

OTDK-DOLGOZAT

Orosz Emese

BA

2013

**„Z- STRATÉGIA”- VÁLLALATI VÁLASZ A MUNKÁBA ÁLLÓ Z-
GENERÁCIÓRA**

**STRATEGY „Z”- CORPORATE RESPONSE TO NEW
GENERATION ENTERING THE LABOR MARKET**

Orosz Emese

Kézirat lezárva: 2012. március 29.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS A Z- GENERÁCIÓVAL KAPCSOLATOS STRATÉGIÁK TANULMÁNYOZÁSÁBA.....	1
2. ELMÉLETI ALAPOK.....	3
2.1. AZ ERŐFORRÁS ALAPÚ ELMÉLET, MINT A STRATÉGIAI HR ALAPJA	3
2.2. A VÁLLALKOZÓ ÉS ADMINISZTRATÍV VEZETŐ SZEMBEÁLLÍTÁSA, AZ ERŐFORRÁSOK KEZELÉSE SZEMPONTJÁBÓL	4
2.3. A DIVERZITÁS, MINT A VERSENYELŐNY FORRÁSA.....	5
2.4. A DIVERZITÁS STRATÉGIAI SZEMLELETÉNEK MEGALAPOZÁSA	6
2.5. DIVERZITÁS MENEDZSMENT A SZERVEZETBEN	8
3. MÓDSZERTAN.....	11
3.1. A MÓDSZERTAN ELMÉLETI ALAPJAI	11
3.2. A FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚ MÓDSZERTANA.....	11
3.3. A MÉLYINTERJÚ MÓDSZERTANA	12
4. FÓKUSZBAN: A Z- GENERÁCIÓ.....	14
4.1. KITEKINTŐ: A KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK JELLEMZŐINEK ÖSSZEVETÉSE	14
4.2. A Z- GENERÁCIÓT ALAKÍTÓ VÁLTOZÁSOK.....	15
4.3. A Z- GENERÁCIÓ GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGAI.....	17
4.4. A Z- GENERÁCIÓ A KUTATÁS KÖZÉPPONTJÁBAN.....	18
4.4.1. Z- generáció az internet világában.....	18
4.4.2. A Z- generáció viszonya a munkavégzéshez.....	19
4.4.3. Z- generáció, vállalati szemszögből.....	21
4.4.4. Következtetések a vállalati interjúk alapján.....	26
4.4.5. A kutatások összevetése, generációs jellemzők és vállalati kompetenciák alapján	27
4.5. ADAPTÁCIÓ, MINT A GENERÁCIÓS PROBLÉMÁRA VALÓ MEGOLDÁS	28
5. ÖSSZEGZÉS.....	32
5.1. EREDMÉNYEK ÉS A TÉMA TOVÁBBGONDOLÁSA	32
IRODALOMJEGYZÉK.....	33
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: KÉRDÉSVÁZLAT AZ INTERJÚKHOZ	II
2. MELLÉKLET: FÓKUSZCSOPORT VEZÉRFONALA	IV
3. MELLÉKLET: GENERÁCIÓK JELLEMZŐI ÉS A Z- GENERÁCIÓ.....	IX

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A diverzitás menedzsment EEM gyakorlata a szervezeti hatékonyság növelésére	9
2. táblázat: A generációk jellemzői	14
3. táblázat: Az adaptációs stratégiák előnyei és hátrányai	29
4. táblázat: Az adaptációs stratégiákhoz rendelhető konkrét menedzseri eszközök	30
1. ábra: A diverzitás menedzsment felépítése	9
2. ábra: A generációs jellemzők és vállalati kompetenciák összevetése	28

1. BEVEZETÉS A Z- GENERÁCIÓVAL KAPCSOLATOS STRATÉGIÁK TANULMÁNYOZÁSÁBA

A különböző generációk jelenléte a munkahelyeken évtizedek óta megszokott jelenségnek számít. Azonban az ezredfordulóra eljutottunk odáig, hogy immár négy, egymástól jól elkülöníthető generáció van jelen a munkaerőpiacon (Jorgensen, 2003). Ezeket a generációkat az alábbi elnevezéssel illeték: Veteránok, Baby boomerek, X- generáció és Y- generáció. Az utóbbi években pedig a vállalatok menedzsmentje is nagy valószínűséggel figyelemmel kíséri a generációkutatásokat. E generációk a munkaerő-menedzsmentre, a munkahelyi kapcsolatokra és egyúttal a vállalatok mindennapi működésére is jelentős hatással vannak. Napjainkban egy ötödik generáció is úton van a munkaerőpiac felé, melyet a társadalomkutatók Z- generációnak neveznek, ők a mai 15 és 25 évesek (Tari, 2010).

A generációs változások és a különböző generációk megjelenése a munkahelyen csak egy változó, amire a szervezeteknek reagálnia kell. Az ezredfordulón az emberi erőforrás menedzsment területén számos új trendet azonosítottak (Bokor et al, 2009): (1) demográfiai változások, például az idős korúak számának növekedésével egyre inkább kitolódik a munkavégzéssel töltött évek időtartama, (2) minden korosztályban megnő a munkával töltött idő, (3) a képzettség nagy arányú növekedése a fiatalabb korosztály esetében és az igény az élethosszig tartó tanulásra, (4) igény a munka és magánélet közti egyensúly megteremtésére, (5) valamint a globalizáció hatásai vagy a technológia nagy sebességű fejlődése, csak néhány a meghatározó trendek közül. A generációs szakadék növekedését elsősorban olyan demográfiai változások idézték elő, mint a házasságok számának csökkenése, a gyerekvállalás idejének kitolódása (Bakacsi et al, 1999). A vezetés feladata, hogy hozzájáruljon a generációk közötti szakadék csökkentéséhez és egy harmonikusan működő munkakörnyezet kialakításához (Ansorian, Good & Samuelson, 2003).

A munkahelyen dolgozó generációk „ütköznek”, „összecsapnak” és dinamizmusokkal előre viszik a szervezetet (Lancaster & Stillman, 2002). A vállalat diverzitásmenedzsmentjének a feladata, hogy a munkaerő szervezeten belüli változatosságát a stratégiai, a taktikai és az operatív humán erőforrás-menedzsment szintjén kezelje (Shen et al, 2009). A munkahelyi diverzitás kezelésébe, pedig a különböző generációk menedzselése is bele tartozik.

Munkám középpontjában a most piacra lépő Z- generáció áll, konkrétan a 18 és 25 év közötti értelmiségi munkavállaló, akinek a sajátos és eddig a munkaerő piacon nem ta-

pasztalt generációs jellemzői előbb- utóbb reagálásra készítetik a szervezeteket. Érdeklődésem a téma iránt akkor merült fel, amikor egy fókuszcsoporthoz álló kutatás keretében közelebbről megismertem azt a generációt, amelynek én is tagja vagyok. Így az, hogy a szervezetek milyen választ képesek adni e generáció munkába állására, személy szerint érint engem is.

Akkor döntöttem el, hogy ezt a generációt stratégiai nézőpontból is megvizsgálom: (1) jelent-e a szervezet számára előnyt a munkába állása, (2) és generáció munkába állására, mint környezeti változásra milyen adaptációs stratégiákat alkalmazhat a vállalat. Az alkalmazkodást a Z- generáció munkába álláshoz, az adaptációs stratégiák 5 fokozatú skáláján értelmezem, amelyek az elzárkózás, lemaradás, kései követés (reaktív), gyors követés (preaktív) és a trendek meghatározása (proaktív) (Balaton et al, 2009).

Dolgozatomban először az erőforrás alapú elmélettel szeretném megalapozni az emberi erőforrás menedzsment és a diverzitás menedzsment stratégiáját. Majd a stratégiai HR menedzsment egyik fontos elemeként a diverzitás menedzsmentet elhelyezem a vállalati kontextusban, melynek egyik feladata, hogy a szervezetben megtalálható generációs konfliktusokat és különbségeket kezelje, különböző gyakorlati menedzsment eszközökkel. A második nagy fejezete a dolgozatnak a kutatások módszertanával, míg a harmadik rész a kutatások bemutatásával, elemzésével és összevetésével foglalkozik, melyek alapján a fenn álló problémára keresem a választ.

Dolgozatom célja kettős: több fókuszcsoporthoz tartozó kutatásra építve bemutassa a Z- generáció legfontosabb jegyeit és e jegyek kapcsolódási pontjait a munkavégzéshez. Másrészt a Z- generációt „elhelyezni” a munka világában és megvizsgálni, hogy a megjelenésük milyen kihívás elé állítja a szervezeteket. Valamint egy multinacionális vállalat két vezetőjével készített mélyinterjú alapján megnézni azt, hogy vállalati szemszögből hogyan látják a generációt és annak a munkába állását, milyen kihívást jelent a Z- generáció megjelenése a vállalat számára és erre milyen stratégiai válasszal tud szolgálni. A kutatások összevetése alapján pedig célom, hogy a vállalat számára vázoljam a lehetséges adaptációs stratégiákat, amelyekkel választ tud majd adni a Z- generációra és annak igényeire.

2. ELMÉLETI ALAPOK

2.1. AZ ERŐFORRÁS ALAPÚ ELMÉLET, MINT A STRATÉGIAI HR ALAPJA

A HR-folyamatokat is nagy mértékben befolyásolják a környezeti változások (Bakacsi et al, 1999) és bizonyos stratégiai változások is, melyek közül a rövid távon hatók alkalmazkodási kényszert jelentenek. Ez a 80-as években a szervezetek átsztruálását és karcsúsítását jelentette (Pralhad & Hamel, 1990). Azonban az alkalmazkodás önmagában nem biztosítja a vállalat hosszú távú sikerességét és fennmaradását. Egyre inkább áthelyeződött a hangsúly azokra az alapvető képességekre és vállalati erőforrásokra, melyek normálnál magasabb extra-járadékot eredményeznek (Oliver, 1997) és hozzájárulnak a hosszú távú fenntartható versenyelőny kialakításához (Barney, 1991). Ezeknek az erőforrásoknak egyúttal értékesnek, ritkának, nehezen másolhatónak és nem helyettesíthetőnek kell lenniük.

Habár a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban SEEM) nem közvetlenül az erőforrás alapú elméletből született, fejlődésében óriási szerepet játszott. Ennek oka az volt, hogy az elmélet a külső tényezőkről (piaci helyzet) a belső kompetenciákra irányította a figyelmet és a versenyelőny forrásainak nevezte azokat (Wright et al, 2001). Ez mintegy legitimálta a HR állítását, miszerint az emberi tényező stratégiai jelentőségű.

A vállalati emberi erőforrások az erőforrások egyik kategóriáját alkotják (Barney, 1991), amely erőforrások közül a képzést, a tapasztalatot, tudást és az emberek (dolgozók, menedzserek) közti kapcsolatot szükséges kiemelni. A vállalat képességei ezzel ellentétben az erőforrások adaptálásának a képességére irányulnak (Amit & Schoemaker 1993): a vállalat emberi erőforrásain keresztül történő információ létrehozásán, áramlásán és cseréjén alapulnak. Erre a megközelítésre épít az erőforrás-alapú vállalatelmélet, mely szerint az erőforrás birtoklása és megszerzése önmagában nem biztosít a vállalat számára versenyelőnyt, ezeket az értékes erőforrásokat integrálni és kombinálni szükséges (Bakacsi et al, 1999).

Pralhad és Hamel (1990) úgy határozza meg a kompetenciákat, mint a vállalati versenyképesség gyökereit: kommunikáció, részvétel és mély elkötelezettség a vállalat felé. Az egyéni képességek, amelyek a vállalat elvető képességének az alapját adják; az egyének funkcionális szakértelmét olvasztják egybe a vállalat versenyképességének biztosítása

érdekében. Ezeket a kompetenciákat pedig ápolni és óvni kell, mert a fel nem használt tudás idővel elévül.

Továbbá a vállalatnál dolgozó emberek elégedetlenség esetén felmondhatnak, átpárolhatnak más vetélytárshoz, amely a vállalat számára egyértelmű veszteségként jelenik meg a miatt, hogy az emberi erőforrást egyre inkább befektetésnek és nem költségtenyzőnek tekintik (Bakacsi et al, 1999). A vállalati erőforrások, esetünkben az emberi erőforrás elvesztésével járó költség nagyságát előre megbecsülni is nehéz, mivel folyamatos fejlesztése hosszú távú és költséges (Prahalad & Hamel, 1990). A know-how, mellyel a vállalati dolgozók rendelkeznek Prahalad és Hamel (1990) vállalatok körében végzett kutatása szerint a legtartósabb vállalati erőforrásnak bizonyult. Ez mintegy alátámasztja azt a javaslatukat, hogy a stratégiai gondolkodásban a piaci szemlélet helyett mindinkább az erőforrás alapú szemléletnek kell előtérbe kerülnie (Hall, 1993).

2.2. A VÁLLALKOZÓ ÉS ADMINISZTRATÍV VEZETŐ SZEMBEÁLLÍTÁSA, AZ ERŐFORRÁSOK KEZELÉSE SZEMPONTJÁBÓL

Az erőforrások felhasználás és az azokhoz való viszony nem csak az erőforrás alapú elméletben jelenik meg, napjaink vállalkozói vezetői már másképp tekintenek a vállalati erőforrásokra. A 21. század már említett globális viszonyai között mindkét szemlélet a vállalati versenyképesség szolgálatába állítható. Hortoványi (2010) vizsgálta kvalitatív kutatással a vállalkozó vezetés legfontosabb dimenzióit, összevetve azokat a vállalkozói típusokkal. A típusok közül, a vállalkozó vezető, mely lehet egy vállalat megbízott vezetője is, és az adminisztratív vezető az, mely az általam vizsgált kontextusban figyelmet érdemel.

A vállalkozó vezetők olyan személyek, akik folyamatosan az újabb lehetőségek keresik, ehhez új erőforrás kombinációkra van szükségük, illetve ezeket az új lehetőségeket akkor is megpróbálják megvalósítani, ha az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre. Hortoványi (2010) szerint az erőforrások mindig a szűkös vagy hiányos erőforrások problémájával küzdenek, mivel a potenciális hozam eléréséhez már a felhasználandó erőforrásokat veszi figyelembe. A hiány pedig tudás, ismeret vagy működő tőke esetében is felléphet.

Így a vállalkozó vezető másként tekint a vállalat erőforrásaira, mint az adminisztratív vezető, akinek rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások. Az erőforrások szűkösségét a vállalkozó vezető produktív lehetőségnek éli meg (Hortoványi, 2010). Az erőforrásokat egyenrangúnak kezeli, csupán az számít, hogy sikerül-e a hiányzókat beszerezni. Itt jelentős ellentmondással szembesülünk az erőforrás alapú elmélethez képest, mivel ott

különbséget tesznek az erőforrások között a szerint, hogy melyek a vállalat számára az alapvető erőforrások. Az erőforrások hiányából fakadó lehetőség keresése továbbá vállalkozó vezető alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése és az erőforrások megszerzésének képessége viszik előre a szervezetet. Szemben az erőforrások kihasználására és kompetenciákra építő erőforrás alapú elmélettel.

2.3. A DIVERZITÁS, MINT A VERSENYELŐNY FORRÁSA

A stratégiai gondolkodás és az emberi erőforrásnak a vállalati versenyképesség szolgálatába állítása hívta életre a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet. Amely a környezeti és munkavállalói kihívások jobb megértése érdekében az emberi erőforrás rendszerek integrált tervezését, működtetését, értékelését és tervezését foglalja magába (Bakacsi et al, 1999). A hagyományos emberi erőforrás rendszerekhez képest, a stratégiai szemléletben már megjelenik a felsővezetői nézőpont és az emberi erőforrás menedzsment, mint vállalati funkció pedig kiemelt szerepet játszik a versenyképesség növelésében.

A SEEM menedzsment erőforrás alapú elméletből levezethető legfontosabb feladatai (Bokor et al, 2009:76):

- a vállalat erőforrásainak feltérképezése és osztályozása,
- a vállalat képességeinek feltérképezése,
- az erőforrások és képességek hozamtermelő képességének becslése,
- stratégiaalkotás,
- a stratégiai megvalósításához szükséges többlet erőforrás beszerzése.

Az ezredfordulót megelőző SEEM kutatások (Thomas, 1990) rávilágítottak arra, hogy az alapvető kompetenciák jelentősége nagyobb, mint valaha, mivel a rugalmas és a már nem hierarchikusan működő menedzsment nagy hangsúlyt helyez az egyénekre. Az egyes egyének különbözőségének elfogadásával olyan környezetet kell teremteni, amely menedzseli és értékeli a vállalati diverzitást (Shen et al, 2009). Ilyen formában implementálva, egy hatékony diverzitás-menedzsment a szervezeti fejlődést támogathatja.

A diverzitás értékelése abban nyilvánul meg, hogy a potenciális dolgozók különböző csoportjai által birtokolt tőkét a vállalatba integrálják és hasznosítják. Teszik ezt annak érdekében, hogy a vállalat számára értékes, ritka, tökéletlenül másolható és nem helyettesíthető versenyelőnyt biztosítson (McMahan et al, 1998).

A fent kifejtett erőforrás alapú vállalatelméletre támaszkodva a továbbiakban azt szeretném kibontani, hogy a munkahelyi diverzitás hogyan járulhat hozzá a vállalati ver-

seny-előny kialakításához. McMahan, Bell és Virick (2008) vizsgálta, hogy a diverzitás miképpen feleltethető meg az erőforrás alapú elmélet erőforrás-kritériumainak:

- A diverzitás értéke, abban jelenik meg, hogy a szervezetnek (kínálat oldal) olyan munkakörökkel kell rendelkeznie, amely a munkavállalók különböző képességeihez igazodik. Keresleti oldalon: a munkavállalóknak pedig rendelkezniük kell a különböző képességekkel.
- Az erőforrás ritkaságára vonatkozóan azt állapították meg, hogy a kiemelkedő képességű munkavállalók hordozzák. Az, hogy egy vállalatban a diverzitás minden formája megjelenjen azt meglehetősen ritkának ítélték, mivel mindegyik szervezetben létezik valamilyen formája a szegregációnak.
- A diverzitás akkor válik tökéletlenül másolhatóvá, ha történeti előzményei vannak és a versenytársak számára lehetetlen a forrásának az azonosítása. Ez úgy valósulhat meg, hogy a vállalat tudatosan toboroz diverz munkaerőt vagy a kiválasztási folyamat során törekednek a diverzitás növelésére. A vállalatnak rendelkeznie kell egy kiépített, jól működő rendszerrel, ami biztosítja, hogy a leendő munkavállalók szívesen dolgozzanak ebben a diverz környezetben. A környezetnek fontos eleme, hogy továbblépési és fejlődési lehetőséget biztosítson számukra. Ennek a rendszernek fontos elemei többek között a mentoring program és a teljesítmény-értékelési rendszer.
- A nem helyettesíthetőség abban nyilvánul meg, hogy a diverz munkaerővel rendelkező vállalat dolgozói szükségszerűen tanultak egymástól és ezt a tudást a vállalat hasznosítani is tudja, amikor kooperációra van szükség (McMahan, Bell & Virick, 2008).

Ezek alapján megállapítható, hogy az elmélet szintjén lehetséges, hogy a vállalat az emberi erőforrások, azon belül is a munkahelyi diverzitás kihasználásával, szervezetbe való be-ágyazásával versenyelőnyt építsen ki.

2.4. A DIVERZITÁS STRATÉGIAI SZEMLELETÉNEK MEGALAPOZÁSA

A diverzitás-menedzsmentet a szakirodalom egy új típusú menedzsment kihívásnak tartja és a dinamikusan változó környezet makro hatásaiból és változásaiból vezeti le (Barkema, Baum & Mannix, 2002). A globalizáció lehetővé tette új piacok integrálást, a vállalati értékláncok globális szétszóródását; a digitalizáció eredményeként az információ-áramlás gyorsabbá és költséghatékonyabbá válását, amely folyamatokra a vállalatnak választ kellett adnia. Ez alkalmazottak részéről a sokszínűség növekedésében is megnyilvánult, me-

lyet magukkal hoztak a szervezetbe. A diverzitás menedzsment egyik definíciója szerint, olyan heterogén munkaerő kiépítését jelenti egy igazságos munkakörnyezetben, hogy az a lehetőségekhez mérten úgy teljesítsen a legjobban, hogy sem az egyének, sem az egyes csoportok nem élveznek előnyt (Cascio, 1996).

A munkahelyi diverzitás megnyilvánulhat nem, rassz, etnikum, kor, társadalmi osztály, fogyatékkal élők és külső megjelenés szerint is (Toarniczky, 2008). A munkahelyi diverzitásból adódó feszültségeket a vállalatvezetésnek tudnia kell kezelni, mivel a diverzitás a szervezeten belül egy potenciális konfliktusforrás lehet, mely megakadályozhatja a szervezetet abban, hogy a diverzitás előnyeinek kihasználásával versenyelőnyre tegyen szert. Cox és Blake (1991) szerint diverzitást értékelő szervezetek kreatívabbak, innovatívabbak és rugalmasabbak.

Kezdetben a diverzitás menedzsment védőbástyaként szolgált a szervezetek számára a diszkriminációs vádakkal szemben. Ezt a nézetet képviseli Thomas és Ely (1996) diszkrimináció-igazságosság paradigmája. Majd a 80-as, 90-es években egy új paradigma, ami a diverzitás elfogadására és ünneplésére irányult.

Mára azonban üzleti érdekké vált, kihasználva az üzletek nemzetközivé válását, a világ piacainak fejlődését, a növekvő munkaerő mobilitást és az egyéni különbségekre fordított figyelem megnövekedését úgy, hogy közben becsben tartja a munkaerő különbözőségének formáit (Shen et al, 2009). További globális folyamatok is hatottak az üzleti szempontok előtérbe helyezésére, például a megjelenő sztereotípiák a különböző vallási és etnikai csoportokkal szemben, melyek feszültséget generáltak a szervezetekben valamint csoportmunka, team-munka térnyerése a vállalatokon belül (Cox & Blake, 1991).

Thomas és Ely (1996) a diverzitás kapcsán egyfajta paradigmaváltásról beszél, mely a szervezeti diverzitást a növekedésre, megújulásra és szervezeti tanulásra használja fel. Nyolc előfeltevést azonosítottak a szervezet és a szervezeti kultúra jellemzőire vonatkozóan:

- A felső vezetésnek fel kell ismernie, hogy a diverz munkaerő különböző meglátásokat és felfogást hoz a munkavégzésbe.
- Továbbá szükséges felismerni, ennek a lehetőségeit és kihívásait a szervezet számára.
- A vállalati kultúrának magas standardokat és minőségi elvárásokat kell támasztani az összes alkalmazott felé.
- A szervezeti kultúrának ösztönöznie kell az egyéni teljesítményt.

- A szervezeti kultúra fontos feladata, hogy támogassa a nyitottságot: vitára, építő jellegű konfliktusokra ösztönözzön a munkahelyi kérdésekben.
- A szervezeti kultúrának azt kell éreztetnie a dolgozókkal, hogy munkájuk hasznos és megbecsült tagjai a szervezetnek, ezáltal növeli az elköteleződést.
- Világos misszióval kell rendelkeznie azért, hogy a munkavállalók is értsék a szervezet céljait.
- Végezetül a szervezeti struktúrára vonatkozóan: annak egalitáriánusnak és bürokráciamentesnek kell lennie (Thomas & Ely, 1996).

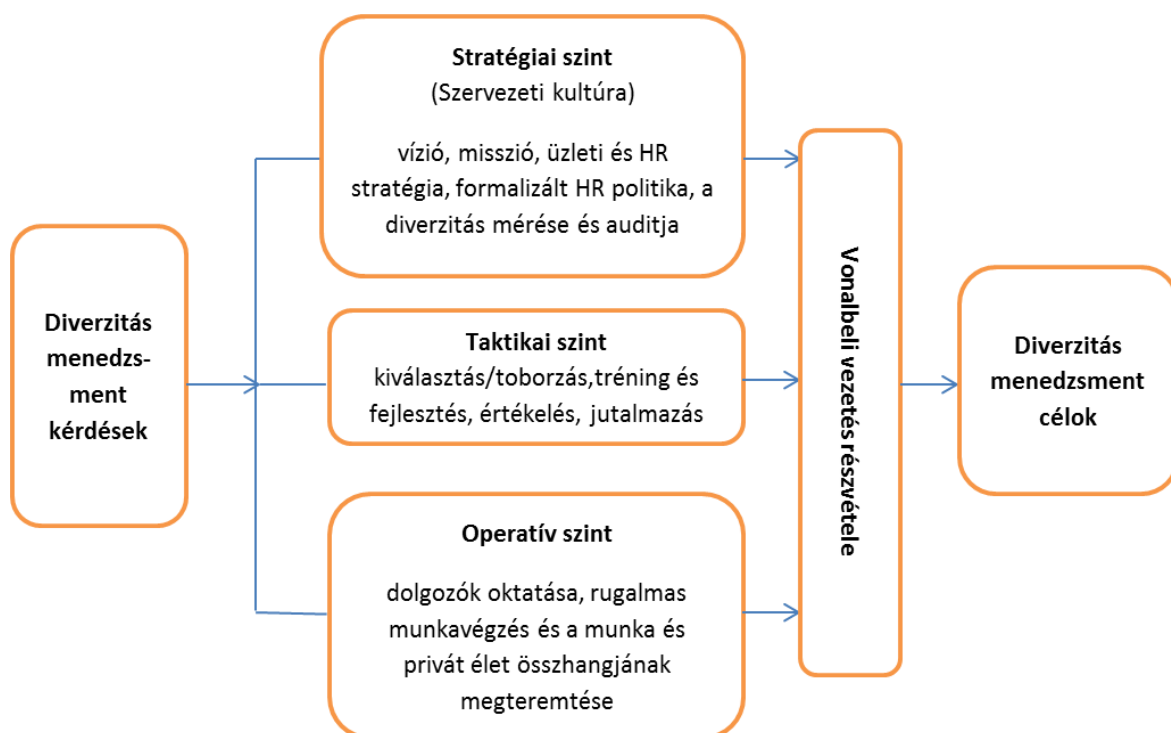
2.5. DIVERZITÁS MENEDZSMENT A SZERVEZETBEN

A diverzitás menedzsment céljait a következőkben lehetne összegezni (Cox & Blake, 1991):

- kreativitás,
- flexibilitás,
- munkaerő szervezethez vonzása,
- munkaerő megtartása,
- marketing lehetőségek jobb kihasználása.

A problémamegoldásnak egy szélesebb perspektíváját behozva a szervezetbe, a diverz munkacsoportok hosszú távon, elősegíthetik a szervezeten belül a gyorsabb és innovatívabb munkavégzést és ez által magasabb minőségű megoldások megszületését (Shen et al, 2009). Shen és társai (2009) szerint a diverzitás kultúrájának a legfelső vezetői szinteken meg kell jelennie, mind a misszióban, mind a vízióban és a vállalati stratégiában. A diverzitás menedzsment pedig három szervezeti szinten is jelen van: stratégia, taktikai és operatív szinteken, bevonva mindhárom szint menedzsmentjét a változatos feladatok kialakítása révén.

Stratégiai szinten a felső vezetésnek olyan szervezeti kultúrát kell kialakítania, ami felismeri a diverzitást és a forrásokat diverzitás irányelvek bevezetésére fordítja. Taktikai szinten, EEM irányelvek kialakítása a feladat, míg operatív szinten ezeknek az irányelveknek a gyakorlati megvalósítása (Shen et al, 2009).



1. ábra: A diverzitás menedzsment felépítése

Forrás: Shen et al, 2009

Toarniczky (2008) Kossek és társai (2006) munkája alapján a diverzitás menedzsment EEM gyakorlatát vizsgálja, melyben a HR stratégiai célokhoz gyakorlati megvalósítási lépéseket rendelnek.

1.táblázat: A diverzitás menedzsment EEM gyakorlata a szervezeti hatékonyság növelésére

HR Stratégiák céljai	Gyakorlati megvalósítás lépései
Szervezeti hatékonyság növelése	
A szervezet hírnevének növelése	szervezet elköteleződésének kommunikálása
A munkavállalók demográfiai profilváltozásának kezelése	rugalmas kedvezmények a munkavállalók számára, munkavállalói visszajelzés integrálása a teljesítményértékelésbe, előléptetés és kompenzáció a diverzitási célok teljesítésével
Diverz tehetségek vonzása	toborzási stratégiai, ismeretségi hálók kihasználása
Diverz tehetségek megtartása	formális és informális mentoring
Innováció növelése a diverz megközelítések integrációja révén	Tréningek.

Egyéni és csoport hatékonyság növelése	
Egyéni teljesítmény és elégedettség növelés	Rendszeres munkavállalói elégedettség felmérése.
Csapat problémamegoldó készségének növelése	Szocializációhoz szükséges erőforrások biztosítása, visszajelzés biztosítása.
Diverz munkavállalókkal való együttműködési készség növelése	Kiválasztás és klíma beillesztése a menedzserek teljesítményébe.
Diverzitás tudatosság növelése	Tréning (interkulturális, diverzitás tudatosság növelését szolgáló).

Forrás: Toarniczky (2008)

A munkahelyi diverzitásba való beavatkozás egyéni (kiválasztási folyamat), csoport (konfliktus menedzsment) és szervezeti (top management elköteleződése) fókusszal valósulhat meg, melyek mind azt jelzik, hogy a teljes szervezet működésére ható jelenségről beszélünk (Kossek, Lobel & Brown). Ezek a beavatkozási folyamatok nem csak a vállalat eredményességét és a megtérülését formálják, de ugyanakkor a kulturális tapasztalatokat, az egyéni interakciók minőségét, a csapatmunkát, kooperációt valamint az egyéni elköteleződést és azonosulást a vállalati célokkal.

A továbbiakban a kor szerinti diverzitásra, azon belül a generációkra helyezem a hangsúlyt, azon belül is a most munkába álló Z- generációra.

3. MÓDSZERTAN

3.1. A MÓDSZERTAN ELMÉLETI ALAPJAI

Ebben a fejezetben az elvégzett kutatások elméleti alapjait és módszertani hátterét szeretném bemutatni. Kvalitatív kutatási eljárás két lépcsős volt, része egy fókuszcsoportos kutatás, amely a Z- generáció jellemzőit volt hivatott feltérképezni, majd a mélyinterjúk következtek, melyek egy konkrét vállalat generációhoz való viszonyába igyekeztek betekintést nyerni.

A kvalitatív kutatási eljárás strukturálatlan, feltáró jellegű kutatási módszer, amely kis mintán alapul és a probléma megértését szolgálja. A kvalitatív eljárásokat két csoportra oszthatjuk: így az eljárások lehetnek közvetlenek vagy közvetettek. A közvetlen megközelítés nyílt, az eljárás során a projekt céljait ismertetik a megkérdezettekkel vagy az interjú jellege alapján ez egyértelmű számukra. Ezzel szemben a közvetett megközelítés során a moderátor elrejtí a kutatás valódi célját a válaszadó előtt (Malhotra, 2001:203).

A közvetlen technikák legfontosabb fajtái a fókuszcsoportos interjúk és a mélyinterjúk. A fókuszcsoportos interjú strukturálatlan interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók egy kis csoportjával. A mélyinterjú strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy magasan képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, azzal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit, attitűdjeit és érzéseit egy adott kérdés vonatkozásában. (Malhotra, 2001: 203-206)

3.2. A FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚ MÓDSZERTANA

A fókuszcsoport fő célja, hogy a kutató a megfelelő célpia tagjainak beszélgetése alapján betekintést nyerjen a számára érdekes kérdéskörbe. Esetünkben, a Z- generáció, annak internetezési szokásai, valamint ezzel kapcsolatban a munka és az internethasználat kapcsolatának feltérképezése volt a kutatási terület. E technika – vagyis a fókuszcsoport – értékét a gyakran előre nem várt eredmények adják, amelyek a szabadon folyó csoportmegbeszélés során merülnek fel. A fókuszcsoportok jellemzői elsősorban a csoportok mérete, a csoportok összetétele, a fizikai körülmények, az időtartam, a felvétel, valamint a moderátor szerepe (Malhotra, 2001)

Egy fókuszcsoport általában 8-12, homogén, előzetesen szelektált válaszadóból áll. Kutatásunk során 4 fókuszcsoportos interjút készült, melyek során a résztvevők száma eltérő volt. Az első és a második fókuszcsoportos interjún 6 illetve 4 fő vett részt, melyek

mini fókuszcsoportos interjúknak felelnek meg. A harmadik és negyedik fókuszcsoporton azonban már 8 valamint 12 fő vett részt, ami már egy ideális létszámnak tekinthető. A fontos, hogy a fókuszcsoportokat milyen környezetben folytatják le: a szabad, informális légkör ösztönzi a spontán megjegyzéseket. A fókuszcsoportokon elhangzott beszélgetéseket mindig rögzítik a későbbi visszajátszhatóság, leírás és elemzés érdekében. Bár a fókuszcsoport időtartama egy és három óra között mozog, az egy-másfél órás időtartam a tipikus. A fókuszcsoportos interjú vezetőjének, a moderátornak kulcsszerepe van a fókuszcsoport sikerességében, mivel kérdezőnek kapcsolatot kell létesítenie a résztvevőkkel, továbbvinni a megbeszélést, és a válaszadók gondolatait felszínre kell hoznia (Malhotra, 2001: 205).

A fókuszcsoportos interjúk megtervezésénél ügyelni a mintavételre, hiszen ez nagymértékben meghatározza az interjúk eredményeit. Így az interjúalanyok kiválasztásánál a leg-alkalmasabb az elbírálós mintavétel volt, mivel a Z- generáció internetezési szokásai, az internet és a munkavállalás kapcsolatának megítélése egyelőre egy viszonylag szűk társadalmi réteget érint. Az önkényes mintavételi technika során, a sokaság elemeit a kutató saját megítélése alapján választja ki (Malhotra, 2001:408). A kutatás célja nem a véletlen mintavételi módszereknél elvárt reprezentativitás, hanem sokkal inkább a megértés, a problémafeltárás és a generáció megértése volt. A kutatás résztvevői elsősorban 18-25 év közötti, gazdálkodástudományi szakokon tanuló egyetemisták voltak.

A kutatásra való felkészülés és azok levezetése, elemzése egy többlépcsős folyamat során valósult meg, melynek az első fázisában a kérdésekből összeállt az interjúk vezérfonala, amely fókuszcsoportok során folyamatosan alakult, attól függően, hogy mely témakör került fókuszbba. Majd operatív feladatok következtek: toborzás, teremfoglalás, időpont egyeztetés, a beszélgetések helyszínéül pedig a könyvtári konzultációs szobák szolgáltak.

Az elemzés során az egyes csoportok egységesen való kezelése volt a célra vezető, mert a résztvevők összetétele nem tette lehetővé az összehasonlítást. A vezérfonal megírása során megállapított négy témakört (internethasználat, közösségi oldalak, online kommunikáció, munkavégzés) nem az eredeti formájában került feldolgozásra, mert sok átfedést és kapcsolódási pontot volt az egyes nagy témák között a fókuszcsoportok során.

3.3. A MÉLYINTERJÚ MÓDSZERTANA

A mélyinterjú szintén egy a fókuszcsoportozhoz hasonló közvetlen módszere az információszerezésnek, de már egyénenként bonyolítja le, hogy érzéseket, attitűdöket, nézeteket ismerjenek meg egy konkrét kérdéssel kapcsolatban (Malhotra, 2001). A mélyinterjú alkalmas arra, hogy szakértői véleményeket tárjunk fel, konkrét témában, mely jelen esetben is

történt. A kutatás során két, egyenként 30 perces mélyinterjú készült vállalati vezetőkkel, a Z- generációhoz való vállalati viszonyok feltárására.

Az interjúra való felkészülés során összegyűjtöttem azokat a legfontosabb témákat, amelyek vizsgálatom tárgyát képezték és ezekhez megfelelően a témákhoz kérdéseket gyűjtöttem. Mindkét interjú körülbelül 30 percet vett igénybe, az elemzési folyamat pedig a kivonatolás után következett. Figyelembe véve az első kutatás eredményeit, alkottam meg a legfontosabbnak ítélt kategóriákat, amelyek mentén a kvalitatív kutatás elemzését elvégeztem. Az interjúk anyagát egységesen kezeltem, mivel a generációhoz való viszony tekintetében a két interjúalany nem tért el, valamint a két vélemény együtt kezelve, vállalati szempontból is értékelhető.

Fontos része volt a kutatásnak, a fókuszcsoporthoz generációs jellemzőinek, a vállalatok és a munkavégzés irányába támasztott elvárásoknak, a konkrét vállalattal való összevetése. Ezek részben megfeleltethetőek voltak egymásnak és számos átfedést mutattak.

4. FÓKUSZBAN: A Z- GENERÁCIÓ

4.1. KITEKINTŐ: A KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK JELLEMZŐINEK ÖSSZEVETÉSE

A következő táblázatban (2. táblázat) a jelenleg munkaerőpiacon lévő négy generáció fontosnak ítélt jellemzőit foglaltam össze több forrást felhasználva és ezekhez a jellemzőkhöz igazodó speciális HR stratégiákat is feltüntetve.

2. táblázat: Generációk jellemzői

Generáció	„Veterán”	Baby boomer	X	Y	Z?
Generációt formáló esemény	Nagy gazdasági válság, világháború	Háborút követő jólét	Globalizáció, technológiai bumm	Bizonytalanság, terrorizmus, munkanélküliség	
Értékek	Család, hazaszeretet	Siker/anyagi javak, reform	Munka-privát élet egyensúlya, tudás	Szolgálat, „azért dolgozok, hogy éljek”	
Előny (szervezet számára)	bölcsesség, tapasztalat, kitartás	szociális készségek	technikai tudás, oktatás	képzettség, munkamorál, „multitask”	
Magatartás-szabályokhoz való viszony	Szabálykövetés	„Megküzdés”	Változtatás	Szabályalkotás	
Lojalitás	Magától értetődő	Lojális, de nyitott egy jobb ajánlatra	Egyénekhez és csoportokhoz lojális	Magához és a személyes kapcsolatokhoz lojális	
Problémamegoldás	Hierarchikus	Horizontális.	Független.	Együttműködő.	
Visszacsatolás iránti igény	Nem tartja fontosnak	Évente	Heti/napi szinten	Folyamatosan	
Karriercélok	Hagyatékot hátrahagyni	„sztárkarrier”	„hordozható” karrier	Párhuzamos karrier utak	
A munka jutalma	Jól végzett munka öröme	Pénz, cím, elismertség	Szabadság	Jelentősegteljes munka	
Munkahelyváltás	Megbélyegző	Háttérbe szorít	Szükséges	Természetes	
Képességfejlesztés	Képzettnek érzi magát	Attól tart, hogy az utána jövők elveszik a munkáját	A siker kulcsa	Alapvető	

Néhány alkalmazott HR stratégia	Tapasztalat tisztelte, oktatóként és coachként alkalmazni őket	Megbízás fontos feladatokkal, kihívások biztosítása	Szabályok/ szintek csökkentése, innováció, „just-in-time training	Jelentőségteljes munka biztosítása, motiválás személyes célokkal
--	--	---	---	--

Források: Quinn (2010); Frandsen (2009); Bokor et al (2009); Lancaster & Stillman (2002); Esiner (2005).

Az utolsó oszlop nem véletlen maradt kitöltetlenül, mert egy olyan generáció jellemzői tartalmazná, amelyik nem rég lépett ki a munkaerőpiacra vagy az elkövetkezendő években fog munkába állni. Mind a vezetők, mind a vállalatok számára jelenleg kérdőjeleként szolgálnak. Ahhoz, hogy a táblázatot (2. táblázat) a most munkába álló Z- generációra is ki lehessen tölteni, szükséges ismerni a generáció legfontosabb jellemzőit és megfigyelni a generációt a munkahelyen is.

4.2. A Z- GENERÁCIÓT ALAKÍTÓ VÁLTOZÁSOK

A téma az ezredfordulót követően még aktuálisabbá vált, hiszen egy merőben más jellemzőkkel rendelkező generáció áll a munkavállalás küszöbén. Számos névvel illetik, ezt a most felnövő és munkába álló generációt: „bedrótzott generáció”, virtuális bennszülöttek vagy I- Generáció, ami az információtechnológia térhódítására és információs társadalomra utal. Továbbá a számítógépeken eltöltött idő miatt a „csendes generáció” név is találó, amivel illeték (Jodli, 2009). Kevésbé ismert nemzedéki címkék a tartalom generáció, futurista generáció, szülőhaza nemzedék mind-mind az Y- generáció után következő Z- generációnak nevezett nemzedékre utalnak.

Egyre nehezebb feladatot jelent a kutatóknak e generáció és az azt követő generációk behatárolása, mert egyre inkább globális gondolkodásra van szükség. A mai generációk minden tekintetben egyre inkább átlépik a társadalmi és kulturális határokat (McCrindle & Wolfinger, 2009).

William Strauss és Neil Howe (1992): Generations. The history of America's future, 1584 to 2069 c. munkájára nagy arányban hivatkoznak a generációkkal, generációkutatással foglalkozó irodalmak. A generációkat minden esetben egy adott időszak meghatározó eseményei és körülményei formálják, melyet befolyásol az is, hogy generáció egyes tagjait mely életszakaszukban érik az adott események (Strass & Howe, 1992). Az életünk korai szakaszában bennünket ért események meghatározóak arra nézve, hogy

kialakuljanak a nemzedékeket egymástól elkülönítő kollektív személyiségjegyek és a generációk tagjai hasonló életpályákat járnak be.

Manapság a generációs időt se lehet pontosan meghatározni, a hagyományos életszakaszok megváltoztak: a gyermekkor rövidebb, a várható élettartam pedig kitolódott. Strauss és Howe (1992) generációkutatása az Amerikai Egyesült Államokra korlátozódott, ebből kifolyólag leginkább az ottani viszonyokra és életkörülményekre értelmezhető. Mivel a generációk már átlépnek minden létező határt és globálissá válnak, magának a generációnak a definícióját újra kellett gondolni:

„[...] A generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk- ma szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.”

(McCrindle & Wolfinger, 2009:14).

Egy-egy generáció születési időkkal való behatárolása nehéz és körülményes feladat. Nem attól lesz valaki egy generáció tagja, hogy születési ideje beleesik egy meghatározott időintervallumba, hanem leginkább attól, hogy a generáció sajátosságait magának érzi, ugyanazok vagy hasonló események hatottak rá fiatal korában: kialakult egy úgynevezett „kortalan” generációs gondolkodás (Lancaster & Stillman, 2002).

A múltban, a jelenben és a jövőre nézve is hatnak olyan erők a generációkra, melyek jelentősen befolyásolják a tagjainak a gondolkodását. Szignifikáns formáló erővel bír a közös múlt, a közös történelem; a jelenben a különböző demográfiai változások, úgy mint a népességfogyás, házasságkötések és válások száma (Lancaster & Stillman, 2002). A médiának minden időszakban számottevő hatása volt és van a generációkra: gondoljunk a rádióra, majd a televízióra és napjainkban az internetre. Az információs társadalom, a globalizálódás, a környezetvédelem fontosságának hangsúlyozása és a tömeges személyre szabás olyan jelenségek, amelyek között ez a generáció felnő.

Az különbözteti meg leginkább a többi generációt a Z- generációsoktól, hogy míg nekik alkalmazkodniuk kellett a digitális technológiák előidézte új életstílushoz, addig a Z számára ez az a közeg, amiben felnőttek és természetesnek veszik. Marc Prensky híres pszichológus 2001-ben alkotta meg a digitális bennszülött kifejezést, ami ad egy alap képet arról, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkezik ez az új nemzedék (Prensky, 2001). Megkülönböztette a bennszülötteket az úgynevezett digitális bevándor-

lóktól, akik már nem beszélnek anyanyelvi szinten az informatika és az internet nyelvét. Az a generáció, amelyik Youtube-on, Facebook-on, iPhone-on és a digitális kor vívmányain nő fel már másképp tanul, másképp dolgozik; a korábban még elképzelhetetlennek tartott újításokat gyorsan és könnyedén teszi magáévá. A digitális bevándorló akcentussal beszéli a nyelvet, különösen szembe tűnő ez a mai diákok és tanáraik kontextusában, amelyben a kérdést maga Prensky is vizsgálta.

4.3. A Z- GENERÁCIÓ GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGAI

Tökéletesen használják a számítógépet és a különböző programnyelveket; napi szinten az internetet, sőt azt már okos-telefonjaikon magukkal is viszik. Lassan több időt töltenek online, mint offline (Lyonn, 2010). Mindezt azért, hogy minél gyorsabban és minél több információ álljon a rendelkezésükre, megfelelően a kor kívánalmainak. A nemzetközi generációs kutatások vásárlóerő és fogyasztás szempontjából vizsgálták ezt a nemzedéket (Grail Research, Sparxoo-2010 Report: Generation Analysis) és a következő megállapításokat tették a Z- generációról:

- Ők az első valódi digitális bennszülöttek (Prensky, 2001).
- A sebesség megszállottai: a gyors internet számukra alapkövetelmény, az analóg internet már a történelem része.
- Természetes számukra, hogy online közösségekben kommunikálnak, létesítenek kapcsolatot és kötnek barátságokat, mivel szinte ebben a közegben nőttek fel, amely egyfajta globális gondolkodást eredményezett.
- Az információt szeretik nagy mennyiségben, ugyanakkor kis adagokban kézhez kapni. Ezt a célt szolgálják a mikroblogok (pl. Twitter), ahol az információk röviddek és így könnyen kezelhetőek.
- A makro trendek és az előrejelzések azt mutatják, hogy ez a generáció a Web2.0-ás alkalmazások és a közösségi web segítségével a saját képére formálja a világhálót, amihez az őket megszólítani kívánó vállalatoknak és szervezeteknek is alkalmazkodniuk kell.
- Tisztában van a legújabb technológiai trendekkel, globálisan teremt kapcsolatot valamint a diverzitás különböző formáival (különböző kultúrák, etnikumok) tisztában van és jobban tolerálja.
- A világ-gazdasági instabilitás sem idegen számára, mert bőrén tapasztalta meg a „subprime” válság hatásait, illetve a terrorizmus és az az elleni harc is meghatározó módon befolyásolja világnézetüket.

- Rendkívüli környezettudatosság jellemzi a tagjait: tisztában vannak a legégetőbb környezetvédelmi problémákkal és nagy figyelmet fordítanak a fenntarthatóság kérdéseire.

A továbbiakban azt szeretném bemutatni, hogy a már ismert eredményekkel szemben azok és mellett, milyen eredményeket hozott a Z- generációval végzett kvalitatív kutatás.

4.4. A Z- GENERÁCIÓ A KUTATÁS KÖZÉPPONTJÁBAN

2010. október- novembere folyamán 4 fókuszcsoportos interjú készült, amelynek célja a Z- generáció tulajdonságainak, kollektív személyiségének feltérképezése volt és amelynek újbóli feldolgozása a jelen dolgozat részét képezi.

A kutatásban összesen 28, egyetemi hallgató vett részt, akik között másod-, harmad-, és negyedéves diákok is voltak. Mind a gazdálkodástudományi terület hallgatói, és életükben egyre nagyobb hangsúlyt kap az állás, illetve szakmai gyakorlat keresése illetve egyre tudatosabban készülnek arra, hogy rövid időn belül kilépnek a munkaerőpiacra. A megkérdezett hallgatók egy része már szakmai tapasztalattal is rendelkezett. A vélemények ütköztetése érdekében a minta részét képezték az egyetemi éveik alatt már munkába állt hallgatók, illetve a még a munkát nem vállaló hallgatók is.

A kiválasztás szűrőkérdőív, az interjú lefolytatása pedig gondosan összeállított vezérfonal alapján történt. Az interjúk fókuszában az internethasználat, a kommunikáció új formáinak használata valamint az internet és a munkavégzés kapcsolatának kérdéseit vizsgáltuk. Amit e dolgozatban a munkavégzés kontextusába igyekszek átültetni. A dolgozatban az alábbi kulcskategóriák mentén végeztem az elemzést: a Z- generáció és az internet kapcsolata, a generáció a munkahelyen, ezen belül a munkahelyi elvárások.

4.4.1. Z- generáció az internet világában

Az a generáció, amiről beszélünk, az általános iskola elején került először kapcsolatba az internettel, ami már annyira természetessé vált számukra, hogy a kezdetekről úgy beszélnek, mint „*ami egy más rendszer volt.*”. Az internet nélkül töltött időről pedig „*életem leghosszabb órája*” vagy „*internet nélkül nagy gond van*” mivel minden eszköz, amit használnak, az internetre lett ráépítve. „*Én szinte mindenre használom*” általánosnak tekinthető megállapítás volt a hallgatók részéről, legyen az egyetemmel kapcsolatos vagy épp szabadidős tevékenység. „*Tehát, ha nincs internet akkor nem tudom megcsinálni*” arra vonatkozik, hogy már az egyetem is ráerősít arra, hogy minden csoportmunka vagy egyéni feladat megoldásához nélkülözhetetlen az internetes hozzáférés. Ha adat illetve informá-

ciógyűjtésről van szó, az első gondolat, hogy „a Google a legjobb barátunk”, akár a generáció szállóigéje is lehetne.

A generáció igényli a napi 24 órás, folyamatos elérhetőséget avagy „*Része az információáramlásnak, hogy bárki elérhessen*”. Egyszóval alapkövetelmény, „*e nélkül nem tudsz együtt dolgozni a többiekkel, szükséges, hogy állandóan kapcsolatba tudjanak lépni Veled.*” vagy „*ma egy automatikus reflex már, hogy a munkavállaló nyúl a laptop vagy a telefon után*”. Az internet számukra a személyes kapcsolatok mellett első számú kommunikációs forrás, akár a kommunikációval egyenértékűnek is tekinthető, hiszen „*bármelyik iparág bármelyik dimenziójába lépünk be akár gyártás, kereskedelem mindenhol ugye kommunikációs folyik, és ehhez kell az internet.*”

A Z- generáció tagjai annyira természetesnek tartják az internet közelségét, hogy új helyzet elé állítja őket, ha a munkahelyen szigorúan elválasztják a privát és a munkához kapcsolódó internetezést: „*akkor letiltották a facebookot, az indavideot, a youtube-ot, az összes közösségi portált, és video lejátszót...*” Amit egy részről elfogadnak és megértnek, mert „*a munka az munka, a szórakozás meg szórakozás.*”

De ha ők kerülnének vezető pozícióba, már egy más megoldást javasolnának: „*Hogyha én főnök lennék, és mondjuk 10 ember dolgozna alattam, és látnám, hogy egész nap facebookoznak, de a munkájukkal nem lenne semmi gondom, akkor addig nem tiltanám le, amíg valami probléma nem adódik.*” Ez abból következik, hogy jól ismerik generációjukat, hogy egyszerre több feladatra is képesek koncentrálni anélkül, hogy ez teljesítményüket rontaná. Ha pedig nem látják el őket folyamatosan hasznos feladattal, akkor a „*nem tudja mivel lekötni magát, és már végigolvasta az összes blogot, meg a Velvet-et vissza, öt napra, és egyszerűen megőrül, hogy nincs mit csinálni*” jelenség is felléphet.

Az internethasználat, a digitális eszközök ismerete egyre inkább elvárásnak számít, mert „*hatalmas hendikeppel indul az, aki nem kezeli úgy a számítógépet vagy az internetet*”.

4.4.2. A Z- generáció viszonya a munkavégzéshez

A generáció tagjai a munkavégzés kapcsolatában számos területre tértek ki, mint például a munkavégzéssel kapcsolatos elvárásaikat, a csoportos munkavégzés fontossága, a munkahely váltás kérdése vagy az a hihetetlen tudatosság, ami a generációra a karrierépítés során jellemző.

Munkaköri elvárások

A szervezetek és a munkavégzés szempontjából fontos elvárásokat támasztottak, például olyan *„cégnél dolgozni, ahol fontos az, hogy konzultáljunk nap, mint nap.”* Alapfeltétel egy munkahelyen, hogy legyen a munkavégzésnek egy „szertatás” jellege és hogy *„Legyen egy hely, ahova be kell menni, minden reggel fel kell kelni. Legyen egy szertartás. Egy szféra arra, hogy most dolgozok, most otthon vagyok és a kettő ne keveredjen.”* Fontos az életükben az, hogy elváljon egymástól a munkavégzés és a magánélet. Ez különösen akkor válik fontossá, alternatív munkavégzési lehetőségekről beszélünk, például távmunkáról *„hogy most irodában dolgoznék szívesebben, de lehet, hogy később csak úgy tudok munkát vállalni, ha otthon van.”* Ez leginkább a lányok körében merült fel, hogy *„baba mellett simán”* és, hogy *„miért essek ki a munkából?”* Lehet majd az életüknek olyan szakasza, ahol a távmunka lesz a legoptimálisabb megoldás számukra, de most az meghatározóbb, hogy *„fontos, hogy szervezeti kultúra legyen”*, amelynek a részeseivé válhatnak.

Folyamatos fejlődés

Nem csak a mindennapi életül során, de munkavégzésben is *„Fontos, hogy lehessen fejlődni, ne legyek röghöz kötve és legyen szabadságom.”* és a kibontakozásban ne gátolja őket egy rugalmatlan és bürokratikus szervezet: *„Ha van egy jó ötletem ne azzal teljen el az időmnek a 80%-a, hogy rohangálok engedélyért.”* A szabadság a szabadidő és a rugalmas munkavégzés igényében is megtestesül, de amíg nem teremtenek maguknak egzisztenciát, addig *„Ha két ajánlatot lehet választani és az egyik sokkal több szabadsággal jár, de kevesebb pénzzel akkor biztos, hogy eleinte a több pénzt választanám.”*

Csapatmunka

A csapatmunka úgy jelenik, mint a munkavégzés egyik fontos eleme. Ez nem meglepő, hiszen az egyetem arra épít, illetve az egyetemi feladatok nagyrészt arról szólnak, hogy minél inkább megtanuljanak csapatban dolgozni és közösen létrehozni valamit. Például online *„mindenki felküldi az ő részét és akkor elküldjük.”* Ezzel vélhetően a mindennapi üzleti életre is felkészítenek, ahol a feladatok zöme csapatmunkában valósul meg: *„igazi csapatmunka: ahol mindenki összeül és mondja az ötleteket.”*, ahol a személyes kapcsolatok is fontosak, mert *„ha találkozánánk, akkor pedig a csoportösszetartás jobban kialakulna”*. Tehát a hagyományos, ötletroham (brainstorming) jellegű módszereket részesítik előnyben és tartják hatékonynak.

Munkahelyváltás

A generáció nem tekinti problémának a munkahelyváltást, inkább lehetőségként éli meg, mivel „*Amíg van fejlődési lehetőség addig maradok, de amint látom, hogy korlátokba ütközök, akkor dobbantok.*” De nagyban függ attól, hogy mely életpálya szakaszban éri őket a munkahelyváltás: „*Huszonévesen biztos azt mondanám, hogy 3 év után keresek valami újat.*” De ha már a családról is gondoskodni kell, akkor „kockázatkerülőbbé” válnának.

Általánosan egyetértenek azzal, hogy életük során valószínűleg több mint 5, de akár 10 munkahelyük is lehet, állandóan változik majd a követelmény és az elvárás velük szemben. Azt pedig, hogy önként távoznak egy munkahelyről nem élik meg tragédiának és nem társítanak hozzá negatív jelzőket sokkal inkább lehetőségnek élik meg. „*ez nem jelenti azt, hogy elveszít minden tapasztalatot, mert lehet a munka, munkatapasztalatot egy magasabb pozícióban tudja kezdeni egy másik munkahelyen.*”

Sajátos szemlélet

Ahogy ők is nevezték, ugráló tendenciának, amit karrierjük korai szakaszában folytatnak, körülbelül 30-40 éves korukig, azt követően „*Sokkal kevésbé kelendő idősebb korban egy munkaerő, mint huszonévesen*”, ezért utána következik egy másik időszak: „*kipróbálni magamat sokféle helyen és akkor utána következne a megnyugvás korszaka, ami a nyugdíjba torkollik.*”

A generációra, de leginkább a fókuszcsoporthoz tartozó fiataloknál megfigyelhető, egy egyfajta „közgázos” szemlélet illetve opportunista magatartás: „*ott kell jelen lenned, ahol az emberekkel kapcsolatot tudsz létesíteni.*” Nagyon jelentősen megjelenik az életükben, a személyes marketing, odafigyelnek arra, hogy a jövőbeli munkavállaló számára milyen képet sugallnak magukról, akár még az interneten is, hiszen „*akár egy jól beállított profilból, még profitálhatunk is.*”

Nagyobb elvárásokról és nagyobb nyomásról beszélnek a generáció tagjai, de ezt nem tehernek, hanem inkább kihívásnak és lehetőségnek fogják fel, egy olyan világban, ahol lépést kell tudni tartani az információáradattal.

4.4.3. Z- generáció, vállalati szemszögből

A dolgozatom elkészítéséhez fontosnak tartottam, hogy a Z- generációról munkáltatói szemszögből is képet kapjak, ezért 2011. március 20-án és 23-án feltáró jellegű mélyinterjút kérdeztem le. Az interjúalanyaim egy német székhelyű, multinacionális vállalat vezetői voltak. A két vezető között is volt különbség abban, hogy az első interjúalanyom az egyik

ügyvezető igazgató, tehát felsővezetői szemmel közelítette meg a problémát, a második interjúalany, pedig a cég Foglalkoztatási és Javadalmazási Központjának vezetője volt. A második vezetőnek a véleménye is rendkívül értékes, mivel ő egy közelebbi szemszögből látja a vállalatba belépő új generációt.

Az interjúk során kitértem arra, hogy az egyes vezetőknek mi a véleménye a most munkába álló fiatalokról, hogy illeszkednek ezek a fiatalok a szervezetbe, milyen problémákat látnak az új generáció belépésével kapcsolatban, és ez milyen megoldandó feladatok elé állítja őket, mint vezetőket és magát a szervezetet. Stratégiai szempontból pedig előnynek tartják-e ezeknek a fiataloknak az alkalmazását. Ez alapján az alábbi kulcskategóriákat tartottam fontosnak kiemelni: a generáció helyzete és jellemzői, generációs sztereotípiák, előrelépés/kilépés, csapatmunka, hagyományos HR rendszerek, munkakörök jellemzői, a generáció a szervezeten belül és a generáció megismerése, valamint a HR stratégiai és a jövő kérdései.

A Z- generáció jellemzése

Felsővezetői szempontból a munkába álló generáció nehéz időszak előtt áll, mivel *„van egy gazdasági válság, mely minden vállalatnál a termelés visszaesését okozta”*, ami egyúttal csökkentette a munkaerő iránti igényt, más részről a most munkába álló fiataloknak szembe kell nézniük azzal a problémával, hogy *„minden vállalat arra törekszik, hogy gyakorlattal rendelkező kollegát vegyen föl”*. Ennek ellenére jellemző a vállalatra, hogy van *„egy gyakornoki és egy mérnöki utánpótlás programunk”*, amelyek a pályakezdőkre fókuszálnak.

A Z- generáció, melyet úgy definiáltam az interjúk kezdetén, hogy a 18 és 25 év közötti fiatalok, akiket úgy jellemeztek, hogy *„ambiciózus”*, *„velük érdemes foglalkozni”* ugyanakkor, *„akik könnyebben veszik az életet”*, *„sokat akarnak, de már nem akarnak annyit dolgozni”* vagy *„sok elvárásuk van”*. Pozitív és negatív jellemzők egyaránt elhangoztak, de maga a második interjúalanyom nevezte sztereotípiának ezeket a tulajdonságokat. A fiatalokat munkavállalói szempontból jellemezte, általánosságban: *„nem tudom jellemezni az ön generációját.”* A jellemzés során egyes fiatalokat értékesebbnek tekintették, *„aki jó eredménnyel végzi az egyetemet, több nyelven beszél”* és a másik oldalon voltak azok, akiket kizárólag az előbbre jutásuk érdekelt. De ezeket leginkább egyéni és nem generációs jellemzőkként szükséges értékelni.

Az interjúalanyok számára segítséget jelentett a generáció rövid jellemzése (nagy mennyiségű információ gyűjtése, új technológiák ismerete és használata), az elhangzott tulajdonságok alapján már könnyebben el tudták dönteni, hogy előnyt jelent-e az ilyen fiatalok alkalmazása szervezetben: „*Az mindenféleképpen előny, ha valaki rugalmas, gyorsan hozzájut az információhoz, de ezeket az információkat tudja is hasznosítani.*” „*Szerintem mindenképpen most, hogy erre a generációra is gondolunk igen. Mi is sok informatikai rendszert használunk...*” Az informatikai rendszerek és eszközök magas szintű alkalmazását, egyértelmű előnyként tüntették fel a munkáltatók.

Előre lépés/Kilépés

Kritikaként fogalmazták meg a szervezethez való lojalitás hiányát, ami összefüggést mutat, azzal hogy „*erre a generációra jellemző, hogyha bekerül egy munkahelyre és betanulja az adott munkafolyamatot, de nem elégszik meg az adott vállalatnál akkor ő vált.*” A lehetőségek folyamatos keresése iránti igény, már a fókuszcsoportok során is hangsúlyosan mutatkozott meg.

A fiatalok számára a továbblépési lehetőség biztosított és ezt már a felvételnél kommunikálni kell a szervezet részéről. A cég részéről sajátos gyakorlat, az egyes pozíciók első körben vállalaton belül történő megpályáztatása, aminek a célja, hogy „*egy ambíciózus fiatal megtalálja a számítását és ne egy pozícióban töltsön el éveket, hanem nyitott a továbblépés lehetősége.*” Ezt támogatja a szervezeti struktúra is, mivel „*az igazgató és a kezdő diplomás között van körülbelül 4 szint vagy esetleg 7, ami nem olyan sok. 2-3 évente van arra lehetőség, hogy valaki elő tudjon lépni, ha olyan kvalitású, szerencséje van, és tapasztalata.*”

Ugyanakkor arra nincs HR stratégia, hogy az értékesnek ítélt fiatal munkavállalókat a szervezeten belül tartsák, mivel a fluktuáció a vállalaton belül 4-5% jelenleg és ezt még nem tekintik kardinális problémának. Az ösztönző- és teljesítményértékelő rendszer kidolgozottságát egyelőre elégnak érzik a probléma kezelésére, mely teljesítményen, szükséges kompetenciákon és a személyiségjegyek fejlődésén alapul. De célirányosan az új belépőket támogató teljesítményrendszer nem működik a szervezetben.

A fiatalok részéről naivitásnak értékelték azt, hogy „*gyorsan szeretnének karriert építeni*”, és az úgynevezett „*amerikai álom*”, ahogy a második interjúalanyom hívta, csupán „*jó értelemben vett naivitás.*”. Mivel a gyors ütemű karrierépítésnek nem mindig van realitása. Szakértői utánpótlás programok vannak, de „*nem gondoljuk, hogy 2-3 év alatt vezetővé lehet képezni valakit.*”

Csapatmunka

A vállalat előnyben részesíti a csapatmunkát az önálló munkavégzéssel szemben: *„Nagyon sok együttműködés van, one-man-show nálunk nem nagyon működik.”* A döntések jelentős része is csapatmunka során születik meg, projektek keretében, legyen szó akár szervezetfejlesztésről akár célkitűzésről. A teljesítményértékelő rendszer pedig lehetővé teszi a közös célok kitűzését. A rendszernek nincs azonban olyan aspektusa, ami kifejezetten a fiatal munkavállalók ösztönzésére irányulna, pusztán egyéni teljesítménytől függ.

Hagyományos HR rendszerek a vállalatnál

A HR rendszer egyik eleme, a teljesítménymérés és értékelés, figyelembe veszi a kitűzött célokat, egyéni kompetenciákat és a munkavégzés alatt bekövetkező fejlődést is: *„A rendszer elég egyértelmű és tiszta, az egyéni teljesítménytől függ.”* Az ösztönző rendszer is teljesítményorientált, arra ösztönöz *„hogy megfelelő minőségben, adott határidőre elvégezzék a feladatokat.”*

Munkakörök jellemzése

A vállalatnál a fiatalok rugalmas időbeosztású, viszonylag nagy önállósággal és felelősséggel járó munkakörökbe kerülnek *„a konzultáció lehetősége adott”* a fiatalok számára, ami mint a visszajelzés egyik formája jelenik meg. Az autonómia növekedése, magával vonja a felelősség megnövekedését is: *„De, amikor valaki egy munkakörben dolgozik, annak a teljes körű felelőssége az övé. Ott már egyéni felelősségről beszélünk.”*, szemben a csoportmunkával, ahol természetesen ez megosztott. A munkakörök minden esetben megkövetelik az informatikai tudást, valamint az informatikai rendszerek jól kiépítettek a vállalatnál, *„olyan információs rendszer van kialakítva, amely megteremti a mobil munkavégzés lehetőségeit: el lehet érni a központi szervereket és irányítási rendszereket valamint a vállalati intranetet.”*

Az alternatív munkavégzését, ez a generáció, pedig meglehetősen pozitívan értékelte. A munkakörök nagy hangsúlyt fordítanak arra, hogy a munkavállalók is be legyenek vonva a célmeghatározásba, sőt *„a munkatárs is hozhat be célötleteket, végül pedig közösen határozzák meg a célokat.”*

Generáció a szervezeten belül

A szervezetbe bekerülő fiatal könnyen tud azonosulni a vállalat által kommunikált értékekkel, ami megkönnyíti számukra a beilleszkedést. Leginkább arra voltam kíváncsi, hogy teremti-e a fiatalok megjelenése generációs konfliktust a szervezeten belül és ezt kezelik-e valamilyen formában. Az első interjúalanyom ennek a pozitív oldalára hívta fel a figyelmet, mivel *„a projektmunkák során megjelenik az idősebb generáció is, sőt az a fontos, hogy különböző munkakörök és életkorok ütköztessék a véleményeket, így viszik előre a projektet.”* Ugyanakkor az esetleges felmerülő konfliktusokat projektvezetői, tehát operatív szinten mindenképpen kezelni kell, hogy a feszültségeket feloldva a projekt hatékonyan tudjon működni.

Fontosnak tartják a vezetők egy olyan vállalati kultúra kialakítását, mely segíti, hogy *„az egyéni tevékenység vonatkozásában, az egyéni munkakörök kapcsolódási területei kapcsán ez megint a vezető feladata, hogy a generáció és az életkor ne teremtsen konfliktust.”* továbbá, hogy a felmerülő generációs problémákat vállalati szinten kezeljék. De ezzel kapcsolatos diverzitás menedzsment stratégiát a vállalat nem alakított ki.

Generáció megismerése

A vállalatnál fontos tartják, hogy ezeket a fiatal munkavállalókat minél korábban megszólítsák és megismertessék velük a céget és a vállalati értékeket. A munkavállalók igényeihez igazodva, *„el kell kezdenünk olyan szférákat használni az ő megismerésükre és a mi megismertetésünkre, amik nem hagyományosak.”*, gondolnak itt a virtuális karrier börszerekre vagy épp a közösségi oldalakra (Facebook).

A megszólítás fontos, hogy minél hamarabb, *„lehetőleg az egyetemi évek alatt, de az se kizárt, hogy a középiskolás évek alatt”* megtörténjen. A cég megismertetését és egy pozitív vélemény kialakítását kiemelt feladatnak tekintik, *„miképpen tudjuk a jelentkezők figyelmét felkelteni és bevonzani őket.”* Ezt követően nincs már stratégiájuk arra, hogy ezeket a fiatalokat a szervezetbe integrálják, de ugyanakkor homogén egységként tekintenek rájuk.

HR stratégia és a jövő kérdései

A HR stratégiai vonatkozásában a Z- generációt illetően sajnos vannak a szervezetnek hiányosságai, eddig nem érezték szükségét annak, hogy a fiatalokra külön HR stratégiát lenne szükség adaptálni: *„Jelenleg még nem akkora létszámú ezeknek a fiataloknak a bekerülése, ami olyan mértékben befolyásolná a stratégiát, hogy ezen változtatni kellene.”*

Elsősorban mennyiségi változásnak kellene ahhoz bekövetkeznie, hogy ez szignifikáns változásként jelenjen meg a stratégiában. „*Nekünk elég sok külső körülményünk van, ami most változtatja a HR stratégiánkat és ez nincs még benne.*”, ami arra utal, hogy a Z- generáció megjelenését a munkaerő piacon még nem érzékelik jelentős változásnak, ezért a külön, erre a célra kialakított stratégia hiányzik.

Magát, mint a fiatal munkavállalót és ezek csoportját tekinti a szervezet értéknek, egyelőre, mint generációt kevésbé. Ennek lehetséges okaként azt említeném meg, hogy kevésbé ismerik a generációs tulajdonságait és a speciális igényeiket. Jelenleg a cég a fiatalok által leginkább vágyott 30 munkahely között foglal helyet, de elmondásuk szerint folyamatosan monitorozzák a lehetőségeket, hogy hogyan tudnának még előkelőbb pozíciót megszerezni.

Megfigyelhető a cég hozzáállásában, hogy a generációra leginkább, mint fiatal munkaerő csoportjára tekintenek és nem olyan nagyobb tömegre, amely szignifikánsan átalakítani a munkavégzést vagy változást idézne elő a szervezet stratégiájában. A generáció szélesebb körű megismertetésével el lehetne azt érni, hogy a vállalatvezetés komolyan elkezdjen foglalkozni a kérdéssel: „*Megmondom őszintén mi ezzel még nem foglalkoztunk, de ahogy most kezdünk beszélgetni, megmondom őszintén, hogy most elülteti a bogarat a fülemben, hogy ezzel mennyire kell foglalkozni.*”

4.4.4. Következtetések a vállalati interjúk alapján

Összefoglalva az interjúk tanulságait arra a megállapításra juthatunk, hogy az általam vizsgált energiaipari multinacionális cég vezetése tisztában van azzal és érzékeli, hogy a jövőben munkába álló generáció, változást fog indukálni a munkaerőpiacon. Érzékelik a problémát, de a jelenleg jól működő HR rendszeren, mely magában foglalja a teljesítménymérés, az ösztönzés, a motiválás, a karriertervezés rendszerét, a közeljövőben nem terveznek változtatni. Egyéb tényezők, amelyek a HR stratégiát befolyásolják, jelenleg nagyobb prioritást élveznek. A szervezetnél munkába álló illetve munkát kereső fiatal generációsok számát, nem tekintik olyan szignifikáns tömegnek, melynél már meg kell fontolni azt, hogy a szervezet HR stratégiáját hozzájuk idomítsák: „*Nekünk 5% alatt van a fluktuációnk, inkább 4- így ez nem egy kardinális probléma per pillanat.*”

Megállapítható, hogy nem ismerik a Z- generáció speciális jellemzőit és arra egyes munkavállalók tulajdonságaiból következtetnek, gyakran használva sztereotípiákat: például, hogy a fiatal generáció tagjai „*sokat akarnak, de már nem akarnak annyit dolgozni*”. Az mindenképp előre mutató lépés a vállalat részéről, hogy új csatornákat keres a fiatal

munkavállalók megszólítására és igyekszik a vállalatot körükben népszerűsíteni és ezen a területen fejlődést akar elérni. Azonban a munkába állításukat követően, az idősebb generációkkal azonos kondíciók és feltételek vonatkoznak rájuk, a már említett hagyományos HR rendszeren belül.

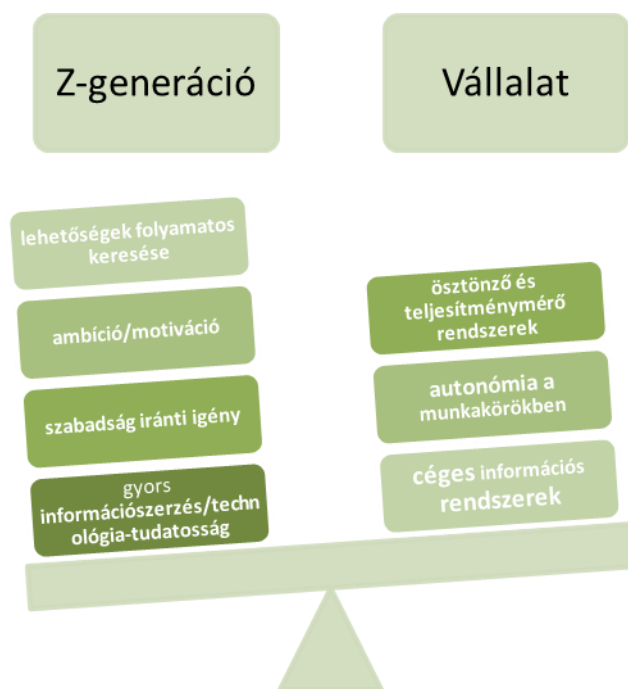
Ezen vállalati példából kiindulva megállapítható, hogy a Z- generáció megjelenését a szervezetek, még nem tekintik problémának. Természetesen nem vonhatunk le következtetést más iparágakra és a magyarországi helyzetre vonatkozóan egyetlen vállalati példa alapján.

4.4.5. A kutatások összevetése, generációs jellemzők és vállalati kompetenciák alapján

A korábban már említett generációs jellemzők és vizsgált vállalat rendszerei között ugyanakkor számos átfedést lehet megfigyelni, a Z- generáció tulajdonságai hozzárendelhetők a hagyományosnak nevezett HR elemeihez.

A generáció egyik alapvetőnek tekinthető igénye a munkájával szemben, hogy *„ne legyek röghöz kötve és legyen szabadságom.”* Ez a vállalatnál biztosítva van, mivel a munkakörök rugalmasak és magas fokú az autonómia, ami egyben a felelősség megnövekedését is maga után vonja. De a szabadság megnyilvánul a célkitűzési rendszerben is, mivel egy közös főnök-munkavállaló egyeztetés is eleme, amivel lehetővé teszik az egyéni célok beépítését. A generáció szabadság iránti igénye, a szabad munkavégzésben is megnyilvánul, ami a munkaidő alatti internetezést jelenti, azonban *„a munkahelyen ez nem támogatott, mert megvannak a feladatok, amit el kell látni.”*

Generációs alaptulajdonságnak tekintve az gyors információszerzés igényét, ezt a vállalaton belül a központi információs és irányítási rendszerek valamint a vállalati intranet támogatják. A rendszerek továbbá kielégítik a generációnak az alternatív munkavégzések (otthoni- és távmunka) iránti igényét is. Azonban ambiciózus és motivált Z- generációkat, akik a folyamatos előrelépési és fejlődési lehetőségeket keresik, nem biztos, hogy a hagyományos teljesítmény-és ösztönző rendszerek a vállalaton belül tartják.



2.ábra: A generációs jellemzők és vállalati kompetenciák összevetése
(saját készítés)

A vállalati vezetők megfogalmazták a számukra előnyös tulajdonságokat, amelyek a generációt jellemzik. Ezeket összevetve a vállalati rendszerek jellemzőivel, megállapítható, hogy a mérleg nyelve a generáció javára billen, ha a jelenlegi HR struktúrát vesszük alapul a vállalatban. Mivel az kiderült, hogy a generációt, bár nem ismerik, de tulajdonságaikat előnyösnek tartják, érdemes és szükséges a jövőre nézve a vállalatnak a különböző adaptációs stratégiák valamelyikét alkalmazni.

4.5. ADAPTÁCIÓ, MINT A GENERÁCIÓS PROBLÉMÁRA VALÓ MEGOLDÁS

„[...] A szervezet adaptációs képessége arra utal, hogy a szervezet milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes illeszkedni a külső környezethez.” (Dobák, 2002:179)
A Z- generáció megjelenését a munkaerőpiacon, mint makro környezeti változást stratégiai szinten kell vizsgálni, a felgyorsult generációs változásra való alkalmazkodás pedig az adaptációs stratégiák alapján lehetséges (Balaton et al, 2007).

- *Elzárkózás:* a vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, tudatosan nem reagál rájuk.

- *Lemaradás*: A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.
- *Kései követés (reaktív adaptáció)*: A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.
- *Gyors követés (preaktív adaptáció)*: A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra időben felkészülő magatartást követ.
- *Trendek meghatározása (proaktív befolyásolás)*: A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra időben felkészül és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására (Balaton et al, 2007:96).

A vállalati gyakorlatban leginkább jellemző, hogy az adott szervezet a követés valamilyen formáját választja, a kockázatok csökkentése érdekében (Szabó, 2008). A vállalat által választott stratégia nagyban függ attól, hogy milyen jellemzőkkel rendelkezik, például méret, tapasztalat, rendelkezésre álló erőforrások tekintetében. Az adaptációs stratégiák nem sorrendiséget fejeznek ki (Balaton et al, 2007), hanem tudatos választás eredményei és egyaránt jelentenek a szervezet számára előnyt és hátrány is.

3.táblázat: Az adaptációs stratégiák előnyei és hátrányai

	Lehetséges előnyök	Hátrányok
Elzárkózás	Stabil működési feltételek fenn-tartása	Változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat.
Lemaradás	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet.
Kései követés	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait.	A kései követés gyakran alacsony profitráta mellett valósítható meg.
Gyors követés	Az imitátor megtakarítja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről.
Trendek meghatározása	First mover advantage	A fejlesztések és „védekező harcok” költségesek és kockázatosak.

Forrás: Balaton et al, 2007.

A lehetséges adaptációs stratégiákat érdemes a jelen vállalati esetre külön megfogalmazni: egy relatíve stabil iparágban, az energiaszektorban működő multinacionális cég esetére megvizsgálni azt, hogy mit jelentenek számukra a különböző adaptációs stratégiák a Z- generáció munkába állása kapcsán.

Az elzárkózás stratégiája nem javasolt, mivel ez a makro folyamat már elkezdődött és előbb vagy utóbb minden vállalatot szignifikánsan érinteni fog a munkaerő felvétel kapcsán. A lemaradás előnyös lehet, ha minimalizálni akarják a kockázatot az új HR stratégia megalkotásakor. Ugyanakkor az energiaszektor fiatal munkavállalók közötti, viszonylagos népszerűtlensége miatt nagyobb a kockázat. Ha a vállalat a jövőben nem képes nagyobb népszerűsége szert tenni a fiatalok körében, a proaktív stratégia akár nagy veszteséggel is járhat. Ha szektorban elsőként tudnának trend meghatározók lenni, akkor megelőzhetnék a fiatal, motivált és tehetséges Z- generációsokat. Itt az a dilemma áll fenn, hogy nagyobb előnyt jelent-e minél több fiatal munkavállaló alkalmazása, mint amilyen költséggel egy új HR stratégia kialakítása jár.

A következő táblázat (4. táblázat) az egyes adaptációs stratégiákhoz néhány lehetséges menedzseri választ rendel Toarniczky (2008), a divertizás jelentőségét vizsgáló cikke alapján.

4. táblázat: Az adaptációs stratégiához rendelhető konkrét menedzseri eszközök

Adaptációs stratégia típusa	Lehetséges válaszok
Elzárkózás	-
Lemaradás	Tréningek, hagyományos HR eszközök.
Kései követés	Formális és informális mentoring programok. Munkavállalói visszajelzés integrálása a teljesítményértékelésbe. Visszajelzés biztosítása a csapatnak.
Gyors követés	Szervezet elköteleződésének kommunikálása Szocializációhoz szükséges erőforrások biztosítása.
Trendek meghatározása	Előléptetés és kompenzáció a diverzitási célok teljesítésével. Toborzási stratégia a Z- generációra. Ismeretségi hálók kihasználása

Forrás: Toarniczky (2008), Balaton et al. (2007)

Abból kiindulva, hogy a vállalat számára nem lehetséges az elzárkózás, mivel már most is alkalmaz fiatal munkavállalókat, nem lettek konkrét menedzseri eszközök megha-

tározva. Ha a vállalat a jelenlegi HR stratégiáját alkalmazza, amely konkrétan még nincs lebontva az új generáció munkába állására, akkor előfordulhat, hogy lemarad az fiatal munkavállalókért folytatott versenyben.

A kései követés típus azokat a menedzseri eszközöket tartalmazza, amelyeket ugyan már a vállalat is használ, de túlmutatnak a hagyományos HR eszközökön, például a közös célkitűzés és teljesítmény meghatározás, illetve a csapatmunka tudatos, és széles körű használata.

A gyors követő, azaz a preaktív adaptáció, már a jövő irányába illetve a probléma felismerésének irányába mutat. A vállalatnak nem csak azért kell tudatos kommunikációt folytatnia, hogy megismertesse magát a Z- generációval, de tudatosítania kell azt is, hogy a szervezetbe belépő Z- generációs munkavállaló számára, hogy karrierútja, fejlődése a belépés után is folyamatos és biztosított. Valamint a szervezet elkötelezett a felé, hogy a munkavállaló igényeihez igazítsák a HR rendszereket, ami a szervezet részéről nem kényszerű, hanem egy tudatosan felépített és a fejlődés szempontjából nélkülözhetetlen folyamat.

A trend-setterek a toborzás, a kiválasztás, az előléptetés és a kompenzáció során tudatosan a generációra építenek. Az ismeretségi hálók kihasználása, pedig a vállalkozó vezető (Hortoványi, 2010) jellemzője, akik kapcsolatrendszerük dinamikus fejlesztése révén elégítik ki információs- és erőforrás-szükségletüket.

5. ÖSSZEGZÉS

5.1. EREDMÉNYEK ÉS A TÉMA TOVÁBBGONDOLÁSA

A Z- generáció és a vállalat, mint két érdekcsoport megismerésével lehetőség nyílt arra, hogy a dolgozat egy korábbi alfejezetében felhasznált 2. táblázatot, mely a generációk közti különbségek összevetésével foglalkozott, a Z- generációra vonatkozóan is ki tudjuk tölteni a kutatásokra támaszkodva. A feltüntetett tulajdonságokban markáns eltérés mutatkozik a Z- generáció és az idősebb munkavállalók között (lásd. 3. Melléklet).

A kutatás hasznosnak bizonyult abban a tekintetben, hogy képet adott a generációról a munkavégzés közben és a vállalat szemszögéből is. Elmondható, hogy a szervezetek napjainkban még kisszámú Z- generációs munkavállalót alkalmaznak, ennek oka, hogy a fiatalok zömében most vállalnak munkát és fejezik be tanulmányikat. Szükséges azonban leszögezni azt, hogy a kutatás kizárólag jövőbeli értelmiségi, jelenleg egyetemen tanuló fiatalokra irányult és más képet kaphatunk a generációról, ha azt egy szélesebb körben vizsgáljuk.

Az újonnan megállapított jellemzők és a már ismert tények a generációval kapcsolatban, kedvező képet festenek a jövő munkavállalójáról: nagy információ igényű, technológia orientált, tanult, hasznos munkára törekvő és motivált fiatal képét. Akire a szervezetben elsősorban nagy információ igénye és magas ambíció miatt tarthatnak igényt.

További vizsgálódási irányt jelent a szervezetek különböző típusainak kutatása, hiszen egy dinamikusabb közegben működő szervezet vagy akár egy-egy önkormányzat másképp kezelheti a Z- generáció munkába állását, más stratégiát dolgozhat ki a problémára. Ez pedig egy szélesebb körű összehasonlítási alappal szolgálhat ahhoz, hogy a jövőben a vállalatok új és hatékonyabb stratégiát dolgozhassanak ki a Z- generációra és az azt követőkre egyaránt.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Amit, R. - Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14., No. 1., pp. 33-46.
- Ansorian, A.- Good, P. - Samuelson, D. (2003): Managing generational differences. *Leadership*, Vol. 32., No. 5., pp. 34-37.
- Bakacsi, Gy.- Bokor, A.- Császár, Cs.- Gelei, A.- Kováts, K. - Takács, S. (2009): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Balaton, K.- Hortoványi, L.- Incze, E.- Laczkó, M.- Szabó, Zs. R. - Tari, E. (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Barkema, H. G.- Baum, J. A. C. - Mannix, E. A. (2002): Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, Vol. 45., No. 5., pp. 916-930.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17., No. 1., pp. 99-120.
- Bokor, A.- Szóts- Kovács, K.- Csillag, S.- Bácsi, K. - Szilas, R. (2009): *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Cascio, F. W. (1986): *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. MacGraw-Hill, New York.
- Child, J. (1972): Organisational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, Vol. 6. , No. 1., pp. 1-22.
- Cox, T. & Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, Vol. 5., No. 3., pp. 45-56.
- Dobák, M. (2002): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Eisner, S. P. (2005): Managing generation Y. (cover story). *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 70., No. 4., pp. 4-15.
- Frandsen, B. M. (2009): Leading by recognizing generational differences. *Long-Term Living: For the Continuing Care Professional*, Vol. 58., No. 2., pp. 34-35.
- Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14., No. 8., pp. 607-618.
- Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 41., No. 4., pp. 21-31.
- Howe, N. - Strauss, W. (2007): A következő 20 év: hogyan alakul a fogyasztók és a munkavállalók viselkedése. *Harvard business manager magyar kiadás*, Vol. 9., No. 12., pp. 80-93.
- Jorgensen, B. (2003): Baby boomers, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight : The journal of futures studies, strategic thinking and policy*, Vol. 5., No. 4., pp. 41-49.

- Lancaster, C. L. - Stillman, D. (2002): *When generations collide. Who they are why they clash. how to solve the generational puzzle at work.* Harper Business, New York.
- Malhotra, N. K. (2001): *Marketingkutatók.* Akadémia Kiadó, Budapest.
- McMahan, G. C.- Bell, M. P. - Virick, M. (1998): Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, Vol. 8., No. 3., pp. 193-214.
- Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 9., pp. 697-713.
- Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68., No. 3., pp. 79-91.
- Shen, J.- Chanda, A.- D'Netto, B. - Monga, M. (2009): Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20., No. 2., pp. 235-251.
- Strauss, W. - Howe, N. (1992): *Generations. The history of America's future, 1584 to 2069.* Quill, New York.
- Szabó, Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol- iparágban. *Vezetéstudomány*, Vol. 29., No. 11., pp. 54-63.
- Thomas, D. A. - Ely, R. J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Vol. 74., No. 5., pp. 79-90.
- Toarniczky, A. (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer. *Munkaügyi szemle*, Vol. 52., No. 1., pp. 18-24.
- Wellner, A. S. (2000): Generation Z. *American Demographics*, Vol. 22., No. 9., pp. 60-64.
- Wright, P. M.- Dunford, B. B. - Snell, S. A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27., No. 6., pp. 701-721.

Egyéb dokumentumok

- Hortoványi, L. - Szabó, Zs. R. (2006): Pillanatfelvétel a magyarországi kis-és közepes vállalkozások vállalati hajlandóságáról. „Versenyben a világgal 2004-2006- Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 27. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Internetes források

- Grail research, 2010. Consumers tomorrow: Insight and observation about generation Z.
http://grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf
 (Letöltve: 2011. március 17.)
- Jodli, F. (2009): Milyen generációk tagjai vagyunk?
http://hirekhirek.network.hu/blog/hirek_hirek_hirek_klub_hirei/milyen-generaciok-tagjai-vagyunk
 (Letöltve: 2011. február 24.)

- Kossek, E.- Lobel, S. A. - Brown, J. (2006): Human resource strategies to manage workforce diversity. Examining the „business case”.
http://www.corwin.com/upm-data/7425_03_Konrad_02.pdf
 (Letöltve: 2011. március 22.)
- Lyonn E. (2010): Examining Generation Z stats, demographics, segments, predictions.
<http://sparxoo.com/2010/02/23/examining-generation-z-stats-demographics-segments-predictions/>
 (Letöltve: 2011. március 23.)
- McCrindle, M. - Wolfinger, E. (2010): Az XYZ Ábécéje. A nemzedékek meghatározása.
http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf
 (Letöltve: 2011. március 16.)
- Prensky, M. (2001): Digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók.
http://goliat.eik.bme.hu/~emese/gtk-mo/didaktika/digital_kids.pdf
 (Letöltve:2011.január 30.)
- Quinn, P. (2010): A multigenerational perspective on employee communications.
<http://www.creativeop.com/PDF/A-Multigenerational-Perspective.pdf>
 (Letöltve: 2011. február 15.)
- Sparxoo, 2010. Generation trend report.
<http://sparxoo.com/2010/02/22/2010-generation-trend-report/>
 (Letöltve: 2011. március 16.)
- Tari, A., (2010): Az Y és mögötte a Z-generáció.
http://www.budapestedu.hu/data/cms47443/okopannon_tari.pdf
 (Letöltve: 2011. március 27.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KÉRDÉSVÁZLAT AZ INTERJÚKHOZ

Egy rövid interjú keretében arról kívánok beszélni Önnel, hogyan vélekedik az új generációról, mint munkaerőről illetve az új generáció motiválásáról.

Mi a véleménye általánosságban az új generációról (pl.: mostani friss diplomások), mint munkaerőről?

- Más mint a korábbi generációk?
- Ha igen, miben?
- Ezt pozitívnak vagy negatívnak ítéli meg?
- Melyek az új generáció erősségei, gyengeségei, lehetőségei, veszélyei?

CÉLKIJELÖLÉS, ALKALMAZOTTAK BEVONÁSA A CÉLMEGHATÁROZÁS-BA

Mit gondol, mennyire érkeznek konkrét tervekkel, célokkal az új generációs munkavállalók?

- Könnyen összeegyeztethetők a vállalati célok az új generáció céljaival?
- Egyáltalán feltárássra kerül, hogy milyen célok jellemzik az új generációt? Mennyire tartja ezt fontosnak vállalata szempontjából?

Van a vállalatuknál példa arra, hogy a munkavállalókkal közösen határoznak meg célokat, avagy a célkijelölésbe a beosztottak nincsenek bevonva?

- Mit gondol, szükség lenne a közös egyeztetésre az új generáció kapcsán? Miért?

Ha van közös egyeztetés a célokról:

- ezek mérhető célok?

ÉRTÉKEK

Milyen közös értékekkel rendelkezik a vállalat?

- A közös értékek elfogadása motiválja Ön szerint az alkalmazottakat? Önt motiválja, vagy meghatározza viselkedését?
- Ezek az értékek megjelennek az egyének számára/egyénnel kitűzött célokban?
- Mit gondol, az új generáció hogyan viszonyul ezekhez az értékekhez? Motiváló lehet számukra?

MUNKAKÖRÖK

Mennyire jellemzik formalizált, szabályozott munkakörök vállalatukat?

- Mekkora autonómiával rendelkeznek a beosztottak a feladatok megoldási módja tekintetében? (Elsősorban a fiatal munkavállalók, az újabb generációk esetében)
- Maga az alkalmazott dönti el, hogy oldja meg a feladatát, vagy megmondják neki?
- Ön szerint az új generáció számára mi a megfelelő? Vannak ilyen tekintetben elvárások az új generáció részéről?
- Az autonómia szintje motiváló erővel bírhat az új generáció körében?

TELJESÍTMÉNY, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Teljesítmény tekintetében különbözik az új generáció a korábbi generációktól?

- Vannak olyan feladatok melyeket korábbi generációkhoz képest könnyebben vagy nehezebben végeznek el?

Hogyan lehet növelni a fiatalok teljesítményét?

- Szóbeli bátorítás, teljesítményébe vetett bizalom, sikertörténetek, sikerélmény okozása egy feladattal, érzelmi támogatás?
- Szükség van –e erre a gyakorlatban?

Hogyan zajlik a teljesítményértékelés?

- Van mutatószám alapú teljesítményértékelés? Ha igen, milyen mutatók alapján?
- Ez kapcsolatban áll a célokkal? (Ha egyáltalán volt célkijelölés.)
- Hogyan jeleznek vissza az alkalmazott számára?
- Az alkalmazott is reagálhat a visszajelzésre?
- Ön szerint mennyire igényel az új generáció visszajelzést a teljesítményéről?

Milyen a szervezet HR stratégiája az új munkavállalók tekintetében?

- Szükséges-e ezen változtatni?
- Megfelelő-e Ön szerint a jelenlegi HR gyakorlat?

Munkahelyi diverzitás:

- Szükséges-e az eddigi stratégiáktól eltérő stratégiát kialakítani?
- Mennyire diverz Önöknél a munkakörnyezet generációs szempontból?
- Mit gondol, vannak-e generációs konfliktusok? És ezt hogyan, milyen szinten menedzselik?
- Beszélhetünk-e Önöknél diverzitásmenedzsment stratégiáról?

ZÁRÓ GONDOLAT

Összességében milyen hatással van az új generáció a vállalatokra, a munkaerőpiacra?

- Eredményez változást a vállalatokban az új generáció megjelenése?
- Ha igen milyen pozitívumokkal illetve negatívumokkal tudja ezt jellemezni?
- Jelent mindez vezetői, illetve HR kihívásokat? Ha igen, melyeneket?
- Vállalatuk fel van készülve ezekre a kihívásokra? Miben látja a legnagyobb nehézséget?
- Az új generáció alkalmazása jelent-e a szervezetnek versenyelőnyt?

2. MELLÉKLET: FÓKUSZCSOPORT VEZÉRFONALA

1. Bemutakozás

- Moderátor bemutatkozása
- Kutatás rövid ismertetése
- A résztvevők kötetlen bemutatkozása (hogyan hívják, milyen szakos, mi a hobbija, van-e munkatapasztalata, hol dolgozik éppen)

2. Hangulatot oldó, bevezető kérdés

Mondj egy internethasználathoz kötődő sztorit. Emlékszel-e még arra amikor először használtad a netet?

3. Kérdések az internethasználatról (20 perc)

1. (Kulcsszavak: általános használat, függőség, mobilnet)

- Mire használjátok általában? (közösségi portálok, e-mail, tájékozódás, álláskeresés, stb.)
- Milyen gyakran és naponta hány órát interneteztek?
- Mit néztek meg először amikor online vagytok? Van-e fontossági sorrend?
- Meddig bírjátok net nélkül? Ki tartja magát függőnek? (Például reggel mikor felkeltek milyen hamar kapcsoljátok be, vagy amikor hazaértek milyen hamar ültök le a számítógép elé?) Szerintetek egy ilyen viselkedés normális a mai fiatalok körében?
 - Ha lehetőség lenne rá, magatokkal vinnétek a netkapcsolatot egy lakatlan szigetre?

PPT-a leggyakoribb internetes alkalmazásokról. (Kulcsszavak: Használaton belül: információgyűjtés; e-mail; blog; videó-, fénykép-, zenemegosztók; online újságok; online álláshirdetés; online bankolás; vásárlás)

- Egy felmérés szerint ma elsődleges azért internetezünk, mert keresünk vagy információt gyűjtünk valamihez, rátok is ez a jellemző? [Hivatkozás: http://hvg.hu/Tudomany/20090414_internet_felmeres_szokas_kozossegi_arany]
- Hány e-mail címmel rendelkeztek? Miért nem elég egy e-mail cím? Készítettek-e külön e-mail címet a munkahelyre, iskolai leveleknek?
- Hányszor nézitek az e-mail fiókotokat és hány e-mailt küldtök/kaptok naponta? Ezek közül mekkora annak az aránya amely közvetlenül kapcsolódik az iskolához esetleg a munkátokhoz?
- Online újságok, hírportálok. Melyiket követitek figyelemmel napi/heti rendszerességgel?
- Kerestetek már az interneten állást? Véleményetek szerint mennyivel jobb az online álláshirdetés a hagyományos, újságban megjelenő hirdetésektől? Ismeritek-e

az online álláshirdető portálokat? (Profession.hu, Jobline.hu, stb.) Milyen rendszerességgel böngésszitek az ajánlatokat?

- j. Évről évre nagyobb népszerűségnek örvend az online bankolás. Ti használjátok ezt? Mire? Milyen gyakran? Miért kezdtétek el a bankolásnak ezt a formáját használni? A szülőktől láttátok vagy inkább barátoktól?

3. Egyetemi feladatok (Neptun, google docs, prezi.com, online vizsgázás)

- k. Mi a véleményetek arról, hogy már nincs lecke könyvünk (indexünk), helyette Neptunon keresztül rögzítik az összes egyetemi tanulmányunkkal kapcsolatos adatot? (tárgyfelvétel, leadás, jegyek, szakirány választás, vizsgafelvétel/leadás stb.)

- l. Mit gondoltok az internetes felületen keresztül történő vizsgázásról? Elképzelhetőnek tartjátok, hogy otthonról neten keresztül írjatok meg egy tesztet vizsgát?

Mint láttuk, életünk minden részének meghatározó szereplője az internet. Szerintetek piacképesebbnek számít-e a generációtok, mint az a generáció amelyik úgymond nem született bele az online életbe? Előnyt jelent-e ez az álláskeresésnél vagy egyre inkább alapkövetelmény?

4. Kérdések a közösségi oldalak alkalmazásáról (20 perc)

(közösségi portálok használata, gyakoriság, Facebook vs. Iwiw, funkciók, megosztás, LinkedIn)

- a. Milyen közösségi portálokon vagytok regisztrálva? Mióta? Miért pont ott? Fontos-e hogy minél több portálon megjelenjete?
- b. Milyen gyakran léptek be ezekre az oldalakra? (mindig nyitva van amikor internetezek, naponta többször, naponta egyszer, 2-3 naponta)
- i. Legújabb trend vagy örület a Facebook, megfigyelhető, hogy a fiatalok többsége inkább ott regisztrál. Mit gondoltok, létezik Facebook függőség? Mi a véleményetek arról az emberről, aki nincs fent Facebookon?
- c. Milyen funkcióit használjátok az oldalnak? (ismerősök keresése, naplóbejegyzések, képek, videók megosztása...) Számít az, hogy hány ismerősök van?
- i. Ugyanúgy visszaigazolsz Facebookon a tanárodnak, mint egy diáktársadnak? Ha dolgozol kollégádat is bejelölöd, esetleg főnöködet, ha nem dolgozol, akkor a jövőben szerinted meg fogod tenni?
- ii. Jó-e az, ha a főnököd vagy épp tanárod mindent lát rólad? Szabályozzátok-e, hogy ki és mit láthasson?
- iii. Mennyi mindent osztotok meg másokkal? Van valamilyen kontroll? (Mennyire publikusak az adatok?)

- iv. Biztonság szempontjából, nincsenek fenntartásaitok ezekkel az oldalakal kapcsolatban? Ha valaki túl sok mindent oszt meg és nincs megfelelően levédve az jelenthet számára bármiféle veszélyt? Mit gondoltok, fenyeget titeket az adathalászat/adatlopás?
- v. Az internetszolgáltatók három évig biztosan tárolnak minden személyes adatot, de lehet, hogy csak 3 évet vallanak be. Mi erről a véleményetek? Befolyásolja ez, hogy mit raktok fel magatokról a netre?
- d. Szerintetek később profitálhattok-e majd abból, hogy közösségi oldalakon vagytok regisztrálva?
- e. Manapság sok munkáltató először a jelentkező Iwiw, vagy Facebook profilját nézi meg először, mielőtt behívja interjúra. Mi erről a véleményetek?
- f. LinkedIn-t ismeri valaki? Mennyire tartjátok hasznosnak egy ilyen oldalt? El tudjátok képzelni, hogy pár év múlva akár ti is regisztráltok rajta és ezen az oldalon kerestek munkatársakat?
- g. Egyre több cég, munkáltató regisztrál Facebookra. A nyilvánvaló üzleti szempontokon kívül, lehetséges-e, hogy ez az új formája a munkaerő-toborzásnak?

5. Online kommunikáció, kapcsolattartás (20 perc)

1. Általános kérdések az online kommunikációról, kapcsolattartásról

(online élet, online kommunikációs formák, hagyományos formák eltűnése?)

- a. Van valakinek konkrétan "online-élete"? (állandó felület barátokkal való találkozásra, képek megosztása, gondolatok általános megosztása másokkal)
- b. Az online kommunikációnak mely formáit ismered és használod is rendszeresen? (Msn, skype, chat szobák, fórumok, google csevegés)
- c. Az emberek sűrű időbeosztásából miért hiányoznak a személyes találkozók? Véleményetek szerint miért az online formákat részesítik egyre inkább előnyben?

2. Kérdések a kizárólagos online kommunikációról, kapcsolatokról

(online kommunikáció hatékonysága, személyes kapcsolatok teljes hiánya, online csoportmunka és munka, barátság, virtuális kapcsolatok)

- d. Hatékonyabbak-e az online formái a kommunikációnak mint a személyes kommunikáció? Milyen helyzetekben? Véleményetek szerint vannak-e olyan helyzetek, ahol akár teljesen helyettesítheti is? (vásárlás, bankolás, orvoslás)
- e. Elképzelhető-e számotokra hogy csoportmunka során vagy a munkatársakkal kizárólag ilyen formában kommunikáljatok?
- f. Barátságot lehet ápolni vagy fenntartani online alapon? Chatelések, videóhívások helyettesíteni tudják a személyes találkozást?

- g. Mi a véleményetek a jelenetről? Lehetséges ez vagy csak fikció?
- h. Mennyire változtatná meg a viselkedéseket az emberi kapcsolatok teljes hiánya? Lehet-e személyes kapcsolatok nélkül élni? (mindennapi élet, munkavégzés)
- i. Elképzelhetőnek tartotok-e a jövőben egy virtuális orvos-beteg, ügyvéd-ügyfél kapcsolatot, ahol kizárólag online és virtuális kommunikáció van a felek között?
- j. Elképzelhetőnek tartod, hogy a virtuális élet olyan méreteket öltjön az életedben, hogy online kössél házasságot vagy akár online kérjék meg a kezéd/a barát-nőd kezét online kérd meg?

6. Munkavégzés és a virtuális szervezet (20 perc)

1.Kérdések a munkavégzés és az internet kapcsolatáról

- a. Elképzelhető-e manapság a munkavégzés internet nélkül? Képesek lennétek olyan munkát végezni, ahol nincs szükség számítógépre?
- b. Mire használnátok az internetet munkavégzés közben? (e-mail, keresőszolgáltatások, adatgyűjtés, stb.) Képesek lennétek arra, hogy a munkahelyeteken ne néz-zétek meg privát e-mailjeiteket, Facebook oldalaitokat, blogotokat?
- c. Zavarna-e titeket az, ha a munkahelyen letiltanák a közösségi és chat oldalakat?
- d. Mit gondoltok, azáltal, hogy gyerekkorotok óta használjátok az internetet, rendelkeztek előnnyel idősebb munkavállalókkal szemben a munkaerőpiacon? Ha igen, miben jelent ez előnyt, milyen következményei vannak ennek a munkavég-zésekre, munkavégzési stílusotokra? Okoz –e ez hátrányt? Ha igen, ez miben nyilvánul meg?

2.Kérdések a virtuális munkahelyről, munkavégzésről

- e. Virtuális munkahely és szervezet. Mennyire riasztó ennek a gondolata számotokra?
 - i. Hosszú távon elfogadható-e számotokra, hogy a szervezet nagy mérete és a földrajzi távolságok és egyéb tényezők miatt sose találkoznátok fő-nökeitekkel, kollégáitokkal? Vállalnátok-e munkát ilyen szervezetben?
 - ii. Megvalósulhat-e hogy kizárólag e-mailen vagy virtuálisan kommunikál-jatok a munkatársaitokkal?
- f. Ha közvetlen főnökötök a Föld egy másik országban dolgozik, virtuális kom-munikáció révén mennyire van befolyása az operatív működésre? Tudja így számotokra megfelelően kommunikálni a vállalt célkitűzéseit, a vállalati misszi-ót? Motiválttá tud tenni benneteket egy vezető, aki csak virtuálisan ölt alakot?

- i. Ilyen szervezetben mennyire valósulhat meg a főnök- beosztott közötti hierarchikus kapcsolat? A kellő tiszteletet meg tudják adni egymásnak így is a munkatársak? Hogyan képzelitek ezt el?
- ii. Fokozottabban jelentkezhetnek ilyen körülmények között bizonyos kulturális különbségek? Véleményetek szerint érzékelhető-e egyáltalán virtuális térben a különbözőség?
- g. Milyen véleményetek szerint/ hogy zajlik egy skype-os interjú, felvételi elbeszélgetés?
- h. El tudjátok képzelni, hogy a munkahelyi megbeszélések skype-meeting formájában valósulnának meg? Szerintetek a vállalati megbeszélések formáját rá lehet húzni egy skype meetingre?
- i. Virtuális úton történő elbocsátás. Mit szoltok hozzá? Mennyire elfogadható ez és tudnátok-e kezelni?
- j. Végeznétek-e otthoni munkát, távmunkát? Szerintetek melyek az ilyen jellegű munkák előnyei, hátrányai?
 - i. Melyiket választanátok és miért. Irodai munka vagy munkavégzés egy virtuális szervezetben?
 - ii. Szerintetek az internet segíthet abban, hogy megteremtődjön az egyensúly a család és a karrier között?
- k. Milyen egy 21. századi munkahely? Milyen elvárásaitok vannak ez irányban?

Pl. alapvető-e az internetes kapcsolat? Önállóság vs. Csoportmunka?

l. Meddig dolgoznátok egy munkahelyen ideális esetben mielőtt új lehetőségeket kerestek?

7. Egyéb vélemény, hozzászólás az elhangzottakhoz

8. Köszönetnyilvánítás, búcsúzás

3. MELLÉKLET: GENERÁCIÓK JELLEMZŐI ÉS A Z- GENERÁCIÓ

Generáció	„Veterán”	Baby boomer	X	Y	Z
Generációt formáló esemény	Nagy gazdasági válság, világháború	Háborút követő jólét	Globalizáció, technológiai bumm	Bizonytalanság, terrorizmus és munkanélküliség	„subprime” válság, közösségi web, globalizálódás
Értékek	Család, hazaszeretet	Siker/anyagi javak, reform	Munka-privát élet egyensúlya, tudás	Szolgálat, „azért dolgozok, hogy éljek”	Közösségi értékek, környezettudatosság
Előny (szervezet számára)	bölcsesség, tapasztalat, kitartás	szociális készségek	technikai tudás, oktatás	képzettség, munkamorál, „multitask”	Információigény, ambíció és motiváció
Magatartás-szabályokhoz való viszony	Szabálykövetés	„Megküzdés”	Változtatás	Szabályalkotás	Úgy érzi, hogy ezzel korlátozzák
Lojalitás a szervezethez	Magától értetődő	Lojális, de nyitott egy jobb ajánlatra	Egyénekhez és csoportokhoz lojális	Magához és a személyes kapcsolatokhoz lojális	Szervezetekhez kevésbé lojális
Problémamegoldás	Hierarchikus	Horizontális	Független	Együttműködő	Csapatban
Visszacsatolás iránti igény	Nem tartja fontosnak	Évente	Heti/napi szinten	Folyamatosan	Szükséges a visszacsatolás
Karriercélok	Hagyatékot hátrahagyni	„sztárkarrier”	„hordozható” karrier	Párhuzamos karrierutak	Folyamatos előrelépési lehetőség keresése
A munka jutalma	Jól végzett munka öröme	Pénz, cím, elismertség	Szabadság	Jelentőségteljes munka	Hasznos munkavégzés és fejlődés
Munkahelyváltása	Megbélyegző	Háttérbe szorít	Szükséges	Természetes	Alapvető
Képességek fejlesztése	Képzettnek érzi magát	Attól tart, hogy az utána jövők elveszik a munkáját	A siker kulcsa	Alapvető	„Élethosszig tartó tanulás”
Néhány alkalmazott HR stratégia	Tapasztalat tisztelése, oktatóként és coachként alkalmazni őket	Megbízás fontos feladatokkal, kihívások biztosítása	Szabályok/szintek csökkentése, innováció, „just-in-time training	Jelentőségteljes munka biztosítása, motiválás személyes célokkal	Adaptációs stratégiák alapján

Források: Quinn (2010); Frandsen (2009); Bokor et al (2009); Lancaster & Stillman (2002); Esiner (2005)