

MUNKAHELYI GENERÁCIÓS KÜLÖNBΣÉGEK ÉS HATÉKONY HR VÁLASZOK WORKPLACE GENERATIONAL DIFFERENCES AND EFFECTIVE HR RESPONSES

Klaudia BALÁZS¹

ABSTRACT

This study presents a qualitative research, a literature review examining the impact of technological advancements on multi-generational workforces, focusing on Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z. These generations exhibit distinct workplace attitudes and technological adoption capacities, shaped by their socio-economic and technological backgrounds, with older generations requiring more gradual adaptation and support, while younger generations seamlessly integrate technology into their daily work. The study highlights how HR strategies must adapt to address the diverse needs of generational groups, fostering collaboration and optimizing workplace dynamics. By leveraging generational diversity, organizations can enhance employee satisfaction and productivity, contributing to long-term organizational success.

KEYWORDS

generations, workplace, technology, HR strategy, collaboration

BEVEZETŐ

A technológia folyamatosan változik, mely képes alapjaiban megváltoztatni a munkahelyi környezetet. Ahogy újabb és újabb technológiák jelennek meg, a különböző generációk eltérő módon élik meg és alkalmazkodnak ezekhez a változásokhoz. Napjainkban egyedülálló helyzetet teremt, hogy jellemzően egyszerre négy, esetenként öt különböző generáció van jelen a munkaerő piacon (Bejtkovský, 2016). Néhány iparágban még mindig megtalálhatók olyan vezetők, szakértők vagy tanácsadók, akik a Veteránok generációját képviselve a hosszú évtizedek alatt felhalmozott tapasztalataikat kamatoztatják, ám ma már jellemzően kevésbé aktívak a munkaerőpiacon, mivel többségük már nyugdíjas korú (Smith & Garriety, 2020). Így leszögezhető, hogy a munkavállalók nagy részét így a Baby Boom, az X, az Y és a Z generációt képviseli. Ezen generációk mindegyike más-más társadalmi, gazdasági és technológiai környezetben nőtt fel, mely formálta hozzáállásukat a munkához és a technológiához (Agárdi & Alt, 2021). A generációk közötti különbségek nemcsak a munkahelyi attitűdökre, hanem az új technológiákhoz való alkalmazkodóképességre is jelentős hatással vannak (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019). Az idősebb generációk számára a folyamatos technológiai változások esetében fokozatos alkalmazkodásra van szükség, míg a fiatalabb generációk számára a technológiára a mindennapi életük, munkavégzésük természetes és szerves része. Az eltérő generációk jelenléte olyan szempontok figyelembevételét követeli

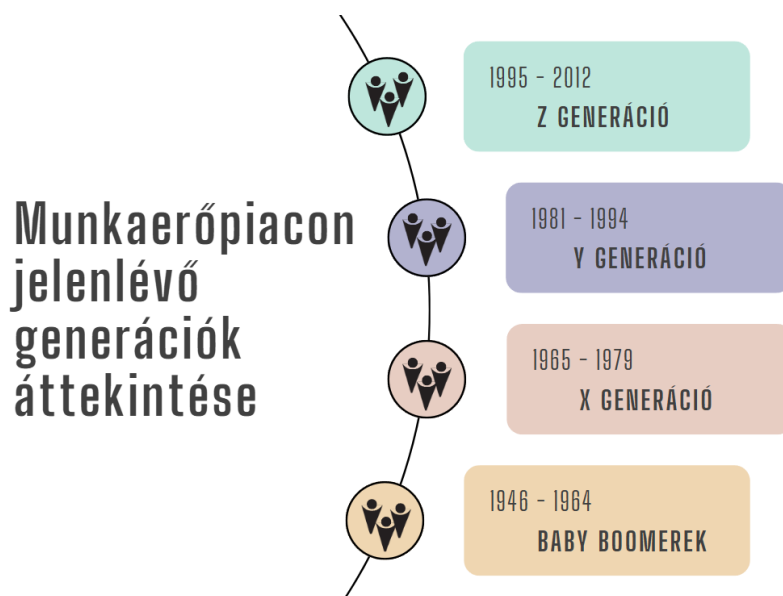
¹ Balázs Klaudia, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan Tanszék, balazs.klaudia@student.ujs.sk

meg, amelyek egyre inkább átalakítják a HR stratégiákat is (Napathorn, 2021). A különböző technológiai affinitások és munkahelyi igények összehangolása érdekében a vállalatoknak olyan stratégiákat kell kialakítaniuk, amelyek minden generáció számára lehetőséget biztosítanak a fejlődésre, miközben figyelembe veszik az egyedi preferenciákat. Egy jól kialakított HR rendszer minden generáció számára képes lehet biztosítani az optimális munkakörülményeket, mely által hozzájárul a munkahelyi elégedettséghez és általa a vállalati célok eléréséhez és az eredmények növekedéséhez.

Tanulmányunk szakirodalom-kutatásra épül, mely során szisztematikusan gyűjtöttünk és válogattunk tudományos cikkeket, könyvfejezeteket és jelentéseket megbízható adatbázisokból. Az adatbázisok kiválasztásakor figyelembe vettük azok szakmai relevanciáját és a szakterülethez való szoros kapcsolódását. A keresési folyamat során a kutatáshoz kapcsolódó kulcsszavakat használtuk. A kulcsszavakat szükség szerint tovább szűkítettük annak érdekében, hogy az eredmények egyszerre legyenek átfogóak és relevánsak. A kiválasztott forrásokat tartalmi elemzésnek vetettük alá, amely során azonosítottuk a generációk munkához való hozzáállását és technológiai affinitását érintő főbb megállapításokat. Az elemzés eredményeit szintetizáltuk, így összegzően mutatva be az egyes generációk közötti különbségeket, ezek okait és lehetséges következményeit a munkahelyi környezetre nézve.

MULTIGENERÁCIÓS MUNKAERŐPIAC

A multigenerációs munkaerőpiac egyre fontosabb témává válik a kutatók és a vállalatok számára egyaránt (Smyrl, 2011). Minden generáció képviselői eltérő módon és környezetben nevelkedtek, amely nagymértékben meghatározza munkavállalói attitűdjeiket, elvárásaikat és technológiai affinitásukat (Gyurián et al., 2021). Ezek az eltérő jellemzők komoly kihívást jelentenek a humánerőforrás menedzsment számára, melynek feladata, hogy olyan HR stratégiákat dolgozzon ki, melyek figyelembe veszik a generációk sokszínűségét, támogatják a hatékony együttműködést és minimalizálják a konfliktusokat a szervezetek hatékony működése érdekében (Kömüves et al., 2023). A különböző generációk munkavállalói elvárásai és hozzáállása jelentősen eltérhet. Az elmúlt évek során számos kutatás zajlott a generációk vizsgálatára irányulóan.



1. ábra: Generációk áttekintése születési időszak szerint
Forrás: A szerző saját szerkesztése (Twenge, 2023 alapján)

Jelen kutatásunk fókuszában az a négy generáció áll, amelyek jelenleg a legnagyobb számban vannak jelen a munkaerőpiacon, és ezáltal jelentős befolyással bírnak a munkaerőpiaci dinamikákra és a szervezeti működésre.

A háború utáni generáció

A Baby Boomerek egy olyan időszakban születtek, amelyet a II. világháború utáni gazdasági fellendülés és népességnövekedés jellemez. Szocializációjukra erősen hatottak azok a szülők, akik átértékelték a háború és a gazdasági válság viszontagságait, ezért a Baby Boomereket olyan értékek jellemzik, mint a céltudatosság, elkötelezettség, optimizmus, és az önmegvalósításra való törekvés (Arsenault & Patrick, 2008). Számukra a munka fontos önazonosító tényező, gyakran a munkájuk révén határozzák meg magukat, a teljesítményt és a munkahelyi hűséget pedig rendkívül nagyra értékelik (Nicholas, 2009). Különösen fontosnak tartják a csapatmunkát és a kapcsolatépítést, mivel gyakran dicséretben részesültek, ha jól dolgoztak együtt másokkal (Stevens, 2010). A technológiai fejlődéshez való alkalmazkodásuk azonban kihívásokkal jár, mivel fiatalkorukban nem a digitális eszközök, hanem a televízió jelentette a legnagyobb technológiai újítást (Murphy, 2007). Ennek ellenére nyitottak az újdonságokra és a változásokra, még ha a technikai fejlődésben nem is olyan gyorsan haladnak, mint fiatalabb kollégáik (Jobgroup, 2020). A Baby Boomerek munkakultúráját a lojalitás és a karrierért való áldozatvállalás határozza meg. Hűségesek munkahelyükhöz és elkötelezettek a munkavégzés iránt, miközben nagyra értékelik a kihívásokat, a rangot és a presztízt a munkahelyi hierarchiában (Crampton & Hodge, 2007). Bár a hierarchia fontos számukra, idővel egyre inkább elfogadták az egyenlőség és az egyenjogúság értékeit is (Zubány, 2008). Magyarországi viszonylatban a rendszerváltás jelentős hatást gyakorolt a Baby Boomerek életére, különösen az idősebb generáció tagjaira, akik a szocialista rendszerből érkezve küzdöttek a piacgazdasághoz való alkalmazkodással (Besenyey, 2016). Bár a Baby Boomerek számára a technológiai alkalmazkodás nehezebb, hajlandók tanulni és fejlődni, hogy lépést tartsanak a munkaerőpiac követelményeivel. Szabadabb felfogásuk és pozitív hozzáállásuk segíti őket abban, hogy ne csak a saját korosztályuk, hanem a fiatalabb generációk számára is relevánsak maradjanak a munkahelyeken.

A digitális bevándorlók

Az X generáció egy kihívásokkal teli társadalmi-gazdasági időszakban nőtt fel, amelyet a pénzügyi bizonytalanság, a családi struktúrák átalakulása és a hagyományos tradíciók megengedése jellemez (Smola & Sutton, 2002). Gyermekkorukban gyakran szembesültek azzal, hogy mindkét szülő dolgozik, vagy egyedülálló szülők nevelték őket, ami fokozta önállóságukat (Kupperschmidt, 2000). Ezen életkörülmények vezettek ahhoz, hogy a generáció tagjait erőteljes individualizmus és cinizmus jellemzi, hiszen megtapasztalták, hogy a szüleik "élni a munkáért" szemléletét a vállalati elbocsátások, leépítések bizonytalanná tették (Murphy, 2007). Az X generáció elutasítja a Baby Boomerek munkamániás hozzáállását, helyette a "dolgozni az életért" filozófiát tette magáévá, és kiemelt fontosságot tulajdonít a munka és a magánélet egyensúlyának (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Ebből következően hajlamosabbak munkahelyváltásra, amennyiben ez hozzájárul az egyensúly megteremtéséhez, és kevésbé jellemző rájuk az elköteleződés egy adott munkahely iránt (Zubány, 2008). Ugyanakkor fontos számukra a szakmai rugalmasság és a több lábbon állás, hiszen fiatal koruktól hozzászoktak a bizonytalansághoz és a gazdasági kihívásokhoz (Lukovszki, 2015). Az X generáció technológiai affinitása eltér a fiatalabb generációkétól. Ők a digitális bevándorlók, akik fiatalkorukban találtak először a számítógépekkel és az internettel, így életükben ezek

a technológiák meghatározó változásokat hoztak (Murphy, 2007). Bár később ismerték meg az internetet, ma már elvárás, hogy munkavégzésükhöz rendszeresen használják azt, ami konfliktusok forrása lehet, különösen a fiatalabb generációkkal való együttműködés során (Jobgroup, 2020). E generáció tagjai azonban alkalmazkodók, és előszeretettel használják a technológiát a hatékonyság növelésére. Az X generáció képzettsége kiemelkedő: sokan közülük több diplomával rendelkeznek, magas szintű nyelvtudással bírnak, és kiválóan eligazodnak a számítógépes rendszerek világában (Besenyei, 2016). Számukra fontos az eredményorientáltság, és a munka során a folyamatok helyett a célok elérésére koncentrálnak (Lancaster & Stillman, 2002). Ösztönzőleg hat rájuk, ha egyszerre több feladattal bízzák meg őket, és szabad kezet kapnak a feladatok megvalósításában (Zubány, 2008). A munkájukban elengedhetetlen számukra a visszajelzés és a folyamatos fejlődés. Az X generáció tapasztalatainak hatására olyan felnőttek váltak belőlük, akik tisztában vannak a munkaerőpiac bizonytalanságaival. Szembesültek a gazdasági válságokkal és az elbocsátásokkal, így rájöttek, hogy a munkában csak akkor lehetnek sikeresek, ha naprakészek maradnak, és hiteles, meggyőző kommunikációval építik kapcsolataikat. Ennek köszönhetően kiemelkednek versenyszellemükkel és hajlandóságukkal arra, hogy érdekkapcsolatokat építsenek ki a karrierjük érdekében (Tari, 2010).

A millenniumi generáció

Az Y generáció képviselői olyan korszakban nőttek fel, amelyet a rohamos technológiai fejlődés, a globalizáció és az internet térnyerése jellemez. Ez a generáció, amelyet gyakran digitális bennszülötteknek is neveznek, szinte születésük óta kapcsolatban áll a technológiával, amely életük meghatározó részévé vált (Arsenault & Patrick, 2008). Bár kezdetben még az analóg világ vette körül őket, később belenőttek a digitális forradalomba, amely alapvetően formálta mindennapjaikat és munkához való hozzáállásukat (Besenyei, 2016). Az Y generáció tagjai céltudatosak, ambiciózusak, és magas elvárásokat támasztanak nemcsak magukkal, hanem munkáltatóikkal szemben is. Számukra fontos, hogy világosan meghatározott célokat, konkrét követelményeket és határidőket kapjanak, ugyanakkor elvárják a kreatív, rugalmas munkavégzést és a munka–magánélet egyensúlyát (Zubány, 2008). Ellentétben az előző generációkkal, akik a munka oltárán gyakran feláldozták szabadidejüket, az Y generáció számára a szabadidő és a karrier közötti egyensúly elengedhetetlen, hiszen nem hajlandók mindenáron a munkájuknak élni. Ez a nemzedék már nem kötelezi el magát egy munkahely mellett, és ha nem elégedett a körülményekkel, könnyedén vált anélkül, hogy erős érzelmi kötődést érezne az állása iránt (Tari, 2010). Az Y generáció egyik legmeghatározóbb vonása, hogy szinte születésüktől fogva a technológia alakította őket, így életük szerves részévé vált a számítógép, az internet és a digitális eszközök használata. Az internetes és technológiai alapú tudásmegosztás révén egyre inkább a kortársaiktól és a világhálóról szerzik meg a tudást, ami fordított szocializációs mintákat eredményezett: gyakran ők tanítják meg szüleiket és nagyszüleiket a modern digitális technológiák használatára (Besenyei, 2016). Ezen túlmenően, a globális kérdések, a multikulturalizmus és a globális gondolkodás mélyen beépült generációs identitásukba (Murphy, 2007). A munkahelyeken az Y generáció tagjai erősen csoportorientáltak, előnyben részesítik a csapatmunkát az egyéni erőfeszítésekkel szemben, és keresik a kapcsolatot vezetőikkel (Neil, 2010). Ez azonban gyakran konfliktusforrássá válhat az X generáció tagjaival, akik inkább az önálló munkavégzést preferálják (Neil, 2010). Mivel az Y generáció szocializációja során jelentős figyelmet és támogatást kapott a szüleitől, ők azok, akik a munkahelyeken is leginkább igénylik a mentorálást és az egyéni figyelmet (Besenyei, 2016). A millenniumi generáció elköteleződése a munkahely iránt jelentősen eltér

az előző generációkétől: kevésbé kötődnek hosszú távon egyetlen munkahelyhez, és ha nem elégedettek, könnyedén váltanak pozíciót. A pénz és a karrierépítés központi szerepet játszik a munkahelyválasztásukban, ugyanakkor megtartásuk nagy kihívást jelent a munkáltatók számára, mivel magas szintű elvárásokkal lépnek fel, mind a munkahelyi környezettel, mind a vezetőikkel szemben (Zubány, 2008). Az előrejelzések szerint az Y generáció a következő években uralni fogja a globális munkaerőpiacot, így a munkáltatók számára elengedhetetlen ezen generáció igényeinek megismerése és figyelembevétele (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

A digitális benszülöttek

A Z generáció az első igazán globális generáció, amely egy összekapcsolt világban nőtt fel, ahol a technológia és az internet szerves része életüknek. E generáció tagjai „digitális benszülöttek” (Friedrich et al., 2010), hiszen már fiatal koruktól fogva magabiztosan használják a high-tech eszközöket, és szinte zökkenőmentesen integrálják azokat a mindennapokba (McCrindle, 2014). Ők azok, akik virtuális kapcsolatban állnak kortársaikkal, és megszokták, hogy egyszerre több feladatot végezzenek anélkül, hogy ez különösebb nehézséget okozna számukra (Jobgroup, 2020). Ez a generáció már fiatalon képviselteti magát a munkaerőpiacon, akár gyakornokként, akár teljes munkaidős alkalmazottként, így a munka világában is megjelenik a technológiai affinitásuk és gyors alkalmazkodóképességük. A Z generáció szorosan kötődik a globális kérdésekhez, multikulturális értékrendje és a sokszínűség iránti nyitottsága kiemelkedő (McCrindle, 2014). Nemcsak, hogy könnyedén tartják a kapcsolatot más kultúrákkal a közösségi médián keresztül, de elvárják a munkahelyi környezetben is a sokszínűséget és az egyenlőséget (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Mivel a technológia életük központi eleme, gyorsan dolgoznak és folyamatos visszajelzést igényelnek, különösen, ami a teljesítményüket illeti (Jobgroup, 2020). A hagyományos motivációs eszközök, amelyek elődeik számára fontosak voltak, már nem hatékonyak számukra, helyette a technológiai újítások és a folyamatos önmegvalósítás a motivációjuk központi elemei (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Munkahelyi elvárásaik közé tartozik a rugalmas munkaidő és a munka–magánélet egyensúlya, amely számukra alapvető fontosságú. Szeretik, ha saját időbeosztásuk szerint dolgozhatnak, akár otthonról is, és fontos számukra, hogy autonómia és szabadság jellemezze munkájukat (Szabó-Szentgróti et al., 2019). A visszajelzés iránti igényük erősebb, mint a korábbi generációké, elvárják, hogy vezetőik folyamatosan értékeljék és elismerjék munkájukat (Kirchmayer Fratričová, 2020). A vezetőkkel való személyes kapcsolat is fontos számukra, annak ellenére, hogy társadalmi interakcióik jelentős része az online térben zajlik (Lanier, 2017). A Z generáció tagjai számára az anyagi függetlenség szintén kiemelt szerepet játszik. Bár tisztában vannak azzal, hogy keményen kell dolgozniuk, nem hajlandók évtizedeket várni álmaik megvalósítására. A gyorsabb karrierépítés és magasabb fizetési elvárások azonban gyakran konfliktusforrások lehetnek, különösen fiatal korukból fakadóan (Kirchmayer Fratričová, 2020)). A technológia terén szerzett magas szintű tudásuk és nyelvi képzettségük miatt azonban kiváló munkaerőnek számítanak, és a munkáltatóknak külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy megfelelő feltételeket biztosítsanak számukra az elköteleződésük növeléséhez (Bencsik & Machová, 2016). A Z generáció továbbá fontos szereplője lesz a globális munkaerőpiacnak, hiszen előrejelzések szerint a következő évtizedben minden ötödik munkavállaló közülük fog kikerülni (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Mivel e generáció tagjai hamar munkába állnak, a vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy hogyan vonzzák és tartsák meg ezt a technológiailag kiemelkedő, ugyanakkor magas elvárásokkal rendelkező korosztályt (Berke & Kómúves, 2016).

Generációs különbségek a technológiai affinitás terén

A technológia szerepe az elmúlt évtizedekben jelentősen bővült, és a generációk közötti különbségek is egyre jobban érezhetők ezen a területen. A technológia használata ma már a mindennapi élet szerves része, amely kiterjed a személyes egészség nyomon követésére, viselhető eszközökre, online játékokra és a közösségi média révén történő kapcsolattartásra a barátokkal és családtagokkal (Anderson & Perrin, 2017). A generációk technológiai affinitása azonban eltérően alakul. Az idősebb generációk esetében az utóbbi években tapasztalható a technológia használatának fokozatos növekedése, különösen a 65 év feletti korosztályban, ami részben az az információs és kommunikációs technológiák folyamatos innovációjának köszönhető (Smith, 2014). Az idősebb generációk, mint a Baby Boomerek, fokozatosan alkalmazkodnak a digitális világ követelményeihez, még mindig jelentős kihívást jelent számukra bizonyos új technológiák elsajátítása, különösen azok, amelyek használata komplexebb (Freeman et al., 2020). A digitális eszközök, mint a számítógépek, tabletek, viselhető technológiák és mobilalkalmazások egyre népszerűbbek a későbbi életkorban is, különösen az egészségügyi szolgáltatások igénybevétele, a gyógyszeres emlékeztetők vagy az egészségügyi adatokat megjelenítő technológiák terén (Gschwind et al., 2015). Ezzel párhuzamosan a technológia segít az idősebb generációknak a társas kapcsolatok fenntartásában, különösen a fiatalabb generációkkal való kapcsolattartásban, például közös érdeklődések felkeltésében és a családi kötelek erősítésében (Cotten et al., 2013). Az idősebb generációk azonban sokszor kisebb önbizalommal állnak a technológia használatához, és gyakran tapasztalnak nehézségeket a számítógépes rendszerek és szoftverek kezelésében. Ennek egyik oka lehet a kognitív és fizikai kihívások, mint a látás romlása vagy a kognitív hanyatlás, amelyek akadályozhatják a technológia elsajátításának folyamatát (Friemel, 2016). Korábbi kutatások szerint az idősebb generációk tagjai „technofóbiásak” lehetnek, és általában lassabban sajátítják el a technológiai eszközök használatát, mint a fiatalabb generációk (Nimrod, 2018). Az életkori különbségek mellett az is megfigyelhető, hogy a technológia iránti ellenszenv, például a számítógépes szorongás, nem minden esetben következik közvetlenül az életkorból, hanem más társadalmi és generációs tényezők is szerepet játszanak (Fernández-Ardèvol & Ivan, 2020). A generációk közötti technológiai különbségek nemcsak a technológia használatában, hanem annak jelentésében és értékelésében is megmutatkoznak. Míg a fiatalabb generációk számára a technológia gyors és természetes integrációja része a mindennapi életnek, az idősebb generációk tagjai számára ez gyakran kihívásokkal járó folyamat, amelyben a fiatalabb generációk támogatása és segítsége fontos szerepet játszik (Freeman et al., 2020). A digitális bevándorlók, akik nem a digitális korszakba születtek, még mindig keresik a módját, hogyan alkalmazkodjanak az egyre gyorsabban fejlődő technológiai környezethez (Freeman et al., 2020). Ugyanakkor, a technológia használata bizonyítottan pozitív hatással van az idősebb generációk életminőségére, javítva az önállóságot, a társadalmi integrációt és az interperszonális kapcsolatokat (Cox et al., 2017). Az idősebb generációk számára a technológia lehetőséget biztosít arra, hogy kapcsolatban maradjanak a külvilággal és fiatalabb generációs családtagjaikkal, ami segít a társadalmi kapcsolatok fenntartásában és az önbecsülés növelésében (Marston et al., 2019). A generációk közötti különbségek és a technológiahasználat összetett kapcsolata továbbra is jelentős kutatási terület. Bár az idősebb generációk tagjai egyre nagyobb arányban használják a technológiát, a jövőbeni technológiai fejlődés újabb kihívásokat jelenthet számukra, különösen, ha nem kapnak megfelelő támogatást és oktatást az új eszközök és alkalmazások használatához (Lendon, 2017). Ahhoz, hogy a társadalom jobban megértse, mi motiválja az idősebb generációkat a technológia használatára, fontos figyelembe venni a generációs különbségeket, valamint azt, hogy milyen társadalmi tényezők játszanak szerepet a

technológia iránti érdeklődés és használat kialakulásában.

A Baby Boomerek technológiai affinitása eltér a fiatalabb generációkétól, mivel az ő fiatalokat még nem a digitális világ jellemezte. A technológia azon formája, amely leginkább hatással volt rájuk, a televízió volt, ami abban az időszakban nagy innovációnak számított (Murphy, 2007). Az évek során azonban nyitottabbá váltak az újdonságokra, bár a technológiai fejlődés ütemét gyakran nehezen tudják követni, különösen a fiatalabb generációk elvárásaihoz képest (Jobgroup, 2020). A boomerek alkalmazkodóképessége és hajlandósága a technológiai változások elfogadására fontos tényező, azonban ez lassabb ütemben történik, mint az X, Y vagy Z generációk esetében. Ők gyakran nagyobb támogatást igényelnek az új digitális eszközök használatában, különösen akkor, ha azok bonyolultak vagy teljesen új munkamódszereket igényelnek (Crampton & Hodge, 2007). Ennek ellenére, sok boomer hajlandó alkalmazkodni és fejleszteni készségeit, hogy lépést tartson a modern munkahelyi követelményekkel (Kupperschmidt, 2000).

Az X generáció a legmagasabban képzett generációk közé tartoznak, és akiket emellett szkepticizmus, pragmatizmus és kockázatkerülő magatartás jellemez. Ez a generáció nem az internet és a digitális technológiák használatával nőtt fel, és felnőttként tanulták meg használni azokat (Calvo-Porral & Pesqueira-Sanchez, 2020). Az X generáció könnyen beillesztette a technológiát a mindennapi életébe, az iskolában személyi számítógépeket használt, és az internet fejlődésével együtt nőtt fel (Hill, 2017). Az ezredfordulósokkal ellentétben tehát az X generációs egyének azok, akik nem születtek bele a digitális világba, de életük egy későbbi pontján az új technológiák számos vagy legtöbb aspektusát átvették (Calvo-Porral & Pesqueira-Sanchez, 2020). Emiatt az X generációs egyéneket „digitális bevándorlóknak” is nevezhetnénk, mivel ők nem a technológiával együtt születtek és nőttek fel, hanem alkalmazkodtak a technológiához. Az új technológiákhoz való alkalmazkodásuk egyik példája, hogy az X generációs egyének általában az e-mailt és az SMS-t részesítik előnyben a telefonos vagy személyes kommunikációval szemben, és jellemző rájuk az internet magas arányú használata (Hill, 2017).

A technológia központi szerepe az életükben a fő tényező, amely megkülönbözteti az Y generációt a korábbi generációktól, és befolyásolja elvárásaikat és megítélésüket. Az ezredfordulósok technológiailag irástudók és tájékozottak, mivel egész életükben a technológiában nőttek fel és merültek el, állandó kapcsolatban vannak a digitális médiával, technológiákkal és az internettel. Ráadásul ők az első high-tech generáció, következésképpen „digitális bennszülötteknek” is nevezhetjük őket (Palfrey & Gasser, 2013). A technológia befolyásolta az ezredfordulósok viselkedését, gondolkodásmódját és tanulási folyamatát, mivel különbözik a korábbi generációktól és mivel az idősebbekhez képest pozitívabban érzékelik az információs és kommunikációs technológiákat. Az ezredfordulósok beépítik a technológiát a mindennapi rutinjukba, és nagymértékben használják a mobiltechnológiát, az internetet, az összeköttetést, az interaktív médiát és a közösségi hálózatokat (Calvo-Porral & Pesqueira-Sanchez, 2020). Más szerzők úgy jellemezték a millenniumiakat, mint olyan egyének, akik a technológiát arra használják, hogy mindig kapcsolatban maradjanak a közösségi hálózatokkal, blogokon és közösségi médián keresztül tartalmakat készítsenek és osszanak meg.

A Z generáció technológiai affinitása kiemelkedő, hiszen ők az első generáció, akik szinte születésüktől fogva technológiai eszközökkel és az internettel vannak körülvéve. „Digitális bennszülötteknek” (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017) nevezik őket, mivel könnyedén használják a modern technológiát, és életük minden területén zökkenőmentesen integrálják azt (McCrindle, 2014). Számukra a gyors információáramlás alapvető elvárás, ami meghatározza a munkahelyi és társadalmi kapcsolataikat is (Jobgroup, 2020). A Z generáció technikai tudása

messze felülmúlja elődeikét, gyorsan dolgoznak a digitális eszközökkel, és jelentős figyelmet fordítanak az önmegvalósításra a technológiai környezetben. Nem motiválhatók hagyományos eszközökkel, helyette az innováció, kreativitás és az elismerés játszik kulcsszerepet az életükben (McCrindle, 2014). A technológiai világban történő szocializációjuk miatt különböző elvárásaik vannak a munkahelyi környezettel kapcsolatban, nagyobb hangsúlyt fektetnek a rugalmas munkaidőre, valamint a távmunka lehetőségére, ahol saját tempójukban dolgozhatnak (Szabó-Szentgróti et al., 2019). A Z generáció számára a technológia nemcsak eszköz, hanem életforma, amely központi szerepet játszik minden tevékenységükben.

Az elemzett generációk technológiai affinitása jelentős hatással van a munkahelyi környezetre és az ott kialakított stratégiákra. Bár a különböző generációk eltérő mértékben és módon viszonyulnak a technológiai eszközökhöz, mindegyik csoport képes adaptálódni a változó technológiai környezethez. A Baby Boomerek lassabban alkalmazkodnak, és több támogatásra van szükségük, míg a fiatalabb generációk, mint az Y és Z generáció, már természetes részének tekintik a digitális eszközöket és rendszereket. Következtetésképpen levonható, hogy a munkahelyi stratégiáknak figyelembe kell venniük ezeket az eltérő igényeket és felkészültségi szinteket. Az általános következtetés az, hogy a sikeres munkahelyi együttműködés és hatékonyság biztosításához olyan rugalmas technológiai megoldásokra van szükség, amelyek támogatják az idősebb generációk tanulását és integrálják a fiatalabbak technológiai készségeit. Az eltérő technológiai affinitás figyelembevételével olyan munkakörnyezetet lehet kialakítani, amelyben minden generáció hozzá tud járulni a vállalati sikerhez, és amely elősegíti a generációk közötti hatékony együttműködést.

Generáció	Születési időszak	Társadalmi és gazdasági hatások	Munkahelyi attitűdök	Technológiai affinitás	Munkahelyi elvárások
Z GENERÁCIÓ	1997 - 2012	Technológiai korszak: internet, közösségi média	Rugalmas hozzáállás, gyors alkalmazkodás, multikulturális értékrend	Kiemelkedő technológiai affinitás	Rugalmas munkaidő, autonómia, gyors visszajelzés, munkavégzés saját tempóban, sokszínű munkahely
Y GENERÁCIÓ	1981 - 1996	Globalizáció, internet térnyerése	Céltudatosság, csoportorientáltság, magas elvárások	Technológia az életük szerves része	Kreativitás, rugalmas munkaidő, munka-magánélet egyensúlya, gyors karrierépítés
X GENERÁCIÓ	1965 - 1980	Pénzügyi bizonytalanság, változó családstruktúra	Munka-magánélet egyensúly keresése, önállóság	Alkalmazkodnak, de pragmatikusak	Rugalmasság, több lánbon állás, visszajelzés, önálló feladatvégzés
BABY BOOMEREK	1946 - 1964	Háború utáni fellendülés, népességnövekedés	Munkahelyi hűség, önzonosság a munka által, elkötelezettség	Kihívás számukra; nyitottak, de lassabb tempóban tanulnak	Stabilitás, lojalitás, presztizs, csapatmunka

2. ábra: Generációs összehasonlítás
 Forrás: A szerző saját szerkesztése

AZ EREDMÉNYES MUNKAVÉGZÉS KULCSA

A generációs különbségek kezelése a munkahelyen kiemelt jelentőséggel bír a munkáltatók számára, mivel a vállalatok csak akkor érhetik el céljaikat, ha a különböző generációk hatékonyan és jól együtt tudnak működni. Minden generációnak megvan a maga erőssége, tapasztalata és technológiai affinitása, amelyek komplementer módon képesek hozzájárulni a vállalati sikerekhez. A fiatalabb generációk általában gyorsabban alkalmazzák az új technológiákat, míg az idősebbek gyakorlati tapasztalataik révén stratégiai döntéseket hoznak. A munkáltatók számára fontos, hogy megfelelő stratégiákat alakítsanak ki, amelyek elősegítik a különböző generációk közötti együttműködést és a hatékony kommunikációt. A siker kulcsa tehát abban rejlik, hogy HR szakemberek sikeresen kezelik a generációs sokszínűséget a munkahelyeken és az általuk kialakított HR stratégiák olyan munkahelyi környezetet teremtenek, amely támogatja a különböző korosztályok együttműködését, tiszteletét és elismerését. Egy jól kialakított HR stratégia, amely támogatja a generációk közötti tudásmegosztást és figyelembe veszi az eltérő technológiai igényeket, elősegíti a termelékenység növelését, a munkavállalói elkötelezettséget és a vállalat hosszú távú sikerét. Az ilyen típusú együttműködések lehetővé teszik, hogy a különböző generációk egymás erősségeit erősítsék, és egy olyan dinamikus munkakörnyezetet teremtsenek, amely mind a rugalmasságot, mind az innovációt előmozdítja, miközben a vállalati célokat is szolgálják.

Malik és Shahid (2024) a generációs sokszínűség strukturált megközelítését hangsúlyozza, olyan formális stratégiákra összpontosítva, mint a Munkavállalói érdekképviseleti csoportok (Employee Resource Group) létrehozása, a mentorprogramok és a generációk közötti együttműködés. A befogadó kultúrák előmozdításával a szervezetek kihasználhatják az egyes generációk erősségeit. Szorgalmazza a tehetségserzés diverzifikálását és a HR-politikák frissítését a generációs igények kielégítése érdekében. A generációs különbségek megértését célzó képzési programok kiemelten fontosak az együttműködés elősegítése és a félreértések csökkentése szempontjából. Egy 2024-es Forbes cikk eközben inkább a generációs csoportokon belüli egyéni nézőpontok megértésére összpontosít. A hangsúly a személyre szabott kommunikáción van, felismerve, hogy minden generáció más-más módszereket részesít előnyben (pl. a Baby Boomerek a hivatalos e-maileket, míg a Z generáció a videotartalmakat). Ezenkívül hangsúlyozza, hogy a HR szakembereknek a mentorálásra kell összpontosítaniuk, kerülniük kell a sztereotípiákat, és olyan befogadó környezetet szükséges kialakítaniuk, amelyben az alkalmazottakat egyénenként kezelik, nem csak generációjuk képviselőiként. Gardner és Roberson (2022) filozófiaibb megközelítést alkalmaz, és azt tárgyalja, hogy a szervezetek hogyan tudják áthidalni a generációk közötti szakadékot a közös céltudat elősegítésével. Azzal érvel, hogy a vezetőknek a generációk közötti súrlódások kihasználására kell összpontosítaniuk az innováció és a kreativitás beindítása érdekében. Gardner és társa a fordított mentori programokat is támogatja, ahol a fiatalabb alkalmazottak az idősebbeket mentorálják, új perspektívákat kínálva olyan kérdésekben, mint a technológia és a munka-magánélet egyensúlya.

A generációs sokszínűség munkahelyi kezeléséről szóló szakirodalom elemzése során számos visszatérő téma merült fel, amelyek rávilágítanak a különböző generációk közötti szakadék hatékony áthidalására szolgáló alapvető stratégiákra és a jó gyakorlatokra. Ezek a közös elemek hangsúlyozzák a befogadó környezetek előmozdításának, az egyes generációk egyedi erősségeinek kiaknázásának, valamint az együttműködésen alapuló munkakultúrák előmozdításának fontosságát a szervezeti siker és fenntarthatóság fokozása érdekében. E stratégiák több forrásból származó összehangolása rámutat egyetemes alkalmazhatóságukra és relevanciájukra a generációs sokféleség jelentette kihívások kezelésében.

- Befogadó kultúra, ahol megfelelő kommunikációs stratégiákon keresztül a cél az, hogy minden generáció megértse és megbecsülten érezze magát. Ez a kultúra javíthatja az együttműködést és csökkentheti a súrlódást, termelékenyebb munkaerőt teremtve.
- A hagyományos és fordított mentorálás, valamint a tudásmegosztás kiemelkedően fontos. A különböző generációkból származó alkalmazottak párosításának ötlete áthidalhatja a tudásbeli hiányosságokat és javíthatja a generációk közötti megértést.
- A kommunikációs stílusok adaptálása lényeges az egyes generációk preferenciáihoz. Legyen szó többszoros megközelítésről (Forbes, 2024), vagy speciális csapatépítő gyakorlatokról (Gardner & Roberson, 2022), egyértelmű, hogy a rugalmas kommunikáció nélkülözhetetlen a generációs sokszínűség kezelésében.
- Stratégiai szempontból előnyös a változatos munkacapatok felépítése és a generációk közötti együttműködés elősegítése. Azáltal, hogy generációk számára lehetőséget teremtenek az együttműködésre, a szervezetek kihasználhatják az egyes korcsoportok erősségeit és perspektíváit, ami innovatívabb és átfogóbb megoldásokhoz vezet.

A felvázolt stratégiák fókuszja a harmonikus és produktív munkahely létrehozására irányul a generációs sokszínűség kihasználásával. A befogadó kultúrák előmozdításával, a mentorálás előmozdításával és a testre szabott kommunikációs stratégiák elfogadásával a szervezetek áthidalhatják a generációk közötti különbségeket. E megközelítések alkalmazása lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy megtartsák tehetségüket, ösztönözzék az innovációt, és végső soron nagyobb üzleti sikereket érjenek el. A közös céltudat és a generációs különbségek stratégiai felhasználása katalizátorként szolgálhat a fokozott együttműködéshez, jobb ügyfélkapcsolatokhoz és erősebb szervezeti teljesítményhez.

ZÁRSZÓ

Kutatásunk korlátai között beazonosítható a kizárólag szekunder adatokon alapuló elemzés, mivel meglévő szakirodalmi forrásokra támaszkodik és nem tartalmaz elsődleges, empirikus adatgyűjtést. Az elemzés adatai elsősorban a szakirodalmi eredmények szintézisének alapulnak, ami korlátozhatja az eredmények közvetlen gyakorlati alkalmazhatóságát és relevanciáját a valós munkahelyi helyzetekben. További korlátot jelent, hogy a felhasznált források túlnyomórészt nyugati, fejlett országok szakirodalmából származnak, így a következtetések érvényessége eltérő kulturális vagy gazdasági környezetekben nem feltétlenül biztosított. Emellett a generációs különbségek értékelése a társadalmi-kulturális sajátosságok függvényében eltérő lehet, ami szintén befolyásolja a kutatási eredmények általánosíthatóságát és alkalmazhatóságát nemzetközi vagy multikulturális környezetekben.

A kutatás jövőbeni célja, hogy átfogóan elemezze és mélyebben megértse a különböző generációk eltérő munkahelyi attitűdjeit és technológiai affinitását, valamint azt, hogy ezek a különbségek miként befolyásolják a munkahelyi együttműködést és a HR stratégiák hatékonyságát. A kutatás hosszabb távon célul tűzi ki, hogy azonosítson olyan HR megoldásokat, amelyek a generációk közötti különbségek figyelembevételével hatékonyan képesek növelni az alkalmazottak motivációját, elkötelezettségét és együttműködési hajlandóságát. A kutatás alapjául kíván szolgálni további empirikus kutatások számára, amelyek feltárhatják az egyes generációs csoportok munkahelyi igényeinek és preferenciáinak konkrét hatását a munkahelyi elégedettségre és a hatékony együttműködésre.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Agárdi I., & Alt A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 99(11), 1049-1079. <https://doi.org/10.20311/stat2021.11.hu1049>
- Anderson, M. & Perrin, A. (2017) Tech Adoption Climbs among Older Adults. *Pew Research Center*. (2024.09.13.) <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/17/tech-adoption-climbs-among-older-adults/>
- Arsenault, P.M. & Patrick, M.L. (2008). Are the shoes appropriate to wear?: A study of cohort values. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(2). 99-107. <https://doi.org/10.1057/jt.2008.6>
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*. 8(4). (pp. 105 – 123). <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berke, S., & Kőműves, Z. (2016). Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In *Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe: 13th Annual International Conference on Economics and Business* (pp. 1-16).
- Besenyi L. (2016): A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3(4), p. 371-378. <https://doi.org/10.3311/ope.19>
- Calvo-Porrá, C., & Pesqueira-Sanchez, R. (2020). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes*, 49(11), 2755-2772. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0598>
- Cotten, S.R., Anderson, W.A. & McCullough, B.M. (2013). Impact of internet use on loneliness and contact with others among older adults: Cross-sectional analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 15(2). <https://doi.org/10.2196/jmir.2306>
- Cox, C. B., Young, F. K., Guardia, A. B., & Bohmann, A. K. (2017). The Baby Boomer bias: The negative impact of generational labels on older workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(2), 71-79. <https://doi.org/10.1111/jasp.12491>
- Crampton, S. M. & Hodge J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9(1). p. 16-23.
- Fernández-Ardèvol, M., & Ivan, L. (2015). Why age is not that important? An ageing perspective on computer anxiety. *Springer International Publishing*. (pp. 189-200). https://doi.org/10.1007/978-3-319-20892-3_19
- Forbes. (2024.08.30.) *20 Strategies HR Managers Can Use To Motivate Diverse Generations*. <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/05/03/20-strategies-hr-managers-can-use-to-motivate-diverse-generations/>
- Freeman, S., Marston, H. R., Olynick, J., Musselwhite, C., Kulczycki, C., Genoe, R., & Xiong, B. (2020). Intergenerational effects on the impacts of technology use in later life: Insights from an international, multi-site study. *International journal of environmental research and public health*, 17(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph17165711>
- Friedrich, R., Peterson, M., Koster, A., & Blum, S. (2010). The rise of Generation C

- Implications for the world of 2020. *Booz & Company*, 62(1).
- Friemel, T. N. (2016). The digital divide has grown old: Determinants of a digital divide among seniors. *New media & society*, 18(2), 313-331. <https://doi.org/10.1177/1461444814538648>
- Gardner & Roberson (2022). 3 Strategies to Bridge Generational Divides at Work. *Harvard Business Review*. (2024.08.31.) <https://hbr.org/2022/12/3-strategies-to-bridge-generational-divides-at-work>
- Gschwind, Y.J., Eichberg, S., Ejupi, A., de Rosario, H., Kroll, M., Marston, H.R., Drobics, M., Annegarn, J., Wieching, R. & Lord, S.R. ICT-based system to predict and prevent falls (iStoppFalls): Results from an international multicenter randomized controlled trial. *European Review of Aging and Physical Activity*, 12(10). <https://doi.org/10.1186/s11556-015-0155-6>
- Gyurián N., Gyurián N. N., & Koczmann K. (2021). Változó munkavégzés a Covid-19 világvárvány idején. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes, Varga János Garai-Fodor Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet: Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén* (pp. 47-65).
- Hill, R. (2017). Embracing digital: key considerations for publishers, marketers and customers. *Information Services and Use*, 37(3). (pp. 349-354). <https://doi.org/10.3233/ISU-170845>
- Jobgroup. (2024.09.10.) *Négy generáció munkahelyi viselkedése – Generációk a munkahelyen I. rész*. <https://jobgroup.hu/en/blog/generaciok-a-munkahelyen-1-1>
- Kirchmayer, Z. & Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. In *31st IBIMA conference, innovation management and education excellence through vision 2020* (pp. 6019–6030).
- Kömüves, Z. S., Pálmai, L., Kovács-Kósa, P., & Szabó-Szentgróti, G. (2023). Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2-13. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>
- Kupperschmidt, B. R. (2000): Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1). p. 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2009). *When generations collide*. Harper Collins
- Lanier, K., (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- London, J. P. (2017). A decade of love and hate: Trajectories of intergenerational ambivalence experienced by two cohorts of older parents and adult children. *Journal of Family Issues*, 38(3), 336-357. <https://doi.org/10.1177/0192513X16634763>
- Lukovszki L. (2015): Generációk és vállalkozók. *Marketing & Menedzsment*, 49(4), p. 55-57.
- Marston, H. R., Genoe, R., Freeman, S., Kulczycki, C., & Musselwhite, C. (2019). Older Adults' Perceptions of ICT: Main Findings from the Technology In Later Life (TILL) Study. *Healthcare*, 7(3), 86. <https://doi.org/10.3390/healthcare7030086>
- McCrandle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (3rd ed.). McCrandle Research.
- Murphy, S. (2007). *Leading a multigenerational workforce*. AARP, Washington.
- Napathorn, C. (2023). HR practices for managing aging employees in organizations: the case of Thailand. *International Journal of Emerging Markets*, 18(5), 1187-1215. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2020-0043>

- Neil, S. (2010): Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management Journal*, 44(1). p. 28-33.
- Nicholas, A.J. (2009). Generational Perceptions: Workers and Consumers. *Journal of Business and Economics Research*, 7(10). <https://doi.org/10.19030/JBER.V7I10.2344>
- Nimrod, G. (2018). Technophobia among older Internet users. *Educational Gerontology*, 44(2-3), 148-162. <https://doi.org/10.1080/03601277.2018.1428145>
- Palfrey, J. and Gasser, U. (2013). *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. Basic Books.
- Sidorcuka, I. and Chesnovicka, A. (2017). Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staf. *CBU International Conference Proceedings, ISE Research Institute*. (pp. 807-814). <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Smith, A. (2014) Older Adults and Technology Use. *PEW Research Center*. (2024.09.13.) <https://www.pewresearch.org/internet/2014/04/03/older-adults-and-technology-use/>
- Smith, J., & Garriety, S. (2020). The art of flexibility: bridging five generations in the workforce. *Strategic HR Review*, 19(3), 107-110. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0005>
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002): Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4). p. 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Smyrl, B. J. (2011). Leading a multi-generational workforce: Understanding generational differences for effective communication. College of Professional Studies Professional Projects. *Marquette University, Wisconsin*. Paper 28
- Stevens, R.H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3(3). 77-83. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p77>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(4), 77-88.
- Tari A. (2010): *Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó
- Twenge, J. M. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*. Simon and Schuster. <https://doi.org/10.56315/PSCF12-23Twenge>
- Zubány E. (2008): Élünk a sokszínűséggel! *Munkaügyi Szemle*, 52(1), p. 35-37.