

Generációs különbségek a munka-magánélet egyensúlyához való hozzáállásban

Süli Viktória – Matiscsákné dr. Lizák Marianna

DOI: 10.14267/VILPOL2026.03.13

A kutatás a munka-magánélet egyensúlyának jelentőségét vizsgálja generációs megközelítésben, különös tekintettel a munkahelyi motivációra, attitűdökre és konfliktusokra. A munka-magánélet egyensúlya a munkavállalói motiváció és megtartás fontos eszköze, amelyet az eltérő társadalmi és gazdasági környezetben szocializálódott generációk különbözően értelmezhetnek. A szakirodalom szerint a fogalom az elmúlt évtizedekben kibővült, ma már nemcsak a munka és család, hanem a munka, család, barátok, egészség és önmegvalósítás közötti egyensúlyt is jelenti. A szervezetek ennek fontosságát egyre inkább stratégiai szinten kezelik. A generációk eltérő elvárásokat fogalmazznak meg, a Baby Boomer és X generáció számára a stabilitás és munkaközpontúság meghatározó, míg az Y és Z generáció számára a rugalmasság, önmegvalósítás és mentális jólét fontosabb. Ezek a különbségek a motivációban és kommunikációban is megjelennek a munkahelyeken, akár konfliktusokat okozva, melyek kezelésére a szakirodalom elsősorban a kommunikáció, tárgyalás, mediáció és mentorálás eszközeit javasolja. A vezetői hozzáállás kulcsfontosságú a konfliktusok megelőzésében. A primer kutatás kérdőíves módszerrel, 155 fős mintán vizsgálta a generációk közötti különbségeket Magyarországon. Az eredmények szerint a munkahelyválasztás legfontosabb tényezője minden generáció számára a munkabér és a generációs hovatartozás nem befolyásolja jelentősen a preferenciákat. Ugyanakkor a fiatalabb generációk számára fontosabb az egészség és a magánélet, valamint kevésbé hajlandók munkaidőn kívül dolgozni. A munka-magánélet egyensúlyából fakadó konfliktusok minden generációt érintenek, főként a szabadság, rugalmas munkaidő és távmunka kérdésében, gyakran vezetői rugalmatlanság miatt. Összességében a generációs különbségek hatása korlátozott a preferenciákra, de jelentősebb az attitűdök és viselkedések terén, ezért a szervezeteknek rugalmas, egyénre szabott, munkavállalóorientált megoldásokat érdemes alkalmazniuk.

Kulcsszavak: munka-magánélet egyensúly, generációs különbségek, munkavállalói motiváció, munkahelyi attitűdök

JEL-kód: J28, J24, M12, M54, C83

Bevezetés

A munka-magánélet egyensúlya egyre fontosabb a dolgozók számára. Épp emiatt az elmúlt néhány évben már nem csupán egyéni kérdéskör, hanem szervezeti szinten kezelendő. Azonban megfigyelhető, hogy a fiatalabb generációk azok, akiknek prioritás a munka-magánélet egyensúlya, míg az idősebbeknek mások a motiválóik. Ennek következményeként munkahelyi konfliktusok alakulhatnak ki a generációk között.

A munka és a magánélet közötti egyensúly megítélése az elmúlt évtizedekben átalakult és bővült (Papp & Varga, 2017), és ma már a munkahelyi elégedettség, a motiváció és a hosszú távú megtartás egyik kulcselemének számít. A változás hátterében nem csupán gazdasági vagy technológiai átalakulások állnak, hanem jelentős generációs különbségek is. A munkaerőpiacon jelenleg négy meghatározó generáció dolgozik együtt. A generációk mindegyike eltérő társadalmi környezetben, más érték- és normarendszerek között szocializálódott. (Meretei, 2017) Ezek a különbségek a munkahelyi elvárásokban, a magánélet szerepének megítélésében és a munkaidőhöz való viszonyban is megjelennek.

A különbözőségek vezethetnek a kommunikáció hiányához (Thuma, 2016), de akár a munkahelyi konfliktusok kialakulásához is. A generációk között kialakuló konfliktusok a mentorálás vagy coaching (Appelbaum et. al., 2022) bevezetésével megelőzhetővé válik a munkahelyeken. A kialakult konfliktusokat pedig a kommunikáció elősegítése, a tárgyalás (Sasfy, 2018) és mediáció (Lovász, 2009) segítségével lehet kezelni.

Megállapítható, hogy a generációk közötti különbségek a munkahelyen destruktív hatással lehetnek annak működésére, ha nincs megfelelően kezelve és elemelve a vezetők részéről. A modern vállalatoknak törekedni kell a munkavállalóbarát, rugalmas és egyénre szabott munkakörnyezet kialakítására, hogy hosszútávú fennmaradásukat és versenyképességüket biztosítsák, ehhez azonban az egyének közötti különbségeket és azok eredetét is meg kell ismerniük.

Szakirodalmi áttekintés

A munka-magánélet egyensúlyának értelmezése

A work-life balance (WLB) kifejezést az 1960-70-es években kezdték el a nemzetközi szakirodalomban használni (Papp & Varga, 2017). Ezzel egyidejűleg csökkent a megfelelési kényszer és a vállalatok elkezdték ezt felismerni. (Thuma, 2016) Magyarországon később, a rendszerváltás után lett használatos. Sokan csak női kérdésként gondolnak rá, emiatt is fordul elő, hogy főleg a korai magyar szakirodalmakban a „munka-magánélet” kifejezés mellett a „munka-család” fordítást is alkalmazzák. Az elmúlt egy-két évtizedben azonban elkezdett kiterjedni a fogalom használata, hiszen mindenki számára fontos, hogy az életük különböző területei összeegyeztethetőek legyenek. Amiatt azonban, hogy nem kiterjedt problémának volt tekintve, sokáig a vállalatok sem tekintettek rá olyan problémaként, amit szervezeten belül kell megoldani (Papp & Varga, 2017). Más megközelítés szerint az egyéneknek az élet öt területe között kell egyensúlyozni. munka, család, barátok, egészség és lélek (önmaga). Ezt a nézetet is azonban sokszor leszűkítik a kutatások során az első kettőre. (Pichler, 2009)

Bármelyik megfogalmazását vizsgáljuk, a fogalom egyre tágabbá válik és a munkaadók is egyetértenek azzal, hogy mindenki számára ugyanolyan fontos és szervezeti szinten kell foglalkozni vele, a nyugati országokban állami szinten is témává vált. Koreában például 2008-tól kezdve jogszabályi szinten kiemelték a munka és család egyensúlyára való törekvéseket, férfiakat és nőket egyenlően érintve, amit díjakkal is elismernek (Ok et. al., 2021).

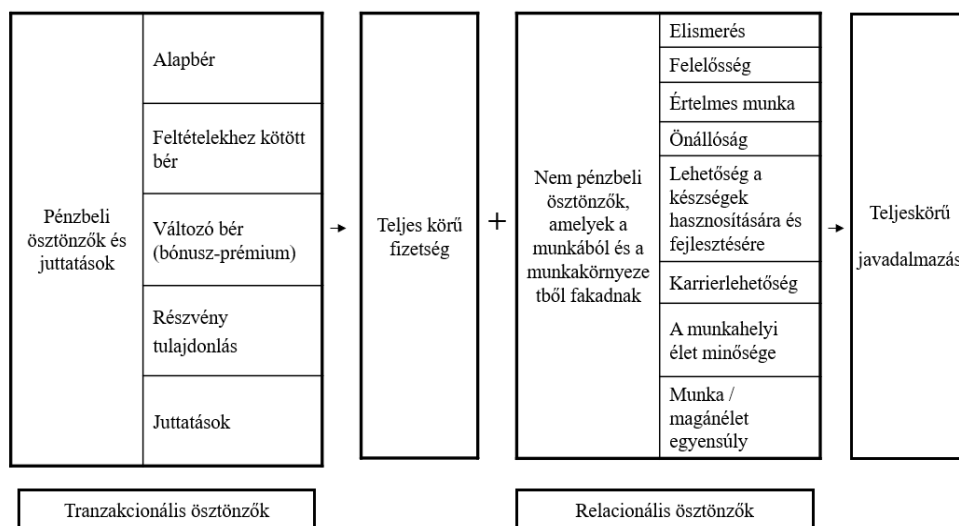
Annak érdekében, hogy Magyarországon is minél több vállalkozás alakítsa stratégiai céljá a munka-magánélet egyensúlyát díjakat vezettek be országunkban is. Az egyik ilyen a Családbarát Vállalat-díj, amit 2013-ban vezettek be. Akik elnyerik a díjat sokszor mentori szerepbe kerülnek a többi vállalat számára, iránymutatást adhatnak (Bende, 2022).

Munkaetika tekintetében sok kutatás azt mutatja, hogy a fiatalabb generációknál a munka kevésbé központi életszerep, fontosabb számukra az egyensúly és a szabadidő megléte. Ezzel ellentétben sok kutatás figyelmen kívül hagyja a lokális, szervezeti és kulturális ellentéteket. (Meretei, 2017)

A munkahelyi motiváció jellemzői

A motiváció az egyén egy belső állapota, ami arra készíti, hogy meghatározott módon viselkedjen, cselekedjen. A motiválás ezzel szemben olyan vezetési tevékenység, amely során a vezető másokat készítet cselekvésre, hogy szervezeti szinten elvárt eredményeket érjenek el. A munkahelyi motivációnak két fajtája a belső motiváció (érdekes, kihívást jelentő munka, készségfejlesztés, munka-magánélet egyensúlya, stb...) és a külső motiváció (pl. béremelés, jutalom, promóció, stb...). A belső ösztönzők általában tovább fenntartják a motiváltságot, mélyebbek és tartósabbak (Csordás et. al., 2012).

1. ábra A teljeskörű javadalmazási rendszer



Forrás: Armstrong-Murlis (2005): Javadalmazásmenedzsment. KJK-KERSZÖV. Budapest, Hay Group támogatásával. 26.o.

A vállalat a munkavállalók motiválására a javadalmazási/ösztönzési rendszerét tudja felhasználni. Ebbe beletartoznak mind az anyagi és nem anyagi ösztönzők (Armstrong & Murlis, 2005). A nem pénzbeli ösztönzők személyre szólóak, és a hosszútávú motiváció és munkahelyi elégedettség fontos részét képezik (Csordás et. al., 2012). Mindezek alapján elmondható, hogy a munka-magánélet egyensúlya egy motivátor lehet a munkavállalók számára. Azonban az egyes generációk más-más jelentőséget biztosítanak neki, így konfliktusforrás is lehet.

A munkaerőpiacon lévő generációk jellemzői

A különböző generációk meghatározhatók kohorszokként életkoruk alapján, ám elsődlegesen a generációkat kollektív öntudatuk (Mannheim, 1952) és közös élményeik szerint határolhatjuk be. Az így kialakult közösségi jegy és nemzedéki tudat összekapcsolja az egyéneket, emiatt hasonló vagy közös helyzetértelmezésük, attitűdök és cselekvési formák alakulnak ki bennük. (Nagy & Kölcsey, 2016) A generációs jegyek habár a gyermekkori és fiatalkori élmények alakítják elsősorban, a technológiai fejlődés hatására élményalapon változhatnak. (Steigervald, 2020) Az egyes generációk körülbelül 20 évenként váltják egymást, bár ez a tendencia felgyorsulni látszik, az elkövetkezendő években ez 15, de 10 évre is csökkenhet. (Nagy & Kölcsey, 2016) (Reis, 2018) A munkaképes korú népséget (16-65 év közöttiek) jelenleg négy generáció alkotja, a Baby Boomer (60-65 évesek), az X (46-59 évesek), az Y (45-30 évesek) és Z generáció (29-16 évesek). A generációk leírása és csoportosítása kontinenseként és országokként is eltérő lehet. (Meretei, 2017) A kutatás szempontjából elsősorban Magyarország beosztásai mérvadóak, amelyet az 1. táblázat tartalmaz.

1. táblázat A generációk közötti általános eltérések

| Baby boomer (1946-1967) | X generáció (1966-1979) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> munkaközpontú szemlélet nagy versenyszellem változásra nehezen reagál hierarchiához, merev feltételekhez szokott tekintélyelvűség preferált kommunikáció: személyesen vagy telefonon keresztül | <ul style="list-style-type: none"> nehezebben reagálnak a változásokra képesek alkalmazkodni (, de nehezen) egyéni célok az elsők munka-magánélet egyensúlya fontos kevésbé lojálisak a vállalathoz kommunikációs preferencia: telefonon keresztül vagy e-mail |
| Y generáció (1980-1995) | Z generáció (1996-2010) |
| <ul style="list-style-type: none"> erősségük a multitasking csapat-orientáltak beilleszkednek a környezetükbe egyéni karrier az elsősorú („job-hopperek”) kommunikációs preferencia: közösségi média és e-mail | <ul style="list-style-type: none"> legnyitottabb generáció gyors információáramláshoz szoktak pénzügyi stabilitás kiemelkedően fontos technológiára nyitottak, könnyen alkalmazkodnak hozzá kommunikációs preferencia: közösségi média |

Forrás: Appelbaum et al (2022), Meretei (2017), Thuma (2016), Szabó-Szentgróti et al. (2019) források alapján saját szerkesztés

A baby boomerek (1946-1965)

A generáció elnevezése a háborúk utáni születésszám-növekedésből ered; tagjai gazdasági növekedés időszakában születtek világszerte és Magyarországon is. Jellemző rájuk az optimizmus, a munkaközpontúság és az erős versenyszellem. Hisznek képességeikben, ugyanakkor nehezen reagálnak a változásokra, és céljaik eléréséért sok áldozatra hajlandók, ami gyakran negatív következményekkel jár. Előnyben részesítik az irányított munkavégzést, de a túl gyakori visszajelzést nem kedvelik (Appelbaum et al, 2022).

Magyarországon a szocializmus (Thuma, 2016) és a rendszerváltás is nagy hatással volt rájuk. A szocializmus alatt kialakult életképük, a hierarchiához, kemény munkához és állandó, merev feltételekhez szoktak (Szabó-Szentgróti et al., 2019). A tekintélyelvűség, a munka tisztelete és a személyes kapcsolatok folyamatos ápolása mai napig jellemző rájuk (Thuma, 2016).

Az X generáció (1966-1979)

Az X generáció jelentős társadalmi és technológiai változásokat élt át, mint a rendszerváltás, az információs technológia gyors fejlődése és a munkahelyi bizonytalanság növekedése. Felőtté válásuk során a korábbi közösségi minták visszaszorultak. Bár használják a számítógépet, a technológiai újításokat nehezebben fogadják be, ugyanakkor hisznek a munka és szorgalom eredményességében, és kihívások árán képesek alkalmazkodni. Kommunikációjukban inkább a telefonos kapcsolatot részesítik előnyben (Thuma, 2016). Kritikus és kreatív gondolkodás jellemzi őket, törekednek az önállóságra és egyéni céljaik megvalósítására. A Baby Boomereknél jobban alkalmazkodnak a technológiához, ugyanakkor kevésbé lojálisak a szervezethez (Appelbaum et al, 2022).

Magyarországon gazdasági nehézségek és társadalmi változások közegében nőttek fel, ahol a családi minták átalakulása hozzájárult ahhoz, hogy a munka-magánélet egyensúlya számukra is fontossá váljon, bár továbbra is munkaközpontúak (Szabó-Szentgróti et al., 2019). A munka-magánélet egyensúlyához való hozzáállásuk nemzetközileg is javult az előző generációkhoz képest.

Az Y generáció (1980-1995)

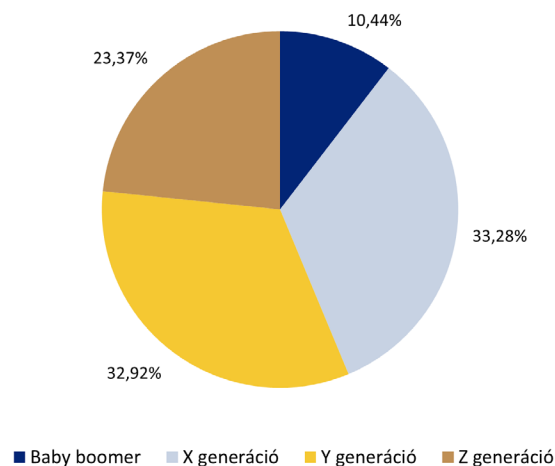
Az Y generáció, akiket a „beképzelt generáció” -nak is neveznek. Számukra fontos munka-magánélet egyensúlya, úgy érzik a vállalatoknak ki kell érdemelniük a lojalitásukat. Erőségük a multitasking, magabiztosak, optimisták és csapat-orientáltak. Felelősséget vállalnak a döntéseikért, a jó teljesítményt egy elvárásnak tekintik, emellett inkább beilleszkednek környezetükbe, nem láznak (Appelbaum et al, 2022). Sokkal többet tudnak a digitális világról, kiemelten fontos számukra az egyéni karrierjük, emiatt gyakran is váltanak munkahelyet. Az előző korosztályokhoz képest öntörvényűek, könnyen alkalmazkodnak a változásokhoz és a közösségi oldalakon keresztül tartják ismerőseikkel a kapcsolatot (Thuma, 2016).

A Z generáció (1996-2010)

A Z generáció a munkaerőpiac legfiatalabb csoportja, bár a következő években az alfa generáció is megjelenik. A globalizált világ nemzedékeként regionális különbségeik kevésbé jelentősek. Digitális környezetben nőttek fel, ezért nyitottak, a gyors kommunikációhoz és az állandó információáramláshoz szoktak (Appelbaum, Bhardwaj, Goodyear, & Gong, 2022). A lassú munkahelyi világ nem képes motiválni a Z generációt, az idegrendszerük egy gyorsabb közeghez szokott, emiatt az idősebbek számára megszokott tempó nem emeli meg a dopaminszintjüket. A fiatalabbaknak sok közeli cél és állandó elismerés kell a figyelmük fenntartásához. Ez a jelenség az X és Y generációkra is hatással van, bár kisebb mértékben, mint a Z-re (Kaszás, 2026). Kiemelten fontos számukra a pénzügyi stabilitás (Appelbaum et al, 2022), a közösségi médián keresztüli kapcsolattartás, valamint a több tevékenység párhuzamos végzése. Emellett a mentális egészség és a magánélet hangsúlyos szerepet kap, ami a munka–magánélet egyensúlyának új értelmezését tükrözi (Forage, 2024).

A generációk megoszlása a munkaképes népességben belül

2. ábra A generációk megoszlása a munkaképes korú népességben belül (2025)



Forrás: saját szerkesztés a KSH (STADAT, nep0003) alapján

Magyarországon legnagyobb arányban az X (33,28%) és az Y (32,92%) generáció alkotja a munkaképes korú korosztályt, több, mint 4 millió fővel. A Baby Boomer generáció körülbelül 650 ezer fővel a munkaképes korúak 10,44%-át alkotja. A Z generáció 23,37%-át képezi körülbelül 1,5 millió fővel a munkaképes korosztálynak. Az elkövetkező években várható változás ezen a téren, hogy a Baby Boomerek lassan elhagyják a munkaerőpiacot, a Z generáció jelenleg tanuló és hallgató szerepet betöltő tagjai, mint munkavállalók megjelennek. (Központi Statisztikai Hivatal)

A generációk menedzsmentbeli különbségei

A generációs különbségek a vezetői stílusokban is megmutatkoznak. A baby boomerek inkább autokratív vezetői stílussal rendelkeznek, parancsolóak és megkövetelik az engedelmességet, a változásokra és arra tett javaslatokra nem reagálnak (Appelbaum et al, 2022). Az X generációtagjai, őszinte kommunikátorok, kevésbé formálisak, képesek nyílt kritikát formálni. (Mosley, 2005) A Y generáció tagjai a kihívásokat és kollaboratívok. Ez vezetői stílusukban is megjelenik, értékalapúak, sok visszajelzést adnak munkatársaiknak. Csapatközpontú, diverz és elfogadó közösségeket próbálnak építeni. Mindezek ellenére kevés tapasztalattal rendelkeznek a vezetés „soft skilljei”, például az érzelmi intelligencia terén (Gabrielova & Buchko, 2021). A Z generáció legidősebb tagjai is a 20-as éveik végén járnak, így nem töltöttek még be számottevően vezetői pozíciót, ezáltal nem lehet általános véleményt alkotni róluk. A vezetői tulajdonságok vizsgálata során kiemelendő, hogy a vezetői stílusokat befolyásolhatja az életkor, de más személyiségjellemzők fontosabbak, emiatt nem lehet az egyes egyéneket kategorizálni, mint vezető generációs hovatartozása alapján. (Boyle, és mtsai., 2018)

A munkahelyi konfliktusok fogalma, fajtái és kezelése

A konfliktus valamilyen összeütközés, nézeteltérés. A konfliktus egy anomáliaként is felfogható, de az emberi természet része. (Szabó & Kiss, 2013) Az általános vélemény szerint a konfliktusok negatív hatással vannak a szervezetre, különbözőségek eredménye, nem az oka. (Nádházy, 2006). A generációk közötti munkahelyi konfliktusok megfogalmazhatóak, mint „különbségek a kommunikációs preferenciákban (a technológia használata vs. személyes találkozás), a munkahelyi értékekben/attitűdökben (egy munkaközpontú látásmód vs. egy kiegyensúlyozott perspektíva), a karriercélokban (előrelépési lehetőségek vs. a vágy, hogy hatással legyen másokra), és a hatalom, befolyás tekintetében.” (Harris, 2015) 13.o)

A konfliktusok fajtái

Az alábbi 2. táblázat összefoglalva mutatja a konfliktusok típusait.

2. táblázat A konfliktusok egyes csoportosításai

| Csoportosítás szempontja | Típusai | | |
|---|-----------------|------------|----------------|
| Résztevők száma (Tóth, 2000) | Individuális | Kollektív | |
| Kimenetele szerint (Bakacsi, 2007) | Konstruktív | Destruktív | |
| Megjelenésük helye szerint (Németh, 2015) | Nyílt | Rejtett | |
| Kiváltó ok alapján (Appelbaum et al., 2022) (Thuma, 2016) (Juhász et al., 2023) | Viselkedésalapú | Értékalapú | Identitásalapú |

Forrás: saját szerkesztés

A résztvevők száma és a konfliktus kiterjedése alapján individuális és kollektív konfliktusokat különböztetünk meg. Az individuális konfliktus egyének között alakul ki (pl. munkavállaló–munkavállaló vagy vezető–beosztott), míg a kollektív konfliktus csoportokat vagy szervezeti egységeket érint (Tóth, 2000). Generációs konfliktusok jellemzően individuális szinten jelennek meg. Kimenetelük szerint a konfliktusok lehetnek destruktívák, amelyek rontják a teljesítményt és megosztják a feleket, illetve konstruktívák, amelyek elősegítik a problémamegoldást, kreativitást és a szervezeti működés átláthatóságát, ezért bizonyos esetekben ösztönözhetők is (Bakacsi, 2007). Megjelenésük szerint beszélhetünk nyílt és rejtett konfliktusokról. A nyílt konfliktusok egyértelműen megjelennek, míg a rejtettek elfojtottak, passzív-agresszív formában jelentkeznek, és hosszabb távon nehezebben kezelhetők (Németh, 2015).

kiváltó ok alapján három fő típust különböztetünk meg. A viselkedésalapú konfliktusok a kommunikációs különbségekből erednek: a generációk eltérő csatornákat és visszajelzési gyakoriságot preferálnak, ami kommunikációs hiányhoz és félreértésekhez vezethet (Appelbaum et al, 2022; Thuma, 2016). Az értékalapú konfliktusok a motivációs különbségekből fakadnak: míg az idősebb generációk inkább munkaközpontúak és külső elismerésre törekednek, a fiatalabbak számára a munka–magánélet egyensúlya, a technológiai környezet, a pénzügyi stabilitás és a mentális egészség is meghatározó (Appelbaum et al, 2022; Forage, 2022). Az identitásalapú konfliktusok a csoporthoz tartozás igényéből és a generációk közötti összehasonlításból erednek, ugyanakkor a szervezeti kultúra képes egységesíteni a preferenciákat (Appelbaum et al, 2022). Bár a generációk közötti együttműködés jellemző, az egyének legszívesebben saját vagy közeli generációjukkal dolgoznak, míg a Z generációval kevésbé preferált az együttműködés (Juhász et. al., 2023).

A konfliktuskezelés során azonban nem elegendő kizárólag generációs különbségekre építeni, mivel az egyéni tényezők, például a neveltetés, tapasztalatok és élethelyzet szintén jelentős hatással vannak a viselkedésre (Appelbaum et al, 2022).

A konfliktuskezelés módszerei

A konfliktuskezelés egyik megelőző módszere a mentorálás, amely a konfliktusok kialakulásának elkerülésére irányul (Appelbaum et al, 2022).. Az új munkatársak beillesztése, mint munkahelyi szocializációs folyamat hozzájárul a konfliktusok megelőzéséhez, amelyben mind a munkáltató, mind a munkavállaló aktív szerepet vállal, a kezdeményezés azonban a munkáltató feladata. A folyamat támogatására gyakran mentort jelölnek ki, aki tapasztaltabb munkatársként segíti a beilleszkedést (Csordás et. al., 2012). A mentorálás nemcsak a betanulást gyorsítja, hanem elősegíti a generációk közötti kapcsolatokat kialakulását és a kölcsönös megértést is.

A kialakult konfliktusok kezelésének egyik leggyakoribb módja a tárgyalás, amely során a felek közösen törekednek a nézeteltérések megoldására. Ez békés eszköz, amely egyéni és kollektív konfliktusok esetén is alkalmazható, és már a konfliktus kialakulása előtt célszerű használni (Sasfy, 2018). Hatékonysága a megfelelő stratégia és tárgyalástechnikai stílus alkalmazásától függ; ellenkező esetben, ha az egyik fél dominál, kikényszerítésről beszélünk (Bakacsi, 2007).

Thomas és Kilmann modellje öt konfliktuskezelési viselkedéstípust különböztet meg. A versengő saját érdekeit helyezi előtérbe, az elkerülő kivonul a helyzetből, a kompromisszumkereső kölcsönös engedményekre törekszik, az alkalmazkodó mások érdekeit részesíti előnyben, míg az együttműködő minden fél számára optimális megoldást keres. Az egyes stílusok hatékonysága helyzetfüggő, mindegyiknek lehet konstruktív és destruktív hatása. Egyének nem sorolhatók kizárólag egy típusba, mivel a választott viselkedést a situáció és a résztvevők is befolyásolják (Benke, 2023).

Amennyiben a felek egymás között képtelenek megoldani a helyzetet a mediáció jelenthet megoldást. Ekkor egy harmadik, semleges fél, mint közvetítő vesz részt a megoldásban. Célja, a valós érdekek feltárása, hogy közös megegyezésre bírja a feleket, de nem bíraskodik és hoz megoldást helyettük. A „win-win” helyzet elérése a mediációs folyamat ideális befejezése. A folyamat akkor a leghatékonyabb, ha a konfliktus még nem járt destrukcióval és a felek nem szigetelődtek el egymástól. (Lovász, 2009)

Saját kutatás

A hazai és nemzetközi szakirodalom is átfogóan közelíti meg a generációk közötti eltéréseket mind kommunikációs preferenciák, mind értékrend tekintetében. Azonban arról, hogy az egyének a generációs hovatartozása (így életkora) szignifikáns befolyásolója-e a többi tényező (pl.nem, családi állapot, korábbi tapasztalatok, stb...) mellett, vagy csupán egy életkori sajátoságról beszélünk, amit a sztereotipizálás felerősít és nincs jelentősége az egyének menedzselése szempontjából statisztikai mutatókkal alátámasztott irodalmat nem találtam csupán elvéve.

A szakirodalom és felmerülő kérdések alapján az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

- **H1:** A fiatalabb generációk számára fontosabb a fizikai és mentális egészségük a munkával szemben, mint az idősebb munkavállalóknak.
- **H2:** A fiatalabb generációk számára fontosabb a magánéletük (szabadidő, barátok, stb...), mint a munka, míg az idősebb generációk a munkahelyüket helyezik előtérbe.
- **H3:** A fiatalabb generációk kevésbé hajlandóak a munkaidőn kívüli munkavégzésre, mint az idősebb generációk.
- **H4:** A munka-magánélet egyensúlya a Z generációnál okozza a legtöbb munkahelyi konfliktust.
- **H5:** A generációs hovatartozás más demográfiai ismérveknél nagyobb mértékben befolyásolja az egyének munkahelyválasztási preferenciáit.

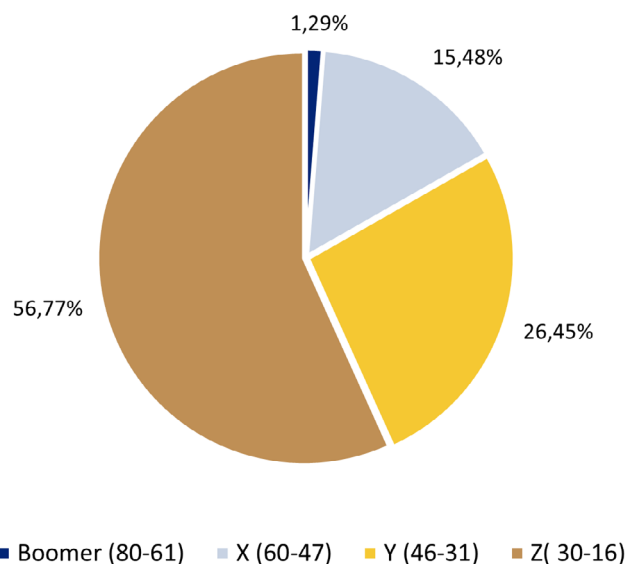
Módszertan

A primer adatgyűjtés kérdőívvel történt. A kérdőív 20 kérdésből állt, ebből 17 kötelezően megválaszolható és négy részre osztható. A visszaérkezett válaszokat az alábbi statisztikai módszerekkel elemeztem: megoszlási viszonyszám, alapeloszlás jellemzők, egytényezős varianciaanalízis, vegyes kapcsolatvizsgálat és korrelációszámítás.

A minta eloszlása

A kérdőívre 175 kitöltés érkezett, amiből 155 válasz érvényes és felhasználható a vizsgálat során. A kitöltők 33,55%-a férfi és 65,81%-a nő, míg egy kitöltő nem szeretett volna válaszolni a kérdésre. Az életkoruk alapján 16 és 64 év között szóródnak, azaz egy 48 egység hosszú skálán, 31,24 éves átlagéletkorral. A minta életkor alapján nem reprezentatív (4.ábra, 18.o).

3. ábra A minta megoszlása generációs hovatartozás alapján

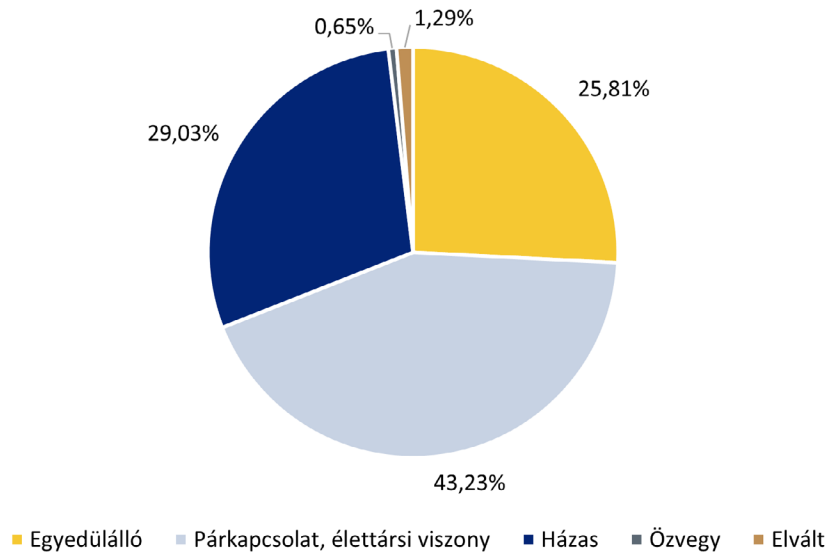


Forrás: saját kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés, 2026

A válaszadók 14,19%-a a fővárosban, 16,13%-a megyei jogú városban, 36,77%-a városban, 32,90%-a községben, faluban vagy tanyán él. A válaszadók 47,10%-a fejlett, 52,90%-a elmaradó régióban él. A régiók besorolására a KSH 21.1.2.2. táblája szolgálta a kiindulópontot. A megyék és főváros 2024-es egy főre jutó GDP alapján felállított rangsorban az első 10 megyét fejlettnek, a 11-20. helyen lévőköt elmaradónak tekintetem. A kitöltők 87%-a beosztotti pozícióban dolgozik, 8,39%-a vezető és 4,52%-a vállalkozó. Közsférában 43,23%-a, a civil szektorban 19,35%-a és a versenyszektorban 34,84%-a dolgozik a válaszadóknak. Állománycsoport szerint 67,74% szellemi, 32,26% fizikai munkát végez.

Családi állapot alapján a kitöltők 25,81%-a egyedülálló, 43,23%-a párkapcsolatban vagy élettársi viszonyban él, 29,03%-a házas, 0,65%-a özvegy és 1,29%-a elvált (5. ábra, 19.o). 68,39%-ának nincs gyermeke, 9,03%-ának 1 gyermeke, 14,84%-ának 2 gyermeke, 6,45%-ának 3 gyermeke és 1,29%-ának 4 gyermeke van. A kitöltők 20,65%-ának van kiskorú gyermeke, a legtöbb kisgyermekes kitöltőnek 1 kiskorú gyermeke, azaz eltartottja van.

4. ábra A minta megoszlása családi állapot alapján



Forrás: saját kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés, 2026

Kutatási eredmények

A kutatás eredményeit három fő csoportra lehet osztani. A munkahelyválasztást befolyásoló tényezők és demográfiai ismérvek kapcsolata, a generációs különbségek munkahelyi konfliktusok terén és a generációk munkahelyi attitűdjei lettek azonos mintán keresztül vizsgálva.

Munkahelyválasztást befolyásoló tényezők

3. táblázat A munkahelyválasztást befolyásoló tényezők és demográfiai ismérvek kapcsolata

| Mutatószám | Munkahelyválasztást befolyásoló tényezők | Munkabér nagysága | Karrierlehetőség | Rugalmas munkaidő | Táv munka lehetősége | Tanulási lehetőségek | Önellőség | Csoportmunka | Munkatársakkal való viszony | Segítő vezetés | Munkahelyi környezet | Munkahely és lakhely közelsége |
|------------|--|-------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------------------|-----------|---------------|-----------------------------|----------------|----------------------|--------------------------------|
| | Ismérv | | | | | | | | | | | |
| p- érték | Generáció | 0,2201 | 0,0001 | 0,2962 | 0,7376 | 0,6283 | 0,1370 | 0,6507 | 0,4070 | 0,7117 | 0,0549 | 0,4199 |
| | Nem | 0,3010 | 0,0062 | 0,3172 | 0,0306 | 0,3264 | 0,2813 | 0,5982 | 0,6755 | 0,2705 | 0,9074 | 0,0538 |
| | Lakhely típusa | 0,8878 | 0,7262 | 0,2125 | 0,0107 | 0,7399 | 0,1352 | 0,7573 | 0,1578 | 0,8199 | 0,0188 | 0,2272 |
| | Lakhely fejlettsége | 0,1603 | 0,0515 | 0,4871 | 0,5905 | 0,4098 | 0,1249 | 0,2361 | 0,5829 | 0,9814 | 0,0254 | 0,4515 |
| | Családi állapot | 0,2540 | 0,0070 | 0,6459 | 0,4083 | 0,7794 | 0,4709 | 0,1380 | 0,5164 | 0,3304 | 0,0653 | 0,8009 |
| | Állomány-csoport | 0,2611 | 0,2451 | 0,0124 | 0,0037 | 0,0334 | 0,1635 | 0,9670 | 0,0474 | 0,2196 | 0,0874 | 0,0733 |
| | Beosztás | 0,9433 | 0,7052 | 0,9768 | 0,6792 | 0,1882 | 0,0522 | 0,8912 | 0,3560 | 0,2904 | 0,0033 | 0,1012 |
| | Szektor | 0,8244 | 0,5653 | 0,4738 | 0,8944 | 0,4341 | 0,6694 | 0,3716 | 0,8850 | 0,9845 | 0,3302 | 0,0226 |
| r | Gyermekek száma | -0,0623 | -0,2841 | -0,0592 | -0,0712 | -0,0239 | 0,0835 | 0,1292 | 0,0976 | 0,1174 | -0,0279 | -0,0796 |
| | Kiskorú gyermekek száma | 0,0560 | -0,2810 | 0,0138 | 0,0327 | -0,0709 | -0,0002 | 0,0434 | 0,1041 | 0,0524 | -0,0039 | 0,0211 |

Forrás: saját kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés, 2026

A számítások alapján elmondható, hogy a generációs hovatartozás csupán a karrierlehetőségek fontosságát befolyásolja, a Z generációnak fontosabbak a karrierlehetőségek, a minta alapján a generációs hovatartozás 12,55%-ban befolyásolja a karrierlehetőség fontosságát az egyes egyéneknek, tehát gyenge kapcsolat van a válaszadás és generációs hovatartozás között. Azonban fontos megjegyezni, hogy a karrierlehetőségek keresése nem csupán Z generációs jelenség, minden pályakezdő fiatalra jellemző életkori sajátosság, emiatt azt állítani, hogy a generációs hovatartozás befolyásolta az eredményt önmagában nem helyes állítás. A kitöltők neme 4,82%-ban befolyásolta, hogy milyen fontosak a karrierlehetőségek a férfiak javára. A távmunka lehetőségének fontosságát a nem 3,04%-ban befolyásolta, szintén a férfiaknak fontosabb. A nemi hovatartozás tehát általánosságban nem befolyásolja a munkahelyi preferenciákat vagy csupán gyenge kapcsolat mutatható ki a nem és egyes tényezők fontossága között. A lakhely típusa szignifikánsan befolyásolta a távmunka lehetőségének fontosságát, 1,95%-ban, a fővárosban élőknek legfontosabb, minél kisebb településtípusban laknak annál kevésbé fontos

tényező. A munkahelyi környezet és lakhely típusa között 6,37%-os kapcsolat mutatható ki, minél kisebb településtípuson élnek az egyes kitöltők, annál fontosabb számukra. A lakhely fejlettsége 3,23%-ban azt, hogy a kitöltőknek mennyire fontos a munkahelyi környezet, az elmaradó térségben élők számára nagyobb jelentőségű, mint a fejlett régiókban élőknek.

Az állománycsoport, azaz, hogy fizikai vagy szellemi munkát végeznek a munkavállalók befolyásolta leginkább a munkahelyi preferenciáikat. 4,01%-ban befolyásolta, hogy mennyire fontos a rugalmas munkaidő, 5,37%-ban a távmunka lehetőségének fontosságát, 2,92%-ban a tanulási lehetőségek fontosságát és 2,54%-ban a munkatársakkal való viszony fontosságát. A munka típusa és a válaszok között minden esetben gyenge kapcsolat mutatható ki a minta alapján és a különbségek elsősorban abból adódnak, hogy a fizikai és szellemi munkavégzés lehetséges feltételei is eltérnek egymástól. A beosztás 7,30%-ban befolyásolta a munkahelyi környezet fontosságát, azaz gyenge kapcsolat mutatható ki. A beosztottnak fontosabb, mint a vezetőknél vagy vállalkozóknak. A minta alapján a közsférában dolgozóknak fontosabb a lakhely és munkahely közelsége, mint a civil szektorban és versenyszférában foglalkoztatottnak. Az, hogy milyen szektorban dolgoznak az egyes illetők 4,99%-ban befolyásolta a válaszukat, azaz gyenge a kapcsolat.

A családi állapot 8,91%-ban befolyásolja, hogy milyen fontosak a karrierlehetőségek munkahelyválasztás során, azaz gyenge kapcsolat van a családi állapot és karrierlehetőségek keresése között. A minta alapján a házasoknak kevésbé fontosak a karrierlehetőségek, mint az egyéb családi állapotúaknak. A gyermekek száma és a karrierlehetőségek fontossága között negatív korreláció mutatható ki a minta alapján, tehát minél több gyermeke van a munkavállalóknak annál kevésbé fontos számukra munkahelyválasztás során a karrierlehetőség. Azonban a gyermekeseknek, azaz szülőknek fontosabb a csapatmunka, mint azoknak, akiknek nincs gyermekük, illetve a segítő vezetés is felértékelődik számukra a gyermektelenekkel szemben. A kiskorú gyermekek száma és a karrierlehetőségek fontossága között szintén negatív korreláció mutatható ki, míg a munkatársakka való viszony és kiskorú gyermekek száma között pozitív korreláció van, tehát a kisgyermekeseknek fontosabb, mint azoknak, akiknek nincs kiskorú gyermeke. Összességében elmondható, hogy egyik demográfiai ismérv sem befolyásolja szignifikánsan a munkahelyválasztási preferenciáit a mintának. (3. táblázat, 20.o)

A kitöltők generációs hovatartozástól függetlenül a munkabér nagyságát választották a legfontosabb tényezőnek munkahelyválasztás során. Ezen felül a 3 legfontosabb tényező között szerepelt a Z generációnál a rugalmas munkaidő és karrierlehetőség, az Y generációnál a karrierlehetőség és munkahely-lakhely közelsége, az X generációnál a rugalmas munkaidő és önállóság, a baby boomereknél a karrierlehetőség, rugalmas munkaidő, önállóság és csapatmunka lett kiemelve, mint fontos tényezők.

4. táblázat A munkahelyválasztást befolyásoló tényezők előfordulása a 3 legfontosabb tényezőben, a kitöltők %-ban

| Választott tényezők | Z generáció | Y generáció | X generáció | Baby boomer | Nem Z |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Munkabér nagysága | 86% | 88% | 83% | 100% | 87% |
| Karrierlehetőség | 41% | 37% | 21% | 50% | 31% |
| Rugalmas munkaidő | 47% | 22% | 63% | 50% | 37% |
| Táv munka lehetősége | 14% | 15% | 13% | 0% | 13% |
| Tanulási lehetőség | 13% | 20% | 4% | 0% | 13% |
| Önállóság | 9% | 7% | 38% | 50% | 19% |
| Csapatmunka | 5% | 10% | 4% | 50% | 9% |
| Munkatársakkal való viszony | 16% | 22% | 21% | 0% | 21% |
| Segítő vezetés | 13% | 32% | 17% | 0% | 25% |
| Munkahelyi környezet | 24% | 15% | 17% | 0% | 15% |
| Munkahely és lakhely közelsége | 34% | 34% | 21% | 0% | 28% |

Forrás: saját kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés, 2026

Az egyes generációk körében a három legfontosabb tényező munkahelyválasztás során nem mutat eltérést, tehát életkortól, generációs hovatartozástól függetlenül ugyanazokat keresik az egyes munkavállalók a munkahelyeiken.

Munkahelyi konfliktusok

A kérdőív során azt, hogy volt-e konfliktusa egyes esetekben a munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódóan zárt kérdésként tettem fel, amelyre igen, nem vagy nem történt ilyen eset választ lehetett adni. Hogy több információt megtudjak a megtörtént esetekről volt lehetőségük kifejtetni, ha történt ilyen mi, illetve egy másik kérdésben, ha hasonló eset történt, de nem volt felsorolva mi, hogy minél több területet lefedhessek. A munka-magánülethez és szabadidőhöz kapcsolódóan a legtöbbször munkahelyi konfliktust okozott, hogy a kitöltő szabadságot kérvényezett, szeretett volna kihasználni, 34 kitöltő jelezte. Továbbá a rugalmas munkaidő kérvényezése, kihasználása (24 kitöltő) és megbeszélés, meeting kihagyása (16 kitöltő) okozott többeknek munkahelyi konfliktust. A távmunka kérvényezése, kihasználása és csapatépítő program kihagyása szintén munkahelyi konfliktusforrások.

A munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódóan munkahelyi konfliktusokról az egyes generációk visszajelzését az alábbi táblázat tartalmazza.

5. táblázat Munkahelyi konfliktusok előfordulása a generációk körében a generációk %-ában

| Konfliktus megnevezése | Baby boomer % | X generáció % | Y generáció % | Z generáció % |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rugalmas munkaidő kérvényezése/kihasználása | 0,00% | 20,83% | 17,07% | 13,64% |
| Táv munka kérvényezése/kihasználása | 0,00% | 8,33% | 17,07% | 2,27% |
| Szabadság kérvényezése/kihasználása | 0,00% | 12,50% | 29,27% | 21,59% |
| Megbeszélés, meeting kihagyása | 0,00% | 25,00% | 9,76% | 6,82% |
| Csapatépítő program kihagyása | 0,00% | 20,83% | 14,63% | 3,41% |

Forrás: saját kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés, 2026

A 2. táblázatban (6.o) látható adatok alapján elmondható, hogy a generációs hovatartozás nem befolyásolja a munkahelyi konfliktusok kialakulását.

Ahhoz, hogy a kutatott témát minél átfogóbban megértsem és ne csupán kvantitatív adatokra támasszam a hipotézisek vizsgálatát szükségesnek éreztem, hogy a kérdőív ezen részében megkötések nélkül kifejtessék a munkahelyi konfliktusokkal kapcsolatos észrevételeiket a válaszadók.

A szöveges válaszok szintén alátámasztják, hogy a munka-magánélet egyensúlyából származnak konfliktusok, de életkortól függetlenül mindenkit érint. A legtöbb esetben beosztott és vezető között jön létre a konfliktus a szabadság, munkaidő és csapatépítő programokkal kapcsolatban a vezetés rugalmatlansága miatt a munkaidő tekintetében. Illetve a vezetőség hosszabb ideig felhossa a sérelmeiket, ezzel sem enyhítve a munkahelyi feszültséget. Továbbá a munkaidőn kívüli munkahelyi beszélgetések, nem megfelelő csapatépítő programok és munka-család összehangolása okozza a munkahelyi feszültségeket.

A munka-magánélet egyensúlyának fontossága

6. táblázat Munkahelyi attitűdök, munka-magánélet egyensúlyának fontossága és generációs hovatartozás kapcsolata

| Állítás | p-érték | H ² |
|---|----------|----------------|
| Elégedett vagyok a munka-magánélet egyensúlyával jelenlegi (legutolsó) munkahelyemen. | 0,0597 | |
| A munkám befolyásolja a magánéletem. | 0,2740 | |
| A magánéletem befolyásolja a munkám. | 0,0374 | 5,43% |
| A munkám fontosabb számomra, mint a családom. | 0,1267 | |
| A munkám fontosabb számomra, mint az egészségem. | 0,0462 | 5,14% |
| A munkám fontosabb számomra, mint a barátaim. | 0,0459 | 5,15% |
| Munkaidőn kívül/után is válaszolni szoktam a munkahelyi üzenetekre. | 0,0014 | 9,73% |
| Munkaidőmön kívül is dolgozom, ha szükséges. | 8,59E-08 | 21,00% |

| | | |
|---|--------|--------|
| A teljesítmény fontosabb, mint a munkaidő pontos betartása. | 0,0336 | 5,58% |
| Gyakran vállalom túlórát. | 0,0007 | 10,69% |
| A munkám elégedettséggel tölt el. | 0,0910 | |

Forrás saját kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés, 2026

A számítások során a baby boomereket figyelembe vettem, azonban az eredmények értelmezése során nem, mivel két kitöltés érkezett az adott generációból, így nem lehet általánosítani rájuk nézve. A likert-skálás megkérdezés alapján a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettséget nem befolyásolja a generációs hovatartozás, a válaszadók inkább elégedettek. A munka magánéletre való hatásában és generációs hovatartozásban sincs szignifikáns kapcsolat 95%-os szignifikanciaszinten, a minta alapján inkább nem jellemző a kitöltőkre, hogy a munkájuk hatással van a magánéletükre. Azonban a generációs hovatartozás 5,15%-ban befolyásolja azt, hogy a magánélete hogyan befolyásolja a munkáját az egyéneknek, azaz gyenge kapcsolat mutatható ki. A minta alapján minél idősebb generáció tagja valaki, annál inkább befolyásolja a magánélete a munkáját. A munkát generációs hovatartozástól függetlenül nem gondolják fontosabbnak a munkavállalók a családjuknál.

A munka-egészség kapcsolatában szignifikáns kapcsolat ($p=0,0462$) mutatható ki a generációs hovatartozás és válaszok között, minél fiatalabb generáció tagja valaki, annál kevésbé értett egyet az állítással, miszerint „A munkám fontosabb számomra, mint az egészségem. A munka-barátok kapcsolatában hasonlóan szignifikáns kapcsolat mutatható ki ($p=0,0459$), a generációs hovatartozás 5,15%-ban befolyásolta a válaszokat, a Z generáció értett legkevésbé egyet az állítással. Azzal az állítással, miszerint „a munkám fontosabb számomra, mint a barátaim” az Y generáció értett leginkább egyet. A Z generációra a legkevésbé jellemző, hogy munkaidőn kívül is válaszoljon a munkahelyi üzenetekre, a generációs hovatartozás 9,73%-an befolyásolta a válaszokat, azaz gyenge kapcsolat van a generációs hovatartozás és a válaszok között. Közepesnél gyengébb kapcsolat van a generációs hovatartozás és munkaidőn kívüli munkavállalási hajlandóság között, a megkérdezettek alapján 21%-ban befolyásolja a generációs hovatartozás a választ. A Z generáció a legkevésbé hajlandó munkaidőn kívül dolgozni, míg az X generáció a leginkább. Az Y generáció ért leginkább egyet azzal az állítással, hogy „a teljesítmény fontosabb, mint a munkaidő pontos betartása”, míg a Z generáció a legkevésbé, a generációs hovatartozás 5,58%-ban befolyásolta a válaszokat. A generációk és túlóra vállalása között közepesnél gyengébb kapcsolat mutatható ki, a generációs hovatartozás 10,69%-ban befolyásolja a túlóra-vállalási hajlandóságot. A legkevésbé a Z generációra jellemző a túlmunka vállalása, míg minél idősebbek a generációk, annál inkább jellemző.

Összegzés

A munkaerőpiacon jelenlévő generációk (baby boomer, X, Y, Z) eltérő körülmények között szocializálódtak, emiatt attitűdjeikben, preferenciáikban eltérőek (Nagy & Kölcsey, 2016). A baby boomerek általában munkaközpontúbbak és tekintélyelvűek (Appelbaum et al, 2022),

addig az X generáció az egyéni célokra helyezi a hangsúlyt és a munka-magánélet egyensúlya erős motiváló tényezőként hat rájuk (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Az Y generáció saját karrierje céljából cselekszik, de külső és belső motiválókkal is ösztönözhetőek (Thuma, 2016). A Z generáció számára a pénzügyi stabilitás (Appelbaum et al, 2022). és fizikai, mentális egészség a legfontosabb motiválók közé tartoznak (Forage, 2024).

A munka-magánélet egyensúlyának nemcsak a fogalma, de fontossága is nagymértékben változott az elmúlt évtizedekben. A munka-magánélet egyensúlyának megtartása az élet öt területének összehangolását jelenti, a munka, család, barátok, egészség és lélek (önmaga) (Pichler, 2009). Ma nem anyagi juttatások között tartják számon (Armstrong & Murlis, 2005), a vállalkozások minden munkavállalóra kiterjedően foglalkoznak vele (Papp & Varga, 2017). A szakirodalomban nem jelenik meg, hogy az egyes generációk számára ez mennyire fontos tényező munkahelyválasztás, illetve váltás tekintetében, nincs vizsgálva, hogy a generációs hovatartozás mennyire befolyásolja a munkahelyi attitűdjeiket, preferenciáikat más demográfiai ismérvekhez képest. Ezen felül sok kutatás a munka-magánélet egyensúlyát leszűkíti a munkára és családra (Pichler, 2009) vagy figyelmen kívül hagyják a helyi, lokális jellemzőket (Meretej, 2017). A kutatás ezt a hiányt próbálja pótolni. A tanulmány kiindulást nyújthat hasonló kutatások elvégzéséhez és értékes adatokat szolgáltat azzal kapcsolatban, hogy a generációk közötti különbségek hazánkban milyen mértékben vannak jelen, illetve mennyire számottevőek más demográfiai ismérvekhez képest. A felállított hipotéziseket az alábbiak szerint értékelem.

- **H1:** A fiatalabb generációk számára fontosabb a fizikai és mentális egészségük a munkával szemben, mint az idősebb munkavállalóknak. Elfogadom, a generációs hovatartozás és egészség fontossága között gyenge kapcsolat mutatható ki, 5,24%-ban befolyásolja (6. táblázat, 25.o).
- **H2:** A fiatalabb generációk számára fontosabb a magánéletük (szabadidő, barátok, stb...), mint a munka, míg az idősebb generációk a munkahelyüket helyezik előtérbe. Elfogadom (6. táblázat, 25.o).
- **H3:** A fiatalabb generációk kevésbé hajlandók a munkaidőn kívüli munkavégzésre, mint az idősebb generációk. Elfogadom (6. táblázat, 25.o).
- **H4:** A munka-magánélet egyensúlya a Z generációnál okozza a legtöbb munkahelyi konfliktust. Elutasítom mivel generációs hovatartozástól függetlenül minden munkavállalót érint a munka-magánélet egyensúlya és okozott a kérdőív kitöltői számára munkahelyi konfliktust (5. táblázat, 23.o)
- **H5:** A generációs hovatartozás más demográfiai ismérveknél nagyobb mértékben befolyásolja az egyének munkahelyválasztási preferenciáit. Elutasítom, mivel a generációs hovatartozás nem befolyásolta a munkahelyválasztás során az egyének preferenciáit (3. táblázat, 20.o)

A kutatást véleményem szerint érdemes lenne folytatni több részre bontva, megvizsgálva egy nagyobb mintán, hogy melyik demográfiai ismérv milyen mértékben befolyásolja a munkahelyi preferenciákat, illetve a munkahelyi attitűdöket. Ezen felül a munkahelyi konfliktusok okait is érdemesnek tartom feltárni. A kvalitatív adatgyűjtést ezenfelül interjúval vagy fókuszcsoporthoz interjúval kiegészítve érdemes értelmezni, hogy egyértelmű következtetéseket vonhassunk le.

Hivatkozások

- 21.1.2.2. *Egy főre jutó bruttó hazai termék vármegye és régió szerint.* (dátum nélk.). Letöltés dátuma: 2026. 03 31, forrás: Központi Statisztikai Hivatal: https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0078.html
- Appelbaum, S., Bhardwaj, A., Goodyear, M., & Gong, T. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business Management and Research*, 7(2), 7-15.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2005). *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV.
- Bakacsi, G. (2007). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Benke, M. (2023). Konfliktus menedzsment elméletben és gyakorlatban Thomas Kilmann modellje alapján. *Közép-Európai Közlemények*, 147-164.
- Boyle, C., Gonyeau, M., Flowers, S., Hritcko, P., Taheri, R., & Prabhu, S. (2018). Adapting Leadership Styles to Reflect Generational Differences in the Academy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(6), 641-643.
- Csehné Papp, I., & Varga, E. (2017). Munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *Studia Mundi - Economica*, 15-25.
- Csordás, T., Dobay, P., Dabasi Halász, Z., Juhász, I., Kádek, I., Majó, Z., Zéman, Z. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: CompLex Kiadó.
- Forage. (2024. február 29). *Generation Z Workplace Statistics*. Forrás: The Forage: <https://www.theforage.com/blog/basics/generation-z-statistics>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Harris, M. (2015). Exploring different generations: a phenomenological study on conflict management in the workplace. Capella University.
- Juhász, T., Czeglédi, C., & Varga, E. (2023). Különböző generációk a munkahelyeken. *Közösségi Kapcsolódások*, 74-83.
- Kaszás, P. (2026). *Z-hatás*. TeamGuide.
- Központi Statisztikai Hivatal. (dátum nélk.). *nep0003*. Letöltés dátuma: 2025. 11 19, forrás: Összefoglaló táblák (STADAT): https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0003.html

- Lovász, G. (2009). A munkaügyi mediáció eredményessége és fogadtatása a szociális partnerek szemszögéből. *Értekezés*. Budapest.
- Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. *British Journal of Sociology*, 163-195.
- Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 10-18.
- Mosley, P. (2005). Mentoring Gen X Managers: Tomorrow's Library Leadership is Already Here. *Library Administration & Management*, 19(4), 185-192.
- Nádházy, Z. (2006). A konfliktusokról és feloldásuk lehetséges útjairól. *Munkaügyi Szemle*.
- Nagy, Á., & Kölcsey, A. (2016). AZ ALFA-GENERÁCIÓ MARGÓJÁRA: MARKETING VAGY TUDOMÁNY?! *Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban*, 1-11.
- Németh, Z. (2015). *A konfliktuspedagógia elméleti és gyakorlati háttere a testnevelőtanárok munkájában*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Sporttudományi és Testnevelési Intézet.
- Ok, H., Yen-Yoo, Y., & Seok, K. (2021). A Comparative Study on the Work-Life Balance Certification Systems of Korean Government. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(3), 1263-1269.
- Pátkainé Bende, A. (2022). A családbarát vállalatok sajátosságainak vizsgálata a hazai családbarát díjak és elismerések díjában. (old.: 43-50). Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar.
- Pichler, F. (2009). Determinants of Work-life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-scale Surveys. *Social Indicators Research*, 449-469.
- Reis, T. (2018). Study on The Alpha Generation And The Reflections of Its Behavior in the Organizational Environment. *Journal of Research in Humanities and Social*, 6(1), 9-19.
- Sasfy, G. (2018). *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Steigervald, K. (2020). *Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Budapest: Partvonal Könyvkiadó.
- Szabó, A., & Kiss, B. (2013). A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. *Politikatudományi Szemle*, 22(4), 97-115.
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 77-88.
- Thuma, O. (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In É. Fenyvesi, & J. Vágány, *Korkép - XXI. századi kihívások* (old.: 212-232). Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Tóth, F. (2000). Munkahelyi, munkaügyi konfliktusok és viták, megelőzésük, megoldásuk eszközei - ahogy a munkavállalók látják. (old.: 139-180). Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont.