OTDK-DOLGOZAT

KOMÁROM, 2023

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
UNIVERSITY OF PÉCS

GENERÁCIÓS KONFLIKTUS?

KRITIKAI SZEMLÉLETE A GENERÁCIÓK KÖZÖTTI FESZÜLTSÉG KIALAKULÁSÁNAK

GENERATIONAL CONFLICT?

A CRITICAL PERSPECTIVE ON THE DEVELOPMENT OF INTERGENERATIONAL TENSIONS

Sörös Kármen Patrícia

Konzulens: Dr. Balogh Gábor

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. november 20.

Tartalomjegyzék

Bevezetés 1

1. A magyarországi szervezetek kultúrájának jellemzői és befolyásoló tényezői 3

1.1. Történelmi kitekintés 3

1.2. Szervezeti kultúra modellek 4

2. Szekunder forráselemzés 11

2.1. Alapfogalmak, attribútumok 11

2.2. A generációk lehatárolása 12

2.3. Relevancia 15

3. Kutatási módszertan bemutatása 17

3.1. Empirikus kutatómunka – kérdőív készítés és kiértékelés módszertana 17

3.2. Empirikus kutatómunka - interjú készítés módszertana 18

3.3. Szekunder kutatás 18

3.4. SPSS elemzések 19

4. A generációs besorolás problémái és konfliktushelyzetei 22

4.1. Az interjú alanyok rövid bemutatása 22

4.2. Földrajzi lehatárolás 23

4.3. Nemek közötti konfliktuskezelés 24

4.4. Példák a való életből a gyakori generációs konfliktusokra 25

5. Empirikus kutatómunkám kiértékelése és értelmezése 28

5.1. Empirikus kutatásom mintájának bemutatása 28

5.2. Thomas-Kilmann teszt eredményei 32

5.3. Statisztikai eredmények 33

5.3.1. A demográfiai kérdések és a Thomas-Kilmann teszt eredmények összevont kiértékelése 33

5.3.2. A kiegészítő kérdések kiértékelése 38

5.4. A generációs besorolás kapcsolata a konfliktus kezelési attitűdökkel 42

5.5. Klaszterelemzés 43
5.5.1. Az elérhetetlenek és a kaméleonok 44
5.5.2. Az alkuszok 44
5.5.3. A magasan iskolázott rivalizálók és praktikusok 45
5.5.4. Az alkuszok és az elérhetetlenek 46
5.5.5. A közepesen iskolázott rivalizálók és praktikusok 46
5.6. Tipológia alkotás 47
6. Összegzés 50
6.1. Konklúzió 50
6.2. Konfliktuskezelési javaslatok 51
Irodalomjegyzék 53
Internetes források 55

Ábrajegyzék

1. ábra Lewis LMR modellje Forrás: https://www.crossculture.com/ (Saját fordítás) 5
2. ábra Magyarország elhelyezése a Hofstede 6D modell alapján Forrás: https://www.hofstede-insights.com/ (Saját fordítás) 8
3. ábra A nemek eloszlása a kitöltők között *(Forrás: Saját szerkesztés)* 28
4. ábra A beosztások eloszlása a kitöltők között *(Forrás: Saját szerkesztés)* 29
5. ábra A lakóhely típusok eloszlása a kitöltők között (Forrás: Saját szerkesztés) 30
6. ábra A kitöltők munkahelyének nagyság szerinti eloszlása (Forrás: Saját szerkesztés) . 30
7. ábra A kitöltők végzettség szerinti eloszlása (Forrás: Saját szerkesztés) 31
8. ábra A szervezeti légkör számomra ... (Forrás: Saját szerkesztés) 39
9. ábra: A feletteseim vezetési stílusa ... (Forrás: Saját szerkesztés) 39
10. ábra: A munkahelyi csoportomban… (Forrás: Saját szerkesztés) 40
11. ábra A feletteseimmel a konfliktusok.... (Forrás: Saját szerkesztés) 40
12. ábra A beosztottjaimmal a konfliktusok… (Forrás: Saját szerkesztés) 41
13. ábra Az út a konfliktus kezelési attitűdök kialakulásához (Forrás: Saját szerkesztés) . 48

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Generációk nevei, korszakolásuk a különböző szerzőkénél 13
2. táblázat: A lakóhely típusok eloszlása a kitöltők között..... 29
3. táblázat A szervezetek besorolása szektorok szerint 31
4. táblázat A Thomas-Kilmann teszt eredményei N=121 elemű minta alapján 33
5. táblázat: Kimutatás a Thomas-Kilmann teszt szerinti csoportok lakóhely szerinti eloszlásáról..... 34
6. táblázat: Kitöltők besorolása a beosztás, a nem és a Thomas-Kilmann teszt eredmény szerint 35
7. táblázat: A kiegészítő kérdésekre érkezett válaszok átlaga 38
8. táblázat: Khi-négyzet próba a generációs besorolás és a Thomas-Kilmann teszt eredményeire 42
9. táblázat : Kapcsolatok szorossága 43

BEVEZETÉS

Mit is jelent a generáció? Erre a kérdésre már lassan 30 éve keresik a kutatók, szakemberek a választ, ennek ellenére ma sem létezik erre kielégítő magyarázatot.

Dolgozatom célja, hogy rávilágítson a generációs besorolás problémáira, illetve, hogy megvizsgálja, hogy a különböző életkorú emberek konfliktus helyzetben milyen viselkedésformát követnek. A generációs konfliktusok kritikája napjainkban egy releváns témának számít, mivel egyre több vállalat kerül a generáció váltás szakaszába, illetve a munkahelyeken történő kommunikáció szempontjából is igen fontos téma. A közös munka során számos folyamatban és „munkahelyi életszakaszban" a kommunikáció a kulcsa a tudásmegosztásának, a munkamenetnek és a munkafolyamatok elvégzésének. Ezen felül pedig az ilyen helyzeteket fontos a helyükön kezelni és megfelelő konfliktuskezelési stratégiát választani. Dolgozatom során az a feltételezésem, hogy a generációs besorolás a konfliktus helyzetekre nem minden esetben alkalmazható, mivel egyes csoportok igényeire, viselkedésére és hozzáállására inkább a személyiségi jegyeik gyakorolhatnak nagyobb hatást, mintsem magukban a generációk, hiszen a személyiség prizmáját több kis részlet adja meg. Ez a hipotézis abból a szakirodalmi áttekintésből adódott, amely során azt taglalják, hogy a különböző generációk munkahelyi együttműködése egyre több konfliktust okoz és erről több HR vezető is nyilatkozott. (Meretei, 2017)

Empirikus kutatásom során azt vizsgálom, hogy a Thomas-Kilmann (1974) konfliktuskezelési stratégiákat mérő - teszt eredményei, a beosztás és a végzettség alapján van-e esetleg olyan kapcsolat, amely során egy pontosabb besorolást adhatok erre a kérdésre. Ezen tényezőket a kérdőívemmel begyűjtött válaszok alapján értékelem ki, illetve kutatásom árnyalásaként interjúkat készítettem, hogy komplexebb képet adhassak a témáról az olvasónak.

A kérdőíves kitöltések száma százhuszonegy volt, illetve néhány olyan emberrel készítettem interjút, akik különböző pozíciókban dolgoznak. Az interjú célja a kérdőíves válaszok árnyalása volt, hiszen egy kérdőívvel jellembeli vonásokat nehéz felmérni, mivel az ember önmagát is néha más színben látja, ezért torzító hatású lehet.

Az empirikus kutatás kiértékelésére az SPSS szoftvert használtam. Klasztereket képezve azonosítottam öt különböző csoportot, amelyek jól prezentálják, hogy mik azok a tényezők, amelyek összefüggéseket rajzolnak ki.

Szekunder kutatásom legfőképp tananyagokból, könyvekből és tudományos folyóiratokból, illetve némi internetes forrásból állt. A Hofstede 6D modellt pedig a Hofstede Institute weboldaláról szerezett anyagok alapján használtam fel, ugyanis ezen tényezők is lényegesen komplexebb képet adnak az olvasó számára a témában, mivel ennek a tudásnak a hiányában a dolgozatom primer eredményei nehezebben feldolgozhatóak.

A következőkben olvashatóak dolgozatom hipotézisei:

H_1: A munkahelyi konfliktusok során más tényezők nagyobb hatással lehetnek a konfliktusok kialakulására, mint a generációs hovatartozás, azaz nem csak a generációs különbségekből fakadóan alakulhatnak ki ezek a konfliktus helyzetek.

H_2: A generáció, mint fogalom nem határolja le megfelelően a csoportokat, ezért nem alkalmas a konfliktusok besorolására, azaz nincs összefüggésben a generációs besorolás a konfliktusokban tanúsított viselkedési formával.

H_3: A konfliktuskezelési szokásokra az alanyok neme nagyobb hatással lehet, mint a generációs hovatartozás.

További kutatási kérdéseim közé tartozik a generációs besorolások problémáinak feltárása és megoldása.

A munka világát tekintve dolgozatom a tradicionalista és az alfa generációt nem tárgyalja, csupán a baby boomer generációtól a Z-ig.

Végül szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik hozzájárultak a dolgozatom elkészítéséhez, akár az adatállományhoz való hozzájárulás képében vagy, akár lelki segítségnyújtással segítették munkámat.

1. A MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEK KULTÚRÁJÁNAK JELLEMZŐI ÉS BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI

Úgy gondolom ahhoz, hogy a témámat megfelelően vázoljam fel és készítsem elő, szükséges egy rövid kitekintés a magyar szervezeti kultúráról, illetve felidézni a történelmi szálakat is a társadalmi konvencióink megértésére. Például mi az oka annak, hogy másként reagálunk egyes szituációkra, mint hasonló szervezeti kultúrába sorolt társaink. Ez vajon abból adódik, mert más politikai berendezkedés volt hosszú évtizedekig hazánkban? Fontos ezen a kérdésen elgondolkozni, ez a kérdés a későbbiekben még előkerül, mivel fontos tényező a generációk lehatárolásánál. A magyarországi szervezetek szervezeti kultúrájának elemzésével rá szeretnék mutatni, hogy mik a jellemző karakterei a magyar szervezeti kultúrának. Egy általánosítását adja meg társadalmunk viselkedésének, illetve utal a munkahelyi viselkedésre is. Fontos szempont, ha érteni akarjuk a konfliktusokban rejlő viselkedési formák alapját.

Így ezen fejezet azt a célt szolgálja, hogy bemutassa a témám gyökerét, amely a szervezeteken belüli konfliktusok által kiváltott viselkedéseket vizsgálja és próbára teszi a generációs besorolás használatát ebben a témában. Megmutatja ez a felvezető rész magát a szervezeti kultúrát hazánkban és az ehhez kapcsolódó modellek pedig szemléltetik azt, hogy milyen attitűdök jellemzik kultúránkat, ezzel felvezetve a következő fejezete, amely a szervezetekben rejlő konfliktusokat és azok kezelését mutatja be.

1.1. Történelmi kitekintés

A kultúrákat a történelmi tényezők befolyásolják, alakítják, emiatt hazánk kultúrája rendkívül színes mégis úgy vélem ezeket a tényezőket említenem szükséges a dolgozatom irányát tekintve. Magyarország kultúráját az elmúlt negyven évben is rendkívül sok tényező alakította ki és formálta meg a szervezetekben a sajátos szervezeti kultúrát..

A II. világháborút követően a történések egy szocialista állam kialakulásához vezetett, amelyben felborult a szakmai tudás és tehetség értéke a politikai hovatartozással szemben. (Karoliny - Poór, 2017) Majd az 1989-ben történő politikai rendszerváltás következett, amely társadalmi és gazdasági rendszerváltást is hozott magával, ezzel próbálva helyreállítani a szocialista vezetés által okozott társadalmi különbségeket és gazdasági

károkat. Egy következő időszak vette ezzel kezdetét, amely jelen elnevezés szerint a privatizáció – az az magánosítás- időszaka, amely során az állam tulajdonát magánkézbe juttatták. Ezt követően 2004-ben csatlakoztunk az Európai Unióhoz, amelynek azóta is tagja vagyunk és közvetlen hatással vannak a döntései országunkra. Az EU-s csatlakozással új inputok érkeztek felénk. Átalakultak ezen időszak során az értékrendek a társadalmunkban és felzárkózásba kezdett Magyarország a nyugati országokhoz, ezzel kissé elszakítva a múltbeli kötelékeit a Kelettel. Ezen felül elérte a modernizáció az országot, továbbá kinyílt a világ ajtaja és elérhetővé vált a világ.

Ezek a történések és változások rendkívül erőteljes hatással voltak az emberekre személyiségfejlődésére és az emberek életére, amelynek következménye az, hogy az egyes nemzedékek világképe már nagyban eltérő lehet egymástól, de ezt a későbbiekben még kifejtem. Továbbá fontos megemlíteni, hogy az elmúlt húsz év során is rengeteg belső politikai változás is jelen volt, amelynek szintén számos hatása volt az emberek gondolkodására. Egyértelműen kijelenthető, hogy a különböző kohorsz élmények, történelmi korszakok élményeinek hatása nehezen szűrhetőek ki, mivel erősen beépülnek az emberek egyéniségébe, amelyre Kertzer is már felhívta a figyelmet 1983-ban. (Meretei, 2017)

A következő alfejezetekben pedig szeretném bemutatni, hogy a különböző szervezeti kultúra modellek alapján milyen jellemzőkkel rendelkezik Magyarország.

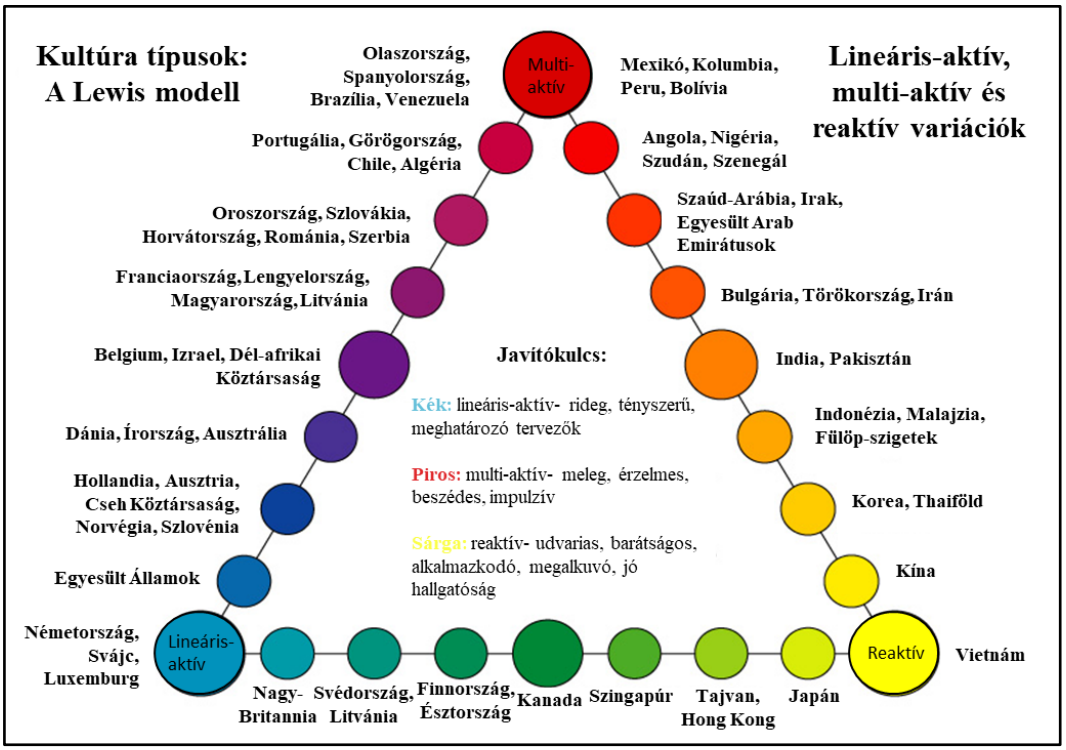
1.2. Szervezeti kultúra modellek

Ezen alfejezetben a magyar szervezeti kultúrát a világmodellek közül Lewis LMR (Lineáris-aktív, Multiaktív és Reaktív) kultúratípus modelljén és Hofstede 6D modelljén keresztül vázolom fel, hogy az olvasó minél szélesebb összképet kapjon a szervezeti kultúrák és viselkedési jegyek halmazáról.

Lewis LMR modellje aszerint különböztet meg három eltérő kulturális gondolkodásmódot, hogy azok milyen módon reagálnak, viszonyulnak a körülöttük történő eseményekhez és hogy hogyan viszonyulnak az időhöz.

Lewis a következő három csoportba sorolta be az országokat:

1. A ***lineáris-aktív*** csoportba tartoznak azok az országok, akiknek a beszédüknek a tartalma a helyzettől és a résztvevőktől függ. Nagyon feladat orientáltak, magas szintű tervezők és szervezők, a tevékenységeik láncolatot alkotnak, általában pedig egyszerre csak egy dologgal foglalkoznak. Jobban preferálják ezek az országok a lineáris terveket.
2. A ***multi-aktív*** csoportba a bőbeszédű, emocionális és impulzív természetű országok tartoznak, akik nagy jelentőséget adnak a családnak és a kapcsolatoknak és mindemellett nagyon empatikusak. nagy hangsúlyt fektetnek emellett az emberi melegségnek is. Sokszor párhuzamosan több dolgot is végeznek, ezért kevéssé tudják követni a napirendjüket. A beszédüknek a tartalma a saját véleményüket tükrözi.
3. A ***reaktív*** csoport tagjai kiválóan figyelnek, ritkán kezdeményeznek, vagy gerjesztenek vitát, inkább azt preferálják, hogy a másik fél foglaljon állást, majd arra reagálva alakítják ki a pozíciójukat. Beszédükkel harmóniát kívánnak teremteni. (Jarjabka Á., 2020)



1. ábra Lewis LMR modellje

Forrás: https://www.crossculture.com/ (Saját fordítás)

Az ***1.számú ábra*** bemutatja, hogy Lewis miként képzelte el ezt a csoportosítást, figyelembe véve azt, hogy a kultúrák mennyire sokszínűek.

Ahogy az az ábrán is látható, hogy Lewis Magyarországot a fentebb említett csoportok közül a multi-aktív csoportba sorolta be, olyan országokkal együtt mint, Franciaország, Lengyelország, Litvánia. Úgy vélem azt érdemes kiemelni, hogy a mi alcsoportunk nagyjából középen helyezkedik el multi-aktív csoportként, közel a lineáris-aktív csoportokhoz is.

Hofstede 6D modell

Hofstede a következő hat szempont alapján vizsgálta az országokat: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus-kollektivizmus, férfias-nőies értékek, a hosszú távú orientáció és az engedékenység.

E modell áttekintést kíván adni a magyar szervezeti kultúra más kultúrákhoz viszonyított mozgatórugóiról.

A ***hatalmi távolság*** meghatározása az országon belüli intézmények és szervezetek milyen mértékben fogadják el, vagy várják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását. Arra világít rá, hogy a társadalmakban milyen fokú az egyenlőség, egyenlőtlenség. [(Hofstede, 2003); (Hofstede – Hofstede - Minkov, 2010)]

Az ***individualizmus*** dimenzió jelentése adja magát. E szemlélet alatt azt vizsgáljuk, hogy a társadalom között milyen mértékű a kölcsönös függőség. Vagyis az emberek önképét a „mi", vagy az „én" fogalom határozza meg. Alapvetően az individualista társadalmakban az egyének csak önmagukról és a közvetlen családtagokról kell gondoskodniuk, míg a kollektivista társadalmakban az emberek egy „csoporthoz" tartoznak, amelyek a lojalitásért cserébe gondoskodnak róluk. [(Hofstede, 2003); (Hofstede – Hofstede - Minkov, 2010)]

A következő dimenzió a ***maszkulinitás***, amely a nőies-férfias jegyeket vizsgálja a társadalmakban. Tehát ez a mutató arra szolgál, hogy rávilágítson, hogy egyes társadalmakat mennyire vezérel a verseny, a teljesítmény és a siker. A sikert pedig a győztes / a mezőny legjobbja határozza meg. Ez az értékrendszer általában az iskolában kezdődik, majd ezt felnőttként a szervezeti életben is felismerhetik. Az alacsony érték ebben az esetben arra utal, hogy a társadalomnak „nőies" vonásai vannak, amelyek abban nyilvánulnak meg, hogy a társadalomban a másokkal való törődés és az életminőség kerül előtérbe. A feminin társadalomban az életminőség a mérvadó a sikert tekintve, ugyanakkor a tömegből való kiemelkedés nem elismerésre méltó. A motiváció az alapvető kérdés ebben az esetben. Mi is motiválja az embereket pontosan? Az, hogy a legjobbak akarnak lenni (maszkulin), vagy

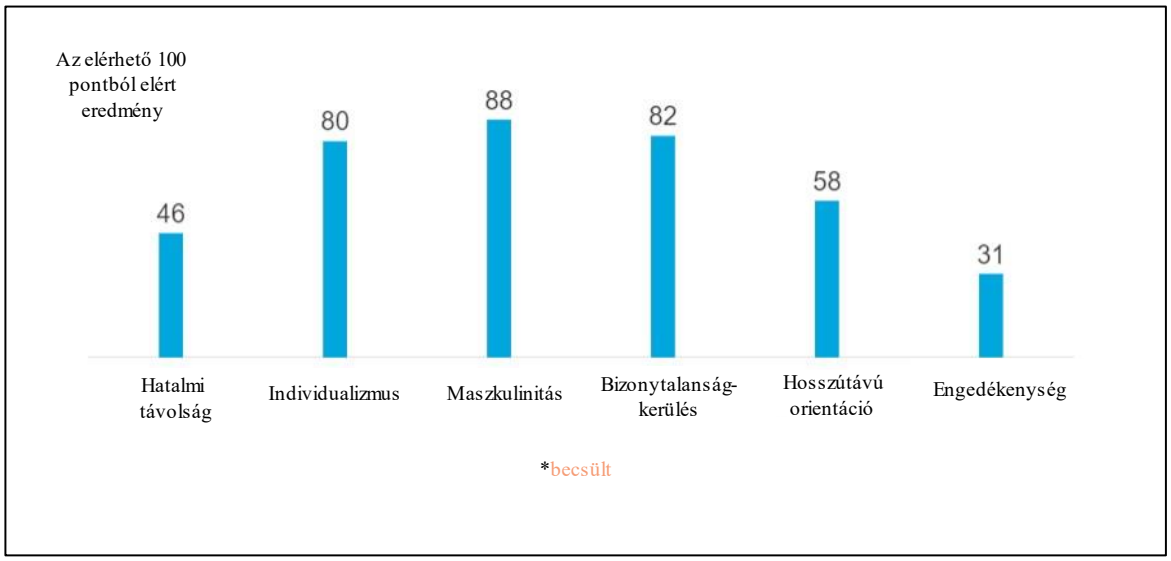
hogy szeressék azt, amit csinálnak (feminin[(Hofstede, 2003); (Hofstede – Hofstede - Minkov, 2010)]

A ***bizonytalanságkerülés*** dimenzió azt mutatja meg, hogy egy társadalom hogyan kezeli a jövőt. Mivel ez egy kiszámíthatatlan tényező, így ezt vajon megpróbálják „irányítani", vagy hagyják, hogy „csak történjenek a dolgok velük". A bizonytalanság mindig szorongással párosul, így a különböző kultúrák más és más módon tanulták meg kezelni ezt. Ez a pontszám tükrözi, hogy egy bizonyos kultúra tagjai mennyire érzik fenyegetőnek a kétértelmű, vagy ismeretlen helyzeteket, továbbá azt, hogy ez milyen mértékben alakítottak ki olyan hiedelmeket és intézményeket, amelyek ezeket próbálják elkerülni. [(Hofstede, 2003); (Hofstede – Hofstede - Minkov, 2010)]

A ***hosszú távú orientáció*** szempontja arra mutat rá, hogy minden társadalomnak fenn kell tartania bizonyos kapcsolatokat a saját múltjával, miközben a jelen és a jövő kihívásaival találkozik. A társadalmak ezt a két egzisztenciális célt különbözőképpen helyezhetik előtérbe, vagyis vannak az alacsony pontszámú normatív társadalmak, amelyek inkább fenntartják a régi hagyományokat és a normákat, miközben gyanakvással, bizalmatlanul tekintenek a társadalmi változásokra. A magas pontszámot elérő pragmatikus társadalmak a jövőre való felkészülés jegyében szorgalmazzák a takarékosságot és a modern oktatásra való törekvést. [(Hofstede, 2003); (Hofstede – Hofstede - Minkov, 2010)]

Az utolsó dimenzió az ***engedékenység***, amely arra kíván rávilágítani, hogy hogyan szocializálódtak az emberek a társadalmukban. Ezt a gyermekek szocializálódásának mértékével kívánja bemutatni. Vagyis ezt a dimenziót úgy határozza meg, hogy az emberek a neveltetésük alapján milyen mértékben próbálják kontrollálni a vágyaikat és indulataikat. A gyenge kontrollt „engedékenységnek", a viszonylag erős kontrollt pedig „visszafogottságnak" nevezi. A kultúrákat tehát két csoportra osztja: engedékeny és visszafogott társadalmakra. [(Hofstede, 2003); (Hofstede – Hofstede - Minkov, 2010)]

A ***2. számú ábra*** alapján Magyarország kapott értékeinek értelmezését a következőkben fejtem ki, bár fontos kiemelni, hogy ezek az értékek csupán becsültek, így az értékek alapján történő értelmezésben és a valóság között lehetnek eltérések.



2. ábra Magyarország elhelyezése a Hofstede 6D modell alapján

Forrás: https://www.hofstede-insights.com/ (Saját fordítás)

Hazánk 46 pontot kapott a *hatalmi távolság* dimenzióra, amely alapvetően egy közepes értéknek számít. A következő tulajdonságok jellemzik általánosságban ezáltal a magyar kultúrát ebben a dimenzióban: Függetlenség, hierarchia a kényelem kedvéért, egyenlő jogok, a felettesek elérhetőek. A hatalom decentralizált, amelyben a vezetők számítanak a csapattagok tapasztalatára. A munkavállalók elvárják a vezetők pontos feladatmeghatározását. A vezetőkhöz való viszonyuk informális, illetve közvetlen kommunikáció jellemzi.

(Megjegyzés: Alapvetően a tapasztalataim alapján hazánkban a hatalmi távolság dimenzióra magasabb értéket kellene kapjon, mivel azok a tényezők inkább jellemzőek hazánkra, mintsem az alacsonyabb értékeket képviselő országok jellemzői a társadalmunkra.)

A 80-as, magas érték szerint Magyarországon ***individualista*** társadalom van, amely azt jelenti, hogy nagy mértékben preferálják a laza társadalmi kereteket, amelyekben az egyének csak magukról és közvetlen családtagjaikról kell gondoskodniuk. Az individualista társadalmakban jellemzően a sértés bűntudatot és az önértékelés romlását okozza, mindemellett a munkáltató és a munkavállaló kapcsolata kölcsönös előnyöket nyújtó szerződésen alapul, továbbá a felvételi és előléptetési döntéseknek kizárólag az érdemek alapján kell születniük.

A kutatás szerint Magyarország a maszkulinitás dimenzióra 88 pontot kapott, amely arra utal, hogy egy ***maszkulin*** társadalom jegyeit viseli magán Magyarország. Ez arra utal, hogy ezekben az országokban az emberek „azért élnek, hogy dolgozzanak" és siker orientáltak. Vagyis a vezetők elvárják az alkalmazottaiktól, hogy határozottak és asszertívak legyenek. A hangsúly ez esetben a méltányosságon, a versenyen és a teljesítményen van, valamint a konfliktusokat pedig vitával oldják meg.

A bizonytalanságkerülés dimenzióra hazánk 82 pontot kapott, amely arra utal, hogy társadalmunk a ***bizonytalanságkerülést*** preferálja. A magas értékkel rendelkező országok jellemzően a merev hit- és viselkedési kódexeket tartanak fenn, továbbá intoleránsak az unortodox viselkedéssel és elképzelésekkel szemben. Ezekben a kultúrákban igény van a szabályokra – abban az esetben is, ha tudják, hogy azok nem működnek, csupán látszatintézkedések -, továbbá az embereknek belső késztetésük van arra, hogy elfoglaltak legyenek. Az idő számukra pénz, mindemellett a precizitás és a pontosság számukra meglehetősen az elvárt, a normális. A biztonság fontos eleme az egyéni motivációnak, továbbá nehezen fogadja el az újdonságokat / újításokat.

A hosszú távú orientációra Magyarország 58 pontot kapott, amely nagyjából egy közepes érték, de a kutatás szerint ez magas pontszámnak tekinthető. Ez alapján hazánk a ***pragmatikusan orientált*** országokhoz tartozik, vagyis az emberek úgy vélik ezekben a társadalmakban, hogy az igazság nagyban függ az időtől, a helyzettől és annak kontextusától. A hagyományokat könnyen adaptálni tudják a megváltozott környezethez, helyzethez, mindemellett erős a megtakarítási és a befektetési hajlandóság ezekben a társadalmakban. Az eredmények eléréséhez szükség van takarékosságra és kitartásra.

Végül az utolsó dimenziónk az engedékenység dimenziója, amelyben Magyarország 31 pontot ért el, azaz hazánkat egy ***„visszafogott" társadalom*** ismérvei jellemzik. Az alacsony pontszámmal rendelkező országok társadalmai hajlamosak a cinizmusra és a pesszimizmusra. Az „engedékeny" társadalmakkal ellentétben a „visszafogott" társadalmak nem fektetnek nagy hangsúlyt a szabadidőre és kontrollálják a vágyaik / álmaik beteljesülését. Az ilyen orientációjú emberek úgy gondolják, hogy a cselekedeteiket a társadalmi normák korlátozzák és úgy érzik, hogy az önfeledt szórakozás némileg helytelen. (www.hofstede-insights.com)

Összességében ebben a nagyfejezetben a legfontosabb gondolat, hogy rengeteg más tényező hat az emberek viselkedésére, akár, ha magát a magyar szervezetek szervezeti kultúráját

tekintjük, vagy a történelmi korszakok hatásait az emberek viselkedési normáira, illetve, hogy az említett tényezők több folyamatra is hatással vannak. A különböző modellek, pedig jól bemutatják, hogy mi az az alap viselkedési norma, amelyet a könyvek szerint követnie kellene a magyar szervezetekben dolgozó munkavállalóknak. Ezek a tényezők a következő fejezetekben egy jó összképet fognak adni az olvasó számára.

2. SZEKUNDER FORRÁSELEMZÉS

Ezen fejezetben azokat szakirodalmi forráselemzéseket fogom bemutatni, amelyek a dolgozatom elkészítésében segítettek.

2.1. Alapfogalmak, attribútumok

Ebben a fejezetben legfőképp kevésbé ismert definíciókat ismertetem az olvasó számára, ezzel segíteni a következő fejezetek megértését.

Elsősorban bemutatom a ***kohorsz élmény*** fogalmát. Ez a fogalom magában foglalja azokat a közös élményeket, tapasztalatokat, közös értékeket, amelyek hatással lehetnek az adott korcsoport későbbi személyiségének, értékrendjének, attitűdjének, gondolkodásmódjának kialakulására. Továbbá a gazdasági-társadalmi környezet, amelyben felnőtt, szocializálódott (tárgyak, események, munkaerő-piaci szereplésük, hozzáállásuk, viselkedésük).

Ezt követően vizsgáljuk meg a ***generáció*** fogalmát, amelyet Mannheim definíciója alapján határoztam meg. Vagyis a generációt azok az emberek alkotják, akik egy történelmi időn, téren osztoznak és az életük azonos időszakában élnek meg bizonyos történelmi szituációkat. Ezzel egyfajta kollektív személyiséget biztosítva nekik. Közös hiedelmek, tapasztalatok, magatartásformák és tulajdonságok jellemzik őket. (Buda, 2019)

Ha részleteiben nézzük a generációs besorolásokat, akkor tekintsük át a besorolások típusait időrendiségben. A ***Boomer generációba*** (1946-1965) azok az emberek tartoznak, akik alapvetően a második világháborút követően születettek tartoznak ide, akiknek az ifjúkorát a civil mozgalmak határozták meg. Életük korai szakaszában jelen volt a lázadás és szabálytagadás. Elkötelezettek és hűségesek a munkahelyük iránt, nagy áldozatokat képesek hozni a munkahelyük, vagy saját karrierjük érdekében. Szeretnek csapatban dolgozni, kerülik a konfliktusokat. Szerintük fontos a vállalati hierarchia és annak megmászása a kívánt pozícióhoz. Célorientáltak, a rang, a fizetés és a presztízs az, ami motiválja őket. A változásokhoz lassabban alkalmazkodnak.

Az ***X generációba*** (1966-1979) olyan személyek tartoznak, akiknek fontos a munka-magánélet egyensúlya, könnyen váltanak, kevésbé elkötelezettek a munkahelyük iránt. Hajtja őket a versenyszellem. Kevésbé van kapcsolatuk a kollégáival. Szeretnek naprakészek

lenni. Fontos számukra az állandó visszacsatolás. Ők amolyan digitális bevándorlók, hiszen felnőttként kellett elsajátítaniuk az internethasználatát, mivel munkahelyükön ez a tudás elvárt is lehet, emiatt gyakran konfliktusuk alakulhat ki más generációkkal.

Az ***Y generációt*** (1980-1995) olyan alanyok alkotják, akik optimista életszemléletűek. Munkájukban leginkább a pénz és a karrier motiválja őket. A tudást és a teljesítményt tartják fontosnak az előre jutásban és jutalmazásban. Nem túl hűségesek a munkahelyükhöz, könnyen váltanak. Igénylik a dicséretet és a figyelmet munkája során. Szeretnek csapatban dolgozni.

Végül a ***Z generáció*** (1995-2010) tagjai azok az alanyok, akik magas technikai tudással rendelkeznek. A hatalom kultúrával nem tudnak azonosulni, nem motiválják őket a hagyományos motivációs eszközök. Számukra fontos az önmegvalósítás, a szabadság. Gyorsan akarnak a ranglétrán feltörni, mivel alapvetően gyorsan tanulnak és végzik el a munkájukat. Szükségük van a gyakori visszajelzésekre munkájukkal kapcsolatban. Elvárt számukra a rugalmas munka, a gyors információáramlás. Szeretnek csapatban dolgozni, de szeretik is megválogatni, hogy kikkel dolgoznak együtt. fontos számukra a jó csapat és a jó kapcsolatok a tagokkal. Jól kezelik az elektronikai eszközöket és lépést tudnak tartani a felgyorsult világgal.

A ***szcéna*** fogalmát Törőcsik (2011) a következőképpen határozta meg: „*A szcénát úgy kell érteni, mint a vonzó hálózatok egy formáját, amelyben személyek és csoportok előre meghatározatlan módon közösséget alkotnak. A szcénákba tehát nem lehet beleszületni, nem lehet „beleszocializálódni", hanem mindenkinek saját magának kell választania szcénát, ahol érdeklődésének megfelelően egy bizonyos ideig otthon érezheti magát. A szcénákban nincs formális tagság, ezért a szcéna olyan, mint egy felhő, ami változó kiterjedtségű, változó kontúrú lehet*." (Törőcsik 2011. p. 40.)

Fontos kiemelni, hogy a szcénák között magas fokú átjárhatóság van, így talán ez sem a legjobb meghatározása ebben az esetben a csoportoknak, míg marketing szemléletben ez egy nagyon jó támpont a targeting során.

2.2. A generációk lehatárolása

Korábban a klasszikus megközelítés szerint szinte egyértelmű és kézenfekvő volt három generációt vizsgálni, úgy ahogy az Yankelovich-riportok is tették, viszont

kijelenthetjük, hogy nincsenek egyértelmű határok a generáció között. Kezdetben három különböző generációt vizsgáltak -baby boomerek, érettek, X generáció elnevezéssel (Coupland, 2007), amely az idő távlatában egyre csak bővültek - Y generáció. [(Bakewell - Mitchel, 2003); (Howe - Strauss, 2000); (Marconi, 2000)]

A klasszikus megközelítésen belül voltak, akik öt különböző generációt különböztettek meg és más- más aspektusból kiindulva különböztették meg a csoportokat. Erre utal többek között Ursula Lehr vizsgálata is, amelyben a kitolódó életkorra hagyatkozva öt különböző generációt vizsgál.

Ezen alfejezetben szeretnék néhány generációs lehatárolást bemutatni.

1. táblázat: Generációk nevei, korszakolásuk a különböző szerzőkénél

Howe és Strauss (2000)	**Martin és Tulgar (2002)**	**Oblinger és Oblinger (2005)**	**Reeves és Oh (2007)**	**McCrindle Research (2012)**
Csöndes generáció (1925-1943)	Csöndes generáció (1925-1942)	Érettek (<1946)	Érett generáció (1924-1945)	Építők (1925-1945)
Boom generáció (1943-1961)	Baby boomerek (1946-1964)	Baby boomerek (1946-1964)	Boom generáció (1946-1964)	Baby boomerek (1946-1964)
13. generáció (1961-1981)	X generáció (1965-1977)	Gen-Xers (1965-1980)	X generáció (1965-1980)	X generáció (1965-1979)
Évezred generációja (1982-2000)	Évezred generációja (1978-2000)	Gen-Y, NetGen, Évezred Generációja, Millenaristák (1981-1995)	Évezred generációja, Millenáris generáció (1981-2000)	Y generáció (1980-1994)
		Post-Millenaristák, Évezred utániak (1995-)	Z generáció (2001-)	Z generáció (1995-2010)

(Forrás: Törőcsik, 2021)

Ahogy azt a táblázat nagyon jól kiemeli, az évek során számtalan változás volt a különböző generációs lehatárolásokat illetőleg, nem csak az elnevezés, hanem maga a generációk intervalluma is nőtt-csökkent, így ezt mindenképpen figyelembe kell venni, amikor a generációs lehatárolások hátrányairól értekezünk.

Továbbá marketing aspektusból vizsgálva megállapítottak egy médiagenerációs csoportot, amely a digitális technológiához kapcsolódó viszony alapján kategorizálja a csoportokat. A következő csoportokat állapították meg: csendes, érett generáció; baby boomerek; X generáció; Y generáció; Z generáció; alfa generáció. továbbá a globális történések alapján megállapítanak egy V, mint vírus generációt is.

Smith- Clurman szerint (1997) a generációkat a következő tényezők megállapításával lehet leginkább lehatárolni:

-egyéni helyzet

-gazdasági és társadalmi státusz

-életszakasz

-környezeti hatások

-kohorsz élmények

Alapvetően ez a megközelítés áll leginkább közel a dolgozatomban vizsgált aspektusokhoz, illetve ez a szemlélet az, amellyel a leginkább egyet tudok érteni a generációk lehatárolását befolyásoló tényezők szempontjából. Illetve felkeltette figyelmemet a marketing szemléletű csoportosítás, a szcénákként elnevezett csoportok.

A szcénákkal történő identifikálást Törőcsik Mária munkáiban láttam, és úgy gondolom, hogy ezen besorolás kissé simulékonyabb az emberekhez, mintsem a generációs besorolás, hiszen nagy mintát ölel fel. Továbbá azt is meg kell említenem, hogy a szcénák között átjárhatóság van, hiszen az ember egy változó tényező az idő előrehaladtával és ezt muszáj ilyen elemzéseknél figyelembe venni. Sok tényező befolyásolja az adott személy besorolását, hiszen lehetnek életszakaszi konfliktusai, vagy többek között a személyiségjegyek, és akár még nem kiforrott személyiség is szerepet játszhat és torzíthatja az eredményeket. Törőcsik Mária munkássága adta az ötletet, hogy egy generációkon túlmutató besorolás egységesebbé teheti magát a piaci szegmentációt is és ezáltal pontosabb célzást vihet. Ez az a szemlélet, amely feltette bennem azt a kérdést, vajon a szervezeteken belüli konfliktusok esetében biztosan csak a generációs különbségek okozzák a konfliktus helyzeteket.

A történelmi és kohorsz élmények szerinti kritikát fontos megemlíteni, hiszen a korszakokra és kohorsz élményekre épülő csoportosítás nem veszi figyelembe a különböző történelmi korszakok hatásait, amelyek nem, vagy csak nehezen kiszűrhetőek a generációk lehatárolása során, erre, mint azt az előző fejezetben is említettem, Kertzer (1983) már felhívta a figyelmet és a témában más szerzők is egyetértettek ezzel a feltevésével. (Meretei, 2017)

Összességében, mint az látszik az ***1. táblázatból***, számos aspektus és megfigyelés létezik a generációk lehatárolására és emiatt fontos azt kiemelni, hogy csupán néhány év különbséggel születettek között nem lehet akkora különbség, hogy generációs különbségnek hívjuk, illetve a köztudatba sem teljesen egyértelmű, hogy mikor kezdődött vagy végződött egy-egy generáció. Tehát, egy fogalomnak jelen esetben több megfogalmazása is létezik, így nehéz leszűkíteni, körbeírni a különböző értelmezések miatt. A generációs lehatárolás problémáival egy későbbi fejezetben fogok hosszabban foglalkozni.

2.3. Relevancia

Számtalanszor, amikor más korosztályba tartozó felek közötti vitát látok, vagy hallok az első dolog, amivel ezt a konfliktus helyzetet jellemzik, az a generációs különbségek és nem néznek a konfliktus mélyebb aspektusai közé. Nem akarnak elvonatkoztatni a felszíntől, hiszen, ha végig gondoljuk a saját konfliktusainkat akár a feletteseinkkel, vagy akár az egyetemen rengeteg más oka lehet annak, amiért az az adott konfliktus kialakult.

A különböző konfliktusok okaiként sokszor a generációknak, vagy az életkorbeli különbségeknek tulajdonítják a felek, ami a sztereotípiákból fakadhat. Ez a feltévés igazi s lehet, hiszen más munkastílus és preferenciák társulhatnak az egyes életszakaszokhoz. Fontos kiemelni, hogy ebben is lehet némi igazság, de mellette más tényezők is befolyásolhatják a konfliktusok kialakulását. Például azonos korosztályban lévők között is kialakulnak konfliktusok. A különböző értékek, amiket „otthonról hozunk” magunkkal jelentősen meghatározzák azt, hogy miként fogunk viselkedni egy- egy konfliktust érintve, de a legmeghatározóbb tényező a saját személyiségünk. Így szükséges a személyiség jegyek feltérképezése, hogy vajon milyen ember is az, aki a konfliktus túloldalán áll. Nem lehet ezeket a tényezőket figyelmen kívül hagyni, hiszen ezek talán meghatározóbbak is lehetnek, mint maguk a generációk. Témám relevanciáját ezek a tényezők adják vegyítve azzal, hogy egy munkahelyen melyik vezető ne vágyna olyan csapatra, aki kooperatívan tud együtt dolgozni konfliktusok nélkül. Fontos kiemelni, hogy mivel kitolódott a várható élettartama

az embereknek, így több generáció dolgozik együtt a munkahelyeken (Kurai-Suhajda, 2015), amely okozhat némi konfrontációt a generációk között. A generációk közötti szakadék okozta konfliktushelyzetekre több szerző is kitér (Meretei, 2017), de mindenekelőtt az a hipotézisem, hogy nem a generációs különbségekből adódnak ezek, hanem más tényezők mozgatják ezeket a konfliktusokat.

Összességében ebben a fejezetben a legfontosabb gondolatok, hogy a generációs lehatárolás nem minden esetben használható, mivel a történelmi hatásokat nem tudja mérni, illetve számos különböző lehatárolás létezik, ezért nem feltétlen egységes, illetve számos változás is történt a lehatárolásokkal az idő során. Fontos aspektus az is a továbbiakban, hogy több különböző generáció dolgozik jelenleg együtt a munkahelyeken, így egyre relevánsabb kérdés az, hogy vajon ezeket a konfliktusokat csupán a generációs különbségek okozzák, vagy van/vannak valamilyen más tényező/tényezők is.

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA

Ezen fejezet a kutatásom módszertanát kívánja bemutatni. Többek között az Excel-ben készített makrót, illetve az SPSS szoftvert mutatom be, amelyben klaszterelemzést végeztem, hogy új csoportokat alkothassak a kutatásomhoz gyűjtött adatokból. A kutatómunkám előkészítését Kovács (2013) alapján készítettem, illetve folytattam le, valamint a Sajtos - Mitev (2007) alapján készítettem el az SPSS kutatómunkámat.

Kutatómunkám a szakirodalomi kutatáson felül kérdőíveztetéssel, illetve interjúztatással egészült ki. A kérdőívemet több mint 120-an töltötték ki, ezért többé kevésbé reprezentatívnak tekinthető, ha a célzott kitöltést veszem figyelembe. A kérdőívem kérdései és az interjúk a függelékben megtalálhatóak.

3.1. Empirikus kutatómunka – kérdőív készítés és kiértékelés módszertana

Az empirikus kutatásomat elsősorban kérdőíves formában valósítottam meg, amelyet interjúkkal egészítettem ki. A kérdőívem kiértékelésére leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, az interjúkat pedig a látóköröm szélesítésére, a téma árnyalására használom fel idézetek és utalások formájában.

A kérdőívemet a következőképpen építettem fel. A kérdőív első részében tizenegy demográfiai kérdést tettem fel, amely kilenc zárt és két nyitott kérdést tartalmazott. A második részben a Thomas-Kilmann teszt harminc kérdését tettem fel, amelyek mind zárt kérdések voltak, két választási lehetőség közül lehetett választani, amelyeket a javítókulcs szerint értékeltem ki. Emellett kiegészítő kérdéseket is tettem fel a kérdőív zárásaképpen. A kitöltők tizenhat zárt skálázott, 1-4-ig terjedő skálán választhatták ki a hozzájuk legközelebb álló választ. (1=Egyáltalán nem értek egyet, 2=Nem értek egyet, 3=Egyetértek, 4=Teljesen egyetértek) Végül öt darab zárt, feleleltválasztós kérdéssel zártam a kérdőívemet.

A Thomas-Kilmann teszt eredményeit egy Excel táblázatban rögzítettem, majd a javítókulcsa alapján színkódokkal értékeltem ki, amelyet egy makróval összesítettem az összegzésképpen. A kiegészítő kérdések voltak segítségemre ott, ahol több értéket is felvettek a válaszok eredményei.

A kérdőívem alanyai különböző beosztásban dolgoznak, többnyire különböző cégeknél, így biztosítva azt, hogy minél szélesebb spektrumot biztosíthassanak a téma vizsgálatának és körül járhatóbbá tegye a munkahelyen kialakult konfliktusok világát.

3.2. Empirikus kutatómunka - interjú készítés módszertana

Alapvetően három különböző beosztású és életkorú egyénnel készítettem interjút az ismerősi körömből. Mindannyiuk más-más területről érkeztek, így próbáltam komplexebb képet alkotni az olvasó számára is a felmerülő konfliktushelyzetekről. Az interjúk hossza alapvetően változó volt, mivel más-más aspektusból fogták meg a kérdés megválaszolását.

Az interjúk célja az volt, hogy az esetleges megfigyeléseket és a szekunder kutatás eredményeit alátámasszák, kiegészítsék, vagy éppen megcáfolják. A kérdések többsége az alany viselkedési formáival kapcsolatosak, illetve a generációkkal kapcsolatos tapasztalataikra kérdeztem rá.

Az interjút mindenkivel egyénileg személyesen készítettem el, amely során a mélyinterjúra jellemző aspektusokat vettem figyelembe, leginkább az alanyok többsége vezető, illetve igyekeztem segíteni őket a saját gondolatik kifejezésében, illetve a kérdések akkor bővültek, amennyiben olyan téma jött elő, amely esetlegesen hasznos lehet a kutatásom során. Az összes feltett kérdések nyitott kérdések voltak, amelyek során a saját gondolataival válaszolhatta meg az interjúalany őket, személyem csak támogató szerepet játszott a pontosabb válaszok eléréséhez. Az interjú közben figyeltem a válaszadó viselkedését, a válaszainak a módját és igyekeztem minden lényegi információt kiszűrni.

Az interjúkról jegyzőkönyveket készítettem, amelyek, a ***4.-6. melléklet*** részben megtalálhatóak, illetve a kérdések a ***3. mellékletben***.

3.3. Szekunder kutatás

A szekunder kutatómunkám javarészt szakirodalmakból tevődik össze. Dolgozatomhoz felhasználtam számos cikket, könyvet és folyóiratot. A kutatáshoz az EBSCO szerverét és a Tudás Központ szervereit használtam. A számos forrás közül legfőképp Meretei (2017), Törőcsik (2021) és Szabó-Szentgróti et al. (2019) emelném ki leginkább. Ezek a szakirodalmak voltak azok, amelyek rávezettek a hipotéziseimre, illetve

Meretei, Kurai-Suhajda (2015) és Szabó-Szentgróti et al. (2019) esetében pedig a konfliktus témát tárgyalták munkájuk során, ezzel alapot adva kutatásomnak.

Az empirikus kutatómunkámhoz Sajtos-Mitev (2007), Kovács Kármen (2013) és Nagy Lászlóné (2011) anyagait használtam fel a dolgozatom elkészítéséhez.

3.4. SPSS elemzések

Az SPSS használatával készítettem le a ***klaszterelemzésemet***, illetve SPSS-ben vizsgáltam meg azt a hipotézisemet, hogy a generációk összefüggésben állnak-e a konfliktushelyzetekben felvett viselkedéssel. Ezeknek az elemzéseknek a módszertanát fogom a következőkben ismertetni.

Az elemzésekhez használt adatbázist a saját kérdőíves kutatásom eredményeiből készítettem el. Legfontosabb tényezői az adatállományomnak a Thomas-Kilmann teszt eredmények, a beosztás és a végzettség voltak, de ezen felül tartalmazza a tábla, a generációs besorolásokat, a nemeket, a lakóhelyet, a szervezetek nagyságát, szektorokat, születési évet, a foglalkozást és a munkahelyet. Ezeket az adatokat a két utolsó kivételével mind numerikus tartalomra kódoltam, hogy az SPSS szoftver fel tudja dolgozni őket.

A klaszterelemzés előtt, még szükséges megnézni, hogy az adatbázis tartalmaz-e bármilyen kiugró értéket, vagy túlságosan távoli értékeket, mivel ezek a tényezők torzíthatják a kapott klasztereket és a keletkezett nagy szórás miatt nem lesz reprezentatív az elemzés.

A következő lépésként hierarchikus klaszteranalízist készítettem (Analyze >Classify>Hierarchical Cluster>Method>Ward's Method), amely során ***Ward módszer*** alkalmazásával készítettem el az analízist, csatolva hozzá egy dendogrammot és összevonási táblát (agglomeration schedule). Az összevonási táblában a koefficiensek jól mutatták, hogy lesznek kiugró értékek, illetve, hogy több klasztert lehet megállapítani az adatállományban. Ebben az esetben a kiugró értékeket el kell távolítani a táblából. Itt jól jön, ha alaposan megfigyeljük a szórást és a dendogramm képét. A túlságosan távolinak tűnő csoportok általában kiugró értékeket mutatnak, így ezeket az értékeket nem szabad figyelembe venni. A munkám során a megfigyelési tényezők a Thomas-Kilmann teszt eredmények, a beosztás és a végzettség voltak.

Ezt követően a ***Means*** lehetőség segítségével (Analyze>Compare Means>Means) lefuttattam az analízist, amely során megvizsgáltam több eshetőséget is. A Dependent List tartalmazta a Thomas-Kilmann teszt eredményeit, a beosztásokat és a végzettséget, az Independent List pedig az adatok sorszámát. Ennek eredményeképpen megkaptam a klasztereket, amelyet a későbbiekben fogok bemutatni.

Leginkább az öt klaszteres megoldás során volt a legjobb a tényezők közötti szórás, illetve a csoportokba tartozó alanyok száma is jobban tükrözte, hogy elkülöníthető csoportokról van szó. Nagyjából hasonló nagyság jellemezte a csoportokat. Akkor megfelelő a klaszterek összetétele, ha minél alacsonyabb szórással rendelkezik a klaszter, mivel ez azt jelenti, hogy a tényezők nagyon hasonlóak egymáshoz. Ez az a pont, ahol a kiugró értékek torzítása ronthatja a klaszterek kialakulását. A klaszterek leginkább az átlagok alapján jellemezhetőek, illetve azt, hogy mennyire homogén egy klaszter, azt a szórásuk alapján tudjuk megállapítani. Ezeket a tényezőket pedig mindig a teljes klaszterhez viszonyítva tudjuk értékelni. Többek között a Means riportja, kimutatása megmutatja a klaszterek átlagát (Mean), a csoportba tartozó alanyok számát (N) és a klaszteren belüli szórást (Std. Deviation).

Ezt követően a generációs besorolás és a konfliktus kezelési attitűdök közötti kapcsolat vizsgálatára egy ***Khi-négyzet próbát*** (Chi-Square Test) végeztem (Analyze>Descriptive Statistics>Crosstabs>Statistics>Chi-square), amely során az volt a hipotézisem, hogy ez a két tényező függetlenek egymástól. Ebben az esetben a szignifikancia szintje (Asymptotic Significance (2-sided)) dönti el a kapcsolat szorosságát, illetve a két robosztus feltétel. A szignifikancia esetében azt kell megfigyelni, hogy a p kisebb, vagy nagyobb mint 0,05. Abban az esetben, ha nagyobb mint 0,05, akkor nem szignifikáns, azaz nincs közöttük kapcsolat, vagy ha kisebb mint 0,05, akkor szignifikánsnak tekinthető.

A robosztus feltételek esetében pedig a következőek:

- A várható értéket tartalmazó cellák arányának 20% alattinak kell lennie.
- A minimum elvárt értéknek legalább 1,0-nek kell lennie.

Általában akkor szokták még a ***Cramer's V együtthatót*** vizsgálni, ha van kapcsolat a Khi-négyzet próba szerint. Ez az együttható azt mutatja meg, hogy a tényezők közötti kapcsolat valójában milyen szorosságot mutat. Esetemben nincs bár kapcsolat a két tényező között, mégis jobbnak láttam megvizsgálni ezt a tényezőt is. A Cramer's V együttható értelmezése

a következő: ha az értéke 0, akkor nagy fokú függetlenség van a tényezők között, ha pedig 1, akkor nagyon erős kapcsolatról van szó. Mint az látható az együttható értéke mindig 0 és 1 közötti intervallumba esik.

A kutatási módszertanokat összességében Kovács Kármen (2013) és Sajtos-Mitev (2007) könyveik alapján készítettem el, illetve a Thomas-Kilmann teszt kérdéseit és javítókulcsát pedig Nagy (2011) alapján készítettem elő és saját elemzési módszert alkalmaztam az általam feltett kiegészítő kérdésekkel. A következő fejezetben pedig az interjúk és a szakirodalom elemzése következik, majd az azt követő fejezetben pedig az empirikus kutatómunkám kérdőívekhez kapcsolatos megfigyelései, eredményei, illetve a mintám bemutatása található.

4. A GENERÁCIÓS BESOROLÁS PROBLÉMÁI ÉS KONFLIKTUSHELYZETEI

Ezen fejezetben bemutatom az empirikus kutatásom és a szekunder kutatásom során feltár tényezőket, amelyeket fontos figyelembe venni, amikor egy adott generációt vizsgálunk és ezzel szeretnék ráutalni a generációs besorolás hibáira. Ez a felosztás legfőképp azért lehet pontatlan, mert időben és térben is rendkívül változó tényezők alakítják. Ehhez készítettem három interjút különböző munkakörű és beosztású munkavállalókkal és igyekeztem más- más munkaterületről meghívni alanyokat, hogy komplexebb képet adhassak az esetleges problémákról a generációs lehatárolásokat tekintve.

Osváth Andrea (2018) a következő konklúzióra jutott: „*a generációs konfliktus tehát nem más, mint olyan szembeszegülés, amelyben valamely téma kapcsán, a harcoló, viszálykodó, esetleg pusztán vitatkozó felek a maguk álláspontját nyíltan korosztályi alapra helyezik.”* (Osváth 2018. o. 197.)

4.1. Az interjú alanyok rövid bemutatása

Alapvetően az interjúalanyok szeretnének anonimek maradni a dolgozatom során, ezért a rövid bemutatót nevek nélkül fogom megtenni és Interjúalany 1 / Interjúalany 2 / Interjúalany 3 néven fogom őket említeni.

Interjúalany 1

Az első számú interjúalany neme nő, kora 47 és HR-menedzser beosztásban dolgozik. Ez számomra kiemelkedően fontos, hiszen hr vezetőként egy gyártócégnél több éves tapasztalata rendkívül értékes, mivel nagy rálátással van a kutatási témámra. Segítőkészségének és bőséges válaszainak köszönhetően a kutatási kérdéseimet árnyalva tudtam felvázolni és elemezni.

Interjúalany 2

A második számú interjúalany neme nő, kora 22 és Service Desk Specialist-ként dolgozik egy svájci gyógyszergyártó cégnél. Személyes tapasztalatai munkatársaival fontos aspektusokból mutatta be a digitalizáció és az idősebb korosztályok kapcsolatát, illetve a konfliktus helyzetekre is rávilágított.

Interjúalany 3

A harmadik interjúalany neme férfi, kora 23 és jelenleg IT adó technológiai tanácsadó és projektmenedzser beosztásban dolgozik az egyik Big4 cégnél. Meglátásai fontos aspektusokat mutatott be a fiatalabb, pályakezdők tapasztalatait egy multinacionális nagyvállalatnál.

4.2. Földrajzi lehatárolás

Kutatásom során készített interjúban felmerült a földrajzi lehatároltság kérdése. Hiszen alapvetően ugyan egy adott évtizedben születettek, nevekedettek más-más korszakot éltek meg a társadalmi szempontjaik alapján. Emiatt a generációs séma nem húzható rá a világ teljes lakosságára, ugyanazt a korszakot tekintve, hanem csupán szubkultúrákra. Nem mindegy, hogy melyik földrészt tekintjük a generációk vizsgálatakor, mint ahogy korábban említettem a történelem nagy hatással van a generációk elcsúszására, illetve a technológiai fejlettség az a tényező, amely a leginkább befolyásolja a generációk kialakulását.

Ezt figyelembe véve kijelenthetjük, hogy más Amerikában, Magyarországon és Oroszországban az egyes generációk, hiszen más-más tényezők hatnak rájuk. Természetesen a saját nemzeti kultúrájuk nagyban befolyásolja a konfliktuskezelési szokásaikat, de mindenképpen fontos megemlíteni ezt az aspektust is, hiszen más-más jelenetek és értékek ugranak be a 80-as éveket idézve egy idősebb embernek Magyarországon, mint az Egyesült Államokban vagy Oroszországban. Mai példát követve, ha csak Afrikára szegezzük a tekintetünket, a különböző országok fejlettsége magával vonja, hogy abban a térségben többféle generáció is létezhet egy időben úgy, hogy egy időszakban születtek mégis eltérő kohorsz élményekkel rendelkeznek. (hiányos technológiai ismeretek, internet hiánya stb.…)

A szakirodalmat tekintve Malatyinszki (2020) a generáció fogalmában idézte, (Komár (2015) szavait. Miszerint az egy generációba tartozó egyének történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, illetve azonos értékeket képviselnek. (Komár, 2015) Tehát ez alapján releváns ez az említett aspektus is, hiszen ahogy az az interjúikban is megjelent, hogy az azonos történelmi korszak lehet azonos, de maga a földrajzi hely determinálja azt, hogy éppen milyen ideológiák, értékek azok, amit az alanyok képviselnek. Ez alapján pedig alátámasztásra került az a kutatási kérdésem, hogy a földrajzi

helyzete az egyénnek befolyásolja-e a generációs besorolását, illetve az első számú hipotézisem alátámasztására is szolgál ez az alfejezet.

4.3. Nemek közötti konfliktuskezelés

Fontos aspektus, hogy a közös munka során a személyek neme is befolyásolhatja azt, hogy milyen viselkedési mintát követnek, vagy milyen metódusokat használnak a konfliktusok, problémák megoldására befolyásolja az adott alanyok neme. Az egyik interjú alanyom kapcsán felmerült ez a jelentős aspektus is, hiszen a nemek máshogy kezelik a konfrontációt.

Az alany HR vezetőként dolgozott egy termelő szervezetnél és a következőként fejtette ki álláspontját ezzel kapcsolatban:

> *„Az az érdekesség, amit tapasztaltam, hogy a férfi és a női konfliktuskezeléseknek nagyon* ***markáns az eltérése****. Míg a* ***férfiak a konfliktust direktben*** *kezelik, mert nyíltan és direktben oldják meg a konfliktusaikat. Ez például egy nő számára agresszívnak is tűnhet, de egyébként ez a férfi konfliktuskezelési módszer, hogy azt ők megbeszélik, bizonyos esetekben ezt hangosabban beszélik meg vagy akár fizikailag rendezik. Ugye ezeket ismerjük.* ***Például a nőknél sokkal inkább jellemző a konfliktuskerülés vagy a konfliktusoknak a finomabb eszközökkel való oldása****, vagy nem oldása. Ilyen tapasztalatom is volt sokszor munkahelyi környezetből, hogy érdekes, hogy egy konfliktust, hogy kezel két nő, vagy két férfi, vagy mi van akkor, ha egy nő és egy férfival van ez a konfliktus.* ***Ezeket a szituációkat másként kell moderálni, mert a nemek közötti konfliktus kezelésben is nagy különbségek vannak****.” (Interjú alany 1)*

Így ez alapján a kutatásom során megvizsgáltam ezt az aspektust is, amely majd a Thomas-Kilmann teszt kiértékelésénél található.

Ez alapján a harmadik hipotézisem, miszerint a konfliktusban résztvevő alanyok neme befolyásolja a konfliktuskezelési attitűdöket alátámasztódni látszik. Ezt az aspektust statisztikailag is megvizsgáltam a következő fejezetben.

4.4. Példák a való életből a gyakori generációs konfliktusokra

Összegyűjtöttem néhány gyakori példát saját tapasztalatból és a közvetlen környezetemből, amelyek az érintettek kérésére anonimak leszenek. A példákat a való élet jelenségeiből, az interjúalanyok és néhány szakirodalom által állítottam össze. Többek között Soós (2008), Meretei (2017) és Nagy (2011) munkássága alapján.

Néhány életszerű példa:

-Elsőként a ***bizalomhiányt*** szeretném felhozni, mivel ez a tényező egy szervezeten belül vezethet ilyen jellegű konfliktusokhoz, hiszen a korosztályok, generációk közötti feszültséget táplálja. A bizonytalanság egy munkakapcsolatban általában negatív kimenetelű végeredményt von maga után, mint például a fluktuáció, csökkenti a munkatársak motivációja és elköteleződése a szervezet iránt.

-***Pozíció féltéssel*** is gyakran találkozni, bár ez vica versa igaz lehet. Hiszen egy alapvetően idős szakember is a betanítás során ellenszenves lehet ezen okból a tanítványával, főleg, ha gyorsan tanul és esetleg olcsóbb a cég számára. Nyilván ez akkor is megjelenhet, ha egy idősebb, tapasztaltabb munkatárs egy másik szervezetben helyezkedik el egy alacsonyabb pozícióban, mint korábban. Ezt követően a fiatalabb vezető szemében ő potenciális veszélyforrássá válik, ha esetleg vele amúgy is elégedetlen a felsőbb vezetés, hiszen az idősebb munkatársnak több évnyi tapasztalata lehet az adott üzletágban, amely rémisztő lehet egy vezető számára.

-A ***félelem*** a felettesektől is egy frusztráció forrás lehet, ha egy szervezetben a túlzott hierarchiára épül. Akár a már régebbi munkatársaknak is egy frusztráció lehet ez, illetve, ha esetleg egy új munkatárs pimasz, vagy a már megszokott szoros elvárásokhoz képest egy más identitást képvisel, akkor a megszokott konvenciókhoz képest frusztrálhatja ez a többi munkatársat, akár idősebb, akár azonos korosztályú munkatársakat.

-Konfliktus forrás lehet akár az is, hogy ***más elképzelése*** van a kollégáknak a ***munkafolyamatokról*** vagy a ***feladatok elvégzéséről***. Ez főleg csapatokban mutatkozhat meg, saját tapasztalat alapján legfőképp abban láttam kiéleződni a konfliktusokat, hogy a csapattagok eltérő szemlélettel közelítették meg a problémákat, vagy nem osztották meg megfelelően az elvégzendő munkát.

- A ***tisztázatlan feladatleírások*** bonyolult helyzeteket szülnek, hiszen, ha egy új kolléga legyen az idősebb, vagy fiatalabb, ha nem kap pontos útmutatást az onboarding alatt, akkor meglehetősen elveszettnek érezheti magát akármekkora szervezetről is beszélünk. Egy idősebb kollégának valószínűleg a technológiai résszel lehet gondja, egy fiatalabbnak pedig a szakmai elvárások tisztázatlanságával.

-***Frusztrált munkahelyi légkörben*** sok konfliktushelyzet alakul ki, mivel alapvetően egy úgymond ketyegő bombán ülnek, így nem csoda. Ha a munkahelyen alapból frusztrált mindenki könnyű vitába elegyedni másokkal. Minden esetre ebben az esetben a felettesekkel való vitás szituációk váltották ki a frusztrációt, mivel az alany nem akart megválni a munkájától csak tűrt és tűrt a többiekhez hasonlóan, amíg a felettesük a saját, otthonról hozott frusztráltságát a beosztottjain töltötte ki. Ebben a helyzetben a központi „frusztrátort" kellene megszüntetni, amely oldaná ezt a közeget és kialakulhat egy rendes munkahelyi környezet. Ez a példa jól demonstrálja, hogy egyetlen egy ember rossz konfliktuskezelési metódusa kihat a többiekére is.

-A ***változásokat*** legfőképp az idősebb korosztály tűri nehezen, (nyilván vannak kivételek) mivel gyorsan változnak a mindennapjaink feltétel, akár a technológia, akár a jelenlegi járványhelyzet, de minden esetre a munkahelyen történő változásokat, (mint új gépek beszerzése, betanulása, robotizáció. stb.) nehezebben kezelik egy fiatalabb emberhez képest. Ez nyilván függ a foglalkozástól, de ha egy gyári munkást veszünk górcső alá, akkor láthatjuk, hogy számukra a legújabb technológiák egymásután való bevezetése és követése elég nehézkes. Emiatt az újonnan érkező munkatársak, akik már ebben a rendszerben találkoztak először a folyamatokkal, eszközökkel, könnyebben sajátítja el az újításokat, míg aki régebbi rendszereket, eszközöket használt már nehézkesebben tanulja meg a sokadik újítást. Emiatt visszautalva a pozíció féltésre, a munkafolyamatokról való elképzelésekre és bizonytalanságra, amelyek egy nagy konfliktusforrás lehet. Gondoljunk csak arra, hogy: *„mert én idősebb vagyok, ezért jobban tudom"*. Ezt szerintem mindenki hallotta életében egyszer.

Összegezve a ***4. fejezetben*** a szakirodalom és az interjúk segítségével feltártam a különböző munkahelyi konfliktushelyzetek kialakulásának lehetséges okait. Mint azt láthattuk, rengeteg különböző oka lehet, illetve két fő gyengeségét is megállapítottam a generációs lehatárolásnak. Először is földrajzilag különböző helyeken más-más kultúra és ideológia van, így más-más generáció szülöttei lehetnek azok is, akik egy időintervallumban születtek.

A második megnevezett gyengepontja a besorolásnak, a nemek közötti konfliktuskezelési különbségek. Ezen problémák megoldására talán specifikusabb besorolásokara lenne szükség.

5. EMPIRIKUS KUTATÓMUNKÁM KIÉRTÉKELÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE

Kiemelném, hogy 122 beérkezett válaszból csupán 121 volt figyelembe vehető, mivel a kutatásból kiemelt személy az adatkezelési feltételekbe nem egyezett bele, így őt nem vehetem figyelembe ezen kutatás szempontjából. A kutatómunkám során a Google Forms felületét használtam a célzott csoportoktól való információ gyűjtésére. Az interjúk során pedig igyekeztem többféle személyiségű, foglalkozású embert felkérni, hogy ezzel is árnyaljam a dolgozatomat.

5.1. Empirikus kutatásom mintájának bemutatása

Elsősorban a ***demográfiai kérdések elemzését*** mutatom be ebben az alfejezetben. Fontos bemutatni, hogy a kitöltők között átlagosan milyen lakóhelyű, beosztású, végzettségű emberek vannak, vagy akár milyen a nemek közötti eloszlás a válaszadók között.

3. ábra A nemek eloszlása a kitöltők között

(Forrás: Saját szerkesztés)

Kezdetként szeretném kiemelni, hogy százhuszonegy kitöltő között nagyjából eloszlik a nemek aránya, viszont a női kitöltők vannak többségben közel 59%-kal.

4. ábra A beosztások eloszlása a kitöltők között

(Forrás: Saját szerkesztés)

Mint az a ***4.ábrán*** az látható, a kitöltők legnagyobb része (87,6%) munkavállalóként dolgozik. Illetve van néhány közép, operatív, illetve felsővezető is a kérdőívem kitöltői között. Ha őket egy csoportnak tekintjük akkor elmondhatjuk, hogy a válaszadók 12,4%-a valamilyen vezetőként dolgozik.

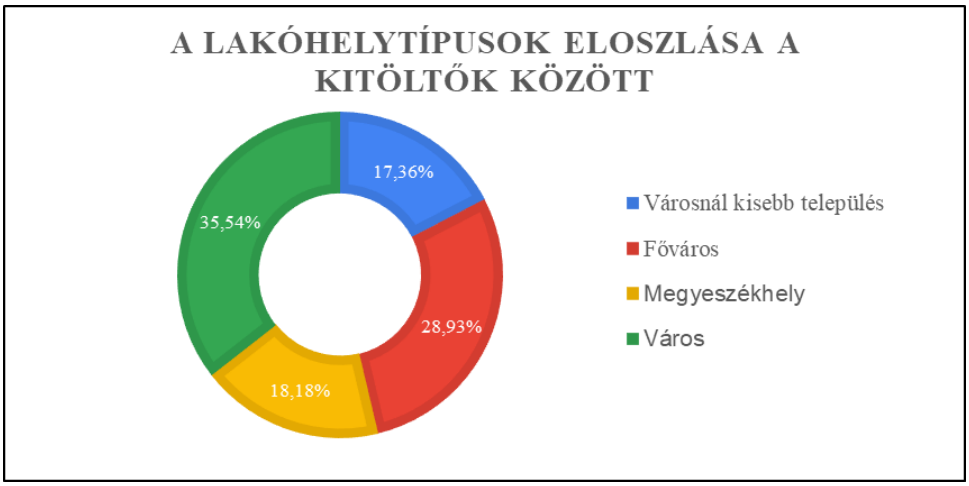
2. táblázat: A lakóhely típusok eloszlása a kitöltők között

Lakóhely típusa	Kitöltők száma (darab)	Kitöltők száma (%)
Falu	13	10,74%
Főváros	35	28,93%
Község	8	6,61%
Megyeszékhely	22	18,18%
Város	43	35,54%
Végösszeg	**121**	**100,00%**

(Forrás: Saját szerkesztés)

A ***2. táblázat*** esetében megvizsgáltam, hogy a kitöltők milyen típusú lakóhellyel rendelkeznek. Ez legfőképp arra enged következtetni, hogy milyen hozott értékeket képvisel, vagy milyen társadalmi réteget képvisel a kitöltő.

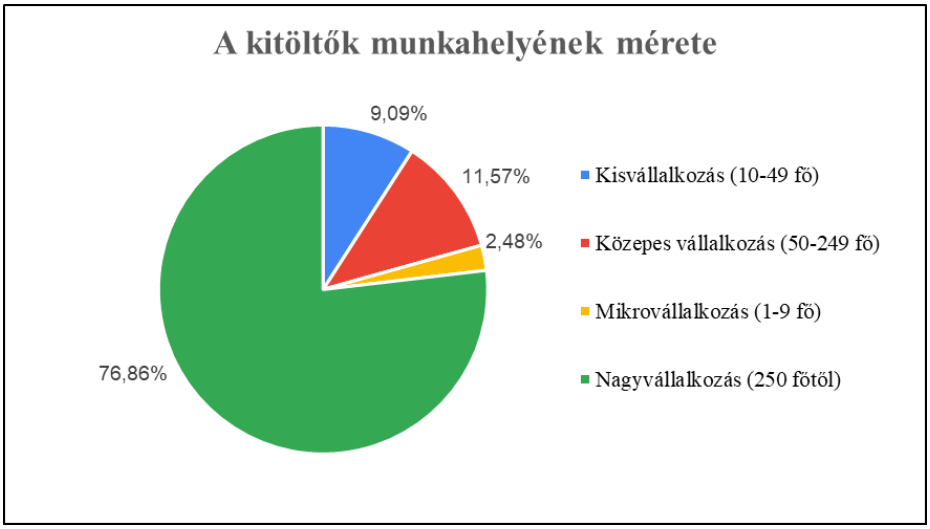
Mint azt a táblázat jól mutatja a kitöltők száma szépen eloszlik a lakóhely típusokat illetőleg. Az egyetlen kiugróan alacsonynak mondható érték a község típusnál figyelhető meg, azonban, ha összevonjuk a falu besorolással, akkor mint „városnál kisebb besorolású település", akkor a számok már szebb képet mutatnak. Amelyet, a következő ábrán tekinthet meg az olvasó.



5. ábra A lakóhely típusok eloszlása a kitöltők között

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az ***5. ábra*** is nagyon jól szemlélteti, hogy nagyjából kiegyensúlyozottnak tűnnek a típusok, viszont fontos megemlíteni, hogy valójában ez azt jelenti, hogy az összes kitöltő közül 17,36% nem lakik valamilyen város típusban, hanem annál kisebb besorolású településen. Vagyis összesen 82,64%-a a kitöltőknek valamilyen besorolású városban él.



6. ábra A kitöltők munkahelyének nagyság szerinti eloszlása

(Forrás: Saját szerkesztés)

Következő szempont, amely szerint besoroltam a kitöltők munkahelyét, az a szervezetük nagysága, mint az, a ***6. ábrán*** is látható. A kitöltők többsége (76,86%) valamilyen nagyvállalkozásnál dolgozik, továbbá 11,57%-a a kitöltőknek közepes vállalkozásnál, 9,09%-a kisvállalkozásnál és 2,48%-a valamilyen mikrovállalkozásnál dolgozik.

A következő táblázatban bemutatom, hogy milyen típusú szervezeteknél dolgoznak.

A ***3. táblázatban*** aszerint, hogy milyen szférába tartozik az adott szervezet.

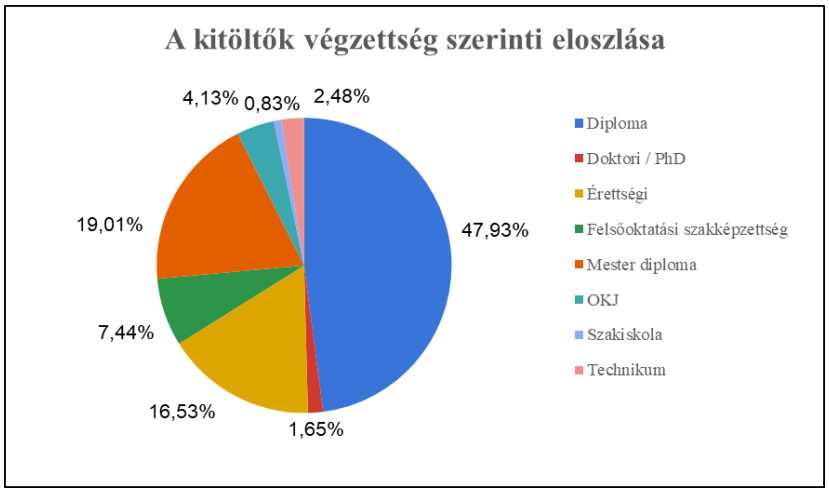
3. táblázat A szervezetek besorolása szektorok szerint

Szférák	Kitöltők száma	Kitöltők száma (%)
Közszféra	59	48,76%
Magánszektor	58	47,93%
Non-profit	2	1,65%
Vegyes (köz-és magánszektor)	2	1,65%
Végösszeg	**121**	**100,00%**

(Saját szerkesztés)

A ***3. táblázat*** szerint a kitöltők munkahelyének 48,76%-a közszférába, 47,93%-a magánszektorba, 1,65%-a a non-profit szektorba és 1,65%-a pedig vegyesen a köz-és magánszektorba tartozik.

Végül az általános demográfiai résznél bemutatom a végzettséggel kapcsolatos megállapításokat.



7. ábra A kitöltők végzettség szerinti eloszlása

(Forrás: Saját szerkesztés)

A táblázat jól bemutatja, hogy a kitöltők többsége diplomás végzettséggel rendelkezik. Ez abból tevődik össze, hogy 47,93%-a BSc-t végzett, illetve 19,01%-a pedig MSc-t, azaz

összességében az összes kitöltőnek a 66,94%-a legmagasabb végzettsége valamilyen szintű diploma. Ezt követően 16,53%-kal érettségivel rendelkeznek a legtöbben, mint legmagasabb végzettség. Végül kisebb arányokban még 7,44%-ban volt a kitöltők között felsőoktatási szakképzettségben végzett, 4,13%-ban OKJ-s oklevéllel rendelkező alanyok, 2,48%-ban technikummal rendelkező kitöltők, 1,65%-ban doktori, vagy PhD végzettséggel rendelkező és végül szakiskolai végzettséggel rendelkező alanyok 0,83%-ban.

5.2. Thomas-Kilmann teszt eredményei

A konfliktuskezelési tesztet mind a 121 résztvevőnél figyelembe vettem, néhol több jelző is került 1-1 alanyhoz, de a kiegészítő kérdéseim segítségével besoroltam őket a megfelelő kategóriákba.

Alapvetően öt kategóriába sorolja be a függelékben található kérdőív a kitöltőt, a javítókulccsal segítve. Amelyik kategóriában több kitöltés érkezik az alany abba a csoportba fog besorolódni. Mivel lehetőség van arra, hogy több kategóriába is belecsússzon az illető, így a kiegészítő kérdéseimmel soroltam be őket a végső kategóriájukba.

Az öt kategória a versengő, problémamegoldó, elkerülő, kompromisszumkereső és alkalmazkodó. Ezeket az eredményeket úgy kaptam, hogy először a válaszokat lekódoltam „1” és „2” tényezőkre, majd a javítókulcsnak megfelelően egy-egy színt rendeltem a kategóriákhoz, majd az egy színkódos javítókulcsot készítettem hozzá. Ezt követően a 121 esetben végig mentem a 30 kérdésen, majd pedig egy makró segítségével megszámoltattam a legtöbb színt egy-egy alanyra, majd pedig ezzel megkaptam a besorolásukat. Ahol esetleg kettő vagy több kategória egyenlő értéket vett fel, úgy a kiegészítő kérdéseket használtam mérvadó tényezőnek és a válaszok alapján soroltam be őket a megfelelő kategóriába.

A makró programkódját, amellyel megszámláltattam a színeket a ***2. számú mellékletben*** található.

A hozzá tartozó Excel függvény: =CountCcolor(range_data,criteria)

A következő táblázatban jól látszik, hogy melyik kategóriába hányan estek bele és milyen arányban igazolják azt a tézist, hogy a nemek között más-más konfliktuskezelési magatartások dominálnak.

4. táblázat A Thomas-Kilmann teszt eredményei N=121 elemű minta alapján

Kategóriák	Darab	Százalék	Férfi	Női
Versengés	24	19,83%	50,00%	50,00%
Problémamegoldás	30	24,79%	30,00%	70,00%
Kompromisszumkeresés	26	21,49%	42,31%	57,69%
Elkerülés	31	25,62%	38,71%	61,29%
Alkalmazkodás	10	8,26%	60,00%	40,00%

(Forrás: Saját szerkesztés)

Ahogy a táblázat is mutatja, a versengés alapvetően mindkét nemre azonosan jellemző, illetve a kompromisszumkeresési hajlam is hasonló értékeket mutat. Ellenben a problémamegoldás 70%-ban és a konfliktuskerülési hajlam 61,29%-ban a nőkre jellemzőbb magatartás, mint a férfiakra. A férfiaknál pedig az alkalmazkodás az, amely jellemzőbb, mint a női kitöltőknél. Itt azonban ki kell emelnem, hogy az alkalmazkodók elemszáma csekély, ahhoz, hogy általános következtetést vonjunk le.

5.3. Statisztikai eredmények

A leíró statisztika segítségével átlagokat számoltam és kimutatásokat készítettem a kérdőívemre érkezett válaszokból, amelyekből kiderül, hogy melyik csoportokban átlagosan hányan szerepelnek.

5.3.1. A demográfiai kérdések és a Thomas-Kilmann teszt eredmények összevont kiértékelése

A következő részben először megvizsgáltam a Thomas-Kilmann teszt eredményeket és a lakóhelyek összevetéséről készítettem kimutatást.

Amint azt az ***5. táblázat*** is mutatja az alkalmazkodók csoportjába tartozó tíz alanyból egy faluban, egy a fővárosban, kettő községben, egy megyeszékhelyen és öt városban lakik. Tehát kijelenthetjük, hogy az alkalmazkodók többsége, a csoport 70%-a városban lakik.

5. táblázat: Kimutatás a Thomas-Kilmann teszt szerinti csoportok lakóhely szerinti eloszlásáról

Thomas-Kilmann teszt kategóriák	Falu	Főváros	Község	Megyeszékhely	Város	Végösszeg
Alkalmazkodás	1	1	2	1	5	10
Elkerülés	4	11	-	5	11	31
Kompromisszumkeresés	-	10	2	4	10	26
Problémamegoldás	5	5	4	5	11	30
Versengés	3	8	-	7	6	24
Végösszeg	**13**	**35**	**8**	**22**	**43**	**121**

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az elkerülést alkalmazók harmincegyen vannak, amelyek közül négyen faluban, tizenegyen fővárosban, öten megyeszékhelyen és tizenegyen városban laknak. Itt már nagyobb csoportokat figyelhetünk meg, az „elkerülők” 35,5%-a lakik a fővárosban és egy másik 35,5%-a városban, illetve 16%-a valamelyik megyeszékhelyen és 13%-a faluban lakik. Összességében kijelenthető, hogy a csoportba tartozó kitöltők 87%-a valamely várostípusban lakik.

A „kompromisszumkeresők” csoportjában huszonhat alany tartozik és közülük tíz a fővárosban, tíz városban, ketten községben, négyen pedig valamelyik megyeszékhelyen lakik. Tehát kijelenthetjük, hogy 38,5% lakik a fővárosban, illetve 38,5% városban lakik, 15% megyeszékhelyen lakik és 8% pedig községben. Összességében 92% lakik valamilyen várostípusban.

A „problémamegoldók” csoportjába harmincan tartoznak, amelyekből öten laknak faluban, öten a fővárosban, négyen községben, öten megyeszékhelyen, tizenegyen pedig városban. Azaz 16%-a lakik faluban, 16%-a fővárosban, 16%-ban megyeszékhelyen, 14%-a községben és 38%-a városban. Összességében az általános városban lakók vannak többségben, illetve kijelenthetjük, hogy a csoportba tartozó válaszadók 64,5%-a lakik valamelyik várostípusban.

A „versengők” csoportjába összesen huszonnégyen tartoznak. Közülük hárman faluban, nyolcan a fővárosban, heten valamelyik megyeszékhelyen és hatan valamely városban lakik.

A csoport 12%-a faluban, 33%-a a fővárosban, 30%-a valamelyik megyeszékhelyen és 25%-a városban lakik. Azaz kijelenthetjük, hogy ez alapján a faluban élők vannak többségben, de ha a városokat összesítve nézzük, akkor 88%-a lakik valamilyen várostípusban csoportot alkotó alanyok közül.

6. táblázat: Kitöltők besorolása a beosztás, a nem és a Thomas-Kilmann teszt eredmény szerint

Thomas-Kilmann teszt eredmény/Nem/Beosztás	Felsővezető	Középvezető	Munkavállaló	Operatív irányítás	Végösszeg
Alkalmazkodás	**1**	**1**	**7**	**1**	**10**
Férfi	1	1	3	1	6
Nő	-	-	4	-	4
Elkerülés	**1**	**-**	**29**	**1**	**31**
Férfi	1	-	10	1	12
Nő	-	-	19	-	19
Kompromisszumkeresés	**1**	**2**	**22**	**1**	**26**
Férfi	-	2	8	1	11
Nő	1	-	14	-	15
Problémamegoldás	**-**	**1**	**28**	**1**	**30**
Férfi	-	-	9	-	9
Nő	-	1	19	1	21
Versengés	**1**	**2**	**20**	**1**	**24**
Férfi	1	1	9	1	12
Nő	-	1	11	-	12
Végösszeg	**4**	**6**	**106**	**5**	**121**

(Forrás: Saját szerkesztés)

Továbbá megvizsgáltam, hogy a kitöltők között milyen beosztású és nemű emberek tartoznak, illetve őket mely konfliktuskezelési csoportba soroltam be a javítókulcs alapján.

Ahogy azt a fentebb említett elemzések során is látható volt, a nemek aránya nagyjából kiegyenlített, így ezt az aspektust is szerettem volna megfigyelni, hogy vajon a különböző csoportokban, amelyeket a Thomas-Kilmann teszt eredményezett milyen nemű és beosztású egyének vannak. Korábban is megvizsgáltam a beosztások szerinti csoportokat, amely alapján látható volt, hogy javarészt munkavállaló beosztásúak töltötték ki a kérdőívemet.

Emiatt kissé sarkítva ugyan, de látható, hogy felsővezetők között 3:1 arányban tartoznak férfiak és nők. Mint az észrevehető a problémamegoldó csoporton kívül mindegyik csoportban van egy alany. A férfi alanyok közül 1-1 tartozik az alkalmazkodó, az elkerülő és a versengő csoportba, illetve az egyetlen női felsővezetői alany pedig a kompromisszumkeresők közé tartozik.

A középvezetők csoportjában összesen hat alany tartozik, a nemek aránya 4:2, azaz négy férfi és két nő alkotja ezt a csoportot. Esetükben az alkalmazkodó viselkedést egy férfi, a kompromisszumkeresőt két férfi, a problémamegoldásót egy nő és a versengést pedig egy nő és egy férfi alany követi, illetve az elkerülést senki sem alkalmazza a mintájukból.

A munkavállalók csoportjában figyelhettük meg a legtöbb kitöltést, így itt nagyobb mintából dolgozhattam. Összesen százhat munkavállaló volt a kitöltők között és a következőképpen alakult a csoportjuk között a nemük és az eredmények szerinti eloszlásuk. Összesen hét alany alkalmazkodó, közöttük 3:4 a nemek szerinti arány, az elkerülést további huszonkilenc alany követi, akik között a nemek aránya 10:19-hez. A kompromisszumkeresők csoportjában összesen huszonkét munkavállaló van, a nemek aránya esetükben 8:14. A problémamegoldók csoportjában összesen huszonnyolc munkavállaló van, akik között 9:19 arányban oszlanak el a résztvevők a nemük szerint. Végül a versengők csoportjába húszan tartoznak és a nemek aránya náluk 9:11.

Az operatív vezetőket vizsgálva a férfiak 1-1 tagja tartozik az alkalmazkodó, elkerülő, kompromisszumkereső és versengő csoportba, míg az egyetlen női operatív vezető pedig a problémamegoldók közé.

Kijelenthetjük, hogy női kitöltők ebben a megfigyelésben arányaiban többen voltak, ezért minden esetben többnek érződött a csoportokon belüli jelenlétük. Így azt a megállapítást, hogy melyik nemre jellemzőek a konfliktuskezelési szokások leginkább úgy lehet megvizsgálni, hogy a nemük összlétszámához mérten hány százaléka tartozik az adott csoportosulásba.

Ebben az esetben így kijelenthetjük, hogy összesen a férfiak 6%-a felsővezető és így csoportonként a férfiak 2%-a tartozik a három említett kategóriákba, míg a női kitöltők 1,4%-a tartozik a kompromisszumkeresők közé. A középvezetőknél a férfiak 2%-a továbbra is alkalmazkodó, 4%-a kompromisszumkereső és 2%-a versengő. A nők esetében 1,4% versengő és 1,4% problémamegoldó. A munkavállalóknál az alkalmazkodók csoportjába tartozik a férfiak 6%-a, a nők 5,6%-a. Az elkerülők csoportjába a férfiak 20%, a nők 26,8%-a, a kompromisszumkeresők közé a férfiak 16%, a nők 19,7%-a tartozik. A Problémamegoldók csoportjában a férfiak 18%-a, a nők 26,8%-a tartozik és végül a versengők között a férfiak 18%-a és a nők 15,5%-a van.

Az operatív irányítást, vezetést tekintve a férfiak 2-2-%-a alkotja az alkalmazkodók, elkerülők és versengők csoportját, illetve a nők 1,4%-a a problémamegoldók csoportját alkotja.

A százalékos viszonyításnak köszönhetően észrevehetővé vált, hogy a nőkre leginkább a problémamegoldás, az elkerülés és a kompromisszumkeresés jellemző, míg a férfiakra inkább a versengő és alkalmazkodó attitűd. Minden esetre meg kell említeni, hogy a kompromisszumkereső és problémamegoldó attitűdöket a férfiaknak is nagy része alkalmazza.

5.3.2. A kiegészítő kérdések kiértékelése

A kiegészítő kérdések értékelését röviden szeretném összefoglalni ebben az alfejezetben. Ezekre a kérdésekre sok esetben a Thomas-Kilmann teszt eredményeinek árnyalására használtam, illetve jól mutatja, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek a szervezetükben észlelt konfliktusokról.

Elsősorban a skálázott kérdések esetében átlagot számoltam, ezzel vizsgálva azt, hogy átlagosan mennyire elégedettek, vagy éppen nem elégettek a kérdőívem kitöltői a munkahelyükön.

7. táblázat: A kiegészítő kérdésekre érkezett válaszok átlaga

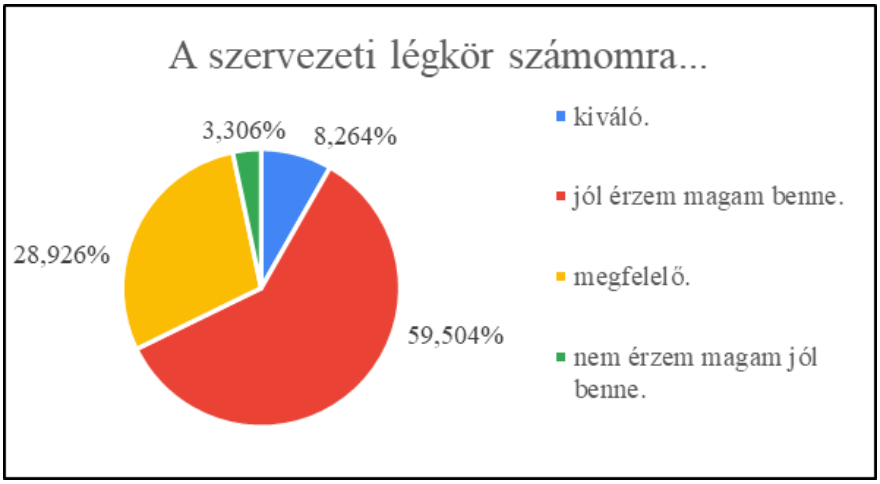
A kiegészítő kérdésekre érkezett válaszok átlaga	
Általában elégedett vagyok a munkafeltételeimmel.	3,22
Feladataim jellemzően túlterhelnek.	2,61
Összességében nem kapok elég feladatot. (Nem terhelnek le eléggé)	1,69
Jellemzően lépést tudok tartani a munkahelyemen történt digitalizációval.	3,52
Jellemzően lépést tudok tartani a munkakörnyezetem változásával.	3,50
Általában munkahelyemen zavartalan a munkavégzésem.	3,09
Munkavégzésemben folyamatosan megzavarnak.	1,88
A fizetésemmel összességében elégedett vagyok.	2,72
A szervezeti változásokkal összességében azonosulni tudok.	2,99
A munkatársaimmal összességében jó munkahelyi kapcsolatot ápolok.	3,58
A munkatársaimmal jellemzően összetartó csapatot alkotunk.	3,30
Összességében a szervezetben betöltött szerepem világos.	3,45
Munkám során jellemzően felelősséget vállalok másokért.	2,81
Munkám során jellemzően felelősséget vállalok mások munkájáért.	2,50
Általában lehetőségem van fejlődni a munkám során.	3,16
Rendszerint lehetőségem van feljebb lépni a karrierlépcsőn.	2,62

(Forrás: Saját szerkesztés)

Mint az a ***7. táblázatban*** látható, hogy a kitöltők nagy része elégedett a munkafeltételeivel, és általában zavartalan a munkavégzése, illetve lépést tud tartani a munkahelyi változásokkal, digitalizációval és általánosságban lehetőségük van a munkájuk révén

fejlődni. Magasan egyetértettek azzal, hogy a szervezeti változásokkal összességében azonosulni tudnak és elégedettek a fizetésükkel. Közepesen egyetértettek azzal, hogy a feladataik jellemzően túlterhelik a kitöltőket, felelősséget vállalnak mások munkájáért a saját munkájuk során, illetve rendszerint lehetőségük van feljebb lépni a karrierlétrán. Az alacsonyabb értékek reflektálnak az inverzükre, mint például, nem terhelik le őket eléggé, vagy, hogy megzavarják őket munkájuk során.

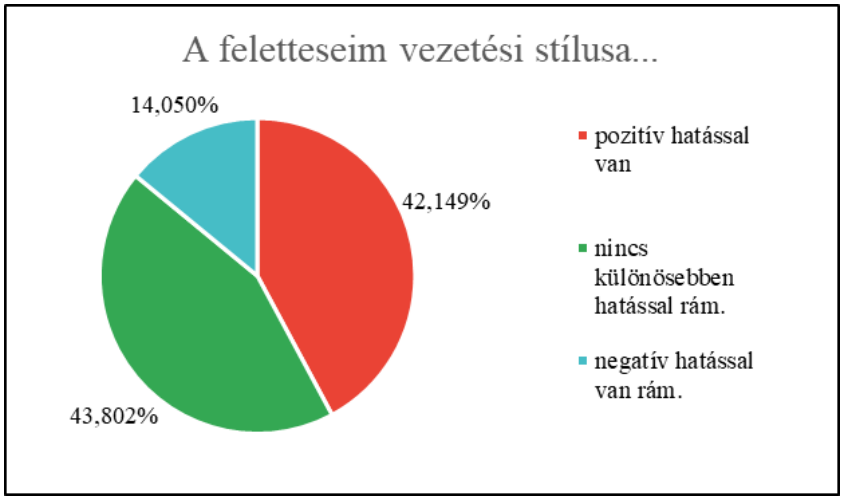
A következő táblázatok segítségével a kiegészítő kérdések elemzését zárnám le.



8. ábra A szervezeti légkör számomra ...

(Forrás: Saját szerkesztés)

A szervezeti légkör a kitöltők többségének kellemes, legalábbis jól érzik magukat a munkahelyükön. Nagy számban jelen vannak azok a kitöltők is a kik csak elégedettek a légkörrel és néhány kitöltő viszont, a 121 kitöltő 3,3%-a viszont elégedetlen a munkahelyi légkörével.



9. ábra: A feletteseim vezetési stílusa ...

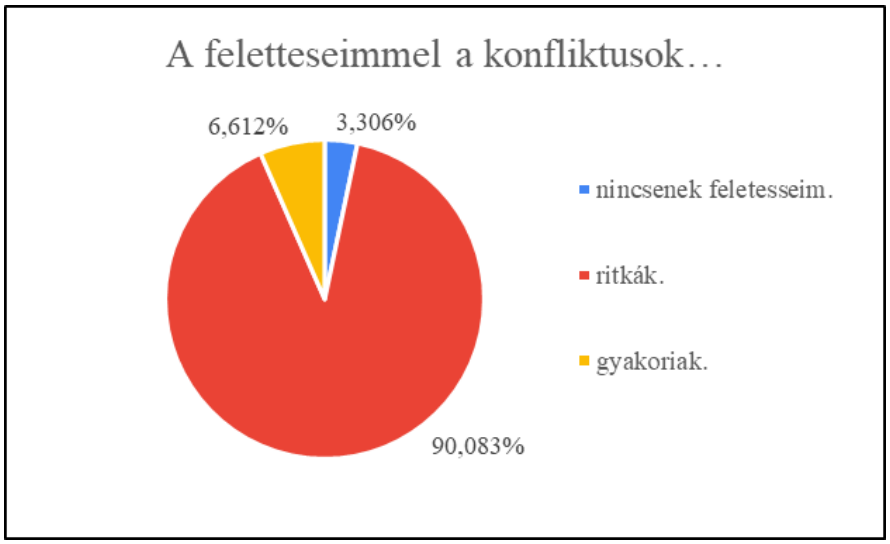
(Forrás: Saját szerkesztés)

Ahogy a ***9. ábra*** is mutatja, a kitöltők közel azonos arányban nyilatkoztak arról, hogy pozitív hatással van rájuk a feletteseik vezetési stílusa, vagy éppen semlegesek az érzelmeik ezzel kapcsolatosan. Az alanyok kicsit több mint 14%-a pedig negatívan éli meg a vezetőinek stílusát.

10. ábra: A munkahelyi csoportomban…

(Forrás: Saját szerkesztés)

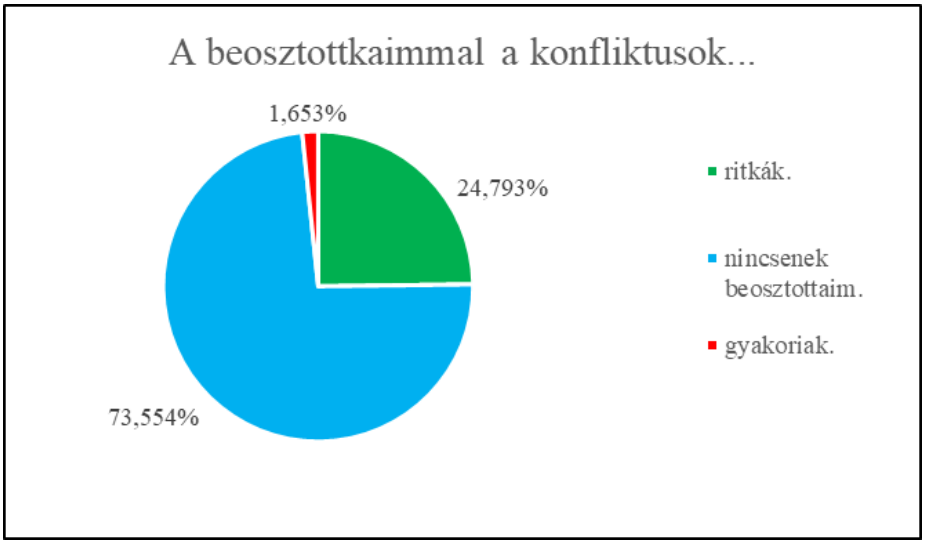
A munkahelyi csoportokat illetően a kitöltők 90%-ának ritkák a konfliktusai a csoportjukon belül. Csupán 8% az, akinek gyakoriak a konfliktusok.



11. ábra A feletteseimmel a konfliktusok....

(Forrás: Saját szerkesztés)

A felettesekkel történő konfliktusokat vizsgálva a kitöltők 90%-ának van ritkán konfliktusa és elenyésző mennyiségnek gyakoriak, illetve 3%-nak nincsenek felettesei.



12. ábra A beosztottjaimmal a konfliktusok…

(Forrás: Saját szerkesztés)

Végül az utolsó kérdés tekintetében, mivel a legtöbb kitöltő munkavállaló, így a többségnek nincs beosztottja. Közel a kitöltők negyedének viszont ritkák a konfliktusaik az alattuk dolgozókkal, illetve nagyjából 2%-nak pedig gyakori konfliktusai vannak velük.

5.4. A generációs besorolás kapcsolata a konfliktus kezelési attitűdökkel

Megvizsgáltam a generációs besorolás és a konfliktuskezelési módszerek, attitűdök közötti összefüggést. Először is elvégeztem az SPSS segítségével a ***Khi-négyzet próbát***, amely megvizsgálja, hogy ez a két tényező mennyire áll szoros összefüggésben egymással.

8. táblázat: Khi-négyzet próba a generációs besorolás és a Thomas-Kilmann teszt eredményeire

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,858[a]	12	0,310
Likelihood Ratio	15,887	12	0,196
Linear-by-Linear Association	0,031	1	0,860
N of Valid Cases	114		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

(Forrás: Saját szerkesztés)

A mintaelemszám ebben az esetben is 114, mivel a klaszterek kialakításához szükséges megfigyelés, illetve a szabadságfoka (df= degree of freedom) 12, a szignifikancia szintre pedig 0,310-et kaptam.

Mint az jól kiolvasható a táblázatból, nincs szignifikáns összefüggés a generációs besorolás és a konfliktus kezelési attitűdök között, mivel $p > 0,05$. Tehát, az, hogy ki melyik generációba tartozik nem határozza meg, hogy milyen konfliktuskezelési attitűdöt vesz fel egy-egy konfliktushelyzetben. Továbbá, mint az a táblázat lábjegyzékében látható, feltüntetésre került a kimutatás alapján a két robosztus feltétellel kapcsolatos információ, mely szerint:

- A kevesebb mint öt várható értéket tartalmazó cellák aránya 25%, amely így nem teljesül ez a feltétel, hiszen 20% alattinak kellene ennek az értéknek lennie.
- A minimum elvárt érték 1,75 ebben az esetben, amelynek legalább 1,0-nek kell lennie. Azaz teljesül ez a feltétel.

A három szignifikanciával kapcsolatos feltételből ebben az esetben csak egy teljesül és kettő nem. Így kijelenthetjük, hogy továbbra sincs szignifikáns kapcsolat a tényezők között.

Továbbá megvizsgáltam a Cramer's V együtthatót is. Ez egy olyan aszociális együttható, amely két változó közötti kapcsolat szorosságát mutatja meg.

9. táblázat : Kapcsolatok szorossága

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error[a]	Approximate T[b]	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,349			0,310
	Cramer's V	0,201			0,310
Interval by Interval	Pearson's R	-0,017	0,089	-0,175	,861[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-0,005	0,090	-0,054	,957[c]
N of Valid Cases		114			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

(Forrás: Saját szerkesztés)

A Cramer's V együtthatóra az jellemző, hogy az általa felvett érték mindig 0 és 1 közé esik. Illetve, ha értéke 0, akkor függetlenség áll fenn, ha pedig 1, akkor nagyon erős, szoros kapcsolat van a tényezők között. Esetünkben, a Cramer's V mérőszáma 0,201, azaz gyenge kapcsolat van a vizsgált tényezők között.

5.5. Klaszterelemzés

A kutatásom során begyűjtött kérdőíves válaszok segítségével klasztereket hoztam létre, amelyek legfőbb összehasonlító tényezője a generációkra érkezett válasz, illetve a konfliktus kezelési teszten elért eredmények. Továbbá kiegészítő tényezői a beosztás, illetve a végzettség volt, amely tényezők szorosan tudnak kapcsolódni a személyiség jegyekhez. A klaszterek megalkotásához az SPSS szoftvert használtam. Ezen fejezetben az általam alkotott öt különböző klasztert fogom bemutatni.

Fontos kiemelnem, hogy a 121 egyén között 7 darab kiugró értéket figyeltem meg, ezért őket el kellett távolítanom a klaszterelemzésből, mivel túl nagy szórás volt az ő klaszterükben, illetve a dendogramm segítségével látható volt, hogy ezek az egyének kirívó értéket képviselnek, mert nagyon távol estek a többiektől, így a továbbiakban csak 114 alany került

beosztásra a klaszterekben. A lakóhely, a szervezetek mérete és a szektorok tulajdonságait most nem veszem figyelembe, mivel növelné a szórást a klaszterek között.

5.5.1. Az elérhetetlenek és a kaméleonok

Az első bemutatott klaszterbe huszonöt egyén tartozott a száztizennégy megfigyelt alanyból, amely a megfigyelések 22%-a.

Az elérhetetlenek és a kaméleonok klaszterébe tartozó egyének konfliktuskezelési szokásait legfőképp az elkerülés (68%-ban), illetve az alkalmazkodás (32%-ban) jellemzi. A beosztásuk szerint 96%-ban munkavállalók, illetve 4%-a középvezető. A végzettséget tekintve 68% rendelkezik alapdiplomával, illetve 24% mesterdiplomával, így a diplomások lefedik a klaszter 92 %-át, továbbá 8% pedig felsőoktatási szakképzettségben végzett. Nemek arányában a nők vannak többségben 56%-kal.

Számokban ez azt jelenti, hogy az elkerüléses magatartás tizenhét alanyra igaz a huszonötből, illetve az alkalmazkodás pedig nyolcra. A beosztás szempontból tizennégyen alkalmazottként dolgoznak és egy ember pedig középvezetőként. A végzettség szempontját tekintve pedig tizenheten végeztek alapképzést, tehát diplomások, illetve, hatan mesterdiplomát szereztek és ketten pedig a felsőoktatási szakképzésben végezték tanulmányaikat. A nemek aránya 11:14, tizennégy női és tizenegy férfi egyed alkotja.

Kijelenthetjük, hogy ez a klaszter egy értelmiségi és a konfliktusokat kerülő, vagy finoman kezelő egyének alkotják.

5.5.2. Az alkuszok

A második klasztert tizenhatan alkotják, amely a megfigyelések 14%-át alkotják.

A konfliktus kezelési tesztre kapott eredményük 100%-ban megegyezik a résztvevőknek, azaz a klaszterbe tartozó egyének kompromisszumos pontot keresők. A végzettséget tekintve 62,5% rendelkezik BSc/BA diplomával és 37,5% pedig MSc/MA diplomás. Azaz a klaszter egésze felsőfokú tanulmányokkal rendelkezik. A beosztás szemponton belül is alapvetően alacsony a szórás, mivel 87,5% munkavállalóként dolgozik és 12,5% középvezető. A nemek szempontjából pedig a 56,25%-kal a férfiak vannak többségben.

Számok szempontjából a következőt jelentik a százalékok. A végzettséget tekintve tizen ember rendelkezik alapképzéses és hat ember pedig mesterképzéses diplomával. A beosztást tekintve tizennégyen munkavállaók és ketten középvezetők. A nemek aránya 9:7, hét női és kilenc férfi alany tartozik ezen klaszterbe.

Összegezve ebbe a klaszterbe azok az alanyok tartoznak, akik magasan iskolázottak és a konfliktusokat a kompromisszumos megoldásokkal orvosolják, legalábbis törekednek rá.

5.5.3. A magasan iskolázott rivalizálók és praktikusok

Ezt a klasztert harmincheten alkotják, amely a száztizennégy megfigyelésnek a 33%-át alkotja.

A klaszter konfliktuskezelési beosztása alapján kétféle eredménnyel rendelkeznek a klaszter alanyai. Az alanyok 54%-a a problémamegoldásra fókuszál egy konfliktus kapcsán, illetve 46%-a pedig versengő magatartást tanúsít. Az alanyok 100%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, ebből 81% szerzett alapdiplomát, illetve 9% pedig mester diplomát. Tehát itt is kijelenthetjük, hogy az alanyok felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. A beosztásukat tekintve 92% munkavállaló, 5% középvezető és 3% operatív vezető tartozik a csoportba. A nemek szerint 54%-kal a női egyének vannak többségben.

Számszerűsítve a konfliktuskezeléssel kapcsolatos kérdőív eredményére a klaszterben húsz alany kapott „problémamegoldó” eredményt, illetve tizenhét alany pedig „versengő” eredményt. A végzettséget tekintve harmincan rendelkeznek alapdiplomával, illetve heten mesterdiplomával. A beosztásokat tekintve harmincnégyen munkavállalóként dolgoznak, illetve ketten középvezetőként és egy alany pedig operatív vezetőként. A nemek aránya 17:20, azaz húsz nő és tizenhét férfi tartozik a klaszterbe.

Összehasonlítva kijelenthetjük, hogy ebben a klaszterben is hasonlóan magasan iskolázott egyének tartoznak, mint az előző klaszterben, viszont rájuk a versengő és a problémamegoldó magatartás jellemző egy konfliktus során, továbbá főként munkavállalók tartoznak ebbe a csoportba is, viszont más megjelent pár vezetői személyiség is.

5.5.4. Az alkuszok és az elérhetetlenek

A következő klaszterben összesen huszonegy egyén tartozik, amely a klaszterelemzés összes megfigyelésének 18%-a.

A Thomas-Kilmann teszt alapján ennek a klaszternek 62%-a konfliktuskerülő és 38%-a kompromisszumkereső magatartást folytat egy-egy konfliktus esetén. A legmagasabb végzettség szempontjából technikummal 14%, érettségi bizonyítvánnyal 58%, 14% OKJ-s bizonyítvánnyal és 14% pedig felsőoktatási szakképesítéssel rendelkezik. A beosztási besorolást tekintve 95% munkavállalói és 5% operatív vezetői beosztással rendelkeznek. A nemek arányában 76%-kal a nők vannak többségben a csoportban.

A huszonegy egyén közül tizenhárom tartozik a konfliktuskerülők csoportjába, illetve nyolc egyén tartozik a kompromisszum keresők csoportjába. A végzettség szempont alapján három személy rendelkezik technikumi végzettséggel, tizenkettő személy érettségivel, három személy OKJ-s végzettséggel és három személy pedig felsőoktatási szakképzettséggel rendelkezik. A beosztást tekintve húsz alany munkavállaló és egy alany pedig operatív vezetőként dolgozik. A nemek aránya 5:16, vagyis tizenhat nő és öt férfi alkotja ezt a csoportot.

Tehát kijelenthetjük, hogy ebbe a csoportba azok az egyének tartoznak, akik közepesen iskolázottak és a konfliktusokat elkerüléssel vagy kompromisszumos megoldással orvosolják.

5.5.5. A közepesen iskolázott rivalizálók és praktikusok

Az utolsó alkotott klaszterbe a tizenöt alany tartozik, amelyek a megfigyelések 13%-át teszik ki.

A klaszterben szereplő alanyok 33%-a versengő, 67%-a pedig problémamegoldó viselkedést vesz fel egy konfliktushelyzetben. A legmagasabb végzettséget szemrevételezve 27% felsőoktatási szakképzettséggel, 13% OKJ-s végzettséggel, 53% érettségi bizonyítvánnyal és 7% pedig szakiskolai végzettséggel rendelkezik. Az alanyok 93%-a munkavállalói és 7%-a középvezetői beosztással rendelkezik.

A vizsgálatok eredményére a konfliktus kezelési tesztre kapott eredmény szerint öten tartoznak a versengő és tízen a problémamegoldó típusba. Közülük négyüknek a

legmagasabb végzettsége a felsőoktatási szakképzésben szerzett oklevél, kettőjüknek az OKJ-s bizonyítvány, nyolcan alanynak az érettségi bizonyítvány és egy alanynak a szakiskolai végzettség. Beosztásukat tekintve az alanyok közül tizennégyen munkavállalók és egy alany középvezető.

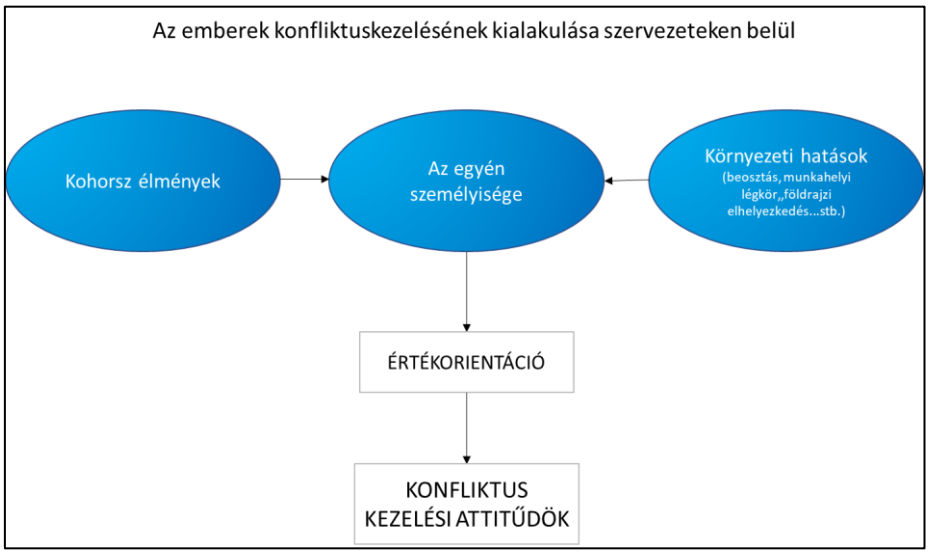
Összességében kijelenthetjük, hogy ebben a klaszterben azok a közepesen iskolázott alanyok tartoznak, amelyek inkább problémamegoldó viselkedést prezentálnak, illetve kisebb számban versengő magatartást képviselnek egy konfliktusos helyzetben.

Összefoglalva az empirikus kutatómunkám eredményeit a kérdőíveztetéssel kapcsolatban, a megfigyeléseim és eredményeim alapján feltártam, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a generációk és a konfliktuskezelési attitűdök között, ezzel alátámasztva a hipotézisemet, miszerint a munkahelyi konfliktusok nem csak a generációs konfliktusokból adódhatnak, hanem más tényezők is kontrollálják ezeknek a kialakulását. Ezt követően klaszterelemzést készítettem és megállapítottam öt különböző klasztert a kérdőívem kitöltői között. Továbbá megfigyeltem a konfliktuskezelési attitűdök és a demográfiai adatok összefüggését, amely során megállapítottam, hogy a kitöltők neme szerint melyik konfliktuskezelési csoportba tartoznak inkább, vagyis melyek azok a csoportok, amelyekben a női, vagy férfi egyedek nagyszámú többséggel bírnak.

5.6. Tipológia alkotás

Alapvetően erre a témára Törőcsik Mária munkássága vezetett rá a generációs marketing téma keretein belül. Az eredeti ábra amelyet átdolgoztam, a fogyasztói magatartásokról szóló könyvében láttam. (Törőcsik, 2003)

Az általam készített tipológia arra szeretne ráutalni, hogy az általam vizsgált mintában melyek azok a hatások, amelyek érvényesülnek egy-egy konfliktus kialakulásának során. az ábrán próbáltam csoportosítani azokat a főbb tényezőket, amelyek a legnagyobb hatással vannak a személyiség kialakulására.



13. ábra Az út a konfliktus kezelési attitűdök kialakulásához

(Forrás: Saját szerkesztés)

Első sorban vizsgáljuk meg a kohorsz élményeket. A kohorsz élmények azok a magunkkal hozott kvázi értékek, amelyek segítik kialakítani a személyiségünket. Ide tartozhat nagyjából bármilyen élmény, amely az életünket végig kíséri. Például a társadalmi környezet, iskolázottság, műveltség, filmek amelyek nagy hatással voltak az alanyra, érdeklődési körök. Munka szempontjából ezeket a kohorsz élményeket úgy tudnám megfogalmazni, mint a korábbi munkahelyeken szerzett tapasztalat, szakmai fejlődés, beleértve a konfliktusok felismerését és kezelését is. Nyilván ez a kategória sem mentes a társadalmi hovatartozástól, kultúrától és az identitástól. Mint, ahogy azt a kutatás bebizonyította a nem is befolyásolja azt, hogy milyen konfliktuskezelési attitűdöt alakít ki az alany.

A következőkben a környezeti hatások csoportot kibontása következik, amely az olvasó számára részletezi a fontosabb pontjait a csoportnak. Ebben a csoportosításban több aspektust is feltüntettem, amelyekre a kutatómunkám eredményeiként tudok hivatkozni. Az interjúkon, illetve a kérdőívekben leltem ezekre a válaszokra leginkább, illetve néhány aspektussal találkoztam a szakirodalmakban is. Először is szeretném kiemelni a beosztást, mivel az alapvetően a szervezetbeni helyünket jelöli, így mérvadó hatásnak számít egy-egy konfliktus kezelése során. Emellett nyilván fontos környezeti tényező maga a munkahelyi környezet és légkör, hiszen ezek a tényezők befolyásolják, hogy mennyire elégedettek, vagy sem a dolgozók, illetve ide tartoznak a munkahelyi kapcsolatok szorossága is. Ebbe a csoportba tartoznak a különböző munkafolyamatok hatékonyságai is, a csapat kohézió, továbbá a kissé eltávolodunk térben, akkor maga a szervezet/ egyén földrajzi elhelyezkedése

is. Kutatásom során ez a pont is felmerült, mivel generációs lehatárolás során ezt az aspektust nem vették figyelembe, hogy az adott földrajzi hely is mérvadó lehet ebben az esetben.

Ez a két tényező vezet el az alany személyiségének kialakulásához, amely egy erős alapot ad később az alany értékrendjének felállásához, így jellemezve a különböző viselkedés jegyeket és gondolatvilágot a kor előrehaladtával. Fontos kiemelni, hogy nyilván a soka tapasztalat, kohorsz élmény és környezeti hatás annál komplexebb képet ad az alany részére, annál összetettebb a kialakult személyiség, minél több dologgal találkozik és esetleg valamilyen irányban változást ér el nála, vagy épp megerősítést nyer jelenlegi énje.

Végül a különböző értékorientációk pedig elvezetnek a konfliktus kezelési attitűdök kialakulásához, amely a kutatásom fő fókusza. Mint azt az általam vizsgált minta kimutatta, hogy a generációknak nincs közvetlen hatása a különböző konfliktuskezelési attitűdök kialakulására. Úgy gondolom, hogy ezzel a gondolatmenettel egészíteném ki a Thomas-Kilmann modelljét, amely nagyon jól megfogalmazta és bemutatta, hogy milyen konfliktuskezelési attitűdök léteznek, viszont az ahhoz vezető tényezőket nem vizsgálta, illetve megfeledkezett arról az eshetőségről, ha valakinek a teszt alapján azonos értékek jönnek ki több viselkedésre is, vagy akár az összes változóra. Ezért szerintem igen fontos sorjában megfigyelni az adott alany felvett konfliktuskezelési viselkedésének kialakulását és az alapján besorolni akár a megfelelő kategóriába.

6. ÖSSZEGZÉS

Ezen fejezetben szeretném összefoglalni dolgozatom főbb pontjait és kutatásom eredményeit a szervezeten belüli konfliktusokat illetően.

6.1. Konklúzió

Dolgozatomban igyekeztem rávilágítani arra, hogy a generációs besorolásnak sok olyan részlete van, amely miatt egy- egy konfliktusos helyzetben nem tudjuk ezt a kategorizálást hasznosítani, hiszen nem a születési évünktől függ leginkább az, hogy egy-egy konfliktushelyzetben milyen attitűdöt követünk.

Alapvető hipotéziseim a következőek voltak:

H1: A munkahelyi konfliktusok során más tényezők nagyobb hatással lehetnek a konfliktusok kialakulására, mint a generációs hovatartozás, azaz nem csak a generációs különbségekből fakadóan alakulhatnak ki ezek a konfliktus helyzetek.

H2: A generáció, mint fogalom nem határolja le megfelelően a csoportokat, ezért nem alkalmas a konfliktusok besorolására, azaz nincs összefüggésben a generációs besorolás a konfliktusokban tanúsított viselkedési formával.

H3: A konfliktuskezelési szokásokra az alanyok neme nagyobb hatással lehet, mint a generációs hovatartozás.

Az első számú hipotézisem vizsgálatára szekunder kutatást és empirikus kutatást is végeztem. Empirikus kutatásom során interjút készítettem három különböző alannyal, így árnyalva a szakirodalmi hátterét a kutatási kérdéseimnek és hipotéziseimnek. Kutatási eredményeim alapján a földrajzi elhelyezkedés és a nemi identitás is befolyásolhatja az adott alany konfliktuskezelési attitűdjeit, illetve második számú hipotézisem igazolása megerősíti, hogy a generációk és a konfliktuskezelési viselkedésformák között nincs szignifikáns kapcsolat, azaz számos más aspektusból keletkezhet konfliktus különböző életkorú személyek között.

A második számú hipotézisem a khi-négyzet próba által beigazolódott, hiszen nincs szignifikáns kapcsolat a generációs besorolás és a konfliktus kezelési attitűdök között, mint ahogy azt több szakirodalom, köztük Kurai-Suhajda (2015) és Meretei (2017) is generációs

konfliktusokról beszél. Illetve a klaszterelemzés révén bizonyítottam, hogy a személyiséget alkotó elemek, mint például a végzettség, beosztás, inkább kapcsolódik ezen probléma feltárásához. Így az öt alkotott klaszter egy jó példája lehet annak, hogy milyen besorolásokat, lehatárolásokat érdemes alkotni, illetve milyen tényezőkre, tulajdonságokra kell figyelni egy konfliktus során.

A harmadik számú hipotézisem, miszerint a konfliktuskezelési szokásokat az alanyok neme befolyásolja, sajnos nem kaptam meg a válaszomat, hiszen a kitöltők többsége nő volt, így mivel nagyobb arányban született válaszadás a részükről, így az eredményeim nem feltétlen reprezentatívak ebben a kérdésben. Ha viszont csupán a mintát tekintjük, akkor a mintán belül kimutatható, hogy a nőkre leginkább a problémamegoldás, az elkerülés és a kompromisszumkeresés jellemző, míg a férfiakra inkább, a versengő és alkalmazkodó attitűd. Minden esetre meg kell említeni, hogy a kompromisszumkereső és problémamegoldó attitűdöket a mintámban a férfiaknak is nagy része alkalmazza.

Az általam készített tipológia jó kiindulási pont lehet majd további kutatásokra a témában, illetve továbbra is fontos kiemelni, hogy a kutatási eredményeim a fentebb vázolt mintákra értendőek csupán.

6.2. Konfliktuskezelési javaslatok

Néhány javaslatot szeretnék megfogalmazni, illetve kérdést, amely segíthet a jövőben a konfliktusos helyzeteket a helyükön kezelni. Elsősorban a saját tapasztalataim és az interjúkból merített témák alapján fogalmaztam meg őket. bár minden munkahelyen a belső policy tartalmazza a konfliktuskezeléssel kapcsolatos intelmeket, mégis úgy gondolom, hogy érdemes lehet erről pár szót említeni.

Elsősorban szükséges felvetni a kérdést mi a konfliktus tárgya, meg tudjuk-e fogalmazni pár szóban, mondatban. Amennyiben nem, úgy ez jellembeli vagy személyiségi kérdés lehet, hiszen, ha megtudjuk fogalmazni a konfliktus tárgyát, úgy egy direkt kommunikáció során könnyen megoldást kaphatunk a problémára. Amennyiben megfoghatatlan maga a konfliktus tárgya, úgy szükséges nem csak a konfliktusban szereplő partner jellemzőit, hanem a magunk személyiségét is vizsgálni. Azért alakult-e ki a konfliktus, mert mi hibáztunk, hiányos tudásunk volt a munkával kapcsolatban, vagy azért, mert alapvető személyiségbeli ellentét van a két fél között? Fontos megfigyelni azt is, hogy nem csupán

egy egyszerű kommunikációs hibáról van-e szó, hiszen azokat könnyen felolthatjuk odafigyeléssel és nyitottsággal.

Fontos az önreflexió a komolyabb konfliktusok után, hiszen ahhoz, hogy fejlődjünk szükséges magunkat is „monitorozni”, mert ebben a fejlődés lehetősége. Ha visszagondolunk biztosan a megfelelő módon kezeltük az adott problémát, vagy valóban megszűnt minden fél sértettsége, vagy negatív érzése ezzel kapcsolatosan? Volt esetleg valami, ami befolyásolta a szakmai álláspontomat a konfliktus során? Elfogult voltam-e az ügyben?

Jó taktika lehet az is, ha megpróbálunk a szemben lévő fél gondolataiba férkőzni és elképzeljük, hogy neki vajon mi lehet a célja, milyen lehet az ő helyzete ebben a konfliktusban. Ugyanúgy látjuk vajon a dolgok állását?

Ha megfelelően kezeltük az adott konfliktust, akkor az nem csak magára az ügyre lesz jó hatással, hanem önmagunkra is, hiszen növelheti az önbizalmunkat és a nagy mennyiségű stressztől is megszabadít minket, míg ellenkező esetben rombolja az önbizalmat és rontja az önértékelést. Negatív hozzáállást válthat ki a szereplőkből és téves következtetéseket lehet levonni belőle.

IRODALOMJEGYZÉK

Buda A. (2019): Generációk, társadalmi csoportok a 21.században; In: Generations, Social Groups in the 21st Century. *Magyar Tudomány*, 180 (2019)1: 121-124., DOI: 10.1556/2065.180.2019.1.12

Coupland, D. (2007): *X generáció*. Európa Könyvkiadó Kft., Budapest

Csutorás G. Á. (2020): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatásban*. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, Budapest.

Hofstede, G (2003): *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications Inc.; Thousand Oaks, United States; ISBN 978-080-397-324-4

Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov M., (2010): *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. McGraw-Hill; ISBN 0-07-166418-1.

Howe, N. – Strauss, W. (2000): *Millenials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books, New York

Jarjabka Á. (2020): *Kultúramenedzselési ismeretek*. PTE KTK, ISBN 978-963-429-563-1, Pécs, 81.-83. o.

Karoliny M.; Poór J. (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.; Budapest, ISBN 978-963-295-907-8

Kertzer, D. I. (1983): Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, No. 9., 125-149 pp.

Kovács K. (2013): *Kutatási és publikálási kézikönyv nem csak közgazdászoknak*. Akadémia Kiadó; Budapest, ISBN 978-963-454-037-3

Kurai M. - Suhajda Cs. J. (2015): Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: Generációs különbségek a munka világában. *Studia Mundi - Economica*, 2. évfolyam 3.szám

Lewis, R. D. (2000): *When Cultures Collide, Managing Successfully Across Cultures*. A Major New Edition Of The Global Guide, Nicholas Brealey Publ., London,1.ed., 2000.

Mannheim, K. (2000): *A nemzedékek problémája*. Tudásszociológiai tanulmányok. Osiris Kiadó, Budapest

Meretei B. (2017): A generációs különbségek a munkahelyen. In: *Vezetéstudomány, Management review*, Budapest; 48.évfolyam (2017) 10.szám, ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02.

Nagy L. (2011): A konfliktuskezelés sikerességének vizsgálata vállalkozók körében. TDK dolgozat, Gödöllő; 52.o.

Szabó-Szentgróti G. - Gelencsér M. - Szabó-Szentgróti E. - Berke Sz. – (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 1. évfolyam (2019) 4. szám, ISSN 0133-0179.; DOI:10.14267

Sajtos L.- Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest, ISBN978-963-9659-08-7

Smith, W., Clurman, A. (1997), Rocking the Ages. New York: HarperBusiness

Soós J. K. (2008): Generációk találkozása: értékrendek ütközése. *Munkapszichológia*; 52.évfolyam 1.sz. 29.-34. o.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974): Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.

Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living

Törőcsik M. (2011*): Fogyasztói magatartás*. Akadémia Kiadó, Budapest, ISBN978-963-05-9737-1

Törőcsik M. - Szűcs K. (2021): *Fogyasztói magatartás - Mintázatok, trendek, alkalmazkodás*, Akadémia Kiadó; ISBN: 978-963-454-635-1

INTERNETES FORRÁSOK

Hofstede Institute - https://www.hofstede-insights.com/country/hungary/ (Letöltés ideje: 2021.10.13.)

Hidvégi P: *Konfliktus kezelési stratégiák a munkahelyen*. in: http://munkavedelem.kozigbiztonsag.hu/wp-content/uploads/2019/12/Konfliktus-anyag.pdf (Letöltés ideje: 2021.11.04.)

Malatyinszki Sz. (2020): *Az új generáció, mint erőforrás*; Budapest Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglőipari és Idegenforgalmi Kar, Közigazgatási és Üzleti Tudományok tanszék; Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, Online folyóirat, 2020 1.szám, ISSN 2630-886X in: http://real.mtak.hu/106022/1/MALATYINSZKI_Szilard.pdf (Letöltés ideje: 2021.11.08.)

Komár Z. (2015): *Generációelméletek*, Új Köznevelés, 2017. október-november, 73. évf. 8-9. szám, in: https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek (Letöltés ideje: 2021.11.08.)

Osváth A. (2018): *Generációs konfliktusok*. Rongyszőnyeg 186.-200. o.; 9. évfolyam 1. szám; in: https://matarka.hu/koz/ISSN_2062-204X/9_evf_1_sz_2018/ISSN_2062-204X_9_evf_1_sz_2018_186-200.pdf (Letöltés ideje: 2021.11.08.)