

OTDK-dolgozat

2025

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

SZEMÉLYES ÉS MUNKAVÉGZÉSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK
VIZSGÁLATA A Z-GENERÁCIÓ TAGJAI KÖRÉBEN

ANALYSIS OF PERSONAL AND WORK-RELATED
CHARACTERISTICS OF GENERATION Z MEMBERS

Jacsó Zsanett

Konzulens: Olvasztó Zsófia

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 10. 30.

TARTALOM

BEVEZETÉS	1
1. TÉMAFELVETÉS	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1. Generációelméletek	4
2.2. A Z-generáció bemutatása	10
2.3. A Z-generáció munkaerőpiaci helyzete	12
2.4. A Z-generáció tagjai, mint munkavállalók	17
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	20
3.1. A kutatás célja, kutatási kérdések	20
3.2. Módszerek.....	21
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	23
4.1. A kérdőíves vizsgálat eredményei	23
4.1.1. A válaszadók szocio-demográfiai jellemzői	23
4.1.2. A személyes jellemzők eredményeinek ismertetése	27
4.1.3. Klaszterelemzés eredményei.....	30
4.1.4. A kortársak jellemzésére érkezett válaszok bemutatása	36
4.1.5. A munkával kapcsolatos jellemzők eredményeinek ismertetése	37
4.1.6. A Mann-Whitney próba eredményei	41
4.1.7. A Kruskal-Wallis próba eredményei	44
4.2. A vezetői interjúk tapasztalatai.....	48
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	52
ÖSSZEFOGLALÁS	56
SZAKIRODALMI JEGYZÉK.....	58
MELLÉKLETEK.....	62

BEVEZETÉS

Az elmúlt évek során a generációelmélet a figyelem középpontjába került. A nemzedékek megkapták azon jellegüket, melyet Mannheim Károly (1893-1947) megalkotott a XX. században, tehát közösen megélt élményeik által meghatározott csoportokká váltak. Ennek nyomán kihangsúlyozásra került az, ahogyan a II. világháború után születettek újjáépítették a világot. Ismertté vált, milyen fellendülést hoztak nyugaton az 1960-1970-es évek szülöttei. Az újjal, a rendszerváltással együtt kerültek említésre azok a férfiak és nők, akik a 80-as évek környékén látták meg a napvilágot. És említésre került a Z-generáció (1995-2010), melynek tagjairól megállapították, hogy mások, mint elődeik: közösségi kapcsolataikban, munkamoráljukban, személyiségükben, s a technológiához való viszonyukban. De valóban ennyi lenne a Z-generáció?

Ahogyan a mindennapokban, úgy a munkaerőpiacon is négy aktív generáció van jelen, akiknek együtt kell élni és együtt kell dolgozni. Közösen formálják a jövőt, és ebben minden nemzedék részt vesz, folyamatosan. A Z-generáció szerepe kevésbé kerül azonban kihangsúlyozásra, értékeik és erényeik gyakran kimerülnek abban, hogy a technológiával összefonódik az életük és könnyen adaptálnak új ismereteket. Számos olyan hazai és nemzetközi tanulmány készült az elmúlt években a Z -generációról, melyek törekedtek ezen nemzedék legfőbb jellemzőinek feltérképezésére. Ám véleményem szerint ez a nemzedék egy valamiben igazán különbözik az elődöktől, mégpedig abban, hogy felnövekvő generációról beszélünk. Az 1995-2010 között születettek egy része még közép- vagy felsőfokú tanulmányait végzi, míg más kortársak már évek óta a munkaerőpiacon tevékenykednek. Néhányan még fiataloknak számítanak, míg vannak, akik már családot alapítottak. Számos olyan fontos lépés áll ezen fiatalok, leendő és jelenlegi munkavállalók előtt, melyek vízválasztóak az életben. Arról sem szabad elfeledkezni, hogy az élet rendkívül felgyorsult az elmúlt évtizedekben, és már egyáltalán nem azok a hatások érik a jelenleg 18. életévüket betöltő Z-generációsokat, mint azokat, akik 1995-ben születtek.

Megismerésük tehát nem ért véget, folyamatosan zajlik, hiszen ahogy telnek az évek, úgy érik őket újabb és újabb tapasztalatok. Technológiai és egyéb képességeik, valamint a munkaerőpiac jelenlegi helyzete elengedhetlenné teszi a munkavállalók számára azt, hogy bevonzzák, hatékonyan toborozzák, beillesztik, fejlesszék és megtartsák ezeket az ifjú munkavállalókat. Ez azonban nem valósulhat meg, ha nincsenek tisztában ezen nemzedék tagjainak személyiségével, sajátosságaival, preferenciáival és fejlesztendő területeivel. Ennek legjobb módja pedig az, ha a vállalatok tevékenyek, kapcsolatokat létesítenek, megismerésre és közös munkára ösztönöznek. Ehhez azonban kiinduló pontokra van szükségük, hogy tudják,

milyen az a nemzedék, amelynek tagjait szeretnék bevonítani és megtartani a munkahelyeken. A kiindulópont pedig lehetnek programok, kezdeményezések éppúgy, mint olyan tanulmányok, melyek különböző szemszögekből vizsgálódva törekednek a nemzedék tagjainak minél szélesebb körű megismerésére. Kétségtelen, hogy egy generációt nem lehet részleteiben megismerni, hiszen számos egyén alkotja, így semmiképpen sem beszélhetünk homogén csoportról. Azonban minél több vizsgálat középpontjában vannak jelen ezen nemzedék tagjai, annál átfogóbb képet kaphatunk készségeik, képességeik, preferenciáik és fejlesztendő területeik kapcsán.

1. TÉMAFELVETÉS

Az elmúlt években számos olyan esettel találkoztam a munkavégzésem során, amikor a Z-generáció tagjai hátrányt szenvedtek a toborzási, kiválasztási és fejlesztési folyamatok során, mindössze azért, mert nem értették egymás igényeit és elvárásait az elsősorban X- és Baby-boomer generációból érkező vezetőséggel vagy munkatársakkal. Az esetek során többnyire arra a következtetésre jutottam, hogy ezek a különben mindkét fél (munkavállaló és munkáltató) számára rendkívül negatív tapasztalatok elkerülhetőek lettek volna, ha a szervezetek tudják, hogy milyen személyiségű embert keresnek egy-egy pozícióra, vagy ha a Z-generációs munkavállalók tisztában vannak saját képességeikkel, illetve azok határaival. Hiszem, hogy a megértés alapja a megismerés, amelyre különleges hangsúlyt kell helyezni.

Éppen ezért jelen vizsgálat célja, hogy a hazai és nemzetközi szakirodalmi kutatások által, a Z-generáció személyes és munkavégzéssel kapcsolatos tulajdonságairól átfogó képet adjon, majd ezen jellemzők esetében felmérje a nemzedék tagjainak véleményét, mennyire érzik igaznak magukra az egyes sajátosságokat. A vizsgálat célkitűzése továbbá annak megismerése, hogy vannak-e olyan demográfiai jellemzők, melyek befolyásolhatják a munkavégzéshez kapcsolódó elképzeléseket, s ha igen, milyen módon. A vizsgálat saját összeállítású kérdőív mentén valósult meg, emellett HR-vezetőkkel készített interjúk segítségével törekszem annak szemléltetésére, hogyan látja a munkaerőpiac a Z-generációhoz tartozó munkavállalókat.

A vizsgálat célja, hogy felmérje a hazai és nemzetközi szakirodalmak alapján megfogalmazott jellemzőkhöz hogyan viszonyulnak a Z-generáció tagjai, s ezen célkitűzés mentén az alábbi kutatási kérdésekre keresi a választ:

K1: Mely szakirodalmi jellemzőket érzik magukra leginkább igaznak a Z-generáció tagjai?

K2: Mely szakirodalmi jellemzőket érzik önmagukra legkevésbé igaznak a Z-generáció tagjai?

K3: Mely változók befolyásolják a munkával kapcsolatos elképzeléseket a Z-generáció tagjai esetében?

A vizsgálat végső célja, hogy az eredményekre alapozva olyan javaslatok megfogalmazására törekedjen, melyek segíthetik a Z-generáció tagjainak hatékony megismerését, lehetővé teszik a vizsgálódás folyamatosságának megvalósulását, valamint segítik a szervezetek számára a generációk közötti együttműködés eredményességét.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet célja a generációelmélet fejlődésének különböző állomásainak bemutatása az elméletalkotók munkásságán keresztül, valamint a munkaerőpiacon napjainkban jelenlévő nemzedékek főbb jellemzőinek ismertetése, különös tekintettel a kutatás középpontjában álló Z-generációra. A hazai és nemzetközi tanulmányok áttekintésével igyekszem kiemelni a nemzedék leggyakrabban megjelenített személyes és munkavégzéshez kapcsolódó jellemzőit, elképzeléseit.

2.1. Generációelméletek

Az elmúlt évtizedek során a generációk a figyelembe középpontjába helyeződtek, melynek nyomán számos kutatás és elmélet látott napvilágot. Fontos azonban kihangsúlyozni, hogy a nemzedékek iránti érdeklődés nem újkeletű, az elmúlt évszázad során is folyamatosan foglalkoztatta a szakembereket.

Klasszikus megközelítés a generáció-felosztásban

A 19. századig a generáció, mint fogalom, azt az időintervallumot jelentette, amely eltelik a szülők és az utódok megszületése között (Komár, 2017). Nagyjából egységes, 20-25 éves intervallumokról beszélhetünk, hiszen a gyermekvállalási idő is nagyjából azonos volt az egyes korosztályok között. Így klasszikus megközelítésben három generáció megkülönböztetése volt jelen a köztudatban, mely korcsoportokat általában a fiatal-, közép- és idős generációk alkották. Bár egységes határvonalakat nem fogalmaztak meg, nagyjából elfogadott szemléletnek tekinthető az, mely szerint a fiatal generáció a 29 évesekig tart, a középgeneráció a 30-59 éveseket, míg az idős generáció a 60 év fölöttieket foglalja magába (Törőcsik et al., 2014). Magyarországon a 2024-es évben ezt a beosztást követve a generációk aránya a következőképpen alakult (1. táblázat):

1. táblázat Hagyományos generációk aránya Magyarországon (2024)

Generáció megnevezése	Létszám (fő)	Férfiak aránya (%)	Nők (%)	Aránya a teljes népességre
Fiatal	2 948 652	51,4	48,6	30,76
Közép	4 108 084	50,8	49,2	42,86
Idős	2 527 891	40,3	59,7	26,37

Forrás: Saját szerkesztés ksh.hu (2024a) Interaktív Korfa alapján

Az elmúlt évtizedekben azonban számos demográfiai változás következett be, mely során a gyermekvállalási időszak kitolódott (Szabó-Szentgróti et al, 2019). Ennek eredményeképpen akár felmerülhet az a kérdés is, megállja-e még a helyét a klasszikus megközelítés, vagy

érdeemes lenne változtatni a határokon, figyelembe véve nem csak azt, hogy a családalapítás gyakran az egyének 30-as éveire vált jellemzővé, de akár a várható élettartam és a nyugdíjkorhatár hatásait is (Töröcsik et al., 2014).

Mannheim Károly generáció-elmélete

A 19-20. században megnőtt az érdeklődés a generációk kérdésköre iránt, melyet jelentősen befolyásolt Mannheim Károly munkássága. Újszerű látásmódját az 1928-ban kiadott *Das Problem der Generationen* című írásában fogalmazta meg, melyet a napjainkban alkalmazott generáció-elmélet alapjának tekinthetünk. Mannheim (2000) értelmezésében a generáció azonos időszakban született emberek csoportját jelenti, akik hasonló életkörülmények és szokások között nőttek fel, illetve akikre azonos élmények gyakoroltak hatást (Mannheim, 2000). Ezek a jelentős élmények, az úgynevezett kohorszélmények lehetnek akár irodalmi művek, politikai történelmi események vagy a telefon megjelenése, melyek meghatározzák a kor emberének világlátását, gondolkodásmódját (Töröcsik et al., 2014).

Munkássága során Mannheim (2000) egyfajta összefüggésként tekintett a generációkra, ennek nyomán az életkor helyett három kritériumot határozott meg, melyek megléte nélkül nem beszélhetünk generációkról:

- kronológiai egyidejűség,
- az élményösszefüggések jelentős részének közös megélése, mely nyomán a generációhoz tartozók történelmi és szociális egységet alkotnak,
- azonos kulturális kontextus, egyidejűség térben és időben (Mannheim, 2000; Sparschuh, 2007).

Howe és Strauss négygenerációs elmélete

Mannheim elméletét továbbgondolva Neil Howe és William Strauss (2000) közös jellemzők meghatározása mentén igyekezett az egyes generációkat azonosítani. Definíciójuk szerint a generáció nem más, mint személyek csoportja, akik azonos történelmi téren és időn osztoznak, mely, egyúttal közös tulajdonságokkal is felruhazza őket (McCrindle, 2009).

Howe és Strauss (2000) elméletükben a generációkat aszerint jellemezték, hogy az általuk felosztott történelmi szakaszok közül melyikben születtek. Úgy vélték, hogy a generációk világlátásában és viselkedésében egy mintázat fedezhető fel, mely rendszeresen és ciklikusan ismétlődik. Elképzelésük alapján egy ilyen ciklus nagyjából 80 évet foglal magába, az egyes szakaszai között 25 év telik el, és az alábbi négy szakaszból tevődik össze (Howe & Strauss, 2000, McCrindle & Wolfinger 2010):

- A Felemelkedés (High) valamilyen krízis utáni időszak, melyben egy új ideológia vagy berendezkedés az individualizmust háttérbe szorítva utat tör magának.
- Az Ébredés (Awakening) során az egyéni érdekek helyeződnek előtérbe, melynek nyomán az uralkodó rendszer hanyatlásnak indul.
- A Kibontakozás (Unraveling) az individualizmus tértnyerését és a rendszer felbomlását hozza magával.
- A Fordulópont (Fourth Turning) során megkezdődik az újjászerveződés, békés módon vagy akár polgárháborús helyzet útján is.

A felvázolt szakaszokhoz archeotipikus embertípusokat rendeltek, mely jellemzi az adott korszakot (Howe & Strauss, 2000):

- A felemelkedés embertípusa a próféta, aki új értékekre, rendszerekre vágyik.
- Az ébredést a szabadságkereső nomádok jellemzik, utat törve az autonómia felé.
- A kibontakozást a vagyont gyarapítani vágyó hősök jellemzik.
- A fordulópont újjászerveződésének embertípusait művészeknek nevezzük.

McCrindle és Wolfinger (2010) szerint a négy szakaszból álló ciklus egy ingához hasonlítható, melyben az inga egyik oldalról a másikra jár, de a gravitáció hatására végül mindig megáll a legalacsonyabb középpontban. Ezzel magyarázzák azt, hogy Howe és Strauss szerint a történelemben a krízisperiódus (egyik véglet), fejlődési szakasz (másik véglet) illetve a csendesebb periódushoz tartozó ébredés és feltárás szakaszai ismétlődnek. Ebből a ciklikusságból adódik az is, mely szerint minden generáció reakció az őt megelőző szakaszra. A szerepek tekintetében elmondható, hogy míg a próféták és a hősök domináns generációk és meghatározó szerepet játszanak a folyamatok alakulásában, addig a nomádok és a művészek inkább csak “elszenvedik” az átalakulást (Howe & Strauss, 2000).

A felvázolt elméletekben kiemelt szerep jutott a kohorszélményeknek, melyek összetartó erőként és azonosulási alapként szolgálnak az egyes generációk tagjai számára. Fontos azonban kihangsúlyozni, hogy mindezek ellenére sem szabad egy generáción belül homogén személyiség vagy azonos attitűd kialakulásáról beszélnünk. Az önálló elképzelések és szükségletek minden tekintetben meghatározóak és folyamatosan jelen vannak, a vélemények eltérése és az egyéniség megnyilvánulása része az emberi létnek (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Ezt a gondolatot erősítve Törőcsik és Szűcs (2021) úgy fogalmaznak, hogy bár az értékek rögzülnek és irányadóvá válnak az egyén számára, azok nem zárják ki a későbbi személyiségfejlődés lehetőségét.

A XX. századi generációelmélet

Napjainkban a generációelmélet újra a figyelem középpontjába került, melynek nyomán amellet, hogy számos könyv, előadás és tanulmány vált a témában elérhetővé a nagyközönség számára, szakmai tekintetben előtérbe kerültek a különböző gyakorlati alkalmazási lehetőségek, például a marketing vagy a humán erőforrás menedzsment terén. A demográfiai változások miatt fennálló munkaerőpiaci irányok is indokolják ezt a kiemelt figyelmet, melynek célja a jelenlegi nemzedékek megismerése, megértése és lehetséges együttműködésének megalapozása. Howe és Strauss (2000) elmélete alapján napjainkban is négy uralkodó generációról beszélhetünk, azonban számos olyan tényezőt is ki kell emelni, melyek a jelenlegi kutatásokat megkülönböztetik a korábbi elméletalkotók munkásságától.

A kutatások sokrétűek, és az elméleti háttér alkalmazása mellett törekednek az egyes generációk megismerésére, a legfőbb jellemzőik feltárására. A 2. táblázat néhány példát mutat fel arra, milyen sokféle időbeli beosztásról és megnevezésről beszélhetünk a szakirodalmak átvizsgálása során:

2.táblázat: A generációk elnevezései és időbeli felosztása az egyes elméletalkotók alapján

Howe és Strauss (2000)	Martin és Tuligan (2002)	Oblinger és Oblinger (2005)	McCrindle (2009)
Boom generáció (1943-1961)	Baby-boomer (1946-1964)	Baby-boomer (1946-1964)	Baby-boomer (1946-1964)
13. generáció (1961-1981)	X-generáció (1965-1977)	X-generáció (1965-1980)	X-generáció (1965-1979)
Évezred generációja (1982-2000)	Évezred generációja (1978-2000)	Millenaristák (1981-1995)	Y-Generáció (1980-1994)
-	-	Post-millenaristák (1995-)	Z-generáció (1995-2010)

forrás: Saját szerkesztés Kocsis (2017) alapján

Napjainkban a társadalmi folyamatokban és a munkaerőpiacon négy nemzedék van jelen. Visszaulva Howe és Strauss (2000) négygenerációs modelljére, ezen generációk is megfeleltethetők a korábban megismert szakaszoknak. Az elnevezések és időszakok tekintetében jelen kutatás McCrindle (2012) beosztását veszi alapul, az archeotipikus embertípusok jelenléte pedig a következőképpen alakul:

- a Baby-boomer (1946-1964) generáció a próféta,
- az X-generáció (1965-1979) a nomád,
- az Y generáció (1980-1994) a hős, míg
- a Z-generáció (1995-2010) a művész típusaként értelmezhető.

Természetesen fontos kiemelni, hogy bár egyre inkább globális világban élünk, a felosztások gyakran az angol-amerikai szakirodalmat veszik alapul. Így bár egységesen alkalmazzuk a felosztásokat, nem feltétlenül beszélhetünk egységes kohorszélményről, hiszen minden nemzetnek megvannak a maga kiemelkedő eseményei és évszámai, melyek meghatározóak állampolgárai számára (Tari, 2011).

Magyarországot vizsgálva kihagyhatatlan „jellemzőként” van jelen a XIX. század második felének uralkodó eszméje, a szocializmus, a rendszerváltás, mint a függetlenség élményének kivívása, valamint az azt megelőző és követő időszakok egyaránt. Fekete és Nagy (2020) szerint a nyugaton baby boomerként emlegetett generáció leginkább a Ratkó-korszak gyermekeit jelenti, míg az X generáció leginkább a Ratkó unokák időszaka, akik fiatal felnőttként élték meg a rendszerváltást. Elmondható, hogy a szocializmus összességében befolyásolta a csoport egészének attitűdjét, munkához való hozzáállását, életfelfogását.

Ezen „jellemzők” miatt az egyes generációk bemutatása során törekszem nem csak a nyugati országokat meghatározó ismérvek bemutatására, de a Magyarországot erősen befolyásoló egykori szovjet blokk sajátosságainak kihangsúlyozására is.

Baby-boomerek (1946-1964)

A baby-boomerek a II. világháborút követő népességrobbanás idején születtek, egy nyugodtabb gazdasági- és munkaerőpiaci helyzetben építhették karrierjüket, míg fiatalkorukat továbbra is áthatotta a szűkösség. Munkájukat jellemezte, hogy fizikailag egy helyen és meghatározott időben végezték, az interperszonális kapcsolatok fontossága pedig olyan szinten áthatotta számukra a munka világát, hogy gyakran személyes kontaktus volt a vezetők és a beosztottak között (Ruzsa, 2018; Tari, 2011). McCrindle (2009) úgy jellemzi őket, mint azt a generációt, melynek életében a tisztelet, a tekintély, az ipar és a nemzet iránti elköteleződés voltak a legmeghatározóbb társadalmi érték. A technológiai fejlődésnek bár többnyire ellenálltak, idővel hozzászoktak az alkalmazásához, annak ellenére, hogy nem tartják szükségesnek mindennapi használatát (Malatyinszky, 2022; Tari, 2011).

Magyarországon a vezető ideológia, a szocializmus jelentős hatást gyakorolt az emberek gondolkodására, a tekintélyelvűség a munkában és a családi életben egyaránt megjelent. A privatizáció jellemezte a kor munkaerőpiacát, a munkavállalók részéről pedig a munka tisztelete, a szorgalom és a személyes kapcsolatok jelenléte volt meghatározó (Tari, 2011).

X-generáció (1965-1974)

Az X-generáció tagjai megélték a technológiai fejlődés első időszakát a televízió és a telefon megjelenésével és elterjedésével. Ennek ellenére az új technológiai fejlesztéseket

nehezebben fogadják be, de képesek az adaptációra (Pál & Törőcsik, 2013). A munkához való hozzáállásuk merőben eltérő volt elődeikhez képest. Egyrészt, az 1960-1970-es évekre tehető a multinacionális vállalatok térnyerése. Másrészt előtérbe helyezték a karriert, az önérvényesítést (Tari, 2011). Szüleik gyakran már mindketten dolgoztak, mely példaként is szolgálhatott számukra, ennek ellenére pályájuk kezdete erősen terhelt volt, hiszen limitált lehetőségekről, bizonytalan körülményekről beszélhetünk (Krahn & Galambos, 2013; Malatyinszky, 2022).

Magyarországon a generáció tagjai mindemellett átérték a rendszerváltást, a munkaerőpiac teljes átrendeződését, a munkahelyek bizonytalanná válását, valamint eltűntek a korábbi szervezeti kultúrák tartópillérei is. Ennek eredményeképpen erős és szívós munkavállalókká váltak, akik hisznek abban, hogy szorgalommal és kemény munkával lehet a munkaerőpiacon talpon maradni (Tari, 2011). Olyan családban nőttek fel, ahol mindkét szülő aktív kereső volt. Könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz, hiszen karrierjük során átérték a technológia térnyerését, a rendszerváltást, a nyugati eszmék uralmát és a gazdasági válságot is (Dajnoki & Héder, 2017).

Y-generáció (1965-1979)

Az Y-generáció számára kiemelt szerepet kapott a tanulás és a végzettség, az egyetemi jelentkezések száma jelentősen megnőtt. Ez azonban nem feltétlenül jelentette a sikeres pályakezdést a munka világában (Krahn & Galambos, 2013). Mégis ez az a generáció, ahol először helyeződött igazán hangsúly a munkakörülményekre, a család-barát munkahelyek jelenlétére (Ruzsa, 2018). Emellett elmondható, hogy könnyen váltanak a munkahelyek között, saját igényeiket helyezik előtérbe. Mivel már egészen fiatalon megismerkedtek az internet világával, természetes számukra a technológiai fejlődés, az eszközök jelenléte elvárásként jelenik meg a munkáltatókkal szemben (Kocsis, 2017).

Magyarországon az Y-generáció tagjai többségében a szocializmus idején születtek, de fiatal felnőtt éveikre már a demokrácia gyakorolt elsődleges hatást. Ennek eredménye az is, hogy nyitottak az újdonságra, célratörőek és nagy önbizalommal szállnak szembe a korábban más nemzedékek által felállított szabályokkal (Dajnoki & Héder, 2017).

Z-generáció (1995-2010)

A Z-generáció az első globális generáció, a technológiai fejlődés hatására az okoseszközök jelenléte szerves részét képezi az életüknek. A magyarországi fiatalokra vonatkozóan Tari Annamária (2011) úgy vélekedik, hogy érdemes születési évükhöz kapcsolódó technológiai fejlődés alapján két csoportra bontani a Z-generációt:

- Az 1995-2000 között születettek inkább a technikai ismeretekben kiemelkedőek, okosak és nagyon értenek ahhoz, amit csinálnak.
- A 2000-2010 között született fiatalok már beleszülettek abba a digitális világba, amely a különböző platformokon és eszközökön át érte el őket, szórakozásukat is mindennapjaikat is ehhez kötik, jelenlétüket saját igényeik szabják meg.

Mivel a kutatás célja a Z-generációs munkavállalók megismerése, így jellemzőik bővebb kifejtésére a továbbiakban kerül sor.

2.2. A Z-generáció bemutatása

A Z-generáció megismerésének fontossága

A Z-generáció tagjai egyre nagyobb arányban vesznek részt a munkaerőpiacon. Jelenlétükkel azonban kihívás elé állítják a munkáltatókat, hiszen egy létszámában kisebb, ám képzettség terén kiemelkedő nemzedékről van szó. Az elkövetkező években egy vállalat sikeressége függhet attól, hogy bevonzza és megtartsa ezeket a fiatal munkavállalókat (Ruzsa, 2018). Ennek nyomán számos kutatás vizsgálta azt, milyen módon térnek el a Z-generáció tagjai, milyen munkavállalói preferenciákkal, jellemzőkkel, karrierképpel rendelkeznek (Ferincz, 2013; Ruzsa, 2018; Garai-Fodor, 2018). Ugyanis ezen munkavállalókat már nem feltétlenül elégíti ki az, hogy megfelelő fizetéssel rendelkezzenek, önmegvalósításra, kiterjedtebb célokra, személyiségük kifejezésére is vágnak (Garai-Fodor & Jäckel, 2018). Megismerésük éppen ezért elengedhetetlen, hiszen enélkül nem működhetnek megfelelően sem a toborzási-kiválasztási folyamatok, sem a megtartási törekvések. Emellett a megismerése az alapja annak, hogy a társadalmat és a munkáltató szervezeteket alkotó generációk együttműködését megalapozhassuk.

A Z-generáció jelzői

A generációt számos névvel illetik. Ez egyszerre utal arra, mennyire különbözönek tekintik őket a más generációkhoz tartozók, valamint arra, milyen nagy mértékben tekintik jellemzőiket azonosnak saját kohorszukon belül. Természetes számos ilyen névvel találkozhatunk a szakirodalomban, melyek elsősorban a legfőbb tulajdonságaik mentén igyekeznek megnevezni a Z-generáció tagjait. Néhány példa az elnevezések közül:

- Homo Globalis azaz globális ember (Tari, 2011),
- Digitális bennszülöttek (Gaidhani et al, 2019),
- “Zappers” ami nagyjából annyit tesz, kapcsolgatók (Mutte, 2004),
- IT-generáció (Ságvári, 2008).

A Z-generáció jellemzői

A Z-generációról összességében elmondható, hogy a technológiai fejlődés hatására egy olyan világba születtek és nőnek fel, ahol a földrajzi határok már nem jelentenek akadályt (Ferincz, 2013). Ezen felül azonban számos kutatás vizsgálta és törekedett ezen nemzedék jellemzőinek összefoglalására, melyeket az átláthatóság érdekében felsorolás formájában ismertetem:

1. *Digitálisan műveltek és az online jelenlétük kiemelkedő:* a különböző IT eszközöket profin kezelik, a stabil, bárhol elérhető internetkapcsolat elengedhetetlen a számukra (Kései, 2011). Az online jelenlét a mindennapok része, mely kiterjed a társas kapcsolatok létesítésére és fenntartására, a tanulásra és a szabadidő eltöltésére egyaránt (Frand, 2000; Balázs, 2020).
2. *Azonnali:* az igények mielőbbi kielégítésére törekszenek, kevésbé türelmesek vagy képesek a várakozásra (Pál & Töröcsik, 2013).
3. *Folyamatosan kapcsolatban vannak:* szabadidejük eltöltése, kapcsolataik építése és fenntartása az online platformokra irányul. Ezek a médiafelületek fontos részét képezik az identitásuknak. Üzenetváltásaik egymás között szinte állandóak, de gyakran informálisak, érzelmeiket szimbólumokkal fejezik ki (Tari, 2011; Gaidhani et al., 2019).
4. *Elfogadás és diverzitás:* a technológiai eszközök nyújtotta globális világnak köszönhetően elfogadóak, nyitottak és megértőek, emellett könnyen meg is nyílnak (Oblinger & Oblinger, 2005).
5. *Kreatívak:* szívesen próbálkoznak és kísérleteznek. Igyekeznek megtalálni a legjobb megoldást, leginkább a praktikus szemlélet jellemzi őket (Tabscott, 2009; Kései, 2011).
6. *A személyes szabadság rendkívül fontos számukra:* a saját identitásukat szeretnék megtalálni és kifejezni, az önmegvalósításra törekszenek, akár testre is szabják az eszközöket (Kései, 2011; Tabscott, 2009).
7. *Kísérleteznek:* Ha tanulásról van szó, inkább a felfedezést és az azzal járó élményt választják, mintsem, hogy más megmondja nekik, hogy mit és hogyan kell megcsinálni (Tabscott, 2009).
8. *Vizuálisak:* A rendelkezésükre álló technológiai háttér nyomán sokkal inkább használnak képeket az önkifejezésre, komfortosabban érzik magukat a vizuálisan gazdagabb környezetben. Ezzel együtt azonban kevésbé műveltek a szöveges környezetben, nem szeretik a hosszadalmas leírásokat, gyakran el sem olvassák őket (Oblinger & Oblinger, 2005).

Minden generáció esetében beszélhetünk olyan jellemzőkről, melyekkel a különböző kutatások ruházzák fel az egyes életkori csoportok tagjait. A változás állandóságát azonban nehéz longitudinálisan nyomon követni, így gyakran nehézséget okoz az is, hogy egyes generációkat igazán megérthessenek. Jean M. Twenge és Stacy M. Campbell (2010) kutatásukban arra törekedtek, hogy megállapítsák azokat a jellemzőket, melyekben a Z-generáció tagjai jelentős változást mutatnak elődeikhez képest. Az adatfelvételt nagyjából folyamatosan biztosítva egészen az 1930-as évekig visszamenőleg vizsgálták az egyes változásokat, bár fontos kiemelni, hogy a vizsgálati mintát az Egyesült Államokban élő egyetemisták adták, így az eredmények globális értékelését érdemes lehet fenntartásokkal kezelni.

Kutatásukban megállapították, hogy az eltelt évtizedek során kimutathatóvá váltak a következő változások a generációk tekintetében, mely a Z-generáció vizsgálatában csúcsosodik ki (Twenge et al., 2008):

- *Nőtt az individualizmus:* az egyén előtérbe helyeződése egyre inkább felerősödött az elmúlt évtizedek során, mellyel összhangban a saját célok és vágyak kiteljesítése került a középpontba.
- *Nőtt az önbecsülés:* a vizsgálatok alapján a fiatalok önmagába vetett hite, annak érzete, hogy jók abban, amit csinálnak, jelentősen növekedett az elmúlt időszakban. Ennek eredményeképpen akár az is előfordulhat egy szervezetben, hogy a fiatal, pályakezdő munkavállalók sokkal magabiztosabbak, mint idősebb, más generációkhoz tartozó kollégáik.
- *Egyre magasabb elvárások:* napjainkban a munkaerőpiacra lépő fiatal munkavállalók számára a magas fizetés már természetes elvárásnak tűnik, és gyakran jelennek meg olyan egyéb igények (pl. home-office, rugalmas munkaidő), melyek elődeikre egyáltalán nem voltak jellemzőek. Emellett az a szemlélet is előfordulhat, hogy a munkavállaló úgy gondolja, a szervezet van érte, nem pedig fordítva, ellentétben például az X-generációs kollégák nézeteivel.

2.3. A Z-generáció munkaerőpiaci helyzete

McCrindle és Wolfinger (2010) tanulmányukban úgy fogalmaznak, hogy minden generáció reakció az őt megelőző nemzedékre, valamint hatás saját jelenére. Ahhoz azonban, hogy megismerhessük az adott generáció tagjait, akár a személyes jellemzők, a munkahelyen leginkább előtérbe kerülő tulajdonságok alapján, fontos megismerni azt az időszakot, gazdasági és munkaerőpiaci helyzetet, amelyben élnek. A dolgozat terjedelmi megkötései nem teszik

ugyan lehetővé ezek átfogó ismertetését, mégis fontosnak tartom a pillanatnyi munkaerőpiac áttekintése mellett azon jellemzők kiemelését, melyek a leginkább hatással vannak a Z-generáció elhelyezkedésére, valamint egy olyan terület kiemelését, melyeket ezen nemzedék megjelenése indukált.

Munkaerőpiaci körkép

2024. I. negyedévében Magyarországot feszes munkaerőpiac jellemzi, tehát a foglalkoztatottság magas és kevés tartalék van jelen. A Központi Statisztikai hivatal adatai szerint a 15-64 évesek foglalkoztatási aránya 74,7 %, míg a munkanélküliségi ráta 4,6 % volt (KSH, 2024b). Ezek alapján mindkét mutató növekedést mutatott a 2023. évi adatokhoz képest. A 2022-2023. évben a magyar munkaerőpiac megközelítette a teljes foglalkoztatottság állapotát, mely nyomán munkaadói és kormányzati oldalon is kiemelt hangsúly helyeződött a fiatalok és a pályakezdők munkaerőpiaci részvételének motiválására (Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány, 2024). Az ösztönzők közé tartozik többek között az az intézkedés is, mely szerint a 25 év alatti munkavállalóknak az átlagbérig nem kell személyi jövedelemadót fizetni (1995. évi CXVII. törvény).

A Randstad felmérése alapján a munkaerőpiacon az IT-szakemberek a legkeresettebbek. Emellett a mérnökök és a pénzügy-számvitelrel foglalkozó munkavállalókra is a kiemelt igény mutatkozik. A kutatás során elérhető létszámbővítési tervek alapján a szervezetek mintegy 34 százaléka tervezi új munkavállalók toborzását, többségük az üzleti növekedés miatt (Randstad, 2024).

A Z-generáció aránya és tapasztalata a munkaerőpiacon

A Z-generáció tagjairól összességében elmondható, hogy talán a legjobban képzett nemzedékről beszélhetünk az évszázadok távlatában (McCrindle, 2009). Ehhez természetesen hozzátartozik az is, hogy az internet világában felnőtt és felhasználóvá váló fiatalok számára a tudás gyors, elérhető és végtelen lett (Tari, 2011). Ezek meglehetősen keresetté teszik őket a munkaerőpiacon. Összességében elmondható, hogy olyan időszakban válnak munkaképessé, amikor a munkavállalásra számos lehetőség adódik, akár diákmunka foglalkoztatásban, gyakornoki programban, részmunkaidőben vagy levelező szakon végzett tanulmányaik mellett főállásban is.

A Központi Statisztikai Hivatal 2018-ban végzett felmérést a foglalkoztatottság tekintetében, melyben a leginkább a 15-24 év közötti fiatalok prezentálták a Z-generáció munkaerőpiaci helyzetét (3. táblázat):

3. táblázat A 15-24 év közötti fiatalok foglalkoztatottsága

Életkor (év)	Jelenleg is foglalkoztatott (%)	Jelenleg nem, de korábban foglalkoztatott volt (%)	Alkalmi/eseti/szünidei munkája volt korábban, de jelenleg nem foglalkoztatott (%)	Jelenleg és korábban sem volt foglalkoztatva (%)	Összesen (fő)
15-19	5,86	0,98	9,58	83,6	485 972
20-24	44,36	8,12	9,92	31,6	587 276

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2018) alapján

Az adatok vizsgálatakor fontos kiemelni azt a valószínű tényezőt, hogy a felmérésben résztvevő fiatalok legnagyobb része még aktívan az iskolai tanulmányait folytatta és azokra is helyeztek leginkább hangsúlyt. A Magyarországon jelenleg hatályos törvény szerint az alábbiaknak kell megvalósulnia a munkaviszony alanyait illetően (A Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény):

- A tizennyolcadik életévét be nem töltött személy kizárólag törvényes képviselője hozzájárulásával dolgozhat.
- Munkavállaló az lehet, aki a tizenhatodik életévét betöltötte.
- Az iskolai szünet alatt munkavállaló lehet az a tizenötödik életévét betöltött fiatal, aki nappali rendszerű képzés keretein belül tanulmányokat folytat.
- Amennyiben a tanuló a tizenhatodik életévét még nem töltötte be, meghatározott kulturális, művészeti, sport vagy hirdetési tevékenységet végezhet, amennyiben a tevékenység bejelentése a gyámhatóság felé a munkavégzést megelőző 15 nappal korábban megtörtént.

Ezek ismeretében az, hogy a 15-19 év közötti korosztály mindössze 16,42 százaléka számolt be arról, hogy van valamilyen tapasztalata a munkaerőpiacon, egy teljesen érthető arány.

A vizsgálat során azonban a 20-24 év közötti fiatalok 62,4 százaléka nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik munkavégzési tapasztalattal, melyből 44,36 % jelenleg is foglalkoztatott (valamilyen formában), érdekes képet mutat a Z-generációról. Ezen arányok vizsgálata során ugyanis figyelembe kell vennünk, hogy mint a legiskolázottabb generáció tagjainak, ezen korosztályba tartozó fiatalok képzése elődeikhez képest meglehetősen hosszúra nyúlhat és sokszor a húszas éveik közepéig is kitolódhat (McCrindle, 2009). Természetesen nem tudható, hogy a KSH felmérése során a résztvevő fiatalok milyen arányban voltak jelen az oktatásban, de irányadónak tekinthető a KSH 2019/2020. tanévet összesítő beszámolója. Ez alapján 64

felsőoktatási intézményben, alap- és mesterszakon összesen 204 ezer fő hallgató vett részt nappali rendszerű, 81,5 ezer fő nem nappali képzéseken folytatta tanulmányait (KSH, 2019), mely meglehetősen magas szám.

Ennek tudatában az, hogy a megkérdezett Z-generációs fiatalok több, mint 60 százaléka valamilyen módon részt vett a munkaerőpiacon arra enged következtetni, hogy ezen nemzedék tagjai szívesen vállalnak munkát és aktívan keresik helyüket a munka világában, bátran gyűjtenek tapasztalatot és válnak a társadalom aktívan dolgozó tagjaivá.

AZ NEET-fiatalok helyzete

NEET fiataloknak (Not in Employment, Education or Training) nevezzük azokat a fiatal felnőtteket, akik nem rendelkeznek munkahellyel és iskolarendszerű oktatásban vagy bármilyen egyéb képzésben sem vesznek részt (Koltai & Bördös, 2022).

2024-ben végzett kutatásában Koltai és Bördös arra hívják fel a figyelmet, hogy a 25-29 év közötti fiatalok (tehát zömében a Z-generáció tagjai) közel 13-19 százaléka szorul ki a munkaerőpiacról. Bár ez természetesen összefüggésben áll a demográfiai tényezőkkel is (nők, alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők, falusi környezetben élők), de összességében elmondható, hogy az ezen korosztályba tartozók sokkal bizonytalanabb körülmények között kénytelen dolgozni, többnyire részmunkaidőben, határozott idejű szerződéssel vagy szürke/fekete foglalkoztatásban.

Az életkor szerinti diszkrimináció Magyarországon is érvényesül, így a munkatapasztalat hiánya miatt a 25-29 év közötti fiatalok nehezebben találhatnak munkát. Az oktatás és a foglalkoztatás közötti átmenet sok fiatal számára okoz nehézséget, a tartós sikertelenség pedig kihathat további pályájukra, keresetükre is (Bördös & Koltai, 2022). Annak ellenére tehát, hogy gyakran jól képzett, kreatív munkavállalókról beszélünk, az életkor és az adott tevékenységi területen szerzett munkatapasztalat hiánya meglehetősen hátrányosan érintheti a Z-generáció tagjait, melyre a munkaerőpiacnak és a munkaadóknak kiemelt figyelmet kellene szentelni, hiszen értékes munkaerőt veszíthetnek el.

A generációmenedzsment

A szervezetben a humán erőforrás összetételének meghatározására leggyakrabban az életkor szerinti differenciálást alkalmazzák (Fejér, 2010). A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen (Baby-boomer, X, Y, Z), melyeket a szervezeteken belül a hatékony munkavégzés érdekében összehangolni, mind az igények, mind a tudás tekintetében (Meretei, 2017). Fontos ugyanis kihangsúlyozni, hogy minden nemzedék más és más, s bár sokat

tanulhatnak egymástól, de a munkaerőpiacon egyik sem hasznosabb a másiknál (Csástyu, 2023).

Ennek a gondolatnak a mentén kell tehát az összehangolódást megvalósítani, a hatékony együtt foglalkoztatást kiemelni, mely a sokszínűsége és a különböző értékekre helyezi a hangsúlyt. Ez pedig nem más, mint a generációmenedzsment (Bakó, 2019).

A demográfiai változások éppúgy megjelennek a szervezetekben, akár csak a társadalmon belül, és a nyugdíjba menő munkavállalókkal elveszített értékes humán erőforrás hatékony pótlása nem csak kiemelt feladattá vált a munkáltatók számára, de kihívássá is (Fejér, 2010). A generációmenedzsmentnek, mint humán erőforrás funkciónak éppen ezért kell nagyobb hangsúlyt kapnia, mert bár egy életkor szempontjából heterogén csapat közös munkája hatékonyabb tud lenni, megfelelő eszközökre és módszerekre van szükség a hatékony együtt foglalkoztatás eléréséhez (Bakó, 2019, Csástyu, 2023).

Minden nemzedék esetében beszélhetünk olyan jellemzőkről, melyek igyekeznek meghatározni az egyes generációk munkavégzéshez kapcsolódó tulajdonságait. Az, hogy ezek különbözőek, természetesek, hiszen minden nemzedék más gazdasági helyzetben, technológiai fejlettségben vagy politikai ideológiában nőtt fel. Lehetőséget kell adni azonban arra, hogy egymástól tanulva, egy csapatot alkotva legyenek jelen a szervezeten belül. Ez talán még fontosabb a Z-generáció munkaerőpiacra lépése miatt, hiszen míg az idősebb nemzedékről kialakított kép a türelmes, önmagáért kiálló vagy nyomás alatt is teljesíteni képes munkavállaló képét rajzolja elénk, addig a fiatalabb nemzedéket gyakran jellemzik nagyravágyó de lusta csoportként (Soós, 2008).

Fejér Tamás (2011) tanulmányában kiemeli, hogy a szervezetek tudatos lépéseket tehetnek a generációmenedzsment alkalmazása érdekében, és az alábbi HR-funkciók szerepét emeli ki:

- továbbképzés, élethosszig tartó tanulás és ismeretátadás,
- a szakemberek és a kulcsfontosságú emberek megtartása, valamint a
- a tudás létrehozásának, megtartásának és megosztásának (tudásmenedzsment) fontossága.

A szerző kihangsúlyozza, hogy a generációmenedzsment nem más, mint az egészségmegőrzési- és személyzeti politika legkülönbözőbb feladatainak és eszközeinek összessége, mely kulcsfontosságú lehet abban, hogy az egyes generációk amellet, hogy a szervezeten belül hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, lehetővé teszi a különböző kompetenciák sikeres felhasználását (Fejér, 2011).

Soós (2008) felhívja a figyelmet arra, mennyire fontos az együttműködés érdekében a megfelelő légkör és egymás megismerésének biztosítása, s erre a vezetőknek kell elsősorban lehetőséget teremteni, különböző rendezvények és programok által. Ezek során alkalom adódik az esetleges feszültségek és előítéletek feloldására is, mely jótékonyan hat a szervezeti légkörre is.

2.4. A Z-generáció tagjai, mint munkavállalók

A generációk együttélésére nem csak a társadalmon belül helyeződik hangsúly, de kiemelt figyelmet igényel a szervezeten belüli kooperáció megvalósulása is. Ennek érdekében fontos megismerni azokat a munkavégzéshez kapcsolódó jellemzőket, elvárásokat, melyek a Z-generációs fiatalokat jellemzik, hiszen ezek birtokában nyílhat csak arra lehetőség, hogy a szervezet minden munkavállalóját eredményesen megérthesse.

Ezek a fiatalok és fiatal felnőttek képzettségük és technikai fejlettségük eredményeként értékes munkavállalókká válhatnak. Éppen ezért lehet rendkívül fontos tényező a szervezetek számára az, hogy ezt a képzett munkavállalói réteget képesek legyenek hatékonyan bevonítani, majd pedig megtartani. Ehhez azonban szükség van a Z-generációs fiatalok, mint leendő-munkavállalók preferenciáinak ismeretére is, akik úgy tűnik, nagyon is jól tudják, mit akarnak, és mit várnak a vállalatoktól (Garai-Fodor & Jäckel, 2018).

A Z-generációs fiatalok munkával kapcsolatos attitűdjét, munkahely választási preferenciáit és munkavállaláshoz kötődő legfőbb jellemzőit számos kutatás vizsgálta korábban. Ezek alapján elmondható, hogy az 1995-2010 között születettek:

- *Kevésbé hűségesek a szervezethez:* gyakran váltanak munkahelyet, legtöbbször 1-2, maximum 3-4 év elteltével kilépnek, különösen akkor, ha úgy érzik, az adott munkahely már nem felel meg az igényeiknek (Pál & Töröcsik, 2013; Török-Kmoskó & Dajnoki, 2023).
- *A multitasking térnyerése:* ahogy a mindennapokban, úgy a munka világában is törekednek arra, hogy több dolgot végezzenek egyszerre (multitasking) (Tari, 2011; Ferincz, 2013). A technológiai újítások, melyekben felnőttek, alapjául szolgáltak annak, hogy több tevékenységet végezzenek párhuzamosan. Ahelyett, hogy várnának, igényként jelenik meg számukra ez a fajta szemlélet a munkahelyen is, törekednek arra, hogy több dologgal foglalkozhassanak, egyidejűleg (Oblinger & Oblinger, 2005).
- *A rugalmas és az alternatív munkaidő kulcsfontosságú tényezőt jelent számukra:* mivel a technológia fejlődés lehetővé teszi számukra, hogy a világ bármely pontjáról elérhetőek legyenek, így szívesen választanak olyan munkakört, mely lehetővé is teszi

ezt számukra. Elődeikhez képest kevésbé ragaszkodnak a személyes jelenléthez (Kocsis, 2017). A hagyományos munkahelyek az otthonról történő munkavégzés (home-office) elérhetőségével, de még inkább a rugalmas munkaidő beosztás biztosításával együtt lehetnek számukra elfogadhatóak (Garai-Fodor & Jäckel, 2018; Ferincz & Szabó, 2012; Stréhli, 2023; Simon & Dajnoki, 2024).

- *A munka-magánélet egyensúlya mindenek előtt:* ragaszkodnak ahhoz, hogy előre meghatározott időtartamot töltsenek a munkahelyen, melyen túl a saját szabadidejüket részesítik előnyben (Garai-Fodor, 2018; Garai-Fodor & Jäckel, 2018).
- *Szociális kapcsolatok fontossága:* annak ellenére, hogy elsősorban az online platformokon keresztül érintkeznek egymással és környezetükkel, a Z generációs fiatalok vágnak a személyes jelenlétre és kapcsolatokra a munkahelyen belül. Elképzeléseikben azonban a főnök olyan személy, akihez bármikor fordulhatnak, aki elérhető, ha kérdésük merülne fel, míg a kontrollra egyáltalán nem vágnak tőle (Ferincz, 2013; Ferincz & Szabó, 2012). Tehát elődeiktől eltérően gondolkodnak a munkahelyi hierarchiáról.
- *Robbanásszerű siker:* karrierjüket gyorsnak és nagy ívűnek képzelik el, magabiztosak, nagyravágyók. Vágnak a folyamatos visszajelzésre, teljesítményüket illető nyilvános elismerésre és az azonnali jutalomra (Ferincz, 2013; Soós, 2008; Tari, 2011; Garai-Fodor & Jäckel, 2018; Szabó-Szentgróti et al, 2019).
- *Vonzó munkahelyi környezet és a munkahely presztízse döntő szempont a számukra:* munkahely választás esetén ezek a fiatalok szívesen választanának olyan vállalatokat, amelyek az adott piacon jó hírnévvel bírnak és garantálják a munkavállaló számára, hogy első kézből értesül az innovációkról. Ha az adott márka vagy vállalat elérhető online is (mert például rendelkezik közösségi oldallal), az különösen imponáló tényező. (Garai-Fodor & Jäckel, 2018; Pál & Töröcsik, 2013).

Munkaattitűdjük tekintetében Tari Annamária (2011) úgy vélekedik, hogy ezek a fiatalok gyakorlatiasak, szeretik átvenni a vezetést és folyamatosan új kihívásokat keresnek. Számos olyan kutatás is született azonban, melyek szinte figyelmeztetni igyekeznek a leendő munkaadókat. Ezen kutatások szerint a Z-generációs fiatalokról elmondható, hogy hatalmas önbizalommal és biztos énképpel rendelkeznek, melyet vezetőik és kollégáik gyakran túlzottnak értékelnek (Ferincz & Szabó, 2012). Soós (2008) úgy vélekedik, hogy ezen fiatalok meglehetősen kétes munkamorállal bírnak, s míg munkavégzésük laza, az elvárásaik rendkívül magasak. A technológiai jártasságukkal együtt jár a nagyfokú türelmetlenség: mindent azonnal

akarnak, a várakozásra szinte képtelenek, mely megmutatkozhat a szervezetek gyors, néhány hónap vagy év után történő elhagyásában is (Ferincz & Szabó, 2012). Ugyanezen kutatásában a szerzőpáros azt is kiemeli, hogy bár a vezetők szerint van egy bizonyos felső rétege a Z-generációs munkavállalóknak, akik hajlandóak erőfeszítéseket tenni a sikerért, azonban a szélesebb réteg azt a nézetet képviseli, hogy a dicséret, a kiemelt munkakörülmények vagy a gyors előremenetel alanyi jogon jár nekik.

Ezek alapján a Z-generáció számos olyan tulajdonsággal és elképzeléssel rendelkezik, melyek jelentősen eltérnek elődeik és lehetséges kollégáik szemléletétől és értékrendjétől. Ezeknek a megismerése és elfogadása ad azonban lehetőséget arra, hogy minden generáció a lehető legtöbbet hozhassa ki magából a munkahelyen, kisebbé téve vagy megszüntetve azt a szakadékot, melyek félreértéseket okozhatnak vagy negatívan befolyásolhatják a munkahelyi légkört.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A fejezetben a kutatás során alkalmazott módszerek ismertetésére, valamint a kapott eredmények bemutatására törekszem. Az eredmények elemzése mellett kitérek azokra az alkalmazott statisztikai módszerekre, melyek nyomán a demográfiai változók hatását igyekeztem feltárni a válaszadók körében.

3.1. A kutatás célja, kutatási kérdések

A Z-generáció személyes és munkához kötődő jellemzőit számos kutatás vizsgálta különböző módszerekkel, eltérő megközelítéseket alkalmazva. Ezek eredményeképpen megállapításra kerültek a nemzedékhez tartozó pozitív tulajdonságok éppúgy, mint a fejlesztendő területek. A Z-generáció azonban dinamikusan változik, hiszen évről-évre újabb és újabb tagjai lépnek be a munka világába, találják meg hivatásukat, élik meg az önállóság vagy az önismeret új formáit, ez pedig folyamatosan formálja személyiségüket, munkavégzéshez kapcsolódó elképzeléseiket. Éppen ezért a nemzedék tagjainak folyamatos monitorozása teheti lehetővé véleményük, szükségleteik, jellemzőik megismerését, természetesen mindezt önbevallás alapján mérve. Fontos kihangsúlyozni, hogy nem csak egyének állnak ezen vizsgálatok középpontjában, hanem leendő munkavállalók, akik szeretnék megtalálni helyüket a munkahelyi közösségben és a munkaerőpiacon egyaránt.

Jelen kutatás célja ezen tulajdonságoknak a megismerése, megkérdezve a Z-generáció tagjait arról, hogy mely hazai és nemzetközi szakirodalmakból ismert személyes és munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket érznek leginkább igaznak magukra, s melyek azok, amelyekkel a legkevésbé tudnak azonosulni.

A vizsgálat célja továbbá felmérni annak lehetőségét, hogy az egyes szocio-demográfiai tényezők (kor, nem, végzettség stb.) hatással vannak-e a munkával kapcsolatos tulajdonságok megítélésére, s ha igen, milyen módon.

A vizsgálat törekszik arra, hogy megismerje a munkáltatók szemszögét is, hiszen számukra is kiemelt fontosságú a Z-generáció tagjainak toborzása, beillesztése és megtartása, melyek akár versenyképességük megőrzésének, növelésének kulcsai is lehetnek.

A célokhoz igazodva a kutatás az alábbi kérdések megválaszolására törekszik:

K1: Mely szakirodalmi jellemzőket érzik magukra leginkább igaznak a Z-generáció tagjai?

K2: Mely szakirodalmi jellemzőket érzik önmagukra legkevésbé igaznak a Z-generáció tagjai?

K3: Mely változók befolyásolják a munkával kapcsolatos elképzeléseket a Z-generáció tagjai esetében?

3.2. Módszerek

A kutatás során törekedtem arra, hogy amellet, hogy megismerjem a Z-generációhoz tartozó kitöltők véleményét a szakirodalmi jellemzők, valamint a munkavállalással kötődő felvázolt sajátosságok kapcsán, a munkaerőpiaci szereplők tapasztalatainak is teret szerettem volna biztosítani. Ennek vizsgálatára kvantitatív módszerként először egy saját összeállítású kérdőívet alkalmaztam. A kérdőívet a Z-generáció szokásaihoz igazodva kizárólag online hoztam létre. A kitöltők elérésének érdekében elsődlegesen hólabda módszert alkalmaztam, építve arra, hogy ezen nemzedék tagjai már főleg a különböző alkalmazások használatával kommunikálnak egymással és tartalmakat is ezeken keresztül osztanak meg kortásaikkal. Emellet természetesen egy platform különböző csoportjaiban is feltüntettem a kérdőívet, mellyel a kitöltők szélesebb bázisát igyekeztem elérni. A kérdőív zárt kérdéseket tartalmazott és összesen három szakaszból állt.

Az első szakasz elsősorban a kitöltők életkorára és demográfiai jellemzőire vonatkozó kérdések tartalmazott, mint a nem, az iskolai végzettség és a lakóhely. Emellet felmérésre került a munkatapasztalat mértéke is, hiszen a kutatás célja többek között annak vizsgálata volt, hogy az különböző szocio-demográfiai jellemzők hogyan hatnak az egyes állítások értékelésére a válaszadók körében.

A második szakaszban a személyes és a munkavállalással kapcsolatos jellemzőkről kérdeztem a kitöltőket. A felsorolt személyes jellemzők listája a Z-generációval kapcsolatos szakirodalmak alapján került összeállításra. A válaszadókat arra kértem, hogy négyfokú Likert-skálán helyezték el magukat annak függvényében, mennyire érzik önmagukra igaznak az egyes tulajdonságokat. A Likert-skála értékei az alábbiak szerint kerültek megállapításra:

1 – Egyáltalán nem jellemző rám

2 – Inkább nem jellemző rám

3 – Inkább jellemző rám

4 – Teljes mértékben jellemző rám

Azért esett a választásom a négyfokú skála alkalmazására, mert így elkerülhetővé váltak a „semleges” válaszlehetőségek, a kitöltőknek el kellett határozni magukat az állítások kapcsán.

Ugyanezen okból alkalmaztam négyfokú skálát a munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők értékelése során. Az állítások egyik véglete mindig valamely, a Z-generáció munkával kapcsolatos elvárásával, attitűdjével foglalkozó szakirodalom által megállapított jellemző volt. Ennek eredményeként a kérdések között szerepelt többek között a home-office vagy távmunka

előnyben részesítse, az ideális munkahelyi vezetővel fenntartott kapcsolat meghatározása, valamint a személyes fejlődés fontossága is.

A harmadik szakaszban a válaszadók számára 46 olyan jellemző került felsorolásra, mely tulajdonságok említésre kerültek valamely, a Z-generáció tagjaival kapcsolatos hazai vagy nemzetközi tanulmányban, kutatásban. Ezen jellemzők közül arra kértem a kitöltőket, válasszák ki azokat, melyeket kortársaikra a leginkább igaznak érznek. A választások számát illetően nem került meghatározásra mennyiségi korlát.

Interjú vizsgálat során három, versenyszférában tevékenykedő humán erőforrás vezetőt kérdeztem a kérdőíves felmérés eredményeiről, illetve saját, Z-generációs munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalataikról. Törekedtem arra, hogy különböző szektorok nézőpontjai kerüljenek ismertetésre, így a felkért alanyok ipari területről, HR-szolgáltató vállalattól, illetve pénzügyi területről érkeztek. A félig strukturált kérdéseket tartalmazó négy részből állt.

Az első szakaszban a megfelelő légkör megteremtése mellett leginkább az alany és a vállalat dinamikájával kapcsolatos kérdések szerepeltek, mint a szervezet fő tevékenysége vagy az alany beosztása. A második szakaszban a Z-generációs munkavállalók vállalatnál betöltött aránya és szerepe állt a középpontban.

Az interjú harmadik szakaszában a kérdőíves vizsgálat eredményeivel kapcsolatban kérdeztem a HR-vezetőket. A kérdések középpontjában a kitöltők által leginkább és legkevésbé jellemző tulajdonságok szerepeltek. A munkavégzéssel, munkahellyel szembeni preferenciák kapcsán kapott eredmények is megjelentek, melyeket az interjúalanyok a saját vállalati tapasztalataik alapján véleményeztek.

Az interjú zárásaként a negyedik blokkban arra kértem a vezetőket, fogalmazzák meg, szerintük milyen hatással vannak a Z-generációs fiatalok a munkáltatókra. Ennek kapcsán leginkább az érdekelt, milyen tulajdonságokat, jellemzőket emelnek ki, ha saját tapasztalataikból kell meríteniük.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A fejezet célja a kérdőíves, illetve interjúk felmérések eredményeinek ismertetése. A fejezetet hat részre osztottam, melyekben sor kerül a vonatkozó adatok elemzésére.

4.1. A kérdőíves vizsgálat eredményei

A fejezet célja a kérdőíves vizsgálat eredményeinek bemutatása, valamint az alkalmazott módszerek ismertetése. Az elemzés során törekszem a személyes és munkavállalással kapcsolatos jellemzők, illetve a fennálló összefüggések részletes szemléltetésére.

4.1.1. A válaszadók szocio-demográfiai jellemzői

A kérdőíves felmérést összesen 494 fő töltötte ki a megadott időintervallum alatt. Az első szakaszban összesen hét kérdés vonatkozott a válaszadók demográfiai jellemzőire, melyek a születési év, a nem, az állandó lakhely típusa, az iskolai végzettség, a foglalkozás, a munkatapasztalat és a végzettségnek megfelelő elhelyezkedés voltak.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében a kitöltők születési évét, nemét, valamint a teljes mintán belüli százalékos arányát a 4. számú táblázatban foglaltam össze.

4. táblázat: A kitöltők születési év és nemek szerinti megoszlása

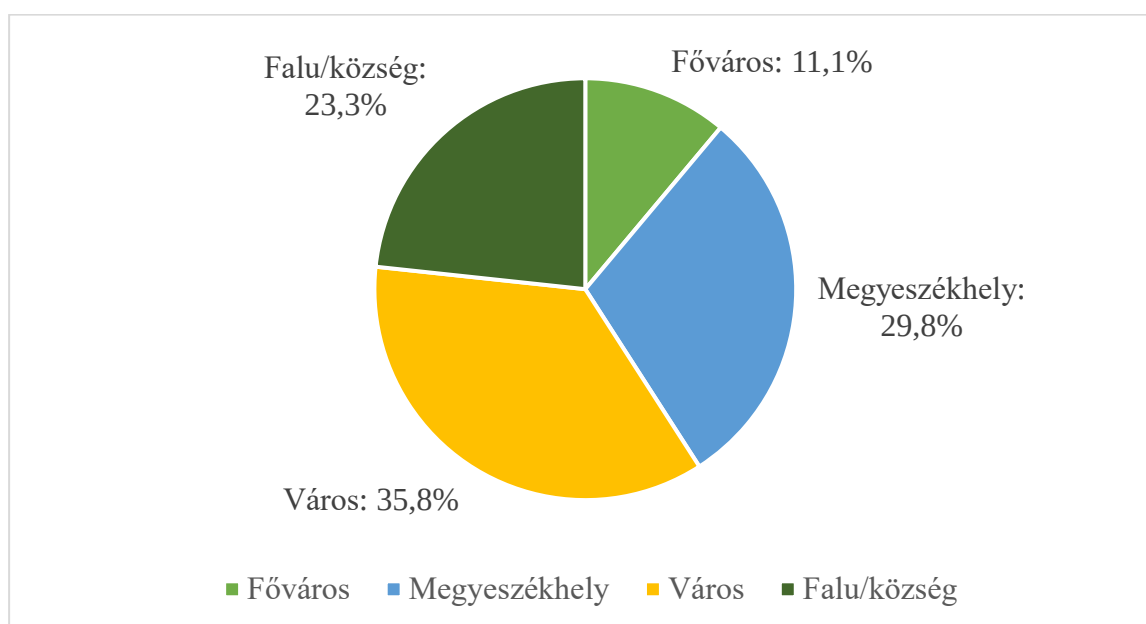
		Férfi	Nő	Elemzés (fő)	Megoszlás (%)
Születés éve	1995	5	24	29	5,9
	1996	7	25	32	6,5
	1997	5	27	32	6,5
	1998	5	40	45	9,1
	1999	8	44	52	10,5
	2000	12	55	67	13,6
	2001	10	49	59	11,9
	2002	15	42	57	11,5
	2003	6	45	51	10,3
	2004	8	24	32	6,5
	2005	3	20	23	4,7
	2006	0	11	11	2,2
	2007	0	1	1	0,2
	2008	0	1	1	0,2
	2009	0	2	2	0,4
Összesen		84	410	494	100

Forrás: Saját kutatás, n= 494

A kérdőív összeállítása során a Z-generáció behatárolására McCrindle (2009) beosztását vettem alapul, mely nyomán a nemzedék tagjait az 1995 és 2010 között születettek jelentették. Ezzel szemben a kitöltésben 1995 és 2009 született Z-generációsok vettek részt, a női

válaszadók felülreprezentáltak (83%). Mindkét nemet figyelembe véve a 2000-ben születettek vannak a legmagasabb arányban, a minta 13,6 %-át jelentik. A férfiak tekintetében a 2002-es, míg nők esetében a 2001-es születésűek vettek részt legnagyobb mértékben a kitöltésben. Többségében a 18. életévüket betöltött (vagy hamarosan betöltő) résztvevőkről beszélhetünk, vagyis a kitöltők több mint 99 % született 2006-ban vagy azután. Tari Annamária (2011) két csoportra bontja a Z-generáció tagjait a technológiához való hozzáállása alapján. Véleménye szerint míg az első csoporthoz tartozó 1995-2000 között születettek együtt növekedtek a technológia fejlődésével, addig a második csoporthoz tartozó, 2001 után született tagok már beleszülettek az informatikai újkorba és így természetessé vált számukra az IKT eszközök jelenléte. Ezt a behatárolást megvizsgálva elmondható, hogy nagyjából hasonló arányban vett részt a két csoport a kitöltésben, 44 és 56 %-os megoszlásban.

A lakóhely típusát vizsgálva elmondható, hogy a fővárosban élők 11,1%-át, a megyeszékhelyen élők 29,8 százalékát jelentették a válaszadóknak, míg a városban élők több, mint harmadát, 35,8%-át, a faluban, községben élők pedig 23,3%-át. Elmondható tehát, hogy a kitöltők között a megyeszékhelyen és városban élők szerepeltek túlsúlyban, a minta több, mint 65%-át adva (1. ábra).

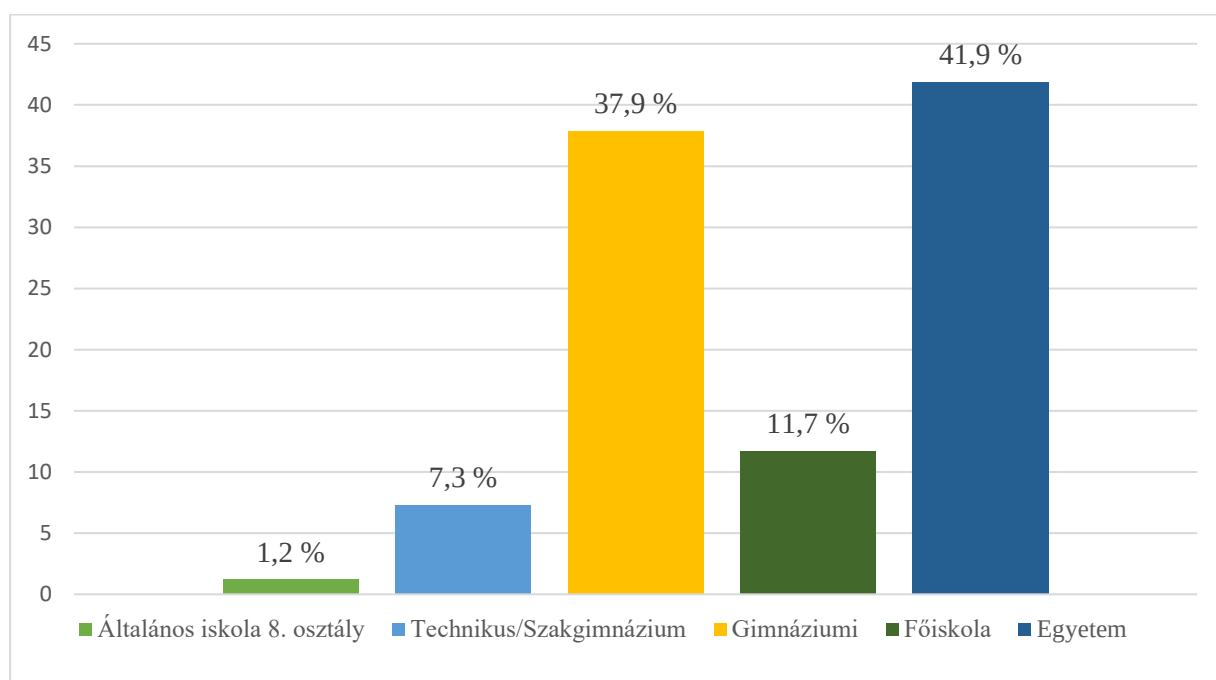


1. ábra: A válaszadók állandó lakóhely szerinti megoszlása (%)

Forrás: Saját kutatás, n=494

Az iskolai végzettséget vizsgálva elmondható (2. ábra), hogy a főiskolai és egyetemi diplomával rendelkező kitöltők felülreprezentáltak, a minta több mint 50 %-t jelentik. Mivel a válaszadók többségében olyan Z-generációsok, akik betöltötték a 18 éves kort (tehát 2006-ban,

vagy utána születtek), így nem csoda, hogy a legalacsonyabb iskolai végzettségnek tulajdonképpen az érettségit tekinthetjük a mintában, hiszen mindössze 1,2 százalék jelölte meg az általános iskola nyolcadik osztályát válaszlehetőségként. A kérdőívben ugyan szerepelt alternatívaként az általános iskola hatodik osztálya, valamint a szakképzőiskola is, mivel azonban ezekre nem érkezett válasz, így az ábrában nem kerültek feltüntetésre.

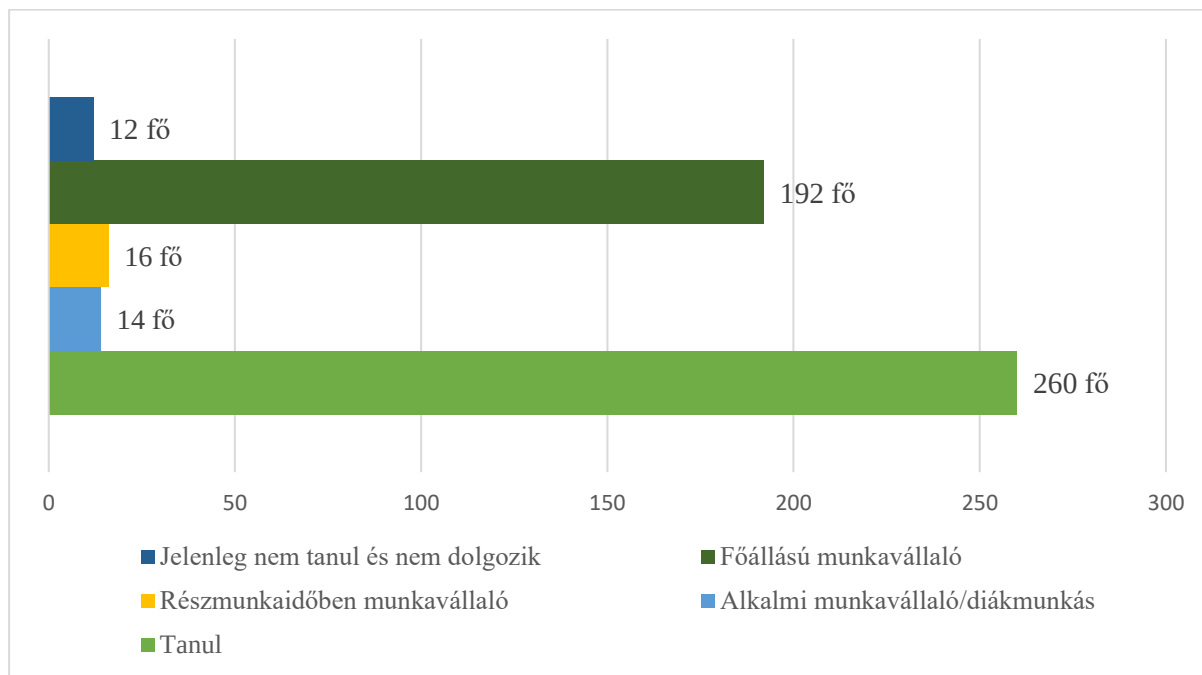


2. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségének ábrázolása (%)

Forrás: Saját szerkesztés, n=494

A Z-generáció napjaink legképzettebb nemzedéke, mellyel azonban együtt jár az is, hogy a tanulásra szánt éveik gyakran kitolódnak (McCrindle, 2009). A felmérésben arra kértem a válaszadókat, jelöljék meg jelenleg mivel foglalkoznak. Mivel nagyjából a 15-29 éves korosztályról beszélünk, így értelemszerűen a tanulmányokkal és a munkavégzéssel kapcsolatos lehetőségek is feltüntetésre kerültek. Mivel azonban beletartoznak az NEET (Not in Employment, Education or Training) fiatalok korosztályába (25-29 évesek), így számolni kellett a foglalkozás tekintetében annak lehetőségével is, hogy éppen nem tanulnak és nem is dolgoznak (Koltai & Bördös, 2024), így erre az élethelyzetre is biztosítottam alternatívát. Ennek ellenére a válaszadók csekély mértéke vallotta magát NEET fiatalnak, mindössze 2,4%. Ellenben felülreprezentált azon kitöltők aránya, akik tanulmányaikat folytatják, hiszen a minta több, mint 50%-át adják. A kitöltések száma azonban megmutatja azt is, hogy a Z-generációsok fontos részét képezik a munkavállalói rétegnek, hiszen közel 45 %-uk jelölte meg, hogy fő-

vagy részmunkaidőben, esetleg diákmunka nyomán jelen van a munkaerőpiacon. Az eredményeket a 3. ábra tartalmazza.



3. ábra: A kitöltők száma foglalkozás szerinti megoszlásban (fő)

Forrás: Saját kutatás, n=494

Azonban fontos a kérdés esetében kiemelni, hogy a kitöltőknek egyetlen válasz megjelölésére volt csak lehetősége, így amennyiben valaki részmunkaidőben dolgozik és mellette még egyetemi tanulmányait folytatja, választania kellett, melyiket tekinti fő tevékenységének. Érdekes az eredményeket ennek tudatában vizsgálni.

Ez indulkálhatta az 5. táblázat eredményeinek alakulását is, mely során a kitöltőket arra kértem, jelöljék meg, rendelkeznek-e munkatapasztalattal, és ha igen, milyen mértékben (években számolva).

5. táblázat: A kitöltők munkatapasztalat szerinti megoszlása

	Gyakoriság (<i>f</i>)	Megoszlás (%)
Nincs munkatapasztalatom	86	17,4
Kevesebb, mint 1 év	123	24,9
1-2 év	119	24,1
3-5 év	137	27,7
6-9 év	25	5,1
10 év vagy több	4	0,8
Összesen	494	100

Forrás: Saját kutatás, n=494

Annak ellenére, hogy a kitöltők közel fele nyilatkozott úgy, hogy fő foglalkozásaként tanulmányait tekinti, a válaszadók mindössze 17,4%-a nem rendelkezik munkatapasztalattal. Látható tehát, hogy a napjainkban a Z-generáció fontos szerepet tölt be a munkaerőpiacon és különböző alkalmazási formákban ugyan, de jelen van a foglalkoztatásban. Ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy a kutatásban résztvevők 82,6%-a van birtokában valamilyen munkatapasztalatnak, ami még abban az esetben is igen nagy arány, ha figyelembe vesszük, hogy a kitöltők közel negyede kevesebb mint egy év munkavégzést tudhat maga mögött. Legnagyobb arányban azok vannak jelek, akik 3-5 év tapasztalatról nyilatkoztak. Azonban, ha figyelembe vesszük, hogy 16-29 éves korosztályról beszélünk, akkor ez az arány nagyjából reálisnak tűnik. Kismértékben, de jelen vannak azok is, akik már komolyabb tapasztalatot tudhatnak magukénak, ugyanis a kitöltők 5,1%-nak 6-9 év, míg 0,8%-nak 10 vagy annál is több év áll rendelkezésére a munkavégzéssel összefüggésben.

4.1.2. A személyes jellemzők eredményeinek ismertetése

A szakirodalmak feldolgozása során számos olyan sajátosság került megállapításra, mellyel a kutatók a Z-generációt jellemezték. Természetesen pozitív tulajdonságok és fejlesztendő területek egyaránt megfogalmazásra kerültek. Ezekből összesen 20 jellemző került be a kérdőíves vizsgálat második szakaszába, mely során a kitöltőknek négyfokú Likert-skálán kellett megjelölniük, mennyire érzik magukra igaznak a felsorolt tulajdonságokat. A skála alkalmazása azért is volt fontos, mert általa lehetővé vált azoknak a tulajdonságoknak a mérése is, melyekkel a nemzedék tagjai nem feltétlenül azonosulnak.

A 6. táblázat abban a sorrendben tartalmazza a felsorolt 20 tulajdonságot, hogy azt mennyire érezték önmagukra igaznak a Z-generációhoz tartozó kitöltők.

6. táblázat: A tulajdonságok rangsor szerinti megoszlása a válaszok tükrében

	Érvényes	Hiányzó	Átlag	Medián	Szórás
Hűséges	494	0	3,69	4,00	0,570
Tiszteletudó	494	0	3,63	4,00	0,582
Megértő	493	1	3,44	4,00	0,652
Elfogadó	494	0	3,37	3,00	0,739
Kitartó	494	0	3,32	3,00	0,652
Szabálykövető	494	0	3,28	3,00	0,703
Pontos	493	1	3,27	3,00	0,757
Önálló	494	0	3,25	3,00	0,703
Realista	492	2	3,23	3,00	0,707
Kreatív	494	0	3,02	3,00	0,818
Engedelmes	492	2	3,01	3,00	0,730
Technológiailag képzett	493	1	3,00	3,00	0,756
Törekvő	494	0	2,97	3,00	0,846
Tájékozott	492	2	2,97	3,00	0,778
Motivált	493	1	2,92	3,00	0,765
Áldozatkész	493	1	2,92	3,00	0,773
Önmegvalósító	494	0	2,92	3,00	0,774
Türelmes	494	0	2,76	3,00	0,908
Magabiztos	494	0	2,53	3,00	0,872
Kezdeményező	493	1	2,44	2,00	0,843

Forrás: Saját kutatás, n=494

A Likert-skála négyfokozatú volt annak érdekében, hogy elkerüljem a semleges válaszokat és a kitöltőknek mindenképpen nyilatkoznia kelljen a tulajdonságok preferenciáját illetően. Ennek eredményeként azonban bizonyos jellemzők esetében nem érkezett válasz, így az elemszám alkalmanként egy-két fővel eltért a maximálistól.

A tulajdonságokat az átlagok alapján rendeztem sorba. Ennek nyomán elmondható, hogy a válaszadók az alábbi jellemzőket ítélték meg önmagukra leginkább igaznak:

- *hűséges,*
- *tiszteletudó*
- *megértő.*

A leginkább jellemző tulajdonságként a kitöltők a hűségest választották, mint jellemvonást, a négyfokú Likert-skálán 3,69 lett az átlaga. Ez az eredmény azért is érdekes, mert a Z-generációval kapcsolatosan gyakran hangsúlyozzák ki az úgynevezett „job hopping” jelenséget, melynek lényege, hogy a dolgozó rövidebb időnként, akár 1-1,5 évenként is munkahelyet és/vagy pozíciót vált (Török-Kmoskó & Dajnoki, 2023). Pál és Töröcsik (2013)

kutatásában kiemeli, hogy a Z-generációsok átlagos 2-3 évet töltenek a munkahelyen, és amint az nem felel meg az elvárásaiknak, tovább állnak. Fontos azonban kiemelni, hogy a „job hopping” nem új jelenség a munkaerőpiacon, s bár elmondható, hogy az újabb és újabb generációkkal egyre inkább jellemzővé válik (Török-Kmoskó & Dajnoki, 2023), de nem feltétlenül azonosítható kizárólag a Z-generációval. Ennek ellenére nagyon is jelen van a nemzedék tagjai között. Ennek figyelembevételével azonban nagyon is érdekes, hogy mégis a hűségessé lett az a jellemző, amellyel a kitöltők leginkább azonosulni tudtak.

A generációk jellemzőiről alkotott szakirodalmak áttekintése során a tisztelet egy olyan érték és tulajdonság, amelyet leggyakrabban a Baby-boomer (1946-1964) nemzedékkel azonosítanak (Tari, 2011; McCrindle, 2009). A kutatás eredményeit áttekintve azonban megállapítható, hogy a Z-generáció úgy gondolja önmagáról, hogy éppúgy birtokában van ennek a sajátosságnak, mint elődeik. A vizsgált szakirodalmak között ugyan nem esett szó arról, mennyire igaz ez a nemzedék tagjaira, viszont azt mindenképpen ki kell emelni, hogy a személyes és a munkahelyi kapcsolatokat mindenképpen megalapozza a tisztelet, rendkívül fontos tényező a hatékony együttműködés megteremtése során. Éppen ezért nagyon is reményteljes, ha a Z-generáció tagjai úgy érzik, nagymértékben rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal.

A harmadik legjellemzőbbnek választott tényező a megértő lett, melyet a szakirodalom is gyakran alátámaszt. Számos tanulmány emeli ki, hogy a Z-generáció tagjai rendkívül szociálisak és elfogadóak, többek között a technológiai fejlődésnek köszönhető globális megismerés és gondolkodás nyomán (Oblinger & Oblinger, 2005). Elmondható tehát hogy ez pontosan egy olyan tulajdonság, mellyel gyakran azonosítják a nemzedékhez tartozókat.

A 6. táblázat által felvázolt eredményeket vizsgálva azonban az is szembetűnő, hogy bizonyos tulajdonságok átlaga jóval alacsonyabb lett, tehát ezen jellemzők esetében a kitöltők leginkább az *Egyáltalán nem jellemző rám* és *Inkább nem jellemző rám* válaszlehetőségeket jelölték meg. A lista végén szereplő három tulajdonság, mellyel a Z-generációhoz tartozók a legkevésbé tudtak azonosulni (6. táblázat), az alábbiak:

- *türelemes,*
- *magabiztos*
- *kezdeményező.*

A türelem hiánya gyakran jelenik meg a Z-generációval kapcsolatos irodalmakban (Ferincz & Szabó, 2012; Pál & Törőcsik, 2013; Soós, 2018). Úgy látszik, hogy ezt maguk a nemzedék tagjai is hasonlóképpen gondolják önmagukat illetően, szinte megerősítik a tanulmányok konklúzióit. Jelen kutatás nem törekszik az okok vizsgálatára, azonban fontos

lehet kiemelni azt, hogy minden generációnak vannak erősségei és fejlesztendő területei, valamint, hogy az együtt dolgozás megalapozására ezek ismeretére és elfogadására van szükség. Annak ténye, hogy a Z-generáció tagjai érzékelik saját hiányosságukat, inkább pozitív, hiszen ennek nyomán lehetőség van az egyes tulajdonságaik elismerésére, elfogadására, akár fejlesztésére is.

A magabiztosság és a kezdeményezőkészség szintén gyakran kerülnek említésre a nemzedék tagjait vizsgáló tanulmányokban. Ezek a kutatások kiemelik, hogy a Z-generáció nyitott és könnyen barátkozik, törekszik saját ötleteinek megvalósítására, a munkával szembeni elvárásait pedig igen magasra helyezik (Oblinger & Oblinger, 2005; Tabscott, 2009; Kései, 2011). Twenge és társai (2008) longitudinális kutatásukban külön kiemelik, hogy az önbecsülés jelentősen nőtt ezen nemzedék tagjai esetében, melynek nyomán a pályakezdő munkavállalók már sokkal magabiztosabbak, mint elődeik voltak az ő korukban. Ennek ellenére mind a magabiztosság, mint a kezdeményezőkészség alacsony átlagot ért el a Z-generációs kitöltők körében, amelyből arra következtethetünk, hogy a nemzedék tagjai egyáltalán nem gondolnak önmagukra ennyire határozott karakterként.

4.1.3. Klaszterelemzés eredményei

Annak megismerésére, hogy a felsorolt tulajdonságok kapcsán megadott válaszok hogyan oszlottak meg a kitöltők között, K-középpontú klaszter analízist végeztem. A 20 személyes jellemzőből három klasztert alakítottam ki, melyeket a 7. táblázat szemléltet. Mivel az egyes tulajdonságok esetében nem minden kitöltőtől érkezett válasz, így a minta a klaszterelemzések során csak 482 fős.

7. táblázat: A személyes jellemzők jelenléte a klasztercsoportokban

Tulajdonságok	Klaszterek száma		
	1	2	3
Megértő	4	3	3
Engedelmes	3	2	3
Türelmes	3	2	3
Elfogadó	4	3	3
Realista	3	3	3
Pontos	4	3	3
Szabálykövető	3	3	3
Tisztelettudó	4	3	4
Áldozatkész	3	2	3
Önálló	4	3	3
Kezdeményező	3	2	2
Technológiailag képzett	3	3	3
Kreatív	3	2	3
Önmegvalósító	3	2	3
Hűséges	4	3	4
Kitartó	4	3	3
Tájékozott	3	3	3
Magabiztos	3	2	2
Motivált	3	2	3
Törekvő	4	2	3

Forrás: Saját kutatás, n=482

Az első klaszterbe olyan kitöltők tartoznak, akik az általuk legfontosabbnak tartott jellemzőket négyes értékkel jelölték. Ezek alapján lényeges számukra a megértés, az elfogadás, a tisztelet és a pontosság, de éppúgy kiemelhető a hűség és a kitartás motívuma is. Feltételezhető tehát hogy a csoport tagjai rendkívül emberközpontúak és a megbecsültség érzését részesítik előnyben.

A második klaszterben azok a válaszadók vannak jelen, akik számára kevésbé voltak hangsúlyosak a felsorolt tényezők, általában kettes és hármas értékeket használtak a fontosság és a közömbösség jelölésére. A klaszterbe tartozókról elmondható, hogy az olyan értékeket preferálják, mint a pontosság, a szabálykövetés és a tisztelet, míg legkevésbé a magabiztosság és a törekvés hangsúlyos számukra.

A harmadik klaszterben egyszerre vannak jelen a magasabb és az alacsonyabb értékelések. Ennek figyelembevételével elmondhatjuk, hogy tagjai számára kiemelten fontos a hűség és a tisztelet, viszont elhanyagolhatónak tartják a kezdeményezést és a magabiztosságot. Érdeemes tovább vizsgálni, hogy milyen egyéb jellemzőkkel rendelkeznek az egyes klaszterekbe tartozó kitöltők, így a következőkben ezen tényezők bemutatására törekszem. A dolgozat terjedelme nem teszi lehetővé minden változó ismertetését, így a nem, a foglalkozás, a munkatapasztalat, és a végzettségnek megfelelő munkakör kerülnek kifejtésre. Fontos azt is kiemelni, hogy a demográfiai változók és a klaszterek kapcsolatában kizárólag a végzettségnek megfelelő elhelyezkedés esetében mutatkozott szignifikáns eltérés a keresztábra elemzések során ($p=0,001$).

Az egyes klaszterekbe tartozó egyének számát és nemek szerinti megoszlását a 8. táblázat tartalmazza.

4. táblázat: A klaszterek elemszáma és nemek szerinti megoszlása

		Férfi (fő)	Nő (fő)	Összesen (fő)
Klaszter	1	27	173	200
	2	16	53	69
	3	37	176	213

Forrás: Saját kutatás, $n=482$

A lekisebb elemszámmal rendelkező klaszter a második lett, melyben egyaránt alacsony a férfiak és a nők száma is. Az első klaszterbe tartozók száma 200 fő, míg a harmadikba tartoztak a legtöbben, összesen 213-an. Érdekesesség továbbá, hogy a férfiak és a nők aránya is ebben a csoportban a legmagasabb.

A klaszterhez tartozók életkor szerinti megoszlását a 9. táblázat szemlélteti, melyben a kitöltőket reprezentálva az 1995-2009 között születettek kerültek megjelenítésre.

4. táblázat: A kitöltők megoszlása a klasztereken belül, születési év alapján

Születési év	Klaszter száma			Összesen
	1	2	3	
1995	11	6	11	28
1996	13	3	15	31
1997	13	6	12	31
1998	19	9	17	45
1999	23	7	20	50
2000	27	7	32	66
2001	27	8	23	58
2002	24	5	26	55
2003	15	8	26	49
2004	13	8	10	31
2005	8	1	14	23
2006	7	1	3	11
2007	0	0	1	1
2008	0	0	1	1
2009	0	0	2	2

Forrás: Saját kutatás, n=484

Az eredmények vizsgálata során megállapítható, hogy az első klaszterben magas létszámban vannak jelen azok a kitöltők, akik már betöltötték 20. életévüket, így dolgozhatnak (1995-2004 között születettek), míg az ennél fiatalabb kitöltők száma elenyésző. A második klaszterben viszonylag változatos a születési év szerinti megoszlás, de elmondható ezen csoport esetében is, hogy alacsony a 2004 után született kitöltők aránya. A harmadik klaszterben minden életkor viszonylag magas arányban van jelen, de az előző csoportokkal ellentétben itt a legfiatalabb válaszadók is megjelennek, akár létszámuk 100%-ával.

A 10. táblázat a foglalkozás jellegére érkezett válaszok alapján mutatja be a klaszterbe tartozók számát, tehát összesen hat kategória kerül ismertetésre.

4. táblázat: A klaszterek elemszáma a foglalkozások arányában

		Tanuló	Alkalmi vagy diákmunkás	Részmunkaidős	Főállású	Nem tanul és nem dolgozik
Klaszter	1	100	5	7	84	4
	2	38	2	1	26	2
	3	115	7	8	77	6
Összesen		253	14	16	187	12

Forrás: Saját kutatás, n=482

A kitöltés során a legmagasabb arányban azok voltak, akik fő tevékenységként a tanulmányaikat jelölték meg (52,6%), így nem meglepő, hogy minden klaszterben a legmagasabb létszámot ezek a válaszadók biztosítják. Érdekes azonban kiemelni, hogy míg az első klaszterben van jelen a legtöbb főállású munkavállaló, addig a harmadik klaszterben az alkalmi és részmunkaidős munkavállalók voltak létszámukhoz képest kiemelten arányban. Ezek voltak azok a klaszterek, melyekben leginkább megjelentek a válaszadók jellemzőkkel szembeni preferenciái, s míg az első csoport számára az emberközpontúság volt kiemelten fontos, a harmadik csoportban a hűség és a tisztelet érvényesült leginkább.

A munkatapasztalat esetében szembetűnő, hogy bár mindössze négy fő kitöltő rendelkezett 10 vagy annál több évnyi munkatapasztalattal, ebből hárman az első klaszter tagjai (11. táblázat). A 3-5 év gyakorlattal rendelkezők száma a legmagasabb a csoporton belül, valamint a 6-9 éve dolgozók száma is kiemelkedő. Feltételezhető tehát hogy ebben a csoportban összpontosul a legtöbb gyakorlati háttér a munkavégzés tekintetében. A második csoportban az 1-2, illetve a 3-5 év munkatapasztalattal rendelkezők dominálnak, míg a harmadik klaszterben a kevesebb, mint 1 évet dolgozók adták a legnagyobb mintát, tehát itt elenyésző gyakorlati időről beszélhetünk az első és második klaszterhez képest.

11. táblázat: A klaszterek közötti eltérés a munkatapasztalat esetében

		Nincs munka- tapasztalata	Kevesebb, mint 1 év	1-2 év	3-5 év	6-9 év	10 év vagy több
Klaszter száma	1	28	51	45	61	12	3
	2	13	13	19	18	5	1
	3	43	58	52	53	7	0
Összesen		84	122	116	132	24	4

Forrás: Saját kutatás, n=482

A végzettségnek megfelelő munkakör betöltése az egyetlen olyan demográfiai jellemző, amely szignifikáns összefüggést mutatott a kereszttábla elemzések során ($p=0,001$). Eredményeit a 12. táblázat tartalmazza:

12. táblázat: Klaszterek közötti eltérés a végzettségnek megfelelő munkakör esetében

			Jelenleg nem dolgozik	Végzettségének megfelelő munkakörben helyezkedett el	Nem a végzettségének megfelelő munkakörben helyezkedett el
Klaszter száma	1.	Elemszám (fő)	70	101	29
	2.	Elemszám (fő)	26	33	10
	3.	Elemszám (fő)	94	66	53

Pearson $\chi^2=19,20$; $p < 0,01$; $df= 5$; Cramer's $V=0,141$

Forrás: Saját kutatás, $n=482$

Elmondható, hogy azon kitöltők közül, akik jelenleg nem dolgoznak, a legtöbben a harmadik klaszterbe tartoznak, összesen 94 fő. Ez összhangban van az előző táblázat eredményeivel, mely során ezen klaszter tagjai rendelkeztek a vélhetően legkevesebb munkatapasztalattal. Azon válaszadók, akik végzettségüknek megfelelő munkakörben helyezkedtek el, legnagyobb számban az első klaszterbe tartoznak (101 fő). Ez az érték kiegészítheti azt, hogy itt körvonalazódtak leginkább a preferenciák az értékek megválasztása során, illetve a legmagasabb mértékű munkatapasztalat is itt volt jelen az elemzés során. A második klaszter esetében meglehetősen alacsony létszámról beszélhetünk az egyes munkakörök végzettség szerinti megfelelőségét illetően.

Ha a klasztereket a különböző jellemzőik alapján szeretnénk leírni, kiemelhetjük azt, hogy az első klaszterbe azon válaszadók tartoztak, akik számára fontos az emberközpontúság, és többnyire olyan nők alkotják, akik amellet, hogy több évnyi munkatapasztalattal rendelkeznek, végzettségüknek megfelelő munkakörben helyezkedtek el. A második klaszterhez tartozott a legkevesebb kitöltő. Ezen személyek számára kevésbé voltak hangsúlyosak az egyes jellemzők, feltételezhetően azért, mert főleg jelenleg nem dolgozó vagy tanulmányait folytató, illetve kevés munkatapasztalattal rendelkező válaszadókról beszélhetünk. Azok a kitöltők, akik a harmadik klaszterbe tartoznak, előnyben részesítették a hűséget és a tiszteletet, de kevésre tartották a kezdeményezőkézséget vagy a magabiztosságot, mint tulajdonságokat. Bár a csoportot főleg nők alkotják, de a férfiak száma is magas. Emellett kiemelendő, hogy az ide tartozók között az elemszámhoz képest nagy arányban jelentek meg alkalmi munkával, diákmunkával foglalkozó vagy részmunkaidőben dolgozó kitöltők. Ezzel

tekintik, akik számára egyaránt fontosak az emberi kapcsolatok és az önmegvalósítás (Ferincz, 2013; Ferincz & Szabó, 2014; Garai-Fodor & Jäckel, 2018). A legkevesebb megjelölést a nyugodt (18,8%), a tekintélyelvű (9,9%) és az elégedett (8,9%) kapta. Twenge et al (2008) longitudinális kutatásában kihangsúlyozza, hogy a Z-generáció esetében kiugróan jelen van az individualizmus, emellett elvárásaik is folyamatosan növekednek. Ennek figyelembevételével nem csoda, hogy a nemzedék tagjai szembefordulnak a hierarchikus gondolkodással, elégedetlenek és a legkevésbé sem érzik magukat békésnek.

Bár a kérdés során egy jóval nagyobb tulajdonsághalmazból kellett a kitöltőknek választani, illetve a kortársaik jellemzésére kértem őket, megállapítható, hogy szinte megerősítették a hazai és nemzetközi irodalmakban megfogalmazottakat. Viszont ezen választásoknak a megismerése is hozzájárul ahhoz, hogy átfogóbb képet kapjunk a Z-generációról, önmagukkal szembeni vélekedésükről.

A személyes jellemzők áttekintését követően a munkavégzéssel kapcsolatos tulajdonságok eredményeinek ismertetésével és elemzésével folytatom a generáció tagjainak önbevalláson alapuló jellemzését.

4.1.5. A munkával kapcsolatos jellemzők eredményeinek ismertetése

A kérdőíves vizsgálat második szakaszában a kitöltők munkahellyel szembeni elvárásaival, elképzeléseivel kapcsolatban tettem fel tíz kérdést. Az ellentétes állítások a szakirodalmak alapján kerültek megfogalmazásra, a résztvevőket pedig arra kértem, aszerint válaszoljanak, hogy melyik lehetőséggel értenek inkább egyet. Az állítások többek között a munkakörnyezetre, a vezetővel és munkatársakkal közös kapcsolatra, a munkavégzés feltételeire és a munkavégzéshez kapcsolódó elképzelésekre vonatkoztak. Az állításokat és a kitöltők preferenciáit a 13. táblázat tartalmazza.

13. táblázat: Munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők

Feladatok száma szerint	
Egy feladat elvégzése	Több feladat egyidőben
54,9 %	45,1 %
Feladat megközelítése	
Eredményorientált	Folyamatorientált
54,3 %	45,7 %
Résztvevők száma	
Egyedül	Csapatban
63,8 %	36,2 %
Vezető stílusa	
Tekintélyelvű	Baráti
33,6 %	66,4 %
Feladatmegoldás módja	
Instrukciók alapján	Saját ötletek szerint
67,4 %	32,6 %
Munkavégzés helyszíne	
Munkahely telephelyén	Távmunka/Home-office
51,8 %	48,2 %
Közösségi média jelenléte	
Munkahelyen szükségtelen	Munkahelyen elengedhetetlen
30,6 %	69,4 %
Iroda jellege	
Néhány fős iroda	Open-office
77,3 %	22,7 %
Elköteleződés mértéke	
Több évre	Rövid időre
54,3 %	45,7 %
A munkavégzés motivációja	
Anyagi biztonság	Önmegvalósítás
68,4 %	31,6 %

Forrás: Saját kutatás, n=494

A felmérés során azért alkalmaztam négyfokú skálát, mert így ezáltal elkerülhetővé váltak a semleges válaszok, tehát minden kitöltőnek el kellett határozni magát valamely véglet mellett. A beérkezett válaszok szerinti átlagot és szórást a 14. táblázat szemlélteti.

14. táblázat: A munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők átlag szerinti sorrendje

Munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők	Érvényes	Átlag	Medián	Szórás
Közösségi média szükségessége	494	2,91	3,00	0,935
Baráti viszony a vezetővel	494	2,80	3,00	0,900
Munkavégzés a telephelyen	494	2,44	2,00	0,991
Egy feladat végzése	494	2,38	2,00	0,890
Feladat megközelítése	494	2,37	2,00	0,971
Önálló munkavégzés	494	2,16	2,00	0,923
Instrukciók követése	494	2,16	2,00	0,841
Anyagi biztonság fontossága	494	2,10	2,00	0,856
Több évnyi elköteleződés	494	2,02	2,00	0,950
Néhány fős iroda	494	1,81	2,00	0,944

Forrás: Saját kutatás, n=494

Az eredményeket a válaszadók preferenciáinak ismertetése mellett igyekszem annak figyelembevételével bemutatni, hogy a szakirodalmi áttekintésben mely végletet kötik leginkább a Z-generáció tagjaihoz. Az arányok figyelembevételével elmondható, hogy a válaszok szerinti eltérések leginkább az iroda jellege, a közösségi média jelenléte és a munkavégzés motivációja kérdésköreiben mutatkoztak meg. Ezek voltak azok a végletek, ahol a válaszadók közel 70%-a kötelezte el magát az egyik lehetőség mellett.

Az iroda jellege kapcsán a válaszadók 77,3%-a jelölte meg válaszként azt, hogy szívesebben dolgozik elszeparált vagy néhány fős irodában. Természetesen nem kell ahhoz Z-generációsnak lenni, hogy felmérje az ember, mennyivel lehet zajosabb az open-office megoldás egy munkavégzés tekintetében, amikor minden kolléga egy nagy térben kerül elhelyezésre. Bár ezen generáció esetében gyakran kerül kiemelésre a szociális kapcsolatok térnyerése, a személyes jelenlét és az elérhetőség, mégis úgy tűnik, ezt nem feltétlenül azáltal tartják megvalósítandónak (Ferincz & Szabó, 2014), ha minden munkavállaló egy nyitott térben elérhető

Garai-Fodor és Jäckel (2018) kutatásában kiemeli, hogy a Z-generáció tagjai leginkább az önmagvalósításra és a személyes kiteljesedésre vágnak, s figyelmeztetik a munkáltatókat, hogy a fizetés már nem feltétlenül elég ezeknek a fiataloknak. A munkavégzés motivációja kapcsán azonban a válaszadók legnagyobb része úgy nyilatkozott, anyagi biztonsága a legfontosabb (68,4%). Ez természetesen nem ellentmondásos a korábbi kutatási eredményekkel, sokkal inkább kiegészíti azt: a Z-generáció tagjai is akkor tudnak az önmegvalósításra figyelmet fordítani, ha anyagi háttérüket stabilnak érzik, de ez feltételezhetően minden generáció tagjai esetében elmondható.

A közösségi média és a technológia szerepe, annak prioritása egyértelműen megmutatkozott az eredmények tekintetében, 69,4%-a nyilatkozott úgy a válaszadóknak, hogy nélkülözhetetlennek tekinti az applikációk és eszközök jelenlétét a munkahelyen. Fontos azonban kiemelni a kommunikáció, a kapcsolatok és a szórakozás középpontjában ezen nemzedék tagjai számára már az okoseszközök és a hozzájuk kapcsolódó lehetőségek állnak, ezekkel nőttek fel és számukra teljesen természetes meglétük (Tari, 2011; Kocsis, 2017; Balázs, 2020).

Az ismertetett jellemzőknél kisebb mértékben, de határozott eredmény mutatkozott azon kérdések esetében, hogy mit részesítenek előnyben a Z-generációs kitöltők a feladatok megoldási módja, a vezető stílusa, illetve a feladatmegoldásban résztvevők száma szerint. A válaszadók 67,4%-a választotta annak a lehetőségét, hogy egy kapott feladatot inkább hajtana végre a megadott instrukciók szerint, mint egyéni ötleteik alapján. Ez természetesen érthető a munkahelyi környezet esetében, ahol a vezetői elvárásoknak való megfelelés alapozza meg leginkább a teljesítmény mértékét.

A közösségi kapcsolatok rendkívül fontosak minden korosztály számára, éppúgy a Z-generáció esetében is. Ferincz (2013) kutatásában kiemelt figyelmet fordított annak vizsgálatára, hogy a Z-generációsok hogyan vélekednek az ideális beosztott-vezető kapcsolatot illetően. A megkérdezettek elvárásai között szerepelt a közvetlen, személyes interakciók és az azonnali elérés lehetősége is. A jelen kutatásban résztvevők is hasonló preferenciákról nyilatkoztak, a vezető stílusa esetében 66,4% képzel el szinte baráti viszonyt főnökével, a hierarchikus, irányító megközelítéssel szemben. A résztvevők számának esetében bár a megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy kevésbé szívesen dolgoznak csapatban (36,2%) és inkább az önálló feladatmegoldást részesítik előnyben (63,8%), azonban ez nem feltételezi azt, hogy ne lenne számukra fontos a munkahelyi közösség vagy a baráti viszony a kollégák között. A válaszok tekintetében a legkisebb eltérés a feladatok száma, valamint megközelítése, a munkavégzés helyszíne és motivációja között jelentkeztek.

A feladatok száma szerinti preferenciák esetében a tanulmányokban gyakran kiemelt multitasking, vagyis több feladat egyidőben történő végzése (Oblinger-Oblinger, 2005; Tari 2011), mint Z-generációs jellemző háttérbe szorult, és a kitöltők valamivel szívesebben választották, hogy egyszerre egy munkahelyi feladatot végezzenek el. A kiadott teendő megoldásának megközelítése esetében is a cél elérése bizonyult fontosabbnak, vagyis a munka elvégzése (54,3 %), a korábban már említett személyiség kifejezésével és egyéni ötletek megvalósításával szemben (Gara-Fodor & Jäckel, 2018).

A kérdőív kitöltése során a válaszadók úgy nyilatkoztak, hogy hosszabb távra, 3-5 vagy akár több évnyi munkaviszonyra terveznek az egyes munkahelyek esetében. Természetesen ki kell emelni, hogy a Z-generáció már könnyebben hagyja ott a munkahelyet, ha az már nem elégíti ki az igényeit (Pál & Törőcsik, 2013), azonban ezt árnyalhatja az is, hogy saját bevallásuk szerint leginkább az anyagi biztonságra törekszenek, így ennek elérése is minden bizonnyal befolyással bír arra, mikor váltanak pozíciót vagy munkahelyet ezen munkavállalók. A munkavégzés helyszínéként a két véglet melletti elköteleződés között igen csekély, mindössze 3,6% különbség mutatkozott, mely nagyon is egybehangzó eredményt mutat azokkal a kutatásokkal, melyek a Z-generáció munkaidővel, munkavégzés formájával kapcsolatos preferenciáit vizsgálták. Bár természetesen a technológia fejlődése lehetővé teszi ezen nemzedék tagjainak, hogy bárholnan dolgozzanak, a kutatások alapján inkább vegyes megoldásokat preferálnak a munkavégzés során, mint egy-egy végletet. Fontos számukra a rugalmas munkaidő, és szívesen alkalmazzák az irodai jelenlét során is, míg a home-office lehetőségét, vagyis azt, hogy otthonról dolgozhassanak, csak alkalmanként igénylik, nem folyamatosan (Stréhli, 2023; Simon & Dajnoki, 2024).

Természetesen, mint már kihangsúlyozásra került, a kutatás nem reprezentatív, tehát csak a résztvevő válaszadók véleményét ismerteti. Az eredmények tekintetében azonban fontos annak kihangsúlyozása, hogy eltérő vélemények mindig jelen lehetnek, hiszen egyetlen generáció esetében sem beszélhetünk homogén attitűdről.

A Z-generáció munkahelyi preferenciáinak megismerésével felmerül a kérdés, hogy vajon hogyan oszlottak meg a válaszok az egyes résztvevők demográfiai jellemzői mentén. Ezen eredmények kifejtésére törekszem a következő alfejezetben.

A demográfiai jellemzők összefüggése a munkával kapcsolatos elképzelések esetében

A kutatás egyik fő iránya annak vizsgálata, hogy a demográfiai jellemzők hatással vannak-e a munkavégzéssel kapcsolatos válaszok, elképzelések esetében. Mivel a normalitás vizsgálat szignifikáns eredményt mutatott ($p=0,00$), így nem paraméteres tesztek elvégzésére volt szükség ennek vizsgálatához.

4.1.6. A Mann-Whitney próba eredményei

A munkavállaláshoz kötődő jellemzőkkel kapcsolatos összefüggések vizsgálata során a demográfiai jellemzők közül először a válaszadók nemét elemeztem (15. táblázat). Mivel ez két független csoport vizsgálatát jelenti, így Man-Whitney próbát alkalmaztam (Molnár, 2024).

15. táblázat: Mann-Whitney próba eredményei

	U érték	W-érték	Z-érték	p-érték
Egy feladat végzése	13506,500	17076,500	-3,286	0,001
Feladat megközelítése	16701,500	100956,500	-0,454	0,650
Önálló munkavégzés	13577,500	97832,500	-3,206	0,001
Baráti viszony a vezetővel	15392,000	99647,000	-1,625	0,104
Instrukciók követése	14729,000	98984,000	-2,229	0,026
Munkavégzés a telephelyen	15995,000	19565,000	-1,069	0,285
Közösségi média szükségessége	16842,500	101097,500	-0,333	0,739
Néhány fős iroda	16305,000	100560,000	-0,829	0,407
Több évnyi elköteleződés	16297,000	100552,000	-0,818	0,413
Anyagi biztonság fontossága	16009,000	100264,000	-1,077	0,282

Forrás: Saját kutatás, n=494

Az elemzés során három esetben mutatkozott szignifikáns eltérés a férfiak és a nők között (13. táblázat). Ezek a jellemzők az egy feladat elvégzése, az önálló munkavégzés és az instrukciók szerinti feladatmegoldás voltak. Bár a többi munkával kapcsolatos sajátosság esetében nem mutatkozott bizonyított különbség, ezek elemzése mégis segíthet jobban megismerni a Z-generáció tagjait, így ezen eredmények kifejtésére is törekszem, a rangátlagok figyelembevételével (16.táblázat).

16. táblázat: Mann-Whitney próba eredménye a munkavégzéshez kötődő jellemzőkkel kapcsolatban, nemek szerint

	Kitöltő neme	Rangátlag	p-érték
Egy feladat végzése	Férfi	203,29	0,001
	Nő	256,56	
Feladat megközelítése	Férfi	253,67	0,650
	Nő	246,24	
Önálló munkavégzés	Férfi	290,86	0,001
	Nő	238,62	
Baráti viszony a vezetővel	Férfi	269,26	0,104
	Nő	243,04	
Instrukciók követése	Férfi	277,15	0,026
	Nő	241,42	
Munkavégzés a telephelyen	Férfi	232,92	0,285
	Nő	250,49	
Közösségi média szükségessége	Férfi	251,99	0,739
	Nő	246,58	
Néhány fős iroda	Férfi	258,39	0,407
	Nő	245,27	
Több évnyi elköteleződés	Férfi	258,49	0,413
	Nő	245,25	
Anyagi biztonság fontossága	Férfi	261,92	0,282
	Nő	244,55	

Forrás: Saját kutatás, n=494

A női kitöltők esetében szignifikánsan bizonyítható ($p=0,001$), hogy fontosabb számukra a munkavégzés során, hogy egyszerre csak egy feladattal kelljen foglalkozniuk. Ezen kívül egyetlen jellemző esetén lett magasabb a rangátlag a nők között, mely alapján elmondható, hogy a hölgyek az irodai munkavégzést preferálják. Ez akár azt is jelentheti, hogy a nők a biztonságra töreksenek a munkában, egy időben egy feladatot vállalnak be, és azt is inkább olyan környezetben, ahol lehetőség van a kollégák gyors és hatékony elérésére.

Az elemzés nyomán elmondható, hogy a férfi válaszadók inkább az önálló munkavégzést részesítik előnyben ($p=0,001$), mellyel összhangban áll az is, hogy saját bevallásuk szerint szívesebben dolgoznak néhány fős irodában. Feltételezhetjük továbbá, hogy azt az eredményt, mely szerint szívesebben végzik el a munkafeladatokat a kapott instrukciók alapján ($p=0,026$), megerősíti, hogy válaszaik szerint az elért eredmény számít leginkább számukra, egy munkahelyen több évre terveznek, munkavégzésüket pedig főleg az anyagi biztonság motiválja, tehát a stabilitás kiemelten fontos nekik. Az elemzésből kiderül továbbá,

hogy a vezetővel baráti viszonyt tartanak fent szívesen és hogy a technológia jelenlétét elengedhetetlennek tartják a munkahelyen. Szeretném azonban kihangsúlyozni, hogy mivel a legtöbb eredmény esetében a szignifikancia mértéke meghaladja az 5 %-t, így ezeket a válaszokat nem tekinthetjük feltétlenül az adott nemhez kötődőnek.

4.1.7. A Kruskal-Wallis próba eredményei

A munkavégzéshez kötődő sajátosságok és a többi szocio-demográfiai tényező közötti összefüggések vizsgálata esetében Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam. Ennek segítségével elemeztem a résztvevők életkorát, állandó lakhelyének típusát, legmagasabb iskolai végzettségét, munkakörét, munkatapasztalatát és a végzettségének megfelelő elhelyezkedését az egyes munkavégzéshez kötődő sajátosságok szerint. A Kruskal-Wallis próba elvégzésével lehetőségem volt három vagy több csoport elemzésére (Molnár, 2024). A dolgozat rövideje nem teszi lehetővé, hogy minden demográfiai jellemző esetében kifejtsem a munkavégzéshez kötődő jellemzőkkel összefüggő eredményeket, így csak a szignifikáns eltérések kerülnek a továbbiakban bemutatásra.

A vizsgálat során a szignifikancia szintnél (5%) alacsonyabb p-értéket mértem a munkatapasztalat esetében, melynek eredményei az 17. táblázatban kerültek összefoglalásra.

17. táblázat: A Kruskal-Wallis teszt eredménye a munkatapasztalat és munkavégzéshez kapcsolódó elképzelések összefüggésében

Munkavégzéshez kapcsolódó jellemzők	Khi-négyzet	Szabadságfok	p-érték
Egy feladat végzése	17,364	5	0,004
Feladat megközelítése	6,694	5	0,244
Önálló munkavégzés	9,384	5	0,095
Baráti viszony a vezetőbe	3,712	5	0,592
Instrukciók követése	29,932	5	0,000
Munkavégzés a telephelyen	12,965	5	0,024
Közösségi média szükségessége	3,519	5	0,621
Néhány fős iroda	2,950	5	0,708
Több évnyi elköteleződés	2,145	5	0,829
Anyagi biztonság fontossága	3,418	5	0,636

Forrás: Saját kutatás, n=494

A demográfiai jellemzők a kérdőív szerinti sorrendben szerepelnek. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a munkatapasztalat esetében az egyetlen teendő elvégzése, az instrukciók alapján történő feladatmegoldás és a szervezet telephelyén történő munkavégzés esetében szignifikáns eltérés mutatkozott (17. táblázat).

Megállapítható tehát, hogy eltérő mértékben fontos a feladat száma a kitöltők számára attól függően, hogy rendelkeznek-e munkatapasztalattal, vagy hogy milyen mértékben. A további összefüggés megismerését a rangátlagok elemzése teszik lehetővé (18. táblázat).

18. táblázat: Egy feladat végzésének preferenciája a munkatapasztalat mértékének összefüggésében

Munkatapasztalat mértéke	Elemsszám	Rangátlag
Nincs munkatapasztalata	86	222,45
Kevesebb, mint 1 év	123	223,11
1-2 év	119	256,96
3-5 év	137	268,99
6-9 év	25	264,34
10 év vagy afelett	4	413,25

Forrás: Saját kutatás, 4=494

Elmondható tehát, hogy az a választás, mely szerint szívesebben foglalkoznak a munkahelyen egyszerre egy feladattal, leginkább azok számára fontos, akik 10 vagy több évnyi munkatapasztalattal rendelkeznek. Fontos lehet azonban figyelembe venni, hogy mindössze négy fő válaszadó tartozott ebbe a csoportba. Az rangátlagok áttekintésével azonban mégis megállapítható, hogy minél több munkatapasztalattal rendelkezik az egyén, annál fontosabb számára, hogy egy tevékenységgel kelljen csak foglalkoznia. Feltételezhető tehát, hogy ezt a választást befolyásolják a munkahelyen szerzett élmények, esetleg éltek át hasonló helyzetet munka közben, mely a döntésüket megalapozta. Hasonló eredményeket kaptam az instrukciók szerint történő feladatvégzés esetében is. A rangátlag ugyancsak a 10 vagy több évnyi gyakorlattal rendelkezők esetében lett legmagasabb, a munkatapasztalat mértékének növekedésével pedig egyre fontosabbá válik az, hogy a teendő a kapott utasítások mentén legyen végrehajtva (19. táblázat).

19. táblázat: A kapott instrukciók követésének vizsgálata a munkatapasztalat mértékében

Munkatapasztalat mértéke	Elemsszám	Rangátlag
Nincs munkatapasztalata	86	213,25
Kevesebb, mint 1 év	123	208,86
1-2 év	119	269,43
3-5 év	137	275,69
6-9 év	25	276,12
10 év vagy afelett	4	375,00

Forrás: Saját kutatás, n=494

Feltételezhetjük, hogy azok, akik hosszabb ideje vannak jelen a munkaerőpiacon, több különböző feladattal és feladatvégrehajtással találkoztak már. Ezen tapasztalatok nyomán pedig

arra a következtetésre jutottak, hogy eredményesebb vagy jobb választás lehet a munkavállaló számára, hogyha a megbízatásokat a kapott instrukciók mentén látja el. Ez megmagyarázhatja azt is, miért lett a rangátlag alacsony azon válaszadók között, akik nem, vagy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek.

A munkavégzés helyének megválasztása során a válaszadók 51,8%-a úgy nyilatkozott, hogy szívesebben végzi el a munkát a vállalat telephelyén/irodájában, mint otthon. A rangátlagok esetében megállapítható, hogy ennek lehetősége leginkább azon Z-generációsok számára volt fontos, akik 1-2 évnyi munkatapasztalattal rendelkeznek (20. táblázat).

20. táblázat: A munkatapasztalat mértékének és a munkavégzés helyének összefüggése

Munkatapasztalat mértéke	Elemszám	Rangátlag
Nincs munkatapasztalata	86	231,45
Kevesebb, mint 1 év	123	234,61
1-2 év	119	279,77
3-5 év	137	241,26
6-9 év	25	266,76
10 év vagy afelett	4	122,13

Forrás: Saját kutatás, 4=494

Természetesnek tekinthető az, hogy ha valaki még nem olyan jártas a munkájában, szívesebben van jelen olyan helyen, ahol segítséget és tanácsot kaphat, illetve a munkahelyi közösséghez tartozás érzésének megtapasztalása is fontos lehet ebben az időszakban. Elmondható azonban, hogy ha a munkavállaló elegendő rutint és magabiztosságot szerez, szívesebben választja az otthonról történő munkavégzést. Ez indokolhatja azt az eredményt is, mely szerint a 10 évnyi vagy több munkaerőpiacon töltött idővel rendelkező válaszadók számára a legkevésbé fontos, hogy az irodában legyenek a munkavégzés során. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy mindössze négy fő nyilatkozott úgy, hogy ilyen mértékű tapasztalattal rendelkezne.

A demográfiai jellemzők esetében a végzettségnek megfelelő elhelyezkedés kapcsolatában is szignifikáns különbség mutatkozott, mégpedig az instrukciók követése és az anyagi biztonság fontosságának esetében (21. táblázat). Ugyan számos más jellemző is jelen van, de az eredményekben ezen két szignifikáns különbséget mutató sajátosság bemutatására kerül csak sor a terjedelem miatt.

21. táblázat: A Kruskal-Wallis teszt eredménye a munkatapasztalat és munkavégzéshez kapcsolódó elképzelések összefüggésében

Munkavégzéshez kapcsolódó jellemzők	Khi-négyzet	Szabadságfok	p-érték
Egy feladat végzése	1,675	2	0,433
Feladat megközelítése	0,796	2	0,672
Önálló munkavégzés	1,795	2	0,408
Baráti viszony a vezetőbe	2,267	2	0,322
Instrukciók követése	20,709	2	0,000
Munkavégzés a telephelyen	1,596	2	0,450
Közösségi média szükségessége	0,385	2	0,825
Néhány fős iroda	0,939	2	0,625
Több évnyi elköteleződés	1,539	2	0,463
Anyagi biztonság fontossága	8,074	2	0,018

Forrás: Saját kutatás, n=494

Elmondható, hogy azon válaszadók számára volt fontos, hogy a feladatot a kapott utasításokat követve hajtsa végre, akik saját bevallásuk szerint végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak (22. táblázat).

22. táblázat: Instrukciók követésének vizsgálata a végzettségnek megfelelő munkakör esetén

A végzettségének megfelelő munkakör	Elemszám	Rangátlag
Jelenleg nem dolgozik	86	215,64
Igen	123	276,36
Nem	119	250,09

Forrás: Saját kutatás, n=494

Természetesen ebből az adatból nehéz következtetéseket levonni anélkül, hogy pusztán találgatásról legyen szó, de mindenképpen fontos azt az eredményt is figyelembe venni, mely szerint az anyagi biztonság és a munkakör összefüggése szintén azok számára volt meghatározó, akik végzettségük szerint helyezkedtek el (23. táblázat).

23. táblázat: Anyagi biztonság összefüggése a munkatapasztalat mértékével

Munkatapasztalat mértéke	Elemszám	Rangátlag
Jelenleg nem dolgozik	195	244,48
Igen	207	264,07
Nem	92	216,61

Forrás: Saját kutatás, n=494

Tehát ezen kitöltők esetében feltételezhetjük, hogy munkakörük választását leginkább az motiválta, hogy ebben látták leginkább a pénzügyi stabilitásuk megalapozásának lehetőségét.

Végzettségtől függetlenül a jobb anyagi körülmények megteremtését vélték biztosítottnak azáltal, hogy a megszerzett tudásukat a munkaerőpiacon kamatoztassák.

A kérdőív adatainak feldolgozásával és elemzésével lehetővé vált nem csak annak megismerése, hogy hogyan vélekednek önmagukról a Z-generáció tagjai, de a munkavégzéshez kötődő elképzeléseikről is tájékozódhattunk. Utóbbi sajátosságok esetében megállapítható, hogy egyes demográfiai jellemzők esetében szignifikáns különbség is kimutatható volt. Azonban a kutatás során annak lehetőségét is biztosítani akartam, hogy a munkaerőpiac szereplői is reagálhassanak ezen eredményekre, elmondhassák saját tapasztalataikat a Z-generációval kapcsolatban. Ez interjúkon keresztül valósult meg, melynek eredményeit a következő fejezetben ismertetem.

4.2. A vezetői interjúk tapasztalatai

Az interjú során három fő humán erőforrás vezető kérdeztem, akik a versenyszféra különböző területein tevékenykednek. A névtelenség megőrzése érdekében az alanyokra a továbbiakban *A alany*, *B alany* és *C alanyként* hivatkozok, munkahelyükre pedig a tágabb szektor megnevezésével. A felkérés során törekedtem arra, hogy minél több ágazat véleménye megismerhetővé váljon, de arra is, hogy kifejezetten az emberi erőforrást képviselő szakemberek reprezentálják ezeket az álláspontokat. Az interjút négy szakaszra bontottam, s ezen szakaszok tematikáját követve igyekszem a válaszokat bemutatni.

Az első kérdésblokkban az alanyok megismerésére törekedtem, elsősorban szakmai szempontból vizsgálódva.

A alany az ipari szektorban dolgozik, azon belül is egy feldolgozóipari vállalatnál HR vezető, 5 éve. Végzettsége megszerzése után helyezkedett el a szakmában, pályafutását HR-generalistaként kezdte a szervezetnél, majd vált vezető beosztásúvá. A HR tevékenységek mellett a munkaügyi csoportért is felel, összesen 6 fő közvetlen beosztottja van. A vállalat 250 fő munkavállalót foglalkoztat.

B alany olyan HR-szolgáltató régióvezetője, amely számos nagyvárosban rendelkezik irodával. A szervezet fő tevékenységei a munkaerő közvetítés, munkaerő kölcsönzés és a fejvadász szolgáltatás. A munkavállalók száma 5 fő. *B alany* a cég helyi irodájának megnyitásakor, 2023-ban került a szervezethez.

C alany a pénzügyi szektorban tevékenykedik HR-menedzserként, a vállalat 300 főt foglalkoztat. Pozíciójában a pre-boarding (munkába állás előtti teendők) és on-boarding (a munkavállaló szervezethez történő beillesztése) folyamatokat irányítja, illetve a munkaügyi tevékenység teljes felügyeletét végzi. Közvetlen beosztottként 4 fő munkafolyamatait felügyeli,

illetve megalapozza a kapcsolatot és az együttműködést a társosztályokkal és a HR-részleg további szereplőivel. Hét éve dolgozik a szervezetnél, korábban HR-generalistaként tevékenykedett.

A második szakaszban azzal kapcsolatosan tettem fel kérdéseket, hogy az egyes szervezetekben, ahol az alanyok is dolgoznak, milyen arányban vannak jelen a Z-generáció tagjai, illetve alkalmazásuk jelentett-e komolyabb változtatási igényeket a vállalatnál.

A *alany* elmondása szerint az ipari foglalkozású vállalat munkavállalóinak 17%-a tartozik a Z-generációhoz. Felismerésük szerint a nemzedék tagjai a toborzás kapcsán hoztak leginkább változást, ugyanis munkavállalóként is kizárólag az online toborzási csatornákon keresztül érhetőek el, így ezek alkalmazására mindenképpen szükségük volt. A szervezetben történő megtartásuk esetében kiemelte, hogy fejlesztésük éppúgy fontos, mint bármely más generáció esetében, de több rugalmasságot igényel ennek megvalósítása, és ehhez tudni kell alkalmazkodni.

A HR szolgáltatók előszeretettel alkalmaznak pályakezdőket a toborzás-kiválasztás folyamatai során, így nem is csoda, hogy jelen szervezet esetében is a munkavállalók 50%-t (2 fő) Z-generációs fiatalok jelentik, akik számára ez a szektor remek lehetőség a karrierépítés elkezdésére. A szükséges változtatások esetében *B alany* úgy nyilatkozott, hogy nem merült fel különösebb igény a toborzás, az alkalmazás vagy a megtartás kapcsán.

Hasonló véleménnyel volt *C alany* is, a vállalat ugyanis nem tapasztalta, hogy szükség lenne új gyakorlatok bevezetésére a Z-generáció alkalmazásával összefüggően. Saját munkavállalóiknak 12%-át teszik ki a nemzedék tagjai.

Az interjú harmadik szakaszában a kérdőíves vizsgálat eredményivel kapcsolatosan kérdeztem az alanyokat, hogy mennyire értenek egyet a kitöltők válaszait illetően. Először azon jellemzők kerültek áttekintésre, amelyeket a Z-generációs válaszadók a leginkább igaznak gondoltak saját magukra, mely tulajdonságok a hűség, a tiszteletudó és a megértő voltak.

A tisztelettel kapcsolatban hasonló véleményen voltak az alanyok, és mindhárman úgy értékelték a generációt, hogy ez többnyire igaz rájuk. *B alany* azt is kiemelte, hogy bár ezen nemzedék tagjai tudják, hogy kérdezniük kell ahhoz, hogy el tudják végezni a kiadott feladatokat, mégsem szívesen teszik mert úgy érzik, feltartanak vele másokat. A kitartással, mint jellemzővel kapcsolatban is nagy volt az összhang *A alany* és *C alany* között. Mindketten úgy értékelték, hogy a munkával kapcsolatosan egyáltalán nem igaz a generációra tagjaira, hogy hűségesek vagy kitartóak lennének a szervezettel szemben, éppen ellenkezőleg. Míg *A alany* azt emelte ki, hogy ha egy szituáció nem felel meg (az egyébként magas) elvárásaiknak, akkor abból ezen nemzedék tagjai nagyon hamar kiugranak, míg *C alany* leginkább a

munkahelyváltással kapcsolatban hangsúlyozta, hogy sokkal gyorsabban elhagyják a szervezetet, mint a más generációkhoz tartozók. *B alany* tartózkodott a válaszadástól a kérdést illetően. Annak kapcsán, mennyire tartják a generáció tagjait megértőnek, *A alany* úgy vélekedett, hogy nem feltétlenül tart egy generációt összességében megértőnek vagy kevésbé megértőnek. Inkább úgy jellemezte, hogy a generációnál inkább az én központúság az, ami magasabb, ezért viszont nehezebb őket a közös cél felé terelni. Míg *C alany* úgy ítélte meg, hogy ezen nemzedék tagjai próbálkoznak ugyan a megértéssel, de nem feltétlenül érzi rájuk teljesen igaznak az állítást, addig *B alany* teljesen egyetértett a kitöltőkkel.

A munkavállalással kapcsolatos jellemzők esetében az irodai munkavégzéssel kapcsolatos eredményre kérdeztem rá, mely során a válaszadók 51,8 százaléka nyilatkozott úgy, hogy szívesebben van jelen a munkaidőben a szervezet telephelyén. Mivel azonban ez viszonylag csekély mértékű eltérés, kíváncsi voltam arra, mit tapasztaltak a szervezetek a saját Z-generációs munkavállalóikkal kapcsolatban. *A alany* leginkább úgy értékelte az eredményt, hogy nagyon is személyfüggő az, ki hol végzi el szívesebben a munkáját. Azonban kiemelte, hogy még ha nem is élnek a lehetőséggel, a Z-generációs fiatalok számára nagyon is elvárás, hogy a home-office lehetősége fel legyen ajánlva. *B alany* is azt hangsúlyozta, hogy teljes mértékben személyiségfüggőnek gondolja a kérdést, mert míg egyik alkalmazottja maximálisan kihasználja az otthonról történő munkavégzést, a másik Z-generációhoz tartozó alkalmazott kizárólag az irodai jelenlétet preferálja. *C alany* is hasonló véleményen volt, ő úgy látja nincs generációk közötti különbség ebben a kérdésben a vállalatban belül, mindenki örül, ha alkalma adódik arra, hogy az otthonából dolgozzon.

A kérdőív kitöltői a személyes tulajdonságokkal kapcsolatban úgy vélték, hogy a türelem, a magabiztosság és a kezdeményezőkézség az, amelyet a legkevésbé éreznek igaznak magukra. *B alany* válaszában leginkább azt emelte ki, hogy szerinte ez a generáció talán túlságosan magabiztos, ugyanis minden munkával, amit elvégeznek túlzottan elégedettek, akkor is, ha az elvégzés nélkülözte az alaposságot. Türelmetlennek jellemezte őket, akik túlságosan gyorsan várnak el eredményeket (önmaguktól és környezetüktől egyaránt), a lehető legkevesebb befektetett energia mellett. Viszont kitért arra is, hogy Z-generációs munkavállalói is rendkívül különböznek egymástól, mert míg az idősebb úgy véli, körülötte forog a világ és leginkább a pozíciója megnevezése érdekli, addig a fiatalabb dolgozója szerény és rendkívüli módon motiválja a dicséret. *C alany* egyetértett azzal, hogy míg türelmetlenek, addig tapasztalatlanságukból adódóan rendkívüli magabiztossággal rendelkeznek, míg *A alany* azt emelte ki, hogy a türelmetlenség és az elégedetlenség minden generációra igaz hazánkban.

Az interjú zárásaként megkérdeztem az alanyokat, szerintük milyen hatással vannak a Z-generáció tagjai a munkáltatókra. Bár válaszaik a Z-generáció pozitív hatásait emelték ki, a könnyebb áttekinthetőség érdekében a 24. táblázatban foglalom össze ezeket.

24. táblázat: A Z-generáció hatásai a szervezetre az interjúalanyok megítélése szerint

A alany	B alany	C alany
- újfajta szemlélet - lendület - magasabb digitális készségek - alkalmazkodási készség növelése	- lendület - online megoldások alkalmazása - újfajta fejlesztési ötletek és fejlődési lehetőségek	- fiatalos meglátás - fiatalos viselkedés - gyorsaság

Forrás: Saját kutatás

Az interjúk áttekintésével együtt az eredmények értékelését is lezárom, a következő fejezetben az esetleges javaslatokat és következtetéseket ismertetem.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az eredmények értékelését követően jelen fejezetben törekszem a megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolására. A hazai és nemzetközi szakirodalom áttanulmányozását követően három kutatási kérdés került megfogalmazásra. Bár elsősorban a kérdőíves felmérés eredményei tartalmazzák a keresett válaszokat, a szélesebb nézőpont biztosítása érdekében az interjúk felméréséből is törekedtem a megismert tapasztalatok átemelésére.

K1: Mely szakirodalmi jellemzőket érzik magukra leginkább igaznak a Z-generáció tagjai?

A kérdőíves felmérés során alkalmazott Likert-skálán a kitöltők úgy vélekedtek, hogy a felsorolt tulajdonságok közül leginkább a hűség, a tisztelettudó és a megértő azok a tulajdonságok, melyeket igaznak érznek önmagukra. Ezen tulajdonságokat részben megerősítették a vezetői interjúk, ugyanis az alanyok részben vagy inkább egyetértettek abban, hogy jelen van a tisztelet ezen munkavállalók részéről is, illetve kiemelték, hogy bár megértés terén próbálkoznak a Z-generáció tagjai, énközpontú gondolkodásuk gyakran akadályozza őket. A „hűség” jellemző esetében viszont hangsúlyozták, hogy saját tapasztalataik szerint a Z-generáció tagjai gyorsan és könnyen lépnek ki, legyen szó problémáról vagy munkahelyről. A kérdőíves vizsgálat során külön kérdésben törekedtem annak megismerésére, hogy kortársaikról hogyan vélekednek a Z-generáció tagjai. Ezen felmérés eredményeként megállapítható, hogy a válaszadók a nemzedékükhöz tartozókat leginkább úgy jellemezték, mint változásra kész, nyitott és szociális embereket, mely tulajdonságok a szakirodalomokban is kihangsúlyozásra kerültek.

A válaszadók, a tulajdonságokra adott válaszok és a szoci-demográfiai jellemzők kapcsolatának vizsgálatában három klaszter alakítottam ki. Ezen klaszterek elemzése nyomán elmondható, hogy rendkívül hangsúlyosnak mutatkoztak az emberközpontúságot és a tiszteletet kifejező jellemzők azon válaszadók körében, akik több éves munkatapasztalattal rendelkeznek, esetleg jelenleg is dolgoznak, s végzettségüknek megfelelő munkakörben helyezkedtek el.

K2: Mely szakirodalmi jellemzőket érzik önmagukra legkevésbé igaznak a Z-generáció tagjai?

A felsorolt jellemzők közül négyfokú Likert-skálán az alábbi tulajdonságokat jelölték meg a válaszadók leggyakrabban úgy, hogy Egyáltalán nem jellemző rám, vagy Inkább nem jellemző rám:

- türelmes,
- magabiztos
- kezdeményező.

Érdemes kiemelni, hogy bár a szakirodalmi jellemzések során a Z-generációt valóban úgy jellemzik, hogy képesek a várakozásra, az is rendkívül gyakran kerül felemlítésre, hogy talán túlságosan is magabiztosak. Az kutatás során készített interjúban is kihangsúlyozásra került az, hogy az alaposság igénye nélkül is úgy gondolják, hogy remek munkát végeztek, szinte várják az elismerést. Azonban ahogy minden más generáció esetében, itt is megjelent annak ténye, hogy ez főleg személyiségfüggő, és szerény, megerősítésre szoruló Z-generációsok is vannak a munkaerőpiacon.

A kutatás során felmérésre került az is, hogy kortársaikat, saját nemzedéküket milyen tulajdonságokkal azonosítják a legkevésbé a válaszadók. A 46 jellemzőt tartalmazó kérdés során a nyugodt, a tekintélyelvű és az elégedett fordultak elő a legkevesebbszer. Ismételten olyan jellemzőkről beszélünk, melyek a szakirodalmi áttekintések során gyakran merültek fel a Z-generáció jellemzésére.

A felállított klaszterek vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy kevésbé volt fontos a magabiztosság, a törekvés és a kezdeményezés azon válaszadók számára, akik kevés munkatapasztalattal rendelkeznek vagy jelenleg nem vesznek részt a munkaerőpiacon.

K3: Mely változók befolyásolják a munkával kapcsolatos elképzeléseket a Z-generáció tagjai esetében?

A vizsgálat során nem paraméteres tesztek elvégzése során a válaszadók neme, munkatapasztalatának mértéke és a végzettségük szerinti elhelyezkedés tekintetében szignifikáns eltérés mutatkozott a munkahelyi jellemzők vizsgálata során. A nemek vizsgálata során Mann-Whitney próbát végeztem, mely nyomán megállapításra került, hogy a férfiak számára fontosabb volt, hogy a kapott feladatok önállóan láthassák el ($p=0,026$), illetve, hogy azokat is a megadott instrukciók követése mentén valósítsák meg ($p=0,001$). A női válaszadók pedig azt részesítették bizonyítottan előnyben, hogy egyidőben csak egy feladat elvégzésére kelljen koncentrálniuk ($p=0,001$).

A munkatapasztalat vizsgálata során Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam. Eredményeként eltérés mutatkozott az egy feladat végzése ($p=0,004$), az instrukciók követése ($0,000$) és a munkáltató telephelyén történő munkavégzés ($p=0,024$) esetében. Az első két esetben a rangátlagok vizsgálatával megállapításra került, hogy minél több munkatapasztalattal rendelkezik az egyén, annál inkább fontos számára, hogy egyetlen feladatot végezzen egyidőben, illetve, hogy azt a megadott instrukciók alapján lássa el. Ezzel ellentétben a munkavégzés telephelyén történő elvégzésének preferenciája leginkább azon munkavállalók esetében volt fontos, akik 1-2 év munkatapasztalattal rendelkeznek.

Szintén Kruskal-Wallis próba használatával vizsgáltam a végzettségnek megfelelő munkaerőpiaci elhelyezkedést, mely során mind az instrukciók követése ($p=0,000$), mind az anyagi biztonság fontossága ($p=0,018$) esetében megmutatkozott, hogy leginkább azoknak a kitöltőknek fontosak ezen jellemzők, akik munkakörüket végzettségünk szerint választották meg.

Bár jelen kutatás nem minősül reprezentatívnak, mégis fontosnak találom az eredmények tekintetében megfogalmazni az esetleges következtetéseket, javaslatokat. A Z-generáció évről-évre nagyobb arányban vesz részt a munkaerőpiacon. Bár jelentős részük jelenleg még tanulmányait folytatja, de hamarosan belőlük is munkavállalók válnak, akiknek toborzása, beillesztése és megtartása kihívás elé állíthatja a munkavállalókat. Éppen ezért szükséges az, hogy a szervezetek megragadják azokat a lehetőségeket, melyek nyomán találkozhatnak ezen leendő munkavállalókkal, megismerhetik őket, akár módjuk nyílik a közös munkára. A különböző nyílt napok, állásbörzék és duális képzések nyújtotta lehetőségek hozzásegíthetik a vállalatokat ahhoz, hogy felismerjék ezen fiatalok értékeit, igényeit és fejlesztendő területeit, megkönnyítve bevonásukat, közösségbe történő megismerésüket, fejlesztésüket és képességeik kamatoztatását egyaránt.

Nem csak a leendő munkavállalók esetében fontos azonban az ilyen mértékű jelenlét, hiszen számos munkahelyen jelenleg is négy generáció dolgozik folyamatosan együtt. Ez a négy nemzedék gyakran négy különböző szemléletet jelent, s nagy távolságokat okozhat a munkavállalók között. Ezen szakadékok áthidalását a szervezeteknek kell segíteni, melynek legfőbb eszköze az, ha az egyes nemzedékek erősségeire építve alapozzák meg a közös munkavégzést, biztosítva a jó szervezeti légkört. Ehhez azonban elengedhetetlen a munkavállalók ismerete, generációtól független. Ez megvalósulhat felmérések, visszajelzések, személyes beszélgetések során, de akár csapatépítő események, a munkavállalókat közösséggé formáló programok által.

A kutatás során egyértelmű összefüggés mutatkozott a munkavégzéshez kötődő választások és a szocio-demográfiai jellemzők esetében. Amellett, hogy a témát érdemes lehet tovább vizsgálni és mélyebb betekintést nyerni ezen összefüggésekbe, a jelenlegi eredményeket is érdemes a gyakorlatban hasznosítani. Az elemzés során összefüggés mutatkozott a munkatapasztalat és a személyes jellemzők és munkavégzéshez kapcsolódó preferenciák tekintetében is. Ennek nyomán kihangsúlyozható, milyen fontos a Z-generáció munkához kapcsolódó tapasztalatainak bővítése, a munkavégzés lehetőségének biztosítása, melyhez a pályakezdő munkavállalók alkalmazása mellett a szervezetek a különböző gyakorlati programok támogatásával is részt vehetnek.

Összegezve a kutatást, elmondható, hogy a Z-generáció egy rendkívül változatos nemzedék, akik mellett, hogy technológiailag műveltek és tanulmányaik nyomán rendkívül képzettek, számos más értékkel is rendelkeznek. Ezen értékek ismerete, mellett, hogy elengedhetetlen, folyamatos figyelmet is igényel, hiszen csak ezáltal lehet a munkaerőpiac naprakész a jelenlegi és leendő munkavállalókat illetően. A humán erőforrás minden szervezet legértékesebb tőkéje, s ahhoz, hogy a vállalat céljai és a munkavállalók céljai egy irányba tartsanak, a változás képessége és az újdonságok befogadása mellett az is, hogy a szervezet képes legyen elismerni munkavállalói értékét, segíteni fejlesztendő területeit, de mindezek előtt hatékonyan megismerni őket.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi erőforrás az egyik legfontosabb tőke a szervezetek számára, így rendkívül fontos, hogy jellemzőiket és elképzeléseiket megismerjék a munkáltatónak. Napjainkban négy generáció van jelen a munkaerőpiacon, melyből a Z-generáció évről-évre egyre nagyobb létszámmal veszi ki a részét a munkavállalásból. A Z-generációról összességében elmondható, hogy a legképzettebb nemzedéket jelentik, s már csak ezért kiemelten fontos a munkáltatók számára, hogy hatékonyan toborozzák és illesszék be ezeket a fiatalokat, megtartásuk pedig akár az üzleti siker kulcsa is lehet. Ehhez segítheti hozzá a szervezeteket az, ha tevékenységeiket és stratégiáikat annak tudatában alakítják ki, hogy milyen személyes vagy munkahelyi jellemzőkkel rendelkeznek ezen generáció tagjai.

A szakirodalmi áttekintés során törekedtem arra, hogy minél több oldalról mutassam meg a Z-generáció tagjait, mind a személyes tulajdonságok, mint a munkahelyi jellemzők esetében. Számos korábbi hazai és nemzetközi kutatás nyomán igyekeztem feltérképezni azt, milyen esetleges sajátosságai vannak jelen a köztudatban ezen fiatalokat illetően.

A kutatás célja az volt, hogy ezen jellemzők közül azokat ismerje meg, melyeket a kérdőívet kitöltő, 1995-2010 között születettek a leginkább igaznak éreznek maguknak, vagy amelyekkel a legkevésbé tudnak azonosulni, feltérképezve, milyennek is látják önmagukat és kortársaikat e nemzedékhez tartozók.

Az interjúk során három HR-vezető tapasztalatain keresztül kihangsúlyozásra került az, hogy a Z-generációs fiatalok leginkább új ötleteket, magasabb digitális tudást és lendületet biztosíthatnak a szervezetek számára. Említésre került azonban az is, hogy ezen munkavállalók gyorsabban hagyhatják ott a szervezetet, gyakran aránytalanul magabiztosak, bevonásuk és megtartásuk pedig akár új megoldások bevezetését is kívánhatják a szervezetektől.

A kérdőíves felmérés eredményeiből három-három jellemző került kiemelésre, melyeket a Z-generációs kitöltők a leginkább vagy legkevésbé éreztek igaznak önmagukra. Míg a válaszadók leginkább hűségesnek, tisztelettudónak és megértőnek jellemezték magukat, egyúttal úgy is gondolták, nem igaz rájuk, hogy türelmesek, magabiztosak vagy kezdeményezők lennének.

A munkavégzéshez kötődő sajátosságok esetén kiemelendő, hogy a vizsgálat eredményei szerint a nemzedék tagjai elsősorban a néhány fős irodában történő munkavégzést, a közösségi média és a technológia jelenlétét és az anyagi biztonság megteremtését részesítik előnyben. A demográfiai jellemzők esetében statisztikailag bizonyítottan összefüggés mutatkozott abban, hogy a kitöltők neme, munkatapasztalatának mértéke és végzettség szerinti elhelyezkedése befolyással van a munkavégzéssel kapcsolatos választásaikat illetően.

Elmondható tehát, hogy a Z-generációhoz tartozók nem feltétlenül jellemzik magukat úgy, ahogyan a szakirodalmakból ismerhetjük őket, azonban számos azonosság volt tapasztalható, legyen szó akár a személyes tulajdonságaikról, akár a munkavégzéssel kapcsolatos választásaikat illetően. Kiemelt hangsúlyt kell azonban fektetni arra, hogy befolyásolják ezen választásokat az egyes szocio-demográfiai változók, s hogyan segíthetik ezek akár a szervezeteket is abban, hogy felismerjék, mire van szüksége ezen munkavállalói rétegüknek.

A megismerés alapot teremt arra, hogy az együttműködés létrejöjjön az egyes nemzedékek között. Ez a mindennapokban és a szervezetekben pedig egyaránt elengedhetetlen. Tekinthetjük úgy, hogy az alapok megvannak hozzá, hiszen saját bevallásuk szerint a Z-generáció tisztelettudó, megértő, célorientált és hosszabb távra tervez a munkahelyeken, de azt is tudja magáról, hogy a türelem nem a legfőbb erőssége. Ennek eredményeként pedig akár az is megállapítható, hogy nem is különbözik ez a generáció annyira elődeitől, mint gondoltuk.

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

1. 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról
2. A Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény
3. Bakó, P. (2019). Generációk a munkahelyen – A generációmenedzsment nem probléma, hanem hatalmas lehetőség!
<https://megoldaskozpont.com/generaciomenedzsmentamunkahelyen/>
4. Balázs, B. (2020). Korszerű eszközök és módszerek a digitális nemzedék körében. *Opus et Educatio* 7(1), 92-98.
5. Bördös, K. & Koltai, L. (2022). A magyar fiatalok hatodik legégetőbb problémája: a munkaerőpiaci helyzet. In: Pillók, P. & Székely, L. (szerk.) Kíváncz! A magyarországi fiatalok nemzedéki önreflexiója és jövőképe. Ismeretlen ismerősünk: a fiatalok - 1. 115-136. Budapest. ISBN 978-615-7060-2
6. Bördös, K. & Koltai, L. (2024). A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 53-68.
7. Csástyu, L. (2023). Multigenerációs munkahelyek a gyakorlatban. Avagy mi lehet a megoldás a generációs különbségekre? *Közösségi kapcsolódások*, 3(2), 98-105.
8. Dajnoki, K. & Héder, M. (2017). "Új szelek fújnak" - A HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*. 27, 84-93.
9. Fejér, T. (2010). Új HR funkció, a Generációmenedzsment (eltérő korosztályú munkavállalók HR kezelése). *Humánpolitikai szemle*, 21(7-8), 55-62.
10. Fekete, M. & Nagy, Á. (2020). Megszólal-e az új csendes generáció? Avagy mit várhatunk az Ifjúság 2020 adatfelvétel eredményeképpen. *Szociológiai Szemle*, 30(1), 98-106.
11. Ferincz A., & Szabó Zs. R. (2012). Z generáció hatása a munkáltatói szervezetekre. *Munkaügyi Szemle*, 56(2), 88-93.
12. Ferincz, A. (2013). Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. *Ekonomické Študie – Teória a Prax*, 220-228. ISBN:9788097125127
<http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G322FerinczAdrienn.pdf>
13. Frand, J. (2000). The Information-Age Mindset: Changes in Students and Implications for Higher Education. *EDUCAUSE Review*, 35(5), 15-24.
14. Gaidhani, S. & Lokesh, A. & Bhuvanesh K. S. (2019). Understanding the attitude of Generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

15. Garai-Fodor, M. & Jäckel, K. (2018). „Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében: Milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”-k”, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest. 1. kötet, 70-80.
16. Garai-Fodor, M. (2018). Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. VIII, 1. kötet, 58-69. Budapest: Óbudai Egyetem.
17. Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York: Vintage Books. <http://www.expatica.com/hr/story/managing-workers-of-the-next-decade11866.html?ppage>
18. Kocsis, A. (2017). „Z-generáció társadalmi kihívásai, avagy hogyan alkalmazkod(j)unk a jövő fiataljaihoz?”, in: Torgyik, J (eds.): *Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből*, Komárno: International Research Institute, 151- 159.
19. Komár, Z. (2017). Generációelméletek. *Új Köznevelés*, 73(8-9), 14–16.
20. Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2013). Work values and beliefs of “Generation X” and “Generation Y.” *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
21. Malatyinszki, Sz. (2022). A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra. Székesfehérvár, Kodolányi János Egyetem. https://www.researchgate.net/publication/361084150_A_digitalizacio_hatasa_az_emberi_eroforrasra
22. Mannheim, K. (2000): *A nemzedékek problémája*. Tudásszociológiai tanulmányok. Osiris Kiadó, Budapest
23. Martin, C. & Tulgan, B. (2002). *Managing the generation mix*. N.Y.:HRD Press.
24. McCrindle, M (2009). The ABC of XYZ. Understanding the global generations. https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations
25. McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2010) Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, 21(11), 13-18. https://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf
26. Meretei, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10-18.
27. Mutte, J. L. (2004). Managing workers of the next decade. Expatica HR15 September.
28. Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). Is It Age or IT: First Steps Toward. Understanding the Net Generation. *CSLA Journal*, 29(2), 8-16.

29. Pál, E. & Törőcsik, M. (2013). Irodalmi áttekintés a Z generációról. In: [Törőcsik Mária. Tanulmányok a TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 „Tudománykommunikáció a Z generációnak” projekt keretében. ISBN:9789636429911](#) pp. 1-19
30. Ruzsa, Cs. (2018). "Z" generáció fő jellemzői és a várható munkaerőpiaci kihívások, *Közép-Európai Közlemények*, 11(3), 149.-157.
31. Ságvári, B. (2008). Az IT-generáció – Technológia a mindennapokban: kommunikáció, játék és alkotás. *Új Ifjúsági Szemle*, 4, 47-56.
32. Simon, D. & Dajnoki, K. (2024). Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás – kérdőíves preferencia-vizsgálat a z generáció körében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 23-36.
33. Soós, J. K. (2008). Generációk találkozása: Értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés. *Munkaügyi Szemle*, 52(1), 29-34.
34. Sparschuh, V. (2007). Mannheim Károly tanulmánya a generációk problémájáról – műtörténeti és elméleti dimenziók, *Világosság*, (7–8), 107-122.
35. Stréhli, G. (2023). A Home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsön hatásai. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (1), 64–81.DOI: <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1>.
36. Tari, A. (2011). Z generáció. Tericum Kiadó Kft. ISBN 9789639633926
37. Törőcsik M. (2010): „A fiatalok fogyasztói magatartása - az egyetemek fő célcsoportjának megértése”. In: Törőcsik M. & Kuráth G. (szerk.), Egyetemi marketing. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 123-141.
38. Törőcsik, M., Szűcs. K. & Kehl D. (2014). Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment: The Hungarian journal of marketing and management*, 48(2. különszám), 3-15.
39. Török-Kmoskó, J. & Dajnoki, K. (2023). A „job hopping” jelenség hatásai. *Munkaügyi szemle*, 4(3), 30-42.
40. Twenge, J., M. – Campbell, S., M. (2010) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 862- 877., <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904367>
41. Twenge, J., M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K. & Bushman, B. J. (2008): Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-902. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>

Internetes források:

42. KSH (2024a). *Interaktív korfa*. <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html>
43. KSH (2024b). *Magyarország* 2023. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2023.pdf
44. Molnár, L. (2024): SPSS adatelemzés – nem csak marketingeseknek. Akadémiai kiadó, Budapest. https://mersz.hu/dokumentum/m1210sancm_2 ISBN 978 963 664 055 2
45. Oeconomus Gazdaságkutató Intézet (2024): Hol tart ma a magyar munkaerőpiac? <https://www.oeconomus.hu/oecofocus/hol-tart-a-magyar-munkaeropiac/>
46. Randstad (2024): Óvatos optimizmus – HR Trends Survey. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/ovatos-optimizmus-randstad-hr-trends-survey-2024/>

MELLÉKLETEK

1. sz. Melléklet

Kérdőív

I. Demográfiai adatok felmérése

Kérem, adja meg születési évét:

- 1995
- 1996
- 1997
- 1998
- 1999
- 2000
- 2001
- 2002
- 2003
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010

Az Ön neme:

- Férfi
- Nő

Állandó lakóhelyének típusa:

- Főváros
- Megyeszékhely

- Város
- Falu/Község

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola 6 osztály
- Általános iskola 8 osztály
- Szakképző iskola
- Technikum/Szakgimnázium
- Gimnáziumi érettségi
- Főiskolai diploma
- Egyetemi diploma

Jelenleg mivel foglalkozik?

- Tanulmányaimat folytatom
- Alkalmi vagy diákmunkát vállalom
- Részmunkaidőben dolgozom
- Főállású munkavállaló vagyok
- Jelenleg nem tanulok és nem dolgozom

Hány év munkatapasztalattal rendelkezik?

- Nincs munkatapasztalatom
- Kevesebb, mint 1 év
- 1-2 év
- 3-5 év
- 6-9 év
- 10 év vagy több

Ön a végzettségének megfelelő munkakörben helyezkedett el?

- Jelenleg nem dolgozom
- Igen
- Nem

II. Személyes jellemzők

Mennyire érzi úgy, hogy a felsorolt tulajdonságok jellemzőek Önre?

	1 - Egyáltalán nem jellemző rá	2 - Inkább nem jellemző rá	3 - Inkább jellemző rá	4 - Teljes mértékben jellemző rá
Megértő				
Engedelmes				
Türelmes				
Elfogadó				
Realista				
Pontos				
Szabálykövető				
Tisztelettudó				
Áldozatkész				
Önálló				
Kezdeményező				
Technológiailag képzett				
Kreatív				
Önmegvalósító				
Hűséges				
Kitartó				
Tájékozott				
Magabiztos				
Motivált				
Törekvő				

III. Munkahellyel és munkavégzéssel kapcsolatos kérdések

Szívesebben végzek egyszerre egy feladatot	A munkanapom				Jobban szeretem, ha egyidőben több feladattal foglalkozhatok
	1	2	3	4	
A megfelelő eredmény elérése a fontos	Szerintem a feladatok során				Az eredményhez vezető út és a jó ötletek fontosak
	1	2	3	4	
Inkább egyedül szeretek dolgozni	A kapott feladatokon				Inkább csapatban szeretek dolgozni
	1	2	3	4	
Irányítja a munkát megtartja a szükséges távolságot, felettesemként viselkedik	Az ideális vezető szerintem				Közvetlen, baráti viszonyban van az alkalmazottakkal
	1	2	3	4	
Azt a kapott instrukciók alapján végzem el	Ha kiadnak számomra egy feladatot				A saját elképzeléseim és ötleteim alapján végzem el
	1	2	3	4	
A munkahely telephelyén/irodájában	Szívesebben végzem a munkámat a mindennapokban				Otthonról (home-office-ban vagy távmunkában)
	1	2	3	4	
Nem tartom szükségesnek	A technológia és a közösségi média jelenlétét a munkahelyemen				Elengedhetetlennek tartom
	1	2	3	4	
Néhány fős/elszeparált	Az ideális iroda számomra				Open-office jellegű (mindenki egy térben van jelen)
	1	2	3	4	
Rövid távra terveznék, 1-3 éven át maradnék	Egy átlagos munkahelyen				Hosszútávra terveznék, 4 év vagy több éven át maradnék
	1	2	3	4	
Az anyagi biztonságom megalapozása a legfontosabb	A munkahely választása során				A személyes fejlődésem biztosítása a legfontosabb
	1	2	3	4	

III. Kortársak jellemzői

- Szociális
- Türelmes
- Elégedett
- Szerény
- Kitartó
- Realista
- Nyugodt
- Uralkodó
- Izgatott
- Változásra kész
- Toleráns
- Elszánt
- Irányító
- Megfontolt
- Tekintélyelvű
- Megértő
- Udvarias
- Hűséges
- Precíz
- Kötelességtudó
- Pontos
- Hatékony
- Tájékozott
- Versengő
- Jól szervezett
- Logikus
- Csapatjátékos
- Kedves
- Nyitott
- Tiszteletudó
- Visszafogott

- Laza
- Gyakorlatias
- Elkötelezett
- Kreatív
- Önálló
- Önmegvalósító
- Kísérletező
- Vizuális
- Rugalmas
- Szabálykövető
- Készséges
- Magabiztos
- Áldozatkész
- Csendes
- Barátságos

Interjú

Az interjú alanyára vonatkozó kérdések:

- Mi a vállalat fő tevékenysége?
- Ön mióta dolgozik a szervezetnél?
- Ön milyen beosztásban dolgozik a szervezetnél?

II. Z generációs munkavállalók a szervezetnél:

- Foglalkoztatnak Önöknél munkavállalókat, akik a Z-generációhoz tartoznak? (Z-generációs az a személy, aki 1995-2010 között született)
- A saját munkavállalók hány százalékát teszik ki a Z-generációhoz tartozók?
- Volt-e szükség a szervezetben új gyakorlatok bevezetésére a Z-generációs fiatalok toborzása, megtartása kapcsán?

III. A kvantitatív kutatás eredményeivel kapcsolatos kérdések:

- A felmérés során a válaszadók az alábbi tulajdonságokat érezték a leginkább igaznak önmagukra:

1. Megértő
2. Tiszteletudó
3. Kitartó

Kérem, fogalmazza meg, mi a véleménye az egyes jellemzőkkel kapcsolatosan, illetve, hogy egyetért-e a válaszadókkal.

- A Z-generációról elterjedt vélemény az, hogy a munkahelyeken a home-office lehetőségét keresik. A kvantitatív felmérés során azonban valamivel többen preferálták az irodai munkavégzést az otthoni munkavégzéssel szemben. Ön mit tapasztalt a munkája során?

- A felmérés során a válaszadók az alábbi tulajdonságokat érezték legkevésbé igaznak önmagukra:

1. Türelmes
2. Magabiztos
3. Kezdeményező

Kérem, fogalmazza meg, mi a véleménye az egyes jellemzőkkel kapcsolatosan, illetve, hogy egyetért-e a válaszadókkal.

IV. Az interjú zárása:

- Mit gondol, a Z-generáció milyen hatással van a munkáltatókra/az Önök vállalatára?