

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Emberi erőforrás tanácsadó MA

DIPLOMAMUNKA

Horváth Fanni

2022

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Emberi erőforrás tanácsadó MA

**A digitalizáció szerepe az X, Y és Z generáció alkalmazkodására és
viselkedésére munkahelyi környezetben**

Készítette:

Horváth Fanni

Témavezető:

Dr. Lakner Szilvia

Egyetemi adjunktus

2022

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	5
1.1. Gondolatok a topik aktualitásáról	5
1.2. Témaválasztás indoklása	6
1.3. A kutatás célja, kérdései, hipotézisei, módszertani eszközei	7
2. Elméleti keret	9
2.1. Változásmenedzsment	9
2.1.1. A fogalom megismerése, körbejárása, típusai	9
2.1.2. A változás iránt tanúsított attitűdök bemutatása	11
2.1.3. A változás menedzseléséhez kapcsolódó elméletek, eszközök ismertetése	13
2.2. Digitalizáció	16
2.2.1. A negyedik ipari forradalom dimenziói	16
2.2.1.1. A mesterséges intelligencia hatása társadalmunkra	18
2.2.1.2. A big data megismertetése	23
2.2.1.3. A jövő munkaerőpiacának kérdései és lehetséges megoldásai a technológiai fejlődés tükrében	25
2.3. Generációk	28
2.3.1. A generációs megkülönböztetés szerepe, értelmezése és létjogosultsága	28
2.3.2. Generációs felosztások	33
2.3.3. A dolgozatban vizsgált nemzedékek csoportjainak jellemzői	33
2.3.3.1. Az X generáció	34
2.3.3.2. Az Y generáció	35
2.3.3.3. A Z generáció	36
2.3.4. Három nemzedék a mai munkaerőpiacon	37
3. Empirikus kutatás	39
3.1. Az empirikus kutatás ismertetése	39
3.2. A kérdőív elemzése	40
3.2.1. Demográfiai adatok	40

3.2.2.	Digitalizáció okozta változások a munkahelyen	43
3.2.3.	Generációk kapcsolata a digitalizáció okozta változásokkal a munkahelyen	48
3.3.	A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk elemzése	55
3.3.1.	X generációs fókuszcsoporthoz	55
3.3.1.1.	Az X generáció fejlesztési igényei	56
3.3.1.2.	Covid-kitekintő: a járvány hatása a munkavégzésre, attitűdre	59
3.3.2.	Y generációs fókuszcsoporthoz	61
3.3.2.1.	Az Y generáció fejlesztési igényei	62
3.3.2.2.	Covid-kitekintő: a járvány hatása a munkavégzésre, attitűdre	63
3.3.3.	Z generációs fókuszcsoporthoz	65
3.3.3.1.	A Z generáció fejlesztési igényei	66
3.3.3.2.	Covid-kitekintő: a járvány hatása a munkavégzésre, attitűdre	68
4.	Hipotézis, vizsgálat eredményei, összegzés	72
5.	Konklúzió, javaslatok	75
6.	Irodalomjegyzék	76
7.	Mellékletek	81
7.1.	1. sz. melléklet: felhasznált kérdőív kérdéssor	81
7.2.	2. sz. melléklet: felhasznált fókuszcsoporthoz tartozó interjú kérdéssor	84
7.3.	3. sz. melléklet: táblázatok jegyzéke	85
7.4.	4. sz. melléklet: ábrák jegyzéke	86

„Tempora mutantur, et nos mutamur in illis.”

„Változnak az idők, és mi is velük változunk.”

(ismeretlen szerző)

1. BEVEZETÉS

1.1. Gondolatok a topik aktualitásáról

Változásmenedzsment, digitalizáció és generációk – mindhárom szó rendkívül sokat használt fogalom az elmúlt időszakban. A változás kezelése, ehhez kapcsolódó stratégiaalkotás és proaktív működésre való törekvés egyre fontosabb téma a szervezetek életében. A növekvő igény arra mutat, hogy a vállalatok az elmúlt pár évben sokkal több változással kellett, hogy szembenézzenek, és meg kellett edződniük ahhoz, hogy egy dinamikusabb, folyamatos bizonytalanságot jelentő, ingoványos piaci környezetben talpon maradjanak. Mindezen változások szorosan összefüggnek a technológiai fejlődéssel, a negyedik ipari forradalommal, amely átalakítja a munkaerőpiaci környezetet mind a munkaadói, mind a munkavállalói oldalon. A munkaerőpiacra való belépéssel (vagy már jó ideje történő jelenléttel) az említett tényezők és folyamatok kikerülhetetlenek, mindannyiunkat kivétel nélkül befolyásolnak. Így nemcsak emberi erőforrás tanácsadói szempontból, hanem mint a munkaerőpiacon szereplő, cselekvő és résztvevő egyénként is érdemes a topikkal foglalkozni, megérteni, merre tart a világ, milyen tendenciák erősödnek, mire érdemes felkészülni.

A generációs megközelítés pedig erősen kapcsolódik a változásmenedzsment és digitalizáció láncához, hiszen a technológia fejlődésének robbanásával a nemzedékek együttélésének, együttműködésének dinamikája is lényegesen megváltozott, a tanítási irányok felcserélődtek, hangsúlyok tevődtek át máshova – amelyek feszültségeket okozhatnak, szintén olyan helyzeteket teremtve, melyekre eddig nem volt precedens, és égető a megoldás felkutatása és implementálása. Ezeket a folyamatokat észlelve válnak szükségessé olyan tudományos értekezések, kutatások, amelyek rávilágítanak a következmények miértjeire, és irányt mutatnak, mire érdemes odafigyelni és hogyan lehet úgy működni, amely nemcsak hatékonyabb, tudatosabb és magabiztosabb, hanem egy kiegyensúlyozottabb életet biztosít a munkában, magánéletben és ezek egyensúlyozásában.

1.2. Témaválasztás indoklása

A témához fűződő személyes kapcsolódásom sokrétű és több szálon is vezetett oda, hogy a generációkról, digitalizációról és a munkahelyeken bekövetkezett változásokról írjak szakdolgozatot. Közösségszervezés szakon írt diplomamunkámban kezdtem el foglalkozni az ifjúsággal, illetve annak bevonásával a közművelődésbe digitális eszközökkel. Akkori kutatásomhoz talált szakirodalmak olvasgatása közben egyre inkább felkeltette érdeklődésemet a generációk jellemzőinek vizsgálata, valamint a technológiai fejlődés hatása az emberekre.

A nemzedékek jegyeinek, sajátosságainak meghatározásakor alapvető szempont és tényező a digitalizáció, hiszen nem mindegy, milyen életszakaszunkban találkoztunk először az internettel, mert minél fiatalabb korában ismer meg az egyén egy adott eszközt, annál természetesebb lesz számára és annál könnyebben használja majd (Nemes, 2019).

A technológia hangsúlyos szerepét érdekes témának találtam egy kutatáshoz, és a koronavírus – járvány kitörésével még inkább időszerűnek tartom azt, hogy foglalkozzunk a munkahelyeken bekövetkezett változásokkal és azzal, hogyan tudnak ehhez alkalmazkodni a munkaerőpiacon jelenlévő nemzedékek. A mai világ legjellemzőbb tulajdonságaként a változékonyságot jelölném meg, hiszen folyamatosan, dinamikusan formálódnak azok a trendek, amelyek befolyásolják azt, milyen szakemberekre, munkaerőre lesz szükség a közeljövőben. Ez a bizonytalanság pedig mindannyiunkat érint, és valahogyan idomulnunk kell hozzá a megmaradás érdekében.

A generáció, digitalizáció kulcsszavak mellett a változás és annak menedzselése kapott teret a dolgozatban – ahogy a tartalomjegyzékben is olvasható, az elméleti keretben is ez a három témakör különül el, ezekre építem a szakirodalmi áttekintést. A témában való elmerülés és a kutatási eredmények összefoglalása segít a jövő homályosságának elfogadásában, hiszen több információnk van az okokról és miértekről. Számomra már csak a kapcsolódó tanulmányok, cikkek, valamint egyéb irodalmak olvasása is segített a magabiztosság és pozitívabb jövőkép kialakításában, és dolgozatomban is olyan összefoglalást kívánok létrehozni, amely hasonlóképpen hat arra, aki elolvassa azt.

1.3. A kutatás célja, kérdései, hipotézisei, módszertani eszközei

A szakdolgozat kutatási célja megvizsgálni, hogy a digitalizáció okozta változások hogyan alakították át a munkahelyeket, ezek milyen hatást gyakoroltak a generációkra, hogyan reagálnak a technológiai fejlődésre munkavállalókként. A kutatási kérdések és hipotézisek a lenti táblázatban tekinthetők meg (1. táblázat).

	Kutatási kérdés	Hipotézis
1. Kérdőív	Milyen változásokat okozott a digitalizáció a vizsgált generációk munkájában?	Feltételezem, hogy a digitalizáció folyamatosan átalakítja a munkaköröket, emiatt a vizsgált generációk tudása is gyorsan elavul, ezért sokat kell azt frissíteniük.
2. Kérdőív	Milyen kapcsolatban állnak a vizsgált generációk a digitális változásokkal a munkahelyen, vannak-e különbségek a nemzedékek között?	Feltételezem, hogy a digitalizáció okozta változások mindegyik nemzedéket nyugtalanítja, de az Y és Z számára könnyebb az adaptivitás.
3. Fókuszcsoport	Milyen fejlesztési igényeik lennének a vizsgált generációknak?	Feltételezem, hogy a technikai készségek fejlesztése elsősorban az X generáció számára lesznek fontosak, de emellett mindhárom korosztálynál középpontba kerül a reziliencia igénye is a vizsgált generációk számára.
4. Fókuszcsoport	Milyen hatással van a covid a munkavégzésére, attitűdre?	Feltételezem, hogy a covid okozta korlátozások egyeseknek kényelmes, másoknak rendkívül kényelmetlen helyzeteket eredményeztek a munkavégzés területén, de mindenki számára nagymértékű stresszt okozott a munkatársakkal való kapcsolódás, időbeosztás és a work-life balance megtartása.

1. táblázat: A dolgozat kutatási kérdései és hipotézisei

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A táblázatban összefoglalt kutatási kérdések és hipotézisek két csoportra oszthatóak: az első kettőre a kérdőíves mintavétellel kerestem válaszokat, a harmadikra és negyedikre pedig a fókuszcsoportos interjúkkal igyekeztem mélyebb belátást nyerni. Ez a két kutatási módszer szolgál az empiria módszertani eszköze gyanánt. A kérdőív a digitalizációs változásokat vizsgálja, valamint Likert-skálákkal méri a generációk kapcsolatát az előbb említett újításokkal, míg a fókuszcsoportos interjúk az általános, munkahelyhez fűződő fejlesztési igényekkel, valamint a koronavírus – járvány okozta változások felé irányuló attitűdökkel foglalkozik mélyebben. A vizsgálat fókuszában az X, Y és Z generáció állnak, az empirikus kutatás fejezetében ezek a nemzedékek kerülnek részletesebb elemzésre.

2. ELMÉLETI KERET

2.1. Változásmenedzsment

A változás állandó velejárója az életünknek, különösen a XXI. századi technológiai fejlődésnek köszönhetően. Ennek kezelése és a helyzethez való adaptálódás egyre fontosabbá válik a mai munkavállalók életében. Ebben a fejezetben a változásmenedzsment fogalmának és típusainak értelmezése, az új dolgokra adott válaszreakciók bemutatása és az ismeretlen helyzetek hatékony menedzselésére létrehozott elméletek, megközelítések kerülnek megemlítésre.

2.1.1. A fogalom megismerése, körbejárása, típusai

A változásmenedzsmentet a káosz ellenszerének is nevezhetjük (Lippai, 2021), hiszen útmutatást ad arra vonatkozóan, hogyan lehet a bizonytalan és ismeretlen szituációkból a lehető legkevesebb sérüléssel kijutni. Lippai (2021) megfogalmazásában a változás menedzselése olyan folyamatokat, technikákat és eszközöket jelent, amelyek segítik az új helyzetek kezelését a lehető legeredményesebb módon az előkészítés szakaszától a megvalósításon keresztül a célok eléréséig.

Érdekes módon a változásmenedzsment kifejezés terjedt el, pedig nem helyesen fedi le a mögöttes tartalmát. Mintzberg (1990) szerint a változást önmagában nem lehet menedzselni – a változtatás szót javasolná inkább, tehát változtatásmenedzsmentként lenne helyénvalóbb emlegetni. A változás olyan folyamatokat jelöl, amelyek az egyéntől függetlenül történnek, azonban a változtatást az ember kezdeményezi és irányítja kimenetelét: ezért az utóbbira lehetünk ráhatással és vagyunk képesek menedzselni. Mindezek ellenére a szakirodalomban változásmenedzsmentként hivatkoznak a fogalomra, így a továbbiakban én is ehhez az elnevezéshez folyamodok.

A változásmenedzsmentnek célja a segítségnyújtás a szervezeteknek abban, hogy a valószínűsíthetően bekövetkező változásokkal szemben tudatosan lépjenek fel és ne csupán elszenvedjék azokat. Több területen is hasznos lehet a változásmenedzsment eszközeinek alkalmazása, ilyen a cég stratégiája, az infrastruktúra, szervezeti hierarchia- és kultúra, illetve a technológiai háttér (Lippai, 2021). Fontos gondolatot emel ki Farkas Ferenc (2013) a

változásmenedzsment eszközeinek használatával kapcsolatban, miszerint egyik sem működik csodaszer módjára, sablonszerű alkalmazásuk nem ajánlott. A hangsúly inkább arra kerül, hogy az eszközöket adaptáló szervezetek minél több módszert ismerjenek, hiszen annál nagyobb eséllyel találhatnak az adott szituációhoz megfelelő megoldást.

Az utóbbi időben soha nem látott mértékben értékelődött fel a szervezetek életében a változásmenedzsment terén való fejlődés kérdése a folyamatosan átalakuló piaci igények miatt. Az átalakulás számos forrásból adódhat: belső ok lehet a nem megfelelő szervezeti struktúra, magas fluktuáció, de kívülről is érhetik behatások a vállalatot – megváltozhat a politikai környezet, kialakulhat gazdasági krízis, a technológiai fejlődés teljesen átformálhatja a munkavégzést, vagy konkurencia jelenhet meg a piacon. Akármelyik is történik meg, a szervezetnek komfortzónájából való kilépést és kellemetlenséget jelent, hiszen meg kell változtatnia bevett szokásait, alkalmazott módszereit, és tudatosan, rendszerszintű gondolkodással megközelítve kell megugrania az akadályokat (Lippai, 2021). A változásokat különböző kategóriákba lehet sorolni, melyet az alábbi táblázat (2. táblázat) szemléltet.

Típusa	Rutin	Pl.: fluktuáció – folyamatosan kísérik a szervezet mindennapi működését, nem váratlanok és rendkívüliek
	Nem rutin jellegű	Nem a szervezet mindennapi működéséből, hanem valamely kiváltó okból ered, váratlan és rendkívüli
Kiváltó okhoz való viszonyulás	Reaktív	Passzív és követő alkalmazkodás (utólag reagál)
	Preaktív	Passzív, de megelőző jellegű
	Proaktív	Aktív és folyamatos („előbe mennek a dolgoknak”)

Következményei	Kiszámítható
	Becsülhető
	Bizonytalan

2. táblázat: A változások típusai

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Farkas, Imreh, Keczer , & Málovics , 2015) alapján

A táblázatban (2. táblázat) látható, hogy a változás, ha rutinszerű, nem okoz akkora zavart, ugyanis a szervezet mindennapi működésével együttjáró történéseket kell kezelnie – azonban a nem rutinszerű események váratlanok és rendkívüliek lehetnek, és kibillentik a vállalatot megszokott működéséből. Az ehhez való viszonyulás reaktív, ha a cég csak elszenvedője a folyamatoknak, és utólag vonja le a tanulságokat. Preaktív, ha ugyan passzívan reagál, de lefolytat megelőző jellegű intézkedéseket, és proaktív abban az esetben, ha aktívan és folyamatosan válaszol a körülötte történő eseményekre, így szinte semmi nem érheti meglepetésként (Farkas, Imreh, Keczer , & Málovics , 2015).

2.1.2. A változás iránt tanúsított attitűdök bemutatása

A változás kezelésénél kulcsfontosságú elem az érintett személyek attitűdje, ugyanis a beavatkozás sikerességét alapjaiban rengetheti meg a negatív reakció (Lippai, 2021). A változással szembeni ellenállás természetes és gyakori. Az ellenállásnak különböző típusai és forrásai lehetnek, melyet a lenti táblázat (3. táblázat) mutat be.

Típusai	Racionális vagy emocionális alapú
	Aktív vagy passzív
	Valós vagy vélt fenyegetettség miatt kialakult
Forrásai	Önérdék
	Bizalomhiány
	Bizonytalanság
	Önbizalomhiány
	Eltérő érzékelés
	Megszerzett pozíciók, kapcsolatok elvesztése

	Motiválatlanság, a szervezettel való azonosulás, az elkötelezettség hiánya, kiégés
	Kényelmesség, megszokotthoz való ragaszkodás

3. táblázat: Az ellenállás típusai és forrásai

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Kinicki & Williams, 2012) idézi: (Farkas, Imreh, Keczer , & Málovics , 2015) alapján

A típusoknál olvasható a racionális vagy emocionális ellenállás: az előbbi akkor áll fenn, ha az egyén személyes érdekei sérültek, az emocionális elutasításnál azonban nincs tényszerű kár, pusztán az ismeretlentől és szokatlantól való félelem. Ha aktív az ellenállás, a személy tevőlegesen is fellép, ha passzív, lassítással, halogatással bojkottálhatja a változási folyamatokat. Valós fenyegetettségnél a racionalitáshoz hasonlóan kár éri az egyént, így elutasítóan reagál; a vélt fenyegetettségtől való félelem pedig az emocionális ellenállással állítható párhuzamba. Az okok pedig számos elemre vezethetők vissza: az önös érdekektől kezdve az önbizalomhiányon át a kényelmességhez és megszokotthoz való ragaszkodásig (Kinicki & Williams, 2012) idézi: (Farkas, Imreh, Keczer , & Málovics , 2015).

A változásra adott negatív reakciókat Conner (1993) idézi: (Belényesi, 2014) Kübler-Ross (1969) öt szakaszból álló gyászfeldolgozási modelljével hozta párhuzamba. A modellt¹ alapul véve nyolc fázist különböztetett meg, amely a lenti táblázatban (4. táblázat) tekinthető meg.

Stabilitás	Status quo állapota
Bénultság	Sokkállapot; átmeneti zavarodottságtól teljes tájékozódási képtelenségig kiterjedhet
Tagadás	„Ez nem történhet meg velem”, „Ha nem foglalkozom vele, nem fog érinteni”
Düh	Frusztráció és fájdalom
Alkudozás	Tárgyalás a változás kedvezőtlen hatásainak elkerülése végett

¹ Az öt szakasz: elutasítás, düh, alkudozás, depresszió és belenyugvás (Kübler-Ross, 1969).

Depresszió	Rezignált beletörődés
Próbálgatás	Kontroll visszanyerése
Elfogadás	Megbékélt állapot

4. táblázat: Conner (1993) nyolcfázisú modellje

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Conner, 1993) idézi: (Belényesi, 2014) alapján

A változásokra adott negatív válasz esetén előfordulhat, hogy az adott munkavállaló a fenti fázisokon megy keresztül, érdemes tehát figyelembe venni ennek a lelki folyamatnak a lépcsőit, és azt is, hogy időbe telhet, mire az illető eljut az elfogadás szakaszába.

Ezért fontos, hogy a szervezeten belül világos és olajozott kommunikáció működjön, a munkavállalók tisztában legyenek a változások részleteivel, hatásaival, hiszen az elfogadás alapja a megértés (Steigervald, 2021).

2.1.3. A változás menedzseléséhez kapcsolódó elméletek, eszközök ismertetése

A változásokkal teli környezetet nevezik VUCA-világnak, mely körbevesz minket, és mindenkire jelentős hatást gyakorol. A VUCA nemcsak egy jelenséget, hanem szemléletet is jelöl. A mozaik betűinek jelentése V (volatility), mint változás, U (uncertainty), vagyis bizonytalanság, C (complexity), tehát komplexitás, összetettség és végül A (ambiguity), ami a többértelműséget mutatja. A mozaikszót először az amerikai hadiparban kezdték el használni, ahol a kifejezés a gyors alkalmazkodást, reagálást, a növekvő kihívások miatti feszültséget és a többértelműséget (barát – ellenség felismerése a háborúban) foglalta magában. A szemlélet szerint mindegyik tényezőhöz társul olyan metódus, amely segíthet a probléma kezelésében. A változást jelölő V betűre a legmegfelelőbb válasz a vízió, mely szervezeti közegben a vezetőtől érkező tiszta kommunikációt, és a célok egységes megfogalmazását és közlését jelenti. A bizonytalanság mérséklésére a rugalmasság és többféle nézőpontok figyelembe vétele nyújthat segítséget. A komplexitás vagy összetettség okozta nehézségeket az együttműködéssel és csapatmunkával lehet könnyebben megoldani, míg a többértelműségre az agilitás adhat hasznos választ, mellyel a szervezeten belüli kommunikáció gyors és hatékony, a kidolgozott megoldások pedig hamar implementálásra kerülnek (Kinsinger & Walch, 2012) idézi: (Kovács, 2020).

Számos változásmenedzsmenethez kapcsolódó modell és elmélet létezik, amelyek segítenek utat mutatni abban, hogyan lehet sikeresen integrálni az új dolgokat, és elfogadtatni őket a munkavállalókkal. A modellekben közös a tiszta kommunikációnak és a precíz tervezés fontosságának kiemelése, valamint a szemlélet, miszerint semmilyen változás nem működik elszigetelten, hanem dominó-effektusban hat ki az egész szervezetre (Mind Tools Content Team, 2020).

Az elméletek alapjául a pszichológia, viselkedéstudomány, műszaki tudományok és rendszerszemlélet szolgálnak. Elsőként Kurt Lewin modelljét említeném meg, amelyben három, egymást követő lépést ír le a változásmenedzsment folyamatában. A sikeres változáshoz először a felengedés (unfreeze) állapota valósul meg, amelyben realizálásra kerül a régi módszerek fenntarthatatlansága. Majd a változtatás szakasza következik (change/movement/transition), mely az új módszerek implementálását jelenti, utolsó lépésként pedig a megszilárdítás (refreeze) történik, vagyis az újdonságok konszolidálódása (Lewin, 1947) idézi: (Mind Tools Content Team, 2020). Lewin modellje helyett azonban a mai világban érdemes más megközelítéseket is tanulmányozni, ugyanis a változásmenedzsment már nem tud három lépésben működni. A Bridges modell nem is a változásra magára, hanem az átmenetre fókuszál – a megközelítésben nem az eredmény, hanem a végkifejlet a fontos. Három szakaszt különít el:

1. Befejezés, lezárás, elengedés
2. Semleges zóna, átmenet
3. Az új kezdet

A Bridges modell első lépése a múlt elengedésére, elvesztésének elfogadására fókuszál, a második szakasz a régi és az új közötti átmenetet jelöli. A megszokott folyamatok elbúcsúztatása még nem teljes, azonban az új megismerése, és az ahhoz való közeledés megkezdődött. A végső szakasz az új kezdeté, amely más értékeket, célokat tartogat, ennek implementálásához pedig már sikerült a szervezetnek felkészülnie (World of Work Project, 2019).

A Kotter-féle nyolclépcsős modellben részletesebben kerülnek lebontásra a változásmenedzsment folyamatainak lépései:

1. A változtatás halaszthatatlanságának felismerése és érzékeltetése

2. A változást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép megalkotása és stratégia kialakítása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása
5. A munkavállalók felhatalmazása cselekvésre
6. Gyors sikerek, eredmények kivívása
7. Eredmények megszilárdítása, további változások megkezdése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában

Kotter (1999) idézi: (Mind Tools Content Team, 2020) modelljében észrevehetőek a fent említett legfontosabb pontok: a felismerés és együttműködő csapat mellett a közös jövőképalkotás, stratégia létrehozása és mindezek kommunikálása vezet a hatékony változás eléréshez, amely később megszilárdul és beépül a szervezet kultúrájába. Nagyon hasonló ehhez az ADKAR modell, melynek betűi a következőket jelentik: tudatosság a változás szükségességére (awareness), vágy a részvételre és támogatásra (desire), tudás azzal kapcsolatban, hogyan változzunk (knowledge), képesség a változásra (ability) és megerősítés abban, hogy a változás hosszú távon fennmaradjon (reinforcement) (Prosci, 2019). Ezen dolgozatban a változásmenedzsment folyamatoknál az emberi tényező, a munkavállalók attitűdje kap hangsúlyt, ezért végezetül a koherencia érzet megközelítést részletezném, melynek három eleme rávilágít arra, melyek a mérföldkövei annak, hogy az egyének el tudják fogadni és tudjanak mit kezdeni az ismeretlennel és bizonytalansággal. A megközelítés szerint a bennünket érő külső hatásokat koherencia érzetünk alapján értékeljük ki (Antonovsky, 1987), ennek a három összetevőjét az alábbi táblázatban (5. táblázat) lehet megtekinteni.

Környezet megértése (ÉRTEM)	Környezetünkre strukturált, átláthatóan működő rendszerként tekintünk
Kezelhetőség élménye (KÉPES VAGYOK RÁ)	A felmerülő problémákra mindig akad megoldás, aminek alkalmazásához rendelkezünk képességgel
Érdemesség érzete (AKAROM)	A befektetett energia megéri

5. táblázat: Koherencia érzet három összetevője

Forrás: Saját szerkesztés (Antonovsky, 1987) alapján

Az említett megközelítésben megismerhetjük, hogy az újdonság befogadásához szükség van a koherenciaérzetünkre. Ez első lépésben a környezet megértésével kezdődik, hiszen az embernek szüksége van arra, hogy az őt körülvevő világot rendszerben, strukturáltan láthassa, így önmagát is el tudja helyezni benne. A második lépés, hogy a rendszerben felmerülő problémák nem kezelhetetlenek és az egyén tud mit kezdeni velük, van a kezében eszköz, amivel válaszolni tud rájuk. Az utolsó összetevő a törekvések érdemességének megélése, enélkül a változásban érintett egyén megkérdőjelezheti, minek fáradozott annyit, ha nem volt értelme (Antonovsky, 1987).

Az elméletek áttekintésével érzékelhetőek a közös elemek, melyek támpontokat adnak a bizonytalanságban: az együttműködés, jövőkép- és stratégiaalkotás, valamint a tiszta kommunikáció jó kiindulás lehet ahhoz, hogy a szervezetben dolgozó személyek hatékonyan tudjanak a jövőben is együtt dolgozni és alkalmazkodni a változásokhoz, melyek egyre sűrűbben borítják majd fel eddigi működésüket.

2.2. Digitalizáció

2.2.1. A negyedik ipari forradalom dimenziói

A digitalizáció fejezetében a technológiai fejlődéshez kapcsolódó legfontosabb fogalmak körbejárása, értelmezése és hatásairól való gondolkodás a cél. A téma ezen szegmensének legfontosabb elemei a negyedik ipari forradalom (továbbiakban: Ipar 4.0), információs társadalom, globalizáció, mesterséges intelligencia (továbbiakban: MI), big data, digitalizáció, automatizáció, illetve robotizáció lesznek. Mielőtt bemutatnám az MI és a big data következményeit, valamint a jövővel kapcsolatos lehetséges kilátásokat, a negyedik ipari forradalomról ejtenék pár szót.

Ha a negyedik ipari forradalomról beszélünk, érdemes kicsit felfrissíteni történelmi tudásunkat és azt is megnézni, miért érdekes, miben más ez a forradalom elődjétől.

Az első ipari forradalom a kézműves kisiparra gyakorolta erőteljesen hatását, a gőzgép feltalálásával a munkafolyamatok gyökeresen megváltoztak (Csepeli, 2020). A XVIII. században kibontakozó forradalmat a nagy műszaki felfedezések koraként is nevezték, a víz- és

gőzgépek, valamint mechanikus gépek használatának elterjedésével. Az emberek természetes reakcióként negatívan ítélték meg a változásokat, ijedtséget és félelmet éltek meg vele kapcsolatban, attól tartottak, a gépek elveszik a munkájukat. A XIX. század vége – XX. század elejével számíthatjuk az ipari forradalom második szakaszát. Ez a tömeggyártás és az elektromosság elterjedését jelentette (Kovács, 2020). A szalagszerű termelés a hatékonyság növekedését eredményezte (Csepeli, 2020). A forradalom harmadik szakaszát Greenwood (1999) szerint 1974-re datálhatjuk, mert ez volt az az év, amikor a különböző berendezések és számítógépek árai alacsonyabbá váltak, ezáltal az IT jellegű beruházások aránya növekedésnek indult (Kovács, 2020). A fejlődést ebben a fázisában akár az intelligencia behatolásának első lépéseként is tekinthetjük, mivel a gépek előre meghatározott feladatokat végeztek el (Csepeli, 2020). A negyedik ipari forradalom már a kiberfizikai rendszerek, okoseszközök és a digitalizáció színterén zajlik (Kovács, 2020). Itt a fizikai, biológiai, virtuális valóság határai elmosódnak (Csepeli, 2020).

Fontos kérdés, hogy miért különleges az Ipar 4.0? Az eddigiek is félelmet és ellenkezést váltottak ki az emberekből, de az általános vélekedéssel ellentétben mégis működött tovább a világ, a gépek ugyan átformálták, de végeredményben megkönnyítették az emberek munkáját (Kovács, 2020). Az előző három forradalom megváltoztatta a gazdaságot és a társadalmat, de abban a negyedik hozott újdonságot, hogy közvetlenül az emberre gyakorolt hatást. Ezek a változások az élet számos területére kiterjednek, és semmit sem hagynak úgy működni, ahogy az megszokott (Csepeli, 2020). Makrokörnyezeti szempontból az Ipar 4.0 a politikai, társadalmi, gazdasági, technikai, jogi és környezeti területeken idéz elő változásokat. A dolgozat témájához a társadalmi és technikai aspektus releváns, így ezek szempontjai kerülnek kifejtésre. A társadalmi változások területén három fő befolyásoló tényező dominál: a demográfiai trendek, a növekvő virtuális munka és a folyamatok növekvő összetettsége. Technikai szempontból a különböző technológiák és az adatok felhasználásának növekedése lesz a változások része, valamint a munkavégzés során alkalmazott együttműködő platformok használatának fokozódása lesz mérvadó (Obermayer, Hargitai, Csizmadia , & Kígyós, 2021).

A forradalom hangsúlyosságát mutatja, hogy a 2011-es Hannoveri Vásáron megszületett az Ipar 4.0 ötlete, melyet a német kormány 2014-ben magáévá is tett. Ez azt jelentette, hogy gazdaságának és politikájának alapját képezi az Ipar 4.0 szemléletű működés. Az Ipar 4.0

például a „smartfactory” néven emlegetett okosgyárak kifejlesztését is támogatja, ahol az MI működteti a különböző munkafolyamatokat, amellyel rengeteg hibát előznek meg és pénzt spórolnak. Lényegében egyre kevesebb ember, egyre alacsonyabb költséggel, egyre több terméket és szolgáltatást termel (Csepeli, 2020). Horváth (2016) értelmezésében az Ipar 4.0 definíciója az automatizálás és az információs technológia egyre szorosabban összefonódó jelensége a valódi, fizikai valósággal, vagyis a fizikai és virtuális világ összeolvadásaként lehet értelmezni.

Ebben a világban kiemelten fontos a hálózatosodás és a datafikáció: az internet elterjedésével könnyen információhoz juthat bárki bárhol, hiszen a digitalizált világ alapanyaga az adat (Csepeli, 2020). Így társadalmunk fő értékévé az információ és annak birtoklása vált, annak szereplői pedig előállítják, feldolgozzák és továbbítják azt, a kommunikáció működésének alapját pedig információs és kommunikációs eszközök teszik lehetővé (Pintér, és mtsai., 2007).

2.2.1.1. A mesterséges intelligencia hatása társadalmunkra

Az MI egyértelműen jelentős hatással bír világunkra: mind a társadalmi berendezkedésre és működésre (lásd információs társadalom), mind a munkára, egészségügyre és politikai életre. A technológiai fejlődés felgyorsulása példátlan lendülettel halad előre: ma nehezen jósolnánk meg, mi fog 20, vagy éppen 50 év múlva történni, 2000 évvel ezelőtt viszont egyszerű volt megmondani, hogyan fest a világ 50, 100 vagy akár 1000 évvel később (Tillesch & Hatamleh, 2021).

A felgyorsulás tempóját jól szemlélteti az alábbi kimutatás (6. táblázat).

Telefon	75 év
Rádió	38 év
Tévé	13 év
Internet	4 év
Facebook	2 év
iPhone	3 hónap
Angry Birds Space	35 nap

6. táblázat: Az 50 milliós felhasználói számhoz szükséges idősavok

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Nemes, 2019) alapján

A táblázatban (6. táblázat) látszódik, hogy a különböző technológiai eszközök széles körben elterjedt felhasználásához egyre kevesebb idő kell elteljen. Míg a telefonkészüléknek közel egy emberöltőnyibe tellett ismertséget szereznie, az iPhone megjelenése után három hónappal már 50 millióan használták azt.

A gépi tanulás tökéletesedésével fel kell készülnünk arra, hogy a számítógépek egyenlővé válnak velünk, sőt akár túl is szárnyalnak minket (Tilesch & Hatamleh, 2021). Nemes (2019) szerint nem is az a kérdés, hogy a gépek jobbak lesznek-e nálunk, hanem hogy *mikor*.

A technológiai fejlesztések hatásainak megértéséhez azonban elengedhetetlen, hogy először megismerkedjünk az MI fogalmával, és arra, hogy mire is képes. Az MI értelmezése Nemes (2019) szerint minden olyan folyamat, amikor egy gép az emberi elmének tulajdonított kognitív funkciókat utánozza (pl problémamegoldás, tanulás).

Az MI lényegében egyidős az informatikával, és fejlődése tūpontos előrejelzésekkel nem megjósolható; azonban Alan Turing (1947) úgy vélte, hogy minden, ami kiszámolható, azt lehet automatizálni (Carpenter & Doran, 1947) idézi: (Nemes, 2019). Az MI „születése” 1956-ra tehető, amikor Dartmouth-ban tudósok azzal kísérleteztek, vajon a gépek képesek-e szimulálni az emberi intelligencia jellegzetes vonásait (pl érzékelés, következtetés, döntéshozatal, jövő előrejelzésének lezármaztatása). Az egyik tudós, McCarthy alapfeltevése szerint a gondolkodás és a következtetés leírható a matematika eszközeivel, tehát a gondolatok, emlékek és a logikai gondolkodás algoritmussá² formálhatóak. Az emberi agy vívmányainak leképezése, leírása vagy újraalkotása nemcsak a XX. században került elő kutatott témaként: már Arisztotelész is matematikai egyenlethez hasonlította a logikai következtetés folyamatát. Azonban csak a XX. században történt áttörés a témában, mivel az internet elterjedésével új korszakot nyitott az MI-kutatás számára (Fan, 2020).

² Az algoritmus értelmezése: egyértelmű utasítássorozat vagy szabály, ami egy számítás levezetéséhez vagy másmilyen problémamegoldó művelethez kapcsolódó folyamatot határoz meg (Fan, 2020).

Az MI-nek kétféle típusa van: a szűk, illetve az általános. Az előbbi a mindennapjaink része; előre meghatározott feladatot végrehajtó algoritmus, amelyet újra és újra ugyanúgy végrehajt, pontosan és fáradhatatlanul. Az általános MI ennél komplexebb, kizárólag speciális feladatot képes teljesíteni. Az általános MI a látványosabb része a technológiának, mert sokszor robot vagy kiborg formájában jelenik meg, míg a szűk kategóriában nehezebben tetten érhető a gép a működés mögött (pl áramellátás, 4-es metró, közösségi médiában megjelenő reklámok, víruskeresés, laboratóriumokban a páciensekről levett minták elemzése stb.) (Nemes, 2019).

Az MI képességei messze túlszárnyalják az emberi agyszövet korlátaival mért tanulási lehetőségeket – a gépeket nem köti sem a tér, sem az idő, és ez nagy előnyt jelent számukra. Amíg az emberi agynak bele kell férnie a koponyába, a gépek bármilyen nagyságig építhetőek, ezzel is növelve kapacitásukat és teljesítményüket (Nemes, 2019). Ezzel együtt mindennapunk része és megkönnyítője, olyan tevékenységeinkben segít, amelyek használata közben bele se gondolnánk, hogy MI-vel vezérelt. Ilyenek például a navigációs alkalmazások, videósolgáltatások vagy a gépkocsimegosztó applikációk. Az elmúlt két évtizedben a gépi tanulás nagy hatással volt az MI fejlődésére – ez azt jelenti, hogy a programok számára lehetővé vált a nagy mennyiségű összegyűjtött adatból (big data – erről a következő fejezetben lesz szó) való tanulás, és ezek alapján a szolgáltatás automatikus javítása. Az algoritmus a felhasználó múltbeli viselkedését, vagy más, hasonlóan cselekvő felhasználók döntései alapján felépíti a célzott vásárló ízlésmoделljét, és az adott felületnek megfelelően tartalmakat, szolgáltatásokat ajánl. Ez a módszer brilliánsan működik az olyan felületeken, mint az Amazon vagy a Netflix – az utóbbinak a kimutatások szerint 2012-ben az egy néző által megtekintett tartalmak 75%-a az ajánlások alapján történt (Fan, 2020).

Tehát az MI gazdaságilag jövedelmező a vállalatok számára, de nem ez az egyetlen terület, ahol segítséget jelent. Az orvosi diagnosztikában is áttöréseket értek el vele (pl szövettanilag igazolt bőrrák felismerése). A Stanford Egyetem vizsgálata szerint az MI az elkövetkezendő két évtizedben át fogja alakítani az oktatást, logisztikát, közbiztonságot és a szolgáltató robotokat is. Ahogy fejlődik a technológia, úgy épül bele egyre jobban a társadalomba és az ipar különböző ágazataiba (Stanford University, 2016) idézi: (Fan, 2020).

Az MI beépülése azonban nem zökkenőmentes és gyors. Számos akadálya van annak, hogy a géppel támogatott rendszerek mindennapi alkalmazása protokollszerű legyen. Az első

legfontosabb probléma, hogy nem lehet őket felelősségre vonni, ha esetlegesen hibáznának. A másik probléma, hogy hibázás esetén az MI-rendszerek sokszor még alkotóiknak is képtelenek megindokolni, miért volt sikertelen a művelet, és ez aggodalomra és bizalmatlanságra ad okot. Ezért gyakran hívják ezeket „feketedoboz-rendszereknek”, mert még mindig akadnak megválaszolatlan kérdések. A közbizalom nagy szerepet játszik egy ilyen jellegű újításnál – vegyük példának az önvezető autókat. Habár az Intel 2017-es tanulmánya szerint több mint félmillió ember életét menthetné meg évente az önvezető autók bevezetése, a közvélemény mégis bizalmatlanul és aggódva áll a sofőr nélküli járművekhez, és sokan nem szállnának be ilyen autókba. Az MI rendszerek bevezetésének korlátai tehát egyrészt a rejtélyesség, a megmagyarázhatatlan hibázások miatti bizalmatlanság, másrészt az a temérdek etikai kérdés, amit felvet egy robot alkalmazása a mindennapi helyzetekben (Strategy Analytics, 2017) idézi: (Fan, 2020).

Az MI hatással lesz a jövő munkaerőpiacára is. A technológiai fejlődésnek köszönhetően számos munkafolyamat automatizálódik majd. A munkakörök, munkafolyamatok megváltozásának kifejtése előtt azonban fontos az automatizáció és a robotizáció fogalmainak elkülönítése és letisztázása.

A robotizáció részhalmaza az automatizációnak – a robotizáció azokat a fejlett megoldásokat jelöli, amik lehetővé teszik, hogy a robotok bizonyos feladatokat tudjanak elvégezni (Marciniak, Móricz, & Baksa, 2020). Az alábbi táblázat (7. táblázat) szemlélteti a két elnevezés közötti különbséget.

Robotizáció	Automatizáció
Munkafolyamat ugyanaz marad	Munkafolyamat átalakított
Robotok a már létező környezethez vannak kialakítva	A robotok megváltoztatják a munkavégzést, teljes folyamatot vagy új környezetet alakítanak ki
A robot outputja ugyanolyan módon történik, mint az emberé	A robot outputja másként megy végbe, mint az emberé
A munkakörnyezet ugyanaz marad (vagy csak kismértékben változik meg)	A munkakörnyezet megváltozik vagy kicserélődik (az automatizáció elavulttá teheti)

7. táblázat: A robotizáció és automatizáció közötti különbségek

Forrás: Saját szerzés, 2022 (Marciniak, Móricz, & Baksa, 2020) alapján

A táblázatban látható (7. táblázat), hogy az automatizáció széleskörű változást rejt magában, amely nemcsak a munkafolyamat egy szeletét alakítja át, hanem annak teljes módját, sőt, még a környezetet is elavulttá teheti. Míg a robotizáció inkább a munkaköröket egészíti ki, az automatizáció átalakítja és újraértelmezi azokat.

A PwC (2018) idézi: (Obermayer, 2021) kutatása szerint az Ipar 4.0 három fő területen fog hatni az üzleti világra. Az első a horizontális és vertikális értékláncok integrációja és a digitalizáció (pl felhőalapú IT, mobil eszközök és az IoT³ platformok). A második a szolgáltatásoknak és termékeknek a digitalizációja (pl többszintű vevői interakciók, kiterjesztett valóság, vevőprofil). A harmadik a digitális üzletmodell és vevőkapcsolatok (pl 3D nyomtatás, hitelesítés és családfelderítés, helymeghatározó technológiák és fejlett ember-gép interfészek). A felmérésben arra a következtetésre jutottak, hogy a technológia ugyan növelni fogja a termelékenységet a fizikai és digitális támogató rendszereinek segítségével, viszont az emberi munkaerőt nem fogja helyettesíteni egy az egyben. A rutinfeladatok száma fog csökkenni, a rugalmasságot, problémamegoldást és testreszabást igénylő feladatok száma azonban megnövekszik.

Társadalmi szemszögből a technológiai fejlődés számos munkát alakíthat át, hozhat létre, vagy akár szüntethet meg. Az MI gyorsabban és olcsóbban végez el olyan feladatokat, amiket eddig ember látott el, és ezek nemcsak a kékgalléros, hanem a fehérgalléros munkaköröket is érinteni fogják. A fejlődés egyben hanyatlással is járhat, ezt nevezik termelékenységi paradoxonnak: hiába a felfelé ívelés, egy idő után stagnálás és „szinten maradás” figyelhető meg. Ez azért következik be, mert a fogyasztás csökken, a társadalom elöregedik és a fogyasztók elszegényednek, ezen tendenciák pedig akadályozzák a növekedést és a fenntarthatóságot. Így az MI fejlesztéseknél fontos szempontnak kell lennie, hogy az ember is előtérbe kerüljön (Obermayer, Hargitai, Csizmadia, & Kígyós, 2021). Emellett az MIT felmérése (Koleva, 2019) azt igazolta, hogy az emberek és robotok együttes munkája eredményesebb lehet, mint csupán emberekből vagy csak robotokból álló csoportoké, így kizárólagosság helyett

³ Internet of Things, a dolgok internete.

együttműködésben érdemes gondolkodni (Obermayer, Hargitai, Csizmadia , & Kígyós, 2021). Ezek alapján az MI használata csak akkor gyümölcsöző és kifizetődő, ha úgy kezeljük, mint az embert kiszolgáló, életét megkönnyítő eszközt. A túlfejlesztés, emberek helyettesítése hanyatlással járhat, és a célhoz (termelékenység maximalizálása, hatékonyság növelése) vezető eszköz megszűnteti (fizetése képtelenné, munkanélkülivé teszi) a felvevőpiacot, tehát a kínálatra megszűnik a kereslet, ez a jelenség pedig a történelemre visszatekintve nem szerencsés – ezt szemmel tartva érdemes a jövőben előrelátóan felkészülni.

Az OECD kidolgozta az MI-vel kapcsolatos alapelveit, melyek iránymutatást adnak arra vonatkozóan, miket kell betartani az ilyen rendszerek alkalmazásakor. Az első alapelv szerint az MI-nek az emberek és az egész bolygó javát kell szolgálnia azzal, hogy inkluzív növekedést, fenntartható fejlődést és jólétet idéz elő. Az MI-rendszerek tervezésénél a törvények, emberi jogok, demokratikus értékek és sokféleség tiszteletét kell figyelembe venni és megfelelő biztonsági intézkedéseket kell beléjük építeni (pl szükség esetén az ember beavatkozhasson a működésbe) a tisztességes és igazságos társadalom érdekében. Az MI-rendszerekkel kapcsolatos kommunikációnak átláthatónak és felelősségteljesnek kell lennie, ugyanis az embereknek meg kell érteniük az MI-rendszerek okozta következményeket ahhoz, hogy megbirkózhassanak azokkal. Továbbá az MI-rendszereknél biztosítani kell a stabil, biztonságos és üzembiztos működést, valamint a potenciális kockázatokat mérlegelni és kezelni kell. (OECD, 2019) Végezetül pedig az MI-rendszereket fejlesztő, telepítő vagy üzemeltető szervezetek/egyéneknek felelősségre vonhatónak kell lenniük azok rendeltetésszerű működése kapcsán (Tilesch & Hatamleh, 2021). Ezen alapelvek mentén kell elindulnia a szervezeteknek az MI-rendszerek beépítésével ahhoz, hogy az implementáció sikeres lehessen, és az MI-ember közös munkája eredményessé váljon.

2.2.1.2. A big data megismertetése

Korábban már említésre került, hogy digitalizált világunk alapanyaga az adat (Csepeli, 2020), melynek nemcsak mennyisége, hanem növekedésének üteme is felgyorsult (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014). Ez az adat pedig egy olyan jel, amely a világ bármilyen állapotát (lehet az változó vagy változatlan) képes rögzíteni azonosíthatóan. A rengeteg felhasználó rengeteg adatot jelent, az információk pedig megállíthatatlanul keletkeznek és gyarapodnak – ezt az

összességet nevezzük big datának (Csepeli, 2020). A big data kialakulása arra vezethető vissza, hogy annyi mennyiségű információ halmozódott fel, amely meghaladta annak feldolgozására képes számítógépek memóriakapacitását, ezért a mérnököknek át kellett alakítaniuk az adatelemzésre használt eszköztárat. Így új adatfeldolgozási technológiák jöttek létre, amely gyökeres változások kezdetét jelentette (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014).

Az adatelemzés nem a modern ember sajátja, mindig is gyűjtöttük őket – már az ókori Mezopotámiában is voltak népszámlálások. A különbség az, hogy akkor az analóg adatgyűjtés (small data korszaka) roppant időigényes és költséges volt, ezért kevesebb feljegyzés készült. Adatkezelés szempontjából a big data fellendülést okozott, hiszen az adatok jóval olcsóbbá és könnyebben feldolgozhatóvá váltak. Az adatosítás világában mindenről gyűjtünk információt, ami csak létezik: olyanról is, amiről nem feltétlen gondolnánk, hogy releváns vagy feljegyzésre méltó (pl tartózkodási hely, hidak igénybevétele, motor járás közbeni rezgése) (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014).

A megnövekedett információs halmaz szemléletbeli változásokat és etikai dilemmákat is okoz. Az emberek önmagukról megosztott tartalmai is bekerülnek a nyilvántartásba, ami azt jelenti, hogy ezek a feltöltött kontentek a valószínűsíthetőség területére kerülnek. Ezek alapján előrejelzések készíthetők arról, hogy az egyén mennyire lesz hajlamos bűncselekmény elkövetésére, (pénzügyi) döntései alapján mennyire hitelképes stb. A feltételek adottak, azonban ezek alkalmazása kérdéseket vet fel a szabad akarat szerepével kapcsolatban, melyet az adatok diktatúrája veszélyeztet (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014).

A big datát számtalan módon lehet felhasználni, ez származhat előnyökkel és a jó célt is szolgálhatja, azonban kártékony alkalmazása is előfordulhat (Csepeli, 2020). Sokak számára a big data jelenti a versenyelőnyt (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014). Hasznosnak bizonyul az elhárítással, nemzetbiztonsággal és a bűnüldözéssel foglalkozó szervezetek eszközeként, hiszen a begyűjtött információk segítenek a csalások, kivételek, szokatlan együttjárások kimutatására és hiányzó adatokat lehet vele kipótolni, de a begyűjtött tartalmakat a hatalom kontrolljaként is fel lehet használni (Csepeli, 2020). Várhatóan teljes ágazatok szerkezete alakul át az adatgyűjtés miatt, az információknak köszönhető nyereségek pedig egyenlőtlenül oszlanak el a piacon jelenlévő szervezetek között (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014).

A felgyülemlett adatok tárolása és elemzése tehát nagy jelentőségű dolog, nemcsak gazdasági változásokat idéz elő, hanem a magánélet, méltányosság, igazságosság és a szabad akarat is könnyen veszélybe kerülhet. Fontos hozzátenni, hogy a big data hasznos lehet és előnyünkre is formálható, viszont megjelenése új célokat és értékeket hozott létre, amely ehhez mértén kialakított, adaptált gondolkodásmódot igényel (Cukier & Mayer-Schönberger, 2014).

2.2.1.3. A jövő munkaerőpiacának kérdései és lehetséges megoldásai a technológiai fejlődés tükrében

Csepeli (2020) szerint a modern technológiák által formált ingerkörnyezetben felnövekvő generációknak rezilienssé, rugalmasan ellenállóvá kell válniuk, különben esélyük sem lesz arra, hogy egyszeri és megismételhetetlen egyének módjára éljenek a világban.

Az Ipar 4.0 szemlélet bevezetésével és az automatizációval kapcsolatos előrejelzések szerint a GDP évi egy százalékkal nőhet, több tízezer munkahely jön létre, a vállalatok költsége csökken, bevételük nő. A kétkézi munkák helyett szolgáltatói feladatkörök jönnek létre. A Világgazdasági Fórum 2020-ra datálta ötmillió munkahely megszűnését és két és fél millió megteremtődését (Whiting, 2019). Az újonnan létrejövő munkahelyeken komplex problémamegoldásra, gyors helyzetfelismerésre, határozottságra és az MI által támogatott döntési rendszerek ismeretére lesz szükség. Emiatt az oktatásra súlyos felelősség hárul: azok az országok lesznek képesek talpon maradni, amelyek az egész életen át tartó tanulás jegyében képzik állampolgáraikat (Csepeli, 2020). Tilesch & Hatamleh (2021) digitális állampolgári curriculum létrehozását is javasolná annak érdekében, hogy az empátia, kritikai gondolkodás, médiaismeret, adatismeret, adatbiztonság és MI-ismeret széles körben elterjedt alaptudássá váljon. Ezeket be kell építeni a közoktatás rendszerébe, valamint a felnőttképzés és tömegoktatási, felvilágosítási és kommunikációs programok részévé tenni, mivel kulcsfontosságú segítséget nyújtana a jövőbeli boldogulás szempontjából.

A Világgazdasági Fórum szerint 2025-re a munkavállalóknak szükségük lesz kompetenciáik fejlesztésére annak érdekében, hogy magabiztosan és sikeresen tudják munkájukat végezni (Whiting, 2019). Az alábbi táblázatban (8. Táblázat) bemutatom, melyek ezek a szükséges kompetenciák.

Analitikus gondolkodás és innováció	Problémamegoldás
-------------------------------------	------------------

Aktív tanulás és tanulási stratégiák	Önmenedzselés
Komplex problémamegoldás	Problémamegoldás
Kritikus gondolkodás és elemzőképesség	Problémamegoldás
Kreativitás, egyediség és kezdeményező készség	Problémamegoldás
Vezetői kompetencia és társadalmi befolyás	Csapatmunka
Digitális kompetencia, monitoring és minőség	Technológia használata és fejlődés
Technológiai dizájn és programozás	Technológia használata és fejlődés
Reziliencia, stressztűrő képesség és rugalmasság	Önmenedzselés
Érvelés, problémamegoldás és újszerű ötletek feltárása	Problémamegoldás

8. táblázat: A Világgazdasági Fórum által megjelölt szükséges kompetenciák 2025-re

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Whiting, 2019) alapján

A táblázatban (8. táblázat) felsorolt kompetenciák négy csoportra oszthatók: ez a problémamegoldás, önmenedzselés, csapatmunka, valamint a technológia használata és fejlődés. A készségek mellett látható, hogy az adott kompetencia melyik kategóriába tartozik. Ez alapján kirajzolódik, hogy a jövőben markánsan megjelenik a problémamegoldó képességre, technológiai kompetenciákra, önmenedzselésre és csapatmunkára való igény és szükség.

A nem automatizálható képességek, mint az együttérzés, szolidaritás (melyek mind az érzelmi intelligencia, vagyis az EQ részei) fontos elemeivé válnak tehát a munkavégzésnek. Emellett a hálózathoz kötött új munkakörök, termékek és szolgáltatások felerősítik az informatikai tudás felértékelődését (Csepeli, 2020). Különösen igaz ez a járványhelyzet okozta home office típusú munkavégzés esetében.

Felmerül viszont az a probléma, hogy az átalakuló és megszűnő munkakörök miatt „kieső” embereknek nem mindegyike lesz képes az új, fejlesztő, elemző, komplex és felügyelő munkakörök betöltésére (Csepeli, 2020). Ezért hangsúlyoznám, melyről fentebb már volt szó,

hogy az egész életen át tartó tanulás szemléletének beépítése és aktív alkalmazása kulcsfontosságú lesz a modern világ munkavállalóinak életében.

A változások a munkavégzés típusát és milyenségét is érintik. Jellemzővé válik a kötöttségtől mentes, sok független foglalkoztatottat alkalmazó munka világa, melyben a szabadság és a rugalmasság lesznek a központi, alapvető fogalmak. Ez sokak számára nehézséget jelenthet, ugyanis nem mindenki alkalmazkodik könnyen a folyamatos bizonytalansághoz, hanem stabilitásra vágya, ám ezt a virtuális munkaszervezetek nem fogják biztosítani. Ebben a világban azok érvényesülnek majd, akik képesek a folyamatos változásra, nyitottak a tanulásra, illetve gondolkodásuk komplex és kritikai. Azonban ezek az emberek vannak kisebbségben (Csepeli, 2020).

Az Európai Unió javaslata szerint szükségessé válik a szociális jóléti és biztonsági, illetve a nyugdíjrendszerek és az adózás működésének újragondolása, ennek elmulasztásával a digitalizáció tovább súlyosbítja a társadalmi egyenlőtlenségeket. A „kieső” emberek által keletkező megélhetési problémákra megoldásként egyesek – többek között Elon Musk, Mark Zuckerberg és Richard Branson – az általános alapjövedelmet tartják. Az általános alapjövedelem a teljes lakosság számára szolgáltatott, alanyi jogon és feltétel nélküli, rendszeres időközönként járó juttatás, amely az egyének alapfeltételeinek fedezésére elegendő. A szolgáltatás rendkívül megosztó, az ötlet támogatói szerint az általános alapjövedelem felszabadítaná az embereket a megalázó és unalmas munka béklyója alól, és szabaddá tenné idejüket, melyet kreatív és örömet okozó tevékenységekkel tölthetnek meg. Emellett elsimítaná az emberek közötti különbségeket, biztonsági hálót jelentene az állampolgároknak, és erősítené a demokráciát. Az ellenzők szerint ez rendkívül utópisztikus elképzelés. Szerintük az alapjövedelem azt az üzenetet hordozza, miszerint az emberek nem tudnak értéket teremteni az életükkel, ezáltal motivációvesztés következhet be. Továbbá magasfokú inflációval is kell számolni, hiszen mindenki ugyanúgy meg tudja vásárolni az árukat, ezért az árak emelkednek, végeredményként pedig ugyanabba a helyzetbe kerülnénk vissza, ahonnan elindultunk. Gazdaságpszichológusok jelentései alapján a tartós munkanélküliség nagyon rossz hatással van az emberre (önértékelési zavarok, torzítások alakulnak ki az egyéneknél, társas kapcsolataik is romlanak, életterük beszűkül stb.). Mindezek mellett kérdéses, kinek mit jelent az alapvető szükséglet – példának okáért üres kenyeret vagy napi kétszeri meleg ételt? Konszenzus még

nem jött létre a témában, azonban jelenleg is folynak kutatások, amelyek az alapjövedelem társadalmi hatásait kísérlik meg feltárni (Nemes, 2019). Ennek bevezetése a vélemények közötti éles ellentétek és a kutatások frissessége miatt nehezen elképzelhető a közeljövőben, ezért munkavállalóként érdemes először önmagunk fejlesztésére koncentrálni.

Így a XXI. századi embernek rezisztenssé kell válnia a digitális átalakulás adatalapú homogenizáló kényszereivel szemben. A rezisztens attitűd elsajátításának esélyei a nevelésen, képzésen, tudásmegosztáson és annak közös karbantartásán múlik. Ahogy Kant is írja: *Sapere aude!*, vagyis merj tudni – ezt a gondolatot érdemes megfontolni, ugyanis a negyedik ipari forradalom hatásai és annak veszélyei nem elháríthatatlanok, ráadásul ezek a változások lassan, évtizedek alatt fognak végbemenni (Csepeli, 2020).

2.3. Generációk

2.3.1. A generációs megkülönböztetés szerepe, értelmezése és létjogosultsága

A nemzedékekről történő diskurzus egyáltalán nem volt jellemző a XX. század előtt. A generációkról Karl Mannheim tett említést a *Das Problem der Generationen* című tanulmányában, amely elsőként foglalkozott a generációkkal szociológiai és fejlődéslélektani aspektusból, nemcsak biológiai szemszögből közelítve meg a korosztályokat (Mannheim, 1927). Ekkor még a nemzedékeket csupán születési év alapján sorolták be kategóriákba, tehát a pusztán időpont határozta meg, ki melyik csoportba tartozik, más szempontból nem közelítették meg a korcsoportos elosztást. A témában a következő bő harminc évben nem történt forradalmi újítás, csak az 1960-as években került újra elő, amikor az Amerikai Egyesült Államokban megjelent a hippikultusz, és a fiatalabb generáció tagjai megtagadták a társadalmilag elfogadott (vagy inkább elvárt) életmódot. Ez a sajátos amerikai mozgalom szolgált elsőként gyűjtőszinórként a különböző korosztályos jellemzők kutatásának puskaporos hordójához. Az 1990-es években született meg Neil Howe és William Strauss *Generations: The History of America's Future 1584-2069* című könyve, amely nagy hatással volt a nemzedékekről való gondolkodásra – azonban erről kijelenthető, hogy sajnos egyáltalán nem pozitív hatásról van szó (Howe & Strauss, 1992). A könyv habár tudományosnak tűnhet, valójában nagy kárt tett a generációkról való gondolkodásban extrém általánosításokkal (Nemes, 2019).

Művükben négy ciklust különböztetnek meg a történelemben (krízisperiódus, fejlődési időszak, ébredés és feltárás) (McCrindle & Wolfinger, 2009) idézi: (Keszeg, 2010). Állításuk szerint ezek ciklikusan váltják egymást (80 évenként), majd megismétlődnek, a generációkat pedig az a korszak határozza meg, amelyikben születtek, viselkedésük, világlátásuk is ehhez mérten alakul. Ezen elméletükben olyan messzemenő következtetésekre jutottak, mint a jövő történelmének megjósolása a ciklusok figyelembe vételével. Ezzel a megközelítéssel az a probléma, hogy a trendeket kiemelték a kontextusból, és egyoldalúan mutatták be a nemzedékeket, úgy kezelve őket, mintha minden esetben olyan kiszámíthatóan változnának, mint az évszakok. Fontos kiemelni, hogy a generációk csoportjai nem homogének, számos perspektívából kell megközelíteni, amikor meg szeretnénk határozni, milyen jellemzői vannak egy adott korosztálynak (Nemes, 2019).

Felmerül a kérdés, vajon miért van igény túlegyszerűsített, általánosításokkal teli magyarázatokra manapság: Nemes (2019) szerint a szuperszegmentáltság korát éljük, amely azt jelenti, hogy tudásunk széttöredezett, kevés dologról van módunk mélyreható és alapos adatot gyűjteni. A modernkori ember annyi információval találkozik egyetlen nap során, amellyel egy XV. századi ember egész életében – nem csoda tehát, hogy a mai ember ahol lehet, igyekszik egyszerűsített formájú magyarázatot találni. Azokon a területeken, amelyekben nem vagyunk otthonosak, hajlamosabbak vagyunk elfogadni az általánosított, könnyen értelmezhető választ. Nemes (2019) hozzáteszi, a post-truth (igazságon túli világ) időszakát éljük, amikor nem feltétlenül a szakértői vélemények, hanem az érzelmi kapcsolódás, tapasztalatok és előítéletek határozzák meg, mit vélünk igaznak. A „generációzás” is hasonlóképpen értelmezhető: könnyű születési év alapján megmagyarázni, miért állnak fenn munkahelyen, családi, baráti vagy bármely társas együttélés során feszültségek. Így a generációkra is számos címke lett ráragasztva, amely életkori sztereotípiákon alapszik. Ezeknek a mítoszoknak ugyan van valóságalapjuk, de nem minden hiedelemnek szabad hitelt adni. A generációk vizsgálatakor érdemes ismerni azokat a tulajdonságokat, viselkedési formákat, amelyeket bizonyos korcsoportokhoz kapcsolunk, azonban szükség van a részletes elemzésre és igyekezni kell, hogy ezeket ne kezeljük kőbe vésett tényekként. Az alapos elemzésnél azonban könnyen el lehet veszni a részletekben, ezért az egyszerűsítés attól függetlenül fontos lesz, csak nem általánosítás, hanem a lényeglátás formájában (Nemes, 2019).

Amikor korosztályos besorolásról beszélünk, érdemes figyelembe venni a születési évet, közös élményeket, amelyeket az adott csoport élt át, a korjelenségeket és a még esetlegesen felmerülő egyéb faktorokat is (Nemes, 2019). A vizsgálódásnál pedig az is fontos szempont, melyet Steigervald (2021) vetett fel: nem generációs különbségekről, hanem generációs jegyekről beszélünk. Példának az okoseszközök és érintőképernyős tárgyak elterjedését hozza fel, melynek használata leginkább az Alfa generációt jellemzi. Ettől függetlenül nemcsak ez az egy nemzedék használja ezeket az eszközöket, viszont fel kell ismerni, hogy az Alfa ebbe *beleszületett*, az idősebbek pedig *beletanultak* a használatába, így ez a legifjabbak generációs jegye. Steigervald (2021) értelmezésében az életkori sajátosság olyan jelenség, mint egy betegség, mindenkit elér, és az életkorából adódóan viselkedik, cselekszik sajátosan. A generációs jegyek azonban meghatározzák a korosztály gondolkozását, viszont az előttük vagy utánuk született nemzedékét nem – akkor sem, ha később ugyanabba a korba lépnek.

Ennek a kettő tényezőnek kulcsfontosságú a megkülönböztetése, hiszen az életkori sajátosságok mindenki életében megjelennek, azonban a generációt befolyásoló és formáló jegyek kizárólag az adott korosztályra lesznek hatással.

A generáció, nemzedék, korosztály vagy korcsoport (mindegyiket szinonimaként értelmezem dolgozatomban) fogalom létrejötte és megközelítése után szeretném definiálni, mit is takar az pontosan. Számos definícióval találkoztam a szakirodalmi áttekintés közben, azonban azt az egyet mutatom be, amelyik számomra legalaposabbnak bizonyult és legközelebb állt saját értelmezésemhez: „*A generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.*” (McCrindle & Wolfinger, 2009) idézi: (Keszeg, 2010, 14.) A definícióban érzékelhető, mennyi aspektusa létezik egy nemzedék összekapcsolódásának a születési év meghatározásán kívül. Habár dolgozatomban ezt a megközelítést tartom szem előtt, az empirikus kutatáshoz szükséges volt a generációk születési év alapján való megkülönböztetése. Mivel nem lehet éles határt húzni, pontosan mikortól kezdődik a Z és hol ér véget az Y, nincsen konszenzus a témában jártas kutatók között, így a kezdő- és végpontokból sokféle változatot láttam már.

Ahhoz, hogy érzékeljük, miért is nehéz meghatározni az időpontokat, a felnőtté válás kérdésének példáját hoznám fel. Az ember, ahogy növekszik, mérföldköveket lép át, amelyek érlelik tovább személyiségét. Ilyenek például a szociológiai mérföldkövek: a tanulmányok befejezése, szülőktől való különköltözés, fix munkahely, szülőktől való anyagi függetlenség, valamint a tartós kapcsolat kialakítása, esetlegesen gyermekvállalás (Nemes, 2019). Ezen mérföldkövek ma már nem követik egymást lineárisan, ezt a jelenséget nevezzük posztadoleszcenciának, mely a fiatal felnőttek „igazi” felnőtté válásának késleltetését jelöli (Nagy, 2008). A szociológiai mérföldkő mellett pszichológiai mérföldkövek is léteznek: egyik sarkalatos pont, ha már stabil személyiséggel rendelkezünk (tehát tudatában vagyunk saját képességeinknek, mit szeretünk, mit nem szeretünk, és mindezek alapján irányítjuk az életünket). A másik kiemelkedő tényező a minket érintő ügyekben való önálló döntéshozás, valamint a döntéseinkért, magunkért és másokért való felelősségvállalás (Nemes, 2019). Ezek a jegyek egy mai fiatalban aligha jelennek meg maradéktalanul, elég csak az egyre kitolódó tanulmányokra gondolni.

Az alábbi táblázatban ismertetem (9. táblázat), milyen életszakaszokat járhatunk be életünk alatt.

Gyermekkor	Kisgyermekkor	Csecsemőkor (0-3 év)
		Óvodáskor (3-6 év)
		Kisiskoláskor (7-10 év)
	Serdülőkor	Kiskamaszkor (11-14 év)
		Nagykamaszkor (15-18 év)
Felnőttkor		Fiatal felnőttkor (19-35 év)
		Középkor (36-50 év)
Érett kor		Késői felnőttkor (51-64 év)
		Nyugdíjaskor (65 év felett)

9. táblázat: Életszakaszok

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Nemes, 2019) alapján

A felosztás alapján látható, hogy három nagy kategória – gyermekkor, felnőttkor és érett kor – határozzák meg a korosztályos besorolást. Ezeken belül is kisebb osztályokra bontható fejlődésünk útja, a legrövidebb időt a gyermekkori változás öleli fel.

A felnőtté válás mérföldkövei és az életszakasz mellett a családi életciklus is befolyásolja azt, hogy az egyén miként viselkedik (Nemes, 2019). Ez azt jelenti, hogy egy huszonhét éves kétgyermekes anyuka másként fog Y generációként viselkedni, mint egy ugyanannyi idős, doktorin végző, otthon élő társa.

Meghatároz minket az, milyen korban vagyunk, milyen mérföldköveket léptünk meg és éppen milyen családi életciklusban vagyunk – milyen szerepeket töltünk be, csak gyerek, vagy már szülő, esetleg nagyszülők vagyunk? A kép további árnyalása érdekében vannak szocioökonómiai és szociodemográfiai faktorok, amelyeket szintén figyelembe kell venni, mielőtt következtetéseket vonnánk le: hol és milyen körülmények között lakik, milyen tudása és munkaerőpiaci tapasztalata van, milyen az anyagi helyzete, milyen fogyasztási mintákat mutat, valamint milyen a családi állapota az adott személynek (Nemes, 2019).

Összegezvén, a generációkról nem érdemes sarkosan gondolkozni, hiszen nincsenek konkrét dátumok, egyértelmű és kizárólagos jellemzők, amelyek a csoport összes tagjára igaznak bizonyulnának. Habár számos bulvár jellegű cikk jelenik meg a generációk közötti különbségekről, a téma megérdemel egy mélyebb bepillantást. A generációkról valóban elmondhatóak bizonyos tényezők, amelyek csak az adott korosztályt jellemzik, de az általánosításokkal és belemagyarázásokkal óvatosan kell bánni. A megfelelő betekintéssel (felnőtté válás mérföldkövei, életszakasz, családi életciklus és egyéb szociodemográfiai nézőpontok) hasznosíthatjuk ezeket a jellemzőket olyan módon, hogy nem csodálkozunk azon, miért tölt el évtizedeket ugyanazon a munkahelyen és pozícióban egy X generációs, amikor az Y generációs társa fél év alatt harmadik munkahelyét fogyasztja el.

2.3.2. Generációs felosztások

A generációs besorolásnál, mint már említettem, számos típus létezik, a dolgozatban Nemes (2019) alapján határoltam be ezeket a korosztályokat. A következő táblázatban (10. Táblázat) látható, körülbelül hogyan lehet elhatárolni a generációkat egymástól.

Veterán	1925-1945
Baby boomer	1946-1964
X generációs	1965-1981
Y generáció	1982-1995
Z generáció	1996-2007
Alfa generáció	2008-

10. táblázat: Generációs besorolás

Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Nemes, 2019) alapján

Összekapcsolva a generációkat az életszakaszokkal, a baby boomerek egy része még jelen van a munkaerőpiacon, másik részük azonban nyugdíjas. Az X generációsok középkorúak, vagy késői felnőttkorukat élik, az Y generációsok között már vannak középkorúak, de akad közöttük jócskán olyan, aki még a mérföldkövek elején halad. A Z generációsok javarészt most lépnek a fiatal felnőttkor rögzös útjára, az Alfa generáció tagjai között pedig a kisbabáktól egészen a pubertásba lépő kiskamaszokig terjedő életkori skála figyelhető meg (Nemes, 2019).

2.3.3. A dolgozatban vizsgált nemzedékek csoportjainak jellemzői

A következő fejezetekben az X, Y és Z generáció jellemzői kerülnek részletesebb ismertetésre. Mielőtt azonban belekezdenék az elemzésbe, egy fontos jelenséget kihangsúlyoznék, amely szintén életszakaszhoz kapcsolható tulajdonság, mégis sokszor összekeverik és azonosítják a generációs jellemzőkkel.

Amióta világ a világ, az ifjúságot kritikával illetik a társadalom idősebb tagjai, erre pedig a történelem során nemcsak múlt századi, hanem sokkal régebbi feljegyzésekre is bukkanhatunk. A babiloni 3000 éves agyagtáblán a fiatalságot velejéig romlottnak, elvetemültnek és semmirekellőnek gondolták, akik nem lesznek képesek megőrizni és továbbörökíteni a hagyományokat. Péter remete 1274-ből fennmaradt iratában a fiatalokat úgy jellemezte, mint

akik nem gondolnak senki másra, csak magukra, nem tisztelik az idősebbeket, ráadásul türelmetlenek is. Még Eötvös Loránd is hasonlóképpen nyilatkozott 1887-ben: írásában arról számolt be, hogy a fiatalok nem járnak be az órákra, nem tanulnak az anyagokból, hanem a vizsga előtti napokon készülnek csak fel az egymástól elkért jegyzetekből (Nemes, 2019). A fiatalságot az idősebb nemzedékek tagjai legtöbbször rebellisnek, tiszteletlennek és hamarinak tartják. Érdekes emlékezetben tartani, hogy ezeket a jelzőket nemcsak a mai fiatalabb Y és Z generációsok kapják meg, hanem ugyanúgy kijutott ebből az X-eseknek is. George Orwell megfogalmazásában: *„Minden generáció intelligensebbnek képzei magát az elődeinél, és bölcsőbbnek az utódainál. Ez csupán illúzió, és annak is kell tekinteni.”* (Nemes, 2019, 27.)

2.3.3.1. Az X generáció

A bemutatást azokkal a kritikákkal kezdeném, melyek az egykori X-es ifjúságot érték. Az X generációs fiatalokról úgy tartották, öntelökké fognak válni, ugyanis high-tech videóeszközökkel banális dolgokat és önmagukat veszik majd fel. Nem akarnak majd házasságra lépni, sem dolgozni és úgy gondolják, mindenből a legjobb jár nekik alanyi jogon (Nemes, 2019). Itt is megjelenik a már emlegetett, fiatalok ellen irányuló roszallás.

Ha az objektívebb oldalát nézzük, megállapíthatjuk, hogy az X generáció az első olyan nemzedék, amely technológiaorientált világba született. Itt még nem az internetről beszélünk, hanem az analóg ipari forradalomról – azokról az eszközökről, amelyek felgyorsították és leegyszerűsítették a házimunkát (pl mosógép, porszívó, centrifuga). Ennél a korosztálynál fontos megemlíteni, hogy nagyon hamar kerültek kapcsolatba a kortársaikkal a bölcsőde, óvoda révén. Úgy is emlegetik őket, mint az „első magára hagyott generációt” vagy „kulcsos gyerekeket”, akik hamar önjárókká váltak, és a legtöbb időt barátaikkal töltötték. A kortársakkal való kapcsolatba lépés azt is jelentette, hogy az élet kérdéseire is javarészt azonos korú társaiktól kapták meg a választ. A korai leválás (bölcsőde, óvoda) eredménye a bizonytalanság, mint alapélmény. A bizonytalanságra adott válaszuk pedig az, hogy a változás motorjaivá váltak, megkeresték azokat az eszközöket, amelyekkel jólétet, sikert és stabilitást biztosíthatnak ebben a folyamatosan változó világban. Az eszközök keresése mellett fontos elem a maximalizmus, és az alapgondolat, miszerint csak akkor működnek a dolgok, ha ők maguk végzik el a feladatot. Ez azt is jelenti, hogy a delegálás nehezükre esik, a munkahelyen pedig túlóráznak, akár fizetés nélkül is. Már az X generációnak sem triviális, hogy az idősebb nemzedéknek van feltétlenül

igaza, hiszen a technológiai változás révén olyan helyzetekbe kerültek, amelyekre nem voltak mintáik, és egyedül (vagy korukbeliekkel közösen) kellett válaszokat találniuk. Ez azzal is járt, hogy felnőttorientált helyett kortársorientálttá alakult át a társadalom fiatalabb tagjainak hozzáállása, gondolkodása (Steigervald, 2021). Ez a trend pedig könnyen tűnhet lázadó attitűdnek, ám a környezeti hatásokat megvizsgálva látható, hogy egyszerűen csak így reagáltak a világban történő gyorsuló változásokra. Összegzőképpen: „*minden generáció saját időszakának következménye*” (McCrindle & Wolfinger, 2009) idézi: (Keszeg, 2010, 15).

2.3.3.2. Az Y generáció

Az Y generáció kritikája szerint a korcsoport tagjai munkáról munkára, párról párra ugrálnak, szüleiken élőködnek, lusták és nárcisztikusak (Nemes, 2019). Mindez átfordítva úgy értelmezhető, hogy az Y-osok tudatosak a munkában, az értéket nem a munkahely felé tanúsított lojalitásban látják, ehelyett karrierút bejárására törekednek. A fejlődés mellett a munkamagánélet egyensúlya és a befektetett munkához arányos, tisztességes fizetés is kiemelkedően fontos számukra – ha ezt munkahelyük nem tudja többé nyújtani, gond nélkül fognak másik után nézni (Tari, 2010). Ez a tendencia mutatja, hogy ezen nemzedék tagjai individuálisan gondolkoznak (Steigervald, 2021), tehát nem a szervezeti érdekekkel való azonosulás és azok kiszolgálása, hanem a személyes fejlődés kerül előtérbe.

Ennél a generációnál fordult meg először a tudás átadásának iránya, hiszen a technológiai eszközök használata számukra evidens, míg az idősebb nemzedékeknek komoly tanulási folyamatot jelent (Steigervald, 2021).

Fontos megjegyezni, hogy ez a korosztály a legmegosztottabb az elemzés alapjául szolgáló X és Z között. Akár kettészakadt nemzedéknek is nevezhetjük, töréspontként pedig a 2008-as válság jelölhető meg. Az idősebb Y-osok a 2008-as válság idején pályakezdők voltak. A válság következményeként a tapasztaltabb, drágább munkaerőt lecserélték, és pályakezdők léptek be a helyükre. Így az idősebb Y-osok munkaerőpiaci élménye túlnyomórészt pozitív, míg ugyanezen generáció fiatalabb tagjainak tapasztalása, hogy szüleik elvesztették munkahelyüket, így szűkösebb anyagi helyzetbe kerültek. Ezért az idősebb Y-osok X-es jegyeket hordoznak inkább, ha munkaerőpiacon való viselkedésről és attitűdről van szó, viszont a fiatalabbak jobban hasonlítanak a Z generációsok hozzáállásához és felfogásához. Ez a korosztály nem kíván belerokkanni a munkába, a lojalitás már nem kifizetődő, azt tanulták meg, hogy önmagukhoz

kell hűségessé lenniük. Mivel minden változékony, ezért nincsen jövőkép vagy kapaszkodó – tehát csak rövidtávra érdemes tervezni is (Steigervald, 2021).

Az információs társadalom érezhetően hatással volt erre a korosztályra, a gyors információcserének, állandó online jelenlétnek és kommunikációnak köszönhetően frusztrációs kapacitásuk csökkent, nehezebben viselik el az egyedüllétet és koncentrációjuk is széttöredezettebb. A lustaságnak felcímkezett késői kiköltözés a családi fészekből visszavezethető arra, hogy a jelenlegi fiatalok leküzdhetetlennek tűnő akadályokat látnak maguk előtt (pl. magas ingatlanárak), amely erősíti a céltalanság érzetét és a megélhetési biztonság stabilitását is megrengeti (Tari, 2015).

2.3.3.3. A Z generáció

A Z-seket elveszett generációként is szokták emlegetni, az őket ért kritika pedig elkényeztetettként nyilatkozik róluk, sok rossz tulajdonságot tekint az említett nemzedék sajátjának, valamint a pénzhez való viszonyulásukat is negatív értékelés éri. Ehhez szintén fontos hozzáfűzni, hogy nem generációs jegy a pénzhez fűződő felelőtlen viszonyulás, hanem életkori sajátosság (Steigervald, 2021). További kritika velük szemben az okostelefon – függőség, és a szélsőségesebb vélemények szerint az Y generációval együttesen válnak az emberiség pusztulásának okozóivá (Nemes, 2019).

A Z generáció tagjai most élik át a felnőtté válás legnagyobb kihívásait, mindemellett olyan környezetben élnek, ahol rengeteg opció közül választhatnak – ezzel pedig folyamatos döntési helyzetbe lettek kényszerítve. Ehhez kapcsolódó a bizonytalanság érzete, hiszen a bőség zavara miatt még a kisebb döntéshelyzetek is nehézséget okozhatnak (Steigervald, 2021).

Az Y-osokhoz hasonlóan ők is az egyéni hasznosságot tekintik fontosnak, illetve a tudásátadás irányának megfordulása magabiztosságot kölcsönöz nekik – ez tűnhet tiszteletlenségnek az idősebb generációk szemében. Ami szintén a tiszteletlenség képét erősíti velük kapcsolatban, hogy az előző generációkhoz hasonlóan ők sem hallgatnak az idősebbekre. A digitális tér rendkívül hangsúlyos, tekintve, hogy a Z generáció életében az online és offline határok elmosódnak, és rengeteg platformon vannak jelen (míg az X generációnak ebben a korban csak kettő volt: a család és a munka). Ezeken a felületeken mikroközösségekbe rendeződnek,

azonban ezek nem hagyományos csoportként működnek, hanem hobbik, érdeklődési kör, szokás mentén épülnek fel (Steigervald, 2021).

A Z generációnak szembe kell néznie azzal, hogy egyre több diplomát kell megszereznie, képeznie kell magát, ez a tendencia pedig talpraesettebbé és rugalmasabbá edzette őket (Tari, 2011). Kommunikációjában is különbözik elődeitől, ugyanis ennél a korcsoportnál nem divat a telefonálás – ez a társalgási forma olyanná vált, mintha a toalett ajtaját nyitnák rá arra, akit keresnek telefonon (Steigervald, 2021).

2.3.4. Három nemzedék a mai munkaerőpiacon

A munkaerőpiacon a baby boom, X, Y és a Z generáció reprezentálja magát. A fejezetben az utóbbi három nemzedék munkaerőpiaci jelenlétéről, munkahelyi attitűdjéről esik szó.

A generációk munkahelyi viselkedését, attitűdjét meghatározzák azok a trendek, folyamatok, amelyekben felnőttek. A szervezetekben több nemzedék dolgozik együtt – az előző fejezetekben említett generációs jegyek számos kihívást és előnyt is jelenthetnek a munkahelyen. Azonban fontos kiemelni, hogy a korosztályos jellemzők nem feltétlenül illenek rá a csoport minden tagjára, mert egyéni különbségek, működésbeli eltérések előfordulnak (Lakner, 2017).

Az X generáció a munkahelyen kedveli a demokratikus működést, az ellenőrzést negatívan ítéli meg, azonban időnként igényli a támogatást. Munkája során teljesítményorientált, a változásokhoz már hozzászokott és képes is igazodni hozzájuk, de az állandóság fontos tényező számára. Jó problémamegoldó- és együttműködési képességgel rendelkezik, illetve az önérvényesítésben is otthonosan mozog (Lakner, 2017).

Az Y generáció rendkívül innovatív, magasan képzett, és elvárásai is erőteljesen megjelennek döntéseiben, attitűdjében. A kihívás és a szakmai előrehaladás, fejlődés erős motivátora, a munkaerőpiaci változásokra pedig pillanatok alatt képes reagálni. A problémákat gyors és egyszerű eszközökkel igyekszik megoldani. Széleskörű, ám felszínes tudással rendelkezik, melyet nem az idősebbektől, hanem jellemzően kortársaitól vagy autodidakta módon sajátított el. A digitális világban magabiztosan feltalálja magát (Lakner, 2017).

Ahogy már említésre került, a Z generáció máshogy kommunikál. A virtuális térben történő kommunikáció vált alapvetővé, így a személyes kapcsolatok kezelése nehezebbé esik. Képes a

multitaskingra (több dolog egyidejű végzése). A változás számára megszokott tényező, ezért hasonlóan az Y-os munkaerőhöz, ő is gyakran fog munkahelyet váltani. Nem kedveli a hierarchiát, ehelyett a kötetlenebb formát részesíti előnyben, ahol megélheti a számára fontos szabadságot. Jellemző rá az agilis működés és a türelmetlenség, ezek pedig arra ösztönzik, hogy keresse a kihívásokat, lehetőségeket. Erős céltudattal rendelkezik, és nagy szerepet kap életében a karrierista szemlélet (Lakner, 2017).

Az Y generáció munkaerőpiacra való lépésével felmerültek értékbeli különbségek, melyek feszültséget okoztak a nemzedékek között (Lakner, 2017). Az X generációnak nehéz azonosulni azzal az attitűddel, amelyet a fiatalabb társaik tanúsítanak: a pályakezdőknek sokszor egyből nagy elvárásaik vannak, és könnyedén otthagyják a munkahelyet, ha valamilyen feltétel nem megfelelő számukra (Steigervald, 2021). Azonban a generációk közötti eltéréseket jó vezetéssel (amely ezeknek a jellemzőknek a megértésével és pozitív aspektusainak megfelelő kiaknázásával kezdődik) a szervezet előnyére is fordíthatóak (Lakner, 2017).

3. EMPIRIKUS KUTATÁS

3.1. Az empirikus kutatás ismertetése

Dolgozatom témáját kétféle, vegyes módszertannal (kvantitatív és kvalitatív) vizsgáltam meg. Az egyik eszközöm a kérdőív, másik a fókuszcsoportos interjú volt. A vegyes módszertan célja és indokoltsága a témáról alkotott kép részletesebbé, mélyebbé tétele, valamint kutatási kérdéseimhez legmegfelelőbb vizsgálati módszer párosítása. A kérdőívvel a munkahelyen kialakult változásokra, azok kialakulásának hogyanjára, illetve a generációk digitalizációs újdonságokhoz fűződő kapcsolatára helyeztem a hangsúlyt. A fókuszcsoportos interjún a nemzedékek fejlesztési igényeit és a koronavírus – járvány okozta munkavégzésben beállt változásokat, és az ahhoz kapcsolódó attitűdöket vettem górcső alá.

A kérdőívvel 139 személyt értem el, a kitöltők mind 18 és 58 év közöttiek, így az összes, dolgozatban vizsgált generáció – X, Y és Z – reprezentálja magát a mintában. A generációs felosztást az olvasott szakirodalmak alapján (melyekben nincsen egységes megállapodás a korosztályos határok között) 18-25 (Z generáció), 26-39 (Y generáció) és 40-58 (X generáció) közötti korcsoportokra osztottam fel. A kérdőívet a Facebook közösségi oldalán hirdettem meg, a kérdéseket pedig a Google űrlapok segítségével szerkesztettem meg, célként pedig a minimum 100 kitöltés elérését tűztem ki, melyet sikerült is túllépnem 39 fővel. A kérdőívet 2022. január elején tettem közzé, és március elején zártam le, tehát nagyjából két hónapig fogadtam válaszokat. A kérdőív adatait a Microsoft Excel statisztikai adatfeldolgozó programmal dolgoztam fel.

A fókuszcsoportos interjú tekintetében három homogén csoportot hoztam létre: korosztályosan, nemzedékek szerinti felosztásban alkottam meg ezeket, így itt is reprezentálja magát az X, Y és Z generáció. A fókuszcsoportos korosztályok a kérdőívbeli generációs besorolással megegyezők. A három csoport létszámának létrehozásakor törekedtem az azonosságra, ezért kettőn 10 fő vett részt, az egyiken viszont technikai okok miatt a 10 fő helyett csak 7 tudott megjelenni. Az interjúkat online formában valósítottam meg, a Microsoft Teams felületén, kettő februárban, egy márciusban zajlott le. A beszélgetések során jegyzeteltem, valamint hanganyagot rögzítettem, ezek alapján végeztem el az elemzést. A fókuszcsoportokon a

résztevőkön kívül csak én voltam jelen moderátorként. A kérdőívvel ellentétben a fókuszcsoporthoz interjúkkal kapcsolatban tudok nehézségi faktorokat kiemelni. A résztvevők összeszedése és az interjúk időpontjainak megszervezése nagy energiákat és találékonyságot igényelt. A korhatáros besorolás leszűkítette a szóba jövő alanyokat, illetve annak is figyelmet szenteltem, hogy a résztvevők különböző szektorokból érkezzenek, amely szintén tovább szűrte az opcióimat.

Kutatásom kérdőíves részében 139 főt értem el, a fókuszcsoporthoz pedig összesen 27 személyt vontam be, ezért a számok alapján fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy vizsgálatom nem reprezentatív, általános következtetéseket nem lehet levonni belőlük. Habár mindegyik generáció reprezentálja magát mind a kérdőívben, mind a fókuszcsoporthoz, alacsony létszámuk korlátozza annak lehetőségét, hogy az egész generációra kimondható állításokat lehessen tenni – ilyen állításoktól egyébként is érdemes elhatárolódni.

A kérdőív és fókuszcsoporthoz esetében is követtem a Kutatásetikai Bizottság által előírt szabályokat – melynek engedélyszáma 2020/536-2 –, így az adatokat kizárólag a beleegyezői nyilatkozat elfogadásának esetében dolgoztam fel. A fókuszcsoporthoz esetében nemcsak írásbeli beleegyezés történt, hanem szóbeli engedélykérés is a kérdések feltétele és a hangrögzítés elindítása előtt.

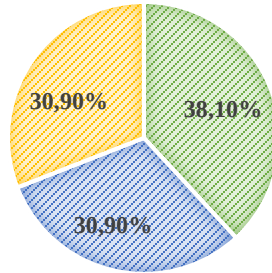
3.2. A kérdőív elemzése

3.2.1. Demográfiai adatok

Kérdőívemet 139 fő töltötte ki, melynek 74,8%-a nő, 25,2%-a férfi. Kor tekintetében törekedtem az egyensúly megtartására, amely egész harmonikusan alakult: a minta 38,1%-a X generációs, 30,9%-a Y generációs és 30,9%-a Z generációs kitöltő. Az alábbi ábra (1. ábra) szemlélteti a nemzedékek reprezentáltságát.

A minta generációs eloszlása

■ X generáció ■ Y generáció ■ Z generáció



1. ábra: A minta generációs eloszlása (%)

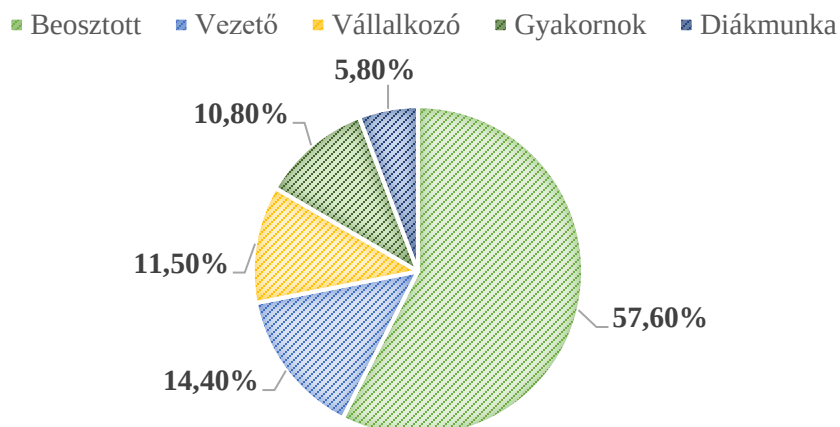
Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

A korosztályos eloszlás az ábra (1. ábra) alapján látható, hogy arányaiban hasonló, csupán az X-es korcsoport számlál kissé több kitöltőt a többinél.

Lakhely szempontjából mintám legnagyobb része a fővárosban él (47,5%), a második legnagyobb csoport a nagyvárosban (megyei jogú város, megyeszékhely) 23,7%-kal, 18,7%-uk kisvárosban, 7,9% községben/faluban lakik. Egyéb kategóriában érkezett kettő válasz, mely külföldi nagyvárost, egy pedig a majort jelölte meg lakhelyeként.

Munkaerőpiaci státusz tekintetében a kitöltők döntő többsége (92,1%) foglalkoztatott, 7,9%-uk pedig aktív álláskereső. Beosztásuk alapján színesebb a paletta, ezt az alábbi ábra (2. ábra) szemlélteti.

A kérdőív kitöltők beosztása



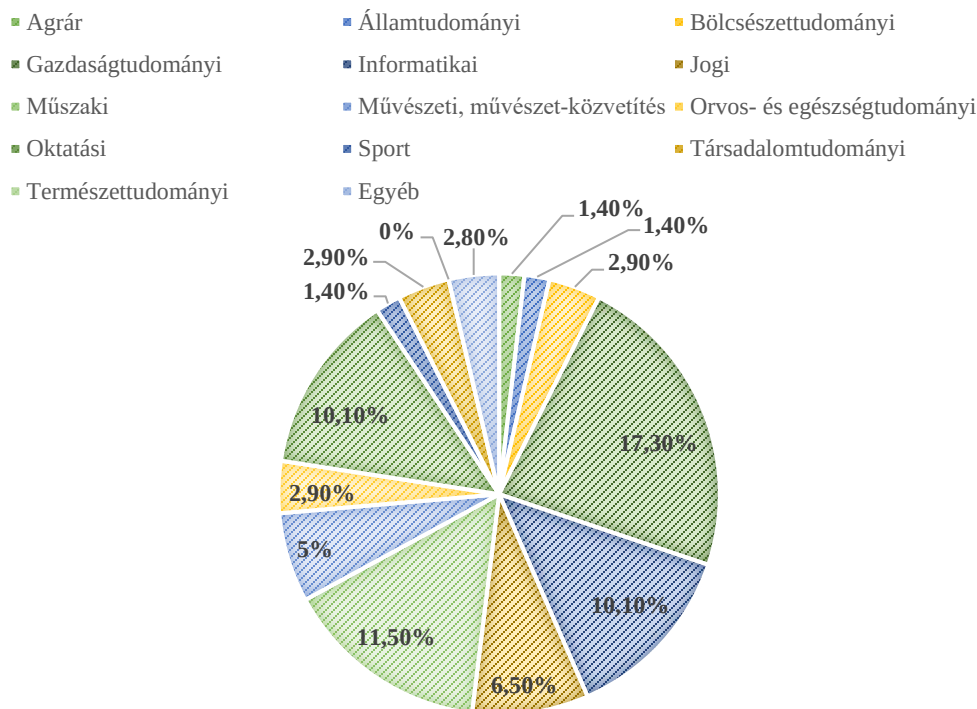
2. ábra: A kérdőív kitöltőinek beosztása (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Az ábrán (2. ábra) látható, hogy a minta több mint fele beosztotti státuszban végzi munkatevékenységét, a „torta” kisebbik felén a vezetők (14,4%), vállalkozók (11,5%), gyakornokok (10,8%) és diákmunkások (5,8%) osztoznak.

A kitöltőktől azt az információt is kértem, hogy milyen szektorban dolgoznak. Döntő többségük (61,9%) vállalati/forprofitban, 25,9%-uk államiban, 6,5%-uk nonprofitban, 1,4%-uk egyházi környezetben, az egyéb kategóriába pedig 2,8%-uk sorolta magát. Arra a kérdésre, hogy milyen ágazatban dolgoznak, a lent látható ábrán (3. ábra) láthatóak a válaszok.

A kérdőív kitöltők ágazati eloszlása



3. ábra: A kérdőív kitöltők ágazati eloszlása (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Az ábrán (3. ábra) számos ágazat látható. A kérdőív kitöltők legnagyobb csoportja a gazdaságtudományi ágazatban dolgoznak. Második helyen a műszaki, harmadik helyen pedig az oktatási és informatikai ágazat szerepelnek holtversenyben. A természettudomány területén egy kitöltő sem tevékenykedik.

3.2.2. Digitalizáció okozta változások a munkahelyen

A második blokkban a digitalizáció okozta változásokkal kapcsolatos kérdéseket tettem fel a kérdőív kitöltők felé. Az első kérdés arra vonatkozott, mennyit dolgoznak infokommunikációs eszközök segítségével munkahelyükön, melyre több mint felük, vagyis 58,3%-uk úgy válaszolt, folyamatosan ilyen eszközökön dolgoznak. 25,9%-uknak a munka nagyobb részében, 12,9%-uknak csak munkájuk bizonyos fázisaihoz szükséges, de jellemzően nem digitalizált felületen végeznek munkatevékenységet, 2,9%-ukra pedig egyáltalán nem jellemző ezen eszközök

igénybe vétele. A következő kérdésre, miszerint érzékelték-e változást munkahelyükön a digitalizáció hatására az elmúlt években, ugyancsak magasabb arányban adtak igenlő választ. 38,8%-uk jelentős mértékben, 36%-uk érzékelt, csak mérsékelten, 25,2%-uk pedig nem tapasztalt változást.

A változások pontosabb felméréséhez Likert skálán jelölhették be válaszaikat a kitöltők. Az eredményeket az alábbi táblázat mutatja be (11. táblázat).

Állítás	Teljes mértékben egyetért	Kismértékben egyetért	Kismértékben nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet
Új infokommunikációs eszközök/felületek használatát kellett megtanulnom a munkahelyemen.	32,4%	25,2%	24,5%	18%
Növekedett az infokommunikációs eszközök/felületek használatának aránya a munkahelyemen.	43,2%	19,4%	17,3%	20,1%
Megváltoztak a munkaköröm betöltéséhez szükséges elvárások.	15,8%	21,6%	32,4%	30,2%
A munkámmal kapcsolatos feladatok/célok/eljárási módok megváltoztak.	12,9%	32,4%	33,1%	21,6%
Új felület(ek)en zajlik a munkahelyi kommunikáció.	28,1%	28,1%	23%	20,9%

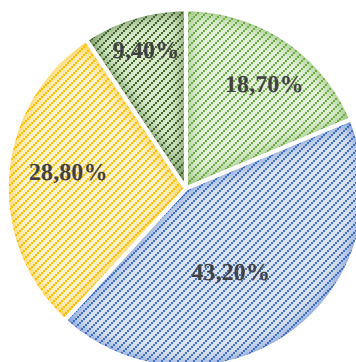
11. táblázat: Likert skálák: digitalizáció okozta változások a munkahelyen (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Az IKT eszközök elsajátításánál többségbe kerültek azok, akiknek szükséges volt új felületek, eszközök megismerése és kezelésének megtanulása, azonban a két pont közötti különbség nem kiemelkedően magas: 57,6% teljesen vagy kismértékben értett egyet, 42,5%-uk pedig egyáltalán vagy kismértékben nem értett egyet. A legmarkánsabb egyetértés, amely az összes kérdés közül egyértelműen jelzi a változást, az IKT-s eszközök/felületek használati arányának növekedése az utóbbi időben. 62,6% értett teljesen vagy kismértékben egyet, ez pedig a legmagasabb érték az összes kategórián belül egyetértés tekintetében. Érdekes, hogy ennél a kérdésnél jelent meg egyedül a két véglet (teljes mértékben/egyáltalán nem értek egyet) magasabb számokkal, a többi kérdésnél inkább a középértékek között oszlanak el a válaszok. A munkakör megváltozásához fűződő kérdéshez a többség, vagyis 62,6% nemmel válaszolt, tehát mintám több mint felének a munkaköréhez szükséges elvárás változatlan maradt. A következő kérdésre azonban már kiegyenlítettebb lett a két pólus közötti különbség, de a nemmel válaszolók itt is magasabb arányban reprezentálták magukat. 54,7% szerint a munkájukkal kapcsolatos feladatok, célok, eljárási módok nem változtak meg, 45,3%-uk viszont tapasztalt ilyet. Az utolsó kérdésre érkeztek a legarányosabban a válaszok: mindegyik 20-30% közötti értéket mutat, tehát a munkahelyi kommunikáció új helyre való költöztetése rendkívül változó. Arra, hogy milyen mértékben tulajdonítják a kitöltők az érzékelt változásokat a koronavírus – járványnak, a lentebb látható ábra szemlélteti (4. ábra).

A koronavírus járvány szerepe a munkahelyi változások vonatkozásában

■ Teljes mértékben ■ Nagymértékben ■ Kismértékben ■ Semekkor

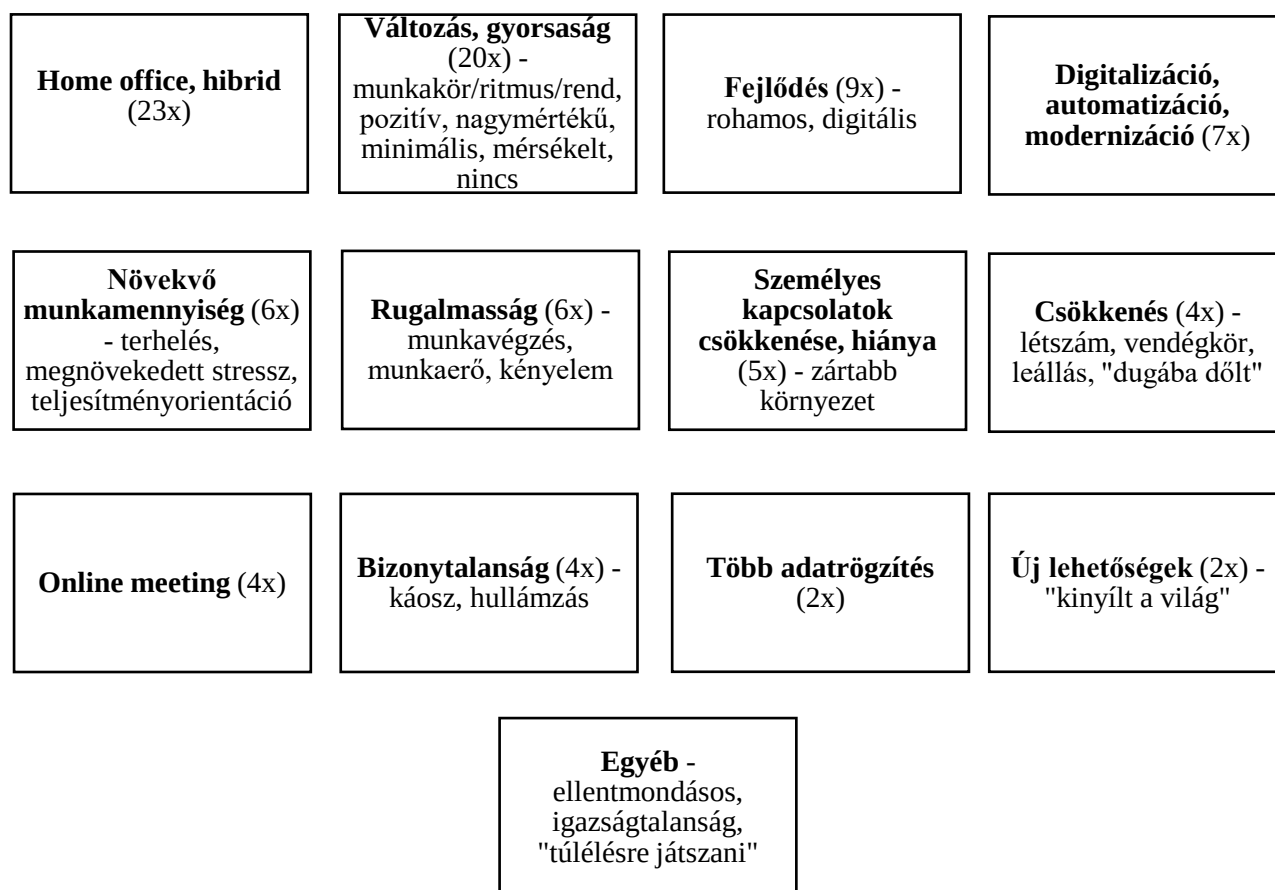


4. ábra: A koronavírus – járvány szerepe a munkahelyi változások vonatkozásában (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Legnagyobb arányban a nagymértékben érkezett válaszként, a második kategória pedig 28,8%, ezen válaszadók a járványt kismértékben tartják a változások forrásának. Az ábrán kirajzolódik, hogy a kitöltők itt is óvakodnak a szélsőséges válaszoktól (semekkorát csak 9,4% jelölte be, a második legkisebb kategória pedig a teljes mértékben 18,7%-kal), többségük pedig főként a járványt látja a munkahelyi változások okának.

A kérdéskör utolsó elemeként pedig arra kértem a válaszadókat, írják le egy szóval vagy szókapcsolattal, milyen változásokat éltek át a munkahelyükön. Az eredmények a lenti ábrán tekinthetők meg (5. ábra).



5. ábra: Nyílt kérdésre adott válaszok összesítése (db)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=99

A fenti ábrán (5. ábra) leolvasható, milyen témakörök jelentek meg a nyílt kérdésre adott válaszokban. Az egységesítés azt is tartalmazza, hányszor fordult elő az adott szó/szókapcsolat, illetve a máshogy fogalmazott, de kapcsolódó kifejezések is feltüntetésre kerültek. A leggyakoribban említett szó egyértelműen a home office/hibrid voltak. Emellett megjelent a változás számtalan formában. A változás gyorsasága, minősége (pozitív) a munkakört, munka ritmusát, munkarendet érintő újdonságok, vagy azok mértéke kerültek említésre – az utóbbi változóan mutatkozott meg, egyesek minimálisnak, mérsékeltnek vagy szinte semekkorának értékelték, viszont olyan is akadt, aki nagymértékűnek érezte. A fejlődés szorosan kapcsolódott ehhez a vonalhoz, itt is előkerült a gyorsaság motívuma, valamint a fejlődés színtere (digitális) is. A digitalizáció, automatizáció és modernizáció fogalmak mellett még jelentős volt a növekvő munkamennyiségről érkező visszajelzés. A többletmunkához a fokozódó stresszt és terhelést, és a szervezetek oldaláról érezhető teljesítményorientációt emelték még ki a kitöltők. A home office-hoz kapcsolták a rugalmasságot, melyet egyaránt a munkavégzésre és a munkaerőre is értettek (munkavállalók alkalmazkodási képességére való szükség). Ehhez kötődő a személyes kapcsolatok meglétének csökkenése vagy teljes hiánya, illetve a termelés alacsony szintje (leállás, vendégkör megcsappanása), de a létszámcsökkentés is előkerült. Az online meeting is megjelent, valamint a bizonytalanság és a növekvő mennyiségű adminisztratív feladatok elvégzésére való kényszerülés. Érdekes, hogy voltak, akik új lehetőségként, „kinyíló világgént” jellemezték a munkahelyi változásokat, másoknak azonban a zártabb környezet jutott eszükbe a kérdésről. Az egyéb kategóriába került az „ellentmondásos”, „igazságtalanság” és „túlélésre játszani” kifejezések.

A kérdőívet kitöltők csoportja tehát érzékel változást a munkahelyén: többségük folyamatosan IKT eszközökkel támogatott környezetben dolgozik és új felületek, készülékek használatát is el kellett sajátítania az elmúlt időszakban. Egyértelműen növekedett az utóbbi pár évben az infokommunikációs eszközök használata. A digitalizáció nem változtatta meg a mintában szereplő egyének többségének munkavégzésük betöltéséhez elvárt készségeit, viszont 45,3%-uk tapasztalt munkájához fűződő feladatokban, célokban, eljárási módokban változást. A munkahelyi kommunikációs felületek megújulása nem mutat egységes tendenciát. A – koronavírus járvány azonban jelentős szerepet tölt be a munkahelyi átrendeződések tekintetében. A szabad asszociáció során színes skála rajzolódott ki, de több egyezés is láthatóvá vált (home office, változás, rugalmasság és digitalizáció fogalmak). Következtetésképpen a

minta tagjainak legnagyobb része átél változást a munkahelyén, azonban ennek lecsengése teljesen szervezet/egyénfüggő – míg egyesek lehetőséget, pozitív fejlődést érzékelnek, mások létszámcsökkentést, stresszt, többletmunkát.

3.2.3. Generációk kapcsolata a digitalizáció okozta változásokkal a munkahelyen

A kérdőív utolsó részének témája a generációk kapcsolata a digitalizáció okozta változásokkal a munkahelyen. Ezen belül három szakaszban adtak választ a kérdőív kitöltők, szintén Likert skálával. Az első szakasz a változáshoz való attitűdöt, a második a fejlődéshez való viszonyt, a harmadik pedig a kompetenciákkal kapcsolatos tapasztalatokat mérte fel.

Az első szakasz eredményeit, melyben a teljes minta százalékos eloszlásai látszódnak, a lenti táblázat (12. táblázat) mutatja be.

Állítás	Teljes mértékben egyetért	Kismértékben egyetért	Kismértékben nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet
A változás hasznos és szükséges ahhoz, hogy jól teljesítsek a munkahelyemen.	42,4%	35,3%	16,5%	5,8%
Nyugtalanítanak a változások a munkahelyemen.	8,6%	17,3%	30,2%	43,9%
Nem jelent nehézséget megbarátkozni új dolgokkal.	44,6%	32,4%	18%	5%
Félek attól, hogy meg fog szűnni a munkám.	5,8%	12,9%	19,4%	61,9%

Ha nem kerülnék ismeretlen helyzetekbe a munkahelyemen, könnyen elunnam magam.	16,5%	29,5%	25,9%	28,1%
--	-------	-------	-------	-------

12. táblázat: Változáshoz való attitűd (teljes minta egyben) (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

A változásokhoz fűződő attitűdök terén a minta döntő többsége (77,7%) egyetért abban, hogy a változás szükséges ahhoz, hogy jól teljesítsenek a munkahelyükön. Szintén döntő többség (74,1%) jelzi, hogy a munkahelyi változások nem nyugtalanítják a kérdőívet kitöltőket. 77%-uk szerint nem jelent nehézséget számukra megbarátkozni új dolgokkal, és 81,3%-uk nem fél attól, hogy munkája megszűnne. Az egyetlen kérdés, amihez nem érkezett egyöntetű többség, az ismeretlen helyzetekre való igény volt – itt 46%-a a mintának elunná magát a munkahelyét változások nélkül, 54% viszont nem tartaná a változatlanságot akkora problémának. Az első szakasz kérdéseire egyértelmű többséggel érkeztek válaszok, amelyek alapján a válaszadók alkalmazkodnak, és szükségesnek is tartják a változásokat, azonban nem tartanak munkájuk jövőjétől.

A változáshoz való attitűd generációs eloszlását a lenti ábra (6. ábra) foglalja össze. Az X generáció zölddel, az Y sárgával, a Z pedig kék színnel lett jelölve, mindegyik válaszlehetőségnél százalékosan feltüntetve, hogy az adott nemzedék milyen arányban jelölte be az adott válaszlehetőséget. A teljes mértékben egyetért – egyáltalán nem ért egyet válaszok a balról jobbra sorrendiségét követve jelennek meg.



6. ábra: A változáshoz való attitűd generációnként szétválasztva (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Az százalékok megtekintésénél figyelembe kell venni, hogy az Y és Z generáció azonos arányban, míg az X generáció 10 fő többséggel reprezentálta magát. A változás fontossága, a munkahelyi újdonságokkal szembeni nyugtalanság és az új dolgokkal való megbarátkozásnál nincsenek elütő különbségek a nemzedékek között. Érdekes, hogy a munkahely megszűnésétől való félelem kategóriájánál nem volt olyan Z generációs, aki teljes mértékben egyetértett volna az állítással, és az Y-os korcsoportba tartozók voltak a legtöbben, akik viszont bejelölték ezt a szélső értéket. Az utolsó állításnál harmonikusan oszlanak el a százalékok, de kis különbséggel az Y (1-2. értéket összesítve 18%-uk) és Z generáció (1-2. értéket összesítve 16,5%-uk) inkább afelé hajlik, hogy elunná magát a munkahelyén változások nélkül. Az X-es válaszadók (2-3. érték összesítve) 26,7%-a viszont inkább nem érezné ezt a tendenciát problémának.

A második szakasz eredményei, melyben a teljes minta százalékos eloszlásai láthatóak, az alábbi táblázatban olvashatóak le (13. táblázat).

Állítás	Teljes mértékben egyetért	Kismértékben egyetért	Kismértékben nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet
Szívesen veszek részt továbbképzéseken.	62,6%	23%	12,2%	2,2%
Úgy érzem, fejlődnöm kell, ha talpon akarok maradni.	54,7%	30,2%	10,1%	5%
Keresem a lehetőségeket új dolgok elsajátítására.	56,8%	28,8%	10,8%	3,6%
Kíváncsi vagyok és szívesen nézek utána a munkámat befolyásoló folyamatoknak.	56,8%	25,9%	15,8%	1,4%
Fárasztónak találom, ha megint új tudást kell elsajátítanom.	5%	16,5%	28,1%	50,4%

13. táblázat: Fejlődéshez fűződő viszony (teljes minta egyben) (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Az első szakaszhoz hasonlóan itt is egyöntetű válaszok érkeztek: a minta nagyobb hányada, vagyis 85,6%-a szívesen vesz részt továbbképzéseken, 84,9%-uk pedig úgy gondolja, a talpon maradáshoz fejlődnie kell. A kitöltők 85,6%-a önmagától is keresi a lehetőségeket új dolgok elsajátítására, 82,7% érdeklődő a munkáját befolyásoló folyamatokkal kapcsolatban, 78,5%-uk pedig nem találja fárasztónak, ha új tudást kell elsajátítania. A válaszok alapján a kérdőív

kitöltők legnagyobb része érdeklődő és nyitott a változásokkal és azok okaival kapcsolatban, keresik a lehetőségeket és szívesen élnek a munkahelyi továbbképzés lehetőségével.

A fejlődéshez fűződő viszony kategóriához is készült generációs eloszlású ábra (7. ábra), amely ugyanazon elvek szerint épül fel, mint a változáshoz való attitűdhöz készített ábra (6. ábra).



7. ábra: Fejlődéshez fűződő viszony generációnként szétválasztva (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

Az összesített eredményeken megmutatkozott, hogy a minta egyöntetűen a nyitottságot és proaktivitást pártolja, és ez a generációs eloszlásban szintén hasonlóan oszlik el – a nemzedékek között nem észlelni nagy különbségeket, egyedül a nullás értékek jelentenek kitűnőbb eltérést. A 4. állításnál az X generációtól nem is érkezett olyan szavazat, amely az egyáltalán nem ért egyet választotta volna, tehát mindegyikük inkább kíváncsi a munkáját befolyásoló folyamatokra, vagy ha nem is érdeklődik, nem a szélső értéken mozog. Az 5. állításnál nem volt olyan Z-s, aki a teljes mértékben egyetértet jelölte volna be, tehát nem akadt olyan a korosztályból, aki fárasztónak tartaná, hogy új tudást kell elsajátítania. Az utolsó állításnál többségében voltak az X generáció tagjai (1-2. érték összesítve) 12,1%-kal, akik úgy tartották, az új tudás elsajátítása fárasztó, de ez szintén olyan adat, amelynél fontos összetevő, hogy a

korcsoportból többen töltötték ki a kérdőívet, illetve arányában többen szavaztak a 3-4-es értékek irányába.

A harmadik szakasz az alábbi táblázatban kerül összesítésre (14. táblázat).

Állítás	Teljes mértékben egyetért	Kismértékben egyetért	Kismértékben nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet
Új és új kompetenciák válnak szükségessé a munkavégzésemhez.	34,5%	37,4%	19,4%	8,6%
Biztos vagyok a kompetenciáimban és azok hasznosságában.	45,3%	41,7%	11,5%	1,4%
Digitális kompetenciáim elegendőek ahhoz, hogy könnyedén tudjam kezelni a változásokat.	41%	40,3%	14,4%	4,3%
A végzettségem megszerzése óta többször kellett új kompetenciákat fejlesztenem.	40,3%	38,8%	13,7%	7,2%

Fontosnak tartom, hogy olyan képzéseken vegyek részt, amelyek a digitális kompetenciáimat is fejlesztik.	36%	39,6%	19,4%	5%
--	-----	-------	-------	----

14. táblázat: Kompetenciákkal kapcsolatos tapasztalatok (%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139

A harmadik szakasz is markáns billenéseket mutat a pólus egy-egy irányába. 71,9%-uk számára új és új kompetenciák elsajátítása válik szükségessé a munkahelyükön, a folyamatos tanulás ellenben nem ingatta meg kompetenciáikba vetett hitüket, ugyanis 87%-uk biztos ezek hasznosságában. A kompetenciák digitális oldala sem okoz gondot a válaszadók szerint, 81,3%-uk sikeresen el tudja végezni munkáját és kezelni az újdonságokat IKT-s tudásával. 79,1% nyilatkozott úgy, miszerint végzettsége megszerzése óta többször kellett új kompetenciát fejlesztenie, ami párhuzamban áll az első kérdéssel, amellyel szintén ugyanekkora arányban értettek egyet. 75,6%-uk tartja fontosnak, hogy továbbfejlesszék digitális kompetenciáikat, amely nem okoz akkora meglepetést, tekintve, hogy az előző szakaszban feltárt eredmények szerint a koronavírus – járvány sokat változtatott a munkavégzésen (home office/hibrid munkavégzés, online meeting fogalmak megjelenése a nyitott válaszokban).

A három szakasz eredményei szerint a minta tagjainak döntő többsége elfogadja a változásokat, és nyitottsággal fordul az önfejlesztés irányába, sőt, önmaguk is keresik a lehetőségeket új dolgok elsajátítására, érdeklődők a változásokat befolyásoló folyamatok forrásaival kapcsolatban. Hozzászoktak a munkahelyen meglévő folyamatos tanulás szükségességéhez, és magabiztosak saját kompetenciáikban, így nem nyugtalanok az újdonságokkal való szembekerülés során. Azonban nem szeretnék megállni a fejlődésben, digitális készségeiket szívesen bővítenék tovább. A megadott válaszok alapján a változást üdvözlő, inkább proaktív és pozitív szemléletű minta bontakozik ki. Érdekesnek találom viszont a párhuzamot, miszerint 85,6%-a a kitöltőknek keresi a lehetőségeket új dolgok elsajátítására, de a munkahelyen történő változásoknál nem volt egyöntetű billenés az unalom felé, ha minden változatlanul marad,

amely azonban kevésbé mutat a proaktivitás irányába. Az elméleti keretben ismertetett változás iránti attitűdök alapján gyakori az ellenállás, amely a kérdőívben nem jelenik meg hangsúlyosan – a válaszadók pozitív megélése adódhat sikeres változáskezelésből, ám nem kizárható annak az eshetősége sem, hogy a válaszadás során inkább a vágyott attitűdök bejelölése történt bizonyos esetekben.

3.3. A fókuszcsoportos interjúk elemzése

A fókuszcsoportokat jegyzetalapú gyorsselemezési technikával (Vicsek, 2006), valamint Richard Krueger (1998) „hosszúasztal” módszerével elemzem. A hosszúasztal módszer mellett kétféle, szituációs és tematikus megközelítéssel fogok hozzá a fókuszcsoportos eredmények feldolgozásához. Az elemzéshez használt segédeszközök a moderátori jegyzetek, valamint a rögzített hanganyag voltak.

A fókuszcsoport kérdései két blokkra oszthatóak, az első a résztvevők fejlesztési igényeivel kapcsolatos témát dolgozta fel, a másik a koronavírus – járvány hatásaival, munkahelyi attitűdökkel foglalkozott mélyrehatóbban, így az elemzést is erre a sorrendiségre alapozom.

3.3.1. X generációs fókuszcsoport

Az X generációs fókuszcsoport 2022. február 26-án 18 órakor zajlott le. Az interjú kettő és negyed órán át tartott – mindegyik fókuszcsoport hosszúsága a csoport beszédességének, technikai bonyodalmaknak függvényében alakult. A résztvevők közül többen ismerték egymást: voltak, akik gyermekük egy osztályba járása miatt, mások munkatársak, vagy házastársak voltak. Emiatt a beszélgetés könnyen, természetesen zajlott, a résztvevők kapcsolódtak, reflektáltak is egymásra. A beszélgetés témájáról előzetesen kaptak nagy vonalakban tájékoztatást. Az interjú során a diskurzus fonala párszor eltért a kérdések fókuszától, azonban moderátori kérésre az mindig visszaterelődött – azonban ez befolyásolta az interjú hosszúságát, így e tényező a végére az alanyok kifáradását eredményezte.

Az interjúalanyok foglalkozása az alábbi táblázatban (15. táblázat) látható.

1. interjúalany	Általános iskolai tanár (felső tagozat)
-----------------	---

2. interjúalany	Reklámcég fejlesztési vezetője
3. interjúalany	Reklámcég rendszergazdája
4. interjúalany	Nemzeti intézmény munkatársa/egyéni vállalkozó/néptáncos – tanár
5. interjúalany	Vezető családgondozó
6. interjúalany	Általános iskolai pedagógiai asszisztens, napközis tanító
7. interjúalany	Étrendkiegészítő cég grafikusa/gyors- és gépkocsi rakodó
8. interjúalany	Általános iskolai tanár (összes tagozat)
9. interjúalany	Általános iskolai tanár (felső tagozat)
10. interjúalany	Reklámcég rendszergazdája

15. táblázat: X generációs interjúalanyok foglalkozása

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10

A táblázatban összefoglaltak szerint az X generációs fókuszcsoporthoz majdnem fele általános iskolai tanár, de megjelenik az IT szektor is, valamint a közalkalmazotti (családgondozó), művészi irányultság és a multinacionális cégek világa is.

3.3.1.1. Az X generáció fejlesztési igényei

A blokk első kérdése arra vonatkozott, melyek azok a kompetenciák, amelyekre a leginkább szükségük lenne a résztvevőknek. A válaszok sokszor nem is kompetenciákra, hanem attitűdre, hozzáállásra vonatkoztak, ennek ellenére pontosan lefestik az interjúalanyok igényeit. Az alábbi felsorolásban láthatóak az említett kompetenciák, attitűdök, a zárójelben hozzáfűzött számok pedig előfordulásuk mennyiségét jelöli:

- Empátia (6x)
- Rugalmasság, alkalmazkodóképesség (4x)
- Türelem (2x)
- Rendszerszintű gondolkodás (2x)
- IKT eszközök használata (2x)
- Kreativitás (2x)
- Időmenedzsment (2x)
- Humor (2x)
- Kommunikációs készségek (2x)
- Készenlét
- Előregondolkodás, jövőbe látó képesség

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| - Kíváncsiság | - Tájékozottság |
| - Optimizmus | - Önérvényesítő készség |
| - Ráhangolódás | - Kiegész elleni védekezés |
| - Problémamegoldó készség | - Vezetői készségek |

A leggyakoribban megjelenő az empátia, emellett megjelenik a rugalmas alkalmazkodó készség, amelyhez szorosan kapcsolódik a türelem, rendszerszemléletű gondolkodás, a kommunikációs készségek és az időmenedzsment. Az attitűdöknél fontosnak tartják az optimizmust, készenléteket, kíváncsiságot és a humort, valamint a megoldás-fókuszú szemléletet, amely könnyíti az adaptivitást. A második kérdésben arra adtak választ, melyek azok a kompetenciák, amelyekben fejlődtek az elmúlt pár évben, ez szintén felsorolásban tekinthető meg:

- | | |
|--|---------------------------|
| - Összeszedettség, rendszerezettség (3x) | - Humor |
| - Hangszeren játszás (2x) | - Bátorság |
| - Kommunikációs készségek (2x) | - Vezetői készségek |
| - Elengedés (2x) | - Felszabadultság |
| - Érzelemkezelés | - Koncentrációkészség |
| - Differenciálás | - Problémamegoldó készség |
| - IKT eszközök használata | - Nemet mondás képessége |
| - Nyitottság | - Döntéshozó készség |

A felsorolt jellemzők közül észlelhetőek kapcsolódások az előző válaszokkal, így a kommunikációs készségek (interjúalany példái: figyelem, megfigyelés, meghallgatás, resztoratív módszerek, kérdéstechnika), IKT eszközök használata, vagy a humor, elengedés szükségesek és alkalmazásuk által fejlődtek is benne az interjúalanyok. A harmadik kérdésben azokat a kompetenciákat sorolták fel, amelyeket a munkaerőpiacon elengedhetetlennek találnak:

- | | |
|--|-------------------------|
| - Lifelong learning, nyitottság (átképezhető) (4x) | - Önbecsülés, önbizalom |
| - Alkalmazkodó képesség (3x) | - Elengedés |
| - Idegen nyelvismeret (2x) | - Szakértelem |
| - Vezetői készségek | - Employer branding |
| - Munkabírási | - Stresszkezelés |
| | - Önállóság |

- Állóképesség
- Hitelesség
- Kommunikációs készségek
- Agilitás
- Belátás
- Meggyőző képesség
- Csoportmunka

Megjelent az egész életen át tartó tanulás (lifelong learning), valamint az alkalmazkodó képesség szükségessége. Hasonlóan az előzőekhez, a vezetői készségek, hatékony kommunikáció alkalmazása fontos szerepet tölt be az interjúalanyok szerint a munkahelyi környezetben. Fontos kiemelni, hogy az adaptivitást összekapcsolták a taníthatósággal, a tanulásmódszertani ismeretek birtoklásával, tehát a fókuszcsoportban résztvevő alanyok felismerték az önképzés, vagy általánosságban a képzések iránti nyitottság kulcsfontosságú szerepét. Az önállóság és csoportmunkára, együttműködésre való képesség párhuzama is látható, amelynek egyensúlya szintén elengedhetetlen a modern munkavállaló tekintetében. A kompetenciákkal kapcsolatos kérdések előtt a résztvevőkkel ismerttettem a hard skill – soft skill közötti különbségeket. Érdekesnek találom, hogy a kérdésekre adott válaszokban erőteljesen megjelenik a soft skillek fejlesztésére, szükségességére való igény. Ez a tendencia a következő kérdésre adott válaszokban is megfogalmazásra kerül. A kérdés arra vonatkozott, melyek azok a kompetenciák, amelyekre szükség lenne, azonban úgy tapasztalják, hiányzik munkatársaikból, főnökeikből.

- Érzelmi intelligencia (4x)
- Motiváció
- Alkalmazkodóképesség
- Vezetői készségek
- Önállóság
- Alázat
- Együttműködő készség
- Gyakorlatiasság
- Sokrétűség (több szakterület ismerete)
- Kritika elfogadása
- Tudás megszerzésének képessége
- Kreativitás
- Problémamegoldó készség

Legjelentősebb az érzelmi intelligencia hiánya, illetve a vezetői készségek ennél a kérdéskörnél is megjelennek. Az önállóság – együttműködő készség szintén fejlesztésre szorul a résztvevők szerint.

3.3.1.2. Covid-kitekintő: a járvány hatása a munkavégzésre, attitűdre

Az első két kérdésben felmértem, a résztvevők megtapasztalták-e a home office (továbbiakban: HO) típusú munkavégzést, ha igen, milyen arányban volt részük benne, valamint jelenleg milyen formában dolgoznak. Az alábbi táblázat (16. táblázat) ezeket az adatokat összesíti.

	Foglalkozás	Lehetőség HO-ra/milyen arányban	Jelenlegi munkavégzés
1. interjúalany	Általános iskolai tanár (felső tagozat)	IGEN, 2x hónapokig HO	JELENLÉTI
2. interjúalany	Reklámcég fejlesztési vezetője	IGEN, több hónapig	JELENLÉTI
3. interjúalany	Reklámcég rendszergazdája	IGEN, 1x rövidebb ideig HO, aztán jelenléti	JELENLÉTI
4. interjúalany	Nemzeti intézmény munkatársa/egyéni vállalkozó/néptáncos – tanár	IGEN, rövidebb ideig	SABBATICAL
5. interjúalany	Vezető családgondozó	NEM	JELENLÉTI
6. interjúalany	Általános iskolai pedagógiai asszisztens, napközis tanító	IGEN, 2x hónapokig HO	JELENLÉTI
7. interjúalany	Étrendkiegészítő cég grafikusa/gyors- és gépkocsi rakodó	IGEN, 2,5 évig 1/3 arány	HO
8. interjúalany	Általános iskolai tanár (összes tagozat)	IGEN, 2x hónapokig HO	JELENLÉTI
9. interjúalany	Általános iskolai tanár (felső tagozat)	IGEN, 2x hónapokig HO	JELENLÉTI
10. interjúalany	Reklámcég rendszergazdája	IGEN, pár nap HO, aztán jelenléti (de egyedül az irodában)	JELENLÉTI

16. táblázat: Az X generációs interjúalanyok munkavégzésének típusai

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10

Az interjúalanyok közül egyetlen résztvevő nem kényszerült otthoni munkavégzésre, a többiek mind megtapasztalták azt rövidebb-hosszabb ideig. A következő kérdés válaszaiban a munkahelyi kommunikáció változásával kapcsolatban fogalmazták meg észrevételeiket. A résztvevők rendkívül sokféleképpen észlelték a változásokat, a járványhelyzet okozta átalakulások merőben másként hatottak a különböző munkahelyekre. A tanári oldalról a kollégákkal való kommunikációt jónak, azonban a gyerekekkel történő kapcsolódást az alanyok véleménye alapján megsínylette az online felületekre való áttérés. Az online értekezletek megszaporodása közös pont volt a résztvevők között, ám egyesek a munkatársakkal folyó kommunikációt az alábbiakkal jellemezték:

- Leszűkült kommunikációs tér,
személyes kapcsolatok hiánya
- Zárkózottabb
Toleránsabb
- Strukturáltabb

A multinacionális cégeknél, IT szektorban dolgozóknál a kommunikációt hatékonnak ítélték, azonban ott is megfogalmazódott a leszűkültebb kommunikációs tér, az informális eszmecserék eltűnése. A személyes kontaktusra való visszatéréskor örömet, felszabadultságot tapasztaltak, amely szintén jelzi a praktikus információk melletti informális, könnyed témák hiányát a munkahelyi élettérből. Változásként tehát egyértelműen az új platformok megjelenése (lásd online meetingek, valamint tanórák stream-elése) fogalmazódott meg, illetve a legszükségesebb információk átadása, a személyes dolgok közlésének elhagyása. A következő kérdésben, mely a motiváció változására kérdezett rá, szintén többféleképpen élték meg a kialakult helyzetet: volt, aki motiválatlanabb lett, olyan is, akinek motiválatlanságát nem a koronavírus befolyásolta. Megjelent az újdonságok, ismeretlen területek felé irányuló kíváncsiság, amelyhez azonban fáradtság is párosul. A pozitív attitűd viszont erőteljesebben mutatkozott meg – 2. interjúalany szavaival élve „*az új szituáció építi az embert*”, így a változásokat értékes tapasztalatként látja. A munkahelyi környezet, munkatársakkal és főnökkel való kapcsolódás azonban kevésbé szűrődött le pozitívan. A személyes találkozások hiánya érezhető, egyesek a munkatársi kapcsolatok elhidegülését tapasztalták, mások az óvatossággal írták le ezeket a kapcsolatokat. 2. interjúalany szerint a home office kényelmes volt, de azok a pár szavas, elejtett,

lényegtelennek tűnő mondatok elvesztek a home office-ban, ezekért csak úgy nem hívták fel egymást, pedig ezek is hiányoznak a munkahegyi kommunikációból.

A fókuszcsoporthoz utolsó kérdésében arról nyilatkoztak, éreznek, vagy éreztek-e félelmet a munkájuk meglétével kapcsolatban. A legtöbben nem féltik munkájukat, a félelmek más színtereken jelentek meg. 6. interjúalany a koronavírus kezdeti fázisában tartott attól, hogy nem lesz rá szükség, valamint 2. interjúalanyban is ijedtség volt, mikor a lezárások miatt a cégének megcsappantak a megrendelések, azonban mostanra a helyzet visszarendeződött. Összességében a résztvevők nem tartanak egzisztenciális krízistől, munkahelyük elvesztésétől vagy szükségletlenségüktől, a változásokat érzékelik, azonban pozitív fényben látják.

3.3.2. Y generációs fókuszcsoporthoz

Az Y generációs fókuszcsoporthoz 2022. március 12-én 19 órakor zajlott le, többszörös vis maior helyzetek miatt a megbeszéltek 10 fő helyett 7 fő részvételével. Az interjú másfél órán át tartott, ugyanis a kevesebb résztvevő miatt gördülékenyebben folyt a kommunikáció. A résztvevők közül páran ismerték egymást, de nagyobb arányban voltak ismeretlenek egymás számára. Ennek ellenére a beszélgetés során többször is reflektáltak egymásra, a diskurzus pontos, gyors, lényegretörő volt. A csoport tagjai szintén kaptak előzetes tájékoztatást az interjú témájáról. A résztvevők foglalkozását bemutató táblázat lentebb tekinthető meg (17. táblázat).

1. interjúalany	IT projektmenedzser
2. interjúalany	Katona
3. interjúalany	PhD-s hallgató/általános iskolai tanár (felső tagozat)
4. interjúalany	Gyógytornász (egyéni vállalkozó)
5. interjúalany	Piacutató cég munkatársa
6. interjúalany	Semmelweis Egyetem Alumni Igazgatóság helyettese
7. interjúalany	PhD-s hallgató/HR cég munkatársa

17. táblázat: Y generációs interjúalanyok foglalkozása

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=7

Az Y generációs résztvevők közül ketten PhD-s hallgatók, többi egyezés azonban nincs: katonai pályától kezdve IT fókuszú projektmenedzsmenten keresztül egészségügyi dolgozóig mindenféle foglalkozású résztvevő jelent meg, akik különböző aspektusait hozták be a munkahelyi változásoknak.

3.3.2.1. Az Y generáció fejlesztési igényei

Az Y generációs interjúalanyok fejlesztési igényei az alábbi felsorolás szemlélteti:

- | | |
|--|-------------------------|
| - Türelem (2x) | - Rugalmasság (2x) |
| - Változás kezelése (adaptivitás, alkalmazkodóképesség) (2x) | - Stresszkezelő készség |
| - Idegen nyelvismeret (2x) | - Motiváció |
| - Időmenedzsment (2x) | - Vezetői készségek |

Felfedezhetők hasonló motívumok az X generációs felsorolásból, itt is megjelenik a türelem, az időmenedzsment, rugalmasság, adaptivitás és a vezetői készségek. Kiemelésre kerül az idegen nyelvismeret fontossága is. Azok a készségek, amelyekben az utóbbi időben sikerült fejlődniük, az alábbiak:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| - Rögtönzés (2x) | - Kezdeményező készség |
| - Problémamegoldó készség (2x) | - Emberek kezelése, vezetői készségek |
| - IKT eszközök használata | - Stressztűrő képesség |
| - Kommunikációs készségek | - Önmotiválás |
| - Priorizálás | - Precizitás |
| - Alkalmazkodóképesség | |

A megoldás-fókuszú szemlélet elsajátítása és fejlesztése az X generációs résztvevőkéhez hasonlóan megjelenik, az IKT eszközök használatával egyetemben. A priorizálás és az X generációs differenciálás között párhuzamot vonnánk, az alanyok megfogalmazásában mindkettő a lényeg meglátását, kiszűrését és a feladatok helyes sorrendbe rakását, időmenedzsmentet jelentette. Az alkalmazkodóképesség és a kommunikációs- valamint vezetői készségek is fejlődtek, illetve megjelenik az önmotiválás is. Az Y generációs interjúalanyok a következő felsorolásban fogalmazták meg, melyek a legszükségesebb kompetenciák a munkaerőpiacon:

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| - Kommunikációs készségek (2x) | - Önállóság (2x) |
|--------------------------------|------------------|

- Motiváció (2x)
- IKT eszközök használata
- Magabiztosság
- Monotonitástűrés
- Nyomás alatti munkavégzés (sok külső inger)
- Empátia
- Idegen nyelvismeret
- Precizitás
- Problémamegoldó készség
- Stressztűrő képesség
- Konfliktuskezelés

A kommunikációs készségek mellett említésre került az önállóság és a motiváció is, valamint újdonságként a magabiztosság, monotonitástűrés és a nyomás alatti munkavégzés is. A résztvevők szintén összegyűjtötték, melyek azok a kompetenciák, amelyekből hiány van a munkahelyükön, pedig szükségesek lennének:

- Elhivatottság (2x)
- Munka-magánélet egyensúlyának megtartása
- Vezetői készségek
- Önismeret

Ahogy az X generációnál, itt is keveredtek a kompetenciák az attitűdökkel, hozzáállással, és hasonlóképpen itt is megjelent az önismeret (X generációnál érzelmi intelligenciaként jelent meg) hiánya.

3.3.2.2. Covid-kitekintő: a járvány hatása a munkavégzésre, attitűdre

A második blokkban lévő első pár kérdésre (volt-e lehetőségük otthoni munkavégzésre, ha igen, milyen arányban és jelenleg hogyan dolgoznak) az alábbi táblázatban (18. táblázat) láthatóak a válaszok.

1. interjúalany	IT projektmenedzser	IGEN, első hullám HO, utána hibrid	HIBRID
2. interjúalany	Katona	IGEN, de csak bizonyos szegmensekben (végrehajtói szinten nincs HO)	JELENLÉTI

3. interjúalany	PhD-s hallgató/általános iskolai tanár (felső tagozat)	IGEN, iskola: HO, egyetem: HO csak rövidebb ideig, jelenléti, majd hibrid	JELENLÉTI
4. interjúalany	Gyógytornász (egyéni vállalkozó)	NEM, csak a magánpraxis HO	JELENLÉTI
5. interjúalany	Piackutató cég munkatársa	IGEN, eleinte HO, aztán jelenléti	HO
6. interjúalany	Semmelweis Egyetem Alumni Igazgatóság helyettese	IGEN, első hullám alatt	JELENLÉTI
7. interjúalany	PhD-s hallgató/HR cég munkatársa	IGEN, több hullámon keresztül	JELENLÉTI

18. táblázat: Az Y generációs interjúalanyok munkavégzésének típusai

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=7

Az interjúalanyok közül egyetlen résztvevő volt, aki munkahelyén nem tapasztalta meg a home office-t, azonban magánpraxisban ő is tevékenykedett online keretek között. A munkahelyi kommunikációban beálló változásokkal kapcsolatban az alábbi észrevételeket gyűjtötték össze:

- Online meetingek (3x)
- Új platformok jelentek meg
- Intézményi bizalom megszűnése
- Emailek számának növekedése
- Idősebb munkatársaknak való segítségnyújtás fokozódása
- Személyes kapcsolatok pótlására létrehozott Messenger beszélgetőcsoportok
- Platformok használatának megváltozása
- Személyes információk megosztása megszűnt

Az online meetingek megjelenése itt is közös pontként jelent meg, az X generációs csoporthoz hasonlóan itt is hiányként élték meg a személyesebb információk megosztásának eltűnését. Nem minden munkahelyen sikerült pótolni ezt az elmaradást, azonban az egyik résztvevő példáján látható, hogy ezt Messenger csevegéssel igyekeztek helyettesíteni. Ahol semmilyen módon nem

pótolta ezt a hiányt, a munkatársi kapcsolatok hidegülését írták le, valamint a kialakult motivációvesztést és a kommunikációs félreértéseket (pl egymás irányába tanúsított rosszhiszeműség). A motivációban beállt változások területén akadt olyan, aki emiatt váltott munkahelyet, többek motiválatlanok az otthonról történő munka miatt. Az otthoni munkavégzést nem élték meg egyöntetűen negatívként, olyan is volt, akinek motivációja nem változott, illetve egyik alany szerette a HO-t, bár kiemelte, hogy a hibrid munkavégzést – a változatosság miatt – preferálja jobban. A munkahelyi közérzet vonatkozásában szintén sokféleképpen élték meg a lezárásokat: 6. és 3. interjúalany a csapat összekovácsolódását észlelte, azonban 3. interjúalany hozzátette, hogy az általános iskolai közegben éppen a kapcsolatok szétzilálását jelentette az online tér. 5. interjúalany szerint még az összeszokott munkahelyi csapaton belül is különbözőképpen élték meg a bezártságot és távollétet, amely érezhető volt a közös munka során. Az X generációs fókuszcsoporthoz hasonlóan itt is elhangzott, hogy a „small talk” (rövid, felszínebb beszélgetések) és a csapatépítések eltűnése rossz hatást gyakorolt a közösségre. 1. interjúalany szerint a munkamennyiség növekedése a munkavállalók túlterheltségéhez, egymáshoz való kapcsolódás hiányához vezetett. Az otthoni munkavégzés hozományaként a munka-magánélet összemosódása is említésre került. Az utolsó kérdésre, miszerint éreznek-e félelmet a munkájuk meglétével kapcsolatban, többféle válasz érkezett. Volt olyan, akiben megkérdőjeleződött végzettségének szükségessége, és olyan is, aki a munkájának átalakulása miatt (illetve a további átalakulástól való félelem okán) váltott munkahelyet. Másokban nem merült fel ilyen érzélem, ugyanis – 6. interjúalany szavaival élve – „ha bármi történik, lesz más lehetőség”, tehát pozitív szemlélettel fordul az átalakulások felé, más pozitív hozzáállásúak pedig éppen hiányszektorban dolgoznak, ezért nem éreznek fenyegetettséget. 1. interjúalany azonban a koronavírus – járvány miatt veszítette el munkahelyét, mostanra pedig a humán erőforrás hiánya miatt egyre növekszik a munkamennyiség, amely a home office-ban könnyen egybefolyik a magánélettel, így felmerül benne a félelem, hogy ez könnyen vezethet a munkahelyi kiégéshez.

3.3.3. Z generációs fókuszcsoport

A Z generációs fókuszcsoport 2022. február február 17-én 19 órakor zajlott le. Az interjú egy és háromnegyed órán át tartott. Az interjúalanyok többsége ismerte egymást, így a diskurzus könnyedén és természetesen folyt le, többször csatlakoztak egymás gondolataihoz, reflektáltak

a másakra. Az alanyok kaptak előzetes tájékoztatást a fókuszcsoport témájáról. A résztvevők aktuális foglalkozási jellemzőit az alábbi táblázat mutatja be (19. táblázat).

1. interjúalany	Gyógyszergyártó cég HR gyakornoka
2. interjúalany	HR cég toborzó gyakornoka
3. interjúalany	Multinacionális cég munkatársa
4. interjúalany	Adatrögzítő diákmunka
5. interjúalany	Aktív munkakereső (korábban ügyfélszolgálat)
6. interjúalany	Multinacionális cég kommunikációs specialistája
7. interjúalany	Multinacionális cég ellátási lánc gyakornoka/multinacionális cég raktáros/sofőr/szerviz felelőse
8. interjúalany	Egyéni vállalkozó/kortárs táncos/pékinas
9. interjúalany	Nem dolgozik – Erasmus ösztöndíjjal tartózkodik külföldön
10. interjúalany	Multinacionális cég projektmenedzser/kommunikációs asszisztense

19. táblázat: Z generációs interjúalanyok jelenlegi foglalkozása

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10

A Z generációs fókuszcsoport résztvevői sokféle ágazatból, élethelyzetből érkeztek: akadt olyan, aki éppen nem dolgozik, és Erasmus ösztöndíjjal tartózkodik külföldön, volt aktív álláskereső, többen pedig multinacionális cég munkatársai.

3.3.3.1. A Z generáció fejlesztési igényei

A Z generációs fókuszcsoport tagjai a következő kompetenciák elsajátítását tartotta szükségesnek maguk számára:

- Idegen nyelvismeret (3x)
- Időmenedzsment (3x)

- Marketingtudás (2x)
- Mentálhigiénés képzés
- Online kontentgyártási ismeretek
- Employer branding
- Könyvelési ismeretek
- Vállalkozási ismeretek
- Tréneri készségek
- Szakmai képzettség
- Online kommunikációs ismeretek
- Fordító tanfolyam

A többi fókuszcsoporttól eltérően itt tanfolyamok hangzottak el, amelyekkel fejlesztenék magukat szívesen. Több hard skill típusú igény érkezett, ez is újdonságként hat az eddigi fókuszcsoportokat nézve. Azonban itt is felmerült az időmenedzsment és az idegen nyelvismeret igénye. A kompetenciák, amelyekben fejlődtek az elmúlt pár évben, a következők voltak:

- Időmenedzsment (3x)
- Rugalmasság (3x)
- Online kommunikációs készségek (pl. prezentálás) (2x)
- Problémamegoldó készség (2x)
- IKT eszközök használata
- Kommunikációs készségek
- Humor
- Türelem
- Pályázatírás
- Önmotiválás

Az összes csoportban hangsúlyos az időmenedzsment fontossága és alkalmazása, ez ennél a csoportnál sem jelent meg másképpen. Ez igaz a rugalmasság fontosságára, valamint az IKT eszközök használatában való fejlődésre és a problémamegoldó készségre is. Az önmotiválás ugyanúgy megfogalmazódott a Z generációs fókuszcsoportban, hasonlóan az Y generációs csoporthoz. A következő kérdésre – milyen kompetenciákat látnak szükségesnek a munkaerőpiacon – az alábbiakat tartották:

- Proaktivitás (2x)
- Rugalmasság, alkalmazkodó készség (2x)
- Önállóság
- Self branding
- Jelenlét
- Munkatapasztalat
- Tudatosság
- Fejlődésre való készség
- Informatikai ismeretek (pl. programozási nyelvek)
- Felelősségtudat

A proaktivitás mellett a rugalmasság, alkalmazkodóképesség fordultak elő legtöbbször, emellett felmerült az önállóság – szintén mindhárom csoportban visszatérő elem –, illetve újdonságként

a munkatapasztalat is. A blokk utolsó kérdésére – mi az a kompetencia, amire szükség van, de hiányzik a környezetükből – a következő felsorolásban láthatóak a válaszok.

- Kompromisszumkészség (2x)
- Felelősségvállalás
- Self branding
- Tájékozódási készség
- Munkatapasztalat
- Alkalmazkodó készség
- Tudatosság
- Fejlődési igény
- Csapatmunka
- Lojalitás
- Self-awareness – határok ismerete

Az előző fókuszcsoportokhoz hasonlóan megjelennek új elemek: self branding, munkatapasztalat (ez korosztályos jellemzőként tudható be, hiszen pályára lépés kezdetén vannak a résztvevők) és a lojalitás. A szakirodalmi áttekintésben említésre került, hogy az Y és Z generációról szerzett tapasztalatok a lojalitás hiányát tükrözik – a fókuszcsoport tagjai között tehát vannak olyanok, akik észlelik ezt a tendenciát, és hiányolják a hűség értékét (ez is mutatja, hogy a nemzedékek tagjai között is milyen eltérések jelennek meg). Ehhez kapcsolódó a self-awareness, amelyet 10. interjúalany a határok ismeretének hiányában lát: ez alatt tiszteletlenséget, egyre kitolódó határokat (már nem gond, ha „ezt is” megengedem magamnak egy munkahelyi környezetben) érti.

3.3.3.2. Covid-kitekintő: a járvány hatása a munkavégzésre, attitűdre

A második blokk első kérdéseire (amely a HO lehetőségére, arányára és jelenlegi munkavégzésre vonatkozott) adott válaszokat a lenti táblázat (20. táblázat) foglalja össze.

1. interjúalany	Gyógyszergyártó cég HR gyakornoka	IGEN, teljes HO lehetőség	HO
2. interjúalany	HR cég toborzó gyakornoka	IGEN, opcionális HO	JELENLÉTI
3. interjúalany	Multinacionális cég munkatársa	NEM, munkahelyet kellett váltania	JELENLÉTI

4. interjúalany	Adatrögzítő diákmunka	NEM, munkahelyet kellett váltania → HO munka	JELENLÉTI
5. interjúalany	Aktív munkakereső (korábban ügyfélszolgálat)	NEM	-
6. interjúalany	Multinacionális cég kommunikációs specialistája	IGEN, hibrid és teljes HO munkavégzés esetektől függően	HIBRID
7. interjúalany	Multinacionális cég ellátási lánc gyakornoka/multinacionális cég raktáros/sofőr/szerviz felelőse	IGEN, végig opcionális HO	HO
8. interjúalany	Egyéni vállalkozó/kortárs táncos/pékinas	IGEN, kényszerleállás, munka szünetelése	JELENLÉTI
9. interjúalany	Nem dolgozik – Erasmus ösztöndíjjal tartózkodik külföldön	-	-
10. interjúalany	Multinacionális cég projektmenedzser/kommunikációs asszisztense	IGEN, megbeszélés után teljes HO	JELENLÉTI

20. táblázat: A Z generációs interjúalanyok munkavégzésének típusai

Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10

A Z generációs fókuszcsoporthoz tartozó tagjai közül három résztvevőnek nem volt lehetősége otthoni munkavégzésre, ebből ketten munkaváltásra is kényszerültek a kialakuló helyzet miatt. A három tagon felül akadt olyan, aki jelenlegi helyzetéből adódóan (tanulói jogviszony, külföldi tartózkodás) nem tapasztalta a HO-t munkahelyi aspektusból. Azonban mindannyian tapasztalták az online platformokra való áttérést, vagy egyetemi vonatkozásban, vagy későbbi,

új munkahely megtalálásával. Többségük visszatért a jelenléti munkavégzésre, kisebbségben maradtak azok, aki hibrid- vagy otthon végzik el munkatevékenységüket.

A munkahelyi kommunikációval kapcsolatos változásokra a következőket fogalmazták meg a csoport tagjai. A jelenléti munkavégzéskor a kommunikációt egyesek gördülékenynek írták le, azonban ezzel együtt itt is – ahogy a többi fókuszcsoportnál – megjelent a „small talk” elmaradása online közegben. 6. interjúalany szerint a rövid beszélgetések, gyors kérdések elmaradása miatt „*nem olyan a hangulat*” és „*kiveszett az emberi normális kommunikáció*”, a beszélgetések a praktikus információkra szorítkoznak, a munkatársak türelmetlenebbek, le akarják tudni a beszélgetést. A munkamennyiség megnövekedett, azonban a hosszú munkaidő alatt nem fordítanak időt a kommunikáció fejlesztésére, informalitás pótlására. A munkaidő egybemosódása itt is felmerült az otthoni munkavégzés problémájaként. Elhangzott olyan gyakorlat is, ahol a munkahelyen próbálkoznak ezeket a rövid beszélgetéseket visszahozni: ezeket direkt kialakított, kávészünetnek elkeresztelt, munkamentes időkeretként oldják meg, ahol a munkavállalók beszélgethetnek egymással szabadon. A munkahelyi motiváció kapcsán többek jelezték, hogy az otthoni munkavégzés hatására motiválatlanabbak lettek, nehezebben álltak neki feladataiknak, kevésbé voltak produktívabbak. A HO-t 1. interjúalany szerint úgy tudta hatékonyan és elégedetten végezni, ha sok munka volt, azonban kevesebb tennivaló esetén nehéz volt fókuszálni maradni. Egyik résztvevő a kiégés jeleit tapasztalta magán, 10. interjúalany megfogalmazásában pedig a HO-t leterhelőnek és motiválónak érzékelt az elején, mostanra azonban elfáradt: nem viseli jól az otthonlétet, de már bejárni se szeretne. A munkahelyi közérzet és a munkatársakkal, vezetőikkel való kapcsolódás tekintetében többször felmerült a maszkviselés okozta érdekes, olykor kellemetlen helyzetek felmerülése: voltak, akik fel sem ismerték munkatársaikat, valamint 8. interjúalany szerint jelentősen megnehezíti a kapcsolódást a diákokkal az arc eltakarása. 2. interjúalany szerint a jelenléti munkavégzés a sok ideig tartó otthoni után furcsa volt, különösen a hangzavar, amitől elszokott. Említésre került az emberekkel, idegenekkel való kommunikációtól való elidegenedés, többen jelezték, hogy nehezükre esik beszédbe elegyedni másokkal. Az utolsó kérdésre, miszerint érznek-e félelmet munkájuk meglétével kapcsolatban, az alábbiakat reflektálták. 3. interjúalanyban félelem inkább a maszkviselés okozta tanítási nehézségek miatt alakult ki, 4. interjúalany azonban attól tart, hogy nem tud a végzettségéhez kapcsolódó munkakörben elhelyezkedni. 6. interjúalany arról számolt be, hogy a járványhelyzet jelentősen megnehezítette, hogy munkát találjon,

ráadásul pályakezdőként sok munkatapasztalatot is vártak el tőle, mindezek előidézték, hogy féltse egzisztenciáját. Azonban voltak, akik szakmailag nem éltek át félelmet, vagy már annyi krízisen mentek keresztül, hogy – 8. interjúalany szavával élve – „*megedződött*”, és hozzászokott az állandó bizonytalansághoz.

4. HIPOTÉZIS, VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI, ÖSSZEGZÉS

Kutatásom első, elméleti részében betekintést nyújtottam dolgozatom három fő fogalmi pillérjének – változásmenedzsment, digitalizáció és generációk – szakirodalmi hátterébe, értelmezésébe, különböző megközelítéseibe. Az empíriában elemzésre került a kétféle módszertan – kérdőív és fókuszcsoportos interjúk – a kutatás kérdéseinek és hipotéziseinek szemüvegén keresztül. Ebben a fejezetben az empirikus kutatás eredményeinek összefoglalása és elemzése kerül fókuszba, amellyel megállapíthatóvá válik a kutatási kérdésekre adott feltételezések helyénvalósága vagy éppen megcáfolhatósága.

Első hipotézisem szerint – melyre a kérdőív kérdéseivel kerestem a választ – a digitalizáció folyamatosan átalakítja a munkaköröket, emiatt a vizsgált generációk tudása is gyorsan elavul, ezért sokat kell azt frissíteniük. A szakirodalmi áttekintés alapján ez az állítás tükrözi a valóságot (lásd *A jövő munkaerőpiacának kérdései és lehetséges megoldásai a technológiai fejlődés tükrében* fejezet). A kérdőíves felmérés szerint a minta többségének ugyan nem változtatta meg a munkakörét a digitalizáció, de az infokommunikációs eszközök használata egyértelműen nőtt a munkavállalók körében, ez pedig digitális kompetenciáik fejlesztésének igényét eredményezte. Így a hipotézis csak részben igaz, ugyanis bizonyos területeken változtak meg az eljárási módok, teljes munkakörök átalakulása a minta körében egyértelműen nem állapítható meg, de a kompetenciák frissítésének szükségessége kirajzolódott (14. táblázat).

Második hipotézisemre szintén a kérdőívből érkezett eredményekből merítettem választ. Eszerint a digitalizáció okozta változások mindegyik nemzedéket nyugtalanítja, de az Y és Z számára könnyebb az adaptivitás. A kérdőíves eredmények nem mutatnak erős eltéréseket a három generáció között: sőt, a digitalizációs változásokkal kapcsolatos átalakulásokra egyöntetűen érkezett az eredmény, mely szerint a három korcsoport nem érez különösebben nyugtalanságot (12. táblázat). Mindhárom generációról elmondható a mintában, hogy legnagyobb részük nyitottan, érdeklődően viszonyulnak a változásokhoz és kíváncsiak azok okaira. A válaszok generációnként lebontva is többnyire harmonikusan oszlottak el. A felmérésben résztvevő minta tagjainak döntő többsége hozzászólt a munkahelyen meglévő folyamatos tanulás szükségességéhez, és magabiztos saját kompetenciáiban, így nem nyugtalan az újdonságokkal való szembekerülés során. A megadott válaszok alapján a változást üdvözlő,

inkább proaktív és pozitív szemléletű minta bontakozik ki. Így ezt a hipotézist megcáfoltnak tekintem, ugyanis a minta nem érez nyugtalanságot, biztos a kompetenciáiban, az X generáció pedig nem különbözött olyan mértékben az Y és Z-től, amely megerősítené azt, hogy számukra nehezebb lenne az adaptivitás. Azonban érdekes a párhuzam az új dolgok elsajátítása és a munkahelyi változások hiányában bekövetkező unalom között. A kitöltők 85,6%-a keresi a lehetőségeket új dolgok elsajátítására, de a munkahelyen történő változásoknál nem volt egyöntetű billenés az unalom felé, ha minden változatlanul marad, amely azonban kevésbé mutat a proaktivitás irányába. Az elméleti keretben ismertetett változás iránti attitűdök alapján gyakori az ellenállás, amely a kérdőívben nem jelenik meg hangsúlyosan – a válaszadók pozitív megélése adódhat sikeres változáskezelésből, ám nem kizárható annak az eshetősége sem, hogy a válaszadás során inkább a vágyott attitűdök bejelölése történt bizonyos esetekben.

A harmadik hipotézisem – melyre már a fókuszcsoportokból nyertem választ –, szerint a technikai készségek fejlesztése elsősorban az X generáció számára lesznek fontosak, de emellett mindhárom korosztálynál középpontba kerül a reziliencia igénye is a vizsgált generációk számára. A fókuszcsoportos interjúk eredményeiből az látszik, hogy habár mindhárom csoportnál megjelenik az IKT eszközök használatának fontossága, csak az X-es korosztálynál jelenik meg, mint jelenleg is fejlesztendő terület, így az állítás első részét relevánsnak tekintem. A reziliencia, rugalmasság, alkalmazodóképesség egyértelműen felbukkant az összes csoportnál, így a feltételezés másik része is igazolást nyert.

A negyedik hipotézisem szerint – amelyre szintén a fókuszcsoportos vizsgálatból merítettem válaszokat –, a covid okozta korlátozások egyeseknek kényelmes, másoknak rendkívül kényelmetlen helyzeteket eredményeztek a munkavégzés területén, de mindenki számára nagymértékű stresszel járt a munkatársakkal való kapcsolódás, időbeosztás és a work-life balance megtartása. Az interjúk során fény derült arra, hogy valóban sokféleképpen élték meg a kialakult helyzetet, így pozitív és negatív megélésekről is beszámoltak, de mindenhol tisztán kivehető volt a munkahelyi kapcsolatok kiüresedésének, elhidegülésének mintázata. A munkamagánélet egyensúlyának problémája az Y és Z generációs csoportoknál merült fel elkülönülve, azonban az időmenedzsment, feladatok priorizálása mindhárom interjú során központi szerepet töltött be. A fókuszcsoportos vizsgálat így alátámasztotta a munkatársakkal való

kapcsolódáshoz és az időbeosztáshoz fűződő állítást, a munka-magánélet egyensúlya viszont nem jelent meg az összes csoportnál, így a hipotézis csak részben igazolt.

Az eredményekhez fontos ismételt megemlíteni, hogy kutatásom nem reprezentatív, általános következtetéseket nem lehet levonni és kiterjeszteni a generációk egészére. Azonban képet kaphattunk arról, hogy a vizsgált minta – 139 kérdőív-kitöltő és 27 személy a fókuszcsoportokból – milyen változásokat tapasztalt a munkahelyén, és hogyan élték meg a kialakult helyzetet. A kutatásból kiderült, hogy a digitalizációs eszközök használata nagymértékben nőtt az utóbbi időben, a vizsgált minta tagjai pedig elismerik a változások szükségességét és lépéseket is tesznek/tennének a fejlődés irányába. A szakirodalmi áttekintést figyelembe véve hozzáfűzném, hogy habár a hipotézisem, miszerint a munkakörök átalakulnak, megdőlt, ezek az átalakulások hosszú évek lefolyása alatt fognak bekövetkezni, így érthető, hogy nem érznek a minta tagjai drasztikus változásokat. Ebből következik, hogy a vizsgálat alanyai nem érznek nyugtalanságot az új jelenségekkel kapcsolatban, sőt, mindegyik generáció képes kellőképpen adaptálódni. A koronavírus – járvány okozta korlátozások pedig sokféleképpen csapódtak le a munkavállalókban, a helyzethez való viszonyulás rendkívül erősen függ az adott munkahelytől, de a munkatársi kapcsolatok gyengülésének és az időmenedzsment fontosságának egyértelművé válása közös pont volt a csoportok között.

A vizsgált témához kapcsolódnak olyan más területek is, amelyeket érdemes lehet kutatni. Ilyen terület lehet a Világgazdasági Fórum által kijelölt szükséges munkaerőpiaci kompetenciák és a magyar munkavállalók szakmai minőségének összevetése. Nemzedékek vizsgálatának tekintetében az Y és Z generációs munkavállalók színre lépésével kapcsolatos újdonságok elemzése lehet érdekes téma – gondolván a job hoppingra, vagy az Amerikában megjelent “great resignation” jelenségére.

5. KONKLÚZIÓ, JAVASLATOK

Ebben a fejezetben az ismertetett eredmények elemzése alapján vonok le következtetéseket, és teszek pár javaslatot a témával kapcsolatban.

A szakirodalmak megismerésével rálátást kaptunk arra, hogy számos dolog változik a munkaerőpiacon, amely aggodalomra adhat okot, hiszen egyes előrejelzések ijesztőnek ható világképet festenek le. A gyakorlatban azonban ezek a változások lassú ütemben zajlanak le, és ahogy a vizsgálat alanyain is észlelhető, nem érznek nyugtalanságot és magabiztosak a kompetenciáikban, illetve nyitottak az önfejlesztésre, tisztában vannak ezek szükségességével. A változásokkal kapcsolatosan nem is konkrét javaslat, hanem attitűd elsajátítását tartom fontosnak, ahogy azt Mérő László is megfogalmazta:

„Egy mai húszévesnek nem az a jó tanács, hogy "válassz valami olyan szakmát, amire jól fizető piaci igény van". Ki tudja, holnap is lesz-e rá igény. A jó tanács inkább valami ilyesmi: majdnem mindegy, mit tanulsz, csak amit tanulsz, azt vedd komolyan, értsd meg a dolgok összefüggéseit, és alakíts ki magadban egy olyan szakmai képet, amivel akárhogyan is fordul a világ, jól meg fognak fizetni, mert képes leszel beleilleszteni azt, amire majd éppen akkor lesz szükség.” (Mérő, 2014, 290-291.)

Emellett érdemes felkészülni arra, hogy a munkavégzés formája nem tér vissza a régi kerékvágásba sok helyen – a fókuszcsoportos interjúk alapján ez a munkatársi kapcsolatok kárára ment, és hiányolták ezeket az elemeket. Ezért fontos hangsúlyt fektetni arra is, hogyan kerülnek pótlásra azok az apró, személyes kapcsolatokat erősítő szokások, tevékenységek, amelyek eddig csak jelenléti munkavégzés során történtek meg.

Végezetül szintén Mérő László gondolatát idézném, mely értékes támpontul szolgálhat:

„Nem arról ismerszik meg a nagyon okos ember, hogy jó előrejelzéseket ad a jövőről, hanem arról, hogy tisztán látja, a jövőt lehetetlen előre jelezni, és ennek tudatában mégis képes előre alkalmazkodni hozzá.” (Mérő, 2016, 144-145.)

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. California, USA: Jossey-Bass.
2. Belényesi, E. (2014). *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest: Nemzeti Közzolgálati és Tankönyv Kiadó Kft.
3. Carpenter, B. E., & Doran, R. W. (1947. February 20.). *Lecture to the London Mathematical Society on 20 February 1947*. (A. M. Turing, Előadó) MIT Press, Cambridge, Cambridgeshire, United Kingdom.
4. Conner, D. R. (1993). *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.
5. Cukier, K., & Mayer-Schönberger, V. (2014). *Big data*. Budapest: HVG Könyvek Kiadó.
6. Csepeli, G. (2020). *Ember 2.0 - A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth Kiadó Zrt.
7. Doyle, A. (2021. November 5.). *Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?* Forrás: The Balance Careers: <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780> Utolsó letöltés: 2022.04.09.
8. Európai Bizottság. (2018. április 25.). *A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának*. Forrás: Európai Bizottság: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0237&from=EN> Utolsó letöltés: 2022.04.09.
9. Fan, S. (2020). *Lecserél-e minket a mesterséges intelligencia? - Bevezetés a XXI. századhoz*. Budapest: Scholar Kiadó Kft.
10. Farkas, F. (2013). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
11. Farkas, G., Imreh, S., Keczer, G., & Málovics, É. (2015. október 30.). *Menedzsment alapjai*. Szeged, Csongrád-Csanád, Magyarország.

12. Greenwood, J. (1999). The Third Industrial Revolution: Technology, Productivity, and Income Inequality. *Economic Review*, 2-12.
13. Horváth, A. (2016). A létfontosságú rendszerelemek és a technológiai fejlődés új kockázatai I. A biztonság változó értelmezése. *Hadtudomány*, 189-201.
14. Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. United States of America: Paperback.
15. Keszeg, A. f. (2010). Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, 13-18.
16. Kinicki, A., & Williams, B. (2012). *Management*. NYC, USA: McGraw-Hill.
17. Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and Leading in a VUCA World. *Thunderbird School of Global Management*, 1-4.
18. Koleva, N. (2019). An Empirical Study on Human Resources' Attitude Towards Manufacturing Digitalization. *2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (old.: 1-5.). Sandanski, Bulgaria: IEEE.
19. Kotter, J. P. (1999). *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth Kiadó.
20. Kovács, K. (2020. április 24.). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetencia-cserélődésre. Budapest, Budapest, Magyarország.
21. Krueger, R. A. (1998). *Analyzing and Reporting Focus Group Results*. London: SAGE Publications, Inc.
22. Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Company.
23. Lakner, S. (2017). A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében. *Opus et Educatio*, 276-294.
24. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 5-41.
25. Lippai, R. (2021. október 1.). *Változásmenedzsment: mikor van rá szükség és miben segít?* Forrás: Bluebird: <https://bluebird.hu/valtozasmenedzsment/> Utolsó letöltés: 2022.04.09.

26. Mannheim, K. (1927). Das Problem der Generationen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 309-330.
27. Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa, M. (2020). The interpretation of automation and robotization based on examples from the business services sector. *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia* (old.: 55-69.). Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
28. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations Paperback*. National Library of Australia: UNSW Press.
29. Mérő, L. (2014). *A csodák logikája*. Budapest: Tericum Kiadó.
30. Mérő, L. (2016). *Emberi matek*. Budapest: Tericum Kiadó.
31. Mind Tools Content Team. (2020). *The Four Principles of Change Management*. Forrás: Mind Tools: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm Utolsó letöltés: 2022.04.09.
32. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsideration of the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 171-195.
33. Nagy, Á. s. (2008). *Ifjúságügy - Ifjúsági szakma, ifjúsági munka*. Budapest: Palócvilág Alapítvány, Új Mandátum Könyvkiadó.
34. Nemes, O. (2019). *Generációs mítoszok - Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* Budapest: HVG Kiadó Zrt.
35. Obermayer, N., Hargitai, D., Csizmadia, T., & Kígyós, T. A. (2021). Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján. *Vezetéstudomány*, 60-72.
36. OECD. (2019). *OECD AI Principles Overview*. Forrás: OECD: <https://oecd.ai/en/ai-principles>
37. Pintér, R., Z. Karvalics, L., Kincsei, A., Molnár, S., Kollányi, B., Székely, L., . . . Bessenyei, I. (2007). Divatos hívószavak, nagy elméletek, fejlesztési szupernarratívák és metanarratívák - Az információs társadalom jelentésvilága. In R. Pintér, L. Z. Karvalics, A. Kincsei, S. Molnár, B. Kollányi, L. Székely, . . . I. Bessenyei, *Az információs társadalom:*

- az elmélettől a politikai gyakorlatig: tankönyv* (old.: 238-246.). Budapest: Gondolat, Új Mandátum Könyvkiadó.
38. Prosci. (2019). *Change Management*. Forrás: Prosci: <https://www.prosci.com/change-management> Utolsó letöltés: 2022.04.09.
39. PwC. (2016). How SAP's intelligent enterprise can help Technology, Media and Telecom (TMT) Companies in their "Connected Supply Chain" journey towards Industry 4.0 evolution. Forrás: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> Utolsó letöltés: 2022.04.09.
40. Stanford University. (2016. September). *Artificial Intelligence and Life in 2030 - One Hundred Year Study on Artificial Intelligence (AI100)*. Forrás: Stanford university: https://ai100.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj18871/files/media/file/ai100report10032016fnl_singles.pdf Utolsó letöltés: 2022.04.09.
41. Steigervald, K. (2021). *Generációk harca - Hogyan értsük meg egymást?* Budapest: Partvonal Könyvkiadó.
42. Strategy Analytics. (2017. June). Accelerating the Future: The Economic Impact of the Emerging. USA. Forrás: <https://newsroom.intel.com/newsroom/wp-content/uploads/sites/11/2017/05/passenger-economy.pdf> Utolsó letöltés: 2022.04.09.
43. Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó és Kereskedelmi Kft.
44. Tari, A. (2011). *Z generáció*. Budapest: Tericum Kiadó.
45. Tari, A. (2015). *#yz Generációk online*. Budapest: Tericum Kiadó Kft.
46. Tilesch, G., & Hatamleh, O. (2021). *Mesterség és intelligencia - Vegyük kezünkbe a sorsunkat az MI korában*. Budapest: Libri Könyvkiadó Kft.
47. Vicsek, L. (2006). *Fókuszcsoporthat*. Budapest: Osiris Kiadó.
48. Whiting, K. (2019. October). *These are the top 10 job skills of tomorrow - and how long it takes to learn them*. Forrás: World Economic Forum:

<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> Utolsó letöltés: 2022.04.09.

49. World of Work Project. (2019. July). *Bridges' Transition Model for Change: A Simple Summary*. Forrás: World of Work Project: <https://worldofwork.io/2019/07/bridges-transition-model-for-change/> Utolsó letöltés: 2022.04.09.

7. MELLÉKLETEK

7.1. 1. sz. melléklet: felhasznált kérdőív kérdéssor

I. DEMOGRÁFIAI ADATOK

Neme:

- Nő
- Férfi

Kora:

- 40-58 év között
- 26-39 év között
- 18-25 év között

Lakhelye (életvitelszerű tartózkodási helye):

- Főváros
- Nagyváros (megyei jogú város, megyeszékhely)
- Kisváros
- Község/falu
- Egyéb:...

Munkaerőpiaci státusz:

- Aktív álláskereső
- Foglalkoztatott

Mi a beosztása?

- Vezető (felső, közép, csoport stb.)
- Beosztott
- Vállalkozó
- Gyakornok
- Diákmunka

Milyen szektorban dolgozik?

- Agrár
- Államtudományi
- Bölcsészettudományi
- Gazdaságtudományi
- Informatikai
- Jogi
- Műszaki
- Művészeti, művészet-közvetítés
- Orvos- és egészségtudományi
- Oktatási
- Sport
- Társadalomtudományi
- Természettudományi
- Egyéb:...

II. DIGITALIZÁCIÓ OKOZTA VÁLTOZÁSOK A MUNKAHELYEN

Mennyit dolgozik infokommunikációs eszköz(ök) segítségével?

- Folyamatosan ezeken az eszközökön dolgozik
- A munka nagyobb részében szükséges ezen dolgoznia
- A munka bizonyos fázisaihoz szükséges, de nem ez a jellemző
- Egyáltalán nem jellemző

Érzékelt-e változást munkahelyén a digitalizáció hatására az elmúlt években?

- Igen, jelentős mértékben
- Igen, mérsékelten
- Nem érzékelt változást

LIKERT-SKÁLÁK

Válaszlehetőségek:

1. Teljes mértékben egyetértek

2. Kismértékben egyetértek
3. Kismértékben nem értek egyet
4. Egyáltalán nem értek egyet

Új infokommunikációs eszközök/felületek használatát kellett megtanulnom a munkahelyemen.

Növekedett az infokommunikációs eszközök/felületek használatának aránya a munkahelyemen.

Megváltoztak a munkaköröm betöltéséhez szükséges elvárások.

A munkámmal kapcsolatos feladatok/célok/eljárási módok megváltoztak.

Új felület(ek)en zajlik a munkahelyi kommunikáció.

Ön szerint mekkora szerepe volt a COVID-19 járványnak a munkahelyén történő változásokban?

Kérem, írjon egy szót vagy szókapcsolatot, amely a legjobban jellemzi, milyen változást élt át a munkahelyén az utóbbi években! (nyitott válasz)

III. GENERÁCIÓK KAPCSOLATA A DIGITALIZÁCIÓ OKOZTA VÁLTOZÁSOKKAL A MUNKAHELYEN

Válaszlehetőségek:

1. Teljes mértékben egyetértek
2. Kismértékben egyetértek
3. Kismértékben nem értek egyet
4. Egyáltalán nem értek egyet

I. Változáshoz való attitűd

A változás hasznos és szükséges ahhoz, hogy jól teljesítsek a munkahelyemen.

Nyugtalanítanak a változások a munkahelyemen.

Nem jelent nehézséget megbarátkozni új dolgokkal.

Félek attól, hogy meg fog szűnni a munkám.

Ha nem kerülnék ismeretlen helyzetekbe a munkahelyemen, könnyen elunnám magam.

II. Fejlődéshez fűződő viszony

Szívesen veszek részt továbbképzéseken.

Úgy érzem, fejlődnöm kell, ha talpon akarok maradni.

Keresem a lehetőségeket új dolgok elsajátítására.

Kíváncsi vagyok és szívesen nézek utána a munkámat befolyásoló folyamatoknak.

Fárasztónak találom, ha megint új tudást kell elsajátítanom.

III. Kompetenciákkal kapcsolatos tapasztalatok

Új és új kompetenciák válnak szükségessé a munkavégzésemhez.

Biztos vagyok a kompetenciáimban és azok hasznosságában.

Digitális kompetenciáim elegendőek ahhoz, hogy könnyedén tudjam kezelni a változásokat.

A végzettségem megszerzése óta többször kellett új kompetenciákat fejlesztenem.

Fontosnak tartom, hogy olyan képzéseken vegyek részt, amelyek a digitális kompetenciáimat is fejlesztik.

7.2. 2. sz. melléklet: felhasznált fókuszcsoporthos interjú kérdéssor

I. GENERÁCIÓK FEJLESZTÉS IGÉNYEI

Magyarázat:

- Hard skill: olyan tanítható képesség, tudáskészlet, amely számszerűsíthető és meghatározható. Hard skilleket általában iskolában, könyvekből, tréninganyagokból vagy munka során sajátítunk el. Ezeket a jártasságokat tüntetjük fel a CV-nkben is. Példái: nyelvismeret, oklevél/bizonyítvány, gyorsírás, számítógépes ismeretek stb.
- Soft skill: szubjektív készségek, amelyeket jóval nehezebb számszerűsíteni és meghatározni. Interperszonális képességeknek is nevezzük őket, amely arra utal, hogyan kezeljük kapcsolatainkat. Példái: kommunikáció, rugalmasság, vezetői készségek,

motiváció, türelem, meggyőző képesség, problémamegoldó készség, csapatmunka, időmenedzsment, munkamorál. (Doyle, 2021)

- Mit gondolnak, milyen készségekre lenne leginkább szükségük?
- Milyen készségekben fejlődtek az elmúlt években a leginkább?
- Hogyan érzik, milyen készségek azok, amelyek a legszükségesebbek a munkaerőpiacon?
- Melyek azok a készségek, amelyekre szükség lenne, de „hiány” van belőle?

II. COVID KITEKINTŐ: A JÁRVÁNY HATÁSA A MUNKAVÉGZÉSRE, ATTITŰDRE

- Volt-e home office-ra lehetőségük a járvány hatására? → Igen/nem, milyen arányban?
- A visszaállás óta hogyan járnak munkába?
- Változott-e a munkahelyi kommunikáció?
- Változott-e a munkahelyi motivációjuk a covid hatására?
- Milyen a közérzetük a munkahelyen (pl munkatársakkal, főnökkel való kapcsolódás), változtatott a covid valamin?
- Éreznek-e félelmet a munkájuk meglétével kapcsolatban?

7.3. 3. sz. melléklet: táblázatok jegzéke

1. táblázat: A dolgozat kutatási kérdései és hipotézisei	Forrás: Saját szerkesztés, 2022	8
2. táblázat: A változások típusai	Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Farkas, Imreh, Keczer , & Málovics , 2015) alapján	11
3. táblázat: Az ellenállás típusai és forrásai	Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Kinicki & Williams, 2012) idézi: (Farkas, Imreh, Keczer , & Málovics , 2015) alapján	12
4. táblázat: Conner (1993) nyolcfázisú modellje	Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Conner, 1993) idézi: (Belényesi, 2014) alapján	13
5. táblázat: Koherencia érzet három összetevője	Forrás: Saját szerkesztés (Antonovsky, 1987) alapján	15
6. táblázat: Az 50 milliós felhasználói számhoz szükséges időszakok	Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Nemes, 2019) alapján	19

7. táblázat: A robotizáció és automatizáció közötti különbségek Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Marciniak, Móricz, & Baksa, 2020) alapján	22
8. táblázat: A Világgazdasági Fórum által megjelölt szükséges kompetenciák 2025-re Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Whiting, 2019) alapján	26
9. táblázat: Életszakaszok Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Nemes, 2019) alapján	32
10. táblázat: Generációs besorolás Forrás: Saját szerkesztés, 2022 (Nemes, 2019) alapján	33
11. táblázat: Likert skálák: digitalizáció okozta változások a munkahelyen (%) Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139	44
12. táblázat: Változáshoz való attitűd (teljes minta egyben) (%) Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139	49
13. táblázat: Fejlődéshez fűződő viszony (teljes minta egyben) (%) Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139	51
14. táblázat: Kompetenciákkal kapcsolatos tapasztalatok (%) Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139	54
15. táblázat: X generációs interjúalanyok foglalkozása Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10	56
16. táblázat: Az X generációs interjúalanyok munkavégzésének típusai Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10	60
17. táblázat: Y generációs interjúalanyok foglalkozása Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=7	61
18. táblázat: Az Y generációs interjúalanyok munkavégzésének típusai Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=7	64
19. táblázat: Z generációs interjúalanyok jelenlegi foglalkozása Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10	66
20. táblázat: A Z generációs interjúalanyok munkavégzésének típusai Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=10	69

7.4. 4. sz. melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra: A minta generációs eloszlása (%).....	41
2. ábra: A kérdőív kitöltőinek beosztása (%)	42

3. ábra: A kérdőív kitöltők ágazati eloszlása (%).....	43
4. ábra: A koronavírus – járvány szerepe a munkahelyi változások vonatkozásában (%) Forrás: Saját szerkesztés, 2022, N=139	46
5. ábra: Nyílt kérdésre adott válaszok összesítése (db)	46
6. ábra: A változáshoz való attitűd generációnként szétválasztva (%).....	50
7. ábra: Fejlődéshez fűződő viszony generációnként szétválasztva (%).....	52