

HBLF Sokszínűségi Karta jó gyakorlat gyűjtemény 2025

Útmutató generációk munkahelyi
együttműködésének elősegítésére

Készítette a Generációs Együttműködésért munkacsoport részéről:



GENERÁCIÓK EGYÜTTMŰKÖDÉSE



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország

HBLF
HUNGARIAN BUSINESS LEADERS FORUM

Miért fontos a vállalatoknak?

Generációs sokszínűség növekedése

- A magyar munkaerőpiacon a különböző generációk együttműködése egyre nagyobb kihívást jelent mind a nagyvállalatok, mind a kis- és középvállalkozások számára. Egyre rövidebb idő alatt váltják egymást a generációk.

Eltérő értékrendek és stílusok

- A Baby Boom, X, Y, Z és Alfa generáció eltérő értékrendje és kommunikációs stílusa új feladatokat és alkalmazkodást igényel a munkáltatóktól.

Fontos a tapasztalatcsere

- Kevés hazai kutatás áll rendelkezésre, ezért a tapasztalatcsere és jó gyakorlatok megosztása kulcsfontosságú a téma megértéséhez.

Szervezeti kultúra, hitelesség és versenyképesség

- A generációs különbségek kezelése növeli a munkavállalói elégedettséget és hozzájárul a versenyképesség fenntartásához a vállalatoknál.
- A munkahelyválasztás is egy fogyasztói döntés, márkaválasztás a legtöbb generációnál napjainkban.

GENERÁCIÓK GYÜTTMŰKÖDÉSE



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország



Kihívások és trendek

Generációk és digitalizáció

- A digitalizáció hatása generációnként eltérő, az idősebbek számára kihívás lehet a technológia használata., a fiatalabb generációnak viszont szükséges elsajátítania az üzleti, vállalati rendszerek működését, kommunikációs skilleket és a helyes érdekérvényesítés módszereit.

Hibrid munkavégzés és kommunikáció

- A hibrid munkavégzés új kommunikációs normákat hozott és növelte a munka rugalmasságát., ugyanakkor a közösségépítés és a vállalati kultúrához való kapcsolódás tekintetében kihívásokat támaszt a vállalat vezetése és a HR felé.

Munka-magánélet egyensúlya

- A generációkon lefelé haladva elmondható, hogy átlagosan egyre nagyobb tudatosságot tapasztalhatunk az egészséges életmód és a munka-magánélet egyensúly (harmónia) tekintetében. A fenntartható szervezeti kultúra és társadalom érdekében fontos az élethelyzeti sajátosságokkal való számolás.

AI és automatizáció kihívásai

- Az AI és automatizáció lehetőségeket nyújt, de átláthatóságot és kontrollt is igényel, fontos a stratégiai tervezés a vezetés részéről és a folyamatos kommunikáció a kollégák jövőképeinek tisztázása és biztonságérzetének megteremtése.

AI és pályakezdés

- A vállalat vezetésének érdemes megoldásokat keresnie arra, hogy az egyre jobban elterjedő mesterséges megoldások mellett hogyan lesznek elérhatók a belépő szintek a juniorok számára a vállalathoz.

ALFA GENERÁCIÓ ÉRKEZNEK

- Mesterséges intelligenciával természetes kapcsolat
- Még erősebb digitalizáció
- **Projektalapú** gondolkodás

Z GENERÁCIÓ ~15–18%

- Teljesen digitális közegben nőttek fel
- Gyors információfeldolgozás
- Rövid visszacsatolási ciklus igénye
- Rugalmasság és szabadság kiemelten fontos
- Erős **értékalapúság** (fenntarthatóság, társadalmi felelősség)

Y GENERÁCIÓ ~33–36%

- Digitálisan magabiztos
- Fontos számukra az értelmes munka és visszajelzés
- Gyors fejlődési igény
- Rugalmas munkavégzést preferálják
- **Csapatmunkára** nyitottak

X GENERÁCIÓ ~43–46%

- Önállóság, problémamegoldó gondolkodás
- Jó alkalmazkodóképesség
- Munka–magánélet egyensúly fontos
- **Eredményorientáltság**
- Technológiához alkalmazkodtak (analóg → digitális átmenet)

BABY BOOMEREK ~5-6%

- Erős **munkamorál**, **lojalitás** a munkaadóhoz
- Hierarchia és tekintély tisztelete
- Személyes kommunikáció preferálása
- Stabilitásra, biztonságra törekvés
- Tapasztaltközpontú döntéshozatal

Tapasztalatok
és
előítéletek



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország



HUNGARIAN BUSINESS LEADERS FORUM

GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON



AI:

- Gyors térnyerés
- A belépő szintű, rutinszerű feladatok jelentős része automatizálódik.
- A generatív és agentic AI napról napra jobban kiváltja azokat a munkafolyamatokat, amelyek korábban természetes gyakorlóterepet adtak a pályakezdőknek.

GenZ

- Magas elvárásokat támaszt.
- Kevés a tapasztalata és a nincsen/kevés a gyakorlat.
- Kevésbé vonzóak a munkáltatók számára.



Ha nincs junior, ki lesz később senior?
Hogyan szerzi meg a GenZ a megfelelő tapasztalatot?

„Ma már nem elegendő egységes »one fit for all« megoldásokban gondolkodni: a szervezeteknek mélyen ismerniük kell saját állományuk generációs, nemi és igénybeli sokszínűségét, és erre építve **(akár modellezhető perszónák mentén)** többféle opciót felkínálni, valamint megadni a munkavállalóknak a választás lehetőségét”
– Gönczi Gyöngyi.(PwC)

Munkahelyi ösztönzők

Z generáció

- 1.a magasabb fizetés (36%),
- 2.a munka és magánélet egyensúlya (33%)

Y generáció

- 1.a munka-magánélet egyensúlya (34%)
2. a magasabb fizetés (33%).

X generációnál

- 1.a munka-magánélet egyensúlya (38%)
2. a magasabb fizetés a válaszadók (29%)

Baby Boomer

- 1.a munka-magánélet egyensúlya (38%),
- 2.a kihívást jelentő feladatokat (21%)
3. a magasabb fizetés igénye (20%)



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország



(Lsd. referenciák1., PwC Munkaerőpiaci Körkép 2025)

Térkép az induláshoz munkáltatóknak (kulturális alapok)



Közös értékek és változások

Készítsetek a kollégákkal közös érték térképet. Használható az elégedettség mérést erre, vagy dedikálhattok külön alkamat erre.

Mivel minden gyorsan változik, érdemes időről időre megismételni.

Bizalom és közös célok

Kommunikáljátok jól és tervezzétek közösen a célokat! A közös értékek és célok segítik a szervezet kisebb csoportjait az együttműködésben.



Nyitott kommunikáció

A vezetők fejlesztésével javítható a vállalati kultúra annak érdekében, hogy a feszültségek megelőzhetőek, kezelhetőek lehessenek.

Ez egy általános kulturális alap, ami elősegíti a kölcsönös megértést - a korosztályok között is.



Felhatalmazó vállalati kultúra

Minél jobban megismerik egymást, annál jobban megértik egymást a kollégák.

Karolja fel a vezetés az alulról jövő kezdeményezéseket, az érdeklődés és a hobbik mentén a kollégák gazdagítani tudják a szervezeti kultúrát.



Technológiai adaptáció és együttműködés

Ahhoz, hogy a digitális eszközök ne csak a hatékonyságot, hanem az együttműködést is támogassák, a kompetenciák feltérképezése és a sharing kultúra elengedhetetlen. Legyenek "kimondva" az egyéni és csoportos erősségek.



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország



ESZKÖZÖK A VÁLLALAT KEZÉBEN



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország

HBLF
HUNGARIAN BUSINESS LEADERS FORUM

Rugalmas munkavégzés



- Világosan lefektetett keretrendszer
- Adaptív, az élethelyzeti kihívásokra reagáló rugalmasság (vizsgák, kisgyermek, kiégés megelőzés, ápolási helyzetek)

Vállalati támogatások és szociális háló



- Kismama klubok
- Családi események
- Employee Assistance Program
- Segély alap

Nyitott és érzékeny vezetés



- A megfelelő visszajelzési kultúra és vezetői érzékenyítés segíti a generációs sokszínűség kezelését.
- A vezetők biztosítják a két irányú kommunikációs csatornákat.

Problémamegoldó, együttműködő kultúra



- Közös elfogadott értékek és célok
- Erősségekre építő vezetés
- Nyílt és rendszeres felsővezetői, vezetői kommunikáció
- A vezetők elérhetősége
- Az alulról jövő kezdeményezések felkötölése

Technológiai adaptáció és versenyképesség



- Személyre szabott tanulás generáció szerint
- Az AI különböző tanulási stílusokra szabhatja a képzést: (idősebbeknek: lépésről lépésre, példákkal; fiatalabbaknak: gyors, vizuális, interaktív formában)
 - Tudásmegőrzés/átadás



Tippek

Juttatási-szolgáltatási / MÁTRIX/KATALÓGUS

Érdeemes egy mátrixba összeszedni a vállalat jóléti juttatásait, szolgáltatásait, eseményeit. Fontos hogy egy évben minden vállalati célcsoport hozzáférjen ilyenekhez (ami vagy nekik szól, vagy számukra is hasznos és elérhető). Így mindenki érzi a vállalat gondoskodását.

Vállalati arcképcsarnok - másképp

Munkatársak rejtett tudásának teret engedni. Internetes szombat vagy eseménysorozat, ahol a kollégák nem a megszokott arcukat mutathatják meg. (Pl. recept verseny, hobbiakat bemutató klub...)

Fordított mentoring

A fordított mentoring egy olyan fejlesztési forma, ahol a fiatalabb munkatárs mentorálja a tapasztaltabb kollégát. Tipikusan olyan témákban működik jól, mint a digitális készségek, új munkamódszerek, aktuális társadalmi trendek vagy friss szemlélet behozása. Közben mindkét fél tanul: a senior kolléga naprakészebb lesz, a junior pedig vezetői, kommunikációs és kapcsolatépítő képességeket fejleszt.

Tudásmegosztó délelőttök / “Lunch & Learn”

Rendszeres, informális alkalmak, ahol minden generációból érkezik előadó. Lehet téma: technológia, iparági trendek, ügyfélkezelés, wellbeing – bármi, ami az egész kollektíva számára érték.

“Időhíd”: Storytelling a vállalati múltból és jövőből

A seniorok megosztják a szervezet történetét, a juniorok pedig a jövő trendjeiről beszélnek. Ez egyfajta “időhíd”, amely erősíti az identitást és elfogadást.



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország



HUNGARIAN BUSINESS LEADERS FORUM



Tippek

Kommunikációs preferenciák feltérképezése

Egyszerű workshop vagy kérdőív formájában fel lehet mérni, ki milyen csatornán szeret kommunikálni (chat/email/személyes), és ezt csapatszinten összehangolni. Ez sok félreértést megelőz.

Karrierutak rugalmassá tétele

A fiatalabbak gyakran gyorsabb fejlődési lehetőséget várnak, a tapasztaltabbak értékelik a stabilitást. Ha többféle fejlődési út létezik (szakértői, vezetői, projekt alapú), kevesebb a feszültség.

Generációkon átívelő projektcsapatok

Vegyes összetételű csapatok tudatos kialakítása, ahol a tapasztalat és az innovatív gondolkodás egymást erősíti. A szerepeket erősségekhez, nem pedig életkorhoz kell igazítani.

Értékalapú csapatnormák közös kialakítása

Közös workshop arról, hogy alapértékek mentén hogyan szeretnék együtt dolgozni a különböző generációba tartozó kollégák: pl. visszajelzés ritmusa, meeting kultúra, elérhetőségi szabályok, döntéshozási elvek.

Árnyékolás / Job shadowing két irányban

Nemcsak a junior “figyeli meg” egy napra a senior kollégát, hanem fordítva is. A valós tapasztalaton alapuló élmény erősíti az empátiát.

Generációs vakfoltok tudatosítása

Rövid tréning vagy játékos gyakorlat a különböző generációk sajátosságairól.



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország



HUNGARIAN BUSINESS LEADERS FORUM

Jó gyakorlat Abacus Medicine

1. GENERÁCIÓS FÓKUSZCSOPORTOK

Első lépésben generációs fókuszcsoportokat szerveztünk, ahol külön-külön tettük fel ugyanazokat a kérdéseket mindegyik generációnak, amik főleg aköré csoportosultak, hogy az ő generációjuk hogy érzi magát a cégnél, milyen az együttműködése más generációkba tartozó kollégákkal, más generációba tartozó felettesével, stb.

2. GENERÁCIÓS CIKKSOROZAT

Ezután elindítottunk egy generációs cikksorozatot, ami röviden bemutatta minden generáció sajátosságait, ennél elsősorban Steigervald Krisztián könyveire támaszkodtunk forrásként, és nagyon az alapjainál maradtunk a témának.

3. WORKSHOPOK

A fókuszcsoportok eredményeiből arra jutottunk, hogy lenne igény a kollégákban arra, hogy jobban megismerjék egymás generációit, és a miérteket a különböző generációk cselekedetei mögött. Ebből születtek a generációsan vegyes csoportokba hirdetett, vezetett workshopok, ahol főleg a különböző generációk együttműködési és kommunikációs szokásaik köré építettük a workshopot.



SOKSZÍNŰSÉGI KARTA
Magyarország

**Ha szervezeteddel része szeretnél lenni a Karta
Közösségnek, várjuk jelentkezésedet honlapunkon,
ahol a karta tevékenységével is megismerkedhetsz!**

<https://hblf.hu/sokszinusegi-karta-hu>
Kérdés esetén: hblf@hblf.hu

Referenciák:

1. PwC Munkaerőpiaci Körkép 2025 https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2026/munkaeropiaci_korkep.html

Készítette: Kertész Judit Hegymegi-Barakonyi és Fehérváry Baker & McKenzie * Tóth Stefánia, Abacus Medicine * Ujvári Enikő, HBLF

Budapest, 2025.