

Nemes Zsuzsanna¹

A generációk együttműködése a munkahelyeken: két különböző karrierkezdő csoport eredményei alapján

ÖSSZEFOGLALÁS

A generációk közötti együttműködés a munkahelyeken kulcsfontosságú a szervezeti alkalmazkodóképesség szempontjából. Kutatásom két pályakezdő csoport – szakmát tanult fiatalok és HR szakos egyetemi hallgatók – munkahelyi elvárásait és vezetői preferenciáit vizsgálja az együttműködés tükrében.

A 2025 tavaszán végzett kvantitatív kérdőíves felmérés (108 főt vont be) és 17 zárt kérdés alapján munkahelyválasztási szempontokat, motivációkat, vezetői elvárásokat és generációs attitűdöket mért.

Mindkét csoport fontosnak tartja a rugalmas munkaidőt, támogató csapatot és fejlődési lehetőséget, továbbá a vezetőktől bizalmat, támogatást és visszajelzést várnak. A HR hallgatók nyitottabbak digitális kommunikációra és változatos feladatokra, míg a szakmát tanultak a személyes támogatást és munka-magánélet egyensúlyt hangsúlyozzák.

A generációs együttműködés igényei összhangban vannak a modern szervezeti elvárásokkal, tudatos kezelésük, fejlesztésük növeli az alkalmazkodóképességet.

Kulcsszavak: generációs együttműködés, munkahelyválasztás, pályakezdők, szervezeti alkalmazkodóképesség, vezetői elvárások

JEL-kódok: M12, J24, O15

BEVEZETÉS

A generációk közötti együttműködés a munkahelyeken napjaink egyik legfontosabb szervezeti kihívása és lehetősége. A munkaerőpiacon jelenleg legalább négy generáció (boomer, X, Y, Z) dolgozik együtt, ami a szervezetek számára egyszerre jelent kihívást és versenyelőnyt (Bakacsi, 2018; Tari, 2021; Bálintné Lévai, 2019). A különböző generációk eltérő értékrendje, kommunikációs stílusa és technológiai affinitása miatt a szervezeteknek tudatosan kell kezelniük a generációs diverzitást (Cameron & Quinn, 2011; Iqbal, 2024; Nonaka & Takeuchi, 1995).

A szakirodalom szerint a generációk közötti együttműködés elősegíti a tudásmegosztást, az innovációt és a szervezeti tanulást, ugyanakkor konfliktusforrás is lehet, ha a különbségeket nem kezelik tudatosan (Adizes, 1979; Greiner, 1972; Czako &

Wimmer, 2018). Az intergenerációs együttműködés fejlesztése nemcsak a szervezeti hatékonyságot, hanem a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét is növeli (Kovács, 2017; Iqbal, 2024; Kárpáti, 2020a).

A generációk munkahelyi együttműködésének vizsgálata különösen aktuális a kis- és középvállalkozások (KKV-k) körében, ahol a generációváltás és a digitalizáció együttesen formálják a szervezeti kultúrát és alkalmazkodóképességet (Czako & Wimmer, 2018; PwC, 2013; Deloitte, 2017).

A kutatás célja annak feltárása, hogy a pályakezdő generációk milyen munkahelyi elvárásokkal, motivációkkal és vezetői preferenciákkal rendelkeznek, és ezek miként járulnak hozzá a szervezeti alkalmazkodóképességhez.

MÓDSZER

A kutatás kvantitatív kérdőíves felméréssel zajlott.

Két mintacsoport került bevonásra:

- 81 fő szakmát tanuló végzős, pályakezdő fiatal (szakképző iskola)
- 27 fős elsőéves HR szakos egyetemi hallgató.

Így a mintában összesen 108 fő került be. Az adatfelvétel 2025 tavaszán zajlott, online kérdőív segítségével.

A kérdőív 17 zárt kérdést tartalmazott, amelyek a következő témaköröket fedték le:

- Munkahelyválasztási szempontok
- Ideális munkakörnyezet
- Motivációs tényezők
- Vezetői elvárások és preferált vezetői stílus
- Munkahelyi tanulási preferenciák
- Munka-magánélet egyensúly
- Generációs együttműködéshez kapcsolódó attitűdök (pl. digitális kommunikáció, rugalmasság, csapatmunka, visszajelzés igénye)

Az adatok feldolgozása leíró statisztikai módszerekkel (gyakoriság, átlag, szórás), valamint összehasonlító elemzéssel történt a két csoport között.

EREDMÉNYEK

Munkahelyválasztási szempontok

A munkahely megválasztása a fiatalok pályakezdési döntéseiben alapvető jelentőséggel bír, amely befolyásolja későbbi karrierútjukat és munkahelyi elégedettségüket.

A kutatás eredményei szerint a válaszadók 85%-a a fizetést nevezte meg legfontosabb választási szempontként, amelyet a

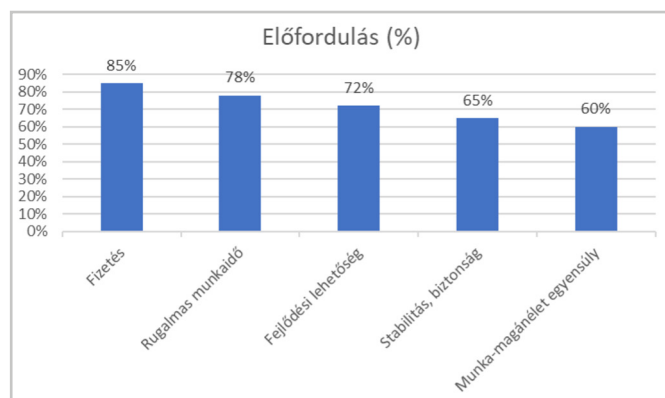
¹ PhD hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, MBA szakközigazdász, Business Mentoring Kft. Budapest, info@nemeszsuzsanna.hu.), Business Cooperation Mentor, Organisational developer

rugalmas munkaidő (78%) és a fejlődési lehetőségek (72%) követtek. E szempontok alapján kirajzolódik, hogy a fiatal generáció egyszerre igényli az anyagi biztonságot, a munka-magánélet egyensúlyát (60%) és a szakmai fejlődést biztosító környezetet.

A stabilitás és biztonság fontosságát a válaszadók 65%-a emelte ki, ami arra utal, hogy a gazdasági bizonytalanságok közepe is törekednek a hosszú távú tervezhetőségre.

A munka-magánélet egyensúly preferenciája pedig a well-being szemlélet térnyerését jelzi, amely napjainkban a munkahelyi kultúra megkerülhetetlen elemévé vált.

A két vizsgált csoport összehasonlítása szerint a HR hallgatók körében nagyobb hangsúlyt kapott a fejlődési lehetőség és az egyensúly megőrzése, míg a szakképzős pályakezdők inkább a fizetés és stabilitás iránt mutattak erősebb érdeklődést.



1. ábra: Munkahelyválasztási szempontok gyakorisága

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves adatok alapján

Ideális munkakörnyezet

A munkahelyi környezet kialakítása alapvető tényező a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség szempontjából. A kutatásban résztvevők 80%-a a fiatalos, támogató csapatot választotta ideális munkakörnyezetként, ami jól illeszkedik az Y és Z generációk közösségcentrikus értékrendjéhez. A jól szervezett és átlátható működés preferenciája 70%-os arányban jelent meg, amely arra utal, hogy a kiszámíthatóság és transzparencia iránti igény szintén meghatározó a fiatal munkavállalók körében.

Az egyéni munkára alkalmas terek 55%-os preferálása a munkahelyi hibrid modellek térnyerésével hozható összefüggésbe. Ezek a terek lehetőséget biztosítanak a fókuszált munkavégzésre, ami különösen fontos a kreatív és szakmai feladatok ellátásához.

Érdemes megjegyezni, hogy bár a vizsgált fiatalok még nem rendelkeztek érdemi munkahelyi tapasztalattal a COVID-19 időszakában, tinédzserkorukban a digitális oktatásra való átállás, az iskolai közösségi élet megszakadása és az online térre korlátozódó társas kapcsolatok jelentős hatással voltak társas élményeikre. Ennek következményeként az elszigeteltség érzése valószínűleg hozzájárult az egyéni munkavégzés iránti megnövekedett igényhez.

A két csoport között itt is eltérés mutatkozott: a HR hallgatók inkább az átlátható szervezeti működést, míg a szakképzős fiatalok a támogató csapatot tartották elsődlegesnek.

Motivációs tényezők

A munkavállalási motivációk közül a magas fizetés, a jó csapat és közösség, valamint a rugalmasság és szabadság kiemelkedő szerepet játszanak. A megkérdezettek 85%-a a magas fizetés

tést nevezte meg legfőbb motivációs tényezőként, amelyet a jól működő csapatban való részvétel (75%) és a munkaidőbeli rugalmasság (70%) követett. Ezek az eredmények alátámasztják azt a feltételezést, hogy a fiatal generációk egyszerre keresik az anyagi biztonságot, az értelmes munkahelyi kapcsolatokat és a munkaidő feletti autonómiát, amelyre a rugalmasság iránti erős igény is utal.

Kutatási szempontból fontos kiemelni, hogy ezek a tényezők a Maslow-féle szükséglet-hierarchia szerint (Maslow, 1943) az alapvető (fizetés), valamint a magasabb szintű szükségletek (valahová tartozás és önmegvalósítás) kielégítésére is irányulnak.

A csoportok közötti összehasonlítás során megfigyelhető volt, hogy a HR szakos hallgatók körében nagyobb arányban jelent meg a fejlődési lehetőségek iránti igény, amely hosszabb távú karrierépítési stratégiára utal. Ezzel szemben a szakképzős pályakezdők körében inkább a gyors, kézzelfogható anyagi előnyök domináltak.

Ebből arra lehet következtetni, hogy a képzettség szintje befolyásolja a motivációs prioritásokat: a magasabb iskolai végzettségű fiatalok a hosszú távú fejlődést és önmegvalósítást helyezik előtérbe, míg az alacsonyabb végzettségűek számára a rövid távú egzisztenciális biztonság fontosabb.

1. táblázat: Motivációs tényezők megoszlása

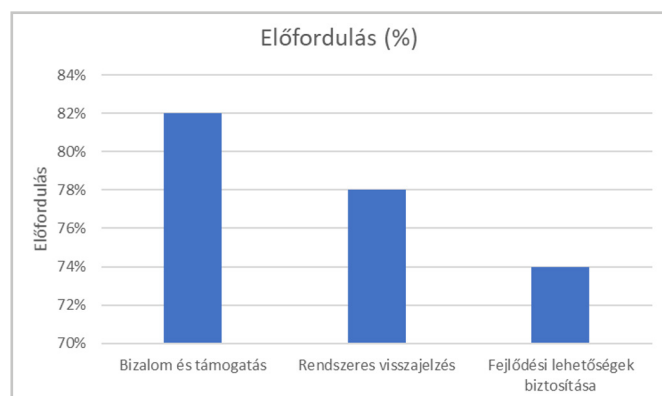
Motivációs tényező	Előfordulás (%)
Magas fizetés	85%
Jó csapat, közösség	75%
Rugalmasság és szabadság	70%

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves adatok alapján

Vezetői elvárások és preferált vezetői stílus

Az ideális vezető megítélésében a megkérdezettek többsége szerint a bizalom megadása (82%), a támogatás nyújtása, valamint a rendszeres visszajelzés (78%) kiemelkedő szerepet játszik. A coach szemléletű és a demokratikus vezetési stílusok voltak a legnépszerűbbek, jelezve, hogy a fiatal generáció nem a hagyományos, hierarchikus modellt részesíti előnyben, hanem a kölcsönös tiszteletre és együttműködésre épülő kapcsolatokra törekszik.

A HR szakos hallgatók különösen nagy hangsúlyt fektettek a fejlődési lehetőségek biztosítására (74%), amely összhangban van a karrierépítés és a folyamatos szakmai fejlődés iránti igé-



2. ábra: Vezetői elvárások

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves adatok alapján

nyükkel. A szakképzős pályakezdők ezzel szemben inkább az önállóságot és a bizalom meglétét értékelték magasabbra, ami azt sugallja, hogy számukra az azonnali autonómia és a mindennapi munkavégzés szabadsága a fontosabb.

Ez a megoszlás utalhat arra, hogy a munkahelyi vezetés típusának megválasztásakor figyelembe kell venni a munkavállalók képzettségi hátterét és karrieraspirációit. A magasabb végzettséggel rendelkező fiatalok nyitottabbak a strukturáltabb, fejlesztő célú vezetői stílusokra, míg az alacsonyabb végzettségűek az önállóságot biztosító, kevésbé beavatkozó vezetést preferálják.

2. táblázat: Vezetői elvárások külön HR hallgatók és szakképzősök szerint

Elvárás	HR hallgatók (%)	Szakképzősök (%)
Bizalom és támogatás	85%	79%
Rendszeres visszajelzés	80%	75%
Fejlesztési lehetőségek biztosítása	78%	70%

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves adatok alapján

Munkahelyi tanulási preferenciák

A munkahelyi tanulási formái közül a mentorálás (68%) és a gyakorlat-központú képzések (65%) szerepeltek az első helyeken a preferenciák listáján, amit az online képzések követtek (55%). Ez a preferenciarangsor azt mutatja, hogy a fiatal munkavállalók előnyben részesítik a közvetlen, személyes fejlődési formákat, ahol lehetőség van tapasztalt kollégák közvetlen támogatására és a gyakorlati készségek fejlesztésére.

A HR szakos hallgatók körében az online képzések népszerűbbek voltak, ami jól tükrözi a digitális oktatás iránti nyitottságukat és a technológiai innovációk gyors befogadását. A szakképzős fiatalok ugyanakkor inkább a gyakorlati képzéseket preferálták, amely racionálisan illeszkedik az ő szakmai képzési hátterükhöz és munkaerőpiaci céljaikhoz.

Kutatási szempontból ezek az eredmények azt mutatják, hogy az oktatási háttér és a digitális kompetencia szintje közvetlen hatással van a munkahelyi tanulási preferenciákra. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező fiatalok nyitottabbak a rugalmas, technológialapú tanulásra, míg az erőteljes gyakorlati orientációval rendelkező pályakezdők a kézzelfogható, helyszíni tapasztalatszerzést részesítik előnyben.

Munka-magánélet egyensúly

A munka és magánélet egyensúlya napjainkban kulcsfontosságú szemponttá vált a munkavállalói elégedettség és jóllét fenntartásában. A válaszadók 88%-a nyilatkozott úgy, hogy a munka-magánélet egyensúly „nagyon fontos” számukra, míg 10% „fontosnak” ítélte, és mindössze 2% vélekedett úgy, hogy ez kevésbé lényeges.

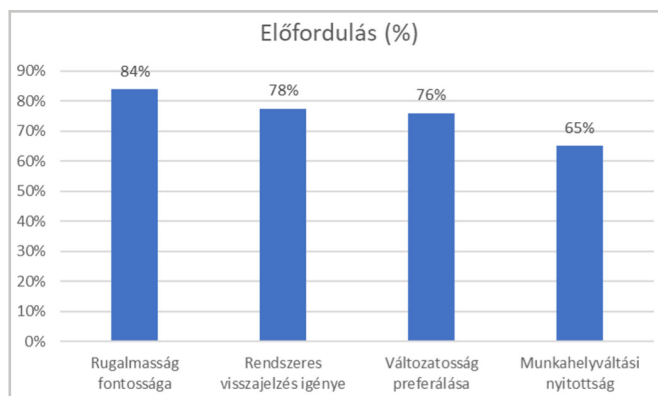
Ezek az eredmények alátámasztják azt az elméleti keretet, amely szerint a munkahelyi well-being közvetlen hatással van a munkavállalók elkötelezettségére és hosszú távú megtartására. A HR szakos hallgatók körében még erősebben megfigyelhető volt ez a tendencia: náluk 92%-os arányban szerepelt a munka-magánélet egyensúly „nagyon fontos” kategóriában. A szakképzős fiatalok esetében ez az arány 84% volt, amely szintén magas érték, de jelzi, hogy esetükben kissé alacsonyabb a prioritás.

Kutatási szempontból ez az eltérés arra világít rá, hogy a képzettségi szint emelkedésével párhuzamosan nő az életminőséget érintő tényezők iránti érzékenység is. A magasabban képzett fiatalok tudatosabban törekednek az egészséges munkavégzési körülmények fenntartására, míg az alacsonyabb végzettségűek esetében a munkavégzés gyakran inkább megélhetési szükségletként jelenik meg.

Generációs együttműködéshez kapcsolódó attitűdök

A generációk közötti együttműködés vizsgálata során a rugalmasság, a változatosság preferálása, a rendszeres visszajelzés igénye és a munkahelyváltási nyitottság voltak a legmeghatározóbb tényezők. A válaszadók 84%-a értett egyet azzal, hogy a rugalmasság alapvető fontosságú számukra, míg 76% a változatos feladatokat részesítette előnyben. A rendszeres visszajelzés igénye 77%-ban, a munkahelyváltási hajlandóság 65%-ban jelent meg.

A HR hallgatók körében a rugalmasság iránti igény még erősebben jelentkezett (88%), akárcsak a rendszeres visszajelzés (80%), ami a strukturált, fejlesztő munkahelyi kultúra iránti magasabb elvárásaikra utal. A szakképzős fiatalok körében a változatosság preferálása és a gyors munkahelyváltás iránti nyitottság volt erőteljesebb.



3. ábra: Fiatal munkavállalók munkahelyi attitűdjeinek gyakorisági megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves adatok alapján

Ezek az eredmények a generációs sajátosságok mellett a technológiai fejlődés hatását is tükrözik: a digitális világban felnőtt generációk hozzászoktak a gyors információáramláshoz, a folyamatos visszajelzéshez és az azonnali alkalmazkodás szükségességéhez.

Kutatási következtetésként megfogalmazható, hogy a munkahelyeknek figyelembe kell venniük a fiatal generációk ezen preferenciáit ahhoz, hogy hosszú távon képesek legyenek őket elkötelezni és megtartani.

Eredmények összefoglalása

A kutatás célja a fiatal generációk munkahelyválasztási szempontjainak, munkakörnyezet- és vezetői elvárásainak, valamint tanulási preferenciáinak és generációs attitűdjeinek feltárása volt. Az eredmények alapján elmondható, hogy mindkét vizsgált csoport – a HR hallgatók és a szakképzős fiatalok – körében az anyagi biztonság, a rugalmas munkaidő és a fejlődési lehetőségek jelentik a munkahelyválasztás legfontosabb szempontjait. E tényezők dominanciája arra utal, hogy a gazdasági stabilitás

mellett a szakmai előmenetel és az egyéni életminőség javítása is kiemelt szerepet kap a karriertervezésben.

Az ideális munkakörnyezet megítélésében a fiatalos, támogató csapat és az átlátható szervezeti struktúra preferenciája volt a legmeghatározóbb. A COVID-19 járvány során megélt digitális elszigetelődés tapasztalatai hozzájárulhattak az egyéni munkaterek iránti igény növekedéséhez is, különösen a fókuszált, önálló munkavégzést igénylő feladatok esetében. Motivációs tényezőként a magas fizetés mellett a munkahelyi közösség és a rugalmasság értékelődött fel, ami a Maslow-féle szükséglet-hierarchia magasabb szintű szükségleteinek kielégítésére utal.

A vezetői elvárások között a bizalom, a támogatás és a rendszeres visszajelzés szerepeltek az élen, a preferált vezetői stílus pedig a demokratikus és coach szemléletű vezetői formák felé tolódott el. A tanulási preferenciák vizsgálata alapján megállapítható, hogy a gyakorlati képzések és a mentorálás élveznek elsőbbséget, de a HR hallgatók körében az online képzések iránti nyitottság is jelentős.

A generációs attitűdök elemzése rámutatott, hogy a fiatalok körében erős az igény a rugalmasságra, a változatosságra és a folyamatos visszajelzésre. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető a digitális kommunikáció és a hibrid munkavégzési formák iránti magasfokú alkalmazkodóképesség, amely a generációs sajátosságokat is tükrözi.

Az eredmények átfogó képet adnak a fiatal generációk munkahelyi elvárásairól és preferenciáiról, amelyek fontos kiindulópontot nyújtanak a generációs együttműködés tudatos fejlesztéséhez.

KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a fiatal generációk munkahelyi elvárásai és preferenciái komplex, többdimenziós struktúrát alkotnak, amelyben az anyagi biztonság, a rugalmas munkavégzés, a fejlődési lehetőségek és a minőségi munkahelyi kapcsolatok egyaránt kiemelt szerepet kapnak. A válaszadók motivációs tényezői között egyaránt megjelenik az anyagi biztonság (85%) és a munkaidő feletti autonómia iránti igény (70%), de különösen fontosnak tűnik az értelmes munkahelyi kapcsolatok megléte, amely a jó csapat és közösség preferenciájában (75%) is tükröződik. Ez utóbbi egyértelműen jelzi az együttműködés iránti fokozott igényt, amely nemcsak a közvetlen kollégák közötti viszonyokban, hanem a vezetői kapcsolatokban is megmutatkozik.

A vezetőikkel szemben támasztott elvárások között a bizalom megadása (82%), a támogatás (82%) és a rendszeres visszajelzés (78%) dominálnak, ami azt mutatja, hogy a fiatal generációk számára a hierarchikus, formális vezetési stílusokkal szemben egy sokkal támogatóbb, folyamatos kommunikáción alapuló kapcsolat az ideális. Ezek az elvárások a Maslow-féle szükséglet-hierarchia (Maslow, 1943) magasabb szintű szükségleteinek – a valahová tartozás és az önmegvalósítás – kielégítésére is utalnak, ami jelzi, hogy a fiatalok számára a munkahely nem csupán megélhetési forrás, hanem az identitás és a személyes fejlődés színtere is.

Az együttműködés és a folyamatos visszajelzés iránti igény szoros összefüggésben áll a digitális technológiai környezetben szocializálódott generációs sajátosságokkal. A digitális világban felnőtt fiatalok hozzászoktak a gyors információáramláshoz, az azonnali reakciókhoz és a folyamatos elérhetőséghez, ami munkahelyi elvárásaikban is megmutatkozik: a rugalmasság, a változatos feladatok és a rendszeres visszajelzések preferálása mind erre reflektálnak.

Kutatási következtetésként megfogalmazható, hogy a fiatal generációk munkahelyi elkötelezettségének és hosszú távú megtartásának kulcsa a támogató, bizalmon alapuló és folyamatos visszajelzést biztosító szervezeti kultúra kialakítása. A vezetőknek tudatosan kell fejleszteniük az együttműködésre építő vezetési stílusokat, előtérbe helyezve a nyitott kommunikációt, az egyéni fejlődési lehetőségek biztosítását és a személyre szabott támogatást.

A kutatás eredményei tehát megerősítik, hogy a fiatal munkavállalók komplex, többdimenziós elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben, amelyek kielégítése integrált, a generációs különbségekre is érzékeny szervezeti stratégiát igényel.

Összességében tehát kiemelt figyelmet kell fordítani az együttműködés és a visszajelzés tudatos fejlesztésére, mivel ezek a tényezők nem csupán a fiatal munkavállalók motivációjának alapját képezik, hanem a szervezeti alkalmazkodóképesség és versenyképesség fenntartásának is alapvető pillérei.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- ADIZES, I. (1979): Organizational Passages. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25. DOI: 10.1016/0090-2616(79)90001-9
- BAKACSI, GY. (2018): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-454-123-4
- BÁLINTNÉ LÉVAI, K. (2019): A generációk együttműködése a magyar KKV-kban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 2-12.
- CAMERON, K.S. – QUINN, R.E. (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass. ISBN 978-0470650264
- CZAKÓ, E. – WIMMER, Á. (2018): *Kis- és középvállalkozások Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-454-456-3
- GREINER, L.E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- IQBAL, A. (2024): Understanding Intergenerational Collaboration: Exploring Challenges and Collaboration Strategies in the Multigenerational Workforce. *Journal of Economics, Business and Organization Research*, 6(1), 15-43.
- KOVÁCS, E. (2017): Szervezeti életciklus és vezetési kihívások. *Vezetéstudomány*, 48(5), 15-27.
- MASLOW, A. H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. ISBN 978-0195092691
- TARI, E. (2021): Generációs különbségek a magyar KKV-kban. *Munkaügyi Szemle*, 65(3), 45-56.