OTDK-dolgozat

2025

PANNON EGYETEM

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Multinacionális vállalatok a generációk tükrében: tehetségmenedzsment és a generációk kapcsolata a multinacionális vállalatoknál

Multinational companies through the lens of generations: talent management and the relationship between generations in multinational companies

Czinege Petra

Konzulens: Dr. Dániel Zoltán András

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.12.20.

Tartalomjegyzék

1 Bevezetés 1

2 Szakirodalmi feldolgozás 4

2.1 Generációk 4

2.1.1 Generáció - fogalom meghatározás és elméletek 4

2.1.2 Generációk jellemzése és munkahelyi attitűdjei 5

2.1.2.1 Baby Boomers Generáció 6

2.1.2.2 X Generáció 7

2.1.2.3 Y Generáció - Millennials 8

2.1.2.4 Z Generáció 9

2.1.2.5 Alpha Generáció 10

2.2 Tehetségmenedzsment 12

2.2.1 Tehetség - fogalom meghatározás 12

2.2.1.1 Elméleti megközelítések 12

2.2.1.2 Tehetségmodellek 12

2.2.2 Tehetségmenedzsment – fogalom meghatározás 16

2.2.2.1 Tehetségmenedzsment fejlődésének áttekintése 16

2.2.2.2 Tehetségfilozófiák munkahelyi környezetben 19

2.3 Tehetségmenedzsment a gyakorlatban 22

2.3.1 Tehetségmenedzsment kihívások 22

2.3.1.1 Külső hatásból eredő kihívások 22

2.3.1.2 Belső környezeti kihívások 23

2.3.2 Felsőoktatási vonatkozások 25

2.3.2.1 Tehetségprogramok 25

2.3.2.2 Partnerség 26

2.3.3 Multinacionális vállalatok 27
2.3.3.1 Menedzsmentstratégiák a generációk kezelésére és teljesítményük támogatására 27
2.3.3.2 A generációk által preferált teljesítményértékelési és jutalmazási rendszerek 28
3 Munkám során alkalmazott primer kutatás 30
3.1 Alkalmazott módszertan bemutatása 30
3.2 Kutatási eredmények 33
3.2.1 Kérdőíves lekérdezés 33
3.2.1.1 Kérdőív és mintavétel módja 33
3.2.1.2 Minta 34
3.2.1.3 Összefüggés-vizsgálat módszer 37
3.2.1.4 ANOVA 44
3.2.1.5 Nyílt kérdések 54
3.2.2 Személyes interjúk 55
3.3 Következtetések levonása 58
4 Javaslattétel az eredmények gyakorlati alkalmazására 62
5 Összefoglalás 65
6 Források 68
7 Melléklet 72

Táblázatjegyzék

1. táblázat Generációk csoportosítása a szakirodalom szerint; forrás: MILASSIN ANDA NÓRA (2024); saját szerkesztés 6
2. táblázat Változók csoportosítása; saját szerkesztés 39
3. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Munkavállalói értékek" csoport esetében; saját szerkesztés 40
4. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Tehetségmenedzsment és fejlődés" csoport esetében; saját szerkesztés 40
5. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Generációk" csoport esetében; saját szerkesztés 41
6. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Gyakornoki programok" csoport esetében; saját szerkesztés 41
7. táblázat "Munkavállalói értékek" csoportból létrehozott komponensek 42
8. táblázat "Tehetségmenedzsment és fejlődés" csoportból létrehozott komponensek; saját szerkesztés 43
9. táblázat "Generációk" csoportból létrehozott komponensek; saját szerkesztés 43
10. táblázat "Gyakornoki programok" csoportból létrehozott komponensek; saját szerkesztés 44

Ábrajegyzék

1. ábra Al-Shabatat (2013) szerinti kategorizálás a tehetségekmodellekre; saját szerkesztés 13
2. ábra Renzulli féle háromgyűrűs tehetségmodell; saját szerkesztés 14
3. ábra Mönks féle tehetségmodell; saját szerkesztés 15
4. ábra Czeizel 2X4+1 tehetségmodellje; saját szerkesztés 16
5. ábra Tehetségmenedzsment fejlődése; saját szerkesztés 17
6. ábra Tehetségfilozófiák kategorizálása Dries (2013) szerint; saját szerkesztés 19
7. ábra Kutatási modell; saját szerkesztés 30
8. ábra Kérdőív felépítése; saját szerkesztés 33
9. ábra Kérdőív kitöltők generációs eloszlása 35
10. ábra Kérdőív kitöltők nemek szerinti eloszlása; saját szerkesztés 35
11. ábra Kérdőív kitöltők iskolai végzettség szerinti eloszlása; saját szerkesztés 36
12. ábra Kérdőív kitöltők munkakör szerinti eloszlása; saját szerkesztés 37
13. ábra Juttatások fontosságának megítélése átlagosan az ANOVA-teszt eredményeiből; saját szerkesztés 47
14. ábra Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 47
15. ábra Generációk közötti hatékony koménmunikáció és együttműködés elégedettsége átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmyek alapján; saját szerkesztés 48
16. ábra Generációs különbségekből fakadó munkamorál átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján 49
17. ábra Generációk szempontjából vizsgált eredmények összegzése; saját szerkesztés 49
18. ábra Juttatások értékelésének átlaga a nemek szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 50
19. ábra Generációk közötti kommunikációval való elégedettség átlagosan a nemek eloszlása szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 50
20. ábra Céges kultúra és munkakörnyezet értékelése átlagosan a munkakörök eloszlása szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 51
21. ábra Munkakörök szerinti különbségek a fejlődési lehetőségek fontosságának megítélésében átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 51

22. ábra Fizetés fontosságának megítélése átlagosan a munkakörök szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 52
23. ábra Generációk közötti hatékony kommunikációval való elégedettség munkakörök szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés..... 53
24. ábra Gyakornoki programok értékelése a munkakörök szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés 53

Mellékletjegyzék

1. melléklet Kérdőív kitöltök statisztikai jellemzői 72
2. melléklet – Kérdőív kitöltők generációk szerinti eloszlása 72
3. melléklet Kérdőív kitöltők nemek szerinti eloszlása 72
4. melléklet Kérdőív kitöltők iskolai végzettség szerinti eloszlása 73
5. melléklet Kérdőív kitöltők jövedelem szerinti eloszlása 73
6. melléklet Kérdőív kitöltők jelenlegi munkahelyen tartó munkaviszony ideje szerinti eloszlása 73
7. melléklet Kérdőív kitöltők munkakör szerinti eloszlása 73
8. melléklet Total Variance Explained - “Munkavállalói értékek” csoport 74
9. melléklet Total Variance Explained – “Tehetségmenedzsment és fejlődés” csoport 74
10. melléklet Total Variance Explained – “Generációk” csoport 74
11. melléklet Total Variance Explained – “Gyakornoki programok” csoport 75
12. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – generációk szerint 76
13. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – nemek szerint 77
14. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – iskolai végztettség szerint 78
15. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – munkakörök szerint 79
16. melléklet ANOVA - generációk szerint 80
17. melléklet ANOVA - nemek szerint 81
18. melléklet ANOVA - iskolai végzettség szerint 82
19. melléklet ANOVA - munkakörök szerint 83
20. melléklet Poszthoc elemzés a generációk szerint; saját szerkesztés 84
21. melléklet Report - generációk és juttatások 86
22. melléklet Measures of Association- generációk és juttattások 86
23. melléklet Report – generációk és munkavállalói fejlődési hajlandóság 86
24. melléklet Measures of Association – generációk és munkavállalói fejlődési hajlandóság 86
25. melléklet Report – generációk és generációk közötti elégedettség 86
26. melléklet Measures of Association- generációk és generációk közötti elégedettség 87
27. melléklet Report – generációk és generációs együttműködés 87
28. melléklet Measures of Association – generációk és generációs együttműködés 87
29. melléklet Report – nemek és juttatások 87
30. melléklet Measures of Association – nemek és juttatások 87

31. melléklet Report – nemek és generációk közötti elégedettség 88
32. melléklet Measures of Association – nemek és generációk közötti elégedettség 88
33. melléklet Report – munkakörök és juttatások 88
34. melléklet Measures of Association – munkakörök és juttatások 88
35. melléklet Report – munkakörök és munkavállalói fejlődési hajlandóság 88
36. melléklet Measures of Association – munkakörök és munkavállalói fejlődési hajlandóság 89
37. melléklet Report – munkakör és fizetés fontossága 89
38. melléklet Measures of Association – munkakör és fizetés fontossága 89
39. melléklet Report és generációk közötti elégedettség 89
40. melléklet Measures of Association – munkakörök és generációk közötti elégedettség 89
41. melléklet Report – munkakörök és gyakornoki programok értékelése 90
42. melléklet Measures of Association – munkakörök és gyakornoki programok értékelése 90

1 BEVEZETÉS

A társadalom különböző korcsoportjai között alapvető különbségek vannak, mivel e csoportok tagjai különböző gazdasági és társadalmi környezetben nőnek fel, különböző folyamatok hatnak rájuk, és még a történelmi eseményeket is másként élik meg. Ezek a közös tapasztalatok befolyásolják azt, ahogyan a korosztály kialakítja értékrendjét, a munkához való hozzáállását, a kortársait, a viselkedését, sőt a személyiségét is. A folyamatosan változó társadalmi normák ezért állandó konfliktuspontot jelentenek a csoportok között. Különösen a nagy történelmi fordulópontok (háborúk, ipari forradalmak) jelentenek töréspontokat, de egy-egy új eszköz elterjedése vagy általánossá válása is többször generált jelentős változásokat. Az elmúlt évszázadban kevés ilyen változás történt, de az utóbbi évtizedekben az események viharos gyorsasággal bontakoztak ki. Az elmúlt évtizedekben a munkaerőpiac jelentős átalakuláson ment keresztül, ahol a generációs különbségek egyre inkább előtérbe kerültek. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a generációk közötti eltérések nem csupán életkor és személyes preferenciák kérdése, hanem mélyebb kulturális és értékbeli különbségek is jelen vannak, amelyek hatással vannak a munkahelyi dinamikákra és a tehetségmenedzsment gyakorlatokra (Buda, 2019).

A generációs különbségek a munkahelyi környezetben a munkáltatók számára jelentős kihívást jelentenek, különösen a multinacionális cégeknél, ahol különböző kultúrákból és háttérből érkező munkavállalók dolgoznak együtt. A generációs különbségek kezelése létfontosságú a harmonikus munkakapcsolatok és a vállalati teljesítmény szempontjából.

A tehetségmenedzsmentnek, mint a munkaerő megtartásának és fejlesztésének egyik kulcsfontosságú területének, figyelembe kell vennie ezeket a generációs különbségeket. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a sikeres tehetségmenedzsment stratégiák alkalmazkodniuk kell az egyes generációk eltérő igényeihez és preferenciáihoz, hogy hatékonyan tudjanak reagálni a változó munkaerőpiaci kihívásokra.

A kutatások azt mutatják, hogy a generációk (például az X, Y, Z generációk) különböző értékeket és attitűdöket képviselnek a munkahelyi környezettel kapcsolatban. Ezért fontos, hogy a multinacionális cégek felismerjék és megértsék ezeket a különbségeket, és alkalmazkodjanak hozzájuk a tehetségmenedzsment stratégiák tervezése és végrehajtása során.

A szakirodalom továbbá kiemeli a generációs különbségek kezelésének fontosságát a munkahelyi konfliktusok és a munkavállalói elégedettség szempontjából. A megfelelő kommunikáció és

rugalmasság lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy megfelelő válaszokat adjanak az egyes generációk igényeire, és elősegítsék a pozitív munkahelyi kultúra kialakítását.

Az egyetemi programok, mint például a Tudományos Diákköri (TDK) programok és esettanulmány-versenyek, fontos lehetőséget jelentenek a generációs különbségek megértésére és kezelésére a tehetségmenedzsment terén. Ezek a programok segítenek a hallgatók számára, hogy gyakorlati tapasztalatokat szerezzenek a munkaerőpiac különböző aspektusaiban és interakcióikban, miközben megismerik az egyes generációk eltérő igényeit és preferenciáit. A TDK programokon és esettanulmány-versenyeken való részvétellel közvetlen tapasztalatokat szerezhetnek a munkaerőpiac működéséről és a vállalati kultúráról, és megtanulhatják, hogyan lehet hatékonyan kezelni a generációs különbségeket a munkahelyi környezetben. Ezáltal ezek a programok hozzájárulhatnak a jövő generációinak felkészítéséhez a multinacionális cégeknél való sikeres munkavállalásra és vezetésre.

Személyes vonatkozásom e kutatási témához szorosan összefügg saját szakmai és személyes tapasztalataimmal. Mint Z generációs, e generáció jellemzőit én is magamon tapasztalom. Jelenleg egy multinacionális vállalat HR területén dolgozom, ahol napi szinten találkozom a munkaerő felvételével és a munkavállalók igényeivel. Ez a szerepkör lehetőséget adott számomra, hogy közvetlenül lássam, milyen különbségek vannak a különböző generációk között, és hogyan befolyásolják ezek a munkahelyi környezetet. Éppen ezért fontosnak tartom, hogy megértsem és megfelelően kezeljem a generációs különbségeket, hiszen ez elengedhetetlen a harmonikus munkahelyi kapcsolatok és a vállalat hatékonysága szempontjából. Fiatal koromból adódóan közel állnak hozzám a Z generáció jellemzői és igényei, ugyanakkor munkám során lehetőségem nyílik megismerni az X és Y generációk különböző perspektíváit is.

Ez a kutatás nem csupán szakmai érdeklődésem tárgya, hanem egyúttal személyes kihívás is, hiszen célom, hogy hozzájáruljak egy olyan munkahelyi környezet kialakításához, ahol minden generáció képviselője megtalálja a helyét és a lehetőségeit. Hiszem, hogy a generációk közötti különbségek megértése és megfelelő kezelése hosszú távon növelheti a munkahelyi elégedettséget és a vállalat teljesítményét is.

E jelenleg fennálló problémából adódóan dolgozatom legfőbb célja az eltérő generációs igények és preferenciák hatékony kezelése. Ezt tovább szűkítve, kifejezetten a multinacionális cégek piacára fogok koncentrálni, mint munkakörnyezetre. E cél elérése érdekében elengedhetetlennek tartom a generációs különbségek/konfliktusok azonosítását, megértését, hatásuk elemzését mind általános,

mind munkahelyi viszonylatban, különös tekintettel a multinacionális cégek környezetében. Továbbá fontosnak tartom, hogy mélyebbre ássak a tehetségmenedzsment témájában, hiszen mára egy igen gyakori fogalommá vált mind a munka, mind pedig az oktatás világában. E fogalom megértését követően célom néhány tehetségmenedzsment stratégia és gyakorlati eljárás bemutatása a generációs különbségek hatékony kezelésére és a pozitív munkahelyi kultúra kialakítására szintén a multinacionális cégeknél. Az átfogó kutatás és elemzés során eredményül egy olyan megértés és tudás kialakítását várom, amely segíthet a vezetőknek és a szervezeteknek abban, hogy pozitív munkahelyi kultúra kialakításában és a generációs különbségek hatékony kezelésében.

A témát relevánsnak tartom, hiszen a legtöbb cég multigenerációs, ahol a különböző generációknak különböző igényeik vannak. Pár éven belül az Alfa generáció is belép a munkaerőpiacra, azonban egyes cégek még a Z generációt sem tudták beintegrálni teljes mértékben. Így érdemesnek tartom a témával való foglalkozást.

Dolgozatom szerkezetét tekintve két fő részből áll, szakirodalmi anyagok megértéséből és feldolgozásából, hogy hátteret adjak a kutatandó témámnak, illetve egy általam végzett kutatásból, melynek eredményeire támaszkodhatok a célom elérése érdekében. Szakirodalmi feldolgozás során érintem a generáció fogalmát, valamint az egyes generációk jellemzőit, a tehetség és a tehetségmenedzsment fogalmát, azok kialakulását, valamint az említett témák szakirodalomban bemutatott gyakorlati megvalósulásukat. Primer kutatásom az alkalmazott módszereket és a kapott eredményeket fogom bemutatni.

A kutatásom során két külön megkérdezést is alkalmazok. Egy kérdőíves felmérést végzek az emberek között, ami a munkaerőpiacon való elvárásaikat, a munkahelyük kiválasztásával kapcsolatos szempontokat kutatja. Itt hangsúlyt fektetek arra, hogy a kitöltők között minden vizsgált (X,Y,Z) generáció jelen legyen. A kérdőíves kitöltésnél minimum 100 embert szeretnék megkérdezni. A másik fele a kutatásomnak a multinacionális cégek vezetőivel, humán menedzsment szakembereivel történő interjú lesz. Tőlük azt kívánom megtudni, hogy a cég rendelkezik-e külön programokkal, toborzási technikákkal a különböző generációkra vonatkoztatva. Itt minimum 3 interjút tervezek elkészíteni különböző cégekkel.

2 SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

2.1 Generációk

2.1.1 Generáció - fogalom meghatározás és elméletek

A generációs kutatások és elméletek fejlődése eltérően zajlott Amerikában, Európában és Magyarországon. Míg Amerikában az 1960-as években lendült fel a téma kutatása, Európában országonként változott a hozzáállás, a nemzetállami kontextusoknak megfelelően. A generációs elméletek alapjait főként német és amerikai társadalmi kutatások alapozták meg.

Mannheim 1928-as munkája a 20. századi generációs kutatások egyik alapkövének számít. Befolyásos szociológus, azt írta: „A generáció fogalmával leírt társadalmi jelenség valójában az összekapcsolt csoportok által kialakított identitás, amely beágyazódik a társadalmi-történelmi folyamatba." Ezek az élmények/tapasztalatok fiatalkorban jelentkeznek, amikor találkoznak az adott kultúrával, és már ekkor megfogalmazódik bennük a vágy annak megváltoztatására (Zsuzsa Emese Csobanka,2016). Összefoglalva tehát úgy véli, hogy minden nemzedék a saját belső idejében él, és generációhoz tartozásukat olyan tényezők határozzák meg, mint a kronológiai egyidejűség, a közös történelmi-társadalmi tér és idő, valamint az események közös érzékelése (Szabó–Kiss 2013; Mannheim 2000).

Ez a megközelítés különbséget tesz a biológiai korosztály és a szociológiai értelemben vett generáció között. Míg a korosztály pusztán születési dátum alapján meghatározott csoport, addig a generációk közötti különbségek mélyebb kulturális, értékbeli és élethez való hozzáállásbeli eltéréseket tükröznek (Törőcsik–Szűcs–Kehi 2014). Strauss és Neil (1991) szerint egy társadalmi generáció olyan emberek csoportja, akik azonos történelmi időszakban és térben élnek, és életük meghatározó eseményeit hasonló módon élik meg. Ezek a közös élmények és kollektív személyiségformák alakítják generációs identitásukat (Voglné Nagy–Lippai–Nagy 2014).

A generációk közötti különbségek nem csak az eltérő korosztályi élményekből fakadnak, hanem abból is, hogy különböző történelmi és kulturális hatások formálják világnézetüket. A kohorszélmények, mint például irodalmi művek, zenei darabok, politikai-történelmi események, vagy filmélmények, mély nyomot hagynak egy generáció világnézetében, és egész életükre kihatnak (Törőcsik 2011). A globalizáció azonban elmoshatja ezeket a nemzetspecifikus élményeket, vagy újraértelmezheti őket. Howe és Strauss (2000) generációkkal kapcsolatos kutatása három alapvető kritériumot határoz meg, amelyek alapján egy generáció meghatározható. Az első a „észlelt tagság", amely azt jelenti, hogy az egyén saját magát egy adott csoport tagjának tekinti. A második kritérium

a „közös hiedelmek és viselkedési formák”, amelyek közé tartoznak például a család, karrier, vallás vagy politikai nézetek. A harmadik a „közös történelem”, amely magában foglalja azokat a történelmi eseményeket, amelyek az egyének gyermek- és serdülőkorában történtek, és amelyek jelentős hatást gyakoroltak a csoport tagjainak életére. Howe és Strauss szerint a történelem és a generációk kölcsönösen alakítják egymást, egy ingamozgáshoz hasonlóan, ahol az ébredések és felfedezések időszaka válságok és fejlődések után következik (Csobanka, 2016).

A technológiai fejlődés új dimenziót adott a generációs elméleteknek. McCrindle és Wolfinger (2011) szerint a generációkat ma már azok alkotják, akik ugyanabban a korszakban születtek, és azonos életkorban hasonló technológiai és társadalmi tapasztalatok formálják őket (Mccrindle, 2011). Az információs társadalom virtuális terei pedig új szocializációs közeget biztosítanak (Nagy–Trencsényi 2012). Buda András szintén a digitális technológiák használatának minőségi mutatóira fókuszál, és új kategóriákat javasol a digitális korszak embereinek jellemzésére. Szerinte nem elég csupán azt nézni, hogy valaki használ-e digitális technológiát, hanem fontos azt is figyelembe venni, hogy milyen módon és milyen mértékben használja azt. Buda két új kategóriát is bevezetett: a „digitális menekült” (az, aki a digitális technológiák megjelenése előtt született, és nehézségei vannak azok elsajátításában és használatában. Ők gyakran kényszerből alkalmazkodnak a digitális világ követelményeihez, és hajlamosak inkább a hagyományos módszerekre támaszkodni) és a „digitális újító” (aki aktívan és kreatívan használja a digitális technológiákat, gyakran úttörő megoldásokat és innovációkat hozva létre. Ők nem csak követik, hanem alakítják is a digitális trendeket, és nagy hatással vannak a technológia fejlődésére és alkalmazására) fogalmát (Csobanka, 2016).

Összegezve tehát a generációk kutatásának alapvető tényezői közé sorolható a történelmi háttér, a kulturális hatások, a gazdasági körülmények, a technológiai fejlődés, valamint a társadalmi és politikai események, továbbá a személyes szocializációs élmények. Ezek a tényezők együttesen alakítják ki, hogy egy adott generáció tagjai milyen értékeket követnek és milyen konfliktuskezelési módokat alkalmaznak.

2.1.2 Generációk jellemzése és munkahelyi attitűdjei

A nemzetközi és magyar szakirodalomban hat generációt különböztetnek meg *(1. táblázat)*: Veteránok, Baby Boomerek, X, Y, Z és Alfa generáció. Az egyes generációk időbeli elhatárolása földrajzi területenként eltér, például az USA-ban a Baby Boomerek 1943-1960 között, míg Magyarországon 1940/41-1968/69 között születtek. Magyarországon az Y generáció különösen

fontos, mivel ők már a rendszerváltás utáni kapitalista fogyasztói társadalomban nőttek fel, így közelebb kerültek az európai generációs időzítéshez (Milassin, 2024).

1. táblázat Generációk csoportosítása a szakirodalom szerint; forrás: MILASSIN ANDA NÓRA (2024); saját szerkesztés

Földrajzilag időben is eltérő generációs korszakolás	Veteránok, Csöndes generáció, Értettek, Építők	Baby Boomerek, Hippies and Yuppies	X generáció, Gen-Xers, Kulcsos gyerekek	Y generáció, Évezred generációja, Millenárisok,	Z generáció, Post Millenárisok, Digitális Bennszülöttek	Alfa generáció, Google Kids
USA	1925-1942	1943-1960	1961-1981	1982-2004	2005-2009	2010-
Európa	1945 előtt	1946-1965	1966-1984	1985-2001	2002-2009	2010-
Magyarország	1939 előtt	1940-1969	1970-1979	1980-1993	1994-2007	2008-

Azonban ahogy a generáció fogalmának meghatározásakor láthattuk, a generációk korszakolása nemcsak születési év alapján történik, hanem a történelmi és társadalmi kontextus is befolyásolja. Például a magyar történelmi események miatt eltérések figyelhetők meg a nemzetközi és a hazai generációk időzítése között. A generációk elnevezése is változó, attól függően, hogy melyik szakirodalomra hivatkozunk (Milassin, 2024).

2.1.2.1 BABY BOOMERS GENERÁCIÓ

A Baby Boomerek generációja az 1946 és 1964 közötti időszakban született, amely a II. világháború utáni gazdasági növekedés időszaka volt. Ez a korszak a tervgazdálkodásból a piacgazdaságba történő átmenet időszaka is volt, ami számos gazdasági nehézséget, például munkanélküliséget és megélhetési problémákat okozott. Az újrakezdés és válságkezelés kihívásai mellett ez a generáció az ugrásszerű népességnövekedés időszakában nőtt fel (Szabó-Szentgróti et al., 2019). A Baby Boomerek hűség és munkaszeretet jellemezte munkavállalók, akik hajlandók áldozatokat hozni karrierjükért és elfogadni a változásokat (Milassin, 2024). Életfelfogásuk optimistább és kevésbé tekintélyelvű, mint szüleiké. Értékrendjükben kiemelkedő helyet foglal el a becsületesség és tisztesség, valamint nagyra értékelik a tapasztalatot és rangidősséget a munkaerőpiacon (Meretei, 2017). Technológiai szempontból életük kezdetén nem volt befolyásoló tényező, azonban nyitottak az újdonságokra, bár a technikai fejlődésben nem olyan gyorsak, mint a fiatalabb generációk. Munkakultúrájukat a teljesítményorientáltság és a munkahely iránti hűség és elkötelezettség jellemzi. Fontos számukra a siker, a csapatmunka és a kihívások, valamint a kedvező kapcsolatok feletteseikkel és kollégáik elismerése. Az idősebb Baby Boomerek életfelfogását jelentős mértékben meghatározta a szocializmus, míg a fiatalabbak alkalmazkodni próbáltak az új piacgazdasági feltételekhez, és nagy hangsúlyt fektettek az önmenedzselésre (Milassin, 2024). A rendszerváltás

után önfejlesztéssel és folyamatos teljesítménnyel váltak sikeressé az üzleti szférában. A nyugdíjkorhatár eléréséhez közeledve is sokan aktívan jelen vannak a munkaerőpiacon, és nem kívánják öregemberként élni életüket.

2.1.2.2 X GENERÁCIÓ

Az X generáció a 1965–1980 között, egy kihívásokkal teli társadalmi-gazdasági környezetbe született nemzedék. Ezen időszak legfőbb jellemzője a változások, mind negatív mind pozitív értelemben. Tagjait pénzügyi és családi bizonytalanságok, valamint hirtelen változások és a korábban kialakult hagyományok hiánya jellemezte (Milassin, 2024). A Baby Boomer generáció gyermekeiként olyan környezetben nőttek fel, ahol a technológia gyors fejlődése és globális események határozták meg életüket (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Átmeneti generációként van jelen a történelemben, mivel közvetítő szerepet tölt be két erős generáció között: a hagyományos, konzervatív értékeket képviselő generációk és a modern technológiával elérhető új generációk között. Így az X generáció tapasztalatai és értékei áthidaló szerepet töltenek be a társadalmi és technológiai. A kor a család szerkezetében is változást hozott. Egyre jellemzőbb lett, hogy mindkét szülő munkába állt, illetve megnövekedett a válások száma is, ami korán önállóságra kényszerítette az X generáció tagjait. Fiatalon vállaltak felelősséget, gyakran egyedül éltek, és már gyermekkorukban megtanulták, hogyan kezeljék a problémáikat és a kihívásokat (Meretei, 2017). Ezért gyakran "kulcsos gyerekeknek" is nevezik őket. Ennek eredményeként függetlenebbek, kreatívabbak és sokkal jobban képesek alkalmazkodni a változásokhoz, mint elődjeik (Dwyer & Azevedo, 2016). A Baby Boomerek "élni a munkáért" filozófiájával szemben az X generáció mottója "dolgozni az életért"(Becton et al., 2014). Ez a változás tükrözi azt a szemléletbeli különbséget, amely a munka és az élet közötti egyensúlyra helyezi a hangsúlyt. Az első generáció, amely globálisan gondolkodott, és képes volt felismerni a földrajzi határok átlépésének lehetőségeit. Ezért sokan közülük külföldön dolgoznak, vagy nemzetközi vállalatoknál helyezkednek el, ahol a változásokra és a különbözőségekre nyitott munkahelyi kultúra jellemző. Ez a generáció már a technológia gyors fejlődésének idején nőtt fel, ami hozzájárult ahhoz, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a digitális világ kihívásaihoz (digitális bevándorló kifejezés). A globalizáció és a technológia fejlődés eredményeként magasabb képzettséggel (nyelvek, egy vagy több diploma, számítógépes ismeretek) rendelkeznek, mint az előző generáció tagjai (Juhász et al., 2023). Ebből adódóan könnyebben találnak és váltanak munkahelyet. Többek között jellemző rájuk, hogy külföldre mennek vagy multinacionális cégeknél tevékenykednek.

Ez a korosztály érzékelhette a munkahelyek bizonytalanságát, így tisztában vannak azzal, hogy az adott pozíció megszerzésénél egy másik jelentkező komoly riválissá válhat, ezért felismerték, hogy az állásinterjúkon kizárólag hiteles, meggyőző kommunikációval lehetnek sikeresek.
Munkavégzés során, inkább a szabadságnak és önállóságnak a hívei (Becton et al., 2014). Így motiváltabbak, ha kapnak egy részletes munkaleírást és ismertetik velük az elvárásokat, ennek alapján önállóan elvégezhetik a munkát, végezetül visszacsatolást kapnak arról. Ez nem csak biztonságérzetet ad számukra, de a visszajelzésekből tanulni tudnak, hogy tovább fejlődhessenek, mely szintén fontos tényező a generáció számára.

2.1.2.3 Y GENERÁCIÓ - Millennials

Az Y generáció, más néven Millenárisok, az 1980 és 1984 között születettek csoportja, azonban Brosdahl és Carpenter (2011) kijelentik, hogy nincs széles körű egyetértés az Y generáció kezdeti és végpontjairól. elsősorban a baby boom generáció gyermekeit alkotják. Egy túlszervezett világba születtek, ahol mindenki elfoglalt. Wesner és Miller (2008) úgy vélik, hogy az Y generáció az első generáció, amely egész életét a digitális környezetben töltötte; az információs technológia intenzíven befolyásolja, hogyan élnek és dolgoznak. Így őket már nem digitális bevándorlóknak, hanem digitális bennszülötteknek nevezik. Magasan képzettek, átmentek a hagyományokból az új korszakba, és magukat "szabad lelkeknek" nevezik (Szabó-Szentgróti et al., 2019).
Globálisabban gondolkodnak, mint az előző generációk, tiszteletben tartják a más fajokat, nemeket, etnikai eredeteket, kulturális értékeket és szexuális választásokat. Mivel gyakran tapasztaltak terrortámadásokat és politikai instabilitásokat, inkább rövid távú terveket készítenek (Berkup, 2014). Magas elvárásaik vannak a karrierjük fejlődésével kapcsolatban, és folyamatosan keresik az új lehetőségeket készségeik és tudásuk fejlesztésére. Elsősorban munkavállalói vezetésre vágynak, és az egyéni munkát előnyben részesítik, amelyet coaching támogat. Az Y generáció motiválásához olyan menedzserre van szükségük, aki hisz bennük és támogatja őket. Gyors előléptetéseket várnak türelmetlen személyiségük miatt, és könnyen váltanak munkát, ha az előléptetés nem történik meg. Nem félnek a munkanélküliségtől, mivel bíznak a családjukban, akik készek támogatni őket. Az Y generáció könnyen alkalmazkodik az új cégekhez, ahol dolgoznak, és egyensúlyt próbálnak teremteni a munka és a családi élet között (Gabrielova & Buchko, 2021).
Több munkát is képesek egyszerre végezni, és előnyben részesítik a multitasking munkákat. Aktívak akarnak lenni a cégben, részt venni az innovációs munkákban, és szeretnek különbséget tenni (Berkup, 2014). Élvezik a versenyt az üzleti életben, és versenykörnyezetben szeretnek dolgozni.

Az Y generáció azért dolgozik, hogy szabad legyen, nem pedig a pénzért. Karrierjük fejlesztése érdekében az idősebb kollégák mentorálására támaszkodnak, és a csapatmunkát részesítik előnyben. Technológiával integrált cégeknél szeretnének dolgozni, és azonnali üzenetküldést és e-mailt használnak. Az Y generáció megtartásának módja az, hogy motiválják őket (Berkup, 2014).

2.1.2.4 Z GENERÁCIÓ

A Z generáció gyermekkorában jelentős eltéréseket mutat a korábbi generációkhoz képest. Az X generáció gyermekei a legkisebb létszámú generációt alkotják, mivel az egy anyára jutó gyermekek száma csökkent, és a születések száma is visszaesett. Ennek következtében kisebb családok alakultak ki, és gyakran fordul elő, hogy egyedülálló szülők nevelik a gyerekeket. A Z generáció hosszabb ideig vesz részt az oktatásban, az élethosszig tartó tanulás elve egyre inkább előtérbe kerül. Az instabil környezet és a folyamatos változások közepette nőnek fel, ami meghatározó szerepet játszik személyiségük és világképük formálódásában (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

E generáció meghatározó tulajdonsága a technológia fejlődése. Nem kellett hozzászokniuk a technológiához, mivel beleszülettek, így számukra az élet szokásos részének tekinthető. Magas szinten sajátították el a technikai tudást, amit mindennapjaikban készségszinten alkalmaznak. Az emberi kapcsolatokat gyakran felváltja a virtuális világ, melyben a gyors információáramlás és a közösségi média – mint például az Apple, Facebook, Instagram, Twitter – jelentős szerepet játszik (Berkup, 2014). Ez a technológiai függőség alapvetően megváltoztatja szociális interakcióikat és információszerzési szokásaikat.

A munka világában a Z generáció számára a munka és a magánélet egyensúlya a legfontosabb. Sajátos elvárásaik vannak a munkahelyekkel kapcsolatban: karrierépítés, szakmai ambíciók, valamint a munka és a munkakörülmények magas színvonala (Milassin, 2024). Elvárják a megfelelő fizetést, a rugalmas munkaidőt, az otthoni munkavégzés lehetőségét, valamint a visszajelzéseket. Nem azonosulnak a hagyományos hatalomkultúrával, és a tradicionális motivációs eszközök sem alkalmasak számukra. Kockázatvállalóak, kreatívak, globális szemléletmóddal rendelkeznek, és előnyben részesítik a nem szabványos, személyre szabott munkákat. A bizonytalan karrierút sem jelent akadályt számukra, mivel nagyra értékelik az egyén szabadságát és az önmegvalósítást.

Ugyanakkor a Z generáció túlzott magabiztossága, laza munkafegyelme és kevés tapasztalata kihívásokat jelenthet. Túl magas fizetési igényekkel lépnek a munkaerőpiacra, és mindent gyorsan és azonnal akarnak elérni, ami türelmetlenséget eredményez. Figyelmük rövid ideig tart, ami megnehezítheti a hosszú távú célok elérését. Azonban ezek a hátrányok megfelelő iránymutatással

és támogatással kezelhetőek, lehetőséget biztosítva a Z generációnak, hogy kibontakoztassák kreativitásukat és innovatív szemléletmódjukat a munka világában.

2.1.2.5 ALPHA GENERÁCIÓ

Az Alfa generáció teljes mértékben a 21. században született, olyan időszakban, amikor a világ épphogy kilábalt a globális pénzügyi válságból. Születésük idején új digitális technológiák és közösségi média platformok terjedtek el, miközben megváltoztak az eddigi családszerkezetek é folyamatosan zajlottak a klímaváltozással kapcsolatos viták. Mindezek mellett a legutóbbi COVID-19 járvány is megjelent a világban, ezek együttesen határozzák meg az Alfa generáció gyermekkorát és jövőképét (Yurtseven, 2021). Az Alfa generáció képviseli a Z generáció és az új (már sokkal fejlettebb és a mindennapokban nagyobb jelentőséggel bíró) digitális korszak találkozását, ezért gyakran emlegetik őket képernyőgenerációnak. Ők az első olyan generáció, akik már gyakorlatilag "születésüktől" fogva használják az elektronikus eszközöket, mint az okostelefonok, tabletek és számítógépek. Számukra a technológia nemcsak eszköz, hanem életük szerves része.

Ugyanakkor ennek a nagymértékű technológia fejlődésének gyermekkorukra negatív hatásai is jelen vannak. Gyermekkorukban sérülékenyebbek pszichológiai és fiziológiai szempontból is, beleértve a kognitív fejlődésüket, alvásukat, társadalmi és érzelmi jólétüket. A személyes kapcsolatok csökkenése, valamint a szabadtéri tevékenységek helyett választott számítógépes vagy mobil játékok, alvászavarokat és az elhízást is eredményezheti (Yurtseven, 2021).

Az oktatás és munkavilág területén az Alfa generáció számára elengedhetetlen a digitális eszközök integrálása. Tudásukat aktív részvétellel, kísérletekkel, kooperatív tanulással és problémamegoldással fogják szerezni, előtérbe kerülve a technológiai és nyelvi ismeretek, például a többnyelvű kommunikáció. Korábbi generációk hierarchikus világot tapasztaltak, az Alfa generáció számára azonban a horizontális világ jellemző, ahol a technológia és a globális kommunikáció terén már gyermekkorukban is versenyképesnek kell lenniük (Gomes et al., 2018).

A szóbanforgó generáció számára fényes, ugyanakkor kihívásokkal teli jövőt jósolnak. A növekvő népesség, a mentális egészség válsága és a technológiai fejlődés okozta problémák mind-mind figyelmeztető jelei a jövőbeli nehézségeknek. A COVID-19 járvány példa arra, hogy mennyire súlyos hatással van az életre. A technológia gyors fejlődése és a folyamatosan elérhető virtuális világ miatt az Alfa generációnak technológiai rabság elkerülésére van szükség. Az egészséges és integrált megközelítést, valamint a technológia helyes használatát hangsúlyozzák, hogy a technológia valóban megváltó szerepet tölthessen be az életükben. A millenniumi szülők kulcsszereplők az Alfa

generáció jólétének biztosításában. Időbeni jelenlétük és beavatkozásaik nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy gyermekeik sikeresek és egészségesek legyenek a jövőben. A képernyőgeneráció jövője tehát a technológia és az emberi kapcsolatok harmonikus egyensúlyán múlik (Yurtseven, 2021).

2.2 Tehetségmenedzsment

2.2.1 Tehetség - fogalom meghatározás

Az előző fejezetben bemutatott generációs különbségek közvetlen hatással vannak a tehetségmenedzsment stratégiákra, így fontos megérteni a tehetség fogalmát és a tehetségmenedzsment megközelítéseit. A tehetség fogalmának meghatározása összetett és sokrétű feladat. A tehetségkutatás úttörői között több fontos elmélet és modell alakult ki, amelyek máig befolyásolják a tehetséggel kapcsolatos kutatásokat és gyakorlatokat. Ebben a fejezetpontban különböző általános megközelítéseket és modelleket mutatok be, amelyek segítenek megérteni a tehetség különböző aspektusait és értelmezéseit

2.2.1.1 Elméleti megközelítések

A képesség és tehetség fogalma történelmileg és kultúrálisan sokféleképpen értelmeződött. Az ókorban a tehetség két fő értelemben jelent meg: a „talentum" szó pénzegységet jelentett, és a kiemelkedő egyénre is alkalmazták. Az ókori görögök a teremtő erőt, mint egyfajta démon befolyását látták a tehetségben, míg a rómaiak a Géniusz fogalmával kapcsolták össze, mint isteni eredetű erőt, amely lehetővé tette az emberfeletti teljesítményt. Ma a tehetség kevésbé isteni attribútumokkal van összekapcsolva, de a közgondolkodásban továbbra is hangsúlyos, hogy mindenki képes lehet kiemelkedő teljesítményre, ha megfelelően fejleszti képességeit (Bajor et al., 2019).

A Bajor et al., (2019) három különböző paradigma vagy megközelítés felvázolásával elemzi és értelmezi a kreatív teljesítmény, tehetség és képességek fejlődésének különböző aspektusait. A He-paradigma az ókori nézetet tükrözi, ahol a kreatív zsenik Isteni vagy démoni befolyás alatt álltak, és magányosan alkottak, elszigetelten a társadalmi kontextustól. Az I-paradigma a modern világban az egyéni fejlődésre és kreativitásra helyezi a hangsúlyt, kiemelve a globális meritokrácia vízióját, ahol a tudás és teljesítmény az előny, nem pedig a kapcsolatok. A We-paradigma a kreativitás és tehetség belső és külső motivációs, kulturális és pszichológiai aspektusait vizsgálja, és arra fókuszál, hogy a kultúra és a társadalmi környezet hogyan befolyásolja ezeket a tényezőket. E paradigma támogatja a tehetségek fejlesztését különböző programok és stratégiák révén (Bajor et al., 2019).

2.2.1.2 Tehetségmodellek

Az elmúlt évtizedekben számos tehetségmodellt alkottak, és ezek rendszerezésére több lehetőség is kínálkozik. A dolgozatomban az egyszerűbb tehetségmodellek bemutatásával kezdtem, amelyek egy-egy tehetségösszetevőre összpontosítanak, mint például az intelligencia vagy a kreativitás. Ezt

követően áttérek a komplexebb, többdimenziós modellekre, amelyek több tényezőt integrálnak a tehetségvizsgálat során. Végül, a fejlődési tényezőket is magába foglaló modellekkel foglalkozom, amelyek a társadalmi és környezeti hatások szerepét is figyelembe veszik a tehetség fejlesztésében. Az egyes modellek bemutatását Al-Shabatat (2013) kategorizálási (perspektívái) keretében végzem (2. ábra). Fontos azonban megjegyeznem, hogy a szakirodalomban számos kutató dolgozott ki különböző modelleket a tehetség azonosítására. A dolgozat keretein belül azonban csak néhány jelentős modell kerül bemutatásra, mivel a teljes spektrum átfogó felsorolása és részletes ismertetése rendkívül terjedelmes lenne.

ÁLTALÁNOS PERSPEKTÍVA	TERÜLET-SPECIFIKUS PERSPEKTÍVA	RENDSZERSZEMPONTÚ PERSPEKTÍVA	FEJLŐDÉSELMÉLETI PERSPEKTÍA
Francis Galton	Louis Thurstone	Joseph Renzulli	Mönks
Charles Spearman	Horn-Cattell	Robert Sternberg	François Gagné
Alfred Binet és Lewis Terman	John Carroll		Joseph Tannenbaum
Webb, Meckstroth és Tolan	Howard Gardner		Czeizel
	Kaufman és Sternberg		
	Julian Stanley		

1. ábra Al-Shabatat (2013) szerinti kategorizálás a tehetségekmodellekre; saját szerkesztés

Általános Perspektíva (Domain-general)

Az általános perspektíva a tehetség alapvető jellemzőit és definícióit vizsgálja, amelyeket a tehetségkutatás korai szakaszában alakítottak ki. Ezek az elméletek a tehetség eredetét, jellemzőit és mérési módszereit próbálják meghatározni (Al-Shabatat, 2013). Az eredeti tehetségmodellek, mint például Francis Galton munkássága, a zsenialitást veleszületett és genetikai úton öröklődő képességként írták le. Charles Spearman az általános intelligencia („g faktor”) elméletével hozzájárult az intelligencia egy általános mentális képességként való értelmezéséhez. Alfred Binet és Théodore Simon az intelligencia kvantitatív mérését célzó Binet-Simon skálát fejlesztették ki, amelyet Lewis Terman továbbfejlesztett a Stanford-Binet Intelligence Scale-ben. Webb, Meckstroth és Tolan rendszert alkottak a tehetség kategorizálására, hogy pontosabban azonosítsák a különböző típusú tehetségeket (Bajor et al., 2019).

Szakterület-specifikus Perspektíva

A szakterület-specifikus modellek a tehetséget adott területeken belül vizsgálják, hangsúlyozva a tudás mélyebb megszerzését és az intellektuális képességek fejlődését (Al-Shabatat, 2013). Louis Thurstone hét alapvető mentális képességet azonosított, míg a Horn-Cattell modell a fluid és kristályosított intelligencia típusokat különbözteti meg. John Carroll háromrétegű modellje a

tehetséget különböző szinteken, köztük a g faktort is, vizsgálja. Howard Gardner többszörös intelligencia elmélete a különböző kognitív rendszerek szerepére összpontosít, míg Kaufman és Sternberg hierarchikus rendszert alkottak, ahol az intelligenciák dinamikusan működnek. Julian Stanley „koraérett" koncepciója a tehetség korai felismerésére helyezi a hangsúlyt.

Rendszerszempontú Perspektíva

A rendszerszempontú modellek a tehetséget komplex rendszerként kezelik, figyelembe véve mind a kognitív hajlamokat, mind a pszichológiai, társadalmi és kulturális tényezőket. Ezek a modellek a környezeti és társadalmi hatások szerepére is összpontosítanak (Al-Shabatat, 2013).

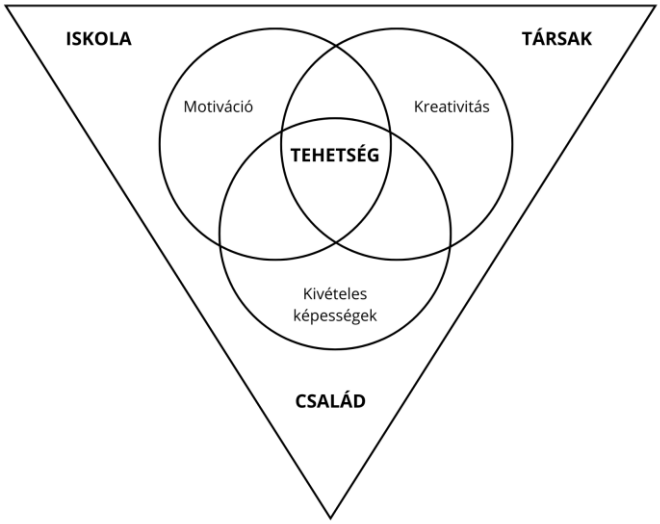
2. ábra Renzulli féle háromgyűrűs tehetségmodell; saját szerkesztés

Joseph Renzulli amerikai pszichológus háromgyűrűs modellt dolgozott ki, amely a tehetség tágabb értelmezését népszerűsítette, és alapot szolgáltatott számos további modellhez. Renzulli elmélete a tehetséget a képességek, a feladat iránti elkötelezettség és a kreativitás keresztmetszetében látja .

Sternberg (2004) WICS modellje a tehetség fejlesztésében a klasszikus intellektuális képességeken túl a bölcsesség, a kreativitás és a szintetizálás szerepére is fókuszál. A modell célja, hogy ezen három tényezőt együttesen alkalmazza, hogy a jövő kihívásainak megfelelni képes vezetői tehetségeket azonosítson. Bár az intellektualitás továbbra is fontos, a motiváció nem kap kiemelkedő szerepet a modellben. A lényeg, hogy a bölcsesség, intelligencia és kreativitás harmonikus egyesítése révén válik valaki hatékonyan alkalmazható tehetséggé (Bajor et al., 2019).

Fejlődési Perspektíva

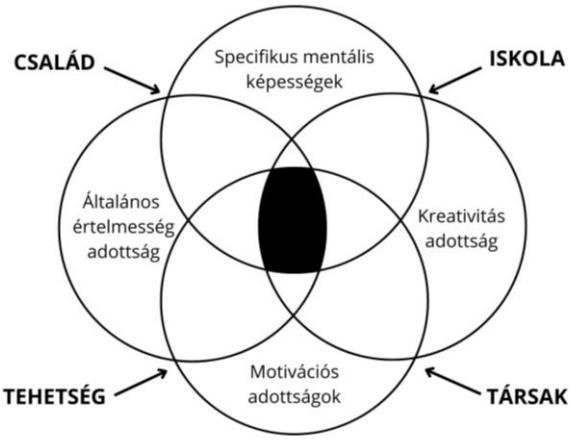
A fejlődéskutatók a tehetséget fejlődési kontextusba helyezik, figyelembe véve a motivációt és a környezeti tényezőket (Al-Shabatat, 2013).



3. ábra Mönks féle tehetségmodell; saját szerkesztés

Mönks (1987) modellje Renzulli háromgyűrűs modelljére épít. Szerinte a tehetség kibontakozásához nem elegendőek ezek az összetevők önállóan; a szociális környezet szerepe is jelentős. Mönks hangsúlyozza az iskola, a család és a kortársak szerepét. Szerinte a család biztosítja a pszichés és szociális hátteret, az iskola pedig a tehetség kibontakozásához szükséges lehetőségeket. A barátok pedig támogatják a motivációt és versengésre ösztönzik a tanulót. Gagné modellje abban különbözik a korábbi elméletektől, hogy a tehetség fejlődésének dinamikáját és a külső-belső feltételek összefüggését helyezi a középpontba. Gagné megkülönbözteti a „giftedness”-t, vagyis a potenciális tehetséget, és a fejlesztés révén kialakuló tényleges tehetséget. Szerinte az adottságok és képességek megléte önmagában nem elegendő; szükséges a megfelelő környezeti támogatás és fejlődési folyamat is. Gagné modellje különösen folyamat-orientált és jól alkalmazható a gyakorlatban.

Tannenbaum (1983) „csillag” modellje a tehetség kialakulását öt kulcsfontosságú tényezőre építi: általános képesség, a speciális alkalmasság, a nem intellektuális tényezők, a környezeti, végül, a véletlen tényezők. A „csillag” modell kimondja, hogy a tehetség megjelenése nem csupán egyéni képességeken múlik, hanem a környezeti és véletlen tényezők kölcsönhatása is jelentős szerepet játszik (Dr. Balogh, 2021) (Bajor et al., 2019).



4. ábra Czeizel 2X4+1 tehetségmodellje; saját szerkesztés

Czeizel a Renzulli-féle háromgyűrűs modellt vette alapul, de kiegészítette azzal, hogy az átlag feletti képességeket két részre bontja: általános intellektuális képességekre és speciális mentális képességekre. Szerinte a kreativitás és motiváció továbbra is alapvetőek, és a tehetség kibontakozásához elengedhetetlen a környezeti tényezők vizsgálata is. Czeizel 2X4+1 modellje négy adottságot és négy környezeti tényezőt emel ki, míg a sors mint plusz faktor is jelentős szerepet játszik a tehetség fejlődésében. (Dr. Balogh, 2021) (Bajor et al., 2019).

2.2.2 Tehetségmenedzsment – fogalom meghatározás

2.2.2.1 Tehetségmenedzsment fejlődésének áttekintése

A tehetségmenedzsment történetének áttekintését a dolgozatomban Sparrown (2019) tanulmányára támaszkodom. Elemzése során hat fő koncepciót emelhetünk ki, amelyek jelentős hatással voltak a terület fejlődésére. Ezek az irányelvek és megközelítések az 1980-as évektől kezdve alakították a tehetségmenedzsment gyakorlatát és elméletét.

Az első koncepció értelmében a *(1)* munkaerő-szerzés és karrierfejlesztés integrálása egy életciklus-perspektívát hozott létre, amely a munkavállalók toborzásától kezdve fejlesztésükön át megtartásukig átfogó megközelítést jelentett. Ezt követte a *(2)* kompetenciamozgalom koncepciója, amely az egyéni készségek és motivációk figyelembevételére összpontosított. Az *(3)* emberi erőforrások portfólió szemlélete a teljesítmény és potenciál mátrixos értékelését tette lehetővé. Majd ezt felváltotta a *(4)* humánerőforrás-tervezési koncepció, mely a hosszú távú stratégiai tervezés, például utódlástervezés jelentőségét emelte ki. Az *(5)* informatizált munkahelyek hatása új kihívások elé állította a HR-gondolkodást, különösen a hatalom és befolyás szerepével kapcsolatban. Az *(6)* intellektuális váltás a kiválasztási folyamatban a „pay-for-the-person" filozófiát helyezte előtérbe, szemben a korábbi „pay-for-the-job" megközelítéssel (Sparrow, 2019).

A 2000-es évek elejére a tehetségmenedzsment fejlődése hét kulcsfontosságú terület köré összpontosult, amelyek tükrözik a gyakorlati és elméleti változásokat ezen a téren.

5. ábra Tehetségmenedzsment fejlődése; saját szerkesztés

Az első fejlődéselmélet a humántőke-tervezési képességek fontosságát hangsúlyozta a tehetségportfóliók helyett. E koncepció szerint az eredményes teljesítmény elérése nem a „csillag menedzserek" portfóliójának összehasonlításán keresztül, hanem a humántőke-tervezési ciklus öt kulcselemének – tervezés, beszerzés, fenntartás, fejlesztés és megtartás – integrálásával történjen és a szervezeteknek a humántőke hatásának mérésére és előrejelzési képességeik fejlesztésére kell koncentrálniuk. Pfeffer (2001) kritikája emellett rámutatott, hogy a „csillag tehetség" megközelítés veszélyes lehet, mivel az egyéni teljesítményre fókuszálva hátráltathatja a csapatmunkát, nehezíti a tudásmegosztást, és költséges pénzügyi ösztönzőket igényel (Pfeffer, 2001).

A második fejlődéselmélet a szervezeti-tervezési perspektíva beépítését javasolta a tehetségmenedzsmentbe. Huselid és Becker (2005) az ABC nyelvezetet a pozíciókra alkalmazták: az A pozíciók stratégiai jelentőségűek, a B pozíciók általánosak, a C pozíciók pedig szükségesek, de nem stratégiaiak. Az A pozíciókhoz autonóm döntéshozatali jogkörök és kibővített munkakörök társulnak, a pénzbeli jutalmak helyett belső jutalmazással és munkahelyi gazdagítással csökkenthető a pénzügyi ösztönzőkre való támaszkodás (Huselid & Becker, 2005).

A harmadik elmélet szerint a munkaerő-tervezést a vállalati stratégia tehetségkomponenseként kell kezelni, figyelembe véve a specifikus tehetségek értékét és szükséges beruházásokat (Cappelli, 2009), (Boudreau és Ramstad, 2007). Két új fogalom is megjelent: a „tehetségi döntéstudomány", melynek célja, hogy „növeljék a szervezet sikerét a tehetségforrásokra támaszkodó vagy azokat befolyásoló döntések javításával" (2007, 25. o.) és a „meghatározó tehetségcsoportok", melyet olyan tehetségek csoportjaiként és klasztereiként határozták meg (azaz nem csak pozíciók), amelyekben a humántőke-befektetések különbséget tehetnek a stratégiai sikerben (Boudreau & Ramstad, 2006)

A negyedik fejlődési lépés a kockázatmenedzsment bevezetése volt a tehetségmenedzsmentbe, amely a kockázatok és a jövőbeli forgatókönyvek egyensúlyát hangsúlyozta (Cascio & Boudreau, 2011). Három új kérdés merült fel ezen a területen: az előrejelzés illúziója, a tehetségrendszerek irányítása és a funkcionális tulajdonos kérdése.

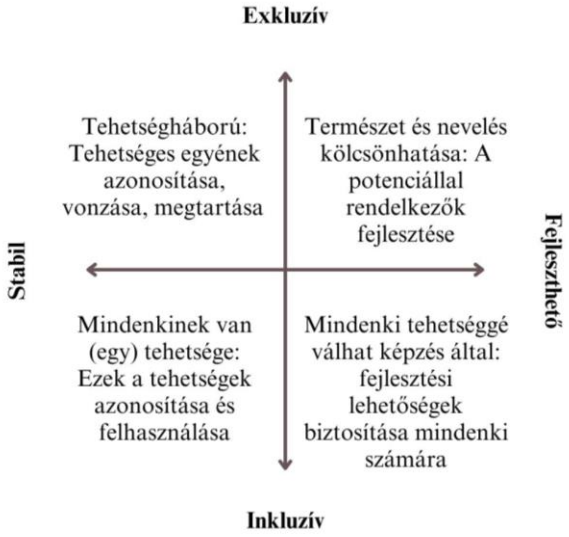
Az ötödik fejlődéselmélet Collings és Mellahi (2009) munkájához kapcsolódik, amely a „csillag tehetség" megközelítés enyhítését és a tehetségmenedzsment és a szervezettervezés közötti kapcsolatok tisztázását célozta. Az „emberi erőforrás architektúra" fogalmát vezették be, hogy biztosítsák a megfelelő képesítéssel rendelkező emberek folyamatos elkötelezettségét a szervezet iránt (Collings & Mellahi, 2009).

A hatodik fejlődéselmélet tehetségmenedzsment társadalmi dimenzióinak növekvő figyelembevételére összpontosít. A szakemberek és akadémikusok kritikus szemmel vizsgálták a tehetségmenedzsment gyakorlatát, amely gyakran nem a tudományos keretekre épült, hanem vezetői intuíciókra és preferenciákra. Cheese és munkatársai (2008) a munkaerő-elkötelezettség fontosságát hangsúlyozták (Cheese et al., 2008), míg Schiemann (2009) a tehetségmenedzsment társadalmi aspektusait hiányolta (Schiemann, 2009). Davies és Kourdi (2010) a tudásra és innovációra való koncentrációt sürgették a csillag tehetségek helyett (Jacqueline & Kourdi, 2010). Sparrow és munkatársai (2011) variabilitást találtak a tehetségmenedzsment gyakorlatában (Sparrow et al., 2011). Míg Makram és munkatársai (2017) szerint a vezetők továbbra is a teljesítménymenedzsmentet tartják középpontban (Makram et al., 2017).

A hetedik fejlődési pont a tehetségmenedzsment és a nemzetközi HRM összekapcsolódása volt. Az IHRM kutatások felfedték, hogy a tehetségmenedzsment gyakorlata földrajzilag korlátozott, és eltérő megközelítéseket mutat a különböző országokban (Collings et al., 2011). Az elitista vs. egalitáriánus vita újraéledt, három fő problémát emelve ki: az elit csoportok aránytalan hatása, az igazságtalanság a juttatásokban, és a kiválasztási rendszer elfogultságai (Farndale et al., 2010); Közelmúltbeli kutatások azt mutatták, hogy az elit csoportokhoz tartozás pozitívan befolyásolja a tehetségek HR gyakorlatokkal kapcsolatos érzéseit, teljesítményüket és elkötelezettségüket (Marescaux et al., 2013) (Gelens et al., 2015). Ugyanakkor, a kiválasztási döntések gyakran struktúrált elfogultságokkal és kulturális távolságokkal küzdenek (Vaiman et al., 2012) (Mäkelä et al., 2010), ami az egyenlőtlenség és igazságtalanság érzéséhez vezethet.

2.2.2.2 Tehetségfilozófiák munkahelyi környezetben

A tehetségfilozófiák a vállalat kulcsfontosságú döntéshozóinak a tehetségről alkotott alapvető feltételezései és hiedelmei (Meyers & van Woerkom, 2014). Meghatározzák, hogy a vezetők hogyan definiálják a tehetséget, kit tartanak tehetségesnek, mennyire tartják értékesnek a tehetséges alkalmazottakat, és hogyan kellene őket bevonni a teljesítmény maximalizálása érdekében. Hasonlóan a kognitív pszichológiában kutatott mentális modellekhez, befolyásolják az egyéni érvelést, döntéshozatalt és viselkedést. Dries (2013) rámutatott, hogy a tehetségfilozófiák jelentősen eltérnek az egyes vezetők között, különösen abban, hogy a tehetség ritka vagy gyakori (kizárólagos vs. inkluzív), illetve hogy veleszületett vagy fejleszthető (Howe et al., 1998; Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013; Stahl et al., 2012).



6. ábra Tehetségfilozófiák kategorizálása Dries (2013) szerint; saját szerkesztés

Az *exkluzív/stabil tehetségfilozó*fia szerint a tehetség ritka és veleszületett. legjobban a tehetség fogalma jellemzi, amelyet leggyakrabban tehetséges gyerekekre használnak. Morgan McCall ezt a filozófiát a vállalati tehetségmenedzsmentre is alkalmazta, az „X faktor" elmélete révén. Eszerint a kivételes tehetség olyasmi, amivel az egyén vagy rendelkezik, vagy nem. Példa erre Mozart, Messi vagy Einstein, akik olyan mértékben tehetségesek, hogy semmilyen képzés nem segíthet az átlagembereknek megközelíteni az ő szintjüket (Dries, 2022). Általában a munkaerő legfeljebb 20%-át tekintik tehetségesnek, akiket az intelligencia, a személyiség és a motiváció kombinációjával rendelkezőknek tartják. Mivel ezek stabil tulajdonságok, az emberek tehetségük szerint besorolhatók és ez a besorolás nem változtatható (Meyers & van Woerkom, 2014). Azok a

szervezetek, amelyek a legtehetségesebb munkavállalókat vonzzák és tartják meg, tartós versenyelőnyhöz jutnak. E filozófia a vállalat erőforrás-alapú nézetén alapul, amely szerint az értékes és ritka munkavállalói tehetségek segíthetnek a versenytársak legyőzésében, azaz megnyerhetik a "tehetségek háborúját". Ez azt jelenti, hogy kedvező bánásmódot biztosítanak a tehetséges alkalmazottaknak a vállalaton belül (pl. bónuszok, gyors előléptetés), hogy megkössék őket a szervezethez, miközben igyekeznek azonosítani és fejvadászni a versenytársaknál dolgozó tehetséges alkalmazottakat is.

A *kizárólagos/fejleszthető tehetség filozófiája* szerint a tehetség nem természetes adottság, hanem rejtett potenciál, amelyet fejleszteni kell, hogy kiváló teljesítményt érjen el. A tehetségmenedzsment két fő feladata a potenciállal rendelkező munkavállalók pontos azonosítása és fejlesztése. A gyakorlatban ez egy három szakaszból álló folyamatot jelent: a potenciál azonosítása, különleges feladatokkal és képzésekkel való fejlesztés, majd a magas szintű pozíciók elnyerése (Meyers & van Woerkom, 2014). Tehát az előző filozófiával ellentétben a fókusz a fejlesztésen van. Azokra az alkalmazottakra összpontosít, akiket magas potenciállal rendelkezőnek tartanak. Nicky Dries (2022) szerint ez az "állapot" azonban addig áll fent, amíg be nem bizonyítják, hogy valódi, mérhető tehetséggel rendelkeznek, különben "kiessnek" a versenyből. A magas potenciál tehát csak átmeneti állapot, amely vagy valódi tehetséggé fejlődik, vagy eltűnik. Silzer és Church háromdimenziós modellje szerint a potenciál értékelése három tényező dimenzió alapján történik: az alapvető dimenzió (stabil kognitív és személyiségbeli tényezők), a növekedési dimenzió (a jövőbeli fejlődésre ható tényezők) és a karrier dimenzió (korai készségi indikátorok). A képzési programokat az egyéni potenciálhoz igazítva lehet a leghatékonyabb eredményeket elérni, mivel ez szinergikus hatásokat eredményezhet a képességek fejlesztésében (Silzer & Church, 2009).

Az *inkluzív/stabil tehetségfilozófia* a pozitív pszichológia alapelveire épül, és azon a feltételezésen nyugszik, hogy minden egyes egyén rendelkezik stabil, pozitív tulajdonságokkal, amelyeket erősségeknek nevezünk. E megközelítés szerint a tehetség univerzális, mindenki rendelkezik valamilyen formájával, még ha az nem is feltétlenül illeszkedik a hagyományos munkakörnyezethez. A pozitív pszichológia célja, hogy az egyének pozitív szubjektív élményeit, egyéni erősségeit és pozitív intézményeket kutassa. E filozófia szerint, ha az egyének képesek kihasználni erősségeiket, akkor nemcsak boldogabbak lesznek, hanem a legjobb teljesítményüket is nyújtják. A tehetséget olyan természetes, motiváló tulajdonságokként értelmezik, amelyek tartósak és csak enyhén finomíthatók új tudás és készségek által. Ezért a tehetségmenedzsment három fő

feladata az inkluzív/stabil filozófia szerint: az egyéni tehetségek azonosítása, a tehetségek kihasználásának ösztönzése, és az alkalmazottak tehetségeinek összehangolása a pozíciókkal. Ezen kívül, a gyengeségek kezelése is fontos feladat, például a gyengén teljesítők tréningezésével vagy a tehetségek kiegészítésével. A menedzserek ezen filozófia mentén értékelik az alkalmazottak erősségeit, és arra törekednek, hogy növeljék a munkahelyi illeszkedést, hogy az alkalmazottak olyan feladatokat végezzenek, amelyek kihasználják erősségeiket. Kutatások szerint az erősségekre való fókuszálás javítja az egyéni teljesítményt és jólétet, ezért fontos, hogy a munkavállalók munkaköreikben érezzék magukat motiváltnak és autentikusnak.

Az *inkluzív/fejleszthető tehetségfilozófia* azon a meggyőződésen alapul, hogy minden látszólag „átlagos" ember képes rendkívüli teljesítményt nyújtani elkötelezett képzés révén (Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993). Ez a megközelítés a növekedési szemléletmódra épít, amely szerint az emberek képesek folyamatosan alkalmazkodni, változni és fejlődni (Dweck, 2012). A szervezeti gyakorlatban az inkluzív/fejleszthető filozófia a minden szintű alkalmazottak képzésére és fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, és azt a nézetet vallja, hogy a vezetők és kulcsfontosságú pozíciókat betöltők nem „születnek" ilyen szerepekre, hanem tapasztalataik és tanulságaik révén jutnak el oda (Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007). Ez a filozófia a tehetség-menedzsmentben a gyengeségek helyett az erősségekre fókuszál. Az erősség-alapú megközelítés azt javasolja, hogy az emberek nagyobb fejlődést érhetnek el azzal, ha meglévő erősségeiket fejlesztik, mintsem, hogy gyengeségeiket próbálják javítani (van Woerkom et al., 2021). Ezen megközelítés alapján a munkafeladatokat és karrierutakat az egyének erősségei köré építik, lehetőséget adva arra, hogy az alkalmazottak a számukra legmegfelelőbb tevékenységekre összpontosítsanak, miközben komplementer csapatokat alakítanak ki a feladatok optimális megosztása érdekében (Green, Hill, Friday, & Friday, 2005).

2.3 Tehetségmenedzsment a gyakorlatban

A tehetségmenedzsment gyakorlati alkalmazása során szembesülünk a valós világ kihívásaival és lehetőségeivel, amelyek befolyásolják a tehetséges munkavállalók megtartását és fejlesztését. Az előző fejezetben megismert elméleti kereteket és stratégiákat most gyakorlati kontextusba helyezem, hogy megértsük, hogyan lehet azokat sikeresen alkalmazni. Ma a munkahelyeken egyszerre több generáció is jelen van, mindegyikük sajátos szerepkörökkel és tapasztalatokkal. A Baby Boomerek képzett munkavállalók, akik hamarosan nyugdíjba vonulnak. Az X és Y generáció tagjai közép- és felsővezetői pozíciókat töltenek be, míg a Z generáció gyakran vezetőképző programokban vesz részt. És néhány éven belül megérkezik az Alpha generáció is a munkaerőpiacra. Ezek a különböző generációk különböző megközelítéseket és perspektívákat hoznak a munkahelyekre, ami jelentős hatással bír az üzleti környezetre és a munkahelyi dinamikára. Így a dolgozatom szempontjából kulcsfontosságúnak tartom a tehetségmenedzsment kihívásainak, valamint a felsőoktatási és multinacionális vállalatok vonatkozásainak áttekintését és megértését. Ezek összekapcsolása nagymértékben hozzájárulhat a legjobb gyakorlatok és megoldások azonosításához a munkahelyi teljesítmény és elégedettség javítása érdekében, különös tekintettel a különböző generációk eltérő szükségleteire és elvárásaira.

2.3.1 Tehetségmenedzsment kihívások

2.3.1.1 Külső hatásból eredő kihívások

A Dajnoki Krisztina – Héder Mária (2017) tanulmányában a XXI. századi vállalati környezetben a tehetségmenedzsment stratégiai jelentőségére helyezi a hangsúlyt. A modern üzleti világot új kihívások és lehetőségek jellemzik, mint a globalizáció, a technológiai fejlődés, a munkaerőpiac szűkülése, az elöregedő társadalom, a generációs diverzitás, a globalizáció, az Ipar 4.0, valamint a COVID-19 hatásai (Klajkó et al., 2021). Ezek a tényezők arra kényszerítik a vállalatokat, hogy fokozott figyelmet fordítsanak a tehetségek megszerzésére és fenntartására, mivel a versenyképesség fenntartása érdekében a tehetséges munkavállalók kritikus fontosságúak (Dajnoki & Héder, 2017). A szerzők hangsúlyozzák, hogy a tehetségmenedzsment a vállalatok számára a versenyképesség fenntartásának egyik alapvető eszköze. Ahhoz, hogy egy vállalat tartós versenyelőnyhöz jusson, egyedi tehetségforrásokkal kell rendelkeznie, mivel a könnyen másolható megoldások nem biztosítanak hosszú távú előnyt. A vállalatok sikeressége tehát az egyének tudásán, készségein, motivációján és tehetségén múlik (Dajnoki & Héder, 2017).

Az Ipar 4.0, vagyis a negyedik ipari forradalom és ennek következményeként kialakult munkaerőpiac tehetséghiánya új kihívások elé állítja a vállalatokat és tovább növeli a tehetségmenedzsment jelentőségét, mivel a technológiai fejlődés gyors üteme és a munkaerőpiac átalakulása miatt egyre fontosabbá válik a tehetséges, képzett munkaerő biztosítása (Whysall et al., 2019). A vállalatoknak olyan munkaköröket kell betölteniük, amelyek korábban nem léteztek, és a munkaerőpiacon elérhető tehetségek gyakran nem állnak rendelkezésre. Ezért a cégeknek átgondolt, széleskörű tehetség menedzsment-programokra van szükségük, amelyek a vállalaton belüli munkaerőpiac kialakítására irányulnak (Baldassari és Roux, 2017).

A globalizáció következtében a vállalatok egyre inkább nemzetközi színtéren tevékenykednek, ami szintén új kihívásokat jelent a vezetőfejlesztés terén (Klajkó et al., 2021). A multinacionális vállalatok számának növekedése és a fogyasztói igények fejlődése miatt a vállalatoknak globális szinten kell helytállniuk. A multinacionális cégeknek olyan vezetőkre van szükségük, akik képesek kulturálisan és földrajzilag is heterogén csapatok koordinálására (Meyer et al., 2018). Emellett a képzett munkaerő hiánya miatt a vállalatoknak stratégiákat kell kidolgozniuk a tehetségek szervezeten belüli mozgósítására és adaptációjára (Farndale et al., 2014). Ez a nyomás különösen fontosá teszi a tehetségmenedzsmentet, amely nem csupán a HR-feladatok közé tartozik, hanem stratégiai szerepet is játszik. A tehetségmenedzsment célja, hogy a vállalatok azonosítsák, megszerezzék, és megtartsák azokat a munkavállalókat, akik hozzájárulhatnak az üzleti célok eléréséhez. Ez magában foglalja a munkavállalói elkötelezettség növelését, a munkamorál javítását, és a termelékenység fokozását (Dajnoki & Héder, 2017).

A COVID-19 járvány szintén komoly kihívások elé állította a vállalatokat, amelyeknek alkalmazkodniuk kellett az új munkakörülményekhez. A távmunka, a fizetett szabadság bővítése és a munkaidő-csökkentés mind részei voltak a tehetségeket célzó mentőcsomagoknak (Klajkó et al., 2021). A járvány miatt kialakult hibrid munkavégzési megoldások azonban új normák megfogalmazását igénylik, hogy fenntartsák a szervezeti elköteleződést. A távoli munkavégzés rugalmassága és a nagyobb bizalom pozitív hatásai mellett a munka és a magánélet közötti határ elmosódása nehézségeket is okozhat, különösen a kisgyermekes munkavállalók számára.

2.3.1.2 Belső környezeti kihívások

Munkavállalói sokszínűség

Az egyik legnagyobb szervezeti változás a demográfiai eltolódás és annak hatása a vezetésre. A munkaerő folyamatos átalakulása kihívásokat jelent a vezetők számára az alkalmazottak

elkötelezettségének fenntartásában és növelésében. A különböző generációk közötti eltérések hatással vannak a motivációra, a termelékenységre, a csapatmunkára és a szervezeti változásokra. Ezek a csoportok különböző élettapasztalatokkal, karrierstádiumokkal és munkatapasztalatokkal rendelkeznek, ami eltérő elvárásokat és viselkedést eredményez (Mufti et al., 2021).

Kommunikáció zavarok

A többgenerációs munkahelyeken a különböző generációk közötti kommunikáció számos kihívást (pl. félreértések, sztereotípiák) rejt magában. Ezek a kihívások gátolják a hatékony párbeszédet, és feszült kapcsolatokhoz vezetnek. A különböző generációk eltérő módon értelmezhetik az üzeneteket, ami gyakran félreértésekhez vezethet. Például egy Z generációs alkalmazott laza nyelvezete egy e-mailben, amelyet Baby Boomer felettese számára küld, szakmaiatlannak tűnhet a felettes számára. Az ilyen félreértések kommunikációs zavarokat és feszült munkakapcsolatokat eredményezhetnek (Juhász et al., 2023).

Sztereotípiák

A fennálló sztereotípiák is jelentős problémát jelentenek, mivel igazságtalan ítéleteket és irreális elvárásokat szülhetnek a különböző generációk képviselőivel szemben. Például az a feltételezés, hogy minden Baby Boomer technológiai kihívásokkal küzd, tévesen értékelheti az egyének képességeit (Juhász et al., 2023)

Életkor hatása

A hatalom és tisztelet eltérő megítélése is nehezítheti a fiatalabb generációk számára a véleménynyilvánítást az idősebb kollégák felé (Juhász et al., 2023).

A munkahelyen az egyének vezetői tulajdonságairól alkotott percepciók mind az egyén generációja, mind a vezető generációs háttere alapján alakulnak ki. Az utóbbi években egyre több fiatalabb vezető irányít idősebb beosztottakat, ami változásokat hozott a vezető és beosztott dinamikájában. E változások következtében gyakran tapasztalható, hogy az idősebb munkavállalók alacsonyabbra értékelik fiatalabb vezetőiket, és kevesebbet várnak el tőlük. Az azonos generációhoz tartozók közötti közös kultúra és hozzáállás meghatározza, hogy mely vezetői jellemzőket tartják fontosnak, ami befolyásolja a vezetők megítélését, ami diszkonnektálódást eredményezhet a menedzserek és beosztottak között, ha nincs közös elképzelésük a jó vezetésről.

Különböző generációk különböző értékeket tartanak fontosnak a munkahelyi környezetben: az idősebb generációk a lojalitást és az elkötelezettséget, míg a fiatalabbak a karrierfejlődést és a munkának tulajdonított jelentést értékelik. Ezek a különbségek hatással lehetnek a munkahelyi

attitűdökre és az elkötelezettségre (David Kramb, 2020) Bár vannak különbségek a generációk között a vezetői viselkedés megítélésében, az őszinteséget minden generáció egyformán értékeli, ami összekapcsolhatja a különböző korosztályokat (David Kramb, 2020).

Ugyan nem minden tanulmány egyértelmű, egyes kutatások szerint a generációs címkék nem mindig egyeznek meg a munkahelyi viselkedéssel, és vannak további tényezők, amelyek túlmutatnak az életkoron. Egyes kutatók több hasonlóságot találtak a generációk között, mint különbséget, különösen a munkaidőn kívüli tevékenységek tekintetében. A generációs különbségek és a munkahelyi attitűdök közötti összefüggés további kutatást igényel (David Kramb, 2020).

2.3.2 Felsőoktatási vonatkozások

A jelenlegi tehetségmenedzsmenti kihívások megismerése után fontosnak tartom összefüggésbe hozni a témát a felsőoktatással, mivel ez segíthet megérteni a különböző tehetségmenedzsment stratégiák gyakorlati megvalósítását. Az egyetemek és főiskolák azok a helyek, ahol a munkaerőpiac jövőbeli szakemberei és vezetői fejlődnek. Ezek a programok nemcsak a tehetségek azonosításában és fejlesztésében játszanak meghatározó szerepet, hanem lehetőséget adnak arra is, hogy a különböző generációk eltérő igényeit és megközelítéseit is jobban megértsük. A tudományos diákköri tevékenység (TDK), esettanulmányi versenyek, tudományos és művészeti diákkörök, ITDK, szakkollégiumok és demonstrátori tevékenységek mind olyan gyakorlati példák, amelyek segítségével átfogó képet kaphatunk a tehetséggondozás hatásairól és azok alkalmazhatóságáról a vállalati szférában.

2.3.2.1 Tehetségprogramok

A magyar egyetemek jellemzői közé tartozik a tudományos diákkörök és a szakkollégiumok tevékenysége. Tudományos diákköri tevékenység (TDK) és Intézményi tudományos diákköri konferencia (ITDK) lehetőséget biztosítanak a tehetséges hallgatók számára, hogy kutatási projektjeikben mélyebben elmerüljenek (Hukné Kiss et al., 2023). Az első országos konferenciát 1955-ben rendezték meg, ekkor még a Tudományos Diákkörök Első Országos Konferenciája néven (Dallman Kristóf, 2021), (Szabó János, 2019). 2023-ban pedig már a 36. OTDK zajlott, amelyen 16 szekcióban mutatták be a hallgatók a tudományos kutatásaik eredményeit. Ezek a programok támogatják a kritikai gondolkodást, a kutatási készségek fejlesztését és a tudományos munkára való felkészülést (Dr. Balogh, 2021). Ezen tevékenységek során a hallgatók gyakran találkoznak olyan kihívásokkal, amelyek megoldása során kreativitásukat és problémamegoldó képességüket fejlesztik, ami a vállalati környezetben is értékes készség (Koloszár et al., 2024). A szakkollégiumok

speciális tehetséggondozási programok, amelyek szoros kapcsolatot ápolnak a vállalati szférával. Ezekben a programokban a hallgatók nemcsak elméleti tudást szereznek, hanem gyakorlati tapasztalatokat is, például szakmai gyakorlatok, vállalati projektek és mentorálás révén. A szakkollégiumok lehetőséget nyújtanak a hallgatóknak arra, hogy közvetlenül kapcsolódjanak a munkaerőpiac szereplőihez, ami elősegíti a tehetséges fiatalok integrációját a vállalati környezetbe (Szabó János, 2019).

Az esettanulmányi versenyek során a hallgatók valós üzleti problémákkal találkoznak, amelyeket csoportokban kell megoldaniuk. Ezek a versenyek nemcsak szakmai tudást igényelnek, hanem csapatmunkát, kommunikációs készségeket és időmenedzsmentet is. A különböző generációk eltérő megközelítéseket alkalmazhatnak az ilyen problémák megoldásában, és ezen különbségek megfigyelése segíthet a generációs különbségek jobb megértésében a vállalati környezetben is (Dr. Balogh, 2021).

A demonstrátori tevékenység során a hallgatók tanítási és mentorálási tapasztalatokat szereznek, ami fejleszti vezetői és kommunikációs készségeiket. A demonstrátorok feladatai közé tartozik az órák előkészítése, az anyagok ismertetése és a hallgatók segítése, ami hozzájárul a prezentációs készségek, az időmenedzsment és a vezetői képességek fejlesztéséhez. Ezek a készségek elengedhetetlenek a multinacionális vállalatoknál, ahol a vezetői szerepek és a csapatmunka kulcsfontosságúak (Dr. Balogh, 2021).

2.3.2.2 Partnerség

A felsőoktatás és a multinacionális vállalatok között szoros és kölcsönös partneri kapcsolat áll fenn, amely mindkét fél számára előnyös. Az egyetemek és főiskolák aktívan részt vesznek a vállalati tehetségprogramokban, például gyakornoki programok, kutatási együttműködések és szakmai képzések szervezésével. Ezek a programok lehetőséget adnak a hallgatóknak arra, hogy valós munkakörnyezetben szerezzék meg a szükséges tapasztalatokat és készségeket, miközben a vállalatok hozzáférhetnek a legfrissebb akadémiai tudáshoz és fiatal tehetségekhez (Dr. Balogh, 2021). Az egyetemek által szervezett és korábban említett esettanulmányi versenyek is kiváló példái ennek a partnerségnek. Ezeken a versenyeken gyakran a vállalati szférából érkező szakemberek vesznek részt szervezőként, zsűritagként vagy bírálóként, mely nemcsak a verseny minőségének emelését szolgálja, hanem lehetőséget ad a vállalatoknak arra is, hogy közvetlenül találkozzanak és értékeljék a legtehetségesebb hallgatókat, akiket potenciális jövőbeli munkavállalóként toborozhatnak.

Egy másik példa a kölcsönös kapcsolatra a "Vállalatok hete" rendezvénysorozat, amikor különböző cégek képviselői egy héten keresztül bemutatják vállalatukat, valamint a náluk betölthető pozíciókat rövid előadások keretében. Ez az esemény szintén kiváló alkalmat teremt arra, hogy a hallgatók megismerjék a különböző vállalatok működését és karrierlehetőségeit, miközben a cégek közvetlen kapcsolatot építhetnek ki a jövő munkaerőjével. Ehhez hasonló és megemlítendő program az "Állásbörze". Ezeken a rendezvényeken a diákok személyesen találkozhatnak a cégek képviselőivel, kérdéseket tehetnek fel, és részletes információkat kaphatnak a munkaerőpiaci lehetőségekről. Ez nemcsak a hallgatók számára nyújtanak értékes tájékoztatást és kapcsolatépítési lehetőséget, hanem a vállalatok számára is fontos toborzási platformok, ahol közvetlenül megismerhetik és felmérhetik a potenciális jelölteket (Dr. Balogh, 2021).

2.3.3 Multinacionális vállalatok

2.3.3.1 Menedzsmentstratégiák a generációk kezelésére és teljesítményük támogatására

A szervezetek teljesítménye és növekedése érdekében fontos a sikeres humánerőforrás-fejlesztési gyakorlatok kidolgozása, amelyek figyelembe veszik a generációs különbségeket. Különböző generációk eltérő értékrenddel, munkához való hozzáállással és kommunikációs stílussal rendelkeznek, ezért a vezetőknek rugalmasnak kell lenniük és képesnek kell lenniük alkalmazkodni ezekhez a különbségekhez. Fontos, hogy a vezetők megfelelően vonzzák és tartsák meg a különböző generációkhoz tartozó alkalmazottakat, figyelembe véve az eltérő felvételi csatornákat és oktatási preferenciákat. A teljesítménymenedzsment stílusának kiválasztásakor is figyelembe kell venni a generációs különbségeket, mivel különböző generációk különböző módon szeretnék, hogy vezessék őket. Az ilyen sokféleség kezelése és kihasználása hozzájárulhat a szervezeti célok eléréséhez (Ahmad Reza Akhavan Sarraf, 2019).

A Társadalmi és Humán Erőforrás Menedzsment Társaság (SHRM) 2004-ben olyan stratégiákat dolgozott ki, amelyek célja a különböző generációk hatékony kezelésének támogatása.

A baby boomer generáció tagjai számára a vezetőknek kiemelt hangsúlyt kell helyezniük az elvégzett kemény munka és az elért eredmények elismerésére. Ezeknek a munkavállalóknak fontos, hogy érezzék, megbecsülik őket, és hogy részt vehetnek a szervezet életében, például coach szerepben a változási folyamatok során. A vezetőknek olyan vezetési stílust kell alkalmazniuk, amely lehetővé teszi számukra az együttműködést, és támogatja az ezen generációhoz tartozó munkavállalók bevonását a szervezeti döntéshozatalba és a változások kezdeményezésébe.

Az X generációra vonatkozóan a vezetőknek őszinteséget kell tanúsítaniuk, és világosan meg kell határozniuk a munkahelyi elvárásokat és határokat. Emellett fontos, hogy mentorálási programokat kínáljanak, amelyek segíthetnek ezeknek a munkavállalóknak a szakmai fejlődésükben. Az X generáció számára kiemelt jelentőségű a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartása, ezért a vezetőknek ezt a szükségletet is figyelembe kell venniük.

Az Y generáció esetében a vezetőknek különös figyelmet kell fordítaniuk a technológia használatára a kommunikációban, mivel ez a generáció kényelmesen használja az e-maileket, szöveges üzeneteket és más digitális kommunikációs csatornákat. Emellett fontos, hogy nyilvánosan elismerjék ezen generáció tagjainak teljesítményét és hozzájárulását a szervezethez, ezzel erősítve, hogy értékelik munkájukat és újító szellemiségüket.

2.3.3.2 A generációk által preferált teljesítményértékelési és jutalmazási rendszerek

Az equity elmélet (Adams, 1963) (Adams, 1965) az emberi motiváció megértésében jelentős szerepet játszik, hangsúlyozva a munkahelyi és társadalmi igazságosság érzésének fontosságát. Az elmélet azt mondja ki, hogy az egyének az inputok és outputok arányát értékelik másokkal (referenciapontok) összehasonlítva. Ha ez az arány hasonló, az igazságosság érzése fennmarad; ha eltér, igazságtalanság érzése keletkezik (James Christopher Ryan, 2016). Kétféle egyenlőtlenség léphet fel: túljutalmazás esetén, amikor a kapott pénzjutalom magas, de a befektetett munka alacsony, illetve aluljutalmazás esetén, amikor a pénzjutalom alacsony a magas hozzájárulások ellenére (Sweeney, 1990). Az egyének próbálják módosítani a bemeneteket, kimeneteket vagy a referenciapontot az igazságosság érzetének helyreállítása érdekében.

Az életkor jelentős szerepet játszhat abban, hogyan reagálnak az emberek ezekre az egyenlőtlenségekre. Az idősebb dolgozók gyakran inkább a jótevő hozzáállást képviselik, amelyben nagyobb hangsúlyt fektetnek a hozzájárulásukra, mint a kapott jutalomra (Huseman et al., 1987). Számukra a túljutalmazás különösen zavaró lehet, mivel úgy érezhetik, hogy nem tudják kielégíteni a jelentőségteljes munka iránti vágyukat és a generativitás szükségletüket (Kooij et al., 2011) (Dan P. McAdams & Ed de St. Aubin, 1992). Ez az érzés veszélyeztetheti az önképüket, és megerősítheti bennük a negatív sztereotípiák igazolásának félelmét, mint például hogy "magasan fizetettek, de alacsony teljesítményűek" (Scott et al., 2008) (Kulik et al., 2016). Jobban tolerálhatják az aluljutalmazást, mivel inkább az "adás" részére koncentrálnak a munkájuk során, mint a kapott jutalmakra.

A fiatalabb munkavállalók viszont inkább jogosultsági szemléletet képviselnek, ahol nagyobb hangsúlyt fektetnek a kapott jutalomra, mint a hozzájárulásukra (Huseman et al., 1987). Számukra az aluljutalmazás, amikor a befektetett erőfeszítéseket nem jutalmazzák megfelelően, erősebb disszonanciát okoz, mert úgy érzik, hogy a szervezet nem értékeli a munkájukat (Dittmar, 2005). Ez bizonytalanságot és aggodalmat kelt bennük a jövőjükkel kapcsolatban (Mehta et al., 2000), és arra készteti őket, hogy megkérdőjelezzék, biztosítja-e a munkahelyük a megfelelő fejlődési lehetőségeket, amelyek ebben az életszakaszban különösen fontosak. Ugyanakkor a túljutalmazás kevésbé zavarja őket, mivel hajlamosak úgy érezni, hogy a magas jutalmak megérdemeltek, függetlenül a tényleges hozzájárulásuktól (Huselid & Becker, 2005).

Az equity elmélet és az életkori különbségek figyelembevételével olyan jutalmazási rendszereket lehet kialakítani, amelyek jobban illeszkednek az egyes generációk igényeihez és motivációs tényezőihez. Az idősebb munkavállalók, mint a Baby Boomerek és az X generáció tagjai, számára fontos, hogy érezzék, hozzájárulásaikat és értékteremtő munkájukat elismerik. Ezt megfelelően kialakított teljesítményalapú bónuszokkal, valamint különleges elismerésekkel lehet biztosítani, amelyek kiemelik az általuk elvégzett munka jelentőségét. Az ilyen típusú jutalmak nemcsak a pénzügyi jutalmazásra korlátozódhatnak, hanem tartalmazhatnak például díjakat vagy elismerő okleveleket is. Továbbá, az idősebb generációk számára a hosszú távú pénzügyi stabilitás és biztonság kiemelten fontos. Ennek érdekében érdemes nyugdíjprogramokat és egyéb hosszú távú juttatásokat biztosítani, mint például életbiztosításokat vagy egészségügyi juttatásokat. Hűségprogramok bevezetése is ajánlott, amelyek jutalmazzák a hosszú távú elkötelezettséget és a cégnél eltöltött évek számát (Kollmann et al., 2020).

Ezzel szemben a fiatalabb munkavállalók, mint az Y és Z generáció tagjai, gyakran keresik a gyors elismerést és a rugalmas jutalmazási rendszereket. Számukra vonzó lehet az azonnali bónuszok és ösztönzők rendszere, amely gyors visszajelzést és azonnali pénzbeli vagy egyéb jutalmakat nyújt a jó teljesítményért (Dunne, 2022). Emellett az élményalapú jutalmak, mint például utazási lehetőségek vagy fesztiváljegyek, különleges élményeket kínálnak, amelyek vonzóak lehetnek számukra. A fiatalabb generációk számára a karrierfejlesztési lehetőségek is nagy jelentőséggel bírnak. Képzési és fejlődési programok, valamint mentorálási lehetőségek révén segíteni lehet a személyes és szakmai fejlődésüket, ezáltal növelve elégedettségüket és elkötelezettségüket (Dunne, 2022). Fontos továbbá az igazságos és átlátható kompenzációs struktúra biztosítása, amely nyílt kommunikációt tesz lehetővé a fizetések és juttatások terén. Ezzel biztosítható, hogy a

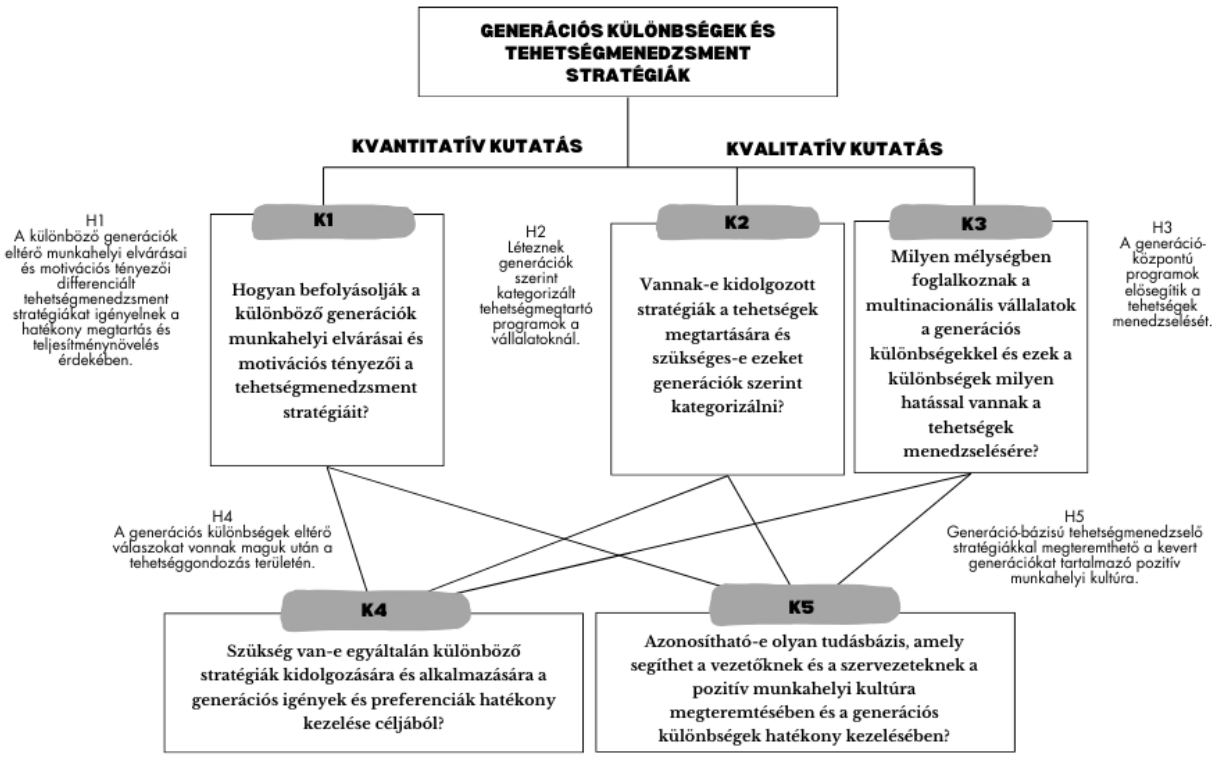
munkavállalók tisztában legyenek a lehetőségeikkel és a kapott juttatásokkal, ezáltal erősítve az igazságosság és megbecsülés érzését (Kollmann et al., 2020).

3 MUNKÁM SORÁN ALKALMAZOTT PRIMER KUTATÁS

3.1 Alkalmazott módszertan bemutatása

A szakirodalom áttekintését követően ebben a fejezetben bemutatom a kutatás kiinduló alapmodelljét, a felvetett hipotéziseket, valamint az alkalmazott kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket. A kutatás célja feltáró jellegű volt, és a dolgozat elkészítése során mindkét módszertant alkalmaztam, hogy átfogóbb képet nyerjek a vizsgált jelenségről.

Kutatási modell



7. ábra Kutatási modell; saját szerkesztés

Hipotézisek

A szakirodalom áttekintését követően megfogalmaztam a kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotéziseket. Ezek a hipotézisek a kutatási modellben bemutatott különböző területek közötti összefüggésekre építenek:

H1: A különböző generációk eltérő munkahelyi elvárásai és motivációs tényezői differenciált tehetségmenedzsment stratégiákat igényelnek a hatékony megtartás és teljesítménynövelés érdekében.

H2: Léteznek generációk szerint kategorizált tehetségmegtartó programok a vállalatoknál.

H3: A generáció-központú programok elősegítik a tehetségek menedzselését.

H4: A generációs különbségek eltérő válaszokat vonnak maguk után a tehetséggondozás területén.

H5: Generáció-bázisú tehetségmenedzselő stratégiákkal megteremthető a kevert generációkat tartalmazó pozitív munkahelyi kultúra.

Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatás keretében kérdőíves felmérést készítettem, amely a kutatás feltáró jellegét szolgálta. A kérdőíves kutatás volt a legalkalmasabb módszer a szélesebb körű adatok gyűjtésére, mivel lehetőséget biztosított arra, hogy különböző vállalatokat kérdezzek meg, és a kapott adatokat összesítve a legfontosabb következtetéseket vonjam le. A kérdőív összeállításakor a következő kutatási kérdésre kerestem választ:

K1: Hogyan befolyásolják a különböző generációk munkahelyi elvárásai és motivációs tényezői a tehetségmenedzsment stratégiáit?

A kérdés a különböző generációk munkahelyi elvárásainak és motivációs tényezőinek a tehetségmenedzsment stratégiákra gyakorolt hatását vizsgálja. E kérdés középpontjában annak feltárása áll, hogy a munkavállalók eltérő generációi (pl. Baby Boomerek, X, Y és Z generáció) milyen egyedi elvárásokkal és motivációval rendelkeznek a munkahelyükön, és hogyan befolyásolják ezek a tényezők a tehetségmenedzsment folyamatokat. A kutatás célja annak megértése, hogy a vállalatok miként alkalmazkodnak a különböző generációk igényeihez, például a fejlődési lehetőségek, a munkakörnyezet és a juttatások terén.

A kérdőív feldolgozása két fő lépésben történt: először Excelben, majd SPSS szoftver segítségével. Az adatok előkészítése és rendszerezése Excelben zajlott, ahol az összegyűjtött válaszokat kódoltam és rendszereztem. Az Excel lehetővé tette az adatok strukturált tárolását, ami alapot biztosított a további statisztikai elemzésekhez. A következő lépésben az adatokat SPSS-be importáltam, ahol a kvantitatív elemzéseket végeztem. Az első fontos statisztikai eljárás a főkomponens-analízis (PCA) volt, amely lehetőséget adott a változók közötti összefüggések feltárására és az adatdimenziók csökkentésére. Ezzel a módszerrel azonosíthattam a legfontosabb, a kutatási kérdésekhez

kapcsolódó tényezőket, amelyek a generációs különbségek hatásait befolyásolják. A többváltozós adatokat egyszerűsítse után az ANOVA (varianciaanalízis) segítségével vizsgáltam a különböző generációk közötti eltéréseket. Az ANOVA lehetővé tette annak statisztikai ellenőrzését, hogy a generációk között szignifikáns különbségek vannak-e a tehetségmenedzsment programok hatására, például az elkötelezettség vagy a teljesítmény tekintetében. A két módszer kombinációja részletes és megbízható eredményeket biztosított a kutatás kérdéseire.

Kvalitatív kutatás

Kérdőíves kutatásommal szemben az interjúk során a HR vezetők véleményét és tapasztalatait kívántam mélyebb szinten feltárni. A személyes beszélgetések lehetőséget adtak arra, hogy részletesebben megismerjem a vezetői szemléletet és azokat a stratégiákat, amelyeket a cégek alkalmaznak a különböző generációk tehetségeinek megszerzése és megtartása érdekében. Az interjúk során feltett kérdéseim a generációk közötti együttműködés, a toborzási stratégiák, a tehetségmenedzsment programok és a fejlesztési igények különbségeire irányultak. Ezáltal a kutatás során nemcsak a munkavállalók, hanem a vezetők nézőpontját is figyelembe vettem, így sokkal átfogóbb és sokszínűbb képet kaptam a vizsgált témáról. Kvalitatív kutatással a következő kérdésekre kerestem a választ.

K2: Vannak-e kidolgozott stratégiák a tehetségek megtartására és szükséges-e ezeket generációk szerint kategorizálni?

A kérdés azt vizsgálja, hogy vannak-e konkrét, kidolgozott stratégiák a vállalatnál a tehetségek megtartására, és hogy ezek a stratégiák mennyire igazodnak az eltérő generációk igényeihez. Arra keresem a választ, hogy egy rugalmasan, generációkra szabott tehetségmegtartási stratégia hatékonyabb lehet-e a munkaerő hosszú távú megtartásában és motiválásában.

K3: Milyen mélységben foglalkoznak a multinacionális vállalatok a generációs különbségekkel és ezek a különbségek milyen hatással vannak a tehetségek menedzselésére?

A kérdés arra irányul, hogy a multinacionális vállalatok milyen mélységben foglalkoznak a generációs különbségek kezelésével, és hogy ezek a különbségek milyen hatást gyakorolnak a tehetségek menedzselésére. E kérdéssel célom, hogy feltárjam, hogy a multinacionális vállalatok mennyire adaptálják a tehetségmenedzsment-gyakorlatokat a generációk közötti különbségek figyelembevételével, és hogy ez milyen mértékben járul hozzá a vállalati célok eléréséhez.

A két (kvalitatív és kvantitatív) módszer kombinálásával holisztikus megközelítést kívánok megvalósítani, mellyel a generációk közötti eltérések és a tehetségmenedzsment kihívásai több nézőpontból is vizsgálhatóak.

3.2 Kutatási eredmények

3.2.1 Kérdőíves lekérdezés

3.2.1.1 Kérdőív és mintavétel módja

A kérdőívet elsősorban az alkalmazottak véleményének és tapasztalatainak feltérképezésére használtam. Az online kérdőív összeállítása során arra törekedtem, hogy széleskörű és reprezentatív mintát kapjak, amely lehetővé teszi a különböző generációk közötti eltérések és hasonlóságok feltárását. A kérdések célja az volt, hogy a válaszadók kifejezzék a generációs különbségekkel kapcsolatos érzéseiket, a munkahelyi elégedettségüket, valamint a tehetségmenedzsment programokkal és fejlesztési lehetőségekkel kapcsolatos észrevételeiket. Ezzel a módszerrel a célom az volt, hogy az alkalmazottak szempontjából világosan láthatóvá váljanak a generációs dinamikák és a vállalatok által nyújtott lehetőségek.

A kérdőívet a Google Űrlap funkciójában készítettem el, melynek kitöltésére online volt lehetősége a megkérdezetteknek. A kérdőív bevezető részében ismertettem a témát és kutatásom célját, valamint kiemeltem a kitöltés körülbelüli időtartamát és anonim jellegét. Ezzel rávezetve a kitöltőket arra, hogy válaszaikkal, véleményükkel mihez járulnak hozzá.

A következőkben a kérdéseket különböző blokkokba soroltam *(9. ábra)*, melyek az érintett témákat választották el egymástól, mellyel célom az volt, hogy a kitöltők rövidebb szakaszokban gondolkodjanak és kevésbé érezzék egyhangúnak a folyamatot.

8. ábra Kérdőív felépítése; saját szerkesztés

A kutatás során többféle kérdéstípust alkalmaztam. Többek között demográfiai és háttéradatokra vonatkozó egyszerű választós kérdéseket, hogy információt kapjak a válaszadók alapvető jellemzőiről, például életkorukról, nemükről, lakóhelyükről, munkahelyi szerepükről, azaz válaszadók háttérjellemzőinek feltérképezését segítették. Több Likert-skálás kérdést is

alkalmaztam. Az 1-től 5-ig terjedő skála segítségével mértem fel, hogy mennyire értenek egyet a válaszadók bizonyos állításokkal. Munkahelyi elégedettséget, a generációk közötti együttműködést, valamint a tehetségmenedzsment és juttatások hatékonyságát vizsgáltam. A kutatás során nyílt végű kérdéseket is beépítettem, hogy a válaszadók szabadon megoszthassák véleményeiket a munkahelyükön működő tehetségmenedzsmentről, a generációk közötti együttműködésről és a karrierfejlesztés rendszeréről. Ezzel beépítettem egy mélyebb, kvalitatív adatgyűjtést is a kérdőívbe, amely kiegészíti a számszerűsíthető válaszokat, és további betekintést nyújt a résztvevők véleményébe.

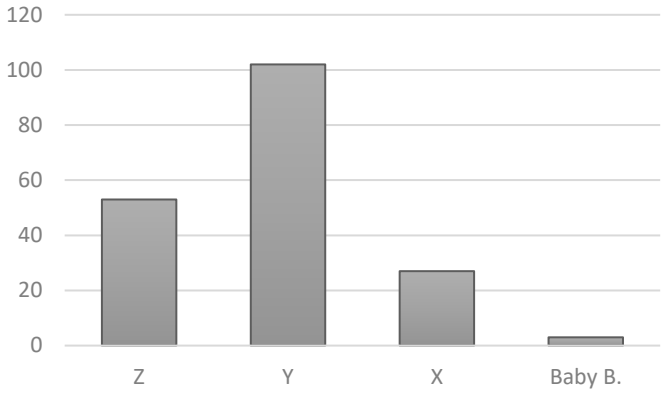
A rétegzett véletlen mintavétel módszerét alkalmaztam annak érdekében, hogy a vizsgálat fókusza pontosan az általam megcélzott csoportot, a multinacionális vállalatok alkalmazottait érintse. Első lépésként meghatároztam a populációt egy speciális rétegre szűkítve, mégpedig kifejezetten olyan vállalatok munkavállalóira, amelyek multinacionális környezetben működnek. Ezzel biztosítottam, hogy a kutatásom a globális cégeknél dolgozó alkalmazottak sajátos helyzetére és tapasztalataira fókuszáljon, és elkerüljem az olyan adatokat, amelyek nem relevánsak a kutatásom céljai szempontjából. Ezt követően, a multinacionális vállalatok kiválasztásában a véletlenszerűség elvét alkalmaztam. A vállalatokat véletlenszerűen választottam ki a célcsoportomon belül, ami segített minimalizálni az esetleges mintavételi torzítást, és nagyobb valószínűséggel biztosította a célcsoport reprezentativitását. Így a kutatásomban szereplő válaszadók nem egy adott cég vagy iparág jellemzőit tükrözték, hanem a multinacionális vállalatok alkalmazottainak szélesebb spektrumát képviselték.

3.2.1.2 Minta

Kérdőíves felmérés során 185 kitöltés érkezett be *(1. melléklet)*. A kérdéseket kötelezővé tettem, így a kérdések átugrására nem volt lehetőség a kitöltőknek. A kérdőív feldolgozás során a beérkezett válaszokat átnéztem, és megállapítottam, hogy nem érkezett be olyan válasz egyik egyénnél sem, ami esetlegesen hibaként merülhetne fel a kutatási eredmények kértékelésekor. Azaz mind a 185 kitöltéssel tudtam dolgozni.

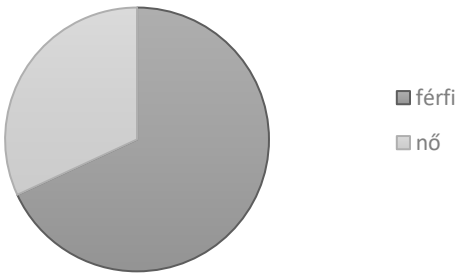
Az átlagéletkor 34 év, a mintában pedig a legfiatalabb válaszadó 19, a legidősebb pedig 70 éves. Az életkor eloszlásának vizsgálata során megfigyelhető, hogy a résztvevők többsége (55,1%) a Y generációhoz tartozik, míg az X generáció (14,6%) és a Baby Boom generáció (1,6%) aránya viszonylag alacsony *(10. ábra)*. Ezt a megoszlást figyelembe véve elmondható, hogy a

munkavállalói réteg legnagyobb részét a fiatalabb generációk adják, ami valószínűleg a munkaerőpiac dinamizmusát tükrözi *(2. melléklet)*.



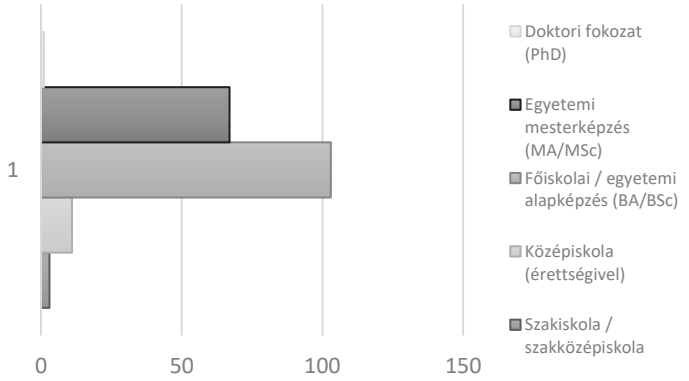
9. ábra Kérdőív kitöltők generációs eloszlása

A minta nemi összetétele *(11. ábra)* jelentősen aszimmetrikus, mivel a férfiak (68,1%) dominálnak a nőkkel (31,9%) szemben. Ennek magyarázata, hogy a válaszadók többsége (60-60%) az autóiparhoz kapcsolódó szektorokban dolgozik. Az autóipari szektorokban (pl. autóipari beszállítók, autóipari fejlesztés, elektronikai autóipar) általában is megfigyelhető, hogy a férfiak dominálnak, azonban a női munkavállalók arányának növekedése egyre inkább jelen van, különösen a műszaki és informatikai területeken. Így a válaszadók szakmai háttere szoros összefüggésben áll a nemi megoszlással, valamint az iskolai végzettségbeli és jövedelmi mutatókkal *(3. melléklet)*.



10. ábra Kérdőív kitöltők nemek szerinti eloszlása; saját szerkesztés

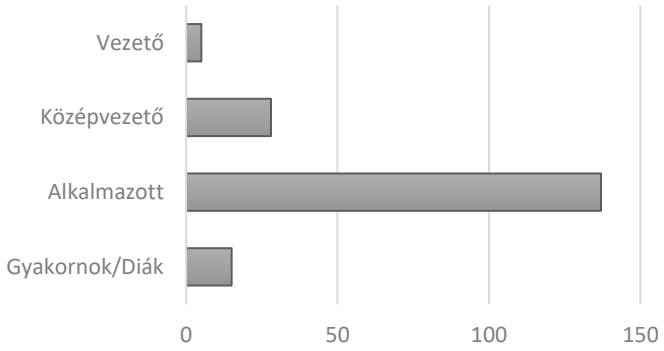
Az iskolai végzettség szempontjából *(12. ábra)* a legnagyobb arányt (55,7%) a főiskolai vagy egyetemi alapképzéssel rendelkező válaszadók képviselik, míg a minta 36,2%-a mesterképzést végzett. Az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők aránya (szakiskola és középiskola) csupán 7,5%. Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy az előbb említett szektorban és pozíciókban elvárás a legalább a BA típusú diploma megszerzése *(4. melléklet)*.



11. ábra Kérdőív kitöltők iskolai végzettség szerinti eloszlása; saját szerkesztés

A havi nettó jövedelem átlagosan 676 486,49 forint, de a medián érték 750 000 forint, ami arra utal, hogy a jövedelmi eloszlás jobban koncentrálódik a magasabb jövedelmi szintekre. A válaszadók 56,8%-a 750 000 forintot keres, míg a legalacsonyabb jövedelműek aránya (2,7%) lényegesen alacsonyabb. A jövedelem növekedése összefügg a magas iskolai végzettséggel, mint elvárással, és a munkahelyi tapasztalat mértékével is *(5. melléklet)*.

A válaszadók több mint fele két éve dolgozik jelenlegi munkahelyén (46,5%). Az átlagos foglalkoztatási idő 4,568 év, de a medián mindössze 2 év, ami a rövidebb munkahelyi időtartamok túlsúlyára utal. Az eloszlás erősen pozitívan ferde (ferdeség: 1,588), ami azt jelzi, hogy a válaszadók többsége viszonylag rövid ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén. Ez a tendencia különösen a fiatalabb generációk megjelenésével áll összefüggésben, akikre a szakirodalom szerint jellemző, hogy kevésbé ragaszkodnak munkahelyükhöz, rugalmasabbak, és könnyebben váltanak, ha a munkahely valamilyen szempontból nem felel meg az elvárásaiknak. Ezt a viselkedést a modern munkaerőpiac dinamikája is erősíti, amely új lehetőségeket és kihívásokat kínál a fiatal munkavállalók számára *(6. melléklet)*. A válaszadók többsége alkalmazottként (74,1%) dolgozik, míg 15,1%-uk középvezetői pozícióban van *(13. ábra)* (*7. melléklet).*



12. ábra Kérdőív kitöltők munkakör szerinti eloszlása; saját szerkesztés

3.2.1.3 Összefüggés-vizsgálat módszer

Az adatfeldolgozás első lépéseként az összegyűjtött válaszokat kódoltam egy excel fáljban, vagyis minden szöveges választ számszerű értékkel helyettesítettem, hogy a későbbi elemzések során az adatok könnyen feldolgozhatók és elemezhetők legyenek. nnek keretében a szöveges válaszokat – például skálás vagy kategorizált kérdéseknél – numerikus értékekhez rendeltem. Például, ha a válaszadók egyetértésüket vagy elégedettségüket egy ötfokozatú skálán fejezték ki, a "teljesen egyetértek" választ 5-ös, a "semmiképpen nem értek egyet" választ pedig 1-es kóddal jelöltem. Hasonlóképpen a kategorizált válaszoknál is numerikus értékeket rendeltem minden egyes opcióhoz; például a "férfi" és "nő" kategóriákhoz 1-es és 2-es számértékeket adtam. Havi nettó jövedelem esetében a kitöltőknek megadott intervallumok közül kellett választaniuk. Itt az intervallumok közepét vettem figyelembe a kódolás során. A kódolást követően az adatokat tartalmazó fájlt feltöltöttem az SPSS programba, ahol elkezdtem a különböző változók beállítását. Elsőként minden változóhoz megfelelő címkét rendeltem hozzá, hogy könnyen azonosíthatók legyenek az elemzési folyamat során. Ezután meghatároztam az egyes változók értékeit, vagyis kódoltam, hogy az egyes numerikus értékek mit képviselnek – például egy adott számérték milyen szöveges választ, kategóriát vagy válaszlehetőséget jelent. Végül beállítottam a mérési szinteket is, amelyek meghatározták, hogy a változók milyen típusú adatot képviselnek. Például az arányskálán mért változók és a nominális skálájú változók egyértelmű elkülönítése biztosította, hogy az SPSS a megfelelő elemzési módszert alkalmazza. Ezekkel a beállításokkal felkészültem a részletes statisztikai elemzésre.

Ahogy a korábbi fejezetrészben tárgyaltam (és ahogyan az eredmények előkészítése során is szembesültem vele), a kérdőívem több likert-skála típusú kérdést tartalmazott, ami azt

eredményezte, hogy összesen 45 változót tudtam azonosítani. Éppen ezért olyan elemzési módszerre volt szükségem, melynek segítségével lecsökkenthetem a feldolgozni kívánt változók számát. Ebből adódóan a faktoranalízis, azon belül pedig a főkomponens elemzést mellett döntöttem (Simon et al., 2024). A faktoranalízis egy struktúra-feltáró módszer, amely az adatstruktúra és a változók közötti összefüggések feltárására szolgál. A módszer a korreláló változókat látens háttérváltozókba (faktorokba) tömöríti, amelyek közvetlenül nem mérhetők.

Az elemzés megkezdése előtt először ellenőriznem kellett, hogy a meglévő feltételek alkalmasak-e a folyamathoz. A faktoranalízis akkor alkalmazható, ha a változók közötti korreláció erős, és jól elkülöníthető csoportokat alkotnak. Az elemzéshez metrikus változók, normalitás, és a változók közötti multikollinearitás szükséges. Emellett elmondható, hogy a nagy mintanagyság javítja az eredmények megbízhatóságát (Simon et al., 2024).

A kérdőívben több olyan kérdés szerepel, amelyek az 5 fokozatú skálán értékelhető állításokon keresztül vizsgálják a munkavállalói igényeket és a generációs különbségeket. A válaszok metrikus változónak tekinthetők, így különböző módszerekkel elemezhetjük a változók közötti korrelációkat.

Az első próbálkozás eredménye szerint (ahol minden kezdeti változó, és érintett generáció szerepelt) nem minden feltétel teljesült. Az elemzés pontosítása érdekében újabb futtatást végeztem, kizárva a három személyt, akik a Baby Boomer generációs csoporthoz tartoznak, hogy elkerüljem az adatok torzítását. Az eredményeket megvizsgálva azonban kiderült, hogy a korrelációs mátrixban a korrelációs értékek alacsony százalékban haladta meg a 0,3-at, ami kérdésessé tette az adatok erősségét. Továbbá az anti-image mátrix MSA értékeit is elemeztem, amelyek esetében az előírt 0,5-es minimumértéknek kellett megfelelni. Két változónál azonban az MSA érték alacsonyabb volt ennél, ami az elemzés szabályai szerint kizárást igényelt. E változók kizárása után a faktorok csoportosítása jelentősen romlott, így ez a megközelítés nem vezetett megfelelő eredményre.

A következő lépésben az elemzést a négy csoport szerinti bontásban ismételtem meg, továbbra is a három Baby Boomer tag nélkül *(2. táblázat)*.

2. táblázat Változók csoportosítása; saját szerkesztés

Munkavállalói értékek	Fizetés fontossága
	Munkakörnyezet fontossága
	Munka-magánélet fontossága
	Céges kultúra és értékek fontossága
	Rugalmas munkavégzés fontossága
	fejlődési lehetőségek fontossága
	Pénzbeli juttatások fontossága
	Cafeteria fontossága
	Egészségügyi juttatások fontossága
	Szabadidős juttatások fontossága
	Továbbképzési lehetőségek fontossága
	Milyen mértékben elégedett a cég juttatási rendszerével?
	Mennyire igazságos a juttatási rendszer a különböző generációk számára?
	Mennyire érzi úgy, hogy a cége megfelelően jutalmazza a kiemelkedő teljesítményt?
	Mennyire tartja fontosnak a cég stratégiai megújulását
Tehetségmenedzsment és fejlődés	A vállalat figyelembe veszi a tehetségek különböző igényeit
	Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat támogatja az egyéni karrierfejlődést?
	Mennyire elégedett a vállalat által kínált továbbképzési lehetőségekkel?
	Milyen mértékben érzi, hogy a cégnél lehetősége van kiemelkedni és előrelépni?
	Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat felismeri és értékeli a tehetségét?
	Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat támogatja a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését a tehetségmenedzsment részeként
	Mennyire érzi magát motiváltnak a vállalaton belüli tehetségmenedzsment kezdeményezések révén?
	Mennyire érzi úgy, hogy a tehetségmenedzsment programok igazodnak a karriercéljaihoz?
	Mennyire elégedett a mentorprogramok elérhetőségével és minőségével a vállalaton belül?
	Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat vezetősége elkötelezett a tehetségmenedzsment iránt?
	Mennyire érzi úgy, hogy a vállalati tehetségmenedzsment programok figyelembe veszik az egyéni erősségeket és gyengeségeket?
	Mennyire érzi úgy hogy a vállalat megtartja a tehetségeket hosszú távon?
	Mennyire tartja fontosnak, hogy a cég befektessen a munkavállalók továbbképzésébe?
	Mennyire érzi úgy, hogy a cége hosszú távon támogatja a karrierépítését?
	Mennyire érzi úgy, hogy a cég figyelembe veszi az egyéni igényeket és karriercélokat?
Generációk	A különböző generációk közötti kommunikáció hatékony a munkahelyemen
	Fontosnak tartom, hogy a cég foglalkozzon a generációk közötti különbségekkel.
	A fiatalabb generációk innovatív ötleteket hoznak a munkahelyre.
	Az idősebb generációk tapasztalata fontos a munkahelyi döntéshozatalban
	A különböző generációk eltérő megközelítéseket alkalmaznak a munkavégzés során.
	Elégedett vagyok a munkahelyemen tapasztalható generációk közötti együttműködéssel.
	Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkahelyen legyenek kifejezetten a generációs különbségekre szabott tehetségfejlesztési programok?
Gyakornoki programok	Gyakornoki program értékelése
	cég és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködés
	a cég megfelelő lehetőségeket biztosít a diákoknak a fejlődésre és a karrierépítésre?
	a diák programok hasznosak a cég számára?
	elégedett a diák programok szervezettségével és lebonyolításával?
	a diák programok hozzájárulnak a cég tehetségbázisának bővítéséhez?
	mennyire tartja hatékonynak a diák programokban részt vevő mentorálási rendszert?
	elégedett a diák programok utókövetési rendszerével (pl. állásajánlatok)?

A program futtatása után ebben az esetben 13 faktort kaptam, azonban az egyik faktor – amely a rugalmas munkavégzés fontosságára vonatkozott – MSA értéke nem érte el a 0,5-öt. Ennek a

változónak a kizárása után az elemzés eredményei megfelelőek lettek, és a faktorstruktúra is koherens csoportosítást eredményezett.

A 4 csoport korrelációs eredményei alapján a változók alkalmasak főkomponens elemzésre.
Az anti-image kovariancia mátrix átlóján kívüli értékek mind a 4 csoport esetében alacsonyak, míg az átlóban lévő értékek többsége az 1-hez közelítenek. Az itt érvényes hüvelykujjszabályt teljesíti, amely alapján a főátlón kívüli elemeknek nem több, mint negyede 0,09-nél nagyobb (Sajtos & Mitev, 2007). Ez az első csoport esetén 2%-ot, a második csoport esetében 0,8%-ot, a harmadik csoport esetében 4%-ot és a negyedik csoport esetébe 0%-ot jelent.

Az anti-image korrelációs mátrixban elsősorban az átlóban lévő elemek a lényegesek, mert ezek mutatják az egyes változók MSA-értékeit. Az MSA-értékek 0 és 1 között mozognak, és azt jelzik, hogy az adott változó milyen szorosan kapcsolódik a többi változóhoz (Sajtos & Mitev, 2007). Az MSA értékek jelen esetben az első csoportra vonatkozólag 0,548 és 0,747 között, a második csoportra vonatkozólag 0,727 és 0,945 között, a harmadik csoportra vonatkozólag 0,577 és 0,739 között, míg a negyedik csoportra vonatkozólag 0,592 és 9,41 között alakultak, tehát ezen értékek alapján alkalmasak főkomponens elemzésre.

Tovább vizsgálva annak lehetőségét, hogy a főkomponens elemzés megfelelő módszernek bizonyul számomra, nem lehet elhanyagolni a KMO-teszt és Bartlett-teszt eredményeinek megfigyelését. A táblázatokban jól látszik, hogy mind a négy csoport esetében 0,6 feletti KMO értéket kaptam, tehát az eredmények továbbra is azt mondják, hogy a főkomponens jól illeszkedik az adatokhoz.

3. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Munkavállalói értékek" csoport esetében; saját szerkesztés

Kaiser-meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	663,137
	df.	91
	Sig.	<,001

4. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Tehetségmenedzsment és fejlődés" csoport esetében; saját szerkesztés

Kaiser-meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,992
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1621,768
	df.	105
	Sig.	<,001

5. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Generációk" csoport esetében; saját szerkesztés

Kaiser-meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,631
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	255,425
	df.	21
	Sig.	<,001

6. táblázat KMO és Bartlett-teszt eredményei a "Gyakornoki programok" csoport esetében; saját szerkesztés

Kaiser-meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	849,715
	df.	28
	Sig.	<,001

Az első *(3. táblázat)* és a harmadik *(5. táblázat)* csoport KMO értéke 0,683 és 0,631 melyek közepes illeszkedést mutatnak. Első csoport esetében ez az érték közelít a 0,7-es (megfelelő) értékhez. Negyedik csoport *(6. táblázat)* KMO értéke 0,874 (közelít a 0,9-es értéhez), tehát nagyon jónak számít, míg a második csoport *(4. táblázat)* esetében 0,922 KMO értéket kaptam, ami kiválónak számít. Végül mind a 4 esetben 0,001 alatti a Bartlett-féle gömbölyűségi teszthez tartozó szignifikanciaszint.

Ezek az eredmények mostanra már azt mutatják, hogy az adatbázisunk megfelel a faktorelemzés feltételeinek, azaz következhet a faktorok számának meghatározása és azok létrehozása. Az idális faktorszám kiválasztására több lehetséges megoldás kínálkozik. Ahhoz, hogy minél pontosabb eredményt kapjak, igyekeztem minél szélesebb körben megvizsgálni a lehetőségeket.

Kaiser kritériumot a „Total Variance Explained" táblában tudjuk ellenőrizni. Ennek alapján, vagyis, hogy a faktorokhoz tartozó sajátérték magasabb legyen, mint 1, az egyes csoport esetében az ideális megoldásnak az 5 faktoros megoldás *(8. melléklet)*, a második csoport esetében a 3 faktoros megoldás *(9. melléklet)*, a hármas és a négyes csoport esetében pedig a 2-2 faktoros megoldás mutatkozik *(10-11. melléklet)*. A magyarázott varianciahányad alapján, vagyis, hogy a faktorok által magyarázott variancia legalább 60% legyen, az ideális faktorszámnak az első csoportnál szintén az előzőleg meghatározott 5 faktoros megoldás (67,329%), a második csoportnál ugyanúgy a 3 faktoros megoldás (65,577%), a negyedik csoportnál a 2 faktoros (71,141%) tűnhet. Eltérés egyedül a harmadik csoportnál mutatkozik, ahol a varianciahányad szeirnt a 2 faktoros megoldás (56,790%) helyett a 3 faktoros megoldás (69,367%) tűnhet jónak.

Ezért az utóbbi eredmény miatt a Priori meghatározást alkalmaztam a harmadik csoportnál, azaz a javasolt 3 faktorral futtattam le az elemzést. Ezzel a megoldással azonban nem javultak az eredmények. Tehát a jelenlegi struktúra (2 faktor) már optimálisan reprezentálja az adatokat, és egy további faktor hozzáadása nem növeli a magyarázóerőt, hanem éppen ellenkezőleg, csak bonyolítja a struktúrát anélkül, hogy hasznos információt adna hozzá. A szakirodalmi ajánlás szerint a faktoranalízis során a magyarázott variancia mértékének legalább 60%-osnak kellene lennie, de 50% alatt semmiképpen sem szabad lennie (Sajtos & Mitev, 2007). Ebben az esetben tehát az eredmények a határérték közelében vannak. Ezt figyelembe véve, bár nem tökéletesen teljesíti a 60%-os elvárást, a 56,79%-os érték még elfogadható lehet, különösen, ha az adatok strukturáltsága és a faktorok értelmezhetősége megfelelő.

A Varimax rotált megoldásban, a ’Rotated Component Matrix’ táblázat szerint az egyes faktorokhoz tartozó változók eloszlása kiegyensúlyozottabb. Emellett egyik faktorsúly sem alacsonyabb 0,4-nél, és minden faktorhoz tartozik legalább egy változó. A kommunalitások is megfelelőek, mivel egyetlen esetben sem találkozunk 0,25 alatti értékkel. Mivel minden kritériumnak megfelelnek a kapott eredmények, a megoldás ideálisnak tűnik, így a következő lépésben elnevezem a faktorokat *(7-10. táblázat)*.

7. táblázat "Munkavállalói értékek" csoportból létrehozott komponensek

Egészségügyi juttatások fontossága	0,837	-0,092	0,182	0,083	-0,060	Juttatások
Cafeteria fontossága	0,784	-0,021	0,087	-0,066	0,303	
Szabadidős juttatások fontossága	0,754	-0,076	0,179	0,247	-0,281	
Pénzbeli juttatások fontossága	0,675	-0,031	-0,043	-0,005	0,523	
Milyen mértékben elégedett a cég juttatási rendszerével?	0,030	0,811	0,030	-0,057	-0,044	Juttatási rendszerrel való elégedettség
Mennyire érzi úgy, hogy a cége megfelelően jutalmazza a kiemelkedő teljesítményt?	0,014	0,808	-0,009	-0,015	-0,149	
Mennyire igazságos a juttatási rendszer a különböző generációk számára?	-0,226	0,803	0,072	0,032	0,006	
Céges kultúra és értékek fontossága	0,179	0,060	0,707	0,033	-0,226	Munkavállalói értékek
Munka-magánélet fontossága	0,068	0,014	0,671	-0,103	-0,072	
Munkakörnyezet fontossága	0,246	0,119	0,629	0,078	0,114	
Mennyire tartja fontosnak a cég stratégiai megújulását	-0,246	-0,160	0,621	0,264	0,278	
fejlődési lehetőségek fontossága	-0,044	0,010	0,054	0,867	0,044	Munkavállalói fejlődési hajlandóság
Továbbképzési lehetőségek fontossága	0,224	-0,046	0,015	0,842	-0,094	
Fizetés fontossága	0,070	-0,153	-0,031	-0,033	0,842	Bér

8. táblázat "Tehetségmenedzsment és fejlődés" csoportból létrehozott komponensek; saját szerkesztés

Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat támogatja az egyéni karrierfejlődést?	0,828	0,276	0,104	Karriertámogatás
Milyen mértékben érzi, hogy a cégnél lehetősége van kiemelkedni és előrelépni?	0,809	0,272	-0,120	
Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat felismeri és értékeli a tehetségét?	0,791	0,322	0,025	
Mennyire érzi úgy, hogy a cége hosszú távon támogatja a karrierépítését?	0,785	0,303	0,221	
Mennyire érzi úgy, hogy a cég figyelembe veszi az egyéni igényeket és karriercélokat?	0,764	0,293	0,216	
Mennyire elégedett a vállalat által kínált továbbképzési lehetőségekkel?	0,704	0,322	0,079	
A vállalat figyelembe veszi a tehetségek különböző igényeit	0,486	0,439	0,150	
Mennyire érzi úgy, hogy a vállalati tehetségmenedzsment programok figyelembe veszik az egyéni erősségeket és gyengeségeket?	0,352	0,750	0,035	Tehetségmenedzsment
Mennyire érzi úgy, hogy a tehetségmenedzsment programok igazodnak a karriercéljaihoz?	0,284	0,746	0,147	
Mennyire elégedett a mentorprogramok elérhetőségével és minőségével a vállalaton belül?	0,215	0,744	-0,116	
Mennyire érzi magát motiváltnak a vállalaton belüli tehetségmenedzsment kezdeményezések révén?	0,280	0,711	0,223	
Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat vezetősége elkötelezett a tehetségmenedzsment iránt?	0,490	0,682	0,129	
Mennyire érzi úgy hogy a vállalat megtartja a tehetségeket hosszú távon?	0,434	0,474	0,143	
Mennyire tartja fontosnak, hogy a cég befektessen a munkavállalók továbbképzésébe?	0,032	0,000	0,875	Befektetés a munkavállalóba
Mennyire érzi úgy, hogy a vállalat támogatja a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését a tehetségmenedzsment részeként	0,262	0,449	0,527	

9. táblázat "Generációk" csoportból létrehozott komponensek; saját szerkesztés

Elégedett vagyok a munkahelyemen tapasztalható generációk közötti együttműködéssel.	0,860	0,118	Generációk közötti elégedettség
A különböző generációk közötti kommunikáció hatékony a munkahelyemen	0,843	0,100	
Fontosnak tartom, hogy a cég foglalkozzon a generációk közötti különbségekkel.	-0,449	0,667	Generációs együttműködés
A különböző generációk eltérő megközelítéseket alkalmaznak a munkavégzés során.	0,079	0,663	
Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkahelyen legyenek kifejezetten a generációs különbségekre szabott tehetségfejlesztési programok?	-0,452	0,633	
A fiatalabb generációk innovatív ötleteket hoznak a munkahelyre.	0,211	0,590	
Az idősebb generációk tapasztalata fontos a munkahelyi döntéshozatalban	0,293	0,570	

10. táblázat "Gyakornoki programok" csoportból létrehozott komponensek; saját szerkesztés

Elégedett a diák programok szervezettségével és lebonyolításával?	0,882	-0,156	Gyakornoki program működése
Elégedett a diák programok utókövetési rendszerével (pl. Állásajánlatok)?	0,872	-0,091	
Mennyire tartja hatékonynak a diák programokban részt vevő mentorálási rendszert?	0,859	-0,126	
A cég megfelelő lehetőségeket biztosít a diákoknak a fejlődésre és a karrierépítésre?	0,839	-0,095	
A diák programok hasznosak a cég számára?	0,827	-0,002	
A diák programok hozzájárulnak a cég tehetségbázisának bővítéséhez?	0,798	-0,060	
Gyakornoki program értékelése	-0,028	0,818	Gyakornoki program értékelése
Cég és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködés	-0,137	0,800	

3.2.1.4 ANOVA

A faktoranalízis módszerrel történő elemzés során 12 látens változót határoztam meg, a továbbiakban ezekkel az új változókkal dolgoztam. Az eredmények további elemzéséhez az ANOVA módszert választottam, azonban elsőként a feltételek teljesülését kellett ehhez megvizsgálnom. Ahhoz hogy kutatási kérdéseimre választ kapjak, a legcélravezetőbb megoldás annak bizonyult, hogy a változókat a generációk, a nemek, az iskolai végzettség és a munkakör szempontjából figyeljem meg.

Mind a 4 független változó esetében a Levene-teszt p-értéke nagyobb, mint 0,05, azaz mindegyik vizsgált változónál a varianciák homogének, ezért az ANOVA elemzést megbízhatóan elvégezhetjük, hiszen az alapfeltétel (a varianciák homogén eloszlása) teljesül *(12-15. melléklet)*.

Az ANOVA (változók közötti varianciaelemzés) célja annak meghatározása, hogy van-e statisztikailag szignifikáns különbség a csoportok között. Az F-próba és annak szignifikanciája segít eldönteni, hogy a különböző csoportok között valóban van-e különbség, vagy a megfigyelt különbségek csak véletlenek (Sajtos & Mitev, 2007). Az elemzés lefuttatása után megállapítottam, hogy a 12 vizsgált állítás közül az ANOVA teszt csak néhány esetben mutatott szignifikáns különbséget *(16-19. melléklet)*. Az eredmények azt mutatják, hogy a különböző generációk között egyes kérdésekre adott átlagválaszok között jelentős eltérés volt megfigyelhető.

Az egészszegügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria juttatások értékelésében az F-próbához (F = 4,408) tartozó szignifikanciaszint 0,014. Tehát a különböző generációk között szignifikáns különbség van az egészszegügyi, szabadidős, pénzbeli juttatások fontossága tekintetében. Ez a különbség azt jelenti, hogy az egyes generációk másképp értékelik ezen juttatások szerepét, és a juttatások vonatkozásában eltérő igények és elvárások jelennek meg.

Eltérés volt megfigyelhető a fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontosságában. Az F-próbához tartozó szignifikanciaszint 0,000, mely szerint a különböző generációk között szignifikáns különbség van a fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága tekintetében. A különbség azt mutatja, hogy egyes generációk fontosabbnak tartják a karrierfejlesztést és a folyamatos tanulást, míg mások számára ez kevésbé meghatározó. További eredmények mutatják azt is, hogy a különböző generációk közötti kommunikáció és együttműködés alapján is szignifikáns különbségek figyelhetők meg (F = 6,321, p = 0,002). Azaz, a generációk eltérően értékelik a munkahelyi kommunikáció hatékonyságát és az együttműködés minőségét, ami jelentős hatással van az elégedettségükre. Emellett szignifikáns különbség figyelhető meg a generációk közötti munkamorál tekintetében is (F = 4,180, p = 0,017). A különböző generációk eltérően közelítik meg a munkához való hozzáállásukat és a munkahelyi elkötelezettséget, amely különböző elvárásokat és viselkedési mintákat eredményez.

Szignifikáns különbség mutatkozott a nemek szerinti csoportok között az egészségügyi, szabadidős, pénzbeli és cafeteria juttatások fontosságában, mivel a p-érték 0,000 volt ($p < 0,05$). Eszerint a nők és a férfiak eltérően vélekednek e juttatások fontosságáról. Szintén szignifikáns különbség figyelhető meg a generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködés elégedettségi szintjei között (p = 0,011), ami azt jelenti, hogy a nők és a férfiak közötti elégedettség mértéke nem homogén, eltéréseket mutat.

A különböző munkakörökhöz tartozó csoportok között is megfigyelhető néhány szignifikáns különbség. Céges kultúra, értékek, munka-magánélet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás esetében a különbségek szignifikánsak (F = 3,565, p = 0,015), azaz a válaszadók eltérően értékelik ezen tényezők fontosságát a különböző munkakörökben. Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontosság szintén szignifikáns (F = 3,962, p = 0,009) a különböző munkaköri csoportok között, jelezve, hogy a munkakörökhöz tartozó válaszadók másként ítélik meg a továbbképzési lehetőségek jelentőségét. A szignifikáns különbség a fizetés fontossága szerint is megfigyelhető (F = 3,564, p =

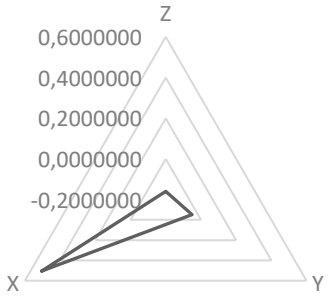
0,015), vagyis a fizetés szerepe különböző mértékben befolyásolja a válaszadókat a munkakörök szerint. Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség kategóriában a különbség különösen markáns ($F = 7{,}713$, $p < 0{,}0001$), ami arra utal, hogy a generációk közötti együttműködés mértéke és annak hatása az elégedettségre jelentősen eltér a munkakörök szerint. A különböző munkakörökben elhelyezkedő válaszadók a programok és az oktatási intézmények közötti együttműködést is különbözően értékelik ($F = 2{,}870$, $p = 0{,}038$) az eredmények szerint.

Az iskolai végzettség szerinti csoportok között nem volt szignifikáns különbség a változók esetében, mivel az ANOVA és Levene-teszt eredményei egyik esetben sem mutattak statisztikailag jelentős eltéréseket. Két változónál, "Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség" és "Generációs különbségekből fakadó munkamorál" közelítettek a szignifikáns határhoz, de a statisztikai elemzések nem bizonyították, hogy az iskolai végzettség hatással lenne ezekre a tényezőkre.

Mivel a vizsgálat során az előzetes feltételek teljesültek, és a statisztikai elemzés alapján szignifikáns kapcsolatot találtam a bevont változók között, további lépésként a kapcsolat erősségét vizsgálom meg részletesen. Ezzel pontosabb megértést kaphatok arról, milyen mértékben és milyen irányban befolyásolják egymást a különböző változók. A kapcsolat erősségének mérésével jobban feltérképezhetjük, hogy az egyes tényezők milyen jelentőséggel bírnak az összefüggésben, így a további elemzés segíthet a kutatás céljaim pontosabb megfogalmazásában és a következtetések finomításában (Sajtos & Mitev, 2007) *(20-41. melléklet).*

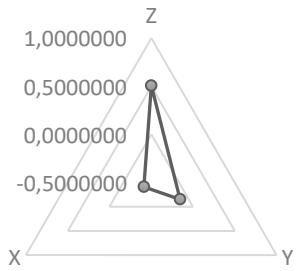
Az egészségügyi, szabadidős, pénzbeli és cafeteria juttatások (Juttatások) fontosságának megítélésében *(14. ábra)* alacsony szintű kapcsolat mutatkozott a generációk között ($\eta = 0{,}217$, $\eta^2 = 0{,}047$). A Z generáció tagjai -0,16-os átlagértéket adtak, míg az X generáció tagjai 0,50-et. Az eredmények szerint az X generáció tagjai nagyobb értéket tulajdonítanak ezeknek a juttatásoknak, míg a Z generáció kevésbé tartja azokat fontosnak. A poszthoc elemzés eredményei tovább erősítik ezeket a megállapításokat. Az X generáció szignifikánsan magasabb értéket adott, mint a Z generáció (átlagkülönbség = 0,6648, $p = 0{,}00468$; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,2068–1,1229). Hasonlóképpen, az X generáció átlagosan szignifikánsan magasabb értéket adott, mint a Y generáció (átlagkülönbség = 0,5551, $p = 0{,}00974$; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,1359–0,9744). Ezek az eredmények egyértelműen mutatják, hogy az X generáció tagjai a juttatások fontosságát kiemelten

kezelik, míg a Z és Y generációk kevésbé tartják ezeket prioritásnak. Ennek oka lehet az, hogy az X generáció már jobban fókuszál a stabilitásra és a jólétre, míg a Z generáció rugalmasabb hozzáállást tanúsíthat, vagy még kevésbé érzi ezek fontosságát.



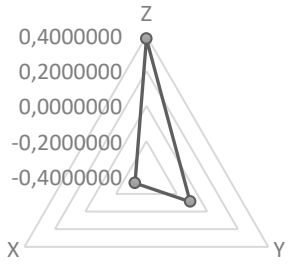
13. ábra Juttatások fontosságának megítélése átlagosan az ANOVA-teszt eredményeiből; saját szerkesztés

A fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontosságának megítélésében (Munkavállalói fejlődési hajlandóság) *(15. ábra)* erősebb kapcsolat mutatkozott a generációk között ($\eta = 0{,}337$, $\eta^2 = 0{,}114$). A Z generáció tagjai átlagosan 0,51-es értéket adtak, míg az Y generáció tagjai -0,15-öt, az X generáció tagjai pedig -0,41-et. Ez arra utal, hogy a Z generáció számára kiemelt fontosságú a tanulás és szakmai fejlődés, míg az idősebb generációk, különösen az X generáció, kevésbé tartják ezeket lényegesnek. A poszthoc elemzés tovább erősíti ezeket a különbségeket. A Z generáció szignifikánsan magasabb értéket adott, mint az Y generáció (átlagkülönbség = 0,6608, p = 0,000; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,3445–0,9771). Hasonlóképpen, a Z generáció szignifikánsan magasabb átlagot ért el, mint az X generáció (átlagkülönbség = 0,9180, p = 0,000; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,4764–1,3597). Az eredmény összhangban áll a szakirodalmi megállapításokkal, amelyek szerint a fiatalabb generációk általában ambiciózusabbak, és nagyobb hangsúlyt fektetnek a továbbképzési lehetőségekre és a karrierfejlődésre.



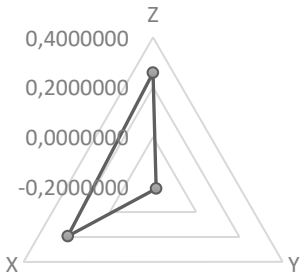
14. ábra Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

A generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködés elégedettsége (Generációk közötti elégedettség) *(16. ábra)* közepes kapcsolatot mutatott a generációk között ($\eta = 0{,}257$, $\eta^2 = 0{,}066$). A Z generáció elégedettebbnek tűnik ebben a kérdésben (0,38), míg az X generáció kevésbé elégedett (-0,33). A poszthoc elemzés eredményei megerősítik ezeket a megállapításokat. A Z generáció szignifikánsan elégedettebb volt, mint az Y generáció (átlagkülönbség = 0,4962, p = 0,003; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,1714–0,8209), és szignifikánsan magasabb elégedettséget mutatott, mint az X generáció is (átlagkülönbség = 0,7085, p = 0,002; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,2550–1,1619). Ennek hátterében állhat az is, hogy a fiatalabb generációk könnyebben alkalmazkodnak a modern kommunikációs eszközökhöz, míg az idősebb generációk esetleg nehézséget tapasztalnak a digitális kommunikációs módszerek használatában, ami elégedetlenséghez vezethet.



15. ábra Generációk közötti hatékony koménmunikáció és együttműködés elégedettsége átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmyek alapján; saját szerkesztés

A generációs különbségekből fakadó munkamorál (Generációs együttműködés) *(17. ábra)* szintén alacsony szintű kapcsolatot mutatott ($\eta = 0{,}211$, $\eta^2 = 0{,}045$). A Z generáció pozitívabb munkamorált mutatott (0,26), míg az Y generáció -0,19-es értéket adott. Ez arra utalhat, hogy a fiatalabb generációk lelkesebbek és motiváltabbak, míg az idősebb generációknál a munkamorál összetettebb tényezők, például a munkakörnyezet és a munkahelyi stabilitás függvénye. A poszthoc elemzés eredményei szerint a Z generáció szignifikánsan magasabb munkamorált mutatott, mint az Y generáció (átlagkülönbség = 0,4440, p = 0,008; 95%-os konfidenciaintervallum: 0,1156–0,7724). Azonban a Z és az X generáció között nem volt szignifikáns különbség (átlagkülönbség = 0,0636, p = 0,785; 95%-os konfidenciaintervallum: -0,3950–0,5222), így az X generáció munkamorálja nem mutatott statisztikailag jelentős eltérést a Z generációétól.

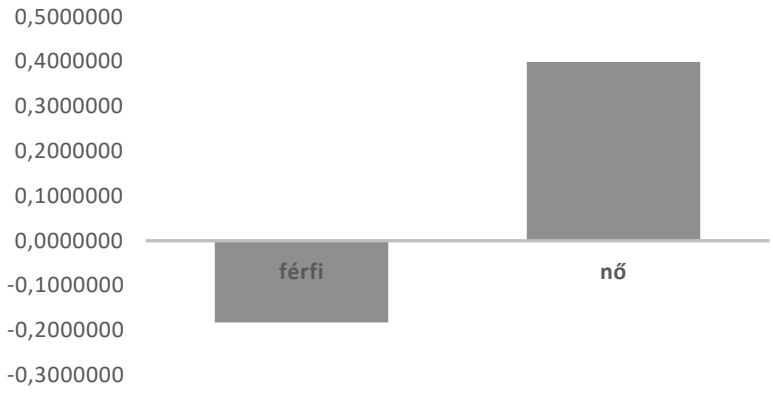


16. ábra Generációs különbségekből fakadó munkamorál átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján

Összegezve a generációk szempontjából vizsgált eredményeket, a Z generáció kiemelkedően nagyobb fontosságot tulajdonít a fejlődési lehetőségeknek és a kommunikációs elégedettségnek, mint az X és Y generációk, míg az X generáció a juttatásokat értékeli magasabbra. A Z generáció emellett szignifikánsan jobb munkamorállal rendelkezik, mint az Y, de nincs jelentős különbség a Z és X között.

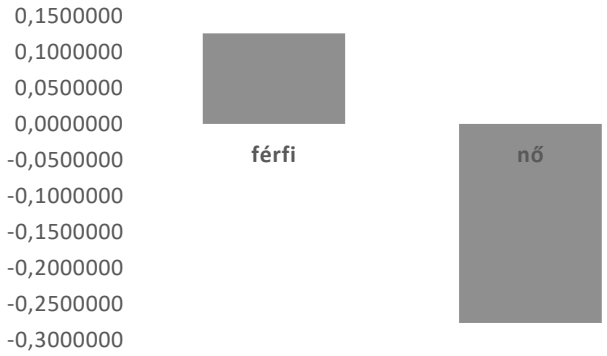
17. ábra Generációk szempontjából vizsgált eredmények összegzése; saját szerkesztés

A férfiak és nők eltérően értékelték a cafeteria jellegű juttatásokat ($\eta = 0{,}270$, $\eta^2 = 0{,}073$) *(18. ábra)*. A nők 0,40-es átlagot adtak, míg a férfiak -0,18-at, ami azt jelzi, hogy a nők fontosabbnak tartják ezeket a juttatásokat. Ennek oka lehet az, hogy a nők nagyobb figyelmet fordítanak a munka és magánélet egyensúlyára, amit ezen juttatások jobban támogatnak.



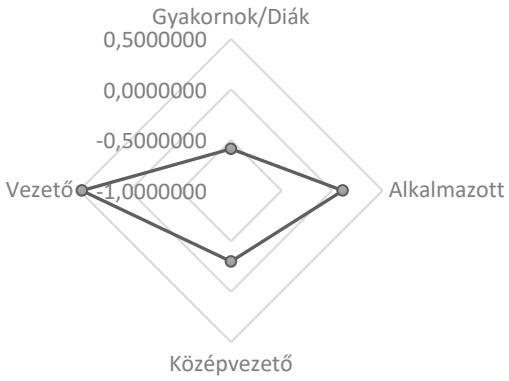
18. ábra Juttatások értékelésének átlaga a nemek szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

A nemek között szignifikáns különbségek mutatkoztak a generációk közötti kommunikációval való elégedettségben is ($\eta = 0{,}187$, $\eta^2 = 0{,}035$) *(19. ábra)*. A férfiak pozitívabb értékelést adtak (0,13), míg a nők elégedettsége alacsonyabb (-0,28). Ez utalhat arra, hogy a férfiak talán jobban alkalmazkodnak a különböző generációk eltérő kommunikációs stílusához, vagy kevésbé érzékenyek az ebből eredő esetleges nehézségekre.



19. ábra Generációk közötti kommunikációval való elégedettség átlagosan a nemek eloszlása szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

A céges kultúra és munkakörnyezet értékelésében is megfigyelhetők különbségek a munkakörök szerint ($\eta = 0{,}238$, $\eta^2 = 0{,}057$) *(20. ábra)*. A vezetők pozitívabb értékelést adtak (0,48), míg a gyakornokok és diákok átlagosan -0,59-et. Ez valószínűsíthetően annak tudható be, hogy a vezetők közvetlenebbül befolyásolják a céges kultúrát és részesülnek annak előnyeiből, míg a fiatalabb munkavállalók gyakran kevésbé érzik magukat részének ennek a kultúrának.



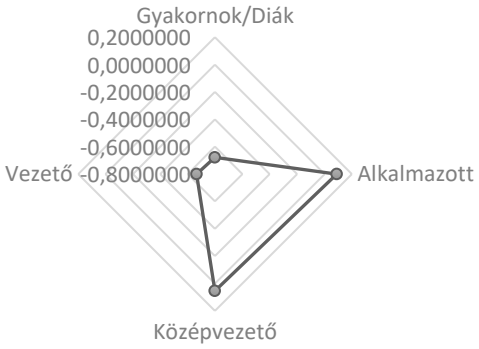
20. ábra Céges kultúra és munkakörnyezet értékelése átlagosan a munkakörök eloszlása szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

A munkakörök szerinti különbségek a fejlődési lehetőségek fontosságának megítélésében is megjelentek ($\eta = 0{,}250$, $\eta^2 = 0{,}063$) *(21. ábra)*. A gyakornokok és diákok a legnagyobb értéket (0,78) adták, míg az alkalmazottak -0,11-et. Ez valószínűleg abból fakad, hogy a fiatalabb munkavállalók számára a fejlődési lehetőségek kiemelten fontosak, míg az idősebbek számára a szakmai stabilitás és már elért pozíciójuk megőrzése elsődleges.

21. ábra Munkakörök szerinti különbségek a fejlődési lehetőségek fontosságának megítélésében átlagosan az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

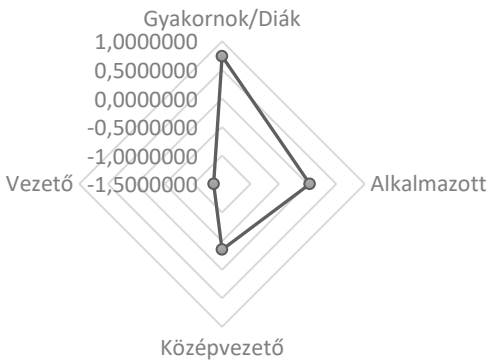
A fizetés fontosságának megítélésében *(22. ábra)* közepes erősségű kapcsolat figyelhető meg a különböző munkakörök szerint ($\eta = 0{,}238$, $\eta^2 = 0{,}057$), ami azt jelenti, hogy a munkakörök mérsékelten befolyásolják a fizetés fontosságának érzékelését. A gyakornokok és diákok számára a fizetés kevésbé fontos (-0,68), míg az alkalmazottak és középvezetők kisebb pozitív átlagértékeket mutattak (0,09, illetve 0,05). Érdekes módon a vezetők átlagértéke hasonló a gyakornokokéhoz (-0,66), ami arra utalhat, hogy számukra a fizetés már nem az elsődleges szempont, és más tényezők, például a munka iránti elhivatottság vagy a szakmai elismerés válhatott hangsúlyossá. Ezek az eredmények összefüggésbe hozhatók Maslow szükséglet-hierarchiájával, mely szerint a magasabb

pozícióban lévő munkavállalók, akik már biztos jövedelemmel rendelkeznek, inkább az önmegvalósításra és elismerésre koncentrálnak, míg az alacsonyabb pozíciókban lévők, például a gyakornokok, inkább a fizetés fontosságát emelik ki.



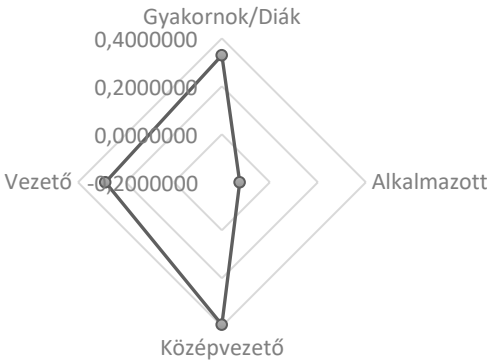
22. ábra Fizetés fontosságának megítélése átlagosan a munkakörök szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

A generációk közötti hatékony kommunikációval való elégedettség tekintetében *(23. ábra)* erősebb kapcsolat mutatkozott a munkakörökkel ($\eta = 0{,}339$, $\eta^2 = 0{,}115$). A gyakornokok és diákok átlagosan 0,74-es értéket adtak, ami a generációk közötti kommunikációval való magas szintű elégedettségüket jelzi. Ezzel szemben az alkalmazottak közötti elégedettség alacsonyabb volt (0,04), míg a középvezetők és vezetők negatív értékeket adtak (-0,35 és -1,35), ami elégedetlenséget tükröz. Ez jelentheti azt, hogy a gyakornokok és fiatalabb munkavállalók könnyebben alkalmazkodnak a generációk közötti kommunikációs különbségekhez, talán a modern kommunikációs technológiák ismerete miatt is. A vezetők és középvezetők esetében az elégedetlenség részben abból is fakadhat, hogy a többgenerációs munkahelyi kommunikáció gyakran kihívást jelent, különösen, ha az eltérő munkavégzési stílusok, értékrendek és kommunikációs preferenciák nem illeszkednek egymáshoz megfelelően. A szakirodalom is megerősíti, hogy a különböző generációk közötti kommunikáció nehézségei növelhetik a konfliktusok esélyét a munkahelyen, különösen vezetői szinten.



23. ábra Generációk közötti hatékony kommunikációval való elégedettség munkakörök szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

Az oktatási intézményekkel való együttműködés értékelése *(24. ábra)* mérsékelt kapcsolatot mutatott a munkakörökkel ($\eta = 0{,}215$, $\eta^2 = 0{,}046$). Az eredmények szerint a középvezetők számára ez a szempont a legfontosabb (0,39), míg az alkalmazottak esetében -0,13-os átlagérték jelent meg, ami kevésbé pozitív megítélést tükröz. A vezetők és gyakornokok is pozitív értékeket adtak (0,33 és 0,29), bár ezek kisebbek a középvezetőkhöz képest. Ez a különbség valószínűleg abból adódik, hogy a középvezetők olyan pozícióban vannak, ahol közvetlen kapcsolatot ápolnak az utánpótlással és a friss munkaerővel, ezért az oktatási intézményekkel való együttműködés számukra közvetlen előnyöket jelenthet. Az alkalmazottak viszont közvetlenül nem részesülnek ezekből az előnyökből, ezért kevésbé érzik relevánsnak.



24. ábra Gykornoki programok értékelése a munkakörök szerint az ANOVA-tesztből kapott eredmények alapján; saját szerkesztés

3.2.1.5 Nyílt kérdések

A kérdőívben három nyitott kérdést is feltettem, amelyek nem voltak kötelező jellegűek, és célom az volt, hogy a válaszadók véleményeire, meglátásaira, tapasztalataira összpontosítsak. Az első kérdés a cég tehetségmenedzsmentjének javítására vonatkozott, a második a generációk közötti együttműködés javításának módjait firtatta, míg a harmadik a karrierfejlesztés támogatására tett javaslatokat kérdezte. A válaszok összegyűjtésére összesen 24-24 válasz érkezett az első és második kérdésre, míg a harmadik kérdésre 17 választ kaptam. A válaszok feldolgozását szintén az SPSS segítségével végeztem el, ahol jelentést készítettem a három nyitott kérdésről. Az adatokat a generációk szempontjából csoportosítottam, így lehetőségem nyílt a különböző generációk válaszainak összehasonlítására. Ezáltal jobban átláthattam, hogyan látják a generációk tagjai a tehetségmenedzsmentet, a generációk közötti együttműködést, illetve a karrierfejlesztés lehetőségeit. A válaszadók többsége az X és Y generációk közül került ki, ami érthető, hiszen ezek a két generáció aktívan jelen vannak a munkaerőpiacon, és kellő tapasztalattal rendelkeznek ahhoz, hogy átgondolt és értékes válaszokat adjanak. A nyitott kérdések lehetőséget biztosítottak arra, hogy olyan válaszokat gyűjtsek be a kutatásom során, amelyeket nem lehetett volna előre bekategorizálni. Ennek köszönhetően szélesebb körű, mélyebb betekintést nyertem a munkavállalók egyéni véleményeibe, tapasztalataiba és meglátásaiba. A nyitott kérdések révén a válaszadók szabadabban fejezhették ki gondolataikat, lehetőséget adva arra, hogy olyan szempontok is előkerüljenek, amelyek esetleg nem kerültek volna fókuszba egy zárt kérdés formájában. A válaszokat a következőkben mutatom be:

Az Y generáció szerint a tehetségmenedzsment jelenleg nem elég fejlett, és gyakran ad-hoc módon működik, nem kezelik stratégiai szemlélettel. A karrierutak átláthatóságát hiányolják, és úgy vélik, hogy a vezetők nem ösztönzik kellőképpen az utódlásra való felkészülést. A tehetséges fiatalok számára kedvező ajánlatokat javasolnak, hogy elkerüljék a külföldi munkalehetőségek keresését. Emellett egy belső karrierportál bevezetése, a kompetenciák nyilvántartása és a munkavállalók folyamatos visszajelzése mellett érvelnek.

A X generáció véleménye szerint a tehetségmenedzsmentet sokkal inkább a tudásmenedzsment folyamatain belül kellene kezelni, és hangsúlyozzák, hogy a mentoring és a helyettesítési rendszerek fejlesztése elengedhetetlen. Az X generáció számára az átlátható információk és a transzparencia, valamint a karrierfejlesztési programok megvalósítása kulcsfontosságú. Ők a mentorálás és a szakmai előadások szervezését tartják alapvetőnek a tehetséges fiatalok fejlődése érdekében.

A generációk közötti együttműködés terén az Y generáció számára a közös csapatépítők, mentorprogramok és a fiatalabb és idősebb kollégák közötti közvetlen együttműködés fontos. Az X generáció inkább a tréningek és közös programok bevezetését javasolja, hogy tudatosítsák a generációs különbségeket és elősegítsék a kölcsönös megértést. A két generáció egyetért abban, hogy a különböző generációk közötti megértés javítása elengedhetetlen, de míg az Y generáció inkább gyakorlati, közvetlen tapasztalatszerzést javasol, addig az X generáció a formális tréningekre helyezi a hangsúlyt.

A karrierfejlesztés támogatása terén az Y generáció a karrierút átláthatóságát és a tehetséges fiatalok számára biztosított vonzó ajánlatokat hangsúlyozza. Szerintük fontos, hogy a cégek ne csupán a fiatalokat támogassák, hanem azok fejlődési igényeit is figyelembe vegyék, és gyakrabban adjanak visszajelzéseket. Az X generáció viszont a valós igények alapján működő karrierfejlesztési programok és a mentorálás fontosságát emeli ki, amely segítheti a fiatalokat a következő karrierlépésük előkészítésében. Az X generáció számára az anyagi elismerés és a képzési lehetőségek biztosítása kiemelt szerepet kap.

Összegezve a kapott válaszokat, a két generáció közötti különbségek leginkább abban rejlenek, hogy míg az Y generáció inkább a gyakorlati, közvetlen tapasztalatszerzésre, a mentorálásra és a programok átláthatóságára helyezi a hangsúlyt, addig az X generáció inkább a strukturált tréningekre, a tudásmenedzsmentre és a formális, rendszeres mentorálásra koncentrál. Az Y generáció a generációk közötti együttműködést inkább közvetlen tapasztalatcserén keresztül, míg az X generáció a tudatosabb tréningeken keresztül szeretné javítani. A karrierfejlesztés terén mindkét generáció egyetért abban, hogy az átláthatóság, a személyre szabott támogatás és a képzési lehetőségek kulcsfontosságúak, de más megközelítéseket alkalmaznak a megvalósításban.

3.2.2 Személyes interjúk

Az interjúkat három autóipari beszállító cégnél készítettem, amelyek különböző területeken tevékenykednek. Az első vállalat stabilitási és fékezési elektronikai rendszereket fejleszt, itt a HR vezetővel beszélgettem; a második cég személyautók elektromos kormányrendszereire specializálódott, ahol a HR projektvezető volt az alanyom; míg a harmadik vállalat elektromágneses elővezérlők és szelepek gyártásával foglalkozik, szintén a HR vezetővel folytatott interjú formájában. Összesen tíz, átfogó kérdésből álló kérdéssort dolgoztam ki, az interjúk online térben zajlottak, és mindegyik kb. egy órán át tartott. A beszélgetésekről hangfelvétel is készült, a vezetők beleegyezésével. Az interjúk után pozitív visszajelzéseket kaptam; kifejezetten érdekesnek találták

a kérdéseket, és úgy vélték, hogy sokszínű témák kerültek terítékre, ami aktuális és nem elcsépelt. Kiemelték a kérdések szakszerűségét és professzionalizmusát is.

Az eredmények értelmezésénél figyelembe kell venni, hogy a kérdéssor iparágspecifikus volta torzíthatja a következtetéseket, mivel az autóipar sajátos kihívásai nem feltétlenül általánosíthatók más szektorokra. Emellett a három cégtől származó, kis mintanagyságú adatbázis csupán egy korlátozott betekintést nyújt a generációspecifikus munkahelyi trendekbe és kihívásokba.

Az ***utódlási tervek és a tehetségmegtartás kérdése*** mindhárom interjúalany szerint fontos prioritást élvez, különösen kulcspozíciók esetében. A vállalatok aktívan foglalkoznak az utódlás tervezésével, hogy a szervezeti tudás megfelelő módon átadódjon. Például egy tapasztalt műszaki igazgató pótlása hosszabb, évekig tartó folyamat is lehet, amely során tudásmenedzsment-felelős gondoskodik a távozó munkatársak tudásának és feladatainak megfelelő átadásáról. A vállalatok az utódlási terveket egyfajta stratégiaként is kezelik, hiszen a munkaerőpiaci helyzet és a szakképzett munkaerő hiánya miatt szükségessé vált a belső tehetségek gondozása, megtartása és az új generációk folyamatos integrálása.

A ***generációs különbségek tekintetében*** vegyes megközelítéseket tapasztalhatunk. Az egyik interjúalany úgy látja, hogy ezek a különbségek nem jelentős mértékben befolyásolják a vállalati működést, míg a másik két interjúban hangsúlyozták, hogy bizonyos helyzetekben feszültségeket eredményezhetnek, például az előmeneteli lehetőségek vagy az innovatív ötletek elfogadása során. A különböző generációk eltérő preferenciáit inkább személyes igények alapján kezelik, mintsem generációs sztereotípiák szerint. Például az idősebb generáció a hosszú távú stabilitásra és a munkakapcsolatokra helyez nagyobb hangsúlyt, míg a fiatalabb generáció számára a gyors előrelépési lehetőségek és az érdekes kihívások kiemelten fontosak. Ezen különbségek alapján azonban a vállalatoknál projektek indultak, amelyek célja a generációs eltérések és konfliktusok kezelése, megismerése.

A ***toborzási stratégiákban*** egyértelműen megfigyelhető, hogy a vállalatok más-más módszereket alkalmaznak a különböző generációk elérésére. Például a fiatalabb generációkat közvetlen egyetemi kapcsolatokon, pályaorientációs programokon és kreatív kampányokon keresztül szólítják meg. A fiatalokat vonzó kreatív kampányok, mint például a Balaton-tematikájú reklámok, különösen sikeresek lehetnek az élmények iránt érdeklődő fiatal munkavállalók számára. A tapasztaltabb, idősebb generációkat célzó kampányok kevésbé specifikusak; az interjúkból kiderült, hogy ezekben az esetekben az állás stabilitására, a hosszú távú lehetőségekre és a munkakörnyezet biztonságára

fektetnek nagyobb hangsúlyt. Ez mutatja, hogy a vállalatok igyekeznek a különböző munkavállalói igényekhez alkalmazkodni, azonban elsősorban a toborzási kommunikációban van jelentős eltérés, míg a tehetségmenedzsment és a motivációs eszközök inkább egyénre szabottak, mint generációspecifikusak.

A ***hibrid munkavégzés kérdésében*** eltérő preferenciákat figyelhetünk meg. A fiatalabb munkavállalók nagyobb hajlandóságot mutatnak a távmunkára és a rugalmas munkavégzésre, amely számukra lehetővé teszi az egyéni időbeosztás jobb kezelését és a technológiai eszközök minél optimálisabb kihasználását. Ezzel szemben a vállalatok leginkább heti egy-két napos home office lehetőséget biztosítanak, mivel a csapatmunka és a személyes kapcsolatok kiemelt szerepet kapnak.

A ***képzési és fejlesztési programok kialakításánál*** szintén figyelembe veszik az egyéni preferenciákat, ugyanakkor nem alkalmaznak generációspecifikus megközelítést. Az idősebb generációk gyakrabban részesítik előnyben a személyes, csoportos képzéseket, míg a fiatalabbak az online, rugalmas, saját tempóban végezhető tanulási lehetőségeket keresik. Az egyénre szabott képzési tervekkel a vállalatok igyekeznek minden munkavállaló fejlődési igényeit kielégíteni.

A fiatalabb generáció számára kiemelten fontos, hogy a munkahelyi infrastruktúra és a technológiai eszközök modernek, naprakészek legyenek. Az idősebb generációknak ezzel szemben a stabilitás és a munkaállomás nyugodt, személyes terének kialakítása lehet fontosabb szempont. Ez utóbbi lehetőséget biztosít számukra arra, hogy a munkahelyükön is kialakítsák a személyes komfortzónájukat, amely hozzájárulhat hosszú távú elégedettségükhöz és lojalitásukhoz.

A vállalati interjúalanyok közül kettő elismerte, hogy eddig nem vizsgálták ***külön generációk szerint a munkavállalói elégedettségi felmérések*** eredményeit, de a beszélgetés során elgondolkodtak ezen megközelítés hasznosságán. Ugyanakkor a harmadik interjúalany továbbra sem tartja szükségesnek ezt a különbségtételt. Mindannyian fontosnak tartják a generációs sztereotípiák elkerülését, azonban a szervezeti szempontból érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni az eltérő generációs igények megértésére. Ez azért lehet különösen hasznos, mert a generációk változásával más-más munkavállalói elvárások jelennek meg, amelyek figyelembevétele hozzájárulhat a hatékony együttműködéshez, a konfliktuskezeléshez és a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásához.

A ***generációs igények figyelembevétele*** nemcsak a különböző élethelyzetekből fakadó szükségletekre irányíthatja rá a figyelmet, hanem segíthet a motivációs és megtartási stratégiák finomhangolásában is. Bár valóban fontos, hogy ne rögzült sztereotípiák alapján hozzanak

döntéseket, a generációs szemlélet megteremtheti azt az alapot, amely lehetővé teszi a személyre szabott, mégis átfogóbb megközelítést a HR stratégiákban. Az új generációk munkahelyre lépése ugyanis rendszeresen új kihívásokat és elvárásokat hoz magával, amelyekre érzékenyen reagálva a vállalatok jobban támogathatják a hosszú távú elégedettséget és elköteleződést.

3.3 Következtetések levonása

A kutatásom megkezdésekor felállított hipotéziseimmel és kutatási kérdéseimmel kapcsolatban a következő megállapításokra jutottam az eredmények alapján:

A kérdőíves kutatásomból kinyert eredmények alapján a H1 hipotézist elfogadom, miszerint "*a különböző generációk eltérő munkahelyi elvárásai és motivációs tényezői differenciált tehetségmenedzsment stratégiákat igényelnek a hatékony megtartás és teljesítménynövelés érdekében*."

K1: Hogyan befolyásolják a különböző generációk munkahelyi elvárásai és motivációs tényezői a tehetségmenedzsment stratégiáit?

A különböző generációk munkahelyi elvárásai és motivációs tényezői jelentős hatással vannak a tehetségmenedzsment stratégiáira, mivel az egyes generációk másképp értékelik a munkahelyi juttatásokat, a fejlődési lehetőségeket és a munkakörnyezetet. Az ANOVA elemzés eredményei alapján az X, Y és Z generációk eltérő preferenciákat mutatnak, ami arra utal, hogy a tehetségmenedzsment stratégiáknak figyelembe kell venniük ezeket a különbségeket a munkavállalók elvárásainak és motivációinak kezelésében. A Z generáció számára különösen fontosak a fejlődési és továbbképzési lehetőségek. A vizsgálat eredményei szerint a Z generáció tagjai magasabb értéket tulajdonítanak a tanulásnak és a szakmai fejlődésnek, míg az idősebb generációk, például az X generáció (1965–1980 között születettek), kevésbé tartják ezt fontosnak. Ez visszavezethető a szakirodalomra, amely szerint a fiatalabb munkavállalók ambiciózusabbak, és hajlandóbbak hosszabb távon is fejlődési lehetőségeket keresni. Az ANOVA teszt alapján a Z generáció számára a fejlődési lehetőségek fontossága szignifikáns különbséget mutatott, az értékelésük átlaga 0,51, míg az X generációé -0,41 volt ($F = 9,43$, $p = 0,000$), ami azt jelzi, hogy a Z generáció számára kulcsfontosságú a folyamatos tanulás. A juttatások, mint például az egészségügyi, szabadidős és cafeteria juttatások értékelése is generációnként eltérő. Az X generáció értékelte ezeket a juttatásokat magasabbra (0,50), míg a Z generáció alacsonyabb értéket adott (−0,16), ami arra utal, hogy az idősebb generációk inkább a stabilitásra és a jólétre koncentrálnak, míg a fiatalabb generációk rugalmasabbak és kevésbé érzékelik ezen juttatások fontosságát. Az

ilyen eltérések figyelembevételével a tehetségmenedzsment stratégia egyensúlyt kell, hogy teremtsen a különböző generációk igényei között, például a Z generáció számára vonzóbbá téve a tanulási és fejlődési lehetőségeket, míg az X és Y generációk számára a juttatások és a stabilitás kerülhetnek előtérbe. A munkahelyi kommunikáció és együttműködés hatékonysága is generációspecifikus eltéréseket mutat. A Z generáció tagjai elégedettebbek voltak a generációk közötti kommunikációval és együttműködéssel (0,38), míg az X generáció tagjai elégedetlenséget mutattak (-0,33). Ez arra utal, hogy a fiatalabb generációk könnyebben alkalmazkodnak a modern kommunikációs eszközökhöz, míg az idősebbek számára a digitális kommunikációs módszerek nehezebbek lehetnek. A tehetségmenedzsmentnek ezt a különbséget is figyelembe kell vennie, hiszen a különböző generációk eltérő kommunikációs stílusai különféle módszereket igényelnek a hatékony együttműködés biztosításához.

Az interjúkból kapott eredmények alapján a H2 hipotézis elvethető, mivel jelenleg a vállalatok nem alkalmaznak generációk szerint kategorizált tehetségmegtartó programokat.

K2: Vannak-e kidolgozott stratégiák a tehetségek megtartására és szükséges-e ezeket generációk szerint kategorizálni?

A vállalatok számára a tehetségmenedzsment és a tehetségek megtartása kiemelt prioritásként jelenik meg, különösen a kulcspozíciók esetében. A kutatás során az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a tehetségek megtartása alapvetően az utódlási tervek részeként történik, ahol cél a szervezeti tudás folyamatos átadása. Az interjúk alapján a vállalatok aktívan foglalkoznak a belső tehetségek gondozásával, és nagy hangsúlyt fektetnek a hosszú távú stabilitásra, valamint a jövő generációk folyamatos integrálására. A tehetségmenedzsment stratégiákat egyelőre nem generációspecifikus módon kezelik, hanem inkább egyénre szabottan, az egyes munkavállalók igényeihez és előrelépési lehetőségeihez igazodva. Az interjúk során az is kiderült, hogy bár az eltérő generációk igényeit figyelembe veszik, eddig még nem tartották szükségesnek a stratégiák generációk szerinti kategorizálását. Azonban a lezajlott interjúk után két interjúalany is jelezte, hogy kutatási témám hatására fontolóra veszik, hogy a jövőben a munkavállalói elégedettség felmérésének eredményeit generációs szempontból is elemezzék. Amennyiben releváns különbségeket találnak, megvizsgálják annak lehetőségét, hogy a jövőben a tehetségmegtartó stratégiákban generációspecifikus elemeket is alkalmazzanak. Az eltérő generációs elvárások és igények kezelése segíthet finomhangolni a motivációs és megtartási stratégiákat, mivel minden

generáció más értékrendet, preferenciát képvisel, ami a munkahelyi elégedettséghez, elköteleződéshez és hosszú távú megtartásukhoz is hozzájárulhat.

A H3 hipotézist illetően - miszerint a generáció-központú programok elősegítik a tehetségek menedzselését, mivel a megkérdezett vállalatok egyikénél sem alkalmaznak ilyen programokat - nem sikerült egyértelmű választ adnom. Bár a kutatásom szélesebb kontextusban foglalkozik a tehetségmenedzsmentben megjelenő generációk közötti különbségeket érintő témával, a kérdés célzott megközelítést igényelhetne, ahol olyan vállalatokat vizsgálnak, amelyek már alkalmaznak generációspecifikus tehetségmegtartó programokat. Ennek érdekében a jövőbeli kutatások során célszerű lenne olyan vállalatokat felkeresni, amelyek konkrét generáció-központú stratégiákat alkalmaznak.

K3: Milyen mélységben foglalkoznak a multinacionális vállalatok a generációs különbségekkel és ezek a különbségek milyen hatással vannak a tehetségek menedzselésére?

A multinacionális vállalatok a generációs különbségek kérdésével vegyesen foglalkoznak, és azok hatása a tehetségmenedzsmentre is eltérő. Az interjúk során a vállalati vezetők különböző véleményeket fogalmaztak meg a generációs különbségek hatásáról. Egyesek szerint a generációk közötti eltérések nem jelentős mértékben befolyásolják a vállalat működését, míg mások úgy látják, hogy bizonyos helyzetekben, mint például az előmeneteli lehetőségek vagy az innovációs ötletek elfogadása terén, feszültségek alakulhatnak ki. A vállalatok igyekeznek figyelembe venni a különböző generációk preferenciáit, például az idősebb munkavállalók számára a stabilitás és a hosszú távú kapcsolatok, míg a fiatalabbak számára az előrelépési lehetőségek és izgalmas kihívások kerülnek előtérbe. Az interjúkban megfogalmazott válaszok alapján a vállalatok a generációk közötti különbségeket inkább személyes igényekként kezelik, mintsem sztereotípiák alapján. Ugyanakkor a generációs különbségek figyelembevételével a tehetségmenedzsment stratégiai szinten is támogathatja a vállalatok hosszú távú sikerét, mivel a különböző generációk eltérő motivációval rendelkeznek, és ez a különbség hatással lehet a vállalati kultúrára, a csapatdinamikára, valamint az innovációs képességekre is. A generációs eltérésekre adott válaszok tehát hozzájárulhatnak a tehetségek hatékonyabb menedzseléséhez és a munkavállalói elégedettség növeléséhez.

A negyedik hipotézis megválaszolásához az előző három hipotézis és kutatási kérdések figyelembe vétele szükséges. A kutatás eredményei alapján úgy tűnik, hogy a generációs különbségek jelen vannak, és bár nem minden esetben igényelnek teljesen különálló stratégiákat, befolyásolhatják a

tehetséggondozás és -megtartás bizonyos elemeit. Az eredmények tehát részben alátámasztják a H4 hipotézist, miszerint a generációs különbségek eltérő válaszokat vonhatnak maguk után a tehetséggondozásban, különösen a preferenciák és motivációs tényezők szempontjából.

K4: Szükség van-e egyáltalán különböző stratégiák kidolgozására és alkalmazására a generációs igények és preferenciák hatékony kezelése céljából?

A K4 kutatási kérdésre a válasz az eredmények alapján az, hogy bár a generációspecifikus stratégiák alkalmazása nem minden vállalat esetében szükséges, a generációk eltérő igényeinek figyelembevétele hozzájárulhat a tehetséggondozás és a munkavállalói elégedettség javításához. A különböző generációk preferenciái, például a stabilitás, a fejlődési lehetőségek és a kommunikációs stílusok közti különbségek alapján indokolt lehet bizonyos elemek finomhangolása a tehetségmenedzsment stratégiákban. Azaz, nem minden esetben szükséges teljesen különálló stratégiák kidolgozása, de a generációs igényekre való érzékenység növelheti a vállalat tehetségtartási képességét.

4 JAVASLATTÉTEL AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁRA

Összegezve az eddigi eredményeket végül a H5 hipotézist, miszerint „Generáció-bázisú tehetségmenedzselő stratégiákkal megteremthető a kevert generációkat tartalmazó pozitív munkahelyi kultúra", elfogadom. Indoklásomat pedig a K5 kutatási kérdésre - *Azonosítható-e olyan tudásbázis, amely segíthet a vezetőknek és a szervezeteknek a pozitív munkahelyi kultúra megteremtésében és a generációs különbségek hatékony kezelésében (K5)* – kapott válaszom adja. Az alapvető cél itt az volt, hogy egy olyan átfogó tudásbázist azonosítsak a dolgozat végére, amely a vezetők és szervezetek számára segítséget nyújt a pozitív munkahelyi kultúra megteremtésében és a generációs különbségek kezelésében. Az eredményeim számos fontos területet foglal magába. Ennek a tudásbázisnak nemcsak a generációs különbségekre, hanem a tehetségmenedzsmentre, az utánpótlás-nevelésre, valamint a diák- és gyakornoki programokra is ki kell terjednie, hogy a vállalat a lehető leghatékonyabban tudjon reagálni a munkaerőpiaci kihívásokra.

Elsőként, a tehetség felismerése és támogatása kulcsfontosságú. Az eredmények világosan mutatják, hogy a fiatal tehetségek támogatása és azok felkarolása, akik kiemelkedő képességekkel rendelkeznek, a cég hosszú távú sikeréhez elengedhetetlen. Ez egyaránt vonatkozik a költségtérítéses képzési támogatásra, az anyagi megbecsülésre, valamint a tehetségek pozícióváltási lehetőségeinek biztosítására is. Egy átgondolt, stratégiai szemléletű tehetségmenedzsment-rendszer kialakítása, amely a karrierépítési lehetőségeket strukturáltan támogatja, jelentős előnyt jelenthet. Egy jól felépített karrierportál, amely a kollégák kompetenciáinak nyilvántartásával lehetőséget nyújt a fejlődés folyamatos nyomon követésére, különösen fontos szerepet tölthet be ebben.

Második lépésként, a vezetői készségek fejlesztésének és az utódlás tervezésének fontossága emelendő ki. A fiatal vezetők felkészítése és folyamatos mentorálása, az utódok kinevelésének elősegítése kulcsfontosságú, ha a vállalat stabil vezetői bázist szeretne építeni. Az olyan tréningek, amelyek a projektvezetésre, csapatirányításra, időmenedzsmentre és a kommunikációra fókuszálnak, nagyban hozzájárulhatnak a junior menedzserek sikeréhez. Az utódlás ösztönzésének egy lehetséges módszere, hogy a vezetők csak akkor léphetnek elő, ha kinevelték saját utódjukat, ez biztosítaná a zökkenőmentes átmenetet és az értékes vezetői tapasztalatok megtartását.

Harmadik fontos elem a generációs különbségek kezelése. Az elemzések alapján fontos lenne a különböző generációk közötti megértés erősítése és az együttműködés ösztönzése. A generációs különbségekről szóló tréningek során a résztvevők tudatosíthatják egymás különféle igényeit és erősségeit, ezáltal jobban megbecsülhetik, illetve hatékonyabban támogathatják egymást. Az olyan

kezdeményezések, mint a „sit together” program, amely során a fiatalabb és idősebb munkavállalók együtt dolgoznak, elősegítené a kölcsönös tanulást és tiszteletet. Egy ilyen rendszerben értékes lehet az idősebb, tapasztaltabb munkatársak és a fiatalabb generáció közötti közvetítő szerepet betöltő kollégák bevonása, akik hidat képezhetnek a különböző nézőpontok és munkastílusok között. A vélemények anonim megosztása vagy a különböző életkorú munkavállalók igényeinek felmérése szintén lehetőséget adna arra, hogy a munkavállalók saját munkastílusuknak megfelelően teljesíthessenek, így érvényesíthetik saját erősségeiket.

Negyedikként fontos megemlíteni a kollégák közötti tudásmegosztást és mentorálást, amely szintén központi szerepet játszik a pozitív munkahelyi kultúra megteremtésében. Azok a programok, amelyek lehetőséget adnak a tapasztalt kollégák számára, hogy átadják tudásukat a fiatalabb generációnak, vagy épp fordítva, a fiatalok friss technológiai tudásuk révén segítsék az idősebb kollégákat, hatékonyan támogatják az egymás iránti tisztelet és megbecsülés kialakulását.

Ötödik szempontként említhető a folyamatos tanulási lehetőségek biztosítása. A vezetőknek és munkavállalóknak nyújtott külföldi tanulmányutak, tréningek, projektfeladatok biztosítása elősegítheti a szakmai és személyes fejlődést. Egyéni karrierút kidolgozása, ahol a munkavállalók céljait a vállalati lehetőségekkel összehangolják, hatékony megoldás lehet a belső motiváció erősítésére.

Végül pedig a jövő munkavállalóit emelném ki, a diákokat és gyakornokokat. A diák- és gyakornoki programok strukturált keretrendszere ugyanis szintén fontos eleme lehet a tudásbázisnak. A tehetségek megtartása érdekében célszerű lenne kidolgozni egy olyan rendszert, amely már a gyakornoki időszak alatt a tehetség gondozását helyezi előtérbe. A gyakornokok teljes értékű munkavállalóként való kezelése, valamint rendszeres egyéni értékelésük és fejlődésük nyomon követése hatékonyan támogathatja a hosszú távú elköteleződésüket a szervezet felé. Például olyan mini projekteket adni számukra, amelyek segítik őket az adott területen való elmélyülésben, miközben hozzájárulnak a cég fejlesztési céljaihoz. Ezt kiegészítve pedig mindkét fél számára értékes lehet, ha a diákok szakdolgozati témáit a vállalat aktuális kihívásaihoz igazítják, ezzel segítve a tudományos munka és a vállalati alkalmazás közötti kapcsolatot. A vállalat számára ez a hozzáállás egyébként is előnyös, hiszen a bevezetés során befektetett erőforrásokat hosszabb távon megtérülhetnek, amikor a gyakornokok belépnek állandó alkalmazotti pozíciókba. Továbbá, a diákprogramok részeként bevezethető lenne egy „karrierforgó” rendszer, amely lehetőséget nyújt arra, hogy a gyakornokok több területet is megismerhessenek, így hamarabb találhatják meg azt a

pozíciót, ahol a legtöbbet tudják nyújtani, és ahol a leginkább ki tudnak teljesedni. Ez nemcsak az egyén fejlődéséhez járul hozzá, hanem a vállalat számára is fontos, hiszen ezáltal sokoldalú, motivált munkavállalókat nyerhetnek, akik jobban megértik a vállalat különböző részlegeit és folyamatait. Emellett a multinacionális cégeknél különösen értékes lehet a korábbi csereprogramok visszavezetése, hiszen a diákok és fiatal munkavállalók számára jelentős inspirációt és tapasztalatot adhat, ha nemzetközi környezetben is kipróbálhatják magukat.

5 ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatomban a multinacionális vállalatok tehetségmenedzsmentjét és a generációs különbségek közötti kapcsolatot vizsgáltam. Kutatásom célja az volt, hogy feltárjam, hogyan befolyásolják a különböző generációk munkahelyi elvárásai és motivációs tényezői a tehetségmenedzsment stratégiáit, milyen stratégiák léteznek a tehetségek megtartására, és hogy a vállalatok milyen mértékben veszik figyelembe a generációs eltéréseket.

A dolgozat első részében szakirodalmi áttekintést nyújtottam a generációk fogalmáról és jellemzőiről, valamint bemutattam, hogyan különböznek egymástól a Baby Boomers, X, Y, Z és Alpha generációk munkahelyi attitűdjei. Kiemeltem, hogy ezek az eltérések meghatározzák a tehetségmenedzsment stratégiai megközelítését is. A tehetségmenedzsment fogalmát és fejlődését több teoretikus modell és gyakorlati példa segítségével elemeztem, külön figyelmet fordítva a multinacionális vállalatok által alkalmazott stratégiákra és a felsőoktatás szerepére a tehetséggondozásban.

A primerkutatásomban vegyes módszertani megközelítést alkalmaztam: kérdőíves lekérdezésekkel és személyes interjúkkal vizsgáltam a generációk munkahelyi elvárásait és a tehetségmenedzsment kihívásait. A kutatás során először a főkomponens-analízist (PCA) alkalmaztam, hogy azonosítsam a munkahelyi elvárások és motivációs tényezők főbb dimenzióit. Ezt követően ANOVA elemzéssel vizsgáltam a különböző generációk közötti eltéréseket a munkahelyi elvárások és motivációk terén. Végül post-hoc teszt alkalmazása lehetővé tette a csoportok közötti specifikus különbségek pontosabb azonosítását Az ANOVA elemzés eredményei rávilágítottak arra, hogy például a Z generáció számára a tanulási és fejlődési lehetőségek kiemelt fontossággal bírnak, míg az idősebb generációk – különösen az X generáció – nagyobb hangsúlyt helyeznek a stabilitásra és a juttatásokra. Az interjúk során kiderült, hogy bár a vállalatok törekszenek a különböző generációk elvárásainak figyelembevételére, a stratégiák nem mindig generációspecifikusak, hanem inkább egyénre szabott megközelítést követnek.

A kutatásom legfontosabb megállapítása, hogy a generációk közötti különbségek hatással vannak a tehetségmenedzsment stratégiáira, különösen a motiváció, a teljesítményértékelés és a jutalmazás terén. A multinacionális vállalatok számára az eltérő generációs elvárások kezelése nemcsak a munkahelyi elégedettség növelését, hanem a hosszú távú vállalati sikerességet is támogatja. A dolgozat rámutatott arra, hogy a különböző generációk igényeinek figyelembevételével a tehetségek hatékonyabban azonosíthatók és megtarthatók.

Végezetül a kapott eredmények alapján megfogalmaztam néhány stratégiát a tehetségmenedzsment finomhangolására, amelyek segíthetnek a vállalatoknak a generációk közötti eltérések kezelésében és az együttműködés javításában. E kutatás nemcsak a vállalatok számára kínál hasznos irányelveket, hanem hozzájárulhat a tehetségmenedzsment gyakorlatának fejlődéséhez a felsőoktatás és a munkaerőpiac területén is, segítve a generációk közötti hatékony munkavégzést és együttműködést.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Dániel Zoltán Andrásnak, a dolgozatom elkészítésében nyújtott szakmai útmutatásáért és támogatásáért. Hálás vagyok a türelméért, a visszajelzésekért, valamint a bátorításért. Az ő segítsége nélkül ez a dolgozat nem jöhetett volna létre ilyen formában.

6 FORRÁSOK

Adams, J. S. (1963). TOWARD AN UNDERSTANDING OF INEQUITY 1. In *Journal of Abnormal and, Social Psychology* (Vol. 67, Issue 5).

Adams, J. S. (1965). *INEQUITY IN SOCIAL EXCHANGE t I*.

Al-Shabatat, A. M. (2013). A Review of the Contemporary Concepts of Giftedness and Talent. *International Interdisciplinary Journal of Education*, *2*(12), 1336–1346. https://doi.org/10.12816/0002983

Bajor et al. (2019). *A tehetség kézikönyve*. https://tehetseg.hu/sites/default/files/kezikonyv/nk_mind_0.pdf

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *44*(3), 175–189. https://doi.org/10.1111/jasp.12208

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. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). TalentshipHRMeasurementAnalysis. *Trade Journal*, *29*(1), 25–33.

Buda, A. (2019). Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány*, *January 2019*. https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.1.12

Cappelli, P. (2009). Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, *25*(3), 16. https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001

Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (Second Edition).

Cheese, P., Thomas, R. J. ., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization : strategies for globalization, talent management, and high performance*. Kogan Page.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Collings, D. G., Scullion, H., Cairnes, J. E., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. In *Human Resource Management Journal and Irish Journal of Management* (Vol. 5, Issue 5).

Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, *6*(2), 63–76. https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012

Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). *"Új szelek fújnak"-a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira*. https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84

Dallman Kristóf. (2021). *A TDK örök !* 6–10.

Dan P. McAdams, & Ed de St. Aubin. (1992). A Theory of Generativity and Its Assessment Through Self-Report, Behavioral Acts, and Narrative Themes in Autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, *62*(6.), 1003–1015.

David Kramb, M. (2020). *HOW TO NAVIGATE IN A GENERATIONALLY DIVERSE WORKFORCE: A*

MULTI-CASE STUDY ON LEADERS WHO MANAGE A MULTIGENERATIONAL TEAM.

Dittmar, H. (2005). Compulsive buying - A growing concern? An examination of gender, age, and endorsement of materialistic values as predictors. *British Journal of Psychology*, *96*(4), 467–491. https://doi.org/10.1348/000712605X53533

Dr. Balogh, G. (2021). *Tehetséggondozás, -menedzsment, -áramlás*. https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23829

Dries, N. (2022). What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon. In *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 19–37). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/978-1-80117-834-120221002

Dunne, A. (2022). *Do different generations have different reward preferences? A comparative study analysing the motivators and reward preferences of Gen Z in comparison to Gen Y*.

Dwyer, R. J., & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. In *Journal of Enterprising Communities* (Vol. 10, Issue 3, pp. 281–305). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/JEC-08-2013-0025

Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, *49*(2), 204–214. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, *45*(2), 161–168. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support. In *European Journal of International Management* (Vol. 9, Issue 1, pp. 9–27). Inderscience Publishers. https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066669

Gomes, C., Fernanda, C., Bezerra, M., Oste, G., Cremonezi, G., Augusto, T., Reis, D., Fernanda De Melo, C., Graziela, B., Graziano, O., & Corresponding, C. (2018). Study on The Alpha Generation And The Reflections of Its Behavior in the Organizational Environment. *Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science*, *6*(1), 2321–9467. www.questjournals.org

Hukné Kiss, S., Zarándé Vámosi, K., & Kovács, I. (2023). *EGYETEMI HALLGATÓK MOTIVÁLHATÓSÁGA TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI TEVÉKENYSÉGRE*. *7593*, 231–245.

Huselid, M. A., & Becker, B. (2005). *A Players or A Positions? The strategic logic of workforce management*. https://www.researchgate.net/publication/7434269

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct 12:11:07 PM All use subject to JSTOR Terms and Conditions. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 12, Issue 2).

Jacqueline, D., & Kourdi, J. (2010). *The Truth About Talent: A guide to building a dynamic workforce, realizing potential and helping leaders succeed*.

Juhász, T., Czeglédi, C., & Varga, E. (2023). Különböző generációk a munkahelyeken. *Közösségi Kapcsolódások - Tanulmányok Kultúráról És Oktatásról*, *3*(2), 74–83. https://doi.org/10.14232/kapocs.2023.2.74-83

Klajkó, D., Kázmér-Mayer, S., Fejes, N., Csapó, G., Bakurecz, B., & Czibor, A. (2021). Talent at Work 2.

Practical Aspects of Talent Management. *Magyar Pszichologiai Szemle*, *76*(2), 455–476. https://doi.org/10.1556/0016.2021.00011

Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, *59*(1), 101–115. https://doi.org/10.1002/hrm.21981

Koloszár, L., Wimmer, Á., Takácsné György, K., & Mitev, A. (2024). Tournament rituals and experiential competence development in higher education: A case of a unique conference series. *International Journal of Management Education*, *22*(1). https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100929

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 197–225. https://doi.org/10.1002/job.665

Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). *Engage me: The mature-age worker and stereotype threat Academy of Management Journal Engage Me: The Mature-age Worker and Stereotype Threat*.

Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, *45*(2), 134–142. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020

Makram, H., Sparrow, P., & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness*, *4*(4), 259–378. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2017-0051

Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, *23*(4), 329–345. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12013

Mccrindle, M. (2011). *An Excerpt from the ABC of XYZ*. www.markmccrindle.com

Mehta, R., Anderson, R. E., & Dubinsky, A. J. (2000). The perceived importance of sales managers' rewards: A career stage perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *15*(7), 507–524. https://doi.org/10.1108/08858620010351779

Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 10–18.

Meyer, K. E., Xin, K., Boksberger, P., Brødsgaard, K.-E., Froese, F., Lee, B., Schmitz, M., & Tung, R. (2018). *Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resource Management*. https://www.researchgate.net/publication/307964610

Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, *49*(2), 192–203. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003

Milassin, A. N. (2024). „Jó szóval oktasd, játszani is engedd.". *Educatio*, *32*(4), 627–638. https://doi.org/10.1556/2063.32.2023.4.6

Pfeffer, J. (2001). *GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS STANFORD UNIVERSITY*.

Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv* (pp. 259–287). file:///C:/Users/Acer/Downloads/SPSSkonyv.pdf

Schiemann, W. A. (2009). *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New*

Marketplace.

Scott, K. L., Shaw, J. D., & Duffy, M. K. (2008). Merit pay raises and organization-based self-esteem. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(7), 967–980. https://doi.org/10.1002/job.539

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(4), 377–412. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x

Simon, J., Berezvai, Z., & Kun, Z. (2024). *Kvantitatív elemzési módszerek*. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/10287/1/e-Book_BCE_kvantitativ_elemzes_SPSS.pdf

Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, *22*(3), 160–170. https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.05.001

Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). *Talent Management: Time To Question The Tablets Of Stone?* https://www.researchgate.net/publication/305044013_Talent_Management_Time_To_Question_The_Tablets_Of_Stone_Centre_for_Performance-led_HR_White_Paper_1101_Lancaster_University_Management_School

Sweeney, P. D. (1990). DISTRIBUTIVE JUSTICE AND PAY SATISFACTION: A FIELD TEST OF AN EQUITY THEORY PREDICTION. In *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY* (Vol. 4, Issue 3).

Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). *GENERÁCIÓS HATÁS A MUNKAHELYI KONFLIKTUSOKBAN*.

Szabó János. (2019). *Alkalmazott Pszichológia Doktori Program A tudományos tehetség összetev ő inek vizsgálata a fels ő oktatási tehetséggondozásban résztvev ő hallgatók körében*.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, *50*(5), 925–941. https://doi.org/10.1108/00251741211227663

Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, *38*(2), 118–129. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181

Yurtseven, N. (2021). *The Teacher of Alpha*. *154 Pages*(February 2020). https://www.researchgate.net/publication/349180864_The_Teacher_of_Generation_Alpha_Chapter_1

7 MELLÉKLET

1. melléklet Kérdőív kitöltök statisztikai jellemzői

		Generáció	Nem	Iskolai végzettség	Havi nettó jövedelem	Munkaviszony ideje a jelenlegi munkahelyen	Munkakör
N	Valid	185	185	185	185	185	185
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,89	1,32	3,28	676486,49	4,568	2,12
Std. Error of Mean		0,051	0,034	0,048	18993,641	0,3339	0,042
Median		2	1	3	750000	2	2
Mode		2	1	3	750000	2	2
Std. Deviation		0,699	0,467	0,657	258341,451	4,5411	0,572
Variance		0,488	0,218	0,431	6,674E+10	20,622	0,327
Skewness		0,441	0,783	-0,602	0,436	1,588	0,888
Std. Error of Skewness		0,179	0,179	0,179	0,179	0,179	0,179
Kurtosis		0,095	-1,401	1,117	0,439	1,757	2,33
Std. Error of Kurtosis		0,355	0,355	0,355	0,355	0,355	0,355
Range		3	1	4	1100000	17	3
Minimum		1	1	1	150000	0,5	1
Maximum		4	2	5	1250000	17,5	4
Sum		350	244	607	125150000	845	393
Percentiles	25	1	1	3	450000	2	2
	50	2	1	3	750000	2	2
	75	2	2	4	750000	7,5	2

2. melléklet – Kérdőív kitöltők generációk szerinti eloszlása

Generáció					
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Z	53	28,6	28,6	28,6
	Y	102	55,1	55,1	83,8
	X	27	14,6	14,6	98,4
	Baby b.	3	1,6	1,6	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

3. melléklet Kérdőív kitöltők nemek szerinti eloszlása

Nem					
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Férfi	126	68,1	68,1	68,1
	Nő	59	31,9	31,9	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

4. melléklet Kérdőív kitöltők iskolai végzettség szerinti eloszlása

Iskolai végzettség					
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Szakiskola / szakközépiskola	3	1,6	1,6	1,6
	Középiskola (érettségivel)	11	5,9	5,9	7,6
	Főiskolai / egyetemi alapképzés (ba/bsc)	103	55,7	55,7	63,2
	Egyetemi mesterképzés (ma/msc)	67	36,2	36,2	99,5
	Doktori fokozat (phd)	1	0,5	0,5	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

5. melléklet Kérdőív kitöltők jövedelem szerinti eloszlása

Havi nettó jövedelem					
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	150000	5	2,7	2,7	2,7
	250000	5	2,7	2,7	5,4
	350000	15	8,1	8,1	13,5
	450000	37	20,0	20,0	33,5
	750000	105	56,8	56,8	90,3
	1250000	18	9,7	9,7	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

6. melléklet Kérdőív kitöltők jelenlegi munkahelyen tartó munkaviszony ideje szerinti eloszlása

Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,5	24	13,0	13,0	13,0
	2,0	86	46,5	46,5	59,5
	4,0	19	10,3	10,3	69,7
	7,5	34	18,4	18,4	88,1
	12,5	11	5,9	5,9	94,1
	17,5	11	5,9	5,9	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

7. melléklet Kérdőív kitöltők munkakör szerinti eloszlása

Munkakör					
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Gyakornok/diák	15	8,1	8,1	8,1
	Alkalmazott	137	74,1	74,1	82,2
	Középvezető	28	15,1	15,1	97,3
	Vezető	5	2,7	2,7	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

8. melléklet Total Variance Explained - "Munkavállalói értékek" csoport

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,044	21,742	21,742	3,044	21,742	21,742	2,604	18,603	18,603
2	2,164	15,457	37,200	2,164	15,457	37,200	2,040	14,571	33,173
3	1,679	11,994	49,194	1,679	11,994	49,194	1,816	12,974	46,147
4	1,394	9,959	59,153	1,394	9,959	59,153	1,627	11,624	57,771
5	1,145	8,176	67,329	1,145	8,176	67,329	1,338	9,558	67,329
6	0,798	5,703	73,032						
7	0,678	4,840	77,872						
8	0,656	4,689	82,561						
9	0,569	4,063	86,624						
10	0,505	3,610	90,234						
11	0,418	2,984	93,218						
12	0,380	2,716	95,933						
13	0,319	2,279	98,212						
14	0,250	1,788	100,000						

9. melléklet Total Variance Explained – "Tehetségmenedzsment és fejlődés" csoport

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,616	50,773	50,773	7,616	50,773	50,773	4,724	31,494	31,494
2	1,177	7,849	58,623	1,177	7,849	58,623	3,797	25,316	56,810
3	1,043	6,954	65,577	1,043	6,954	65,577	1,315	8,767	65,577
4	0,808	5,388	70,965						
5	0,723	4,818	75,783						
6	0,628	4,184	79,967						
7	0,606	4,038	84,005						
8	0,474	3,160	87,165						
9	0,370	2,469	89,634						
10	0,347	2,310	91,944						
11	0,309	2,063	94,007						
12	0,263	1,755	95,762						
13	0,251	1,673	97,435						
14	0,203	1,351	98,786						
15	0,182	1,214	100,000						

10. melléklet Total Variance Explained – "Generációk" csoport

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,044	29,195	29,195	2,044	29,195	29,195	1,992	28,460	28,460
2	1,932	27,595	56,790	1,932	27,595	56,790	1,983	28,330	56,790
3	0,880	12,578	69,367						
4	0,748	10,688	80,055						
5	0,613	8,754	88,809						
6	0,456	6,517	95,327						
7	0,327	4,673	100,000						

11. melléklet Total Variance Explained – "Gyakornoki programok" csoport

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,433	55,410	55,410	4,433	55,410	55,410	4,321	54,007	54,007
2	1,258	15,731	71,141	1,258	15,731	71,141	1,371	17,134	71,141
3	0,719	8,983	80,124						
4	0,565	7,063	87,187						
5	0,347	4,343	91,530						
6	0,296	3,702	95,233						
7	0,215	2,691	97,924						
8	0,166	2,076	100,000						

12. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – generációk szerint

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Based on Mean	0,972	2	179	0,380
	Based on Median	0,868	2	179	0,421
	Based on Median and with adjusted df	0,868	2	173,003	0,421
	Based on trimmed mean	0,945	2	179	0,391
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Based on Mean	0,615	2	179	0,542
	Based on Median	0,581	2	179	0,560
	Based on Median and with adjusted df	0,581	2	174,776	0,560
	Based on trimmed mean	0,624	2	179	0,537
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Based on Mean	0,082	2	179	0,921
	Based on Median	0,067	2	179	0,935
	Based on Median and with adjusted df	0,067	2	173,381	0,935
	Based on trimmed mean	0,072	2	179	0,931
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Based on Mean	0,403	2	179	0,669
	Based on Median	0,335	2	179	0,716
	Based on Median and with adjusted df	0,335	2	176,172	0,716
	Based on trimmed mean	0,408	2	179	0,665
Fizetés fontossága	Based on Mean	1,487	2	179	0,229
	Based on Median	1,171	2	179	0,313
	Based on Median and with adjusted df	1,171	2	154,688	0,313
	Based on trimmed mean	1,430	2	179	0,242
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Based on Mean	0,609	2	179	0,545
	Based on Median	0,549	2	179	0,578
	Based on Median and with adjusted df	0,549	2	175,606	0,578
	Based on trimmed mean	0,621	2	179	0,538
Tehetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Based on Mean	1,170	2	179	0,313
	Based on Median	1,117	2	179	0,330
	Based on Median and with adjusted df	1,117	2	175,760	0,330
	Based on trimmed mean	1,149	2	179	0,319
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Based on Mean	2,530	2	179	0,082
	Based on Median	2,489	2	179	0,086
	Based on Median and with adjusted df	2,489	2	175,449	0,086
	Based on trimmed mean	2,589	2	179	0,078
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Based on Mean	0,038	2	179	0,963
	Based on Median	0,045	2	179	0,956
	Based on Median and with adjusted df	0,045	2	177,711	0,956
	Based on trimmed mean	0,044	2	179	0,957
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Based on Mean	0,175	2	179	0,840
	Based on Median	0,165	2	179	0,848
	Based on Median and with adjusted df	0,165	2	172,077	0,848
	Based on trimmed mean	0,223	2	179	0,800
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Based on Mean	0,254	2	179	0,776
	Based on Median	0,371	2	179	0,690
	Based on Median and with adjusted df	0,371	2	177,446	0,690
	Based on trimmed mean	0,301	2	179	0,741
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Based on Mean	1,706	2	179	0,184
	Based on Median	1,690	2	179	0,188
	Based on Median and with adjusted df	1,690	2	178,690	0,188
	Based on trimmed mean	1,676	2	179	0,190

13. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – nemek szerint

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Based on Mean	0,017	1	180	0,896
	Based on Median	0,002	1	180	0,967
	Based on Median and with adjusted df	0,002	1	179,120	0,967
	Based on trimmed mean	0,007	1	180	0,933
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Based on Mean	1,219	1	180	0,271
	Based on Median	1,418	1	180	0,235
	Based on Median and with adjusted df	1,418	1	177,525	0,235
	Based on trimmed mean	1,231	1	180	0,269
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Based on Mean	0,599	1	180	0,440
	Based on Median	0,876	1	180	0,351
	Based on Median and with adjusted df	0,876	1	178,221	0,351
	Based on trimmed mean	0,702	1	180	0,403
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Based on Mean	0,199	1	180	0,656
	Based on Median	0,229	1	180	0,633
	Based on Median and with adjusted df	0,229	1	179,825	0,633
	Based on trimmed mean	0,181	1	180	0,671
Fizetés fontossága	Based on Mean	0,000	1	180	0,997
	Based on Median	0,023	1	180	0,878
	Based on Median and with adjusted df	0,023	1	179,864	0,878
	Based on trimmed mean	0,000	1	180	0,992
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Based on Mean	0,039	1	180	0,844
	Based on Median	0,046	1	180	0,830
	Based on Median and with adjusted df	0,046	1	175,474	0,830
	Based on trimmed mean	0,037	1	180	0,848
Tehetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Based on Mean	0,149	1	180	0,700
	Based on Median	0,141	1	180	0,708
	Based on Median and with adjusted df	0,141	1	179,997	0,708
	Based on trimmed mean	0,165	1	180	0,685
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Based on Mean	0,000	1	180	0,993
	Based on Median	0,000	1	180	0,989
	Based on Median and with adjusted df	0,000	1	179,601	0,989
	Based on trimmed mean	0,000	1	180	0,988
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Based on Mean	0,005	1	180	0,942
	Based on Median	0,001	1	180	0,976
	Based on Median and with adjusted df	0,001	1	177,651	0,976
	Based on trimmed mean	0,003	1	180	0,957
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Based on Mean	0,517	1	180	0,473
	Based on Median	0,598	1	180	0,440
	Based on Median and with adjusted df	0,598	1	174,472	0,440
	Based on trimmed mean	0,528	1	180	0,468
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Based on Mean	2,470	1	180	0,118
	Based on Median	2,697	1	180	0,102
	Based on Median and with adjusted df	2,697	1	180,000	0,102
	Based on trimmed mean	2,558	1	180	0,112
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Based on Mean	2,998	1	180	0,085
	Based on Median	2,768	1	180	0,098
	Based on Median and with adjusted df	2,768	1	179,650	0,098
	Based on trimmed mean	2,987	1	180	0,086

14. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – iskolai végztettség szerint

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Egészszégügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Based on Mean	2,427	3	177	0,067
	Based on Median	2,222	3	177	0,087
	Based on Median and with adjusted df	2,222	3	163,234	0,088
	Based on trimmed mean	2,418	3	177	0,068
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Based on Mean	1,256	3	177	0,291
	Based on Median	1,388	3	177	0,248
	Based on Median and with adjusted df	1,388	3	165,802	0,248
	Based on trimmed mean	1,262	3	177	0,289
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Based on Mean	2,332	3	177	0,076
	Based on Median	2,329	3	177	0,076
	Based on Median and with adjusted df	2,329	3	172,341	0,076
	Based on trimmed mean	2,350	3	177	0,074
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Based on Mean	0,520	3	177	0,669
	Based on Median	0,520	3	177	0,669
	Based on Median and with adjusted df	0,520	3	174,076	0,669
	Based on trimmed mean	0,493	3	177	0,688
Fizetés fontossága	Based on Mean	0,280	3	177	0,840
	Based on Median	0,253	3	177	0,859
	Based on Median and with adjusted df	0,253	3	159,996	0,859
	Based on trimmed mean	0,270	3	177	0,847
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Based on Mean	1,432	3	177	0,235
	Based on Median	1,417	3	177	0,239
	Based on Median and with adjusted df	1,417	3	170,805	0,240
	Based on trimmed mean	1,381	3	177	0,250
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Based on Mean	1,047	3	177	0,373
	Based on Median	1,244	3	177	0,295
	Based on Median and with adjusted df	1,244	3	173,582	0,295
	Based on trimmed mean	1,037	3	177	0,377
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Based on Mean	0,707	3	177	0,549
	Based on Median	0,614	3	177	0,607
	Based on Median and with adjusted df	0,614	3	161,819	0,607
	Based on trimmed mean	0,629	3	177	0,597
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Based on Mean	2,941	3	177	0,035
	Based on Median	2,565	3	177	0,056
	Based on Median and with adjusted df	2,565	3	173,342	0,056
	Based on trimmed mean	2,912	3	177	0,036
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Based on Mean	3,394	3	177	0,019
	Based on Median	3,340	3	177	0,021
	Based on Median and with adjusted df	3,340	3	156,321	0,021
	Based on trimmed mean	3,357	3	177	0,020
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Based on Mean	0,609	3	177	0,610
	Based on Median	0,565	3	177	0,639
	Based on Median and with adjusted df	0,565	3	152,691	0,639
	Based on trimmed mean	0,576	3	177	0,631
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Based on Mean	1,173	3	177	0,322
	Based on Median	1,081	3	177	0,358
	Based on Median and with adjusted df	1,081	3	171,090	0,359
	Based on trimmed mean	1,193	3	177	0,314

15. melléklet Tests of Homogeneity of Variances – munkakörök szerint

		Levene-S.	df1	df2	Sig.
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Based on Mean	0,432	3	178	0,730
	Based on Median	0,481	3	178	0,696
	Based on Median and with adjusted df	0,481	3	171,164	0,696
	Based on trimmed mean	0,419	3	178	0,739
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Based on Mean	0,559	3	178	0,643
	Based on Median	0,624	3	178	0,601
	Based on Median and with adjusted df	0,624	3	177,146	0,601
	Based on trimmed mean	0,601	3	178	0,615
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Based on Mean	0,191	3	178	0,902
	Based on Median	0,225	3	178	0,879
	Based on Median and with adjusted df	0,225	3	176,766	0,879
	Based on trimmed mean	0,187	3	178	0,905
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Based on Mean	1,286	3	178	0,281
	Based on Median	1,708	3	178	0,167
	Based on Median and with adjusted df	1,708	3	174,822	0,167
	Based on trimmed mean	1,328	3	178	0,267
Fizetés fontossága	Based on Mean	1,541	3	178	0,205
	Based on Median	1,374	3	178	0,252
	Based on Median and with adjusted df	1,374	3	159,154	0,253
	Based on trimmed mean	1,568	3	178	0,199
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Based on Mean	2,069	3	178	0,106
	Based on Median	1,450	3	178	0,230
	Based on Median and with adjusted df	1,450	3	158,656	0,231
	Based on trimmed mean	1,970	3	178	0,120
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Based on Mean	4,110	3	178	0,008
	Based on Median	2,492	3	178	0,062
	Based on Median and with adjusted df	2,492	3	124,300	0,063
	Based on trimmed mean	4,004	3	178	0,009
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Based on Mean	0,486	3	178	0,692
	Based on Median	0,549	3	178	0,650
	Based on Median and with adjusted df	0,549	3	174,207	0,650
	Based on trimmed mean	0,467	3	178	0,705
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Based on Mean	0,850	3	178	0,468
	Based on Median	0,721	3	178	0,541
	Based on Median and with adjusted df	0,721	3	173,588	0,541
	Based on trimmed mean	0,860	3	178	0,463
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Based on Mean	2,174	3	178	0,093
	Based on Median	2,285	3	178	0,081
	Based on Median and with adjusted df	2,285	3	165,603	0,081
	Based on trimmed mean	2,169	3	178	0,093
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Based on Mean	1,037	3	178	0,378
	Based on Median	1,265	3	178	0,288
	Based on Median and with adjusted df	1,265	3	172,294	0,288
	Based on trimmed mean	1,026	3	178	0,383
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Based on Mean	1,489	3	178	0,219
	Based on Median	1,208	3	178	0,308
	Based on Median and with adjusted df	1,208	3	169,685	0,308
	Based on trimmed mean	1,488	3	178	0,219

16. melléklet ANOVA - generációk szerint

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Between Groups	8,496	2	4,248	4,408	0,014
	Within Groups	172,504	179	0,964		
	Total	181,000	181			
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Between Groups	1,007	2	0,503	0,501	0,607
	Within Groups	179,993	179	1,006		
	Total	181,000	181			
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Between Groups	2,585	2	1,293	1,297	0,276
	Within Groups	178,415	179	0,997		
	Total	181,000	181			
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Between Groups	20,599	2	10,300	11,494	0,000
	Within Groups	160,401	179	0,896		
	Total	181,000	181			
Fizetés fontossága	Between Groups	1,223	2	0,612	0,609	0,545
	Within Groups	179,777	179	1,004		
	Total	181,000	181			
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Between Groups	0,421	2	0,211	0,209	0,812
	Within Groups	180,579	179	1,009		
	Total	181,000	181			
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Between Groups	1,129	2	0,564	0,562	0,571
	Within Groups	179,871	179	1,005		
	Total	181,000	181			
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Between Groups	4,951	2	2,476	2,517	0,084
	Within Groups	176,049	179	0,984		
	Total	181,000	181			
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Between Groups	11,940	2	5,970	6,321	0,002
	Within Groups	169,060	179	0,944		
	Total	181,000	181			
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Between Groups	8,076	2	4,038	4,180	0,017
	Within Groups	172,924	179	0,966		
	Total	181,000	181			
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Between Groups	2,761	2	1,381	1,387	0,253
	Within Groups	178,239	179	0,996		
	Total	181,000	181			
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Between Groups	0,069	2	0,034	0,034	0,967
	Within Groups	180,931	179	1,011		
	Total	181,000	181			

17. melléklet ANOVA - nemek szerint

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Egészszégügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Between Groups	13,233	1	13,233	14,198	0,000
	Within Groups	167,767	180	0,932		
	Total	181,000	181			
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Between Groups	0,965	1	0,965	0,964	0,327
	Within Groups	180,035	180	1,000		
	Total	181,000	181			
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Between Groups	3,829	1	3,829	3,891	0,050
	Within Groups	177,171	180	0,984		
	Total	181,000	181			
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Between Groups	0,244	1	0,244	0,243	0,623
	Within Groups	180,756	180	1,004		
	Total	181,000	181			
Fizetés fontossága	Between Groups	0,230	1	0,230	0,229	0,633
	Within Groups	180,770	180	1,004		
	Total	181,000	181			
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Between Groups	0,897	1	0,897	0,896	0,345
	Within Groups	180,103	180	1,001		
	Total	181,000	181			
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Between Groups	0,081	1	0,081	0,080	0,777
	Within Groups	180,919	180	1,005		
	Total	181,000	181			
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Between Groups	0,085	1	0,085	0,085	0,771
	Within Groups	180,915	180	1,005		
	Total	181,000	181			
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Between Groups	6,352	1	6,352	6,546	0,011
	Within Groups	174,648	180	0,970		
	Total	181,000	181			
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Between Groups	3,305	1	3,305	3,348	0,069
	Within Groups	177,695	180	0,987		
	Total	181,000	181			
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Between Groups	0,245	1	0,245	0,244	0,622
	Within Groups	180,755	180	1,004		
	Total	181,000	181			
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Between Groups	0,373	1	0,373	0,372	0,543
	Within Groups	180,627	180	1,003		
	Total	181,000	181			

18. melléklet ANOVA - iskolai végzettség szerint

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Egészszégügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Between Groups	4,811	4	1,203	1,208	0,309
	Within Groups	176,189	177	0,995		
	Total	181,000	181			
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Between Groups	1,206	4	0,301	0,297	0,880
	Within Groups	179,794	177	1,016		
	Total	181,000	181			
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Between Groups	3,342	4	0,836	0,832	0,506
	Within Groups	177,658	177	1,004		
	Total	181,000	181			
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Between Groups	0,476	4	0,119	0,117	0,976
	Within Groups	180,524	177	1,020		
	Total	181,000	181			
Fizetés fontossága	Between Groups	5,657	4	1,414	1,428	0,227
	Within Groups	175,343	177	0,991		
	Total	181,000	181			
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Between Groups	2,931	4	0,733	0,728	0,574
	Within Groups	178,069	177	1,006		
	Total	181,000	181			
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Between Groups	2,576	4	0,644	0,639	0,635
	Within Groups	178,424	177	1,008		
	Total	181,000	181			
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Between Groups	1,276	4	0,319	0,314	0,868
	Within Groups	179,724	177	1,015		
	Total	181,000	181			
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Between Groups	4,001	4	1,000	1,000	0,409
	Within Groups	176,999	177	1,000		
	Total	181,000	181			
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Between Groups	4,300	4	1,075	1,077	0,369
	Within Groups	176,700	177	0,998		
	Total	181,000	181			
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Between Groups	9,005	4	2,251	2,317	0,059
	Within Groups	171,995	177	0,972		
	Total	181,000	181			
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Between Groups	2,125	4	0,531	0,526	0,717
	Within Groups	178,875	177	1,011		
	Total	181,000	181			

19. melléklet ANOVA - munkakörök szerint

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Between Groups	0,913	3	0,304	0,301	0,825
	Within Groups	180,087	178	1,012		
	Total	181,000	181			
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Between Groups	3,514	3	1,171	1,175	0,321
	Within Groups	177,486	178	0,997		
	Total	181,000	181			
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Between Groups	10,258	3	3,419	3,565	0,015
	Within Groups	170,742	178	0,959		
	Total	181,000	181			
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Between Groups	11,330	3	3,777	3,962	0,009
	Within Groups	169,670	178	0,953		
	Total	181,000	181			
Fizetés fontossága	Between Groups	10,255	3	3,418	3,564	0,015
	Within Groups	170,745	178	0,959		
	Total	181,000	181			
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Between Groups	5,319	3	1,773	1,796	0,150
	Within Groups	175,681	178	0,987		
	Total	181,000	181			
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Between Groups	1,888	3	0,629	0,626	0,599
	Within Groups	179,112	178	1,006		
	Total	181,000	181			
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Between Groups	6,337	3	2,112	2,153	0,095
	Within Groups	174,663	178	0,981		
	Total	181,000	181			
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Between Groups	20,821	3	6,940	7,713	0,000
	Within Groups	160,179	178	0,900		
	Total	181,000	181			
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Between Groups	2,724	3	0,908	0,907	0,439
	Within Groups	178,276	178	1,002		
	Total	181,000	181			
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Between Groups	6,329	3	2,110	2,150	0,096
	Within Groups	174,671	178	0,981		
	Total	181,000	181			
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Between Groups	8,350	3	2,783	2,870	0,038
	Within Groups	172,650	178	0,970		
	Total	181,000	181			

20. melléklet Poszthoc elemzés a generációk szerint; saját szerkesztés

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria	Z	Y	-0,10971720	0,16622678	0,510	-0,4377334	0,2182990
		X	-,66483722*	0,23211240	0,005	-1,1228659	-0,2068086
	Y	Z	0,10971720	0,16622678	0,510	-0,2182990	0,4377334
		X	-,55512002*	0,21246434	0,010	-0,9743771	-0,1358630
	X	Z	,66483722*	0,23211240	0,00468	0,2068086	1,1228659
		Y	,55512002*	0,21246434	0,00974	0,1358630	0,9743771
Megfelelőség, igazságosság, elégedettség a jutattási rendszerrel	Z	Y	0,02318538	0,16979680	0,892	-0,3118756	0,3582463
		X	-0,19202013	0,23709743	0,419	-0,6598858	0,2758455
	Y	Z	-0,02318538	0,16979680	0,892	-0,3582463	0,3118756
		X	-0,21520551	0,21702740	0,323	-0,6434669	0,2130558
	X	Z	0,19202013	0,23709743	0,419	-0,2758455	0,6598858
		Y	0,21520551	0,21702740	0,323	-0,2130558	0,6434669
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás	Z	Y	-0,06199105	0,16905066	0,714	-0,3955796	0,2715975
		X	-0,36728075	0,23605556	0,121	-0,8330905	0,0985290
	Y	Z	0,06199105	0,16905066	0,714	-0,2715975	0,3955796
		X	-0,30528969	0,21607371	0,159	-0,7316691	0,1210897
	X	Z	0,36728075	0,23605556	0,121	-0,0985290	0,8330905
		Y	0,30528969	0,21607371	0,159	-0,1210897	0,7316691
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága	Z	Y	,66082948*	0,16028937	0,000	0,3445296	0,9771294
		X	,91804415*	0,22382164	0,000	0,4763757	1,3597126
	Y	Z	-,66082948*	0,16028937	0,000	-0,9771294	-0,3445296
		X	0,25721467	0,20487539	0,211	-0,1470671	0,6614964
	X	Z	-,91804415*	0,22382164	0,000	-1,3597126	-0,4763757
		Y	-0,25721467	0,20487539	0,211	-0,6614964	0,1470671
Fizetés fontossága	Z	Y	0,18689771	0,16969457	0,272	-0,1479615	0,5217569
		X	0,10815181	0,23695468	0,649	-0,3594322	0,5757358
	Y	Z	-0,18689771	0,16969457	0,272	-0,5217569	0,1479615
		X	-0,07874591	0,21689673	0,717	-0,5067494	0,3492576
	X	Z	-0,10815181	0,23695468	0,649	-0,5757358	0,3594322
		Y	0,07874591	0,21689673	0,717	-0,3492576	0,5067494
Vállalati támogatás: egyéni karrier fejlődés, egyéni célok, igények figyelembe vétele	Z	Y	0,00713737	0,17007276	0,967	-0,3284681	0,3427429
		X	-0,13034914	0,23748278	0,584	-0,5989752	0,3382769
	Y	Z	-0,00713737	0,17007276	0,967	-0,3427429	0,3284681
		X	-0,13748651	0,21738012	0,528	-0,5664439	0,2914709
	X	Z	0,13034914	0,23748278	0,584	-0,3382769	0,5989752

		Y	0,13748651	0,21738012	0,528	-0,2914709	0,5664439
Teetségmenedzsment programok, mentorálás, vezetői elkötelezettség, hosszútávú tehetség megtartás	Z	Y	0,16426596	0,16973929	0,334	-0,1706815	0,4992134
		X	0,19839126	0,23701713	0,404	-0,2693159	0,6660985
	Y	Z	-0,16426596	0,16973929	0,334	-0,4992134	0,1706815
		X	0,03412529	0,21695390	0,875	-0,3939910	0,4622416
	X	Z	-0,19839126	0,23701713	0,404	-0,6660985	0,2693159
		Y	-0,03412529	0,21695390	0,875	-0,4622416	0,3939910
Továbbképzés, munka-magánélet támogatása	Z	Y	,37614685*	0,16792586	0,026	0,0447778	0,7075159
		X	0,27449828	0,23448493	0,243	-0,1882121	0,7372087
	Y	Z	-,37614685*	0,16792586	0,026	-0,7075159	-0,0447778
		X	-0,10164858	0,21463604	0,636	-0,5251910	0,3218939
	X	Z	-0,27449828	0,23448493	0,243	-0,7372087	0,1882121
		Y	0,10164858	0,21463604	0,636	-0,3218939	0,5251910
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség	Z	Y	,49615168*	0,16455889	0,003	0,1714267	0,8208766
		X	,70845415*	0,22978343	0,002	0,2550213	1,1618870
	Y	Z	-,49615168*	0,16455889	0,003	-0,8208766	-0,1714267
		X	0,21230247	0,21033252	0,314	-0,2027478	0,6273528
	X	Z	-,70845415*	0,22978343	0,002	-1,1618870	-0,2550213
		Y	-0,21230247	0,21033252	0,314	-0,6273528	0,2027478
Generációs különbségekből fakadó munkamorál	Z	Y	,44397163*	0,16642900	0,008	0,1155564	0,7723869
		X	0,06360138	0,23239478	0,785	-0,3949845	0,5221873
	Y	Z	-,44397163*	0,16642900	0,008	-0,7723869	-0,1155564
		X	-0,38037024	0,21272282	0,075	-0,8001373	0,0393968
	X	Z	-0,06360138	0,23239478	0,785	-0,5221873	0,3949845
		Y	0,38037024	0,21272282	0,075	-0,0393968	0,8001373
Szervezettség, lebonyolítás, tudásbővítés, útókövetés	Z	Y	-0,10008477	0,16896714	0,554	-0,4335085	0,2333390
		X	-0,38973611	0,23593892	0,100	-0,8553157	0,0758434
	Y	Z	0,10008477	0,16896714	0,554	-0,2333390	0,4335085
		X	-0,28965134	0,21596695	0,182	-0,7158201	0,1365174
	X	Z	0,38973611	0,23593892	0,100	-0,0758434	0,8553157
		Y	0,28965134	0,21596695	0,182	-0,1365174	0,7158201
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése	Z	Y	0,00819924	0,17023860	0,962	-0,3277335	0,3441320
		X	-0,04836329	0,23771435	0,839	-0,5174463	0,4207197
	Y	Z	-0,00819924	0,17023860	0,962	-0,3441320	0,3277335
		X	-0,05656253	0,21759209	0,795	-0,4859382	0,3728131
	X	Z	0,04836329	0,23771435	0,839	-0,4207197	0,5174463
		Y	0,05656253	0,21759209	0,795	-0,3728131	0,4859382

21. melléklet Report - generációk és juttatások

Report					
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria					
generáció	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Z	-0,1601196	53	0,97123953	0,124	0,570
Y	-0,0504024	102	1,03210967	-0,014	0,373
X	0,5047177	27	0,78107080	-0,200	0,381
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,126	0,327

22. melléklet Measures of Association- generációk és juttattások

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Egészségügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria * generáció	0,217	0,047

23. melléklet Report – generációk és munkavállalói fejlődési hajlandóság

Report					
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága					
generáció	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Z	0,5065483	53	0,89144800	0,034	-0,577
Y	-0,1542811	102	0,94716086	-0,488	-0,145
X	-0,4114958	27	1,04640584	-0,632	-0,196
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,502	-0,267

24. melléklet Measures of Association – generációk és munkavállalói fejlődési hajlandóság

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága * generáció	0,337	0,114

25. melléklet Report – generációk és generációk közötti elégedettség

Report					
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség					
generáció	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Z	0,3831634	53	0,98649542	-0,122	-0,368
Y	-0,1129883	102	0,96140565	-0,156	-0,300
X	-0,3252908	27	0,98254593	-1,097	0,178
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,392	-0,202

26. melléklet Measures of Association- generációk és generációk közötti elégedettség

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség * generáció	0,257	0,066

27. melléklet Report – generációk és generációs együttműködés

Report					
Generációs különbségekből fakadó munkamorál					
generáció	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Z	0,2582546	53	0,95040597	-0,383	0,065
Y	-0,1857170	102	0,96051210	0,202	-0,217
X	0,1946532	27	1,12271992	1,854	-0,809
Total	0,0000000	182	1,00000000	0,295	-0,222

28. melléklet Measures of Association – generációk és generációs együttműködés

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Generációs különbségekből fakadó munkamorál * generáció	0,211	0,045

29. melléklet Report – nemek és juttatások

Report					
Egészszégügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria					
nem	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
férfi	-0,1820836	125	0,96988824	0,358	0,559
nő	0,3993062	57	0,95545976	-0,032	-0,087
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,126	0,327

30. melléklet Measures of Association – nemek és juttatások

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Egészszégügyi, szabadidős, pénzbeli, cafeteria * nem	0,270	0,073

31. melléklet Report – nemek és generációk közötti elégedettség

Report					
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség					
nem	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
férfi	0,1261496	125	0,99849542	-0,271	-0,352
nő	-0,2766438	57	0,95451305	-0,156	0,067
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,392	-0,202

32. melléklet Measures of Association – nemek és generációk közötti elégedettség

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség * nem	0,187	0,035

33. melléklet Report – munkakörök és juttatások

Report					
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás					
munkakör	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Gyakornok/Diák	-0,5878337	15	0,99486671	-0,009	0,329
Alkalmazott	0,1072397	135	0,98234092	1,617	-0,878
Középvezető	-0,2976667	27	0,99296843	1,181	-0,498
Vezető	0,4754292	5	0,69646979	-0,377	0,838
Total	0,0000000	182	1,00000000	0,951	-0,687

34. melléklet Measures of Association – munkakörök és juttatások

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Céges kultúra, értékek, munka-magán-élet, munkakörnyezet, stratégiai megújulás * munkakör	0,238	0,057

35. melléklet Report – munkakörök és munkavállalói fejlődési hajlandóság

Report					
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága					
munkakör	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Gyakornok/Diák	0,7840249	15	0,83988840	-0,719	-0,605
Alkalmazott	-0,1115986	135	1,02773477	-0,603	-0,223
Középvezető	0,1257155	27	0,78075404	-0,378	-0,197
Vezető	-0,0177754	5	0,77607719	3,779	1,832
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,502	-0,267

36. melléklet Measures of Association – munkakörök és munkavállalói fejlődési hajlandóság

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Fejlődési és továbbképzési lehetőségek fontossága * munkakör	0,250	0,063

37. melléklet Report – munkakör és fizetés fontossága

Report					
Fizetés fontossága					
munkakör	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Gyakornok/Diák	-0,6779096	15	1,26990595	-0,827	-0,221
Alkalmazott	0,0891519	135	0,92075581	-0,509	-0,198
Középvezető	0,0539827	27	0,99621645	-1,172	0,016
Vezető	-0,6648787	5	1,47983755	0,615	-0,086
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,262	-0,341

38. melléklet Measures of Association – munkakör és fizetés fontossága

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Fizetés fontossága * munkakör	0,238	0,057

39. melléklet Report és generációk közötti elégedettség

Report					
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség					
munkakör	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Gyakornok/Diák	0,7370394	15	0,93337418	-1,532	-0,003
Alkalmazott	0,0382937	135	0,94007740	-0,062	-0,315
Középvezető	-0,3502447	27	1,03338279	-1,180	0,090
Vezető	-1,3537267	5	0,66992904	-0,794	-0,600
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,392	-0,202

40. melléklet Measures of Association – munkakörök és generációk közötti elégedettség

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Generációk közötti hatékony kommunikáció és együttműködésből fakadó elégedettség * munkakör	0,339	0,115

41. melléklet Report – munkakörök és gyakornoki programok értékelése

Report					
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése					
munkakör	Mean	N	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness
Gyakornok/Diák	0,3295951	15	1,27600999	-1,425	-0,212
Alkalmazott	-0,1258410	135	0,96390314	-0,849	0,305
Középvezető	0,3932346	27	0,89971694	-0,524	-0,220
Vezető	0,2854543	5	1,03777563	1,629	0,260
Total	0,0000000	182	1,00000000	-0,947	0,188

42. melléklet Measures of Association – munkakörök és gyakornoki programok értékelése

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Program és az oktatási intézménnyel való együttműködés értékelése * munkakör	0,215	0,046