

# Munka – átok vagy áldás? A munkaattitűd vizsgálata a különböző korcsoportok tekintetében

**Nick Patrick, Balogh Gábor**

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.01.05>

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A nemzetközi szakirodalomban számos helyen azonosítható egyfajta aggodalom a munkaerőpiacra belépő fiatal munkavállalók feladatokhoz való hozzáállásával kapcsolatban. Kutatásunkkal azt kívánjuk feltárni, hogy a munkával kapcsolatban kialakuló attitűd a magyar munkavállalók körében mennyire különül el élesen a fiatalok és az idősebbek korcsoportja között, valamint melyek azok a legfontosabb magyarázó változók, amelyek hatással lehetnek a magas vagy az alacsony szintű munkamorálhoz.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kérdőíves felmérésünk során 150 olyan munkavállalót kérdeztünk meg, akik életkor szerinti csoportosításban statisztikailag jól mérhető homogén csoportokat alkotnak. Likert-skálán mért kevert állításokkal vizsgáltuk a munkához kapcsolódó – modellünk szerinti – közvetlen faktorokat: elégedettség, javadalmazás, elkötelezettség, munkakörülmények. A kutatási kérdések vizsgálatához és a hipotézisek teszteléséhez többváltozós statisztikai eljárásokat, korrespondencia-elemzést alkalmaztunk.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A mintánkon elvégzett számítások alapján nem mutatható ki az egyes korcsoportok között feltételezett munkaattitűdbeli eltérés. Nem igaz tehát az a sztereotípiá, miszerint a fiatalok rosszabb munkamorállal rendelkeznek, hiszen a fiatalabb és idősebb korcsoportok között nem azonosítható szignifikáns eltérés e tekintetben. A munkához való hozzáállást elsősorban a munkával való elégedettség befolyásolja, amelyet az elkötelezettség, a bérezés és a munkakörülmények követnek.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A gyakorlati szakembereknek, vezetőknél és HR szakértőknek fontos lenne azt kommunikálni az idősebb alkalmazottak felé, hogy ne motiválatlan, érdektelen kollégaként tekintsenek a munkaerőpiacra belépő fiatalokra, hanem olyan partnerre, akikkel érdemes együtt dolgozni, hiszen közöttük is számottevően akadnak olyan jó hozzáállással rendelkezők, mint az idősebb korosztályban. A magyar munkaerőpiacon (részben demográfiai okokból) kiélesedő generációs súrlódások és konfliktusok egyik eredője a fiatalokról és az idősekről élő – gyakran hibás – gondolkodásmódban gyökerezik. Ezeket érdemes képzések, tréningek, kommunikáció, tájékoztatás révén, valamint alapvető értékek formálása útján tisztázni.

*Kulcsszavak:* munkaattitűd, életkor, munkához való hozzáállás, munkavégzés

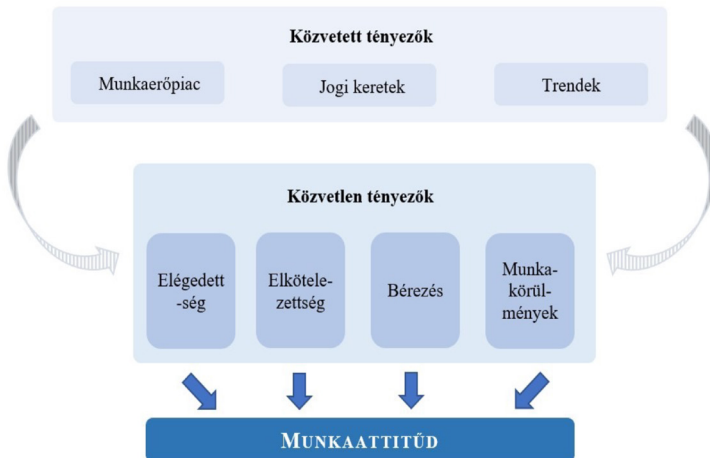
## BEVEZETÉS INTRODUCTION

Tanulmányunk célja, hogy a magyar munkavállalók körében feltárjuk, megalapozott-e a kurrens nemzetközi szakirodalomban megjelenő aggodalom a pályakezdő fiatalok munkához való hozzáállásával kapcsolatban (Mário *et al.* 2023, Pecher *et al.* 2023, Schorth 2019). A munkavégzés a dolgozó korú lakosság életének jelentős idejét lefedi, és a munka iránti hozzáállásban egyéni eltérések figyelhetők meg. Az ún. VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – változó, bizonytalan, komplex, többértelmű) környezetben számos nem várt hatás és esemény befolyásolja a dolgozók életét, amely nemcsak a privát, hanem a szakmai mindennapokban is megjelenik. A koronavírusjárvány kitörése, az ennek következtében elterjedő home office, a 2022/2023-as években erősen emelkedő infláció, valamint a digitalizáció és a technikai fejlődés hatásai azóta is új lehetőségeket teremtenek, egyúttal meg is nehezítik a HR szakemberek munkáját, mivel az említett jelenségek a munkavállalók preferenciáit is jelentős mértékben meghatározhatják. A munkaattitűd kialakulása több faktor aggregálásából adódik össze, ezért mérése komplex feladat, fogalma többféleképpen meghatározható. Jelenleg nincs egy univerzálisan elfogadott definíció a munkához való hozzáállásra a szakirodalomban, azonban több megközelítés is fellelhető, amelyből ki lehet indulni az értelmezésnél.

Judge és Kammeyer (2012) kutatásukban úgy határozták meg a munkaattitűd fogalmát, mint az egyén saját munkájához fűződő érzéseinek, meggyőződéseinek és kötődésének értékelése. A hivatkozott szerzők hangsúlyozzák, hogy bár az értékelések mind kognitív, mind pedig affektív alapúak, a kettő közti kapcsolatnak nem feltétlen szükséges összhangban állnia. R. Fedor és társai (2022) megállapították, hogy a munkához való hozzáállás leginkább a munka biztonságával és a magas kereseti lehetőségekkel korrelál. Továbbá kimutatták, hogy a gazdasági világválságból történő felépüléssel kialakuló munkaerőpiaci helyzet növelte a munkával való elégedettséget, ami javította a munkaattitűdöt a megkérdezettek körében. A különböző életkorú munkavállalók munkához való hozzáállásában megfigyelhető eltéréseket kutatta NG és Feldman (2010): eredményeik alapján rámutattak, hogy a sztereotípiákkal ellentétben érdemes az idősebb dolgozókra is nagy hangsúlyt fektetni, hiszen ők gyakran pozitívabb munkaattitűdöt képviselnek, mint a fiatalabb munkavállalók. Ez a pozitív hozzáállás elősegíti a jobb teljesítményt is a munkahelyen, valamint az idősebb dolgozók magasabb motivációs szintet, munkában való részvételt mutatnak, és elégedettebbek, lojálisabbak, jobban elkötelezettek fiatalabb társaiknál.

Tanulmányunkban a munkához való hozzáállást egy integratív keretrendszerben vizsgáljuk a különböző korcsoportok tekintetében, amelyet az 1. ábra szemléltet. Eszerint a munkaattitűdöt közvetett és közvetlen tényezők egyaránt meghatározzák.

1. ábra: A munkaattitűdre hatást gyakorló tényezők integratív modellje.  
Figure 1. Integrative model of the factors affecting the attitude towards work.



Forrás: Kamau *et al.* (2014), R. Fedor és tsai (2022), Farkas és Malkócs (2022), Judge & Kammeyer-Mueller (2012) alapján saját szerkesztés

A munkaerőpiac aktuális helyzete és az ezt szabályozó keretrendszer közvetetten befolyásolja az egyének munkaattitűdjét. Az elmúlt években tapasztalható változások, és bizonyos trendek felerősödése, – pl. a home office elterjedése, csendes kivonulás (quiet quitting), gyakori munkahelyváltoztatás (job hopping) – jelentős mértékben hatást gyakorolhat a munkavállalók munkához való hozzáállására. Kutatásunkban a *munkaattitűdőt úgy értelmeztük, mint az alkalmazottak munkához való hozzáállását, amelyet a közvetett hatásokon túl az elkötelezettség, az elégedettség, a javadalmazás és a munkakörülmények (közvetlen tényezők) együttesen alakítanak*. Számos tanulmányban (Kamau et al. 2014, R. Fedor és tsai 2022, Farkas és Malkócs 2022, Judge & Kammeyer-Mueller 2012) is azonosítható tényezők alkották a koncepciókat: a munka iránti elkötelezettség megmutatja, hogy a dolgozó mennyire elhivatott a vállalata és munkája iránt. Ide tartozik a hűség, a munkáért meghozott áldozat, a kitartás és a fejlődni akarás (Krajcsák 2018). Az elégedettség magában foglalja a munkahelyen egymás felé mutatott tiszteletet, a munkáért kapott visszajelzést, elismerést, valamint a munkavégzés szakmaiságát, a munkahelyi légkör és a kollégákkal kialakított kapcsolat jellegét (Balogh - Karoliny 2023). A javadalmazás szűkebb értelmezésében a bérezés, a pótlékok és béren kívüli juttatások fontosságát képviseli, ill. a bér az egyén életében betöltött szerepét, súlyát és azzal való elégedettségét jelenti. A munkakörülmények közé olyan faktorokat sorolunk, mint home office, rugalmas munkaidő, eddigi munkahelyek száma, valamint a felmondás és annak körülményei, amelyek hatással lehetnek a munkaattitűdre is (Balogh és tsai 2022). Jelen tényezők együttes vizsgálata megmutatja egy adott dolgozó munkához való hozzáállásának minőségét, azaz kifejezi a munkaattitűdjét. A következőkben a modellünk felépítését megalapozó legfontosabb szakirodalmakat vázoljuk.

## **A KÜLSŐ KERETEK ÉS ÚJFAJTA TRENDK, AMELYEK MEGHATÁROZZÁK A MUNKAATTITŰDŐT** **THE EXTERNAL FRAMEWORK AND NEW TRENDS, THAT DETERMINES THE ATTITUDE TOWARDS WORK**

A munkaerőpiac helyzete, a munkanélküliség aktuális mértéke, illetve a betöltetlen álláshelyek száma befolyásolhatja a munkavállalók munkához való hozzáállását befolyásoló referenciapontokat,

viszonyítási alapokat, és ezek alapján például a felmondási hajlandóságot vagy a bérekek kapcsolatos alkupozíciót. Hazánkban a munkanélküliségi ráta jelentős mértékben csökkent az elmúlt tíz évben. 2013-ban a munkanélküliségi ráta 9,7%-ot mutatott, a 2023-as év januárjára azonban a lakosságnak már csak 4,0%-a volt munkanélküli (KSH 2023). 2022 harmadik negyedévére az álláshelyek 2,7%-a maradt betöltetlenül (KSH 2022). R. Fedor és társai (2022) szerint a munkaattitűdre jelentős hatással vannak a makroszintű faktorok, mint a jogi szabályozás, a társadalompolitikai vagy munkaerőpiaci helyzet.

Mindemellett a Munka Törvénykönyve elkülöníti egymástól a tipikus és atipikus foglalkoztatási formákat is (pl. rész munkaidő, távmunka), amely foglalkoztatási formák az elmúlt évek és évtizedek jelenségeinek köszönhetően egyre nagyobb tényre tesznek szert (Karoliny – Poór 2019). További fontos munkaerőpiaci jelenség a munkaattitűd formálásában a home office és a távmunka, ami az elmúlt évek egyik kiemelkedő trendjévé vált. Grozdics és társai (2023) a home office lehetőségének megtartását hangsúlyozták, hiszen számos előnnyel járhat mind a munkavállalói (pl. saját idő beosztásának lehetősége, rugalmasság miatt), mind pedig a munkáltatói oldalán (vonzóbb munkahelyek felkínálása). Míg a home office megítélése sokak számára inkább pozitív, addig mások a szociális lehatárolás és a szünetelő munkavégzés következtében felszabadult idejüket már-már túlzottan megkedvelték. Ennek következtében a munkaerőpiacon egy igen megosztó trend is megjelent: az ún. *quiet quitting*, azaz a „*csendes távozás /csendes kilépés*” (Lee et al. 2023). A szakirodalmi források sokkal inkább a koronavírusjárvány következtében alakult olyasfajta magatartásként írja le ezt a jelenséget, amely szerint az egyén a munkája során a szükséges minimum szinten látja el feladatait, ami ugyancsak a munkaattitűdőt alakító egy eddig kevésbé jellemző tényezőjét hangsúlyozza (Scheytt 2023).

Nem csak a pandémia, hanem a hazai gazdasági helyzet következtében megerősödő magas infláció (2023-ban 16-25% között mozgó inflációs ráta), valamint a munkaerőpiacra újonnan belépő generáció is eddig nem meg szokott tendenciákat generált. A frissen diplomázott hallgatók gyakran túl korán – kompetenciáik és készségeik felbecsülésével – irreális bérigényekkel léphetnek a munkaerőpiacra. Jellemzően a városokból származó pályakezdő diplomás fiatalok kezdő bérényge magasabb, mint amekkora a reálisan elérhető bér szintje (Liskuné Vathy és tsai 2020). Kiss és társainak (2017) kutatása is igazolta az irreális bérelvárások megjelenését: a leendő diplomás munkavállalók az átlag-

keresetnél több, mint 10%-kal magasabb fizetésre vágnak. A fizetésen túl egy további sajátossága a fiatalabb generációknak a *job hopping*, azaz „*munkahelyek közti ugrálás*”, ami a viszonylag rövid időszakon belüli munkahelyváltást jelent. Pandey (2019) a jelenség hátterében álló tényezőket vizsgálta: mik lehetnek a leggyakoribb okai a munkahelyváltásnak. Eredményei szerint a „*job hopperkedés*” hátterében leginkább a jobb lehetőségek utáni keresés áll. Amennyiben a dolgozók az aktuális állásukban nem látnak már kedvezőbb esélyeket, akkor hajlandók váltani. Látható tehát, hogy a munkavállalók ezen csoportjának tagjai milyen sajátos viszonyulással rendelkeznek magához a munkához és az adott munkahelyhez.

## A MUNKÁHOZ VALÓ HOZZÁÁLLÁST BEFOLYÁSOLÓ KÖZVETLEN TÉNYEZŐK

### *DIRECT FACTORS AFFECTING THE ATTITUDE TOWARDS WORK*

Tanulmányunkban a munkaattitűdöt négy közvetlen magyarázó változó együtteseként határoztuk meg, amelyeknek egyike az elégedettség, amely önmagában is több tényező és körülmény együttes hatásának eredménye. A dolgozói elégedettséget növelheti vagy le is rombolhatja a munkabér szintjének szubjektív (másokéhoz viszonyított relatív) megítélése, valamint a munkavégzés körülményei, a kollégákkal kialakított kapcsolatok, az előrelépési lehetőségek (megléte vagy hiánya) vagy az autonómia és a szervezetben betöltött szerep (R. Fedor és *tsai* 2022). Judge és szerzőtársai (2020) szerint a munkaelégedettség, az egyén munkáról kialakított általános értékelése, amely egy pozitív és egy negatív végponttal jellemezhető skálán mozog. Ez az attitűdök ún. háromoldalú modelljét is magában foglalja: kognitív, érzelmi és viselkedési aspektusokat is figyelembe kell venni.

A munkaelégedettséggel szorosan összefügg a munkavállaló motivációja, hiszen ez jelenti a mozgatórugóját azon célok elérésének, amelyeknek köszönhetően az egyén elégedettnek érzi magát. A két fogalom ugyan egymással kapcsolatban áll, de jelentésük nem áll teljes fedésben. Dajnoki és szerzőtársai (2021) a motivációt a szervezeti célok elérésére irányuló hajlandósággént értelmezik, amellyel egyidőben egyéni szükségletek elégülnek ki. Kutatásukban kiemelik az előrelépési lehetőséget, a kihívást jelentő feladatokat és a felelősséget, valamint az elismerést, megbecsülést és tiszteletet, mint motiváló tényezőket (Herzberg modellje alap-

ján). Ezekről különböztetik meg az elégedetlenséget megszüntető (higiénés) tényezőket: a vezetés minősége, a munkahely biztonsága és légköre, a munkakörülmények és a fizetés.

A munkavállalók elkötelezettsége szintén bizonyítottan szoros kapcsolatban áll a munkavállalók munkahelyi eredményeivel. Aki elkötelezett, annak tapasztalhatóan pozitívabb következményei lesznek a teljesítményre, a szervezeti magatartásra, a fluktuációra és a munkahelyi attitűdökre, valamint a munkavállalók általános egészségére. A munkavállalói elkötelezettség a szervezeti teljesítményben is tükröződni fog (Saks & Gruman 2020). Ez az állapot magában foglalja az egyén teljes énjének és személyes erőforrásainak egyidejű befektetését az adott munka elvégzésébe.

## A KUTATÁS MÓDSZERTANA

### *METHODOLOGY*

Tanulmányunk célja a munkavállalói elkötelezettség, elégedettség, bérek és munkakörülmények tényezőiből alkotott munkaattitűd komplex vizsgálata a különböző korcsoportok tekintetében. Ennek ismeretében megfigyelhető, hogy a különböző korosztályok milyen hozzáállást mutatnak a munkavégzéshez, mely tényezők játsszák számukra a legnagyobb szerepet a munka során és melyek kevésbé fontosok számukra. Két kutatási kérdést fogalmaztunk meg: az első kérdés azt vizsgálja, hogy megfigyelhető-e szignifikáns kapcsolat a dolgozók munkaattitűdjére és az adott korcsoportoz való tartozás között. A második kérdés a munkaattitűdöt alakító négy tényezőt külön-külön elemzi aszerint, hogy milyen hatással vannak a különböző korosztályok munkaattitűdjére.

*K1: Hogyan áll kapcsolatban az életkor a munkaattitűddel?*

*K2: Milyen szerepet játszik az egyes korcsoportok munkaattitűdjében a bérezés, az elkötelezettség, az elégedettség és a munkakörülmények?*

A munkához való hozzáállás életkor függvényében történő vizsgálata során a korcsoportok közti hasonlóságok és eltérések elemzését helyeztük fókuszba. A KSH által alkalmazott korcsoport felosztást alkalmaztuk felmérésünk során, mert a munkavégzés szempontjából jobban mérhető csoportokat különít el, mint a generációk szerinti szakaszolás. Az életkor alapján kialakított csoportokat a következőképpen neveztük el: új belépők (18-24 év), rutinosak (25-34 év), tapasztaltak (35-44 év), érettek (45-54 év) és a seniorok (55-68 év).

Kutatási kérdéseink vizsgálatát kvantitatív kutatási módszerekkel végeztük, online kérdőíves meg-

kérdéskérdést alkalmaztunk. Az összesen 37 kérdéskérdésből álló online kérdőívet szelektív zárt, alternatív zárt kérdések, skálakérdések és röviden megválaszolható nyitott kérdések kombinációja alkotta. Saját fejlesztésű kérdőívünkben 45 db tétel (item) szerepel, és a demográfiai adatokon túl felmérésünk kiterjedt az elégedettségre, az elköteleződésre, a bérezésre és a munkakörülményekre is. A munkaattitűdre irányuló kérdéseket két, tíz-tíz állítást tartalmazó kérdéskérdésblokk tartalmazta, amelyeket a kitöltőknek ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, mely állítással milyen mértékben értenek egyet. A kérdéskérdésblokk a négy közvetlen tényező mindegyikének méréséhez tartalmazott állításokat, tényezőként öt állítással határoztuk meg az adott faktor értékét a munkaattitűd vonatkozásában. Olyan kérdéseket alkalmaztunk, mint pl. „Fontos számomra, hogy a munkám és a magánéletem egyensúlyban legyen.” A válaszadó számára a húsz kérdés összekeverve jelent meg, annak érdekében, hogy a kitöltők a leginkább értékelhető válaszokat adják. A kérdőívet az interneten keresztül, főként a közösségi média bevonásával terjesztettük a 2023-as év március hónapjában tíz napon keresztül, a válaszadók kiválasztása egyszerű véletlen mintavétellel történt.

## A KUTATÁS EREDMÉNYEI RESULTS

Az adattisztítást követően kialakított, nem reprezentatív minta 150 elemből áll. Az adatgyűjtés során ügyeltünk arra, hogy a csoportképző ismérvek mentén Rappai (2010) alapján mekkora a minimális minta elemszám, hogy statisztikailag szignifikáns eredményt tudjunk számolni belőle. A 150 fő így már értelmezhető, ill. amelyik alminimálisban kevesebb lenne a résztvevők száma, mint 30, ezeket a számításokat kizártuk az elemzésből. Illetve törekedtünk a Rappai (2010) által leírtak szerint a mintavételi hiba csökkentésére és találati arány növelésére. Megvizsgáltuk a mintát, és úgy gondoljuk, hogy az eredmények alkalmasak következtetések levonására.

A válaszadók 21%-a férfi, 79%-a nő, azaz a mintában a nők felülreprezentáltak. A minta háromnegyede városban, vagy megyeszékhelyen, egyötöd az ezekeknél kisebb településen, míg 6%-a a fővárosban él. A válaszadók legfiatalabbjai 19 évesek, míg legidősebb tagjai 68 évesek voltak. A legtöbb válasz a 25 és 34 év közötti munkavállalók, azaz a „rutinosak” közül érkezett be, ők a minta 34%-át teszik ki. Ezt a csoportot követi a legfiatalabb korosztály, a munkaerőpiacra „újonnan belépők” 27%-kal, majd a „tapasztaltak”, akik a kitöltések

egyötödét teszik ki. A válaszok csaknem egyötöd az idősebb korosztályokból került ki. A kitöltők munkával kapcsolatos jellemzőinek összesítése alapján a megkérdezettek túlnyomó többsége szellemi munkát végez (88%), és 12%-uk foglalkozik fizikai munkával. A válaszadók átlagosan közel 12 év munkatapasztalattal rendelkeznek. Az új belépők (18-24 évesek) átlagosan több, mint két és fél éve dolgoznak, míg a legidősebb kitöltők, azaz a seniorok csoportja átlagosan valamivel több, mint 38 évnyi munkatapasztalattal rendelkeznek.

Az első kutatási kérdésünkre történő válasz megkereséséhez a korábban bemutatott négy tényezőre irányuló öt-öt kérdéscsoportra adott válaszokból indexeket képeztünk. Az így létrejött négy index az aggregált munkaattitűdöt formáló tényezőket jelenti. Az indexek kialakítása az adott kérdésekre 1-5 skálán megjelölt értékek számtani átlagának kiszámításával történt. Az így képzett indexértékek jelölték az adott válaszadó esetében, hogy mely tényező milyen súlyjal játszik szerepet a munkához való hozzáállásában. A kérdés megválaszolásához az életkor és a munkaattitűdöt alakító indexek közötti korrelációs kapcsolatot vizsgáltuk. A kutatási kérdéshez a következő hipotézist fogalmaztuk meg: *H1: Az életkor és a munkaattitűd között szignifikáns kapcsolat van.* A hipotézisvizsgálathoz első lépésben a fent definiált indexeken az életkor mentén szignifikanciaellenőrzést hajtottunk végre. A vizsgálat elvégzését követően a szignifikancia érték minden esetben nagyobb, mint 0,05, így az életkor és az indexek között nincs szignifikáns kapcsolat. Korrelációs kapcsolatról ugyanis csak abban az esetben beszélhetünk, amennyiben a szignifikancia érték kisebb, mint 0,05. Ebből kifolyólag a munkaattitűd és az életkor között nem figyelhető meg korrelációs kapcsolat.

Következő lépésben korrespondencia analízist végeztünk a korcsoportok és a munkaattitűd kapcsolatának elemzéséhez. Ennek érdekében a húsz munkaattitűdöt vizsgáló Likert skálás kérdésekre adott értékeket összegeztük és öt kategóriát alakítottunk ki. Az értékek összegzésével minden válaszadó egy 20-tól 100-ig terjedő skálán mozgó értéket kapott, amely a munkaattitűdjének erősségét jellemzi. Az így kialakult kategóriák a következők: nagyon gyenge (20-60), gyenge (61-70), semleges (71-80), erős (81-90) és nagyon erős (91-100) munkaattitűd. Az így keletkezett attitűdkategóriák és korcsoportok között végrehajtott korrespondencia analízis eredményeként a szignifikancia érték 0,711. Kapcsolat a vizsgált ismérvek között csak abban az esetben mutatható ki, amennyiben ez az érték kisebb, mint 0,05. A korcsoportok és a munkaattitűd csoportjai között tehát nem található szig-

nifikáns asszociációs kapcsolat.

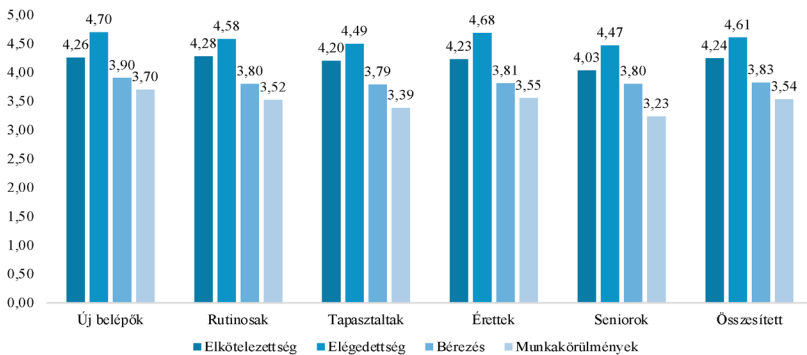
Látható tehát, hogy az életkor és a munkaattitűd között nem található kapcsolat a mintánkon. A munkaattitűdöt meghatározó indexek és az életkor közötti kapcsolat hiánya a mintánkon azt bizonyítja, hogy az életkor független a munkával kapcsolatos hozzáállástól, így a H1 hipotézist elvetettük.

A második kutatási kérdésünkre vonatkozó eredményeket a 2. ábra szemlélteti. Látható, hogy a legfontosabb szerepet az elégedettség játssza a munkaattitűd alakulásában minden korosztály esetében (4,5 körüli értékkel). Ezt követi az elkötelezettség: a különböző korosztályok fontosnak tekintik munkájuk kellő komolysággal és elszántsággal

történő elvégzését. A bérezés szintén hasonló jelentőséggel bír, ennek értéke 3,80 és 3,90 között mozog minden korcsoportban. A legkisebb szerepet a munkakörülmények játsszák a válaszadók munkaattitűdjének alakulásában, azonban a 3,23 és 3,70 érték között mozgó tényező jelzi, hogy fontossága ennek ellenére nem elhanyagolható egyik korcsoportban sem. A legkevésbé a seniorok tartják ezen tényezőt meghatározónak, míg a legmagasabb értéket az új belépők képviselték a munka körülményei indexen.

A válaszadók egy 1-től 4-ig (1=legkevésbé fontos, 4=nagyon fontos) terjedő skálán – kontrollkér-

**2. ábra: A munkaattitűd tényezőinek szerepe a korcsoportok szerint (n=150).**  
*Figure 2. The role of the direct factors of attitude towards work by age groups.*



*Forrás: saját szerkesztés*

désként – közvetlenül is értékelték a fenti tényezőket, és az előzőeknél alacsonyabb értékek születtek az indexek vonatkozásában. Jelentős különbség figyelhető meg a munkához való hozzáállást alakító tényezők fontossági sorrendjében minden korosztály esetében. Az egyes korcsoportok között itt sem figyelhető meg különbség a munkaattitűd alakulásában, azonban az összesített válaszköznél a bérezés került a legfontosabb preferenciák közé, szemben az előzőekben mért harmadik hellyel. A legfontosabbnak az idősebb korosztály („seniorok” csoportja) és a tapasztaltak tekintik a bérezést, míg az „új belépők”-nél a munkakörülmények, az „érettek”-nél az elégedettség hangsúlyosabb szerepet tölt be, mint a bérezés. Az összes korcsoport alacsonyabb fontosságot tulajdonított az elkötelezettségnek, ami minden csoportnál a legmagasabb értékhez képest csaknem fele annyira játszik meghatározó szerepet.

A munkaattitűd méréséhez a kérdőív négy kérdése esetében számszerű, mennyiségi válaszo-

kat kértünk be a válaszadóktól, ezek mindegyikére egy-egy közvetlen tényezőhöz kapcsolódó numerikus választ kellett megadnia a kitöltőknek. A munkakörülmények felméréséhez például az eddigi munkahelyek számára (darab) kérdeztünk rá. A korrelációs kapcsolatot vizsgálatának eredménye ezen adatok esetében sem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot az életkor és a négy ismérv között. Érdeemes kiemelni, hogy míg a „seniorok” esetében a maximális munkahelyek száma nyolc, addig szintén ugyanez jellemző a legfiatalabb korosztályra is, amely tükrözi a job hopping terjedését a fiatalabb korosztályban. A legtöbb munkahellyel pedig a középkorú korcsoport tagjai rendelkeznek, a „tapasztaltak”, ezen csoport tagjai közt van olyan, aki már tíz helyen is dolgozott.



## KÖZVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

### DISCUSSION AND IMPLICATIONS

Kutatásunk során feltártuk a különböző korosztályú dolgozók munkaattitűdjét, a korcsoportok ezen szempontú hasonlóságai és különbségei mögött húzódó magyarázó változókat.

Az életkor és a munkaattitűdöt képező négy tényező (elégedettség, elkötelezettség, bérezés, munkakörülmények) között a kérdőívre beküldött válaszok elemzése alapján nem található szignifikáns kapcsolat. Következésképpen elmondható, hogy sem a toborzás és kiválasztás során, sem a már meglévő beosztottak esetében nem érdemes életkor alapján megkülönböztetni a kollégákat munkaattitűd szempontjából, hiszen a munkához való hozzáállás nem az életkor függvénye. Természetesen minden korcsoport eltérő sajátosságokkal (motivációval, élményanyaggal, tapasztalattal, valamint életkorból fakadó specifikumokkal, adott életszakaszban más-más preferenciákkal) rendelkezhet, azonban az, hogy hogyan vélekednek a munkáról, más tényezők összjátékából fakadhat. Az életkor helyett saját személyes tényezők (pl. a személyiség, a nevelés, az egyéni karrierambíciók, az életstílus, az életvitel) vagy a munkahelyi adottságok (vezetői stílus, szervezeti kultúra, munkatársi kapcsolatok, feladatok mennyisége és minősége, autonómia szintje) talán jobban magyarázzák azt, hogy a munkavállalók milyen attitűdöt képviselnek a munka iránt.

A válaszokból kiszámított közvetlen tényezők indexe alapján a mintában az elégedettség bír a legnagyobb súllyal, amelyet a következő sorrendben követnek a további tényezők: elkötelezettség, bérezés és munkakörülmények. Érdekeség, hogy abban az esetben, amikor a válaszadóknak saját maguknak kellett a tényezők fontossági sorrendjét elkészíteniük, eltérő rangsor született, és a korcsoportok között is megjelentek különbségek. Ebben az esetben a bérezés került a legfontosabb helyre, míg jelentős mértékű különbséggel az elégedettség hátra csúszott a negyedik pozícióra. Kis különbséggel ugyan, de fontosabbnak ítélték meg a kitöltők a munka iránti elkötelezettséget a munkakörülményeknél. A különböző korosztályok vizsgálata alapján pedig elmondható, hogy a bérezés ugyan fontos szerepet játszik mindegyikük számára, azonban az „érettek” ennél is jobban örülnek annak, ha elégedettek a munkájukkal, míg az „új belépők” számára a munkavégzés körülményei meghatározóbb szerepet játszanak. Ez magyarázható a szakirodalmi áttekintésben bemutatott home office elterjedésével is, hiszen ez a korcsoport már-már alapvető elvárásként tekinthető az otthoni munkavégzés és a rugalmas munkaidő meglétére. Az elkötelezettség alacsony értékei

hátterében pedig a „quiet quitting”, mint jelenség állhat. Továbbá annak vizsgálata, hogy a válaszadók hány munkahelyen dolgoztak eddig életükben, bizonyítékot ad a „job hopping” megjelenésére, hiszen míg az idősebb kitöltők korukból kifolyólag is akár számos vállalatnál dolgoztak, addig hasonló számú eredményeket adtak meg a fiatalabb munkavállalók is.

Kutatásunkkal tehát cáfoltuk azt a fajta aggodalmat, ami a fiatal munkavállalók feltételezett rossz hozzáállásával kapcsolatban gyakorta jelenik meg a munka világában. A cégvezetők betekintést nyerhetnek abba, hogy az életkor és a munkaattitűd között nem bizonyítható a feltételezett kapcsolat, így azt javasoljuk, hogy a korcsoportok közötti együttműködést a munkaattitűdhez kapcsolódó sztereotípiák elengedésével igyekezzenek elősegíteni. Az eredmények alkalmazhatók a HR számos területén (pl. toborzás, kiválasztás, meglévő munkavállalók megtartása). Továbbá a primer kutatás eredményei rávilágítanak az egyes faktorok szerepére, ami segítségével szolgálhat ahhoz, hogy milyen területekre érdemes erőforrásokat csatornázni a dolgozók munkához való hozzáállásának javítása érdekében. A munkával való elégedettség növelésével és olyan eszközök bevetésével, amelyek növelik a dolgozók elkötelezettségét, a vállalatok képesek teljesítményük javítására, és javítják a versenyképességet. Eredményeink rámutatnak a munka körülményeinek egyre erősödő szerepére a munkaattitűd kapcsán, így a szervezeteknek érdemes az ehhez tartozó körülmények, mint például a rugalmas munkaidő és home office alkalmazásán (fenntartásán) elgondolkodni. Tanulmányunk címében jelölt kérdés kapcsán megállapítható, hogy mintánkban senki sem tekintett a munkára átokként, hiszen nagyon gyenge hozzáállás a munka iránt nem született.

Tanulmányunk konklúziója, hogy a munkaattitűd nem függvénye az életkornak, így a témában elvégzendő jövőbeli kutatások célja lehet annak feltárása, hogy milyen egyéb tényezők alakítják a dolgozók hozzáállását a munkához. Empirikus vizsgálatunk egyik korlátjának éppen a munkaattitűd értéke megközelítése tekinthető. A közvetlen tényezők ezen négy faktorra történő leszűkítése nem képes teljes mértékben mérni a munkához való hozzáállás rendkívül összetett jelenségét és alakulását. Továbbá a minta elemszáma is tovább növelhető a további értelmezési árnyalatok azonosítása és a magyar munkaerőpiac reprezentativitásának javítása érdekében. Valamint a kutatás kvalitatív kutatási módszertannal, strukturált interjúkkal vagy fókuszcsoportos lekérdezésekkel való további mélyítése és az eredmények bővítése is a munkaattitűdöt alakító faktorok jelentőségének részletesebb feltárását eredményezheti.

## HIVATKOZÁSOK

## REFERENCES

- Balogh G., Karoliny M. (szerk.) (2023), *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548973>
- Balogh, G., Jarjabka, Á., Karoliny, M., Poór, J., Szabó, K., Galambosné Tiszberger, M. (Eds.) (2022), *Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata: Magyarország 2021: Cranet kutatási jelentés*. <https://doi.org/10.15170/ktk-cranet-2022>
- Dajnoki, K., Ujhelyi, M., Filep, R. (2021), „Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján”, *Studia Mundi – Economica*, 8(2), 2-12. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2021.08.02.2-12>
- Farkas J., Malkócs T. (2022), „A rendőri pálya vonzóvá tételének lehetőségei”, *Belügyi Szemle*, 70(S13), 99–123. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2022.3.6>
- Grozdicz, A.T., Girán, J., Uhrin, A., Balogh, G., Cakó, B., Cselik, B., Borsos, Á. (2023), „Working from home or back to the office? - The impact of the recent turbulence on office work”, *Marketing & Menedzsment*, 57(1), 25–35. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.01.03>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012), “Job Attitudes”, *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T.A., Zhang, (C).S. & Glerum, D.R. (2020), Job Satisfaction. In: Sessa, V. I. & Bowling, N. A. (eds), *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Routledge, 207-241. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-11>
- Kamau, J.N., Njau, M.M., & Wanyagi, J. (2014), “Factors influencing work attitude among ‘Y’ generation (a case of Africa Nazarene University)”, *European Scientific Journal*, 1(1), 636-642. <https://doi.org/10.9790/487X-16543339>
- Karoliny M., Poór J. (2019), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft., <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
- Kiss Zs., Barizsné Hadházi, E., Kun A.I. (2017), „A leendő munkavállalás hallgatói szemmel: Egy a debreceni egyetem alapszakos hallgatói körében végzett felmérés eredményei”, *Taylor: Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(1), 183–190.: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13090>
- Krajcsák, Z. (2018), „Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában”, *Vezetéstudomány*, 49(2) 38-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023), “Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting”, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 30833, <https://doi.org/10.3386/w30833>
- Liskuné Vathy, V., Bognár, I.Á., Kőmives, P.M., Körösparti, P., Nagy, A. Sz. (2020), „A milleniumi generáció munkatapasztalatai”, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 5(1), 657-665. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.54>
- Mário, R., Cameira, M., Queirós, C., & Bizarro, L. (2023), “Exploring Intergenerational Attitudes in Portuguese Work Contexts Using Age Stereotypes”, *Journal of Intergenerational Relationships*, <https://doi.org/10.1080/15350770.2023.2172513>
- NG, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010), “The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Pecher, D., van Mierlo, H., Romers, C. M., Hoekstra, K. F., Pospel, N., & Bouwmeester, S. (2023), “Age categorization and stereotyping at work”, *Applied Cognitive Psychology*, 37(5), 938-953. <https://doi.org/10.1002/acp.4091>
- Pandey, D. L. (2019), “Job Hopping Tendency in Millennials”, *NCC Journal*, 4(1), 41–46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- Rappai G. (2010), „A statisztikai modellezés filozófiája”, *Statisztikai Szemle*, 88(2), 121-140.
- R. Fedor, A., Libicki, É., V. Balla, P. (2022), „Azonosságok és különbségek – Munkaattitűdők és a munkával való elégedettség jellemzői 2005-2018 között”, *Acta Medicinæ et Sociologica*, 13(34), 233-257. <https://doi.org/10.19055/ams.2022.05/31/11>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2020), “Employee Engagement”, In: Valerie I. Sessa, V. I., Bowling, N. A. (eds), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780429325755-12>
- Scheyett, A. (2023), “Quiet Quitting”, *Social Work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Schorth, H. (2019), “Are You Ready for Gen Z in the Workplace?”, *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. Letöltve: Net Jogtár, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> (Letöltve: 2023.02.26.)
1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról. *Net Jogtár*, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99200033.tv> (Letöltve: 2023.10.18.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2022), 20.2.1.64. Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként, negyedévente. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0159.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html) (Letöltve: 2023.02.19.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2023), 20.2.1.3. A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havonta. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0098.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0098.html) (Letöltve: 2023.02.19.)



Nick Patrick, MSc,  
nickpatrick98@gmail.com

Balogh Gábor, PhD, egyetemi docens  
baloghg@ktk.pte.hu

*Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar*

## **Work – is it a curse or a gift? The research of work attitude from the point of different age groups**

### **THE AIM OF THE PAPER**

A concern about the attitudes of young workers entering the labour market can be identified in a number of international literatures. Our research aimed to explore the extent to which attitudes towards work among Hungarian workers are sharply differentiated between younger and older age groups, and to identify the key explanatory variables that may influence high or low levels of work morale.

### **METHODOLOGY**

In our questionnaire survey, we interviewed 150 workers who form statistically well-measured homogeneous groups by age. Using mixed statements on Likert scale, we measured the direct factors related to work - according to our model: job satisfaction, commitment, pay, working circumstances. Multivariate statistical procedures and correspondence analysis were used to examine the research questions and test the hypotheses.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

Based on the results of our study, there is no evidence of a supposed difference in work attitudes between age groups. Therefore, the stereotype that young people have a lower work morale is not true, as no significant difference between younger and older age groups can be identified from this point of view. Attitudes towards work are primarily influenced by job satisfaction, followed by commitment, pay and working circumstances.

### **RECOMMENDATIONS**

It would be important for professionals, managers and HR experts to communicate to older employees that they should not view young people entering the labour market as unmotivated, uninterested colleagues, but as partners worth working with, since there are a significant number of people with the same good attitude as among the older generation. One of the causes of the generational frictions and conflicts that are developing in the Hungarian labour market (partly for demographic reasons) is rooted in the - often wrong - way of thinking about young people and older people. These should be clarified through education, training, communication, information and the shaping of core values.

*Keywords:* workattitude, age, attitude towards work, working