

OTDK-DOLGOZAT

Szabó Judit

BA

2013

**HANYAS VAGY? 80-AS? 90-ES? ÚJ MOTIVÁCIÓ DÍJCSOMAG A
HAZAI Y GENERÁCIÓ SZÁMÁRA**

**WHAT IS YOUR NUMBER? 80'S? 90'S? NEW MOTIVATION
PACKAGE FOR THE HUNGARIAN GENERATION Y**

Szabó Judit

Kézirat lezárva: 2012. március 31.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	A MAGYARORSZÁGI Y GENERÁCIÓ JELENTŐSÉGE	1
1.2.	AZ Y GENERÁCIÓ BEMUTATÁSA.....	2
2.	GENERÁCIÓS KÜLÖNBSEGEK.....	6
2.1.	A GENERÁCIÓK JELLEMZŐINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA A SZAKIRODALOM ALAPJÁN	7
2.1.1.	<i>Veterán generáció jellemzői</i>	7
2.1.2.	<i>Baby boom generáció jellemzői</i>	8
2.1.3.	<i>X-generáció jellemzői</i>	9
2.1.4.	<i>Y-generáció jellemzői</i>	10
2.2.	HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBSEGEK A MUNKÁVAL KAPCSOLATBAN.....	11
2.2.1.	<i>A munkahelyi siker kulcsa</i>	12
2.2.2.	<i>Elkötelezettség</i>	13
2.2.3.	<i>Hatalom és tekintély</i>	14
2.2.4.	<i>Tanulás és fejlődés</i>	15
3.	AZ Y GENERÁCIÓ	16
3.1.	A DIGITÁLIS GENERÁCIÓ MUNKÁVAL KAPCSOLATOS JELLEMZŐI	16
3.2.	AZ Y GENERÁCIÓ MUNKAVÉGZÉS KÖZBEN	17
4.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	20
4.1.	A KUTATÁS LÉPÉSEI	20
4.1.1.	<i>A kutatás előkészítése</i>	20
4.1.2.	<i>A kérdőívek kiküldése és begyűjtése</i>	21
4.2.	A KÉRDŐÍV STRUKTÚRÁJA, KÉRDÉSTÍPUSOK.....	22
5.	A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	23
5.1.	SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK	23
5.2.	A KARRIERHEZ VALÓ HOZZÁÁLLÁS	28
5.3.	A FIZETÉS, MINT MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐ.....	31
5.4.	MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK	33
6.	A VIZSGÁLAT EREDMÉNYE: A MOTIVÁCIÓS MÁTRIX.....	39
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	42
	IRODALOMJEGYZÉK	44
	MELLÉKLETEK.....	I
	1. MELLÉKLET: EMPIRIKUS FELMÉRÉS KÉRDŐÍVE	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Generációs jellemzők	11
2. táblázat: A munkahelyi siker elemei	12
3. táblázat: A személyiségjellemzők eredményeinek alakulása a mintában	23
4. táblázat: A 2005-ös és 2011-es generációkutatás összehasonlítása	30
5. táblázat: Motivációs lehetőségek a személyiségjegyek/karrierképek tükrében	38
1. ábra: Lojalitásbeli különbségek a generációk között	13
2. ábra: Az optimizmus megjelenése a mintában	25
3. ábra: A másokkal szembeni magas elvárások megjelenése a mintában.....	27
4. ábra: A karrier szó értelmezése a 2011-es vizsgálatban.....	29
5. ábra: A karrier szó értelmezése a 2005-ös vizsgálatban	29
6. ábra: A motiváció alakulása a fizetés függvényében	32
7. ábra: TOP3 motiváló tényező.....	33
8. ábra: TOP5 motiváló erejű juttatás.....	36

1. BEVEZETÉS

1.1. A MAGYARORSZÁGI Y GENERÁCIÓ JELENTŐSÉGE

A 21. századba lépve újabb generáció jelent meg a munkaerőpiacon, amelyet a szakirodalom az Y generáció vagy digitális generáció névvel illet. Mivel a manapság munkába állók nagy része ehhez a generációhoz tartozik, illetve a munkaerő egyre nagyobb hányadát teszik ki az 1980 után születettek, így a munkáltatók felé is egyre sürgetőbb követelményként jelentkezik, hogy az új generáció jellemzőit és elvárásait megismerjék. Ha ezeket a jellemzőket már pontosan definiáltuk, akkor nyílik lehetőségünk arra, hogy meghatározzuk azokat a motivációs tényezőket, amelyek hatására az új generáció képviselői még hatékonyabban tudnak dolgozni, illetve elkötelezetté tudnak válni egy-egy szervezet, csoport vagy munkakör iránt. Ez kiemelkedő fontosságúvá vált a 21. században, amelyet leginkább a turbulens környezet és a folyamatos változások jellemeznek.

A dolgozat célja az, hogy ezeket az elvárásokat, igényeket felmérje, definiálja, majd ezek segítségével meghatározza a magyarországi Y generációs fiatalok klasszikus jellemzőit. Fontos kihangsúlyozni, hogy a cél a magyarországi helyzet bemutatása, mivel a szakirodalomból megismert korosztályi jellemzők elsősorban az amerikai fiatalokat jellemzik. Ezen kívül az egyik fő hipotézisem az, hogy az amerikai fiatalok és a hazai egyetemisták, pályakezdők nem mutatnak minden területen hasonló tulajdonságokat, ami azzal magyarázható, hogy alapvető kulturális különbségek figyelhetők meg hazánk és a tengerentúl között. Ezt tovább erősíti, hogy a 20. század során más gazdasági helyzet uralkodott a két országban.

A kutatás során a kérdéses célcsoport esetében egy online kérdőívet használtam fel, amelyet Magyarország több egyetemén is terjesztettem, Budapesten és vidéken egyaránt. Véleményem szerint ebben az esetben az online kérdőív a legmegfelelőbb módszer, hiszen ennek segítségével sokkal nagyobb célcsoportot el lehet érni, ezenkívül a mai fiatalok számára – akiket nem véletlenül illetnek a digitális generáció névvel – az internet már a mindennapok részévé vált. Így egy online kérdőív kitöltése nem jelent számukra akkora megterhelést, könnyen kezelhetőnek bizonyul, nem jelent semmi fajta kényelmetlenséget sem. A primer kutatás során szerzett adatokból kapott eredményeket egy 2005-ös hazai kutatással vettem össze. A fő kutatási kérdésem az Y generáció, mint új jellemzőkkel bíró korosztály létjogosultságát firtatja, ugyanis egy korábbi kutatásban arra a végső konklúzióra jutottak, hogy – az akkori körülmények között – Magyarországon nem létezik Y ge-

neráció (nincs éles különbség az előző korosztályhoz képest). Újra feltettem a kérdést, hogy vajon létezik-e itthon Y generáció, hiszen az elmúlt időszakban sok minden megváltozott. Ez véleményem szerint azért is fontos, mert 6 évvel ezelőtt, 2005-ben pont az a generáció jelent meg a munkaerőpiacon, amelyiket még a szakirodalom sem tud élesen különválasztani az őket megelőzőektől, hiszen éppen a határon vannak (70-es évek végén, 80-as évek elején születettek). Azonban napjainkban, illetve az elmúlt 1-2 évben már a szakirodalom szerint teljes mértékben új korosztály jelent meg a munkaerőpiacon, így valószínűleg már markánsabb különbség mutatkozik majd az őket megelőző korosztályokhoz képest a munka területén is. A kutatás során egyetemisták véleménye a meghatározó, mivel sokan közülük már a munka világában is szerepet vállalnak, többek között kötelező szakmai gyakorlat keretein belül. Ahhoz, hogy egy cég ki tudja alakítani a munkaerő megszerzésére majd megtartására irányuló stratégiáját, az ő korosztályukat kell ismernie. Hiszen rövid időn belül, pár év múlva már a munkaerőpiac jelentős részét az 1980 után születettek adják majd, így érdemes felismerni és megismerni a törvényszerűségeket, hogy hogyan is lehet őket további eredményes munkára sarkallni.

A kutatási eredmények összevetését követően további összehasonlítást tettem, amelyben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy miben is tér el az Y generáció a korábbi korosztályoktól, miben más, mint a veteránok, a baby boom generáció, illetve az X generáció. Ez azért fontos, mert a mostani munkáltatók, HR vezetők az ő igényeiket ismerik leginkább, az ő munkamoráljukhoz vannak hozzászokva, így – véleményem szerint – ha ismernék a korosztályok közötti különbségeket, akkor sokkal rugalmasabban tudnák menedzselni is az új típusú munkaerőcsoportokat. Ehhez mindenképpen az amerikai szakirodalmat kell felhasználni, mivel hazánkban nem volt ilyen irányú felmérés, vagy csak nagyon csekély számú kutatás törekedett ennek a témának a feltérképezésére. Azonban itt is, akár csak az Y generáció esetében, nem szabad figyelmen kívül hagynunk a kulturális, történelmi és gazdasági különbségeket, amelyek nagyban befolyásolták az egyes generációk szocializációját, majd a munkához való attitűdjét. A szekunder információkon kívül ezen a ponton vezetőikkel folytatott mélyinterjúkat is bevontam a vizsgálatba.

1.2. AZ Y GENERÁCIÓ BEMUTATÁSA

„Mit keresek?

Egy olyan munkahelyet keresek, ami kreatív és nem foszt meg annak a lehetőségétől, hogy használjam az eszem, ami nem „gyár” szagú, ahol lehet és kell ötletelni.

Egy olyan munkahelyet keresek, ahol felhasználhatom innovatív vénámat, ahol a kommunikációs képességeimet kihasználva, nem napi rutinfeladatot ellátva dolgozhatok egy adott, kitűzött cél elérése érdekében.

Egy olyan munkahelyet keresek, ahol szükség van a lendületemre, pozitív szemléletemre, munkabírásomra. Ahol érzem, hogy a munkámnak és tudásomnak értéke van.

Egy olyan munkahelyet keresek, ahol jelen vannak a kihívások, ahol új lehetőségek feltárására törekedhetek. Ahol bővíthetem jelenlegi tudásomat és fejleszthetem képességeimet.” (Berecz-Molnár-Papp, 2010)

A fentiekben olyan mondatokat olvashatunk, amellyel manapság nagyon sok munkaadó találkozik, mikor elolvassa a pályázó motivációs levelét. A név és életkor mellőzésével is megállapítható ilyen esetekben, hogy az adott munkavállaló mely generáció tagja. Ez pedig nem más, mint az Y generáció.

Az az Y generáció, melynek tagjai az 1980-as, 1990-es években születtek, és akik manapság jelennek meg a munkaerőpiacon. Szokás még rájuk használni a digitális generáció kifejezést, hiszen életük egyik meghatározó része az informatika, az internet és használják a technikai fejlődés valamennyi vívmányát. Mindenki ismer Y generációs fiataalt, vagy maga is az, így a kortársai, egyetemen évfolyamtársai is azok, mások együtt dolgoznak velük és vannak, mindenkinek vannak ebbe a korosztályba tartozó ismerősei, rokonai. De ki mit tud róluk?

A legtöbben csak felületesen ismerik ezt a korosztályt, ők azok, akik napi szinten nem érintkeznek velük, kevés a saját tapasztalatuk, viszont azok alapján kategorizálják a mai fiatalokat. Ők, akik az idősebb generációk tagjai, annyit látnak az Y-okból, hogy a számítógép előtt ülnek naphosszat, családi ebédek alatt is SMS-t írnak, és hogy olyan szavakat használnak, mint például „posztolni” vagy „lájkolni”. Ezért mindenképpen találó rájuk a digitális generáció kifejezés.

Mások, akik a munkahelyükön dolgoznak együtt ezekkel a fiatalokkal, nagyrészt úgy gondolják, hogy – ezek a számukra sokszor még gyerekek – nagyon ügyesek, kreatívak, de még van mit tanulniuk. Viszont elfogadják azt, hogy ők igenis ismerik a technikai újításokat, jobban nyitottak a fejlesztésekre. Azonban elvárják, hogy az Y generáció tagjai is fogadják el az ő szakértelmüket, illetve legyenek alázatosak a munka iránt. Ha mindkét fél részéről megvan az elhatározás, hogy szeretne a másik féllel sikeresen együttműködni, akkor bekövetkezhet az áhított cél, a munkavégzés hatékonyá válik.

A harmadik nagy kategóriát azok a mai fiatalok képezik, akik egyetemre járnak vagy már elkezdtek dolgozni. Nekik van a legtöbb tapasztalatuk arról, hogy milyenek is ők maguk, mit tudnak és mit nem. Ha előítéletesek, akkor azt mondhatjuk, hogy azt mindenképpen empirikus „kutatás” után teszik, nem lehet kijelenteni, hogy egy kis dolog miatt alakul ki bennük egy negatív kép. Úgy érzik, hogy ők mindent tudnak egymásról, magukról, tudnak általánosítani, azonban a kérdőív eredményeit tekintve ez nem minden esetben igaz.

Az Y generációs fiatal sokszor úgy gondolja, hogy szívesebben dolgozik egyedül, nem bízik meg más munkájában, csak a sajátját tartja megfelelőnek. A vizsgált generáció tagjai ismerik egymást, mégsem bíznak meg egymásban. Barátok, de a munkában ellenfelek. Sok esetben nem akarják keverni a munkát a magánélettel. Ez összefügg azzal a róluk kialakult képpel, hogy a barátaikhoz lojálisabbak, mint állásaikhoz, munkahelyeikhez. Illetve megjelenik az egyensúly kérdésköre is, amely náluk azt jelenti, hogy nem szeretnék szüleik hibáját elkövetni, a magánéletük és a munkájuk között egyensúlyt szeretnének. Hogy az ő kifejezésüket használjam, „nem azért élek, hogy dolgozzak, hanem azért dolgozok, hogy élhessek”.

Ebben az egy mondatban egyszerre megjelenik a felelősségtudat („igen, dolgoznom kell”), az egyensúlyra való törekvés és az a tény, hogy a klasszikus Y generációs fiatal szeretne időt arra, hogy éljen. Legyen megfelelő szabadideje, tudjon utazni, amelyhez a pénzt természetesen munkával keresi meg, tudjon kikapcsolódni, szórakozni. Ugyanakkor úgy gondolja, hogy ha munkáról van szó, akkor komolyan kell venni mindent, tudása legjavát szeretné kihozni mindennap, amelyet a más említett technikai vívmányok segítségével, sokkal egyszerűbben és ezáltal gyorsabban képes megvalósítani kollégáinál.

Az egyszerű és gyors megoldások mellett szereti használni a kreativitását, olyan helyet keres, ahol kihasználhatja innovatív vénáját. Szüksége van a szabadságra a munka területén is, hogy gondolatai is szabaddá váljanak, hogy olyan ötletekkel álljon elő, amiket bármikor tud vállalni. Ezek az innovatív ötletek azonban csak olyan helyeken kerülhetnek felszínre, ahol szükség van rájuk, tehát elmondható, hogy keresik a kihívásokat, érdekli őket a problémák megoldása.

Ebből kifolyólag a munka megbecsülése és értelme számukra nagyon fontos, szeretik látni azt, hogy amibe időt és energiát fektettek az megtérül és pozitív változás valósul meg. Alapvetően jellemzi őket a pozitív, ennek ellenére manapság egyre több olyan Y generációs fiattal lehet találkozni, aki pesszimistább, nem látja mindennek a pozitív oldalát. Erre persze sok esetben az lehet a válasz, hogy ez azért van így, mert a gazdasági, társadal-

mi, politikai helyzet nem a pozitív hangulatot sugallja, illetve sokan a magyar mentalitással magyarázzák ezt a tényt, hogy a magyarok mindig panaszkodnak, nekik semmi sem jó, mindenben csak a rosszat látják és így nehéz optimistának lenni. Ők azonban a társadalomnak még csak kis szegmensét jelenítik meg, így általánosságban még mindig az optimizmus jellemző.

A pozitív hozzáálláson és nyitottságon túl még egy fontos jellemzőt megfigyelhetünk, ez pedig a tanulóképesség. Nyitottak az újra a tanulás terén is, szeretnének szakmailag fejlődni, egyre többet és többet tudni. Szívesen vesznek részt tréningeken, amelyeket manapság a cégek kihasználnak és egy tehetséges fiatalból pár év alatt egy szakmailag kifogástalan közép- vagy felsővezetőt „nevelnek” ki.

Az előbb felsorolt jellemzők már ismertek a munkaadók számára, azonban – különösen manapság – felmerül a kérdés, hogy hogyan lehet ezeket a fiatal tehetségeket motiválni, majd hosszú időn át megtartani. Ennek megválaszolásához igyekszik hozzájárulni jelen dolgozat is, melynek célkitűzése, hogy a mai magyar Y generáció jellemzőit és motivációit a hazai, (budapesti és vidéki) felsőfokú képzésben résztvevő fiatalok körében vizsgálja.

2. GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK

Az élet minden területén találkozhatunk a generációs különbségek problémakörével, hiszen mindig minden korosztálynak együtt kell dolgozni más generációkkal. Ahogy a gyerekek megszületnek, majd bekerülnek az első közösségbe, a családba, máris találkoznak a szülői, nagyszülői korosztállyal. Később az óvoda és általános iskola során egyre többször kerülnek felszínre a generációs különbségek, amelyek az idő előrehaladtával egyre markánsabban jelennek meg, sokszor már-már problémaként azonosíthatók. Gondoljunk csak bele, mikor a mai fiatalok, az Y generáció tagjai a nagyszüleiknek kezdik magyarázni a Facebook és egyéb internetes közösség vagy bármilyen más internetes oldal használatát, akkor először megfigyelhetjük az „én nem értek ehhez” hozzáállást, később pedig megjelenik a „bezzeg a mi időnkben...” gondolatmenet az idősebb hallgatóság részéről.

Tehát adva van egy generációs különbség, amely nemcsak a családban, hanem természetesen a munkahelyen is megjelenhet. A diákok először a középiskolában érzékelik igazán az ilyen típusú különbségeket, majd az egyetemen, ahol már bizonyos esetekben (kutatások alkalmával vagy projektek írásakor) együtt kell dolgozniuk a tanáraikkal, akik egy korábbi generáció szülöttei. A leggyakoribb problémakör mindenképpen az informatika világához köthető, hiszen a manapság még aktív oktatók nagy többségének fiatakorát még nem az internet és azon elérhető információk határozták meg, hanem a könyvtár szolgáltatásait vették igénybe, ha adatokat, információkat szerettek volna gyűjteni. Ez mindaddig nem jelenik meg problémaként, amíg ők fel tudják venni a fordulatot, követni tudják a fejlődést. Azonban sok esetben ez nem tud teljes mértékben megvalósulni, ezt legegyszerűbben az elektronikus levelezés tudja bemutatni. Az Y generáció tagjai számára már teljesen evidens, hogy e-mailben kommunikálnak egymással, illetve fontosabb ügyeiket is, amennyiben lehetőség van rá, ebben a formában intézik el. Így van ez a tanárokkal való kapcsolattartás terén is, amikor egy hallgató e-mailben jelentkezik a tanáránál, hogy az adott kötelező órán nem tud megjelenni, vagy szeretne valamilyen számonkérést pótolni. Ilyen esetekben fontos, hogy az oktató időben értesüljön ezekről a hírekről, kérésekről, majd az internet adta lehetőségeket kihasználva, akár azonnal válaszoljon is. Azonban ez nem mindig tud megvalósulni, mivel sokan a technikát csak szükséges rosszként tartják számon és csak a legvégső esetben olvassák elektronikus levelezésüket. Ilyen esetekben konfliktus alakulhat ki diák és tanára között, mivel a diák egyértelműen tud hivatkozni arra, hogy ő időben, a számára legegyszerűbb módon értesítette az oktatót, azonban az oktató is el-

mondhatja, hogy ő nem szereti ezeket az eszközöket használni, a személyes megkeresésnek jobban örült volna. Sok esetben, ha rugalmasak a felek, akkor ez a probléma könnyen megoldható, azonban ha bármelyikük is szélsőségesen kiáll a saját igaza mellett, akkor komoly vita bontakozhat ki, amely egyértelműen a generációs különbségeken alapul.

2.1. A GENERÁCIÓK JELLEMZŐINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA A SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Ez a példa is szemlélteti azt, hogy egy egyszerű a 21. században alapvető dolognak számító e-mail milyen komoly problémákat idézhet elő, azaz a generációk közötti különbségek, illetve a generációk saját világukhoz való ragaszkodása problémák forrásává válhat. Ez a munka világában hatványozottan jelenhet meg, hiszen ott nemcsak egyszerű e-mailek jelentik a technológia fejlődését, hanem komolyabb technikai vívmányok is, amelyek hatására egyre fokozódhatnak a különbségek az egyes korosztályok között.

2.1.1. Veterán generáció jellemzői

Minden egyes generáció más és más jellemzőcsoporttal bír. A veterán generáció szülöttei, ha még aktívak a munkaerőpiacon, akkor a technológia újításokat nem kedvelik, sokkal inkább a személyes találkozók, megbeszélések hívei. Ez köszönhető a koruknak, mivel a veteránokhoz a szakirodalom a második világháború végig, az 1945-gi születetteket sorolja, akik gyermekkorát nagyban befolyásolták a történelmi változások, úgymint a világháborúk és a nagy gazdasági világválság. Mivel ilyen események árnyékában nőttek fel, ez a korosztály mindent nagyon megbecsül, így a munkahelyét is. Munkájukra a szorgalom és az elkötelezettség a jellemző, nagyon lojálisak, sokaknak csak egy munkahelye volt élete során. A hierarchikus szervezeti formát kedvelik, tisztelik és becsülik főnökeiket, felsőbb vezetőiket. (Tolbize, 2008) Azonban igazi csapatjátékosok, az emberi kapcsolatokat kifejezetten preferálják a munkavégzés során. (Heffernan, 2006) Ezen korosztály képviselői között figyelhető meg a legnagyobb különbség a hazai és az amerikai generáció tagjai között, hiszen a háború utáni korszak mást hozott Magyarországra és az Egyesült Államok számára is. Míg hazánkban az ország újjáépítése volt a fő feladat, addig az USA felfuttatta a gazdaságát, amelyet nagyban elősegített az, hogy az európai országok amerikai kölcsönből vásárolták fel az amerikai árukat, így rövid időn belül óriási különbségek mutatkoztak a magyar és az amerikai gazdaság között, amelyek csak tovább nőttek a hidegháború végéig, amíg az Egyesült Államok megtartotta gazdasági vezető szerepét. Ezenkívül természetesen a kulturális eltérések is megjelennek a két nemzet szülöttei között, amelyek a gazdasági és történelmi különbségekkel együtt odáig vezettek, hogy két ugyanahhoz a korosztályhoz tartozó, de más- más nemzetiségű ember már nehezen tudja megérteni egymást bi-

zonyos területeken. Gondoljunk csak bele: az amerikaiak már régen számítógépen intézték ügyeiket, mikor nálunk még az átlagembernek semmilyen információja nem volt a számítógépről, ők már az e-mailjeiket nézegették, mikor nálunk még csak a PC fogalmával barátkoztak az emberek. Tehát az előbb említett különbségek a technológia terén egy komoly fejlődésbeli lemaradással is társultak. Ezek a különbségek nemcsak a generációk között okoznak problémákat, hanem az egyes kulturális közegek között is, így ha egy amerikai multinacionális vállalat Magyarországon kíván céget létrehozni, akkor a szervezeti kultúrába való bekapcsolása a magyar embereknek egy komoly feladat lesz. Ha cég szeretne eredményesen tevékenykedni, akkor mindenképpen szükséges lesz e különbségek feltérképezésére és menedzselésére.

2.1.2. Baby boom generáció jellemzői

A veteránok után – az időben előrehaladva – találkozhatunk a baby boom generációval, akik születése a háború utáni időszakra tehető, egészen az 1960-as évekig bezárólag. Ők képezik azt a generációt, amely manapság is még aktív státuszban tevékenykedik, sokan közülük cégvezetők, vagy vezető beosztásban vannak. Erre leginkább koruk predesztinálja őket, azonban nem szabad tőlük elvitatni a szakmaiságot sem. Ők képezik azt a korosztályt, amely a történelmet tekintve nagy változásokat élt át: Magyarországon gondoljunk a rendszerváltásra, amely magával hozta a gazdasági változást is, melynek keretében hazánk a tervgazdálkodásról áttért a piacgazdaságra, de ehhez a korosztályhoz kapcsolható az USA-ban a vietnámi háború megvívása, a háború elleni társadalmi ellenállás és a Watergate botrány is. Mivel sok változást éltek már meg, ellenállásuk miatt nem túl rugalmasak az újakat tekintve, a munkájuk terén nem minden esetben nyitottak a fiatalokkal szemben, mivel konkurenciát látnak bennük, sok esetben féltik az állásukat. Mivel hozzáállásuk a fentiek szerint befolyásolja viselkedésüket, így nem minden esetben bizonyulnak megfelelő személynek egy-egy mentorprogramban, amely manapság a tehetségmenedzsment egyik leggyakoribb eszköze, hiszen nem minden lehetőséget, feltételt adnak meg az ifjú tehetségnek ahhoz, hogy kihozza tudása maximumát, a lehető legjobban teljesítsen. Mivel féltik munkájukat, ezért szeretnék a lehető legjobban dolgozni, ennek érdekében szinte mindent képesek feladni, nagyon sok időt töltenek a munkahelyükön (náluk jelenik meg először a munkamánia fogalma). A szabadidejüket és családjukat is feláldozva dolgoznak a siker érdekében, keveset foglalkoznak gyermekeikkel, akik ezt rosszul kezelik, illetve ha kérdezik őket, akkor sokan úgy reagálnak, hogy nem szeretnék szüleik példáját követve felborítani a magánélet és a munka egyensúlyát. Az állásuk féltése mellett a lojalitásuk is

hozzájárul ahhoz, hogy nehezen váltanak munkahelyet. Azonban ahol dolgoznak, ott keresik a kihívásokat, célorientáltak, a magasabb fizetés motiváló erővel tud hatni rájuk, de a technológiai változások iránt még nem annyira elkötelezettek. Nem bíznak túlzottan az informatika világában (Bokor, 2007), hiszen amikor elkezdtek dolgozni, akkor még nem személyi számítógépek segítették a munkájukat, hanem egyszerűbb szerkezetek, ezekre sokszor hivatkoznak a fiatalabb generációval kapcsolatos konfliktusaik során.

2.1.3. X-generáció jellemzői

Hozzájuk képest az X generáció, a következő korcsoport már sokkal rugalmasabb és nyitottabb a technika fejlődésére. Ők azok, akik már mindenből a lehető legújabbat szeretnék, már fiatalon találkoztak a számítógépekkel, mobiltelefonokkal, számukra teljesen természetes ezen eszközök használata. Ez a generáció, az 1960-as, 1970-es évek születői, akik nagyrészt a baby boom generáció gyermekei közé tartoznak, így ők már olyan családokban nőttek fel, ahol mindkét szülő dolgozott, de nem volt ritka az egyedülálló szülő által nevelt gyerek sem, mivel a baby boom generáció születői között magas volt a válási arány (Gursoya-Maierb-G. Chic, 2008). Szüleiktől eltérően ők már nem a hierarchikus irányítást támogatják, sokkal inkább a demokratikus vezetés hívei. Ők még kevesebb változást éltek át, így kedvelik azokat, nem munkahelyekhez vagy pozíciókhoz lojálisak, sokkal inkább csoportokhoz, emberekhez, akikkel szeretnek együtt dolgozni, akiket ismernek és kedvelnek. Azonban bujkál bennük a versenyszellem, természetesnek tekintik a versenyképes önéletrajzot, és nem riadnak vissza a kompetitív helyzetektől sem (Bokor, 2007). Azonban ebben a versenyhelyzetben elvárják a jutalmazást is, mind anyagilag, mind erkölcsileg. A felelősségérzet kevésbé motiválja őket, mint a kihívások, amiket keresnek és szeretnek. A pénzt sem tartják motiváló erőnek minden esetben, de hiányában képesek elveszíteni a motivációt (Tolbize, 2008). Kedvelik a szabadságot, a kötöttségek nélküli munkaidőt, éppen ezért szeretnek egyedül dolgozni, ambícióit csapatban nem tudják igazán kamatoztatni. Nem töltik minden idejüket a munkahelyen, a rugalmasabb munkavégzési formákat kedvelik, így több idejük marad a családra, amely tudatos gondolkodás eredménye, hiszen látva szüleik példáját, az X generáció már szeretné megteremteni a család-munka egyensúlyát (Gursoya-Maierb-G. Chic, 2008). Az állandóságot inkább a magánéletükben keresik, mint a munkájukban, nem áldoznak fel az állásukért mindent, inkább próbálják a lehető legjobban hatékonyabban kihasználni munkaidőjüket. Ennek ellenére egyre feljebb és feljebb tudnak jutni a ranglétrán, így a munkát tekintve a 21. század elején élik fénykorukat, magánéletükben pedig már megtalálták az állandóságot, ami biztonságot nyújt számukra

az élet minden területén. Mivel a legtöbben a baby boom generáció szülötteinek gyerekei, így az X generáció száma is, a baby booméhoz hasonlóan a korábbi és a következő generációkéhoz képest is magas, így elmondható, hogy a mai munkaerőpiac nagy részét ez a korosztály adja. Azonban a mai fiatalok és a még későbbi generációk komoly gondba kerülnek, ha először a baby boom, majd utána pedig az X generáció már nem lesz aktív munkavállaló, hiszen a munkavállalásra képes emberek száma hirtelen lecsökken, míg a nyugdíjasoké ugrásszerűen növekedni fog, ami komoly gazdasági és társadalmi problémát vetít előre. A legtöbb fejlett ország, így Magyarország korfája is méhkas alakú, egyre kevesebb gyerek születik, tehát egyre nehezebb lesz eltartani a növekvő számú nyugdíjas lakosságot.

2.1.4. Y-generáció jellemzői

A fenti probléma azonban az X generációt más kevésbé fogja nyomasztani, annál inkább az Y generációt, amely már megjelent a munkaerőpiacon, azonban nagy részük még csak egyetemi, főiskolai tanulmányait folytatja. Ha szeretnénk meghatározni az ehhez a generációhoz tartozókat, akkor ők az 1980-as, 1990-es évek szülöttei. Ők azok, akik már a számítógépek és az internet világában nőttek/nőnek fel, saját számítógépük, mobiltelefonjuk van, blogokat írnak (Asthana, 2008), így a technika vívmányaihoz való hozzáállásukra mindenképpen a nyitottság és a teljes körű elfogadás és jártasság, sőt virtuozitás a jellemző. Éppen ezért más néven Digitális generációként is emlegetik őket, de manapság már kezd elterjedni a Net generáció megnevezés is. Számos tulajdonságuk megegyezik az X generációéval, ők is nyitottak a változásokra, hamar el tudják fogadni és jól kezelik az újfajta helyzeteket. Optimisták, megpróbálják a jó oldalát nézni mindennek. A korábbi korosztályhoz hasonlóan ők sem szeretnék elkövetni szüleik hibáját, így figyelnek a munkamagánélet egyensúlyra. Számukra már természetes a felsőfokú végzettség, ebben a korosztályban a legmagasabb a diplomások aránya, ők a legképzettebb generáció. Talán ebből kifolyólag is hihetetlen magabiztosság jellemzi őket, amely társul a vállalkozó kedvükkel, így nagy teljesítményre lehetnek képesek (Tolbize, 2008).

Ha szeretnénk összefoglalni, hogy a különböző generációk munkához való hozzáállása hogyan alakult, akkor meg kell néznünk, hogy hogyan szocializálódtak, milyen tényezők voltak rájuk hatásokkal.

1. táblázat: Generációs jellemzők

	Veteránok	Baby Boom generáció	X generáció	Y generáció
<i>Főbb hatások</i>	Család és egyház	Család és oktatás	A média	Média, sportolók, barátok
<i>Háborúk</i>	I. és II. világháború	Vietnámi háború, Hidegháború	Iráni krízis, Sivatagi vihar a tv-ben	Terrorizmus elleni háború
<i>Hősök</i>	Churchill, F.D. Roosevelt, Superman	J.F. Kennedy, John Lennon, Gandhi	Kurt Cobain, Michael Jordan	Diana hercegnő, Bill Gates, TigerWoods
<i>Kommunikáció, média, technológia</i>	Rádió	TV, fényképezőgép, számológép	Videó, számítógépes játékok	Internet, DVD, PDA, MP3 lejátszó

Forrás: Gaylor, 2002

Ahogy az 1. táblázatból is látható, a fő befolyásoló tényezők is korszakonként változtak, illetve az ezekhez kapcsolódó történelmi események is hozzájárultak ahhoz, hogy mindegyik generáció más és más körülmények között nőjön fel, értékrendjeik kis vagy nagymértékben eltérjenek egymástól, majd pedig a munka területén is különbségek mutatkoznak meg az egyes generációk között.

2.2. HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKÁVAL KAPCSOLATBAN

Mint tudjuk, napjainkban mind a négy generáció képviselteti magát a munkaerőpiacon, azonban ez nem jelenti azt, hogy nem lehetne őket összehasonlítani. Hiszen mind hasonlóságok, mind különbségek megfigyelhetők. Ezeket pedig akkor tudjuk könnyen meghatározni, ha kialakítunk egy általános szempontrendszert, amely szerint vizsgálhatjuk az egyes generációkat. Négy különböző szempontot szeretnék kiemelni, ezek pedig a munkához való hozzáállás, lojalitás, tisztelet és tekintély kezelése valamint az, hogy az egyes generációk hogyan állnak a tanulás témaköréhez, miben szeretnének fejlődni.

A munkához való hozzáállással kapcsolatban sok sztereotípiát él az emberek fejében az egyes korosztályokról. Az emberek többsége számára az elfogadott hozzáállás mindig az lesz, amit ők is képviselnek. Így az idősebb generáció szülöttei számára a fiatalok az X és az Y generáció képviselői sokszor lustának tűnnek, azonban ez fordítva is megjelenik, a fiatalok a veteránokat és a baby boom korosztályt tartják munkamániásnak. A sztereotipizálás arra is kiterjed, hogy az egyes generációk mit tartanak fontosnak, míg a baby boom

korosztály folyamatorientáltként van számon tartva, addig az Y generációt már mindenképpen eredményorientáltak tartják. (Tolbize, 2008)

A sztereotípiákon túl az eltérő hozzáállás abban is megfigyelhető, ahogyan az egyes generációk a sikerről, illetve annak alkotóelemeiről gondolkodnak.

2. táblázat: A munkahelyi siker alkotóelemei

Veteránok	Baby boom generáció	X generáció	Y generáció
határidők tartása (84%)	számítógép használata (82%)	számítógép használata (79%)	számítógép használata (66%)
új dolgok tanulása iránti vágy (84%)	új dolgok tanulása iránti vágy (80%)	határidők tartása (75%)	határidők tartása (62%)
kijönni az emberekkel (81%)	kijönni az emberekkel (78%)	új dolgok tanulása iránti vágy (74%)	multitasking (62%)
számítógép használata (78%)	határidők tartása (77%)	világos beszéd (72%)	új dolgok tanulása iránti vágy (58%)
világos beszéd (78%)	szervezőképesség (73%)	kijönni az emberekkel (71%)	világos beszéd (55%)

Forrás: Deal, 2007

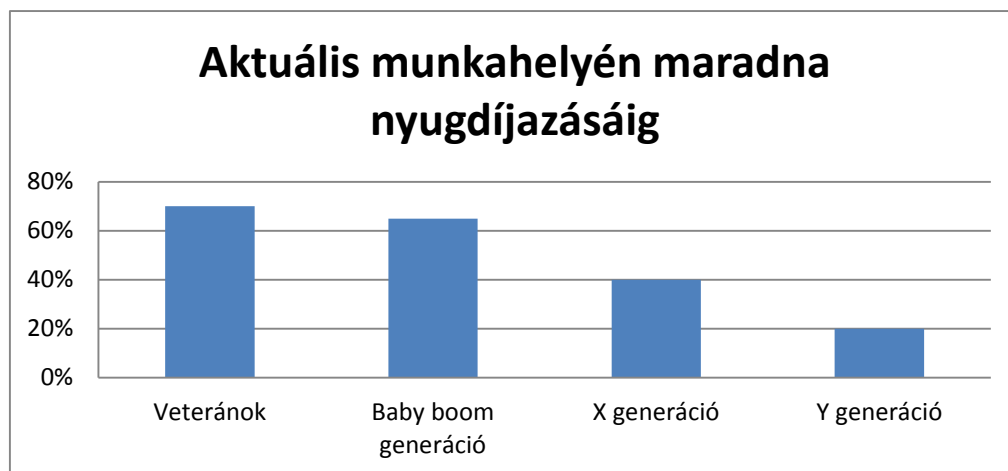
2.2.1. A munkahelyi siker kulcsa

Ahogyan a 2. táblázatban olvashatjuk, amíg a veteránok számára még manapság is a határidők tartása jelenik meg a siker titkaként, addig a későbbi generációk már egyöntetűen a technika vívmányának, a számítógépnek tulajdonítják ugyanezt. A rangsorból az is világosan előtűnik, hogy az idősebb generáció a sikerhez szervesen hozzákapszolódnak tartja az emberekkel való kommunikációt, és a világos beszédet, addig ez például az Y generációnál már alig jelenik meg. Az ő rangsoruk első három helyén olyan elemeket figyelhetünk meg, amelyek nagyrészt nem a személyes részéhez tartoznak a munkának, náluk a top 5-be nem is fért bele a „kijönni az emberekkel” tényező, ebből is látható tehát, hogy a munkahelyi kapcsolataikat nem tartják annyira fontosnak. Viszont egy új fogalom jelenik meg ebben a felsorolásban, ez pedig a multitasking. A multitasking azt jelenti, amikor egy egyén egyszerre több tevékenységet folytat, ezek kombinációját egyszerre hajtja végre, ilyen például az is, amikor valaki számítógéphasználat közben eszik, de ennél sokkal jobb példa, amikor a számítógépen egyszerre dolgozik valaki és közben az e-mailjeit is olvassa (Carrier-Cheever-Rosen-Benitez- Chang, 2008). Ez valóban sikertényezővé válhat, hiszen ha egyszerre valaki több dologgal is tud foglalkozni párhuzamosan, akkor időt spórolhat

meg magának, azonban ha nem elég precíz az illető, akkor ez a párhuzamos tevékenykedés könnyen az adott feladat elvégzésének felületességéhez vezethet, a hatékonyság rovására mehet. Viszont érdekes megfigyelni azt is, hogy az újdonságok megismerése, tanulása iránti vágy egyre inkább a lista vége fele közelít, ahogy haladunk az Y generáció felé, ebből arra következtethetünk, hogy ezt manapság már természetesnek tekinti mindenki. Régebben, ha valaki nyitott volt az új dolgokra, képes volt tanulni, az előbbre juthatott, addig manapság, ez már alapszintű elvárás mindenki felé, aki szeretne a munkaerőpiacon maradni.

2.2.2. Elkötelezettség

A munkához való hozzáállás szorosan összefügg a lojalitás kérdéskörével is, e tekintetben a korábbi generációk magasabb értékeket mutatnak (ld. 1. ábra).



1. ábra: Lojalitásbeli különbségek a generációk között

Forrás: Deal, 2007

Az Egyesült Államokban készült felmérésben arra kérdésre keresték a választ, hogy mely generáció mennyire lojális a vállalatához, kik azok, akik az aktuális munkahelyükön maradnának a nyugdíjazásukig. Az eredményt az 1. ábra szemlélteti. Ezt az eredményt azonban nemcsak a lojalitás kérdéseként foghatjuk fel, mivel a kérdés megválaszolásakor mindegyik generáció más és más életkorban volt, így különböző időtartamot kell még munkában tölteniük a jól megérdemelt pihenésükig. A kapott értékeket fenntartásokkal kell kezelnünk, az azonban nyilvánvalóan látszik, hogy ahogyan haladunk a fiatalabb generációk irányába, úgy egyre inkább megjelenik az igény más munkahelyek, pozíciók megismerésére, párhuzamos karrierek építésére. Míg a veteránok és a baby boom generáció kifejezetten lojálisnak nevezhető, addig az X és Y generáció már kevésbé. Ez magya-

rázható azzal, hogy tisztában vannak azzal, hogy a munkahelyükhöz való ragaszkodás, a hűség nem minden esetben társul a biztonsággal is, mivel a szüleik példáján keresztül láthatták, hogy lehettek lojálisak egy helyhez, attól ez még nem mentette meg őket a létszámléépítéstől.

Általánosságban elmondható azonban, hogy az X és az Y generáció tagjai sem váltanak gyakrabban munkahelyet, mint más korosztályok ugyanolyan idős korukban (Tolbize, 2008). Hiszen ők is, mint mindenki, akkor marad az aktuális munkahelyén, akkor tud igazán lojális lenni, ha a saját értéki megegyeznek a cég értékeivel, így könnyen azonosulni tud a szervezeti értékekkel, be tud épülni a szervezeti kultúrába, annak szerves részévé tud válni. Természetesen a cégek maguk is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy hozzájuk lojálisak legyenek a munkavállalók, azok a vállalatok szoktak sikereket elérni ebben a témában, ahol megbecsülik az idősebbeket a tapasztalatuk miatt, de a fiatalokat sem utasítják el, meglátják bennük a tehetséget és segítenek annak kibontakoztatásában.

2.2.3. Hatalom és tekintély

A tiszteletet és a tekintélyt sem kezelik ugyanúgy a generációk, mindannyian fontosnak tartják ezeket a fogalmakat, azonban más jelentéseket értenek alatta. A második világháború végéig születettek számára teljesen természetes a tisztelet, megbecsülés a rangban fellettük álló felé, és ez a tisztelet feltétel nélküli. Ahogy haladunk az időben előre, úgy tűnik el a feltétel nélküli tisztelet a felettes felé és helyét fokozatosan átveszi az, hogy a vezetőknek ki kell vívniuk a dolgozók megbecsülését. Ezért is fontos különbséget tennünk a leaderek és a menedzserek között: mert míg a menedzser csak egy kinevezett pozíciót tart, addig a leader az a vezető, akit a beosztottjai tisztelnek és elfogadnak, követnek. Sajnos a magyar nyelvben ez nem mindig különül el, így nálunk leggyakrabban csak vezetőként emlegetjük a főnököket, azonban ez nem minden esetben jelenti azt, hogy az alkalmazottak elismerik a felettesüket, annak szakmaiságát nagyra tartják (Pataki, 2011).

A titulusokat tekintve is különbségek mutatkoznak az egyes generációk között, míg az idősebbek számára fontosabbak a megnevezések, a pozíció, amit betöltenek, addig a fiataloknál már ez kevésbé jelenik meg. Ez valószínűleg azért lehet így, mert az idősebb korosztály a hierarchikus szervezeti formát kedveli, míg fiatalabb társaik a demokratikusabb felépítés iránt elkötelezettek. Ebből kifolyólag az egyes generációk másként viselkednek, ha vezető pozícióba kerülnek. Az idősebbek szeretnek nagy hangsúlyt fektetni arra, hogy az adott munkafolyamatot tökéletesen ismerik, ezt a szakmai tapasztalatukkal kívánják alátámasztani, elvárják, hogy ha valamit ők mondanak, akkor azt alkalmazottjaik meg is

csinálják. Míg a fiatalabb generációra már jobban jellemző a rugalmasság, szeretik elmondani véleményüket minden témában, elvárják, hogy meghallgassák az ő álláspontjukat is, de a döntés meghozatalakor nem ragaszkodnak annyira az elképzelésükhöz, inkább azt szeretik, ha látják, hogy figyelnek arra, amit mondanak.

2.2.4. Tanulás és fejlődés

A tanulást, és a tréningprogramokat tekintve is találunk hasonló különbségeket. Alapvetően el kell fogadnunk azt a kijelentést, hogy mindegyik generációt másképp kell tanítani, illetve mindegyik generációnak más és más a gyenge pontja. Erre példa, hogy a veteránok és a baby boom képviselői inkább szeretnék képezni magukat a csapatmunka területén, addig az Y generáció számára a problémamegoldás jelenti az igazi kihívást. A fejlesztendő készségeket illetően is különbségek mutatkoznak, az X és Y generációs munkavállalók többsége a technikai és a munkája során használt készségei mellett a személyes/személyi készségeit is szeretné fejleszteni (a korábbi generációk szülöttei a munkájukhoz szervesen kapcsolódó készségeket inkább klasszikus tantermei keretek között fejlesztené, személyes készségeit viszont a munkája során). A tanulás mellett mindegyik generáció igényli a visszacsatolást, ez leginkább az Y-okra jellemző, ők szeretnék mindről azonnal visszajelzést kapni és ez a munkájuk folyamán végig jellemzi őket. Mivel szeretik tudni a világos célokat, elvárásokat velük szemben, így a visszacsatolást ennek szellemében várják, azonban ha ez nem releváns az ő elképzelésük szerint, akkor könnyen kiléphetnek az adott szituációból.

A fent felsorolt szempontokon kívül természetesen még megfogalmazható számos tulajdonság, amelyben szemszögéből vizsgálhatók az egyes generációk. Ezek közül kiemelendő, azonban a felsoroltakhoz képest kisebb súllyal esik latba a munka-élet egyensúly. A kérdéskör az X generációtól kezdődően folyamatosan jelen van a köztudatban. Ők érzékeltek először, hogy ezt az egyensúlyt meg kell tartaniuk, erre oda kell figyelniük. Ahogy az időben haladunk előre, úgy folyamatosan azt látjuk, hogy a munka a preferencia sorrendben már sok esetben csak a második helyen szerepel. Ennek szellemében a generációkat tekintve az utolsó két generáció álláspontja markánsan elkülönül az őket megelőzőektől, nem mindent áldoznak fel a munkáért. Ahogy ők fogalmazznak, nem azért élnek, hogy dolgozzanak, hanem azért dolgoznak, hogy élhessenek (Asthana, 2008).

3. AZ Y GENERÁCIÓ

Az Y generáció a legújabb generáció, ami megjelent a munkaerőpiacon és alapvető személyiségjellemzői, amelyek a multitaskingból vagy a digitális világ iránt való érdeklődésből adódnak alapjaiban befolyásolják a munkához való viszonyukat. Ahhoz azonban, hogy erről az attitűdről messzemenő következtetéseket tudjunk levonni, figyelembe kell vennünk a mindennapi életüket, érdeklődésüket, eddigi életüket meghatározó eseményeket.

3.1. A DIGITÁLIS GENERÁCIÓ MUNKÁVAL KAPCSOLATOS JELLEMZŐI

A közösségi oldalak különleges szerepet töltenek be az Y generációs munkavállalók életében, hiszen ezeket a statisztikák szerint napjában többször is megnyitják, tájékozódnak arról, hogy ismerőseik milyen új fényképet töltöttek fel, hol töltötték szabadidejüket, éppen milyen új ismerősökkel lettek gazdagabbak és hogy milyen családi állapotban vannak. A legnagyobb közösségi portálnak, a Facebooknak csak hazánkban a 2011. márciusi adatok szerint több mint 3 millió felhasználója van, így sokan az Y generáció tagjai közül úgy gondolják, hogy aki nincs fent az előbb említett oldalon, az nem is létezik. Ebből is jól látható, hogy a mai fiatalok számára a kapcsolatok fenntartására is szolgálnak a közösségi oldalak, ezek azonban ahhoz vezetnek, hogy egyre ritkábban kerül sor személyes találkozóra.

Ez nem csak a baráti kapcsolatokra jellemző az Y generáció körében is, hanem a munka világában is megfigyelhető. Szinte mindenki e-mailen keresztül kommunikál a kollégáival, a tárgyalások nagy részét már nem személyes találkozások alkalmával bonyolítják le, hanem videokonferencián. Tehát megfigyelhető, hogy a cégek és főleg a fiatalabb generáció tagjai megpróbálják teljes mértékben kihasználni a technika nyújtotta lehetőségeket. Ennek eredményeképp a számítógép előtt eltöltött idő lassan a teljes munkaidőt jelenti. Ezzel párhuzamosan a munkahelyi barátságok is kezdenek megszűnni, helyüket átveszik az ismerősök, akiket csak ismernek az emberek, ők a klasszikus Facebook-ismerősök. Velük beszélgetnek online naponta, velük osztják meg problémáikat, úgy hogy igazán nem is ismerik őket.

Azonban manapság már nem csak arról kell beszélünk, hogy valaki a munkahelyén mennyit időt tölt illetve dolgozik, hanem arról is, hogy otthon a szabadidejéből mennyit áldoz a munkájára. Mivel a laptopok és netbookok világát éljük, így bárki könnyen hazaviheti a munkáját. A gyakorlatban nem ritka, hogy egy munkavállaló éjfélkor küld levelet

a felettesének a kért táblázatokkal, vagy otthon értékeli ki az ártárgyalások eredményeit. Tehát ebben a felgyorsult világban megváltoztak a körülmények, amelyek nagyrészt a technikai vívmányainak köszönhetők, illetve megjelent egy új generáció a munkaerőpiacon, amely felé már a változások miatt másfajta elvárásokat állítanak és akikről tudnunk kell, hogy már és más igényekkel, illetve elvárásokkal tekintenek a munkájukra, mint a szüleik korosztálya.

3.2. AZ Y GENERÁCIÓ MUNKAVÉGZÉS KÖZBEN

Az Y generáció nagy részét másfajta attitűd jellemzi a munkavégzés területén, mint a korábbi generációkat. Ez a másfajta hozzáállás leginkább a magánélet-munka egyensúlyánál jelenik meg. Sokakat ugyan motiválhat a munkával szerzett pénz, de tudják, hogy ez nem minden. Ezt a saját bőrükön tapasztalhatták meg, amikor a szüleik mindent megtettek annak érdekében, hogy a gyerekeiknek mindent megadhassanak, jobb iskolát, nyáron utazásokat. Azonban a felnövekvő generáció úgy érezte egy idő után, hogy ezek mind fontosak, de az, hogy szüleikkel szélsőséges esetben csak ünnepek idején, illetve családi nyaralások alkalmával tudnak beszélgetni, az nem volt nekik szimpatikus. Így ők már az egyensúlyra törekcsenek a jövőben.

Ez az egyensúly egy nehezen megvalósítható cél, mivel a munkáltatók is tisztában vannak az Y generáció terhelhetőségével, illetve azzal, hogy általánosságban nagyon nyitottak, könnyen tanulnak. Ezt több cég is felismerte és stratégiájának részéve tette, hogy nem csak meg kell szerezni az igazi tehetségeket ebből a korosztályból, hanem meg is kell tartania őket. Ennek érdekében elkezdtek az úgynevezett tehetségmenedzsment rendszer kialakításával és működtetésével foglalkozni, amelynek keretei között folyamatos képzési lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára. Ezenkívül több helyen megfigyelhető már a mentorprogram, ez már hazánkban is megjelent és lassan terjedő módszert takar: ennek időtartama alatt az Y generációs munkavállaló mellé kijelölnek egy mentort, aki a formális hierarchiát tekintve magasabban szinten helyezkedik el a mentorálnál. Ebben az esetben a mentor feladata a fiatal munkavállaló támogatása, szakmai fejlődésének elősegítése, neki kell utat mutatnia és tanácsokkal ellátnia a tehetséget. Ez egy eredményes program lehet, azonban sok esetben nem képes a lehető legjobban megvalósulni, mivel sokszor a mentor félti a pozícióját, nem mindig a tanító, tudásátadó jelleg jelenik meg benne, hanem egyfajta ellenfélként tekint a tehetségre. Így mivel a mentor konkurenciát érez, sok esetben a hatékonyság rovására is mehet a program. Azonban ezekből a példákból mindenképpen látnunk kell, hogy a cégek, munkáltatók részéről megjelent a tehetségek mene-

dzselésére való igény, illetve az, hogy szeretnék tudni, hogy mivel lehet őket legjobban motiválttá tenni, hogy tehetők lojálissá az adott munkahellyel szemben.

Mivel manapság a lojalitás már nem egy megszokott attitűd, egyre többen fordulnak meg egyre több munkahelyen, ez különösen igaz az Y generációra. Hiszen ez az a korosztály, amelyik nagyon rugalmas, könnyen talál magának új munkahelyet. Szeret csapatban dolgozni, illetve sokuknak nagyon jól kiépített kapcsolati hálójuk van, így a munkakereséskor rövid időn belül sikerrel járhat. Az új munkát általában mindig egy új kihívásként fogják fel, meg szeretnék mutatni mindenkinek, hogy ők képesek a lehető leghatékonyabb munkára, illetve nagyon sikerorientáltak. Azonban ha az elvárt siker nem következik be, vagy rosszul érzik magukat az adott helyen, nagyon könnyen váltanak, kevésbé kötődnek a kollégákhoz és a munkahelyhez. Ezen felül elvárják, hogy minősítsék őket, nem rettennek meg az építő jellegű kritikától sem. Tehát nagyon fontos számukra a visszacsatolás, hogy amit csinálnak, azt mások miként látják, mit gondolnak róluk. Sok esetben ennek hiánya is okozóként jelenhet meg egy munkahely elhagyásakor. A visszacsatoláson és minősítésen kívül különösen fontosnak tartják, hogy amit csinálnak, annak legyen értelme, lássák, hogy miért dolgoznak akár napi 10-12 órát is, ugyanis ez is belső hajtóerőként működhet náluk.

Az Y generáció tagjai nemcsak dolgozni szeretnek egy ügy érdekében, hanem szeretik, ha bevonják őket a döntések meghozatalába, ha ők maguk dönthetnek nagyobb kérdésekben. Így elmondható: a mai fiatal igényli az önállóságot, a függetlenséget, szereti, ha ő mondhatja ki az utolsó szót bizonyos vitaindító kérdések végén. A csoportokban könnyen megtalálják helyüket és együttműködve társaikkal a lehető leghatékonyabb munkavégzésre is képesek. Ehhez azonban fontos a csapat összetételét jól megválasztani, hiszen, ha valakiben az ő pozíciójára veszélyes ellenfelet lát, akkor sok esetben rosszul reagál, és személyes ellentét nehezítheti meg a közös munkát. Viszont ha emberileg jól kijönnek egymással a csapattagok, akkor ez az összhang az eredményben is tükröződni fog.

Ezekért a kiemelkedő eredményekért azonban komoly javadalmazást, sok esetben teljesítmény alapú bérezést igényel az Y generáció. Elvárja, hogy amit elért, az értékeljék, egy ideig mindenképpen az anyagiak játszanak fontos szerepet az életében, azonban az alapvető egzisztenciális problémák megoldása után már mindenképpen vágyik erkölcsi elismerésre is, szeretné, ha megbecsülnék őt és munkáját. Ezt az elismerést sok esetben a ranglétrán való feljebbjutással fejezik ki a cégek, amelyek a tehetségek számára újabb kihívásokat jelenítenek meg illetve nagyobb felelősséget jelentenek. Ezt az előbbre jutást azonban

sokan túl korán várják, nagyon rövid időn belül szeretnének nagy karriert befutni, és ha ennek nem látják a lehetőségét, akkor elhagyják a munkahelyüket és máshol keresik a kihívásokat. Tehát a lojalitás problémaköre itt is megjelenik a munkáltatók számára, akiknek a legnagyobb kihívás az, hogy meghatározzák, hogy mi is motiválja ezt a korosztályt, milyen motivációs tényezők léteznek az ő meggyőzésükre, és milyen – a korábbi, hagyományos – menedzselési és vezetési módszerekkel növelhető a teljesítményük.

Ez a legnagyobb kihívás a munkáltatók számára, mivel a munkaerőpiacon rövid időn belül már egyre kevesebben lesznek a korábbi korosztályokból. A Baby boom generáció tagjai, akik 1950-es években születtek, most járnak a nyugdíjkorhatár közelében, illetve az X generáció idősebb tagjai (1960-as évek elején születettek) is hamarosan ebbe a kategóriába fognak tartozni. Így a cégek számára egyre sürgetőbb a problémakör megoldása, hogy a mai generáció miben tér el elődeitől, akár a lojalitás, akár a munkavégzés terén. Fontos, hogy ezeket minél hamarabb meghatározzák, mivel ha ütőképes csapattal szeretnének dolgozni a következő időszakban is, akkor a motiváló tényezők tárházát fel kell tárni, az ifjú tehetségeket meg kell tartani.

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

4.1. A KUTATÁS LÉPÉSEI

A dolgozatom megírásához a szekunder információk mellett, a saját kutatásom által nyert primer információkat is felhasználtam. A kutatás módjának megválasztása során számomra teljesen természetes volt, hogy a kérdőíves megkérdezést fogom alkalmazni, mivel a célcsoport az Y generáció. Az az Y generáció esetében egyértelmű volt, hogy a kérdőívet online módon lehet hozzájuk legkönnyebben eljuttatni, hiszen számukra egy online kérdőív kitöltése nem jelent nagy időráfordítást, könnyen a kényelmes fotelból is kitölthető és nincs időhöz sem kötve. Ez a módszer nemcsak a kitöltők számára egyszerű, hanem számomra is (hiszen én is az Y generációhoz tartozom). Az egyetemi levelező listák és a közösségi oldalak segítségével nagyon sok embert lehet elérni, viszonylag rövid idő alatt.

4.1.1. A kutatás előkészítése

A kérdőív elkészítésekor meg kellett határoznom a kutatás tárgyát jelentő populációt, hogy kiknek is szól a kérdőív, kik fogják kitölteni. Az alapsokságot nálam egyetemi hallgatótársaim jelentették. Ezenkívül a populáció potenciális tagjai közé soroltam a közösségi portálokon jegyzett ismerőseimet, akik segítségével más egyetemre is eljuthatott a kérdőív, onnan is érkeztek be adatok. Módszertanilag tehát a visszatevés nélküli véletlenszerű mintavételt, valamint a hólabda technikát alkalmaztam.

Az alapsokaság meghatározása után a következő lépés az volt, hogy megfogalmazzam a kérdőívem pontos célját, feladatát. A kérdőív célja mindenképpen az amerikai szakirodalom alapján a magyar Y generációra felállított hipotézisek valóságának vizsgálata volt. Másik fő feladatként azt fogalmaztam meg, hogy az eredmények bemutassák, mivel lehet az Y generációt motiválni, ők mit gondolnak saját magukról, valamint a felmérés az elvárások feltérképezésére is szolgált.

A populáció definiálása és a célok meghatározása után következhetett az alapkérdések összeállítása: ennek során figyelembe vettem azokat az alapvető jellemzőket, amelyeket az amerikai Y generációról ismerünk, illetve segítségül hívtam a korábbi hazai kutatások során létrejött eredményeket is. Ezek alapján a cél egy olyan kérdőív készítése volt, amely összehasonlítást enged meg az amerikai adatokkal, valamint a korábbi magyar következtetésekre, eredményekre reflektál. Így a kérdések nagyrészt személyiségjellemzőket tartalmaztak (pl.: egyes tulajdonságok mennyire jellemzőek az adott egyénre) és a korábbi ma-

gyar kutatások során felhasznált kérdések újratárgyalását kísérelték meg (pl.: a karrier szó jelentésének vizsgálata). Természetesen ezenkívül megjelentek a specifikus kérdések is, amelyek kizárólag a munka és a motiválhatóság témák köré csoportosíthatók. Ezeket a kérdéseket a hipotézisek hívták életre, ilyen volt a legtöbb kérdés, például a beosztással kapcsolatos is, amely során a feltételezés az volt, hogy karrierje csúcsán mindenki felsővezetőként szeretne dolgozni. Természetesen az alapkérdések összeállításakor a saját tapasztalataimra is támaszkodtam, mivel előtte több Y generációs fiatallal is informális mélyinterjút készítettem, melyek során arra voltam kíváncsi, hogy ők hogyan viszonyulnak a munkához, mit gondolnak a motivációs tényezőkről, illetve hogy mi a személyes véleményük bérek motivációs erejéről.

Az alapkérdések megfogalmazása után a kérdőív érvényességének ellenőrzése következett, amely során pár kérdés átfogalmazásra került, illetve újakat is megfogalmaztam. Ezzel párhuzamosan a kutatás tárgyát képező populációból személyes preferencia szerint kiválasztottam pár személyt, akik mint az alapsokaság tagjai, akik próba-válaszadóként ki is töltötték és értékelték az addig meglévő kérdőívet. Természetesen az értékelések során kritikával is szembesültem, amelyet építő jellegű kritikaként fogtam fel, és a visszajelzések után egy frissített, változtatott kérdőív állt össze. A levelező listákra való kiküldésük előtt még egy újabb ellenőrzést élt meg a kérdések sorozata, majd terjesztésre került.

4.1.2. A kérdőívek kiküldése és begyűjtése

A kérdőívek eljuttatása a minta egyedeihez online módon történt, ehhez az egyetemi levelezőlistákat használtam fel, illetve a Facebook közösségi oldalt, ahol megosztottam ismerőseimmel a kérdőív linkjét. Ezenkívül ismerőseim révén több fővárosi és vidéki egyetemhez tartozó listákon is. Mivel a Facebookot is felhasználtam a kérdőívem terjesztésére, így viszonylag sok helyről érkezett be adat, amely lehetővé teszi, hogy a kutatást a széleskörű jelzővel illessem. Ezt alátámasztják a számadatok is, mivel a kitöltőknek csak 59 %-a tanul gazdasági területen és a maradék 41 % is teljesen megoszlik a lehetőségek között.

A kérdőív kiküldését a felmérés lezárása követte mintegy 2 héttel a közzététel után. Az elemzések alkalmával külön kellett foglalkozni a mérhető eredményekkel illetve a szöveges válaszokkal. A mérhető eredmények kiértékelés statisztikai eszközök segítségével készült el, majd különböződiagramok formájában öltött testet. A szöveges válaszokból következtetéseket igyekeztem levonni, illetve ezek segítségével az egyes válaszadók személyes véleményét tudtam mélyebben értelmezni.

4.2. A KÉRDŐÍV STRUKTÚRÁJA, KÉRDÉSTÍPUSOK

A kérdőív szerkesztése során nyitott és zárt kérdéseket is feltettem a kutatásban résztvevőknek. Ezt azt jelenti, hogy nyitott kérdésként olyan elemeket is tartalmazott a felmérésem, amelyre a válaszadók saját szavaikkal válaszolhattak, azonban ezt a magasabb kitöltési arány érdekében nem tettem kötelezővé. Hiszen ismeretes, hogy az emberek kérdőívek kitöltésekor kevésbé szeretik megfogalmazni gondolataikat, mivel az hosszabb időt vesz igénybe, mint egy skálán meghatározni egy értéket vagy egy listából kiválasztani a megfelelőket. A szerkesztés folyamán ezt tartva szem előtt a zárt kérdések túlsúlyba kerültek a nyitott kérdésekkel szemben, tehát jobban preferáltam a feleletválasztós, skálázós kérdéseket, utóbbinak négy értékét definiáltam. Próbáltam figyelmet fordítani arra is, hogy mindenki megtalálja a neki megfelelő választ, azonban ha ez nem sikerült, akkor is minden opció sor végén megjelent az egyén lehetősége, amely lehetőséget biztosított a kitöltőknek arra, hogy saját gondolatukkal válaszoljanak a kérdésre.

A kérdéseim között szerepelt sorba rendezési feladat is, melynek lényeg, hogy a válaszadó rangsort állítson fel. Ezt olyan esetben alkalmaztam, ahol az egyének preferenciáira voltam kíváncsi, például a motivációs tényezőket illetően.

Ezenkívül alkalmaztam skálázós kérdéseket is, amelyek esetében négyes skálát határoztam meg, mivel páros számú skála esetben a válaszadóknak mindenképpen valamilyen irányban dönteniük kell a válasz megadásakor, nem létezik középérték.

A kérdések struktúráját tekintve próbáltam minden egyes témában több kérdést feltenni és ezzel a válaszadót mélyebb gondolkodásra sarkallni, illetve próbáltam elkerülni a túl összetett és félreérthető kérdéseket, az egyszerű megfogalmazást helyeztem a középpontba. Ennek eredményeképp viszonylag magas számban kaptam vissza értékelhető kérdőíveket, illetve a megjegyzések között több esetben is szerepelt a „könnyen kitölthető” és a „gyorsan kitölthető jelző”, amely azt bizonyítja, hogy ezt a cél sikerült megvalósítanom.

5. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

5.1. SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK

A kérdőívre 253 érvényes és értékelhető válasz érkezett. A kitöltők nagy része (91%) a 18-25 éve korosztályból került ki, míg 9 %-uk a 26 és 31 év közöttiek táborát gyarapították. Így elmondható, hogy a kitöltők 100 %-a az Y generációból került ki, mivel a ma 31 évesek is 1980-ban születtek, amelyet a már nem az X generációhoz kötünk, hanem az Y generáció kezdőpontjaként tartunk számon. Ez abban segíti a kiértékelési munkát, hogy nem kell külön kezelnünk generációkat, a létrejött eredményeket csak és kizárólag egy korosztályra kell értelmeznünk.

Ahogy már a kutatásom módszertanának leírásakor utaltam rá, a kérdőív első része nagy arányban tartalmazott személyiségjellemzőkre utaló kérdéseket. Ezen kérdések megválaszolásakor a minta egyedei három féle opció közül választhattak arra a kérdésre, hogy mennyire jellemző rájuk az adott tulajdonság. A három lehetőség az egyáltalán nem jellemző, nem tudom biztosan és a jellemző kategóriák voltak. A válaszokat tekintve ezt a kérdéscsoportot két nagy részre lehet osztani: az egyik csoport azon kérdések köre, ahol a válaszlehetőségek közül egyet kiemelkedően magas részarány jellemez, illetve egy másik csoportot, ahol a populáció nem egyértelműen döntött, nem szignifikáns a különbség az egyes opciók között.

3. táblázat: A személyiségjellemzők eredményeinek alakulása a mintában

	egyáltalán nem jellemző	nem tudom biztosan	jellemző
<i>sikerorientáltság, teljesítményorientáltság</i>	3 %	20 %	77 %
<i>magabiztosság, ambíció</i>	8 %	43 %	49 %
<i>hatalomvágy</i>	46 %	34 %	20 %
<i>együttműködő készség</i>	5 %	14 %	81 %
<i>tanulóképesség</i>	4 %	17 %	79 %
<i>optimizmus</i>	9 %	35 %	56 %
<i>nyitottság</i>	5 %	25 %	70 %

<i>rugalmasság</i>	7 %	35 %	58 %
<i>magas elvárások mások felé</i>	12 %	38 %	50%
<i>kapcsolatorientáltság</i>	9%	39 %	52%
<i>változásorientáltság</i>	23 %	54 %	23 %
<i>bevonás és felhatalmazás iránti vágy</i>	12 %	39 %	49 %
<i>önállóság</i>	1 %	25 %	74 %

Forrás: saját felmérés

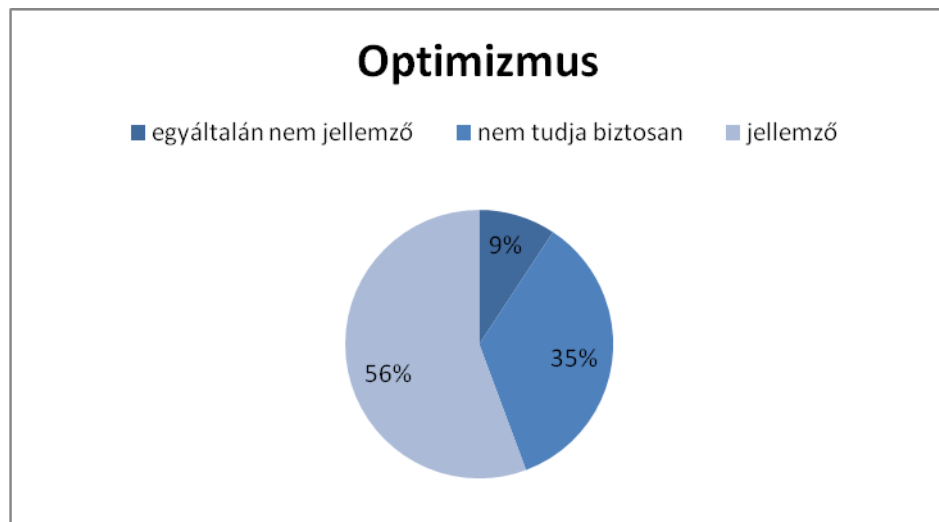
Ahol szignifikáns különbséget figyelhetünk meg, ott azt mondhatjuk, hogy az adott jellemző az Y generáció egyik meghatározó tulajdonsága. Így ilyen tulajdonsággá lép elő a sikerorientáltság is, amely a megkérdezettek körében egyhangúan a jellemző jelzőt kapta, 253 válaszadóból 194-en voksoltak e mellett, míg a teljesen ellentétes lehetőséget csak 8-an választották e kérdés esetén. Ez az eredmény egyértelműen alátámasztja a kutatás egyik hipotézisét, mely szerint a hazai Y generáció teljes mértékben sikerorientált, teljesítményorientált. Tehát az is elmondható, hogy ez a korosztály kudarckerülő, hiszen kétféle embertípust különít el a szakirodalom, a sikerorientáltat és a kudarckerület. Ez a korosztály keresi a kihívásokat és az hajtja előbbre, hogy sikereket érjen el, szeretné megmutatni, hogy mire képes, mihez van tehetsége, mit tud kihozni magából. A sikerorientáltság szorosan összefügg azzal a ténnyel, hogy a mai fiatalok keresik a kihívásokat, minden helyzetben szeretnének megfelelni, mindig szeretnék a lehető legjobbat kihozni magukból.

Ennek érdekében nyitottak az újra, tanulóképesek. Ezt a kérdőív eredményei is alátámasztják, mivel véleményük szerint tanulóképesség és az együttműködő képesség is jellemzi őket. Mindkét személyiségjellemző közel 80 %-os „sikert” ért el az Y generáció körében, ezzel bizonyítva az előfeltételezést.

Mivel szeretnek tanulni, képesek a fejlődésre, így nem meglepő módon az önállóság kérdéskörében is a jellemző opció volt a legnépszerűbb, illetve a döntésekbe való bevonás és a felhatalmazás iránti vágy kategóriában is. Látható, hogy szeretnek felelősséget vállalni tetteikért, szeretnének a munkában az egyes lépéseknek nem csak végrehajtói, hanem kitálói is lenni. Ez összefügg azzal a nézettel, mely szerint számukra nagyon fontos, hogy a

munka, amit végeznek, az „értelmes” legyen, lehessen vele eredményt felmutatni, konkrétumok legyenek a munka gyümölcsei.

A nyitottság és a tanulóképesség mellett várható volt, hogy az optimizmus is jellemzi az 1980-as, 1990-es években születetteket, azonban az erre a kérdésre adott válaszoknál nem mutatható ki egységesség az alapsokaságon belül.



2. ábra: Az optimizmus megjelenése a mintában

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a diagramon is látható a „nem tudja biztosan” lehetőséghez tartozó válaszok száma viszonylag magas, de ez az érték sem kiemelkedő. Személyes tapasztalataim alapján a mai fiatalságra nem minden esetben jellemző az optimizmus, ahogy kikerülnek a nagybetűs életbe és először szembesülnek az igazi problémákkal, úgy egyre inkább pesszimistábbak lesznek, pozitív világképük megrendül. Ezenkívül úgy gondolom, hogy ebben az eredményben azt is látnunk kell, hogy ezt a kutatást Magyarországon végeztük el, ahol az emberekre nemzeti kultúrájukat tekintve is jobban jellemző a pesszimizmus. Illetve nem szabad elfelejteni, hogy gazdaságilag kedvezőtlen időszakban készült a felmérés, még nincs vége a válságnak, komoly pénzügyi problémákkal szembesülnek az Y generáció tagjai is. Az egyetemista korosztály nyomon követi a nemzetközi viszonylatban kialakult pénzügyi válság alakulását, mindemellett sokan a mindennapi gyakorlatban is érzékelik a problémákat. Mindezeket figyelembe véve, úgy gondolom, hogy az 56 %-os arány, amely a jellemzőhöz tartozott, teljesen reális. Azonban nem szabad megfeledkeznünk arról a 35%-ról sem, akik nem tudják biztosan, hogy ők pontosan melyik kategóriába tartoznak. Ez a bizonytalanság szinte mindegyik kérdésnél megfigyelhető, majd leginkább a magabiztosság kérdéskörénél jelenik meg legjobban. Hiszen ott a kitöltők mindössze csak 48 %-a tartja magát magabiztosnak, ami még magában nem lenne egy rossz arány, azonban

azzal a ténnyel kombinálva, hogy a megkérdezettek 42 %-a nem tudja biztosan a választ a kérdésre, már elgondolkodtató. Hiszen az emberek, főleg az idősebb korosztályoknak (X generáció, Baby boom generáció, Veteránok) az a sztereotípiájuk a digitális generáció szülötteivel kapcsolatban, hogy ők teljesen magabiztosak, sőt olykor már ezt túlzásba is viszik és megjelenik a beképzeltség. Kortársaim körében végzett informális mélyinterjúkra alapozott véleményem szerint, ez a sztereotípia az Y generációnak csak egy részére igaz. Hiszen vannak magabiztos, jó kommunikációs képességgel rendelkező egyének, akik annyira hihetően tudnak előadni bármit, hogy az hihető, legyen az igaz vagy sem. Azonban léteznek szép számmal olyanok is, akik egy-egy prezentáció alkalmával nem tudják tudásuk maximumát nyújtani, mivel nem elég magabiztosak, nem elég talpraesettek egyes szituációkban. Ez a munka világában is komoly problémát okozhat, mivel már a munkába történő felvételi eljárás során a személyes találkozás alkalmával, ha valaki nem tud mély benyomást tenni a munkaadóra, akkor kicsi az esély arra, hogy az áhított pozíció elnyeri. Illetve a munka folyamatában is nehézségeket gördíthet a magabiztosság hiánya az egyén elé, mivel nem minden esetben fog kiállni a saját igazáért, kollégái nem biztos, hogy egyenlő partnerként fogják kezelni. Tehát a magabiztosság hiánya problémákat idézhet elő, így elgondolkodtató, hogy összességében a megkérdezettek 52 %-a úgy érzi, hogy ez rá nem jellemző.

Viszont pozitívként tekinthetünk arra az eredményre, amely a hatalomvágy kérdéskörében kialakult, hiszen ebből az derül ki, hogy az Y generációra saját bevallásuk szerint nem jellemző a hatalomvágy, nem ilyen indíttatásból dolgoznak. Azonban itt is megfigyelhető, hogy a megkérdezettek mintegy harmada nem tud biztosan válaszolni a kérdésre, nem ismeri eléggé önmagát.

Ez a 30 % körüli bizonytalanság a rugalmasságot firtató kérdéskör kapcsán újra kirajzolódik, itt azonban alapvetően jellemző a minta egyedeire a rugalmasság. Ez alátámasztja a hipotézist, amely arra vonatkozott, hogy ezt a korosztályt a nagyfokú nyitottság és együttműködési képesség mellett a rugalmasság is jellemzi. Ez a munkájuk során szinte csak pozitívként tud megjelenni, a munkaadók kedvelik a rugalmas munkavállalókat, mert könnyen tanulnak, könnyen váltanak, jobban kezelik a változást.

A nagymértékű rugalmasság mellett ennek a generációnak elvárásai is vannak mások felé, a hipotézis az volt, hogy ezek az elvárások eléggé magasak.



3. ábra: A másokkal szembeni magas elvárások megjelenése a mintában

Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábra mutatja a felmérés eredményét, mely szerint a mai fiataloknak igenis magasak az elvárásaik másokkal szemben. Mindössze csak 12% (30 fő) mondta azt, hogy rá ez egyáltalán nem jellemző, tehát a többségre, azaz 88 %-ra kisebb vagy nagyobb mértékben, de jellemző ez a fajta tulajdonság. Ez a gyakorlatban, olyan gondolkodásmódban jelenhet meg, hogy elfogadják, hogy tőlük sokat várnak el, teljesíteniük kell a munkahelyükön, de cserébe ők is magas elvárásokat támasztanak embertársaikkal szemben, legyen szó akár a munkájukról vagy a magánéletükről. Ebből adódóan nagyon nehezen fogadnak el akárkít, nagyon kritikusak.

Annak ellenére, hogy magas elvárásokat támasztanak másokkal szemben, a felmérés eredménye szerint kapcsolatorientáltak, a válaszadók több mint fele ezt jellemzőként választotta magára nézve. Ez a tulajdonság a munka világában különösen nagy hangsúllyal jelenik meg, hiszen ott nagyon fontosak a kapcsolatok, egy jó pozíció, állás megszerzésekor. Ezt tudják a digitális generáció gyermekei is, ezért már egyetemistaként sokan a kapcsolatépítésre koncentrálnak, próbálnak olyan kapcsolati hálót kialakítani, amelyet majd későbbi életük során fel tudnak használni.

Az orientációkhoz kapcsolódó kérdéseken belül egyetlen egy esetben nem lehet határozotlan kijelenteni, hogy az adott tulajdonság jellemző vagy sem az Y-okra, ez pedig a változásorientáltság. A válaszadók több mint fele nem tudja biztosan, hogy mi is jellemzi őt ebben a témakörben, akik pedig valamelyik oldalra billentenék a mérleg oldalát, azok egyenlő számban vannak, a jellemző és az egyáltalán nem jellemző tábor is 23-23 %-ot kapott. Ez az eredmény valószínűleg abból kifolyólag adódhat, hogy igazából még nem

sok változást kellett átélniük, nem tudják pontosan, hogy nekik erre szükségük van erre a kompetenciára vagy sem. Az mindenképpen biztos, hogy nem szeretnék elkötelezni magukat sem egyik, sem a másik oldalon, a bizonytalanok táborát erősítik inkább és majd csak akkor szeretnék dönteni, ha már több tapasztalatuk lesz a kérdéskörben.

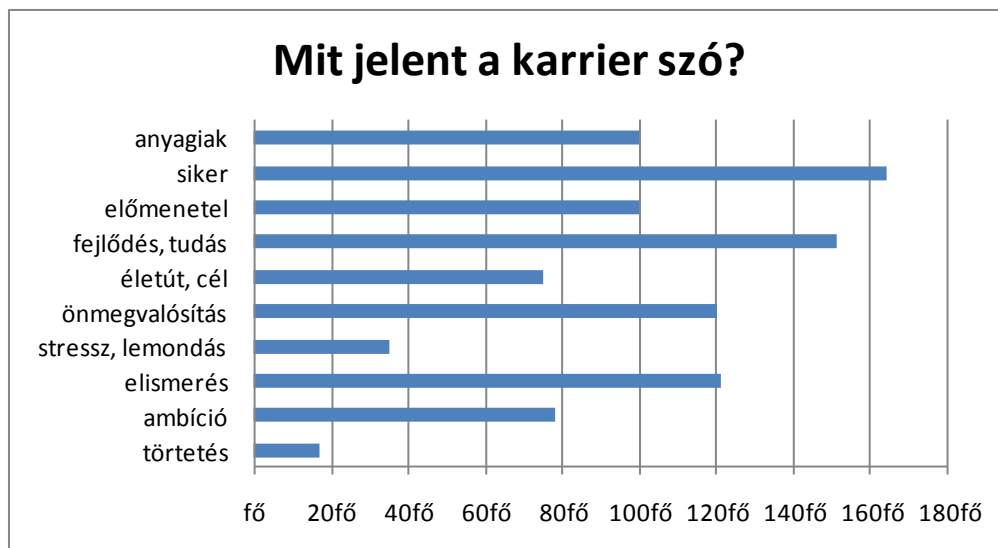
A személyiségjegyek témakörében még egy kérdéspár volt megtalálható a kérdőívemben, amely a csapatszellemhez, a csapatjátékossághoz köthető. Vizsgáltam, hogy a minta egyedei, a magyar Y generáció tagjai mennyire szeretnek csapatban dolgozni, illetve, hogy mit gondolnak magukról e tekintetben. Személyes tapasztalataim alapján úgy éreztem, hogy a „Csapatjátékosnak tartod-e magad?” kérdésnek mindenképpen szerepelnie kell a kérdőívben, mivel úgy gondolom, hogy nagyon sokan nem tartják annak magukat. Természetesen ez a nagyon sokan kifejezés ahhoz képest jelent sok embert, hogy mi a sztereotípiát a fiatalabb korosztályról. Hiszen a köztudatban az él, hogy ők az igazi csapatjátékosok, csapatokban dolgoznak, állandóan meetingelnek, közösen dolgoznak. Ezzel szemben a felmérés eredményei azt mutatják, hogy itt nemcsak a „kivétel erősíti a szabályt” elv érvényesül, hanem a válaszadók közel egynegyede nem tartja magát csapatjátékosnak, ami a mai trendeket figyelve elgondolkodtató. Ezzel összhangban, a csapatban való együttműködés kérdésre sem a négyfokú skála legmagasabb, hanem a hármas fokozathoz tartozó értéket nyert.

5.2. A KARRIERHEZ VALÓ HOZZÁÁLLÁS

A kérdőívben – ahogy már a módszertanban említést tettem róla – személyiségjegyeket, hipotéziseket és korábbi kutatási eredményeket is fel kívántam dolgozni. A korábbi kutatási eredményeknél mindenképpen a magyar szakirodalomhoz szerettem volna ragaszkodni, mivel a magyar Y generáció nem hasonlít mindenben az amerikaihoz, így ebből fakadóan nem is lehetne a kétfajta kutatási eredményt tökéletesen összehasonlítani. Így én egy 2005-ben készült tanulmányt (Bokor, 2005) használtam alapul a karrier kérdéskörben, ahol feltettem ugyanazt a kérdést, amit a Létezik-e itthon Y generáció? című kutatás során is vizsgáltak.

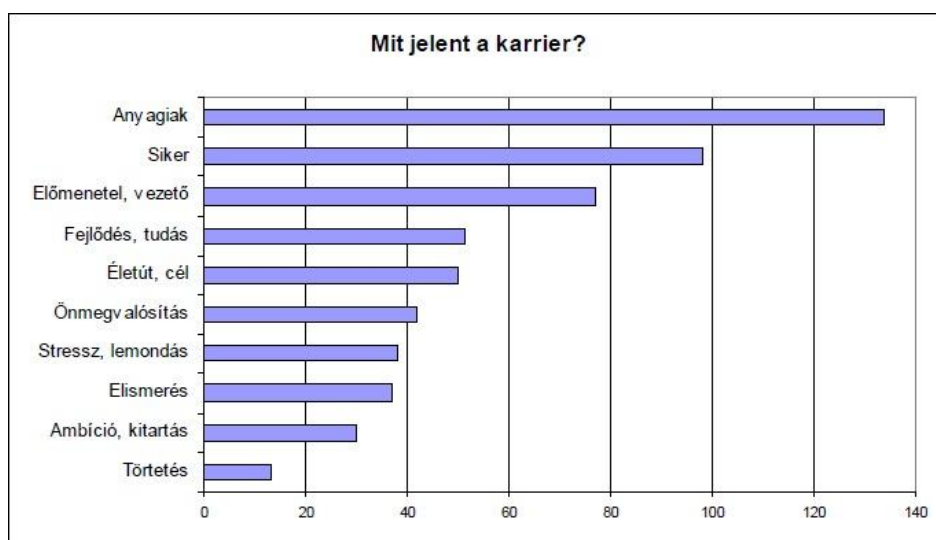
Arra a kérdésre, hogy „Mit jelent számodra a karrier szó?”, a hat évvel ezelőtti tanulmányban a következő konklúzióra jutottak: „a megkérdezett fiatalok számára a karrier elsősorban egzisztencia teremtését, sikert és vezetői pozíciót jelent” (Bokor, 2005). Ez az eredmény nem mutatott nagy eltérést a korábbi magyar generációkhoz képest, így arra a végső megállapításra jutottak a kutatást végző személyek, hogy Magyarországon nincs generációváltás, nem jelent meg egy új generáció, nincs Y generáció (Bokor, 2005).

A kutatás megkezdése előtt azzal a hipotézissel éltem, hogy ez a következtetés ma már nem helyénvaló, mivel eltelt a korábbi felmérés óta hat év, azóta kilépett az igazi Y generáció a munkaerőpiacra, így ez a végkövetkeztetés ma már nem releváns. Ezenkívül figyelembe kell vennünk még azt, hogy a 2005-ös kutatási populáció még a generációváltás határát jelentette, az 1980-as évek legelején születettek körében végezték a kutatást, azonban a mostani felmérésem alapsokaságát a most egyetemre járók, felsőfokú tanulmányokat végzők jelentették, tehát az 1980-as évek második felében születtek és az 1990-es évek legelején napvilágot láttak tartoznak a felmérték körébe.



4. ábra: A karrier szó értelmezése a 2011-es vizsgálatban

Forrás: saját szerkesztés



5. ábra: A karrier szó értelmezése a 2005-ös vizsgálatban

Forrás: Bokor, 2007

Ahogy a 4. ábra is mutatja, más eredményt hozott a mostani felmérés, mint a korábbi (5. ábra). A mai Y generáció más tényezőket preferál, mint a korábbi években. Egyre inkább előtérbe kerültek a belső motivációhoz kapcsolódó jellemzők, úgy, mint az erkölcsi elismerés, az önmegvalósítás vagy a fejlődés. A sikeresség egyre fontosabb, ez az eredmény összhangban van azzal a ténnyel, hogy a mai fiatalok sikerorientáltak tekintik önmagukat. Azonban fontos megfigyelni, hogy az anyagiak jelentősége egyre inkább csökken, már nem ez számít a legfontosabbnak a karrier szó kapcsán, ebben mindenképpen élesen különbözik a két kutatási eredmény. Ezenkívül összehasonlítva a mostani kutatást a 2005-ös felméréssel látnunk kell, hogy a TOP 5 jellemző közül nem mind egyezik meg a korábbi eredményekkel, illetve a preferencia sorrend is változásokon esett át.

4. táblázat: A motivációs tényezők összehasonlítása a kutatások alapján

2005	2011
anyagiak	siker
siker	fejlődés
előmenetel	elismerés
fejlődés	önmegvalósítás
életút	anyagiak / előmenetel

Forrás: Bokor, 2007 és saját szerkesztés

Mivel eltéréseket figyelhetünk meg a korábbi kutatás és a mostani felmérés eredményei között, illetve a preferenciák változáson estek át, így az mondhatjuk, hogy a 2011-ben megkérdezett populáció egyedei generációs eltéréseket mutatnak a 2005-ös felmérés alapsokaságához képest. Így ha elfogadjuk az akkori végkövetkeztetést, hogy Magyarországon akkor nem volt generációváltás, ebből kifolyólag pedig nem volt Y generáció, akkor most arra a konklúzióra kell jutnunk, hogy ma hazánkban a korábbiakhoz képest egy eltérő generáció jelent meg a munkaerőpiacon, amelyet a szakirodalom Y generáció névvel illet. A karrierhez kapcsolódóan azonban a kutatásom nem csak a korábbi felméréshez képest szeretett volna eredményt kimutatni, hanem a hipotéziseim igazolására is szolgált. Ezen hipotézisek a következők voltak:

- a vertikális karrier lehetősége cégen belül illetve a döntésekbe való beleszólás motiváló erővel bír;
- a fiatal tehetségek rövid időn belül kívánnak a képzeletbeli ranglétrán egyre feljebb jutni;
- a karrier nagyon fontos számukra, azonban nem szeretnék, ha a magánélet rovására menne;
- a karrier építése során nemcsak a külső tényezők jelenthetnek motivációt, egyre inkább előtérbe kerülnek a belső motivátorok;
- a mai Y generáció karrierje csúcsán vezető pozícióban kíván dolgozni.

Az első hipotézist, a vertikális karrier motiváló erejét arra lehetett építeni, hogy a két legnagyobb motiváló tényező a bérezés és az előléptetés. Mivel az Y generáció jelmondata, hogy „nem azért élek, hogy dolgozzak, hanem azért dolgozom, hogy élhessek”, magában hordozza azt az állítást is, hogy számukra egy idő után a pénz már nem hat motiváló tényezőként, ezért kizárásos alapon a karrier az, ami motiválhatja őket. A karrier szó pedig manapság sokkal inkább a függőleges irányú, mint a horizontális előmozdulást, szakmai karriert takarja.

A kérdőív kitöltőinek a kérdés megválaszolására egy négyfokozatú skála állt rendelkezésre, amelyen a következő opciók közül választhattak: 1 – egyáltalán nem motivál, 2 – számít, hogy előrejuthassak, 3 – az előrejutás az egyik legfontosabb ösztönző számomra, 4 – csak ez motivál. A válaszadók 62 %-a a hármas lehetőséget választotta, tehát a karrier lehetőségét az egyik legfontosabb ösztönzőnek tartják, így elmondható, hogy a kutatást megelőző hipotézis beigazolódott.

A másik feltételezés, mely szerint a mai magyar fiatalok nagyon ambiciózusak és szeretnék karrierjük csúcsán felsőszintű menedzserekké válni, ugyancsak igazolódni látszik. A 253 kitöltő közül majdnem 100-an gondolták úgy, hogy felsővezetőként fognak majd tevékenykedni. Ez a számadat első látásra nem tűnik túl meggyőzőnek, azonban, ha hozzávesszük azt a tényt, hogy a második helyezett (középvezető) csupán 47 szavazatot kapott már látható, hogy kiemelkedően magas a vezető pozícióba eljutni kívánók aránya az alapsokaságon belül.

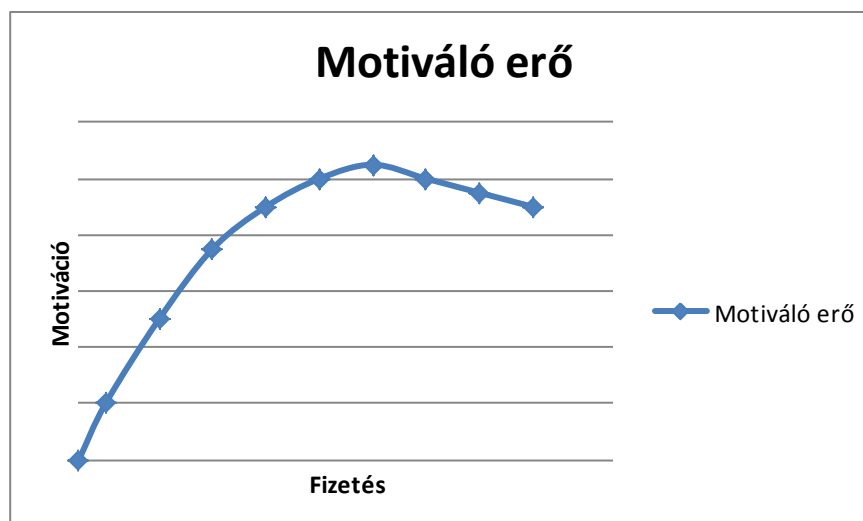
5.3. A FIZETÉS, MINT MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐ

Ahogy már az előző részben is említettem, a két legnagyobb motiváló tényező a bér és az előléptetés. Gondoljunk csak bele, hogy miért is van ez így. Adott egy szituáció, mely során a munkavállaló feladata egy projekt megvalósítása és őt a munkáltatója azzal próbálja

motiválni, hogy sikeres projekt esetén fizetésemelésben részesülhet. Ekkor az egyén fején átfut, hogy milyen előnyöket hordozhatna számára a plusz juttatás és gondolatban a jövőben látja magát, amint ennek az adott pénzösszegnek a pozitívumait élvezi. Ez a kép jut eszébe, ha a projekt megvalósítása során problémákkal találkozik, ez a kép motiválja végig. A fizetés tehát azért az egyik legjobb motiváló erő, mert mindenki a saját preferenciái szerint költheti el, szabad akarata szerint.

A hipotézis itt is ugyanaz volt, mint az előléptetés esetében: van egy határ, ami fölött már a pénz nem jelent motiváló erőt. Ennek megfelelően a minta egyedeinek válaszolniuk kellett arra a kérdésre, hogy számukra mennyire motiváló a fizetésemelés. A várakozásoknak megfelelően nem a leginkább motiváló jelző (a négyes skála negyedik lehetősége) nyert, hanem a hármas, amely szerint csak „jobban fogok dolgozni”. Azt azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a sokaságból összesen 81 % (a skálán a hármas és négyes skálaértékhez tartozó eredmények összesítése) gondolta úgy, hogy a fizetés számára motiváló erő, tehát még mindig ez az egyik legfontosabb egy állás kiválasztásakor és a teljesítéskor.

A másik kérdés ebben a témakörben arra vonatkozott, hogy vajon létezik-e olyan összeg, amely fölött már a pénz nem hat motiváló tényezőként a munkavállalóra, már nem érdekli az összeg nagysága. Ez a kérdés nem volt kötelező jellegű, mivel a kérdőív célja az volt, hogy általános képet adjon a mai magyar Y generáció motiválhatóságáról, munkához való hozzáállásáról és így a széleskörűség megcélzásának hátrányaként azzal kellett számolni, hogy az önálló vélemény kifejtése nem fog nagy népszerűséget kiváltani a célközönség körében. Hiszen ők a rövid, egyszerű, csak feleletválasztós kérdéseket kedvelik igazán. Ennek ellenére sok válasz érkezett ebben a kérdéskörben. Akik erre a kérdésre válaszoltak, azok nagy arányban hasonló összeget írtak be, tehát elfogadták az állítást, hogy a bérezés egy szinten túl már nem motivál, de legalábbis csökken a motiváló ereje.



6. ábra: A motiváció alakulása a fizetés függvényében

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy ez a 6. ábrán látható, van egy telítettségi pont, amelyen túl már nem jelent magasabb motivációt a fizetés emelkedése. A kérdés főként arra kereste a választ, hogy ha a feltételezésünket igaznak fogadjuk el, akkor mi az az összeg, ami után már nem érezzük motiválónak a bérezést. A válaszadó 253 főből körülbelül mintegy 100 fő jelölt meg konkrét összeget. Ezen válaszok közül az 1 millió forint volt a legnépszerűbb, de az 500 ezer forint is elég sok esetben előfordult (természetesen ezeket az összegeket nettó összegekként kell értelmezni). Ebből az látható, hogy akik szerint létezik ez az összeg, azoknál ez valamiféle lélektani határhoz is köthető, a hét számjegy megjelenéséhez például. Azonban nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy sok kitöltő nemmel felelt a kérdésre, szerintük tehát a bérezésnek mindig is lesz motiváló hatása. Ők a válaszukat azzal indokolták, hogy az emberek kapzsik, így mindig többre és többre vágnak, illetve a másik fő indokként megjelent az az állítás, mely szerint, ha valaki többet keres, akkor magasabb életszínvonalat is kíván magának biztosítani és ebben a gondolatmenetben mindig van jobb és jobb életminőség, jobb és jobb körülmények.

5.4. MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

A kérdőívemben a kérdések legnagyobb csoportját a motivációs tényezőkkel foglalkozó kérdések tették ki. Ezen kérdések között találhatunk mind nyitott, mind zárt kérdéseket, illetve többválaszos lehetőségeket, eldöntendő kérdéseket és skálán való elhelyezést egyaránt. Azért használtam minél többféle kérdéstípust, mert szerettem volna teljes körű képet

kapni a magyarországi Y generáció motiválhatóságáról, motivációs tényezőkhöz való hozzáállásáról.



7. ábra: TOP 3 motiváló tényező

Forrás: saját szerkesztés

Először egy olyan kérdésre kellett a minta egyedeinek választ adniuk, amelynél egy listából ki kellett választaniuk három motivációs tényezőt, amely őket a legjobb munkára sarkallja. Itt csak a legtöbb szavazatot kapott tényezőket emelném ki, amelyek a fizetés, az egyéni karrier lehetősége és a munka élvezhetősége voltak. (Ezzel is bebizonyítható, hogy a két legfontosabb motiváló erőt a bérezés és az előrejutás jelenti.) Majd ezek után a lehetőségek közül mindegyik tényezőhöz újabb kérdéseket tettem fel, ezzel szerettem volna jobban elmélyedni a témában.

Mivel az első két helyen szereplő motivációs tényezőt (fizetés, karrier lehetősége) már korábban külön tárgyaltuk, ezért most nézzük a munka értékéhez kapcsolódó eredményeket. Tapasztalataim szerint a mai fiatalok olyan ideális állást képzelnek el maguknak, amit szeretnek, és amely munka során értéket tudnak létrehozni, ahol látják munkájuk értelmét. Ennek megfelelően a kérdések között szerepelt a „Mennyire fontos számodra a munka élvezete, az hogy szeresd, amit csinálsz?” is, amelyre nem meglepő módon a többség, összesen 96 % az inkább fontos kategóriát választotta, ezt a skála hármas és négyes opciója jelentette. Ez mindenképpen szignifikáns különbség, és teljesen érthető is. Hiszen mindenki arra vágyik, hogy napi 8 órában olyan feladatot lásson el, amelyet szeret, olyan problémákkal szembesüljön, amelyet képes megoldani és a megoldás során nem tapasztal olyan problémákat, amely eltántorítanák őt a munka további folytatásától. Ezért nagyon

fontos megtalálni nem csak az ideális munkát, hanem az ideális körülményeket is ehhez a helyzethez.

Az Y generáció esetében fontos meghatározni azokat a technikai feltételeket is, amelyeket egy mai fiatal szükségesnek tart a zökkenőmentes munkavégzéshez. A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy ennek a korosztálynak már vannak olyan feltételek, amelyek szinte természetesek, ilyen például a munkahelyen található nyomtató, másoló. Ezt a kijelentést arra az adatra támaszkodva teszem, hogy a 253 kitöltő közül 218-an is bejelölték, mint elvárt technikai felszereltséget, amely a többi eredményhez képest óriási arány. Ezenkívül jelentős szavazatot kapott még a céges telefon illetve a korlátozás nélküli internethasználat is. Ez különösen fontos lehet, hiszen a most pályakezdők vagy a még csak éppen a munkatapasztalatot megszerzők nagy része olykor munkaidőben is szeret böngészni, kikapcsolódásként híreket olvasni, vagy a közösségi portálokon informálódni ismerőseiről. (Nem véletlen, hogy éppen az utóbbi ok miatt több munkahelyen bizonyos honlapokat nem lehet látogatni, azok megnyitása nem lehetséges.)

A következő körülmény a munkaidő, amely vitaindító is lehet egyes esetekben. Hiszen mindenki ismeri már a rugalmas munkaidő kifejezést és erről megoszlanak a vélemények. Sokan kedvelik, ahogy a kitöltők több, mint 70 %-a is, de sokan vannak az ellenzői is. Előnyeit és hátrányait sorolták fel a kitöltők a „Miért fontos vagy miért nem fontos számodra a rugalmas munkaidő?” kérdésre. A válaszok között nagyon sokan a munka-család egyensúlyát emelték ki, ebben hasonlítva az amerikai fiatalokra, akik ugyancsak kiemelten kezelik a munka-magánélet egyensúlyát (Kane, 2010), nem szeretnék elkövetni szüleik hibáját. A család fontosságának hangsúlyozása mellett kiemelték, hogy rugalmas munkaidő esetén akár otthon is többet dolgozhatnak, kevesebb időt kell az irodában tölteniük, otthon kényelmesebben és esetleg egyszerűbben intézhetik munkájukat. Voltak, akik a tanulás fontosságát hangsúlyozták, mivel munkájuk mellett szeretnék magukat folyamatosan képezni, így pedig több idejük és lehetőségük marad arra, hogy képezzék magukat ezzel is újabb készségeket sajátítva el, amely még értékesebbé teszi őket a munkaerőpiacon. Természetesen ennek a kérdéskörnek a negatívumairól sem szabad megfeledkeznünk, vannak, akik ezeket domborították ki a véleménykifejtő kérdés kapcsán. Ők úgy fogalmaztak, hogy számukra kedvezőbb, ha a 21. században, a rohanó világban, fix időre kell menniük, meghatározott időt kell a munkahelyen tölteniük és utána hazamehetnek. Előnyösebb, ha nem fogják őket azért felhívni, hogy kezdjék korábban a munkájukat, vagy túlórázzanak, számukra ez jelenti a biztonságot és egyben az állandóságot is. Nincs szükségük a napi 10-

12 ledolgozott munkaórára, lehet, hogy kevesebbet, de kevesebbet is dolgoznak, szeretnék több időt tölteni a családjukkal, nem szeretnék hazavinni a munkájukat és gondolkodni a jövőjükre, nem szeretnék idejekorán kiégni. Összességében megállapítható, hogy a legtöbb válaszadó a rugalmas munkaidőt vagy nagyon pozitív vagy nagyon negatív oldalról közelítette meg, de többségében voltak a szimpatizánsok. Azonban nem szabad megfeledkezniük a hátrányokról sem, úgy kell kihasználniuk a rugalmas munkaidőt, ahogy ésszerű és racionális, nem szabad a végletekbe esni.

A munkakörülmények után a következő kérdés a munka mások általi megítélését próbálta feltérképezni, azt, hogy az Y generáció számára mennyire fontos a presztízs. A kitöltők válaszaiból nem lehet egyhangúan megállapítani, hogy számukra mennyire fontos, hogy családjuk, barátaik vagy a közvélemény mit gondol arról a helyről, ahol dolgoznak. Ezzel szemben tapasztalataim szerint a nagy többség szeretne valamilyen nagy multinacionális cégnél dolgozni, olyan vállalat kötelékében, amit mindenki ismer, amelynek neve, tekintélye, presztízse van. Az állásbörzék alkalmával a legtöbben a legismertebb, az adott szakmában a legelismertebb cégeket nézik végig, ott érdeklődnek, oda szeretnék bekerülni gyakornoki programokba. Tehát az elején még fontos a hírnév, de a későbbiekben már a biztonság és a munka értéke kerül előtérbe.

A megítélés után hangsúlyt kívántam fektetni a visszacsatolásra, hiszen az a hipotézis élt bennem, hogy a legfiatalabb munkavállalói korosztálynak kiemelkedően fontos, hogy visszacsatolást kapjon, illetve hogy ő maga is elmondhassa véleményét. A visszacsatolás esetében természetesen a legtöbb szavazat az építő jellegű kritikát és a további bátorítást tartalmazó részre érkezett, így elmondható, hogy ez a generáció szereti pontosan tudni, hogy mit várnak el tőle, hogy mit kell csinálnia a munkája során. Illetve kíváncsi arra, hogy milyen teljesítményével vannak megelégedve, elvárja, hogy bíztassák, ugyanakkor szereti tudni azt is, hogy miben kell fejlődnie, mit csinál rosszul, sokat ad mások véleményére. Ez azzal hozható összefüggésbe, hogy sokat vár el másoktól, magas elvárásokkal viseltetik irántuk, magát is hozzájuk méri és szeretne a legjobb, a legprecízebb lenni, ehhez pedig nagyban segítségére vannak a visszacsatolások. Azonban ő is szereti elmondani véleményét, számára is fontos, hogy beleszólhasson a döntésekbe, szereti az önállóságot.

A fizetés mellett az egyéb juttatási formákkal lehet igazán motiválni az Y generáció tagjait, ezek közül a leginkább motiváló erejűeknek a kitöltők a következőket gondolták.



8. ábra: Top 5 motiváló erejű juttatás

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 6. ábra szemlélteti, a pénzösszeghez köthető juttatási fajták a legnépszerűbbek, ezek közül is magasan a továbbképzés támogatása. Ez mindenképpen összefügg az Y generáció tanulóképességével, az új dolgokra való nyitottságával. A 13. havi munkabér megjelenése a motivátorok között nem meglepő, hiszen a pénz mindenki számára motiváló erővel tud hatni, ez az, amit nem határoznak meg, hogy mire lehet költeni, tehát ez nagyobb szabadságot ad, mint a támogatások. Az utazási kedvezmények kiemelten fontosak, mivel manapság nagyon sokan ingáznak, ezért jöttek létre az alvóvárosok, így a közlekedés kiemelten fontossá vált az utóbbi időszakban. Az utazási költségtérítés vonzóbbá teszi az adott munkahelyet a munkavállaló számára, mivel neki nem kell a munkabéréből olyan sokat áldozni a mindennapi utazásra, így fizetése értékét többnek véli, motiváló erőt tud jelképezni egy munkahelyváltás dilemma esetén. Az étkezési támogatás manapság az egyik legelterjedtebb formája a béren kívüli juttatásoknak, ez a munkavállalók is kiváltképp szeretik, mivel a vállalati étkezdékben ezeket elfogadják, így könnyen felhasználhatóak és egyből élvezhetőek az előnyeik. A céges laptop megjelenése a TOP 5 motiváló juttatás között nem lehet meglepő, hiszen a digitális generációról beszélünk, akik szeretnek otthonról is dolgozni, mindemellett a laptopot otthon szórakozásra is fel tudják használni, így értéke konkrétan nem határozható meg.

A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy ha dönthetnének, az emberek mit kérnének: juttatást vagy annak megfelelő pénzösszeget, esetleg irreleváns a válaszadók számára. Erre a kérdésre meglepő módon egyik opció sem mutatott kimagasló eredményeket, elmondható, hogy nem csak a pénz tud igazán motiválni, hanem a különböző béren kívüli juttatások is.

Mindezek után arra kerestem a választ, hogy ha a válaszadók képesek meghatározni az ideális munkahely és a motiváló okok halmazát, akkor vajon azt is képesek-e megmondani, hogy miért váltanának munkahelyet. Erre vonatkoztatva válaszlehetőségeket biztosítottam a kitöltők számára és a legtöbben akkor váltanának munkahelyet, ha nem látnak fejlődési lehetőséget a munkájuk területén. Így újból előkerült a karrier, mint motiváló tényező, amíg ez megvan, jelen van a mindennapokban, addig sokan nem váltanának, akkor sem, ha a fizetésükkel nincsenek megelégedve teljes mértékben, mert előttük áll az előremenetel lehetősége. Ahogy ez megszűnik, illetve az egyén már találja számára kielégítőnek a munkakört, azonnal képes váltani, számára a munka élvezhetősége és értéke a preferencia-rendszer elején helyezkedik el.

6. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYE: A MOTIVÁCIÓS MÁTRIX

Y generáció, munka, motiváció. Ezt a három kifejezést mindenki ismeri, mégis az egyik a három közül kicsit homályos. Ez pedig nem más, mint a motiváció. A kérdőívem és kutatásom céljai között szerepelt meghatározni a magyar Y generáció jellemzőit, összehasonlítva az amerikai populációval, majd motivációs lehetőségek felvázolása az eredmények alapján.

Azt már az elején látnunk kell, hogy az Y generáció külön egyéniségekből áll, így nem lehet olyan megoldást, módszert meghatározni, amely mindenki számára megfelelő lenne. Ennek ellenére szeretnék megfogalmazni egy olyan univerzális módszert, amely a legtöbb esetben működhet, amely a legtöbb fiatalnál motiváló tud lenni.

Ahhoz hogy ezt a módszert megalkossuk, figyelembe kell vennünk, hogy mely személyiségjellemzők voltak kiemelkedően jellemzők erre a korosztályra. Ezek a sikerorientáltság, nyitottság, önállóság, tanulóképesség, együttműködő készség. Majd meg kell vizsgálnunk, hogy melyek voltak számukra a karrier szó szinonimái. Ide tartozott a siker, a fejlődés, az önmegvalósítás, az elismerés és persze az anyagiak. Ezenkívül számításba kell vennünk, hogy a bérezés terén mit várnak el, a többség csak egy ideig tekinti motiválónak a fizetésemelést. Ennek alapján az alábbi motivációs mátrixot állítottam fel (ld. 5. táblázat):

5. táblázat: Motivációs lehetőségek a személyiségjegyek/karrierképek tükrében

	sikerorientáltság	nyitottság, tanuló-képesség	önállóság	együttműködő készség
<i>siker</i>	kihívást jelentő, de eltérő feladatok	munkakör szélesítés	nagyobb felelősségű munka	csapatmunka
<i>fejlődés, tudás</i>	egyre komplexebb feladatok	továbbképzések	rotáció	mentori program
<i>önmegvalósítás</i>	nagy horderejű projektek	funkcionális rugalmasság	felhatalmazás	bevonás a döntéshozatalba
<i>elismerés</i>	pozitív visszacsatolás	„nyeremény”: pl. konferencia	előléptetés	erkölcsi elismerés, díjak

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az 5. táblázatból látható, minden főbb személyiségjegynek vennünk kell a karrierképekkel vett kombinációját, majd ezekre kell megoldásokat találnunk a leginkább jellemző motivációs lehetőségekkel. Az 5. táblázatban azok a tényezők szerepelnek, amelyeket nem tudunk minden esetben alkalmazni, hanem csak bizonyos alkalmakkor vethetünk be. Ilyen például a felelősség növelése. Ennél a lehetőségnél fontos ismernünk a munkavállalót, hogy mennyire szereti, ha komoly döntésekbe beleszólhat, mennyire szeret egyedül dönteni, mennyire mer felelősséget vállalni. Hiszen ha egy olyan munkavállalót próbálunk ezzel motiválni, aki azt szereti, ha neki pontosan megmondják, hogy mit és hogyan csináljon, akkor nem biztos, hogy jobban vagy hatékonyabban fog dolgozni, tehát a célunkat nem értük el.

Ugyanígy a csapatmunka is csak azoknál lehet sikeres, akik szeretnek együttműködni másokkal, és a közös cél motiválja őket jobbnál jobb teljesítmény elérésére. Hiszen gondoljunk csak bele: egy igazi önmegvalósító embert beosztunk egy csapatba, akkor ott nem lesz kellő alázattal a munkája iránt, szeretne kitűnni valahogyan a csoport munkavégzése során, amely utána belső feszültségekhez vezethet, majd pedig a munka rovására mehet.

A pozitív visszacsatolás is csak olyan esetekben működik, amikor az Y generáció szülőtte elismerésre vágyik, ezért dicsérni kell őt, de megvan benne a kettősség, hogy sikereket is szeretne elérni, hiszen sikerorientált, így az építő jellegű kritikával nem minden esetben szabad megakasztani a munkáját, tovább kell bátorítani, s mivel tehetségről beszélünk, be fogja váltani a hozzá fűzött reményeket.

A továbbképzések esete nem új keletű, manapság mindenki hallott már róluk. Olyankor érdemes használni, ha a vállalatnak sikerült egy nagyon tehetséges fiatalot megtalálnia és célja a munkavállaló megtartása. Azonban még szakmai szinten nem olyan jól kvalifikált, mint társai ezért a nyitottságát és tanulóképességét kihasználva folyamatosan képzik, tanítják, lehetőségeket biztosítanak számára, hogy újabb és újabb területekkel ismerkedjen meg, így motiválva őt, hogy ne hagyja el a céget, továbbra is náluk dolgozzon. A gyakorlatban nagyon sok példát találhatunk erre, mikor a cégek rotáció keretében folyamatosan képzik munkavállalóikat, ilyen például a Posta vagy éppen a Tesco. Emellett hasonló kategóriába tartoznak a bizonyos időtartamra szóló gyakornoki programok, ahol a fiatal munkavállalók egy év alatt minél több területen kipróbálhatják magukat, eldönthetik, hogy mi érdekli őket a gyakorlatban és utána a cég dönt, hogy meg van-e elégedve az elvégzett munka minőségével. Erre példa a KPMG, amely Magyarországon is nagy népszerűségnek örvend a pályakezdők körében, mint ideális munkahely.

Ha valaki igazán szeretne fejlődni és megvan benne az együttműködési készség is, akkor motiváló lehet számára, ha egy olyan tapasztalt kollégával dolgozhat együtt, akit kedvel és természetesen szakmailag teljes mértékben elfogad. Tőle tanulhat igazán, azonban ehhez a tapasztalt mentornak is együtt kell működnie a fiatal tehetséggel, segítenie kell őt és természetesen el kell fogadnia, ha ő is tud valamit, egyenrangú partnerként kell kezelnie. Sajnos ez hazánkban még nem annyira jellemző, mivel az idősebb vezetők bizonyos esetekben féltik az állásukat az ifjú titánoktól, nem mindig együttműködőek és a tehetségeket is megkérdőjelezzik, nem fogadják el őket partnerként.

Az elfogadás szinte minden esetben kulcsfontosságú lehet, így van ez akkor is, ha az egyén az elismerésre törekszik, de mindemellett szeret együttműködni másokkal, megvan benne a hajlam a csapatmunkára is. Ekkor jó megoldás lehet a munkavállalót előléptetni valamilyen vezetővé, de csak abban az esetben, ha kollégái elfogadják őt, mint leadert, követni fogják, így továbbra is együtt tudnak működni, de az egyén érzi, hogy elismerik, előrébb jut a ranglétrán.

Az előmenetel általában motiváló erővel hat az emberekre, nincs ez másképp abban az esetben sem, ha valaki a fejlődés, a tudás érti a karrier alatt és mindeközben sikerorientált, így ha nagyobb és felelősségteljesebb feladatokat bízhatnak rá, akkor azokban a helyzetekben fejlődhet, tudását kamatoztathatja, így sikeres lehet, de fontos a fokozatosság, az egyre növekvő feladatok lépcsőzetessége. Mivel az egyén így önmaga számára is meg tudja foglalmazni a fejlődési utat, sikerként tudja ezt kezelni és a következő előrejutás miatt újra motiválttá válik.

Természetesen e motivációs tényezőkön kívül nem szabad elfelejtkeznünk az általános, szinte mindenki esetében alkalmazható módszerekről. Ezek közé tartozik a fizetésemelés, de mint tudjuk, ez csak egy bizonyos szintig motivál, azonban ezt a szintet egyénenként különböző pénzösszegben lehet definiálni. Emellett a béren kívül juttatások is kiemelkedő jellegűek, hiszen mindenkinek el kell jutnia valahogy a munkahelyére, étkeznie kell, orvoshoz kell járnia. Tehát ezeket szinte bármely esetben lehet alkalmazni, azonban tudni kell az arányukat és, hogy mik a motiválandó egyén preferenciái. Ezeket mindig szem előtt kell tartani és a személyenként meghatározott motivációs módszerek a legjobbak és leghatásosabbak.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Az Y generáció munkához való hozzáállása, motiválhatósága manapság egyre nagyobb jelentőséggel bír, mivel rövid időn belül egyre nagyobb részét fogják kitenni a mai fiatalok a munkaerőpiacnak, így megszerzésükkel és megtartásukkal foglalkoznunk kell, erre figyelünk kell. Nehéz megmondani általánosságban, hogy mitől lehet vonzó egy munkahely e korosztály számára, mivel ebben a generációban jelenik meg a legtöbb komplex egyéniség, sok az ambiciózus és lelkes fiatal. Nekik nagyon nehéz megfelelni, hiszen magas elvárásaik vannak nemcsak magukkal szemben, hanem mások felé is.

Ebből kifolyólag lehetetlen, hogy mindenkit minden, és ugyanannyira motiváljon. Mégis a mai munkaadóknak meg kell határozniuk egy olyan univerzális stratégiát, amellyel várják az Y generáció szülötteit. A dolgozatomban ebben, a stratégia kialakításában kínál támpontokat, melyek megfogalmazását egy saját primer kérdőíves kutatás is segítette.

A kutatásom során az alapsokaságnak, aktív egyetemistáknak online kérdőív segítségével olyan kérdéseket tettem fel, amelyek próbálták megfejteni a hazai fiatalság főbb személyiségjegyeit a munka oldaláról közelítve, illetve a két legnagyobb motivációs tényezőhöz, a bérezéshez és a vertikális karrierhez való hozzáállásukat valamint a motivációs tényezők-höz való viszonyulásukat méri fel. Ezek eredményeképp felfedtem olyan személyiségjellemzőket, amelyek kiemelkedően jellemzők és természetesen voltak olyanok, amelyek megosztották a válaszadókat. Ezeket fel lehetett használni a saját, még a kutatás előtt felállított hipotéziseim igazolására vagy éppen cáfolására, összehasonlításra az amerikai szakirodalomban megismert képpel, illetve egy motivációs módszer kidolgozásakor. Ezek a személyiségjegyek nagyon fontosak a cégek, vállalatok számára, mert abból, hogy ki milyen ember könnyen le lehet szűrni, hogy kiből milyen munkaerő lesz majd. Míg a motivációs tényezők preferencia sorrendje az életkor és beosztás változásával átalakulhat, addig az alapvető jellemzők örökre megmaradnak, például aki fiatalon nyitott volt és könnyen tanult az később, idős korában is nyitott lesz az új információkra, így később is ez alapján könnyen találhatunk megfelelő motivációs tényezőt.

A pénz és a karrier egy ember életében betöltött szerepe kiemelkedő fontosságú, különösen így van ez az Y generáció esetében, hiszen ők azok, akik szeretik tartani a lépést a technikai fejlődéssel, szeretik megvenni mindig a legújabb fejlesztésű telefonokat vagy laptopokat. Ezenkívül az ő általuk elvárt életszínvonal már más, mint szüleik korosztályáé, ennek fenntartásához pedig kiemelkedő bérezésre van szükségük. Így esetükben, ebben

használnak a többi generációra (Veteránok, Baby Boom generáció, X generáció), jelentős motiváló erővel bír a fizetésemelés vagy egyéb pénzügyi juttatás. A karrier ugyancsak kiemelkedő jelentőségű, hiszen ahogy egy korábbi magyar kutatáshoz képest manapság egyre inkább előtérbe kerülnek az belső motivációhoz kapcsolódó karrier szinonimák. Egyre fontosabbá válik az önmegvalósítás, az előrelépés, az elismerés. Ezek mind nagyon fontosak, hiszen ezek alapján tudják, hogy mi a fontos a munkavállalónak, így tudnak számára egyedi motivációs tervet készíteni, amely segítségével megtarthatják őt a vállalt számára. Talán ez a legfontosabb és talán ehhez kell a legtöbb motiválás is, a megtartás érdekében. Hiszen ha egy igazi tehetség bekerül egy munkahelyre, ott rövid időn belül sikereket ér, de nem látja a fejlődési lehetőséget, akkor hirtelen úgy dönthet, hogy máshol is kipróbálja magát. Ekkor kell őt igazán motiválni. Mivel azt érzi nem lát fejlődési lehetőséget, akkor fontos a továbbképzése vagy előléptetés, ha máshol többet fizetnének neki, akkor juttatások segítségével lehet őt megtartani a cég számára.

Összefoglalásként elmondható, hogy mindenkit egyedi módon lehet a leginkább motiválni és igazán úgy, hogy ha az általános generációs jellemzőkön túl a munkavállaló felettese bizonyos abban, hogy miért szeretne munkahelyet váltani a fiatal. Ekkor lehet preventív politikával megtartani a tehetséget, ehhez pedig nélkülözhetetlen a kommunikáció, a visszacsatolás mindkét oldalról. Kommunikálni kell, így ismerhetők meg a felek elképzelései, így lehet csak összeegyeztetni az elvárásokat, felmérni az igényeket és hatékonyan dolgozni a vállalat érdekeit szem előtt tartva, hiszen minden cég számára a profitmaximalizáló magatartás az evidens, ehhez azonban nélkülözhetetlenek a megfelelő munkaerő-állomány. Őket jól kell tudni motiválni és a végén mindenki munkáját siker koronázza majd.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció ? *Vezetéstudomány*, 38 évf. 2 szám, 2-21. oldal
- Pataki B. (2011): Változásmenedzsment, oktatási segédlet, BME, Budapest.

Internetes források

- Asthana, A. (2008): They don't live for work ... they work to live
<http://www.guardian.co.uk/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance>
(letöltve: 2011.10.10.)
- Berecz D. – Molnár Zs. – Papp G. (2010): A motivációs levélen innen és túl (A 80-as generáció; 74-82.o.) <http://www.kontramuhely.hu/wp-content/uploads/2011/01/80as-generacio-esszekotet.pdf> (letöltve: 2011. 09.30.)
- Carrier, L.M., Cheever, N.A., Rosen, L.D., Benitez, S. Chang, J. (2008): Multitasking across generations: Multitasking choices and difficulty ratings in three generations of Americans <http://www.csudh.edu/psych/MultitaskingFinal.pdf> (letöltve: 2011.09.25.)
- Deal, J.J. (2007): Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground Hivatkozva: Tolbize, A. (2008): Generational differences at workplace http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (letöltve: 2011.10.07.)
- Gaylor, D. (2002): Generational differences,
http://www.agts.edu/faculty/faculty_publications/articles/creps_generations_chart.pdf (letöltve: 2011. 10.05.)
- Gursoya, D. Maierb, T.A., Chic, C.G. (2008): Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce
<http://www.tamglobalservices.com/documents/TAM%20Global%20Research%20Generational%20Differences.pdf> (letölve: 2011.10.02.)
- Haas, Nancy A. (2005): Do generational differences impact the workplace?
https://home.ests.jacobs.com/jedi/jedi_docs/generational_issues.pdf (letöltve: 2011.10.15)
- Heffernan, M. (2006): Managing Generational Differences in the Workplace
<http://www.fastcompany.com/resources/talent/heffernan/managing-generational-differences/052507.html> (letöltve: 2011. 10. 07.)
- McCrindle: Understanding Generation Y
<http://www.learningtolearn.sa.edu.au/Colleagues/files/links/UnderstandingGenY.pdf>
(letöltve: 2011.10.02.)
- Spiro, Cara (2006): Generations in the workplace
http://dWASHINGTONLLC.com/pdf/generation_y_workplace.pdf (letöltve: 2011.09.27.)
- Szilágyi K. (2010): Új motivációs eszközök kellenek az Y generációhoz
<http://www.hrportal.hu/hr/uj-motivacios-eszkozok-kellenek-az-y-generaciohoz-20101108.html> (letöltve: 2011.10.04.)

- Tolbize, A. (2008): Generational differences at workplace
http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (letöltve: 2011.10.07.)
- Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? (2010): http://www.8-ora-munka.hu/munka_allas_hirek/?aid=0391f7af38b24b48899947d&cat=23 (letöltve: 2011.10.12.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: EMPIRIKUS FELMÉRÉS KÉRDŐÍVE

*Kötelező

életkor *

- ☐ <18
- ☐ 18-25
- ☐ 25-31
- ☐ >31

nem *

- ☐ nő
- ☐ férfi

Legmagasabb iskolai végzettséged szintje *

- ☐ alapfokú
- ☐ középfokú
- ☐ felsőfokú
- ☐ Egyéb:

Jelenleg tanulsz-e felsőoktatási intézményben? *

- ☐ igen
- ☐ nem

Milyen területen tanulsz/tanultál? *

- ☐ gazdasági
- ☐ műszaki
- ☐ természettudományi
- ☐ társadalomtudományi

- ☐ művészeti
- ☐ Egyéb:

Ha jelenleg tanulsz felsőoktatási intézményben, akkor melyikben ?

Értékelj a következő tulajdonságokat, hogy mennyire jellemzőek Rád! *

	egyáltalán nem	nem biztosan	tudom jellemző
sikerorientáltság, teljesítményorientáltság	☐	☐	☐
magabiztosság, ambíció	☐	☐	☐
hatalomvágy	☐	☐	☐
együttműködő készség	☐	☐	☐
tanulóképesség	☐	☐	☐
optimizmus	☐	☐	☐
nyitottság	☐	☐	☐
rugalmasság	☐	☐	☐
magas elvárások mások felé	☐	☐	☐
kapcsolatorientáltság	☐	☐	☐
változásorientáltság	☐	☐	☐
döntésekbe való bevonás és felhatalmazás iránti vágy	☐	☐	☐
önállóság	☐	☐	☐

Mely szempontok a számodra legfontosabbak egy állás értékelésénél? (jelölj meg maximum hármat) *

- ☐ fizetés
- ☐ technikai feltételek
- ☐ munka élvezhetősége
- ☐ közvélemény a munkahelyről/cégről
- ☐ rugalmas munkaidő

- ☐ csapatmunka lehetősége
- ☐ egyéni karrier lehetősége
- ☐ folyamatos visszacsatolás, informális értékelési rendszer
- ☐ Egyéb:

Mennyire motiváló erejű számodra a fizetés egy napi 8 órás, végzettségének megfelelő állásnál?(pl.mennyire fog többet és jobban dolgozni, ha több lesz a fizetése?) * 1 – nem változtat sem az elvégzett munkám mennyiségén, sem a minőségén, 2 –többet fogok dolgozni 3 – jobban fogok dolgozni, 4 – többet és jobban fogok dolgozni, nagyon motivál

1 2 3 4

nem változtat sem az elvégzett munkám mennyiségén, sem a minőségén ☐ ☐ ☐ ☐ többet és jobban fogok dolgozni, motivál

Mit gondolsz létezik-e olyan összeg, amely után már nincs motiváló ereje a bérezésnek? Ha igen, akkor mekkora ez az összeg nettóban ? (havi szinten értendő)

Mennyire bír motiváló erővel számodra a vertikális karrier lehetősége adott cégnél?(alkalmazottból kis idő elteltével előléphetsz középvezetővé majd újabb idő elteltével felsővezetői beosztásba kerülhetsz) * 1 – egyáltalán nem motivál, 2 – számít, hogy előrejuthassak, 3 –az előrejutás az egyik legfontosabb ösztönző számomra, 4 – csak ez motivál

1 2 3 4

egyáltalán nem motivál ☐ ☐ ☐ ☐ csak ez motivál

Mit jelent számodra a karrier szó ? *

- ☐ anyagiak
- ☐ siker
- ☐ előmenetel
- ☐ fejlődés, tudás
- ☐ életút, cél

- ☐ önmegvalósítás
- ☐ stressz, lemondás
- ☐ elismerés
- ☐ ambíció, kitartás
- ☐ törtetés
- ☐ Egyéb:

Szerinted milyen beosztásban fogsz dolgozni karriered csúcán? *

- ☐ munkatárs
- ☐ kiemelt munkatárs
- ☐ középvezető
- ☐ felső szintű vezető
- ☐ első számú vezető
- ☐ szakértő
- ☐ tanácsadó
- ☐ Egyéb:

Mit gondolsz mekkora az ideális időtartam egy adott pozícióban ahhoz, hogy valaki egy szinttel feljebb lépjen a ranglétrán? * (pl. alkalmazottból középvezető legyen)

- ☐ <12 hónap
- ☐ 12-18 hónap
- ☐ 18-24 hónap
- ☐ >24 hónap

Miért váltanál munkahelyet? *

- ☐ új kihívások miatt

- ☐ nem jövök ki jól a munkatársaimmal, főnökömmel
- ☐ jobb fizetés miatt
- ☐ ha nem látok fejlődési/előrelépési lehetőséget a mostani munkámban
- ☐ ha nem értékelik eléggé a teljesítményemet
- ☐ Egyéb:

Mennyire fontos számodra a munka élvezete, az hogy szeresd, amit csinálsz ? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – csekély hatása van a teljesítményemre, 3 – sokat számít, 4 – csak ez a fontos

1 2 3 4

egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ csak ez a nagyon fontos

Milyen technikai és egyéb felszereltséget vársz el egy ideális munkahelytől? * többet is választhat

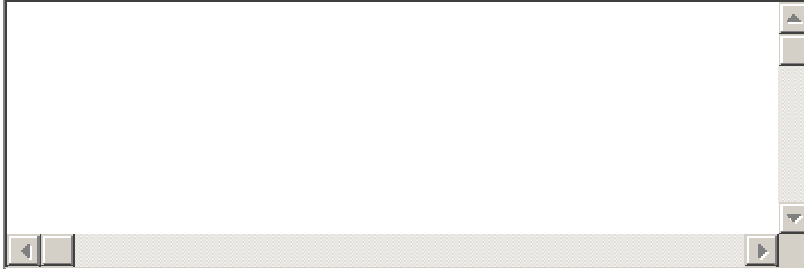
- ☐ csak általad használt számítógép a munkahelyen
- ☐ csak általad használt telefon a munkahelyen
- ☐ céges laptop
- ☐ céges mobiltelefon
- ☐ fénymásoló, nyomtató a cégnél
- ☐ korlátozás nélküli internet használat
- ☐ Egyéb:

Mennyire fontos számodra a rugalmas munkaidő? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – csekély hatása van, 3 – számít, 4 – nagyon fontos

1 2 3 4

egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ nagyon fontos

Miért fontos számodra a rugalmas munkaidő? Ha nem az, miért nem ?



Mennyire kedveled a csoportmunkát, mennyire szeretsz csapatban dolgozni? *

1 2 3 4

nem kedvelem ☐ ☐ ☐ ☐ nagyon kedvelem

Csapatjátékosnak tartod magad? *

- ☐ igen
- ☐ nem

Mennyire fontos számodra, hogy mit gondol közvetlen környezeted (család, barátok) arról a cégről, ahol dolgozol? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – számításba veszem, 3 – sokat nyom a latban 4 – csak ez a fontos

1 2 3 4

egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ csak ez a fontos

Mennyire fontos számodra, hogy mit gondol a közvélemény, arról a cégről, ahol dolgozol? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – számításba veszem, 3 – sokat nyom a latban 4 – csak ez a fontos

1 2 3 4

egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ csak ez a fontos

Mennyire fontos számodra, hogy főnököd visszacsatolást adjon Neked? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – számításba veszem, 3 – sokat számít 4 – nagyon fontos

1 2 3 4

egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ nagyon fontos

Milyen típusú visszacsatolás fontos számodra ? *

- ☐ pozitív visszacsatolás, további bátorítás
- ☐ építő jellegű kritika
- ☐ mindkettő ugyanannyira fontos

Mennyire fontos Neked, hogy elmondhasd véleményedet (akár név nélkül is)? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – néha jól esik, 3 – sokat számít 4 – nagyon fontos

1 2 3 4

egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ nagyon fontos

Mennyire vagy nyitott az atipikus foglalkoztatási formákra ? (részmunkaidő, távmunka, határozott idejű foglalkoztatás, megbízási szerződéssel való munkavégzés stb.) * 1 – egyáltalán nem vállalnék ilyen formában munkát, 2 – néha hasznosabbnak vélném, 3 – mindig a helyzet függvényében döntök róla, 4 – csak így vállalom munkát

1 2 3 4

egyáltalán nem vállalnék ilyen formában munkát ☐ ☐ ☐ ☐ csak így vállalom munkát

Mit gondolsz, milyen juttatási formákkal lehet leginkább motiválttá tenni a munkahelyeden? *

- ☐ étkezési támogatás
- ☐ utazási költségtérítés, kedvezmény
- ☐ biztosítás, önkéntes magánnyugdíjpénztár, egészségpénztár
- ☐ mobiltelefon használata
- ☐ üdülési csekk
- ☐ vállalati kirándulás
- ☐ cégautó használat
- ☐ internet előfizetés
- ☐ ajándékutalvány
- ☐ 13. havi munkabér
- ☐ lakhatási támogatás
- ☐ továbbképzés támogatása (ösztöndíj)
- ☐ laptop, számítógép
- ☐ sporttámogatás

- ☐ ingyenes szakorvosi ellátás
- ☐ kedvezményes vállalati vásárlás
- ☐ munkaruha, ruhapénz
- ☐ Egyéb:

Ha választhatnál, a fenti juttatásokat kérnéd vagy a neki megfelelő pénzösszeget ? *

- ☐ juttatás
- ☐ pénzösszeg
- ☐ mindegy

Mit gondolsz a kérdőívről? Észrevételek, javaslatok...