják.

A táblázat adataiból jól látható, hogy a munkaminőséghez tartozó itemekben érzik erősnek magukat a megkérdezettek, míg a nemzetközi rugalmasság esetében vannak még javítandó területek a cégek és a munkavállalók oldaláról. Különösen alacsony az átlagértéke a lakhelyváltozatási hajlandóságnak (M:3.05), a magabiztosságnak (M:3.66), az analitikus gondolkodásnak (M:3.63), a vezetői képességeknek (M:3.51), és a nemzetközi tapasztalatnak (M:2.91).

A szerzők megnézték, hogy a generációk között van-e szignifikáns különbség az egyes faktorokat illetően. Az ANOVA eredményeit a 4. táblázat foglalja össze. A táblázat adataiból jól látható, hogy egyedül a nemzetközi rugalmasság tekintetében különböznek szignifikánsan a megkérdezettek. Ez alapján elmondható, hogy e tekintetben a legnyitottabb a Z generáció, míg a leginkább elzárkózóak a kérdésben az X-esek. Ennek talán az lehet az oka, hogy az X többségének már van saját családja, és a tőlük való elválás, vagy a család költözése nagyobb terhet róhat rájuk, mint a Z-sekre, akik többségükben még nincsenek ennyi idősen tartósan elkötelezve valakinek. Az önálló munkavégzésben és a munka minőségében az X-esek érzik magukat a legerősebbnek, míg az önállóságban a Z-sek, és a minőségben az Y-osok a leggyengébbnek. A baby boom generáció a legnyitottabb a csapatmunkára, míg a Z-sek szeretnének a legkevésbé ilyen formában dolgozni.

Faktorok	Változók	Komponens					
		MD	SD	1	2	3	4
Önálló munkavégzés	Kezdeti önálló döntéshozatal	3.74	0.888	0.741			
	Hatékony kommunikációs készség szóban, írásban szűkkörben és nyilvánosan	3.81	.937	0.713			
	Magabiztosság	3.66	.973	0.706			
	Vezetői képességek	3.51	.989	0.693			
	Szakmai tudás	3.77	.887	0.628			
	Probléma megoldási készség	4.02	.863	0.621			
	Analitikus készség	3.63	.887	0.614			
	Lehetőségek feltárása	3.77	.852	0.613			
	Cronbach's Alpha	.877					
Munkaminőség	Pontosság, precizitás	4.07	.874		0.809		
	Elhivatottság, elkötelezettség	4.02	.905		0.741		
	Munkafegyelem	4.04	.914		0.67		
	Felelősségtudat	4.16	.873		0.566		
	Cronbach's Alpha	.837					
Csapatmunka	Csapatjátékos	3.97	.940			0.804	
	A csapatmunka és a közös célokért való együttműködés készsége	4.03	.896			0.71	
	Megfelelés, beilleszkedés a cégkultúrába	3.92	.905			0.546	
	Cronbach's Alpha	.790					
Nemzetközi rugalmasság	Lakhely változtatási hajlandóság	3.05	1.204				0.875
	Nemzetközi tapasztalat	2.91	1.240				0.791
	Cronbach's Alpha	.682					

3. táblázat: Faktorok
Forrás: Saját szerkesztés

		Négyzetek összege	df	Átlag négy.	F	Sig.
Önálló munkavégzés	Csoportok között	6.702	3	2.234	2.252	0.082
	Csoportokon belül	463.298	467	0.992		
	Totál	470.000	470			
Munkaminőség	Csoportok között	6.161	3	2.054	2.068	0.104
	Csoportokon belül	463.839	467	0.993		
	Totál	470.000	470			
Csapatmunka	Csoportok között	6.406	3	2.135	2.151	0.093
	Csoportokon belül	463.594	467	0.993		
	Totál	470.000	470			
Nemzetközi rugalmasság	Csoportok között	20.998	3	6.999	7.280	0.000
	Csoportokon belül	449.002	467	0.961		
	Totál	470.000	470			

4. táblázat: ANOVA p:0.05
Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálat arra is kitért, hogy milyen a szakmai tudás átadása, milyen a szakmai segítség és a szakmai együttműködés a generációk között. Itt is egy ötfokozatú Likert-skálán kellett az adott állításokat minősíteniük a válaszolóknak. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt jelentette, míg az ötös a teljesen jellemzőt. A válaszok átlaga és szórása az 5. táblázatban látható.

Az adatokból kiolvasható, hogy szakmai tudásmegosztás és a problémákban való segítség átlagosan jellemző a mintára, különösen a fiatalabb kollegák vonatkozásban, és viszonylag kisebb gyakorisággal zajlik ez a folyamat az idősebbek irányában. Leginkább az Y generációsokkal dolgoznak a válaszadók szívesen, míg legkevésbé a baby boomerekkel és az X-esekkel. Ez a tény azt mutatja, hogy a válaszadók kevésbé dolgoznak szívesen a 45 év feletiekkel.

Megvizsgáltuk azt is, hogy generációnként milyen a viszonyulás és az együttműködés. Ez esetben is ANOVA elemzést használtuk, amelynek eredményeit a 6. táblázat foglalja össze.

Állítások	M	SD
Szívesen dolgozok együtt a Baby boommal.	3.39	1.145
Szívesen dolgozok együtt az X generációval.	3.80	0.967
Szívesen dolgozok együtt az Y generációval.	3.94	0.927
Szívesen dolgozok együtt a Z generációval.	3.82	1.036
Szívesen osztok meg szakmai tudást a nálam fiatalabb kollégákkal.	4.14	0.954
Szívesen osztok meg szakmai tudást a nálam idősebb kollégákkal.	3.92	1.077
Szívesen osztok meg szakmai tudást a velem egyidős kollégákkal.	4.13	0.924
Szívesen segíték a szakmai problémákban a nálam fiatalabb kollégákkal.	4.16	0.975
Szívesen segíték a szakmai problémákban a nálam idősebb kollégákkal.	4.03	0.977
Szívesen segíték a szakmai problémákban a velem egyidős kollégákkal.	4.14	0.976

5. táblázat: Együttes munka a generációk között a munkahelyen (átlag és szórás)

Forrás: Saját szerkesztés

Állítások		Négyzetek összege	df	Átlag négy.	F	Sig.
Szívesen dolgozok együtt a Baby boommal.	Csoportok között	26.198	3	8.733	6.911	0.000
	Csoportokon belül	590.137	467	1.264		
	Totál	616.335	470			
Szívesen dolgozok együtt az X generációval.	Csoportok között	43.014	3	14.338	16.874	0.000
	Csoportokon belül	396.824	467	0.850		
	Totál	439.839	470			
Szívesen dolgozok együtt az Y generációval.	Csoportok között	6.969	3	2.323	2.732	0.043
	Csoportokon belül	397.120	467	0.850		
	Totál	404.089	470			
Szívesen dolgozok együtt a Z generációval.	Csoportok között	5.241	3	1.747	1.633	0.181
	Csoportokon belül	499.689	467	1.070		
	Totál	504.930	470			
Szívesen osztok meg szakmai tudást a nálam fiatalabb kollégákkal.	Csoportok között	2.572	3	0.857	0.941	0.421
	Csoportokon belül	425.458	467	0.911		
	Totál	428.030	470			
Szívesen osztok meg szakmai tudást a nálam idősebb kollégákkal.	Csoportok között	25.382	3	8.461	7.605	0.000
	Csoportokon belül	519.553	467	1.113		
	Totál	544.934	470			
Szívesen osztok meg szakmai tudást a velem egyidős kollégákkal.	Csoportok között	2.559	3	0.853	0.998	0.393
	Csoportokon belül	399.051	467	0.854		
	Totál	401.609	470			
Szívesen segíték a szakmai problémákban a nálam fiatalabb kollégákkal.	Csoportok között	4.838	3	1.613	1.705	0.165
	Csoportokon belül	441.574	467	0.946		
	Totál	446.412	470			
Szívesen segíték a szakmai problémákban a nálam idősebb kollégákkal.	Csoportok között	7.303	3	2.434	2.576	0.053
	Csoportokon belül	441.338	467	0.945		
	Totál	448.641	470			
Szívesen segíték a szakmai problémákban a velem egyidős kollégákkal.	Csoportok között	2.590	3	0.863	0.906	0.438
	Csoportokon belül	444.879	467	0.953		
	Totál	447.469	470			

6. táblázat: ANOVA p: 0.05

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatban a szerzők szürkével jelölték meg azokat az eseteket, ahol szignifikánsan eltértek egymástól a különböző generációk. Így a baby boommal legszívesebben a saját korosztályuk dolgozik együtt (M:4.00), míg legkevésbé a Z-sek (M:3.24). Az X-esek a saját korcsoportban lévővel működnek együtt leginkább (M:4.27), míg velük a Z-esek a legkevésbé szívesen dolgoznak (M:3.56). Az Y-sokkal az X-esek hajlandóak dolgozni leginkább (M:4.10), míg ez a motiváció a legkisebb a Z-seknél (M:3.83). Az X-esek szívesen osztanak meg szakmai tudást az idősebbekkel (M:4.27), míg a Z-sek ebben is kevésbé nyitottak (M:3.73).

Az eredményekből látható tehát, hogy a generációk közötti együttműködés jelen van a cégeknél, bár az egyes generációk szívesebben dolgoznak együtt bizonyos korosztályokkal, mint más generációkkal.

Következtetések és javaslatok

Jelen cikk rávilágít a jelenlegi munkaerőpiacon aktív négy generáció jellemzőire.

A szakirodalmi áttekintés során meghatároztuk a generáció fogalmát, bemutattuk a generációk felosztását és főbb tulajdonságait, valamint munkahelyi viselkedésüket. Primer kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy az egyes korosztályok miképpen tudnak együtt dolgozni, kiknek adnak át szakmai tudást és információt, és hogyan biztosítanak szakmai segítségnyújtást. Négy faktort képeztünk, melyek a következők voltak: önálló munkavégzésre való alkalmaság, munkaminőség, csapatmunkára való hajlandóság és nemzetközi rugalmasság.

A digitalizáció terjedése visszafordíthatatlanul megváltoztatta, átalakította a munkaerőpiacot, ennek hatására a generációk közötti szakadék még mélyebb lett. Rengeteg sztereotípiát jelenik meg a köztudatban a generációkkal kapcsolatban, melyek feloldására az egyetlen út, ha az eltérő generációk igyekeznek megérteni és elfogadni egymást. Ez az alapja a hatékony generációmenedzsmentnek, amely a különböző generációk erősségeit ki tudja aknázni, illetve kezelni tudja az esetlegesen felmerülő különbségeket. Kutatásunkban az alábbi különbségeket tártuk fel:

Az eredmények azt mutatják, hogy a munkaminőség terén erősnek érzik magukat a válaszadók, míg a nemzetközi rugalmasság esetében van még mit javítani a cégek és a munkavállalók oldaláról egyaránt. E tekintetben a generációk szignifikánsan eltérnek.

Eredményeink azt tükrözik, hogy bár a generációk közötti együttműködés jelen van a cégeknél, az egyes generációk szívesebben dolgoznak együtt bizonyos korosztályokkal, míg más generációkkal kevésbé. Y generációsokkal dolgoznak a válaszadók a legszívesebben, míg a 45 éven felettekkel kevésbé dolgoznak szívesen. A X generáció és a baby boom generáció tagjai is saját korosztályukkal dolgoznak legszívesebben. A Z generáció tagjaival dolgoznak legkevésbé szívesen az egyes generációk. Azt is látjuk, hogy Z-sek nyitottsága is csökken, ahogy idősebb generációról van szó.

Azok a vállalatok, amelyek hajlandóak új stratégiákat alkalmazni, képesek lesznek maximalizálni a munkahelyen dolgozó valamennyi generáció közötti együttműködés előnyeit. A különböző generációk munkahelyi különbségeinek és erősségeinek felismerése és értékelése harmonikusabb és produktívabb munkahelyhez vezethet. A befogadó kultúra előmozdításával és a generációs sokszínűség kihasználására irányuló stratégiák megvalósításával a szervezetek kiaknázzhatják a többgenerációs munkaerőben rejlő teljes potenciált.

A harmonikus többgenerációs munkaerő a termelékenység növekedéséhez és a konfliktusok csökkenéséhez vezethet. Az egyes generációk erősségeinek és perspektíváinak megértésével a munkáltatók testre szabhatják a vezetési stílusokat, a képzéseket és a kommunikációs stratégiákat, hogy maximalizálják az elkötelezettséget és a hatékonyságot. A generációs különbségek megszüntetése helyett inkább a 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.

Összefoglalva tehát, a generációk közötti hatékony együttműködés jelentős befolyást gyakorol a munkahelyekre és a munkaerőpiacra. A különbözőségek megszüntetése nem lehet reális cél. A különböző generációk egyedi erősségeinek felismerésével olyan befogadó környezetet hozhatunk létre, amely elősegíti az együttműködést, a megértést és a közös fejlődést. A területen végzett jövőbeli kutatások megvilágíthatják azokat az innovatív stratégiákat és megközelítéseket, amelyek javítják a generációk közötti együttműködés dinamikáját, áthidalva ezzel a generációk közti szakadékot, amely alapja előítéletektől mentes vállalati kultúra megteremtésének.

Irodalom

- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Buda, A. (2019). Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány* 180(2019), 1, 120–129 DOI:10.1556/2065.180.2019.1.12

- Casanova, G., Zaccaria, D., Rolandi, E. and Guaita, A. (2021). The Effect of Information and Communication Technology and Social Networking Site Use on Older People's Well-Being in Relation to Loneliness: *Journal of Medical Internet Research*, 23(3), e23588
DOI:10.2196/23588
- Csehné Papp, I. (2017). A Z generáció munkához való viszonya. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.) *Generációso(k)k – Tanulmányok a generációk témakörében* Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó. 124-139.
- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte millennial survey. apprehensive millennials: seek in stability and opportunities in an uncertain world.*
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf> Utolsó letöltés: 2023. 08. 29.
- Ernst and Young Global (2022). *Generation Survey* https://www.ey.com/en_us/diversity-inclusiveness/the-2022-ey-us-generation-survey Utolsó letöltés: 2023. 08. 29.
- Garcia, H. F. (2012). *The Power of Communication: Skills to Build Trust, Inspire Loyalty, and Lead Effectively.* New Jersey: Pearson Education.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* Bantam.
- Haeberle, K., Herzberg, J. and Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force. *Healthcare Executive*, 62–77.
- Iberdola (é.n.) *Characteristics of generations X, Y and Z – From the baby boomer to the post-millennial generations: 50 years of change.* <https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z> Utolsó letöltés: 2023. 11. 29.
- Kárpáti T. (2020a). *Négy generáció munkahelyi viselkedése – Generációk a munkahelyen 1. rész* <https://jobgroup.hu/en/blog/generaciok-a-munkahelyen-1-1> Utolsó letöltés: 2023. 11. 29.
- Kárpáti T. (2020b). *A multigenerációs munkahelyi csapatok előnyei és hátrányai - Generációk a munkahelyen 2. rész.* <http://jobgroup.hu/blog/generaciok-amunkahelyen-2> Utolsó letöltés: 2023. 08. 29.
- Kárpáti T. (2020c). *Mi okozza a konfliktusokat a munkahelyen és hogyan reagálunk rájuk? - Generációk a munkahelyen 3. rész.* <http://jobgroup.hu/blog/generaciok-amunkahelyen-3> Utolsó letöltés: 2023. 08. 29.
- Kelly Services (2009). *Egy nemzetközi munkaerő-piaci felmérés szerint a generációs különbségek kezelésénél kulcsfontosságú a kommunikáció és a jutalmazás kérdése.*
http://kellyservices.hu/HU/Cegunkrol/A-generacios-kulonbsegek-kezelesenelkulcsfontossagu-a-kommunikacio-es-a-jutalmazas-kerdese/#.VUNoG_AppzW Utolsó letöltés: 2023. 08. 29.
- Kissné A. K. (2013). *A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése.* Doktori értekezés. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola.
- McCrandle, M., Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations.* Sydney: University of New South Wales Press.
- Papp E. (2020). *Generációváltás. Fészek Blog,* <https://ktk.pte.hu/hu/feszek-blog/generaciovaltás> Utolsó letöltés: 2023. 11. 29.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants In: *On the Horizon.* MCB University Press 9, 5, October, 1–6. DOI:10.1108/10748120110424816
- PwC (2013). *PwC's next gen: a global generational study* <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> Utolsó letöltés: 2023. 08. 29.
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727.
- Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 16 (7), 59–63
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.* New York: Harper Perennial, William Morrow and Company
- Zeffane, R. (2022). *Human Resource Management: People and Organizations.* Cambridge University Press.