

OTDK-dolgozat

Szerző: Czifra Laura

BA

2013.

Generációk a munkahelyen
Generations at the workplace

Kézirat lezárása: 2012. október 20.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. A SZAKIRODALMI HÁTTÉR BEMUTATÁSA	3
2.1. A generációkról	3
2.1.1.. A ma élő generációk és jellemzői	3
2.1.2. . A különböző generációk karrierútjai.....	9
2.3. Motiváció és ösztönzésmenedzsment	15
2.4. Az új módszer: Generációmenedzsment.....	25
3. SAJÁT KUTATÁS	30
3.1. Kutatásom célja.....	30
3.2. Hipotézisek.....	30
3.3. A módszer	32
3.4. Minta	33
3.5. Eredmények.....	35
3.6. Következtetések, javaslatok	46
4. ÖSSZEGZÉS.....	48
5. IRODALOMJEGYZÉK.....	49
6. MELLÉKLETEK	52

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. Táblázat: Herzberg elmélete.....	17
2. Táblázat: a Z generáció gazdaságilag aktív, ill. nem aktív szereplői 2012-ben.....	23
3. Táblázat: az Y generáció gazdaságilag aktív, ill. nem aktív szereplői 2012-ben.....	24
4. Táblázat: az X generáció gazdaságilag aktív, ill. nem aktív szereplői 2012-ben.....	25

ÁBRAJEGYZÉK

1. Ábra: Az egymást követő generációk.....	4
2. Ábra: Vertikális karrierút a HR szakmában.....	14
3. Ábra: Horizontális karrierút.....	15
4. Ábra: Maslow-hierarchia.....	17
5. Ábra: Tipikus korosztálystruktúrák a vizsgált vállalatoknál.....	26
6. Ábra: A vizsgált szervezetek intézkedései a generációmenedzsment érdekében.....	17
7. Ábra Fejlesztési intézkedések, az Utódlástervezés.....	29
8. Ábra: Nemek aránya a kérdőíves vizsgálatnál.....	30
9. Ábra: Nemek aránya a fókuszcsoportos vizsgálatnál.....	35
10. Ábra: Karrier fontossága a baby boom generáció számára.....	36
11. Ábra: A karrier fontossága a csoportoknál.....	37
12. Ábra: Munkahely – fizetés arány az Y és a baby boom generációnál.....	30
13. Ábra: Az Y és a baby boom generáció viszonya az Internethez.....	40
14. Ábra: Rugalmas és fix munkaidőt kedvelők aránya a felmérésben.....	41

1. BEVEZETÉS

„Régi nóta, hogy a nemzedékek feleselnek egymással. A fiatalok türelmetlenkednek és tolakszanak. Az öregek meg irigykednek rájuk, mert nekik már nincs kedvük türelmetlenkedni és tolakodni.” /Abody Béla/

Amikor 21 évesen a munka világában elkezdtem tevékenykedni, éreztem tapasztalatlanságomat, hogy még oly sok mindent nem tudok sem az életről, sem a munka világáról, ugyanakkor azt is észrevettem, hogy idősebb kollégáim meglepődnek fogékonyságomon és gyors tanulékonyságomon.

A fiatal munkaerő „áldás és átok” egyszerre, remélem a dolgozatomban ezt sikerül érthetően, érdekesen és több szemszögből kifejtenem. Kezdetben nem értettem az idősebbek részéről azt az aggodalmaskodást, amelyet a fiatal munkaerők jelenléte vált ki belőlük, azonban amikor Tari Annamária Generációk című előadására beültem, sok, addig nem nyilvánvaló tény vált világossá előttem. Előadása olyan hatással volt rám, hogy úgy döntöttem, megvizsgálom ezt a témakört.

A generációk közti különbségek kiéleződtek, sok esetben feszültséget okoznak. A különbségek között például alapvető, hogy a fiatalabb generáció technikai háttértudása sokkal fejlettebb az idősebbekénél, mivel fiatal koruk óta jelen van életükben a számítógép, az Internet, a média. Az egymást követő generációk készségei is eltérőek, pl. a kommunikációs technikák alkalmazása terén. Ha személyes társalgásra, megbeszélésre nem nyílik lehetőség, a fiatalabb generáció inkább az elektronikus levelezést választja, míg az idősebb generáció tagjai inkább telefonon kommunikálnak. Bizonyos viselkedési módok és a prioritások is megváltoztak, pl. az idősök feltétel nélküli tiszteletét, a munka iránti alázatot a mai fiatal munkavállalók kevésbé ismerik.

„Minden nemzedék értékes, csak fel kell tárni és a szervezet előnyére felhasználni a bennük rejlő kincseket”. (Szarka, 2012) Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy a mai munkakörnyezetben milyen különbségek fedezhetők fel az egyes generációk között a munkahelyi fogalmak értelmezésekor? Az egyes generációk számára mennyire fontos a karrier? A vizsgált generációk tagjai miként értelmezik a biztonság szót? Milyen eltérések figyelhetők meg az infokommunikációban a generációk között? A rugalmas munkaidő egységesen al-

kalmazható a generációkra, vagy bizonyos ösztönzőkre nem fogékonyak az idősebb nemzedékek?

Célom nem csupán feltárni ezeket a különbségeket, amelyek miatt a generációk folyamatosan és drasztikusan távolodnak egymástól, hanem remélem, sikerül levonnom olyan következtetéseket, amelyek elősegíthetik az eltávolodott korosztályok közelebb kerülését.

Dolgozatom első felében bemutatom a különböző generációkra vonatkozó fontosabb szakirodalmakat, majd a különböző generációk karrierútjait, s végül írok a különböző generációknál alkalmazható ösztönzésmenedzsmentről. Dolgozatom második felében bemutatom vizsgálataimat, ismertetem eredményeimet, majd megfelelő következtetés levonását követően javaslatot teszek a különböző generációk ösztönzésére.

2. A SZAKIRODALMI HÁTTÉR BEMUTATÁSA

2.1. A generációkról

A latin eredetű szó manapság egyre jobban elterjed a köznyelvben, azonban a szótárak még ma is a nemzedék szó alatt adják meg a jelentését, amelyet Mannheim Károly fogalmazott meg a 20. század elején. A szerző szerint a generáció, egy megközelítőleg *azonos életkorú társadalmi csoport, amelynek tagjai a gyermekkori szocializálódást követően, a világnézetük kialakulását meghatározó legfontosabb társadalmi tapasztalataik közösségeket teremtenek meg közöttük.* (Gecser, 2004) Mannheim a generációk megfogalmazásakor figyelembe vette a társadalmi körülményeket, amelyek formálják, alakítják az emberek gondolkodását, világnézetét, értékrendjét.

Biológiai értelemben a generáció nem más, mint: „*Megközelítőleg azonos életkorú egyedek csoportja a populációban.*” (Hale et al., 1995, 459.o.)

Generációváltás

Generáció- avagy nemzedékváltásnak nevezzük, amikor *az idősebb generáció helyét elfoglalja a fiatalabb nemzedék.* (Magyar Értelmező Kéziszótár, 1972)

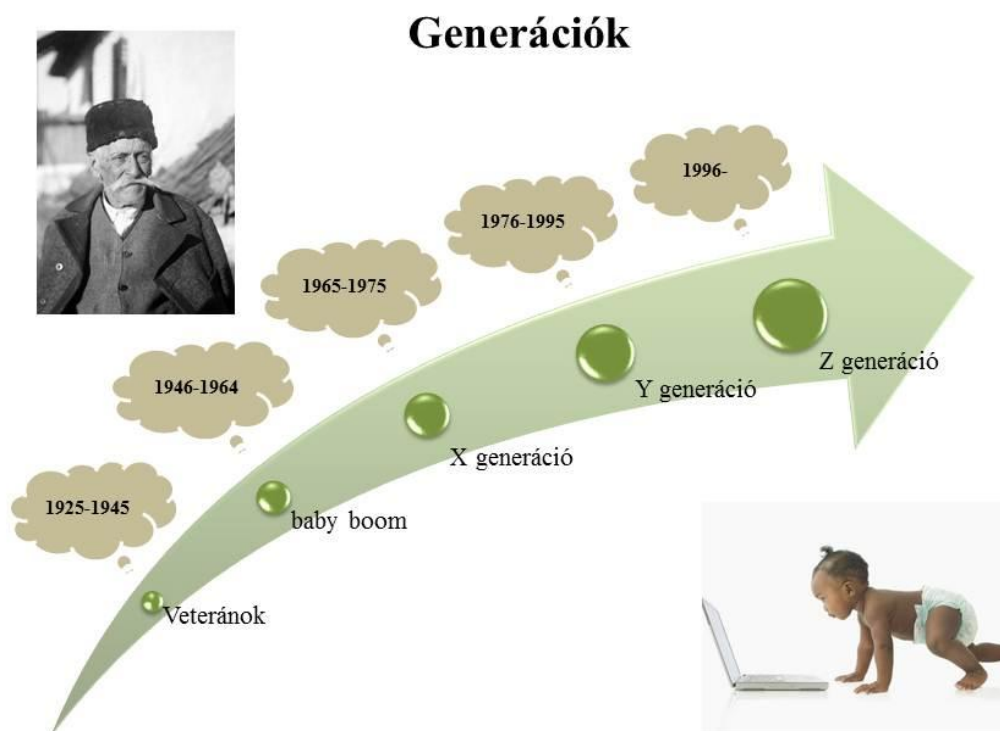
A fent említett két fogalom abból a szempontból jelentős, hogy meghatározzuk a generációkat. Hol és mikor különülnek el, milyen fontos különbségek figyelhetők meg a közvetlen egymás után következő generációknál. További fontos szempont, hogy meghatározzuk, mikor érkezik el és hol az a pont, amikor a generációk felváltják egymás pozícióját, és az idősebb generáció helyébe lépnek a fiatalabb nemzedékek.

2.2. A ma élő generációk

Sokan bele sem gondolunk, hogy egy családban vagy egy munkahelyen hány generáció él, dolgozik egymás mellett olykor békességben, egyetértésben, olykor haragban és viszályban. Egy munkahelyen ritkán adódik arra lehetőség, hogy elkerüljük az idősebb munkatársat, vagy fordított esetben, a fiatal, ambiciózus munkaerőt. Ha az aktív munkavállalók életkorát vizsgáljuk (15 életévtől 65 életévig), akkor láthatjuk, hogy több nemzedék dolgozik együtt és/vagy egymás mellett a munkahelyeken.

Azok a munkavállalók, akik a harmincas éveik vége felé járnak, sokszor érezhetik úgy, hogy az ő korosztályuk átmenetet képez a náluk fiatalabb és a náluk idősebb generáció között. Képesek átérezni az idősebbek gondjait, és tapasztalatuk révén jó megoldásokat tudnak arra találni, amit a fiatalabbak még nem értenek, vagy nem tudnak. Ráadásul a kommunikációjuk is választékosabb, és képesek arra, ha lassabban is, hogy lépést tartsanak a pályakezdekők gyors tanulékonyságával, a legújabb technológiákkal. (Tari, 2010)

Hány generáció dolgozhat együtt egy helyen? (1. ábra)



1. ábra: Az egymást követő generációk (forrás: Tari, 2010 alapján saját készítésű ábra)

2.1.3. A ma élő generációk jellemzői

A veteránok

A ma élő legidősebb generáció. Az 1920-as évektől a negyvenes évek közepéig születettek nemzedéke a veteránok. Ma már nagy- és dédszülők. Olyan társadalomban kellett boldogulniuk nap, mint nap, amelyikben egymást tisztelték az emberek, az alá-fölérendelt viszony erőteljesen érvényesült, és az egyének közötti távolságtartás is jelen volt. A munka világában a férfiak dolgoztak, a nők vezették a háztartást és nevelték a gyerekeket. (Tari, 2010)

Bár a társadalom eredeti berendezkedése alapján a nők leginkább a háztartást vezették, az I. és a II. világháború miatt bekövetkezett társadalmi és gazdasági változások miatt a nők is munkába álltak. Mind a veteránoknál, mind az őket követő generációnál az egy munkahelyen való tartós, hosszú távú munkavégzés a jellemző. A munkahelyváltást negatívan értelmezték, a munkaetika és a lojalitás hiányának vélték. (Junkert, 2012)

A kor és a technika fejlődésével a beszélgetési témakörök megváltoztak. Ebből kifolyólag a veteránok és a fiatal generáció tagjai nem mindig értik egymást. A prioritások felcserélődtek, mert a társadalmi berendezkedés is átalakult az évek során. Magyarországon a 90-es évekig számítógép elvétve volt a családokban, és a 90-es évek közepéig az Internet fogalmát sem nagyon ismerték. Ha belegondolunk, a veteránok nemzedéke több, mint 60 éves lehetett, amikor megjelentek a számítógépek Magyarországon.

Ők már valószínűleg nyugdíjasok, nem képezik részét a munkavállalók széles körének.

Baby boom

Magyarországon a Ratkó korszak (1950-1956) gyermekeiként is emlegetik ezt a generációt. Az 1946-64 között születettek a baby boom generáció, ma a nyugdíj előtt álló aktív munkavállalók. Erre a generációra jellemző a tisztelet szó. Az emberek nem csupán az idősebbek és a szüleik iránti tiszteletet tanulták meg, de épp úgy tisztelték vagyonukat, mások vagyonát és a munkahelyeiket. Mindent megbecsültek, és e szerint az alapelv szerint éltek. (Tari, 2010)

A generáció tagjai már igen korán függetlenítették magukat szüleiktől, családjuktól és önálló életet kezdtek el élni. A baby boomerek felnőtté válásuk határán sok változást éltek meg. Lázadtak, újítottak, a társadalmi korlátokat felborítva akartak kitörni a szabad világba. Ekkor vált népszerűvé a hippy életforma, életstílus. Ezt a nemzedéket sokszor párosítják a hippy korszakkal. A baby boomerek abban az időben voltak fiatalok, amikor a hippy életmód elterjedt. Ezért ezt a generációt „Szerelem generációnak” és „Elveszett nemzedéknek” is nevezték. (McCrindle – Wolfinger, 2010)

Igaz, ma a baby boomerek egy része már a csendes nyugdíjas éveit tölti, másik része azonban még aktív munkavállaló, az 50-es éveiben jár. Magát a nemzedéket is két külön csoportra lehet osztani. Az 1946-55 között születettek hozzáállása a világhoz, a társadalomhoz és az új eszközökhöz sokkal pozitívabb. Ők nem akarják, hogy öregemberekként kezeljék. Kíváncsiak és nyitottak a világra, a felfedezésekre. Sokan szívesen tanulnak új módszereket,

számítógépes ismereteket, de mindezt fenntartásokkal kezelik. Ez a nemzedék nagyon kötődik a személyes kapcsolatokhoz, a személyes jelenléthez, így az Internet világtól tartózkodnak. Fiatal korukban nem volt elterjedt a számítógép, az Internet még annyira sem. Igaz, hogy számítógép már a '80-as években is volt, azonban az akkori magyarországi viszonyok között alig volt család, akinél megtalálható lett volna, ezért ez a generáció joggal közeledik fenntartásokkal az Internethez, és főleg a közösségi portálokhoz. Nem akarják elveszíteni személyes kapcsolataikat a világháló miatt, bár tudják, hogy a távolság sokkal könnyebben leküzdhető általa.

A generáció másik csoportja az 1956-64 között születettek. Ők már kevésbé látják optimistán az életet. (Tari, 2010)

A generáción belüli eltérés az 1989-es rendszerváltáshoz köthető. A rendszerváltás idején a privatizációt sokan nehezen élték meg a baby boomerek közül. Keményen kapaszkodniuk és harcolniuk kellett azért, hogy megtarthassák állásukat, azonos életkörülmények között folytathassák életüket. (Tari, 2010)

A jelenlegi munkaerő-piacon sok probléma merül fel, sok konfliktus alakul ki csupán a generációs alapelvek miatt. A baby boom generáció számos esemény átélése után már bizonytalannak, nyugtalannak érzi a munkahelyi környezetet, így az újítások, fejlesztések elfogadása is nehezebb, amennyiben ezek nagyobb változásokat eredményeznek. (Tari, 2010)

Az X generáció

A bűvös X, amelynek behatárolása igen nehéz. Ez a nemzedék átmenetet képez a baby boom és az Y generáció között. Az 1965-1975 között született, ma aktív szerepet betöltő munkavállalók azok az emberek, akik képesek gyorsan reagálni a változásokra, hamar megszokják az újat.

Ez a generáció is *két egymástól eltérő csoportra* osztható. Az X-ek egyik csoportja képes gyorsan reagálni az új számítógépes változásokra, állandó lépést tart az új módszerekkel. Képzli magát és széles látókörrel rendelkezik, amely mellé szakmai tapasztalata is párosul. A másik csoport szintén rendelkezik megfelelő szakmai háttérrel és jártassággal, azonban a technikai fejlődés elől szisztematikusan elzárkózik és megtagadja a fejlődést, nem akarnak változást, a megszokott dolgokhoz ragaszkodnak. (Tari, 2010)

Amíg a veteránok szülötte egy életen át tartó szakmát és munkahelyet választott magának, addig a baby boom nemzedéke már érezte, hogy nincs akkora biztonságban, mint annak idején a szülei: munkahelyeket számoltak fel, kevesebb dolgozót foglalkoztattak, szak-

mák szűntek meg, új szakmák születtek, új kompetenciákkal, új ismeretekkel kellett rendelkezni ahhoz, hogy a munka világában érvényesülni lehessen.

Az X generáció (1965-1975 között születettek) sokkal jobban megélte a bizonytalanságot, több szempontból is. Ez a nemzedék a rendszerváltás idején a felnőtté válás határán volt. Nemcsak egy új életszakasz kihívásaival kellett szembenéznie, hanem egy új társadalmi rendszert is el kellett fogadnia, meg kellett felelnie a rendszerváltás okozta új munkaerő-piaci helyzetnek. (Tari, 2010)

A generációs adottságok globálisan értendők, azonban egyes országokban a generációs jellemzők eltérnek az általánosan meghatározott tulajdonságoktól. Az egyik legtöbb eltérést mutató generáció az X generáció. Számos országban, mint Finnországban „Pullamössösukupolvi”-nak (Bun Mash-generációnak) nevezik. Az elnevezést az idősebb nemzedéktől kapta, mert úgy vélték, az X generációnak nem kellett megküzdenie semmilyen nehézséggel, mégis folyton panaszkodott. Az angolszász kultúrában „lamentáló” és „léha” nemzedéknek szólították. Oroszországban „raktáros” címkével illették e generáció tagjait, mert általában kihívással nem párosuló állásokra pályáztak. A negatív jelzőket mind az angol-szász, mind az orosz térségekben a nehéz gazdasági körülmények miatt kapták meg az X-ek. (McCrindle – Wolfinger, 2010)

Y generáció

A mai huszon-harminc évesek, a számítógép világában felnőtté válók nemzedéke. Ők az Y generáció, amely ma egyre inkább figyelmet követel magának a munkahelyen. E nemzedék behatárolása már nem olyan egyszerű. Leginkább a 80-as évek szülötteire szokták mondani, de az 1975 év után születetteket is ide sorolják egészen 1995-ig. (Tari, 2010)

Az Y generáció szokásai sokban eltérnek az idősebb generációk szokásaitól. Nem csupán a karrier szó megjelenése és az a köré csoportosuló témák értelmezésének különbsége, de mind a morál, a megszokások, a számítógépes-technikai újítások ismerete és az alapvető kommunikációs módok alkalmazása eltér a korábbi nemzedékektől.

Ez a generáció az *Internet és a média világában nevelkedett*. Ma már el sem tudja képzelni mindennapjait anélkül, hogy valamilyen médiummal ne érintkezne. A digitális eszközök használatáról már sokkal többet tudnak, mint idősebb embertársaik általában. A siker, a karrier, a pénz az Y-ok számára nagyon fontos. Tudják, hogy a mai társadalomban - amely a fogyasztóra összpontosít – ezek a meghatározó fogalmak. (Tari, 2010)

„Az internet-nemzedék egyrészt tekintélytisztelővé vált: ami az interneten található, az van, az úgy van, az a TUTI. Az internet tekintély. Másrészt azonban éppen az internet „fokozza le” a tudás-szerzési erőfeszítések érdemeit a tisztas iparos-munka presztízsszintjére...” (Madarász – Komor, 2012, 236. old.) Az Y generáció tagjai sokszor felületesebben foglalkoznak egy adott dologgal, ugyanakkor a megosztott figyelem sokkal jobban jellemzi őket. Ez a nemzedék képes tévézés közben olvasni, mellette telefonálni, vagy az e-mailjeit rendezgetni, és olykor-olykor megnéz egy weblapot a világhálón. Ez náluk természetes. A megosztott figyelem ilyen képességével az idősebb generáció tagjai nem igazán rendelkeznek, viszont ez azzal a hátránnyal jár, hogy a Y-ok felületesebbek. (Madarász – Komor, 2012)

A munkaerő-piacon a megjelenésükkel új jelenséget figyelhettek meg a vállalatok vezetői: az Y generáció tagjai *már nem az „engedelmes munkaerő”* csoportjába tartozik. Makacsul ragaszkodnak elképzeléseikhez, olykor az *öntörvényűség érvényesül az alázattal szemben.* (Tari, 2010)

Ezt a nemzedéket „freeter”-nek nevezik Japánban. Az elnevezést azért kapta, mert tagjai közül rendkívül sokan voltak, akik rugalmas –vagy részmunkaidőben dolgoztak. (McCrindle – Wolfinger, 2010)

Z generáció

Az 1995 után született, ma még leginkább a közoktatásban részt vevő fiatal tinédzserek a jelenlegi legfiatalabb generáció. Talán a legnagyobb érdeklődést kiváltó nemzedék jelenleg. A Z generációt más néven közösségi generációnak is nevezik, mivel ők nem csupán a számítógép korszakában születtek és nevelkedtek, hanem az Internet világában élnek gyerekkoruktól kezdve. (Tari, 2010)

Ez az a nemzedék, amelyik az Internet világában találja meg leginkább saját magát. Az Y és a Z generációk kommunikációja jelentősen eltér az idősebb generációk kommunikációjától. Az X és a náluk idősebb generációkat is számtalanszor ámulatba ejtik gyakorlatiasságukkal, gyors reagáló képességükkel. A Z-k nem *arra törekednek*, hogy mindent alaposan memorizáljanak, hanem első sorban *arra, hogy az információk forrását és az információk megszerzésének útvonalát (technikai), módját megismerjék* és használják. E generáció tagjai sok információval rendelkeznek, de a tudásuk nem minden esetben precíz. (Tari, 2010)

Talán a Z generáció hiányosságaként róható fel az, hogy nagyon hagyatkozik az elektronikus információs forrásokra, és ha az valami oknál fogva nem működik, a feladatokat nehezebben tudja megoldani.

A világhálón való „szörfölés” állandó jelenléte a nemzedék tagjainak. A fejlett technológia lehetővé teszi azt, hogy ne csak otthon, hanem bárhol a világon online lehessenek. Az online jelenlét, az azonnali élménymegosztást teszi lehetővé. Az információkat azonnal megosztják társaikkal, nem hagynak időt magukban letisztázni az információkkal, történésekkel kapcsolatos élményeket, érzéseket. (Kissné, 2010) Ezt *érzelmi inkontinenciának* nevezzük, ami már az Y generációnál is megfigyelhető, de a Z generációnál már fokozottabban jelen van. Az érzelmi inkontinencia során az emberben felgyülemlett stresszt nem képes magában tartani, kellőképpen feldolgozni és megfelelő megoldást párosítani hozzá. (Tari, 2010)

Leginkább a Z generáció tagjainál figyelhető meg a folyamatos jelenlét a közösségi hálókön, ahol a privát szférába is betekintést engednek úgy, hogy gondolataikat, személyes fotóikat, videóikat megosztják az Interneten. Az Y generáció tagjai már óvatosabbak, körültekintőbbek, hogy mit és hogyan osztanak meg a világhálón, de a folyamatos jelenlét alapvetően ugyanúgy megfigyelhető. A stressz okozója lehet az inaktivitás, az elmagányosodás, az információhiány, a „közös élményekből” való kimaradás, amit a közösségi hálók nyújthatnak. (Tari, 2010)

Az X és Y generáció egymást követi, mégis sokban különböznek. Az elektronikus kommunikációt az Y-ok állandóan használják, nemcsak a munkahelyeken, hanem az otthonaikban is. Az X generáció egy része tudatosan küzd ez ellen, másik része próbál felzárkózni, igyekszik elsajátítani az új infokommunikációs technikákat. Sokan úgy vélik, a fiatalok merészebbek, az egyenrangúságot sugallják minden esetben, vagy akár képesek magasabb helyen pozicionálni magukat.

A szakemberek azt feltételezik, ha a Z generáció is belép a munkaerő-piacra, a munkahelyi feltételek, körülmények átalakulnak az új igényeknek megfelelően. Új ösztönző rendszereket, HR funkciókat kell kialakítaniuk a vezetőknek a jövőben. (Kissné, 2010)

2.2. A generációk karrierútjai

Mint az előző fejezetben is említettem, az idősebb generációknál igen szembetűnő jelenség volt az, hogy a munkavállalók egy életre választottak munkahelyet. Ez leginkább a baby boomra és a veteránokra jellemző, bár az X generációtól sem áll távol ez a jelenség, sőt. Még ma is gyakran előfordul, hogy egy 40-45 éves aktív munkavállaló ugyanannál a cégnél dolgozik immár 20 éve. Az X generáció elsődleges motivációi között szerepel a biztonságérzet, és a céghez való lojalitás. Ezzel szemben az új generáció, - már ami a munkaerő-piacot

illeti - főleg a csoporthoz való tartozást részesíti előnyben, és azt, hogy a munkáját elismerjék. A biztonság már nem elsődleges szempont. (Árva, 2012)

Nagy a „harc a piacon”, és ennek tudatában az Y generáció e szerint is próbál érvényesülni. E nemzedék jellemzője a gyakori munkahelyváltás, valamint, hogy az új kihívásokban új lehetőségeket látnak. (Kissné, 2010)

Klein Sándor munkapszichológus szerint a fiatal munkavállalók átlagosan 2-3 év után váltanak munkahelyet, amely a nyugati átlaghoz képest rövidebb időtartam. *„A miértéken csak tűnődhetünk. Okolhatjuk a piaci helyzetet, beszélhetünk sajátos magyar beállítódásról, egyéni és vállalati taktikáról egyaránt.”* (Klein, 2004)

2.2.1. A baby boom karrierútjai

A 2. világháború igencsak megnehezítette a nemzedékek oktatását és munkavégzését. A háborút követően az oktatási rendszert átalakították (általános iskolai időt 8 évre emelték, növelték az érettségiző diákok számát, megszüntették a tanoncképzést, helyébe a szakmunkás képzés lépett, növelték a főiskolai hallgatók számát), így azon fiatalok, - akik a háborút követően álltak a munkaerő-piacra -, iskolai végzettségük lényegesen magasabb volt, mint az előző generációké. Az oktatás fejlesztése azonban az 1970-es évekre lelassult, így az arányszámok megvizsgálása után kiderült, hogy az érettségizettek és a felsőfokú oktatásban részesülők aránya alig változott valamit, a növekedés elenyésző volt. 1990-re a folyamat gyakorlatilag megállt. Az ez időben végzett népszámlálás eredményei azt mutatták, hogy az akkor 40-44 éves emberek átlagban magasabb iskolai végzettséggel rendelkeztek a náluk fiatalabb nemzedékkel szemben. (Andorka, 2006)

Az 1968-as gazdasági reform után a gazdaság két részre szakadt és létrejött az ún. második gazdaság a szociális gazdaság mellett, amely többek között magánjellegű volt. Az 1980-as évekig a munkások bérezése szigorú volt. A teljesítménnyel arányosan bérezték a munkavállalókat, azonban az ún. darabbéren felül garantált bérminimum nem volt. Jórészt emiatt az 1980-as évekre feszültség alakult ki a munkavállalók körében. A vállalati gazdasági munkaközösségek létrehozása azt a célt szolgálta, hogy segítse a vállalatok alkalmazkodását a piaci elvárásokhoz, valamint a munkavállalóknak lehetőséget biztosított kiegészítő jövedelem megszerzésére. Így erősítette a munkások helyzetét, a munkavállalók bérezése javult. Átlagban. Ugyanis a vállalati munkaközösségek leginkább a kulcsmunkások és a magasabb, jobb pozícióban elhelyezkedő munkavállalók számára biztosított többletjövedelmet. Így a többi mun-

kás - aki nem tartozott ebbe a körbe – jövedelme nem változott, csupán két lehetőségük maradt: a második gazdaságban keresnek maguknak kiegészítő keresetet vagy munkahelyet változtatnak. (Andorka, 2006)

A szocialista társadalomban a munkahelyi elhivatottság és a lojalitás nagyon fontos volt, a munkahely változtatás nem volt jellemző a munkavállalókra. Ennek köszönhető volt az is, hogy a munkavállalók munkahelye stabil és kiszámítható volt, nem tartottak attól, hogy a munkahelyük megszűnik.

2.2.2. Az X generáció karrierútjai

Az 1980-as évek végén az iskolai végzettségek tekintetében annyira visszaesett Magyarország, hogy messze elmaradtunk az európai és amerikai átlagtól. Csak a rendszerváltás után ismerte fel a kormány, hogy az oktatási rendszert szükséges átalakítani, a magasabb iskolát végzettek számát növelni. Ennek következtében a szakmunkás képzés visszaesett, ami a munkaerő-piacra is hatással volt. A gyakorlati helyek megszűntek, a fiatalok nem tudtak megfelelő szakmai tapasztalatot szerezni, a munkaerő-piaci kereslet megváltozott. (Andorka, 2006)

Az X generáció a rendszerváltás idején lépett be a munkaerő-piacra, így ők már tapasztalták a magán –és közszféra lassú, de biztos különválását. A rendszerváltást követően a privatizáció megindulása a munkaerő-piac változását is elindította. A munkavállalók jobban mertek kilépni, változtatni, igényelni.

A privatizáció új közeget teremtett meg a munkaerő-piacon. Az X-eknek a multinacionális környezet vált természetessé. A generáció szülöttei a privatizált szférában már megtapasztalták a rugalmasabb munkaidőt, a magánélet és munka határai halványultak, azonban ez különbözött a mai rugalmas munkaidő fogalmától. (Szarka, 2012)

2.2.3. Y generációk karrierútjai

A mai pályakezdők, illetve a pár éves tapasztalattal rendelkező munkavállalók számos ok miatt kényszerülnek más módon felépíteni karrierútjaikat.

Az alábbi okai lehetnek a gyakori munkahely változtatásnak:

- állandóan változó gazdasági helyzet,
- túlkínálat a munkaerő-piacon,
- nincs jövőkép, nem lehet hosszú távra tervezni,

- nagy az információcsere, ezért folyton megújuló elképzelések alakulnak ki a jövőt illetően,
- új kihívások felkutatása, a gyorsabb előrelépés érdekében történő munkahelyváltás, magasabb bér reménye.

Y generáció karrierépítése

Az előbb felsorolt okokon kívül még számos tényező közrejátszik abban, hogy e fiatalok nem maradnak hosszabb ideig egy adott munkahelyen. Ilyen például a karrierépítés. A karrier szó az értelmező kéziszótár szerint *„Az életpályán gyors érvényesülés, előmenetel.”* (Magyar értelmező kéziszótár, 1972, 654.o.)

A magyar hétköznapi értelmezés szerint a karrier szó negatív kicsengésű, az emberek általánosságban negatív jellemzőkkel párosítják azokat a karrierista személyeket, akik társadalmilag és anyagilag is sikert akarnak elérni. Az Y generáció ezt a szót a tapasztalataim szerint, másképp értelmezi, pozitívabb értelemben használja. Igyekszik érvényesülni és előrejutni a karrierjében, fejlődni, hogy elérje kitűzött céljait. Ideális esetben az önmegvalósítás is elérhető a számára. Szeretne megfelelni a munkahelyi kihívásoknak, több feladatot ellátni, anyagi és erkölcsi elismerést kapni. (Répáczki, 2012)

Saját magának olyan munkát, feladatot szeretne, amit szeret, olyan munkahelyen, ahol jól érzi magát, és anyagilag is megbecsülik. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy másokon „átgázolva” teszi meg.

Hogyan kezdi építeni a karrierjét egy pályakezdő?

Az idősebb nemzedékeknek nem volt (feltétlenül) szükségük diplomára vagy nyelvvizsgára, bizonyos esetekben elég volt egyetlen szakma, amit megtanultak, és egész életükben kiszámítható, jó színvonalon meg tudtak élni. A 21. században már szükséges legalább két vagy több szakmát megtanulni, nyelveket elsajátítani, a biztos előrejutás érdekében pedig legalább egy diplomát szerezni. A mai fiatalok ezáltal máris nagyobb stressznek vannak kitéve, és nagyobb erőfeszítésre van szükségük a képzés során. Sokan a felsőoktatási követelmények teljesítése mellett munkát is vállalnak, mert így esélyesebbnek érzik magukat arra, hogy a végzettség, oklevél megszerzését követően megfelelő munkát találjanak. Ha szerencsájuk van, gyakornokként el tudnak helyezkedni (bár fizetést keveset kapnak vagy egyáltalán semmit), így nem csak az elméleti tudásuk, hanem a szakmai tapasztalatuk is gyarapodik. Ezáltal meg

tudnak felelni annak a feltételnek, hogy képzettek legyenek, és legyen munkatapasztalatuk is. (Tóth, 2005)

Számos nyugat-európai országban a fiatal diplomásoknak jobbnál jobb ajánlatokat tesznek a munkáltatók, mert ott a friss diplomásoknak kedvez a munkaerő-piaci helyzet. A munkáltatók szívesen költenek a pályakezdőkre. Magas kezdő fizetést és juttatásokat állapítanak meg, figyelik munkavállalóik integrálódását és hűségüket vállalatuk iránt. (Klein, 2004)

Franciaországban a vállalatok 1989-ben úgy elégtették ki munkavállalók iránti igényüket, hogy nagyobb számban foglalkoztattak fiatal, pályakezdő diplomásokat. A belső előreléptetések aránya 24%-ot tett ki, ez európai viszonylatban 35% volt. A fiatal pályakezdők leginkább olyan területeken tudtak ilyen nagy számban elhelyezkedni, mint az informatika vagy a pénzügyi szektor. A vállalatok magas fizetést biztosítottak ezeknek a munkavállalóknak, hogy az aktuális projekteket beindítsák és nyomon kövessék. Évek múltán, mikor a szakemberek már nem tudtak továbbfejlődni pozíciójukban - mivel a lezárt projektek ellenőrzését, karbantartását végezték -, szerettek volna új lehetőségek után kutatni. A probléma az volt, hogy a munkaerő-piaci helyzettel már nem voltak tisztában, hiszen még mindig túlfizetettek voltak. A vállalatok ma már igyekeznek elkerülni az ilyen jellegű foglalkoztatásokat, jobban megtervezik az előrelépési és juttatási rendszereket alkalmazottaik számára. (Klein, 2004)

A gyors érvényesülés lehetőségének megteremtése érdekében az Y generáció már ráértett arra, hogy ha több szakmát tanul ki, akkor azoknak legyen valamilyen kapcsolódási pontja. Kettő vagy több szakterület elsajátítása növelheti hatékonyságukat a munkaerő-piacon, keresettebb szakemberek válhatnak belőlük.

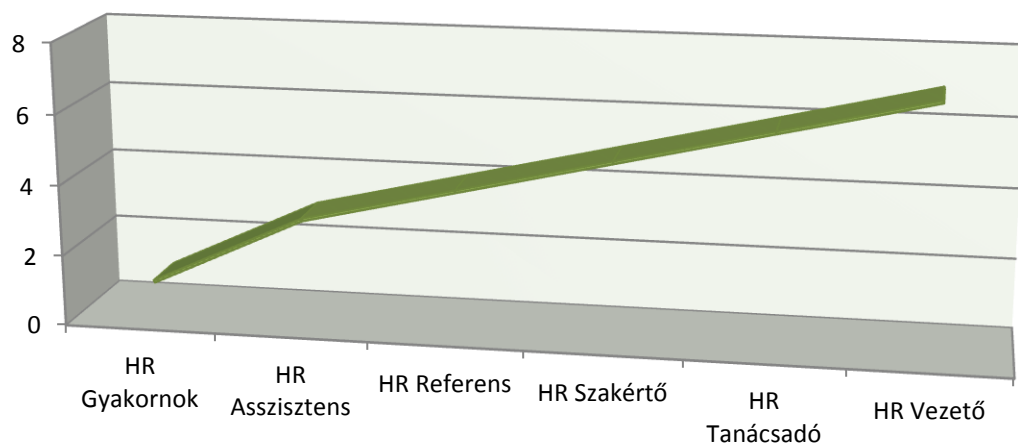
Szerencsés, ha úgy választanak képzéseket, hogy tisztában vannak azzal, hogy a megszerzett ismereteket hogyan tudják összekapcsolni, ezáltal hatékonyabb munkát végezni. Például közgazdász-jogász; HR-pszichológia stb.

2.2.4. A vertikális és horizontális karrierút

A karrier nem csupán egy felfelé mutató görbét takarhat, mert egy személy több módon is megtervezheti pályafutását, attól függően, hogy mi az elsődleges szempontja. Talán az, hogy minél magasabb pozícióban legyen? Vagy az, hogy minél szélesebb szakmai ismerettel rendelkezzen, ezáltal szélesebb perspektívából végezheti el szakmai feladatait? Ezért megkülönböztetünk vertikális és horizontális felépítésű karrier utakat.

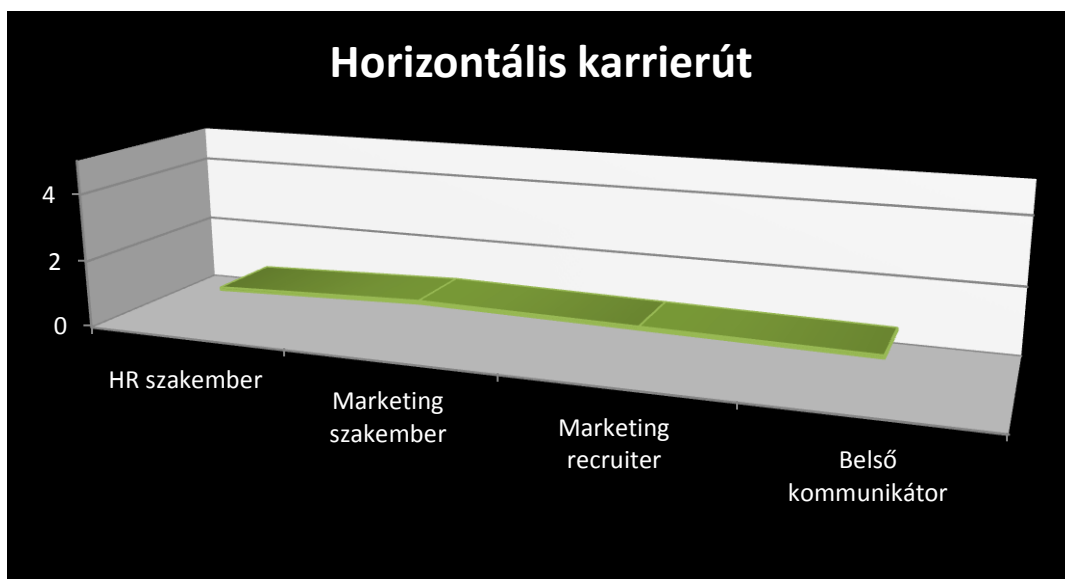
A *vertikális felépítésű karrierút* elsődleges célja: aki már rendelkezik egy alapos tudással, az fejleszti, szakterületét specializálja, azért, hogy egy adott funkción belül előrébb juthasson. Ezt leginkább hierarchikus előrehaladásnak tekintjük, de ezt a szakmán belüli karrierútnak is nevezzük. (Bakacsi at al., 2000) (2. ábra)

Vertikális karrierút a HR szakmában



2. ábra: Vertikális karrierút a HR szakmában (forrás: Bakacsi, 2000 alapján saját készítésű diagram)

A *horizontális karrierút* elsődleges célja a tudás elmélyítése, a látókör kiszélesítése, a környező szakterületek elsajátítása. Ezt szakmaközi karrierútnak is nevezzük, vagy keresztfunkcionális specializációnak. (Bakacsi at al., 2000) (3. ábra)



3. ábra: Horizontális karrierút (forrás: Bakacsi, 2000 alapján saját készítésű diagram)

2.3. Motiváció és ösztönzésmenedzsment

„A munkasiker talán legfontosabb motorja a motiváció.” (Klein, 2004, 317. old.) A motiváció meghatározza az emberek teljesítményét, elhivatottságát. A munkába fektetett energia, idő és feltétel hányada határozza meg milyen hatékony a munkavégzés. A kevésbé tehetséges munkavállaló is érhet el jó eredményeket megfelelő motiváció esetén. De a legjobb képességekkel rendelkező munkavállaló is teljesíthet gyengén, ha a munkáltatója nem gondoskodik megfelelő ösztönző rendszerek kialakításáról. (Klein, 2004)

A generációk közötti különbségek társadalmunk, gazdaságunk fejlődésével egyre nagyobbak. A különböző generációk motivációi a kiemelkedő munka elvégzésére eltérőek lehetnek, ezért fontos megvizsgálni azokat a nemzedékeket, amelyek jelenleg az aktív munkavállalók csoportját képezik.

Motiváció nem csupán a munkahelyen, az élet minden területén jelen van. Elengedhetetlen tényező, hogy előre vigyen minket az életben, hogy újabb és újabb tetteket hajtsunk végre. Pszichológiai szempontból a motiváció egy „*belső tudatállapot, amely az egyént egyfajta viselkedésre készíteti.*” (Lácza – Juhász, 2007. 77. old.)

A munkahelyi motivációnak az is célja, hogy a dolgozókat a jobb teljesítményre, nagyobb lojalitásra ösztönözze azért, hogy több feladatot tudjon ellátni, és képezze, fejlessze képességeit, szaktudását, amit később még jobban tud majd kamatoztatni a vállalat eredményes működése érdekében. (Bakacsi, 2000)

A megfelelő motivációs program illeszkedik a szervezet stratégiájához, együtt halad a változásokkal, és figyel a szervezeten belüli emberi kapcsolatokra. A rendszert összetett, komplex motívumok alkotják, amik hatással vannak a dolgozókra, cselekvéseiket befolyásolják. A rendszer kialakítása önmagában nem elegendő, mivel a cél, hogy a dolgozók magatartása valamilyen irányba elmozduljon. Ehhez szükséges azt megérteni, hogy csak a pillanatnyi magatartást lehet megváltoztatni. A rendszeres magatartás elsajátításához nemcsak hosszú időre, de tanításra is szükség van, mivel csak tanulás és betanulás útján sajátítható el. Ez az időszak a dolgozó folyamatos megerősítésével és elismerésével lerövidíthető. (Láczay – Juhász, 2007)

A motiváció kialakítása a dolgozóban a szükséglet felismerésével kezdődik. Meg kell határozni a dolgozó szükségletét, amelyet új magatartással elégíthet ki. Ha a szükséglet felismerésre került, a kielégítést célként kell megfogalmazni. Végző lépésként kétféleképpen járhatunk el. Vagy a szükséglet kielégítésére irányuló új magatartást ösztönözzük, amelynek segítségével kielégíthető a szükséglet, vagy a célt pontosan körülírjuk a dolgozónak, és magától felveszi a szükséglet kielégítésére irányuló magatartást. (Láczay – Juhász, 2007)

2.3.1. Motivációs elméletek

A motivációs elméletek sokasága és különbözősége végtelen, azonban egy mindegyikben közös: a motiváció akkor optimális, ha a résztvevő felek egyaránt megelégedettek az eredménnyel. (Láczay – Juhász, 2007)

A század elején Taylor (Frederick Winslow Taylor) azt vallotta, hogy az emberek fő motiválója a pénz. Az embereket is gazdasági érdekek vezérlik, így jövedelmük maximalizálására törekednek. Taylor azonban azt elfelejtette, hogy az emberek teljesítményét jelentősen befolyásolja a munkakörnyezet, az emberi kapcsolatok és természetesen maguk az emberi érzések. (Bábosik, 1999)

A szükséglet kielégítésére irányuló elméletek főbb képviselője Abraham Harold Maslow volt, aki szerint az emberek elsősorban a szükségleteik kielégítésére törekszenek. Maslow legismertebb alkotása a *Maslow-hierarchy*, amely jól szemlélteti az emberi szükségletek fokozatát, azt, hogy az ember szükségletei között is vannak differenciák, eltérések. (4. ábra)



4. ábra: Maslow-hierarchia (Bábosik, 1999. alapján saját készítésű ábra)

Maslow elmélete szerint az ember hierarchikus sorrend alapján halad a szükségletei kielégítésében. Csak akkor ugrik a következő szintre, ha az alatta lévő, aktuális szükségleteit kielégítette. Maslow elméletét később sokan kritizálták és támadták. Mások továbbfejlesztették, és bizonyos szükségleteket egymás mellé állítottak, így szemléltetve azt, hogy egyidejűleg több szükségletet is ki lehet elégíteni, vagy újabb szükségletekkel bővítették ki. (Bábosik, 1999) (2. ábra)

Maslow mellett a másik legismertebb elmélet, Herzberg kéttényezős motivációelmélete. Herzberg két faktort hozott létre, amelyekbe besorolta azokat a tényezőket, amelyek a munkahely mindennapjaiban szerepet játszanak. Ezeket „motivátoroknak” és „higiénés faktoroknak” nevezte el. Herzberg teóriája az, ha a higiénés faktorok hiányoznak a munkahelyi életből, akkor a dolgozó elégedetlen lesz. Ha a motivátorok hiányoznak, a dolgozó nem fog elégedetlenkedni, de elégedett sem lesz. (Lácza – Juhász, 2007) (1. táblázat)

1. táblázat: Herzberg elmélete (Lácza – Juhász: Motiváció és teljesítményértékelés in Berde et al., 2007 alapján saját készítésű táblázat)

Motivátorok	Higiénés faktorok
munka érdekessége	a vezető személyisége
felelősség	cégpolitika
előmenetel lehetősége	fizetés
elismerés	munkahelyi körülmények
teljesítmény	státusz
	dolgozói kapcsolatok
	biztos állás

Herzberg elmélete lehetőséget kínált a vezetőknek, hogy megértsék és megtanulják kezelni a dolgozók motivációs és elégedetlenségi problémáit. Ezen elméletnek nemcsak előnye, hanem hátránya is van. Herzberg túlságosan leegyszerűsítette elméletét, hiszen ő úgy gondolta, hogy a dolgozóknak több elismerést és felelősséget kell adni, vagyis jól kell velük bánni. Sokan támadták őt. (Lácza – Juhász, 2007)

Egy massachusetts-i születésű menedzser professzor, Douglas McGregor is foglalkozott a motiváció elméleteivel. Az X és Y elmélet az ő nevéhez fűzhető. Az alaptéóriája McGregornak az volt, hogy kétféle embertípust van, akik ellentétben állnak egymással. Az X típus nem szeret dolgozni, különösebb felelősséget nem vállal szívesen, de biztonságra vágyik. Nem törekszik arra, hogy előrébb lépjen, igényli, hogy a feladatait pontosan meghatározzák – leginkább túl akarja élni a munkanapot. Ezzel ellentétben az Y típusúak szeretnek újítani, ambíciózusok, az önálló munkavégzést kedvelik jobban és dolgozni is szeretnek. (Bábosik, 1999)

Az olvasóban felmerülhet az a kérdés, hogy az X és Y elmélet szoros kapcsolatban áll-e az X és Y generációval? Míg a generáció egy meghatározott korcsoport tagjait foglalja magába egyéni tulajdonságok meghatározása nélkül, addig McGregor elmélete az egyénre összehasonlítja. Az embereket sorolja be az egyéni tulajdonságai alapján egy csoportba. Az X generáció tagjaira jellemző lehet McGregor által meghatározott mindkét embertípus, azonban McGregor X csoportjába beletartozhat X, Y, Z és valamennyi generáció egyaránt.

A vezetőknek meg kell tanulniuk felismerni az X és Y embertípust, mivel bizonyos motiváló eszközök nem alkalmazhatók az egyik vagy a másik típusnál. A legjobb motiváló eszköz az elismerés, a dicséret és a jutalmazás. Ezek alkalmazhatóak az X és Y típuson egyaránt, de egy ambíciózus, energiával teli munkaerőt máshogy kell ösztönözni, mint azt, aki nem akar előrébb lépni, csupán biztonságban szeretné tudni anyagi forrásait, a munkahelyét és nem szeretne különösebb változásokat megélni.

Motiváló eszközök

A vezetőknek törekedniük kell arra, hogy a motivációs eszközök alkalmazásával kielégítsék az egyének, csoportok szükségleteit, vágyait. (Fábián, 2008)

A vállalatoknak sok mindenre fel kell készülniük a jövőben, alapvetően a legjobb munkaerő-megtartó eszköz, ha a munkáltató megkérdezi alkalmazottait a munkahelyi körülményekről és feladataikról. A törődés mindhárom generációnál fontos szerepet játszik, és a kétoldalú kommunikáció jelentősen javíthatja a munkakapcsolatokat. (Kissné, 2010)

Már a mai szervezeteknél is megfigyelhetők újabb ösztönző tényezők, mint a részidős foglalkoztatás, rugalmas munkaidő, önálló munka, munkaköri rotáció. Az irodákra vonatkozó fejlesztések fokozatosan megvalósulnak. Létrejönnek a nagy, kommunális terek és tágas irodák, edzőtermek, esetleg uszodák, belső kertek (parkok). (Kissné, 2010)

Ezek a változások nem csupán a fiatal generációknak készülnek. A munkahelyi hangulatjelentős mértékben fog változni az új eszközök bevezetésével. Vélhetően az idősebb generáció is vágyódik olyan körülmények között dolgozni, mint amilyen a saját életvitele. Tehát a motiváló eszközök fejlődése ugyanolyan pozitív hatással lehet az idősebb generációra, mint a fiatalabbakra. A különbség csupán abban lesz mérhető, hogy míg az idősebb generációk csodálva fognak a változások elé nézni, és általánosságba véve köztük a változások nagy megelégedést váltanak ki, addig a fiatalabb generációk szülöttei mindezt természetesnek fogják tekinteni. Ettől függetlenül ők maguk is elégedettek lesznek a légkörrel és a körülményekkel, a változással.

Az ösztönzésmenedzsment célrendszere

Az emberi erőforrás menedzsment meghatározó területe az ösztönzés. Célja, hogy tudati vagy érzelmi ráhatással a dolgozók egyenként vagy csoportban képesek legyenek egy adott irányba elmozdulni a szervezet céljainak elérése érdekében. (Láczay – Juhász, 2007)

„A jól tervezett ösztönzési rendszer motiváló hatású, a rosszul tervezett demoralizáló!” (Fábián, 2008. 78. old.)

Az ösztönzés célja, hogy elősegítse a szervezetek eredményességét az által, hogy megfelelő embereket toborozzon, megtartsa és motiváljon. A megfelelő ösztönzési stratégiának, rendszereknek a kifejlesztése rendkívül fontos a vállalatok előmenetelét tekintve. Minden szervezet – akár profitorientált, akár nem – a munkavállalói révén halad előre. (Fábián, 2008)

Az ösztönzésmenedzsmentnek 6 főbb célja van:

- a szervezeti eredmények növelése
- a munkaidő hatékony megtervezése és kihasználása
- a munkavállalók szaktudásának és képességeinek fejlesztése
- a rugalmas munkavégzés lehetőségének megteremtése
- karriertervezés, amely szemlélteti a kívánt jövőképet
- a külső-belső motiváció kialakítása, annak folyamatos fejlesztése, erősítése.

Az ösztönzésmenedzsment nagyon sokrétű, sok elemet foglal magába. A célok meghatározása után a szervezetek jobban átlátják azokat az ösztönzési lehetőségeket, amelyek bevezetése után kialakulnak a belső motivációk a dolgozóknál. Ösztönözni nem csupán a pénzzel lehet. Vannak nem anyagi jellegű ösztönzők, mint:

- képzési lehetőségek biztosítása,
- rugalmas munkarend kialakítása,
- előléptetés biztosítása,
- munkakör átstrukturálása, új feladatok kialakítása
- környezet fejlesztése, stb.

A jól kialakított, megtervezett ösztönzési rendszer illeszkedik az adott szervezet vállalati stratégiájához. A stratégia megválasztása függ az adott szervezet céljától, küldetésétől és jövőképétől. A szakembereknek több nézetük is van, hogy milyen stratégiák közül választhatnak a szervezetek. (Bábosik, 1999)

Az egyik nézet szerint a stratégia lehet:

- növekedésorientált, ami általában létszámbővülést jelent az szervezetben. A vezetők vadásszák a jó munkaerőt, mert minden munkakörben a legjobb munkaerőt akarják.
- stabilitásra törekvő stratégiát követő vállalatok esetében a növekedés elmarad, de a teljesítményfejlesztés nagy hangsúlyt kap, így a teljesítménymenedzsment és a hozzá kapcsolódó ösztönzők bevezetése fontos.
- visszafejlesztést célzó stratégiát azok a szervezetek alkalmaznak, akik létszámleépítéshez folyamodnak és a fennmaradó tevékenységek hatékonyságát növelik. (Bábosik, 1999)

A másik nézet szerint a stratégia lehet:

- költségvezető stratégia, amikor igyekeznek a legalacsonyabb költségből fenntartani a szervezetet. Sokszor csökkentik a dolgozókra eső költségeket.
- megkülönböztető stratégia, amikor a vállalatok különleges termékek, szolgáltatások értékesítésével foglalkozik. Ilyenkor a szervezet a magas fokú kreativitást, hosszabb távú együttműködést vár el a munkavállalóitól. (Bábosik, 1999)

2.3.2. Különböző generációk ösztönzése

Ösztönzés a rendszerváltás előtt

A munkavállalók ösztönzése a mai munkaerő-piacon jelentősen különbözik a régi társadalmi berendezkedésben dolgozó generációk ösztönzési rendszerétől. Az 1970-es évek időszaka több szempontból is vízváltó volt Magyarország munkaerő-piacán:

- 1968 előtt a munkáltatók úgy kívánták növelni a teljesítményeket, hogy nem egyszer alkalmaztak kényszer és fegyelmi, büntetőjogi felelősségre vonást a munkások körében. További eszköz volt egy propaganda elindítása, amely a szocializmus iránti elkötelezettséget volt hivatott népszerűsíteni. A várt eredmény elmaradt, a termelékenység nem érte el a kívánt szintet.
- 1968-ban a gazdasági reform után az addigi „ösztönzési rendszer” megváltozott. A munkáltatók anyagilag próbáltak nagyobb teljesítményt elérni. Ennek következtében szigorú munkanormákat és a teljesítményhez arányos bérezési rendszert igyekeztek kialakítani. Arra számítottak, hogy ha a bérezést a teljesítményhez igazítják, akkor a munkavállalók nagyobb teljesítményre fognak törekedni a nagyobb bér reményében. Azonban ezek az elképzelések a valóságtól eltértek, ugyanis az elvárások évről évre emelkedtek. A munkások ezt tapasztalva, egyes időszakokban a teljesítményüket visszatartották, hogy a bérüket a munkáltatók kiegészítsék. (Andorka, 2006)

Az 1970-es és '80-as években a kormányzat már ösztönözte a második gazdaság kialakulását, amely már a gazdasági reform után megjelent. A munkaerő-piac nehéz helyzetbe került, egyrészt azért, mert a teljesítmény arányos bérezésen túl garantált alapbér nem volt. Sokan abban reménykedtek, hogy a „kettős-gazdaság” kiút lesz a válságból. A rendszerváltást megelőző években a magánjellegű vállalkozások kezdtek elterjedni és a munkás lakosság jövedelem kiegészítésként másodállásban dolgozott a magáncégeknél.

Bár a rendszerváltást megelőző évtizedekben az ösztönző-rendszerek és az átlag bérek viszonylag alacsonyak és labilisak voltak, de a munkavállalók állandó és biztos munkahelyen dolgoztak, amelynek a megszűnése nem fenyegette őket. Emiatt a munkások kevésbé voltak frusztráltak, kiegyensúlyozottabbá váltak, akik tudtak előretervezni a biztos munkahely miatt.

Ösztönzés ma és a jövőben

A mai munkahelyi vezetők nagyobb figyelmet kezdenek fordítani a munkaerő megtartásra, mint korábban. Felismerték azt, hogy azok a kulcsemberek, akik kiváló szakemberek a maguk területén és a szervezet minden részletét ismerik, nagyon fontosak a vállalat életében, hiszen a későbbiek folyamán majd ők adják át a tudásukat a fiatalabb munkavállalóknak.

A legújabb kutatások azt bizonyítják, hogy a motiváció is folyamatosan átalakul az emberek életkörülményeinek változásának hatására. Míg a korábbi vizsgálatok azt mutatták, hogy a legjobb vagy legerősebb motiváló tényező a dicséret, a jutalom és az elismerés, addig a legfrissebb kutatások azt mutatják, hogy a fiatalabb munkavállalók esetében a legerősebb motiváló erő a büszkeség. (Ridderstrale – Nordsrom, 2004)

A munkavállalóknak ma már elengedhetetlen tényező, hogy olyan vállalatnál dolgozzon, amelyik odafigyel a környezetére, ismert a piacon és magas színvonalon működik. Olyan szervezet, amire az ember büszke. Ez ma a legmeghatározóbb motiváló eszköz a dolgozók többségét tekintve.

Az Y generáció tagjai, a mai huszon-harmincévesek ösztönzése már másképp történik, mint korábban az X vagy baby boom generációnál. Ez leginkább annak köszönhető, hogy az Y generáció munkamorálja alapvetően más, mint az idősebb generációké. Több szabadságot és lehetőséget igényelnek, felfokozott tempójukban egyszerre több feladatot képesek ellátni kevesebb idő alatt. Éppen ezért a kööttségeket sem viselik el annyira, mint idősebb kollégáik, ezért például jobban szeretnek laptopról, mobiltelefonról vagy más újabb technológiáról dolgozni egy munkahelyen kívüli környezetben. (Ipad, Tablet PC, netbook, stb.) Éppen emiatt, az ösztönzési rendszert is hozzájuk kell alakítani a vezetőknek: a folyamatos előrelépési lehetőségek felkínálásával, kötetlen munkakörnyezettel és munkaidővel, az Internet teljes körű használatának lehetőségével, a közvetlen munkakapcsolatok kialakításával és a formalitásoktól mentes környezet létrehozásával. (Kissné, 2010)

Az Y generáció tagjai ellentmondanak a baby boom generáció azon felfogásának, hogy a feltétlen tisztelet és a szabályok betartása viszi előre a munkát. A munkapiacra betörni készülő Z generáció tovább fogja taposni az Y ösvényét az által, hogy olyan tulajdonságok birtokában van, amik az X-re egyáltalán nem jellemzőek. A X-ekre ható motivációs tényezők, mint a megbecsülés és az elismerés, a legerősebben az érzelmekre hatottak. Az Y generációra még hatnak az érzelmek, de már fontos számukra a technikai háttér, a környezet, ahol dolgozhatnak, és meghatározó a munkavégzés során kapott szabadságuk. Az Y generáció sajátos módon „igazodik” a munkakörnyezethez, ugyanis valójában azt szeretné, ha a munka igazod-

na az életükhöz, és nem fordítva, ahogy az az idősebb generációknál megfigyelhető volt. (Babócsai, 2010)

Míg az Y nemzedékre jellemző bizonyos zárkózottság (kicsit bizalmatlanabbak és szkeptikusabbak, magukra és a tudásukra hagyatkoznak), addig a Z generációnál már tapasztalhatóak az interperszonális készségek hiányai is. Az Y-ok a „nagy testvérek”, a Z generáció követi az idősebbeket, és egyben új irányokat is megnyit maga előtt. (Kissné, 2010)

Mind Y, mind a Z generáció ösztönzési lehetőségei a fentiek alapján átalakulnak. A vállalatok hierarchiája jelentősen módosul, a hierarchia szintek számszerűleg csökkenek, a munkakörülmények változnak. A Z generáció tagjai új világot nyitnak meg a munka piacán azáltal, hogy a feladataikat a világ bármely pontjáról képesek lesznek elvégezni. A szervezetek vezetőinek fel kell készülniük ezekre a változásokra és nyitottan, rugalmasan kell tudni kezelni őket. Ahogy az Y-nál is, a Z-nél még látványosabb lesz a munkahely változtatás gyakorisága, hisz erős önbizalom és határozottság jellemzi őket. (Kissné, 2010)

2.3.3. KSH-elemzés – a különböző generációk létszámának alakulása Magyarországon

Az alábbi KSH-adatok a gazdaságilag aktív, illetve nem aktív szereplők számát mutatják generációnként. Az adatokból következtethetünk arra, hogy egy adott időszakban melyik generációnak hány aktív szereplője van a munka világában. Ismerjük a generációk jellemzőit, így a munkáltatói és a munkavállalói oldalról is tervezhetővé válnak bizonyos folyamatok (tárgyi feltételek, személyek közötti kapcsolatok, konfliktuskezelés, stresszkezelés, különféle kompetenciák elsajátítása, ösztönző-rendszerek, stb).

(KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.)

2. táblázat: A Z generáció gazdaságilag aktív, ill. nem aktív szereplői 2012-ben (KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.)

KSH adatai a 2012. áprilistól-júniusig vonatkozó időszakra 15-19 éves korosztály (Z generáció) (ezer fő)			
	Nő	Férfi	Összesen
Gazdaságilag aktív	6,1	11,6	17,7
Gazdaságilag nem aktív	262	266,8	528,8
Összesen	268,1	278,4	546,5

Ahogy a táblázatból kiderül, a Z generáció több mint fél millió tagja fog az elkövetkezendő 2-3 évben meghatározó szereplőjévé válni a munkaerő-piacnak. Ha a munkáltató cégek sikeresen felkészülnek arra, hogy ezek a szereplők milyen reakciót váltanak ki az idősebb generációkból (konfliktusok, IT felhasználói tudás, munkakörökhöz való ragaszkodás és a rugalmas munkaidő felfogása), akkor ezek a munkavállalók tartalmasan és kreatívan végezhetik munkájukat együtt az idősebbekkel. A fiatalabb generációk képesek lesznek átvenni azokat a kommunikációs eszközöket és a munkavégzést meghatározó normákat az idősebbektől, amivel ők még nem rendelkeznek. Így lehetőségük nyílik arra is, hogy új és széleskörű ismereteiket kamatoztathassák munkájukban, így eredményes és kivételes munkaerőkké válnak. (KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.) (2. táblázat)

3. táblázat: az Y generáció gazdaságilag aktív, ill. nem aktív szereplői 2012-ben (KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.)

KSH adatai a 2012. áprilistól-júniusig vonatkozó időszakra			
20-34 éves korosztály (Y generáció) (ezer fő)			
	Nő	Férfi	Összesen
Gazdaságilag aktív	598,3	827,4	1425,7
Gazdaságilag nem aktív	415,7	233,4	649,1
Összesen	1014	1060,8	2074,8

Bár az Y generáció jelentős része már gazdaságilag aktív résztvevője a munkaerőpiacnak, mégsem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a jelenlegi fiatal munkavállalók igényeit is folyamatosan felméri a vállalatok. Az igények tükrében alakítják a munkafeladatokat és az ösztönző rendszereket. Sokszor megfigyelhető, hogy a munkáltatók egyre gyakrabban teszik lehetővé a rugalmas munkaidőt, a csúsztatott munkaidőt. A fejlett informatikai hálózat alkalmazása megengedi, hogy a munkavállalók a munkahelytől távol is elvégezhessék feladataikat. E mellett azt is megfigyelhetjük, hogy a vállalatok elősegítik a közvetlenebb, barátságosabb légkör kialakítását, ami a kommunikációban is megmutatkozik. (KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.) (3. táblázat)

4. táblázat: az X generáció gazdaságilag aktív, ill. nem aktív szereplői 2012-ben (KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.)

KSH adatai a 2012. áprilistól-júniusig vonatkozó időszakra 35-49 éves korosztály (X generáció) (ezer fő)			
	Nő	Férfi	Összesen
Gazdaságilag aktív	842,8	935	1777,8
Gazdaságilag nem aktív	199,2	91,8	291
Összesen	1042	1026,8	2068,8

A KSH statisztikája alapján az utolsó kategóriát megjelenítő szereplők az X generáció tagjai. Természetesen a baby boom generáció is megemlíthető lenne, de tagjai már nem fog együtt működni a Z generációval olyan szorosan és hosszú távon, mint az X-ek.

Az X-ek szerepe nagyon fontos lesz az elkövetkező években, hiszen elsősorban az ő feladatuk lesz átsegíteni a pályakezdőket a felnőtté válás útján. Az Y generációt talán annyira nem is érinti a sokk-hatás, a Z-t feltehetően jobban meg fogja viselni az önállóság felé vezető út. (KSH, 2012, 2.1.19. , 2.1.20.) (4. táblázat)

2.4. Az új módszer: Generációmenedzsment

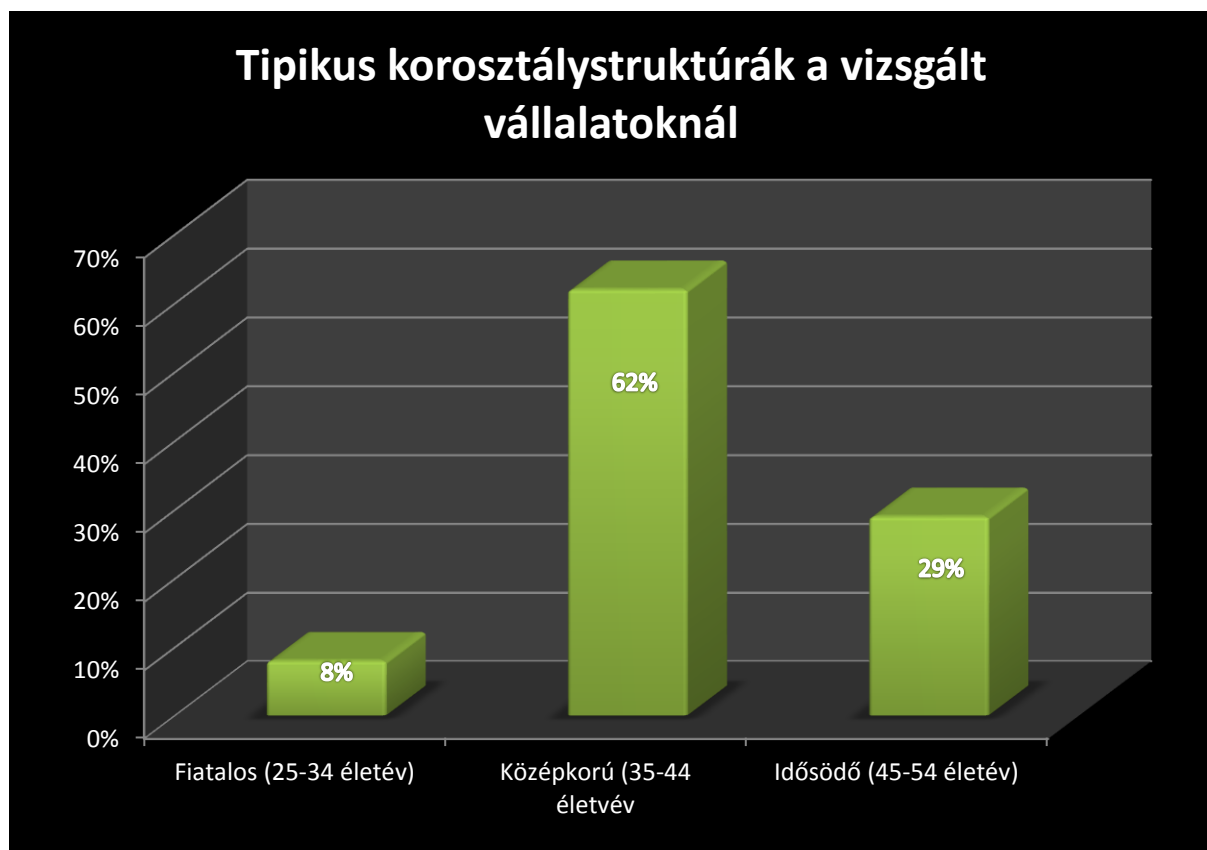
Alig pár éve a szakemberek felismerték, hogy a generációk egyre jobban kezdenek eltávolodni egymástól, ami a szakmai elvárásokat, igényeket jelenti. Mivel a technikai fejlődés nagyobb volumenű, a munkáltatók is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy mindig a legkorszerűbb technikai felszerelést tudják biztosítani a munkavállalók számára. Ez lényeges, hiszen nemcsak gyorsabban és hatékonyabban lehet az új eszközökkel dolgozni, hanem a fiatal munkavállalók már igénylik is ezeket.

Viszonylag friss kutatást végzett el két bécsi HR-szakember 2010-ben. Egy új HR-módszerre fektették a hangsúlyt, a generációmenedzsmentre. A fogalom még nem igazán elterjedt, azonban a kutatásaik igen figyelemreméltóak. A munkaerőpiac folyamatos nyomon követése tette lehetővé, hogy Karin Pape és Margaret Beisheim megalapozza a generációmenedzsment alapjait. (Fejér, 2010)

A generációmenedzsment még csupán fogalom szintjén működik, de hamarosan minden nagyvállalat alkalmazni fogja. Azoknál a vállalatoknál, ahol jelentős a munkavállalók közötti korkülönbség, hamarosan látni fogják, hogy a különböző nemzedékek különböző igé-

nyekkel rendelkeznek. A generációmenedzsment lényege „az eltérő korosztályú munkavállalók HR kezelése”. (Fejér, 2010, 1. old., alcím)

Pape és Beisheim több mint 200 szervezetet vizsgált meg 2010-ben abból a szempontból, hogy a vállalatok munkavállalói életkor szerint milyen csoportokat alkotnak. Az eredmények között rendkívül nagy differencia volt. Fiatalos szervezetnek csupán a megkérdezettek 8%-a nevezhető, idősödőnek a megkérdezettek 29%-a. A szervezetek 62%-át jellemzően a középkorú korosztály adja, azaz a munkavállalók átlagosan 35-44 év között vannak. (Pape-Beisheim, 2010) (5. ábra)



5. ábra: Tipikus korosztálystruktúrák a vizsgált vállalatoknál (Beisheim - Pape kutatása alapján, 2010, saját készítésű)

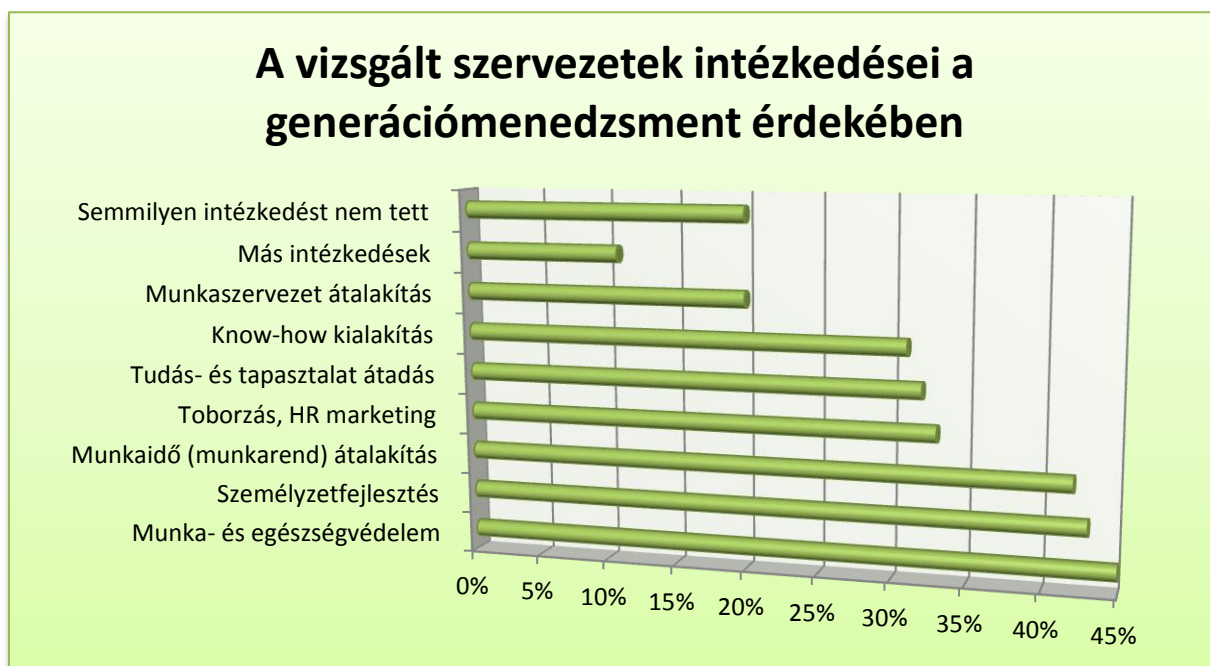
Az eredmények magukért beszélnek: a szervezetek nem alapozhatnak csak fiatal, gyakorlati tapasztalattal nem rendelkező munkavállalóra, de azokra sem, akik nem képesek könnyen befogadni a technikai újításokat, az új módszereket, módszertanokat. Természetesen egyes iparágak eltérnek ettől, a százalékok ezt is szemléltetik, illetve ezzel együtt azt is, hogy ezeknek a szervezeteknek a száma mennyire elenyésző a nagy átlaghoz képest. (5. ábra)

2.4.1. Alkalmazott HR funkciók

A jelenleg alkalmazott funkciók igen szűkösek. A legfontosabb a munkáltatók számára a tudásmenedzsment, a továbbképzés és a kulcsemberek megtartása. (Fejér, 2010)

Mindezek mellett a vezetőknek, menedzsereknek és leadereknek fel kell tudniuk ismerni azt, hogy ez ma már nem elég. A generációmenedzsment megköveteli ezeknek a funkcióknak a kibővítését, átstrukturálását. Nem csupán a munkahelyi körülményeknek kell változniuk, hanem a szervezeti kultúrának is, hiszen ma a munkavállalók sokkal tudatosabbak, védik egészségüket, környezetüket, fontos számukra az ergonómia, a biztonság. A mai munkavállalóknak sokkal erősebb az önérvényesítése, így a munkafolyamatok állandó optimalizálása, a munkarend esetleges megváltoztatása immár szükségszerű.

A kutatás lehetővé tette, hogy felmérjék a megkérdezett szervezetek által bevezetett HR-funkciókat, illetve szemlélteti azokat a HR-funkciókat, amiket a vállalatoknak alkalmazniuk kellene az elkövetkezendő években. A munka- és egészségvédelem funkció mutatkozott Beisheim és Pape kutatásában a legfontosabbnak. Az emberek sokkal tudatosabbak mind a környezetükkel, mind az egészség megőrzésével kapcsolatban. A sorban utána – hasonlóan magas értékkel – a személyzetfejlesztés és munkaidő átalakítás következett. Az idősebb munkavállalók motiváltabbakká váltak, így erejüket, tudásukat is jobban hasznosították, ismereteiket megosztották utódaikkal. (Beisheim - Pape, 2010 ; Fejér, 2010) (6. ábra)



6. ábra: A vizsgált szervezetek intézkedései a generációmenedzsment érdekében (Beisham, Pape, 2010, 27.o.)

Az osztrák és német kutatások bizonyították, hogy a funkciók bővítésével, a szervezetek fejlesztésével a vállalatok nyereségesebbek lettek, a munkavállalók számára vonzóbbá váltak. Igaz, a vállalatok számos nehézségbe, akadályba ütköznek egy ilyen terv megvalósításakor, mert annak megvalósítása nem kevés áldozattal jár. Először is a vezetőknek kell felismerniük azt, hogy sikeres vállalatok akkor maradhatnak hosszú éveken át, ha képesek rugalmasságot belevinni a szervezeti kultúrába, képesek fejlődni és együtt haladni az új trendekkel. A szervezeteknek befogadónak kellene lenniük. Bár az érdeklődés sokszor megvan, de az anyagi áldozatokat már nem képesek vagy nem akarják meghozni.

Ezáltal a humán erőforrás tevékenységek nemcsak fejlődni és bővülni képesek. A generációmenedzsment bevezetése és elterjedése során a szakemberek képesek lesznek komplexebben átfogni a szervezet erőforrás menedzsmentjét, azokat koordinálni, fejleszteni a munkavállalók és a szervezetek érdekében egyaránt.

2.4.2. Utódlás- és karriertervezés (HR-szoftver)

A HR-funkciók bővülésével a szakemberek feladatai megsokszorozódnak a jövőben. A feladatok hatékony elvégzésére különböző HR-szoftverek kerülnek piacra.

A Perbit HR Magyarország Kft. elemzése alapján az egyik számottevő szoftver az utódlástervezésre és a karrierépítésre fog koncentrálni. Az utódlástervezésnél összevetik a munkaköri elvárásokat a felmérés eredményeiből leszűrhető „személyspecifikációkkal”. Egy ilyen felmérés során számos esetben kiderül, hogy az adott munkavállaló kompetenciái magasabbak, vagy éppen alacsonyabbak az általa betöltött munkakör kompetencia elvárásaihoz képest. Ebben az esetben lehetőséget kell biztosítani az előrelépéshez, vagy éppen a továbbképzéshez. (7. ábra)

Munkaerőfejlesztés

Cég: 01 perbit HR Magyarország Kft.
Munkavállaló típus: AT

Törzsszám: 1001
Aktív/Passzív: 1 Aktív

Név: Ádám, Anita

Beszélgetések száma: 3
Nyitott fejlesztési intézkedések száma: 1

Értékelések száma: 6
Tervezett utódok száma: 0

Ügyintéző: 1 Kiss Márk

Fejlesztési intézkedés
Beszélgetések
Értékelések
Potenciál / Utódlástervezés

Munkaerőfejlesztés	
Fejlesztési intézkedés	Végrehajtott
Munkatársak irányítása	☐
Iroda ügyintézés javítása	☒

Intézkedés: Munkatársak irányítása

Megállapodás dátuma: 2000.06.01.
Időszak: kb. 2 hónap
☐ Végrehajtott

Megjegyzés:
☐ Törölt

1/2

7. ábra: Fejlesztési intézkedések, az Utódlástervezés (Fejér, 2010, 5. o.)

Ehhez kiemelten szükséges a karriertervezés, melynek során a program meghatározza a hiányzó vagy alacsony kompetenciákat, valamint azt, hogy a személynek hol kellene lennie, illetve bizonyos idő múlva hol lehetne. Ennek megfelelően meg lehet határozni a szükséges képzéseket, tréningeket és karrierútvonalat, valamint sok felesleges időt és pénzt megtakaríthat mind a szervezet, mind a munkavállaló.

Az utódlástervezés és karrierépítés elősegíti azt, hogy az adott szervezet munkavállalói egytől egyig munkakörüknek megfelelő kompetenciákkal rendelkezzenek, így teljesítményeik és eredményeik is növekedni, javulni fognak. Ezáltal az ösztönzés is történik, így a munkavállaló lojalitása a szervezet iránt növekszik.

3. SAJÁT KUTATÁS

3.1. Kutatás célja

Kutatásom célja volt, hogy a munkaerő-piacon megjelenő generációk között megvizsgáljam, hogy milyen különbségek figyelhetők meg a munkahelyi körülményekről kialakult fogalmakról, valamint a munkavállalók mennyire érzik magukat biztonságban a munkahelyeiken. További célom volt felmérni a generációk közötti technikai, informatikai kommunikációs különbségeket, illetve azt, hogy a munkaidő átszervezést előnyben részesítené-e az idősebb generáció is (baby boom).

Jelen kutatásommal szeretném elősegíteni bizonyos HR funkciók elterjedését (munkaidő átszervezés, karriermenedzsment) Magyarországon, amelyek bevezetése a munkavállalók hatékonyságát és eredményességét elősegítheti. További célom, hogy a generációk jellemzőit megismertessem, s így a generációk képesek legyenek hatékonyabban, eredményesebben együttműködni, a konfliktusokat tisztázni.

A vizsgálat során a generációk közötti különbségekre összpontosítottam. Kérdéseimet ennek figyelembevételével fogalmaztam meg:

- Milyen különbségek fedezhetők fel az Y és a baby boom generáció között a munkahelyi fogalmak értelmezésekor?
- Van-e különbség a baby boom és Y generáció között a karrier fontosságának és a biztonságának a megítélésében?
- Milyen eltérések figyelhetők meg az infokommunikációban és az Internet-használatban a generációk között?
- Az újabb HR funkciók közül a munkaidő átszervezés egységesen alkalmazhatóak-e a generációkra?

3.2. Hipotézisek

Az alábbi hipotézisek elsősorban az Y és a baby boom generáció különbségeire terjednek ki, mivel a két nemzedék között elég nagy a távolság és jelenleg mindkettő egyaránt jelen van a munkaerőpiacon.

1. Feltételezem, hogy az Y generáció tagjai számára fontosabb a karrier, mint a baby boom generáció szülöttei számára.

Tari Annamária Y generáció c. könyvében azt írta, hogy az Y generáció számára nagyon fontos a pénz, a karrier és a siker. Egy Y generációs munkavállaló többet foglalkozik a munkahelyi pályafutásával, hiszen ők még a karrierjük kezdetén vannak. Egy baby boom nemzedék szülötte már nem foglalkozik annyira a karrierjével, mert ő már jóformán végighaladt az általa megtervezett, vagy kijelölt úton.

2. Feltételezem, hogy a baby boom generáció tagjai bizonytalanabbnak érzik a munkahelyüket, mint a fiatalabbak.

Úgy gondolom, hogy a jelenlegi gazdasági helyzet változásai miatt az idősebb generációk nehezebben szokták meg a változásokat a munkaerő-piaci elvárásokkal kapcsolatban. Bizonytalanabbnak érzik magukat a munkaerőpiacon, és úgy gondolják, hogy a munkahelyük labilis. (Tari, 2010) A fiatalabb nemzedékek a biztonságot alapvetően másképp értelmezik, a munkahelyi bizonytalanság nem igazán jut eszükbe.

3. Feltételezem, hogy a fiatalabb, Y generáció tagjai számára, a rugalmas munkaidő fontosabb, mint a baby boom generáció tagjainak.

A fiatalabb munkavállalók már igénylik a nagyobb teret, szabadságot és kreativitást a munkahelyeiken, ezért feltételezem azt, hogy az Y generáció tagjai jobban kedvelik ezeket a lehetőségeket, mint a baby boom tagjai, akik egy olyan társadalomban nevelkedtek, ahol a tisztelet, a kimérttség és a pontosan meghatározott keretek voltak a munka során jellemzők. (Fix munkaidő)

4. Az Y generáció infokommunikációs (IKT) tudása (levelezés, prezentációkészítés, internet, stb.) magasabb, más értelemben használják (napi kapcsolattartás, ismerkedés, elektronikus napló, adatbázis, adattárolás) az informatikai eszközöket, mint az idősebb generáció tagjai.

Az infokommunikációs eszközök alkalmazása az Y generáció számára természetes, hétköznapi. Az idősebb generációknak, - leginkább a baby boomnak - sokkal nagyobb erőfeszítésbe kerül elsajátítani egy számítógépes programot, idegen nyelvet, vagy egy új informatikai eszközt. (Tari, 2010) A fiatal nemzedékek igénylik az új technológiát, szükségük van arra, hogy a munkáltatók mindig korszerű eszközökkel lássák el őket. Az idősebb generáció igényei ebből a szempontból alacsonyabbak. (Kissné, 2010)

3.3. A módszer

A vizsgálat során kétféle metodikát alkalmaztam:

- Online kérdőíves vizsgálat
- Fókuszcsoporthoz

A fókuszcsoporthoz létrehozása megerősítésképpen szolgált a kérdőíves felmérés eredményeinek alátámasztására. A résztvevők saját élményeiket, tapasztalataikat osztották meg egymással. A kapott eredmények megerősítették vagy cáfolták a kérdőíves felmérés eredményeit.

3.3.1. Online kérdőíves vizsgálat

Az online kérdőív előnye, hogy a résztvevők név nélkül, megszokott környezetükben, nyugodtan kitölthették a kérdőívet szabad percekben. A tárhely a beérkezett kérdőívet rendszerezte és tárolta. A kérdőív lekérdezésekor bizonyos statisztikai műveleteket is elvégezhettem rajtuk, így könnyítve az elemzést.

A kérdőív 14 kérdést tartalmazott, amely három részre csoportosítható:

- demográfiai adatok (kor, nem, lakhely, iskolai végzettség, foglalkozás)
- Szabad asszociációs nyitott kérdések (munkahelyhez kapcsolódó kulcsfogalmak meghatározása, pl.: karrier, biztonság)
- Zárt eldöntendő kérdések (a nyitott kérdések megerősítése, karrierre, biztonságra, munkaidőre vonatkozó ellenőrző kérdések) (1. sz. mellék)

A generációk közötti eltéréseket vizsgáló kérdőívem 7. és 13. kérdése (karrier) az 1. hipotézisem, a 8. kérdése (biztonság) a 2. hipotézisem, a 10. és 12. kérdés a 3. hipotézisem alátámasztására alkalmas. A 4. hipotézisemet a kérdőív 9. és 11. kérdésével, valamint a fókuszcsoporthoz eredményeivel támasztom alá.

3.3.2. Fókuszcsoporthoz (kerekasztal beszélgetés)

A fókuszcsoporthoz résztvevői 3 kérdésre válaszoltak, osztották meg véleményüket, olykor vitába bonyolódtak. Arra voltam kíváncsi, hogy beszélgetőtársaimnak milyen tapasztalataik voltak az évek folyamán, és mire számítanak a jövőben az alábbi témákkal kapcsolatban:

- az informatikai nyelv használata,
- kommunikáció, infokommunikáció
- a vezetők nyitottsága az új HR funkciókra
(2 sz. mellék)

3.4. Mintavétel

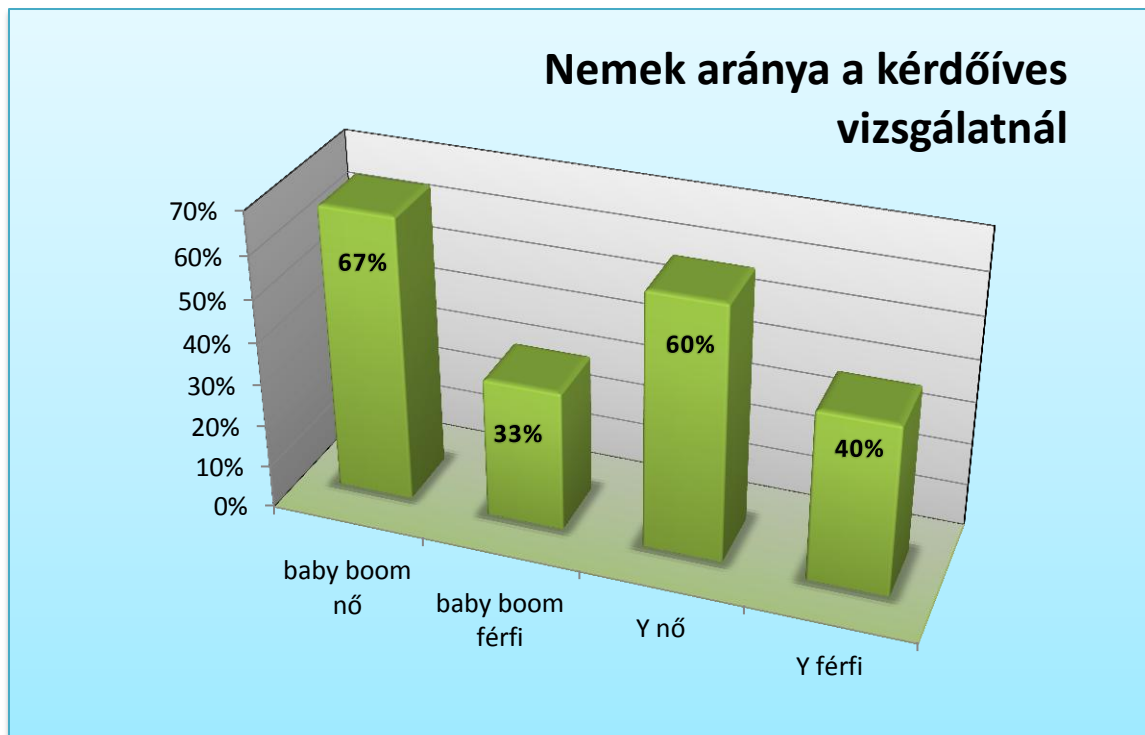
3.4.1. Kérdőíves vizsgálat

A kérdőíves felmérésnél az alapsokaságot egy kazincbarcikai kisvárosból gyűjtöttem össze. A vizsgálatot két 15-15 fős csoporttal végeztem el. Az egyik csoport baby boom-ból (10 nő, 5 férfi), a másik Y generációból állt (6 férfi, 9 nő). Az iskolai végzettségek tekintetében a baby boom generáció esetében a megkérdezettek 14 fő (93%) elvégezte a felsőfokú iskolát, az Y-oknál a felsőfokú képesítés megszerzése egyeseknél lezárult, másoknál még folyamatban volt. A.

A *baby boom* csoport tagjai az oktatás területén dolgoznak, azonos lakhellyel rendelkeznek, és megközelítőleg azonosak az életkörülményeik is. A csoport tagjaira alapvetően igaz, ami a baby boom generációt jellemzi. Fontos számukra a tisztelet, a szabályok betartása és a hierarchia megtartása. Számos olyan jellemzőjük van, amely nem csupán a generáció jellemzőinek tudható be, hanem magának a résztvevők korának. Ezért az ilyen jellegű kapcsolatokat megpróbáltam figyelembe venni elemzésemnél, és objektíven szemlélni a vizsgált kérdőíveket.

A második csoport tagjai Y generációból álltak. Jellemzőek voltak az azonos életkörülmények, iskolázottság és a kor. Ennél a csoportnál már több eltérés volt tapasztalható, nem sorolhatóak be a tipikus Y generációba. Természetesen az alapteória, - miszerint sokkal merészebbek, bátrabbak- , a vizsgálat során megmutatkozott. Itt is felmerül a kérdés, hogy mindez nem a kornak tudható-e be? Fiatalon mindannyian bátrabban vágunk bele az új dolgokba, merünk kockáztatni, még akkor is, ha fogalmunk sincs arról, hogy mi lesz majd az eredménye.

A csoportonkénti nemi eloszlást a 7. *ábra* szemlélteti. Mindkét csoportban a nők többségben vannak, a baby boom csoportban 34%-os, az Y csoportban 20%-os, az eltérés.



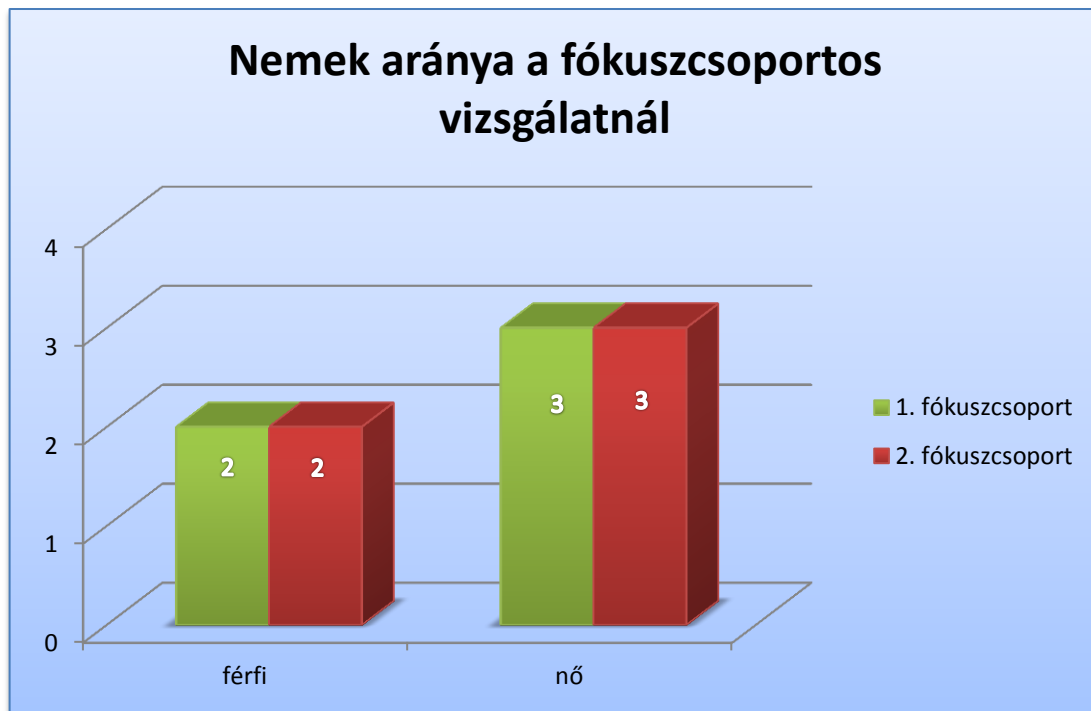
8. ábra: Nemek aránya a kérdőíves vizsgálatnál. (saját forrás)

3.4.2. Fókuszcsoportos vizsgálat

A kérdőíves vizsgálat alátámasztására 2 fókuszcsoportot hoztam létre Budapesten. A fókuszcsoportokat 5-5 fő alkotta. A csoportokban részt vett generációk az Y és az X generáció tagjai voltak.

Az 1. fókuszcsoport vizsgálati helyszíne egy budapesti székhelyű multinacionális vállalatnál folyt. A vállalat 5 HR munkatársát kérdeztem meg a saját és más generációk szokásairól. Beszélgetésünket az határozta meg, hogy a résztvevők az X és az Y generáció tagjai. A beszélgetésen 2 Y (1 férfi és 1 nő) generációs és 3 X (1 férfi és 2 nő) generációs munkavállaló vett részt. (8. ábra)

A 2. fókuszcsoport szintén egy 5 tagú csapat volt, akik különböző területen dolgoznak Budapesten. A beszélgetésen 3 Y (2 férfi és 1 nő) generációs és 2 X (2 nő) generációs vett részt. (8. ábra)



9. ábra: Nemek aránya a fókuszcsoportos vizsgálatnál (saját forrás)

3.5. Eredmények

3.5.1. A kérdőíves vizsgálat eredményei

A kérdőív első fele nyitott kérdéseket tartalmazott. A nyílt kérdések elemzésénél a Janis-féle pragmatikai tartalomelemzést használtam. Az elemzés segítségével osztályoztam a válaszokat okaik és hatásaik szerint. Azért tartottam fontosnak a nyitott kérdéseket, mert így sokkal mélyebben tudtam elemezni a megkérdezettek gondolatait. Arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadóknak mi jut a fogalmak hallatán az eszükbe.

Munkahelyi kötelezettség

A baby boom válaszadóinak 100%-a szerint (15 fő) a munkahelyi kötelezettség a dolgozó kötelességét jelenti. Egyik válaszadó kitért arra, hogy akkor is, ha éppen nem kap megbecsülést. A baby boom tagjaira alapvetően jellemző, hogy a rájuk kiszabott feladatok ellátását kötelességnek tartják, jellemző az is, hogy szeretik magukat biztonságban tudni, a változásokat már nem nagyon kedvelik, de ez inkább a korukból adódik.

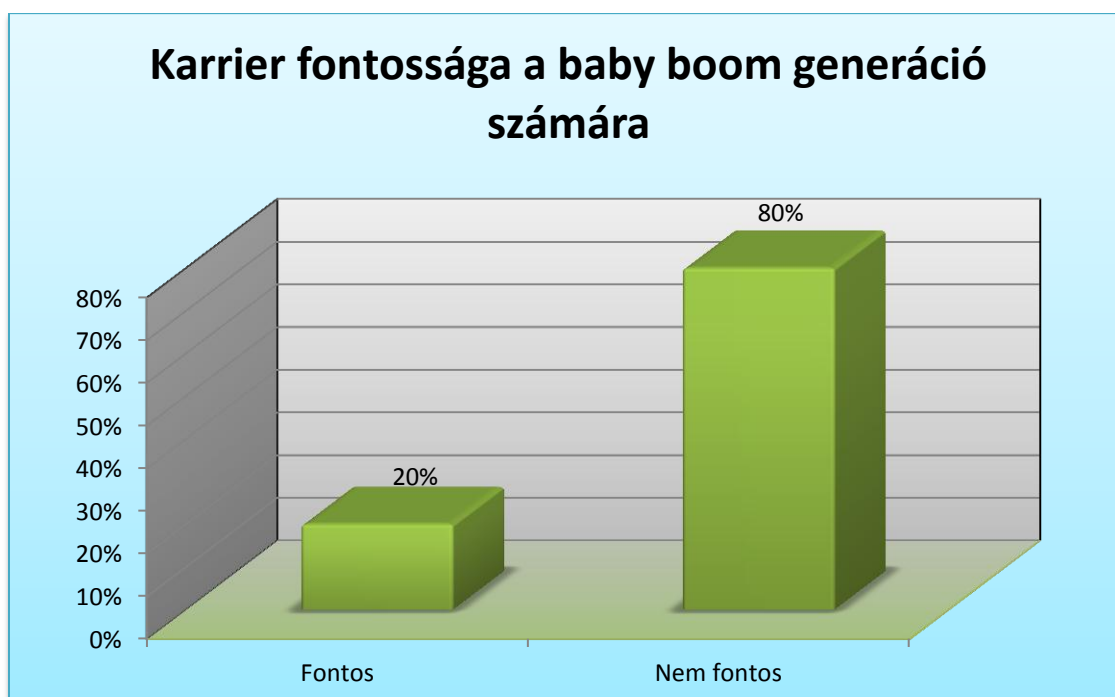
Az Y csoport egy tagja a munkahely kötelességről azt írta: „A szerződésben foglaltakat feltétel nélkül teljesíteni kell.” (saját forrás) Erre a generációra igaz az, hogy általában

csak annyi feladatot lát, amennyit a szerződése tartalmaz. Rájuk már inkább jellemző az önérdék érvényesítése.

Biztonság és karrier

Vizsgálataim során a baby boom csoport válaszadóinak 100%-a bizonytalanságban érzi magát, valamint a csoport válaszadóinak 100% azt a választ adta, hogy a biztos munkahelyet választaná a bizonytalan munkahellyel szemben, még akkor is, ha ezért alacsonyabb bért kap.

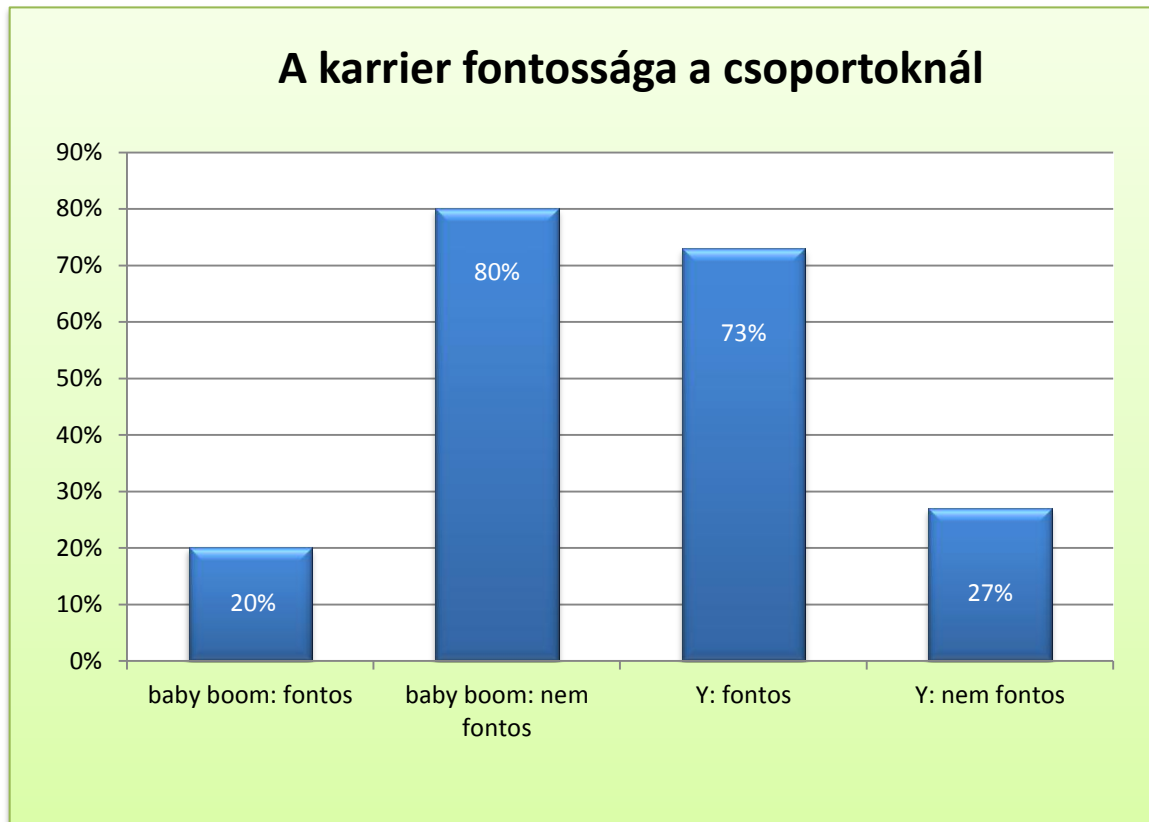
A válaszadók egyike sem érzi magát biztonságban. A *baby boom generáció* egyre bizonytalanabbnak érzi munkahelyének stabilitását. Talán ehhez kapcsolódik az is, hogy a karrierista szemlélet sem jellemzi ezt a nemzedéket. A válaszadók közül 12-en (80%) jelezték, hogy nem fontos számukra a karrier, ezt megerősíti az az eredmény is, hogy minden résztvevő (15 fő) inkább a biztos munkahelyet választaná alacsony fizetéssel, a bizonytalan munkahellyel és magas fizetéssel szemben. Mindez a biztonságérzethez is szorosan fűződik. (9. ábra)



10. ábra: Karrier fontossága a baby boom generáció számára (Saját forrás)

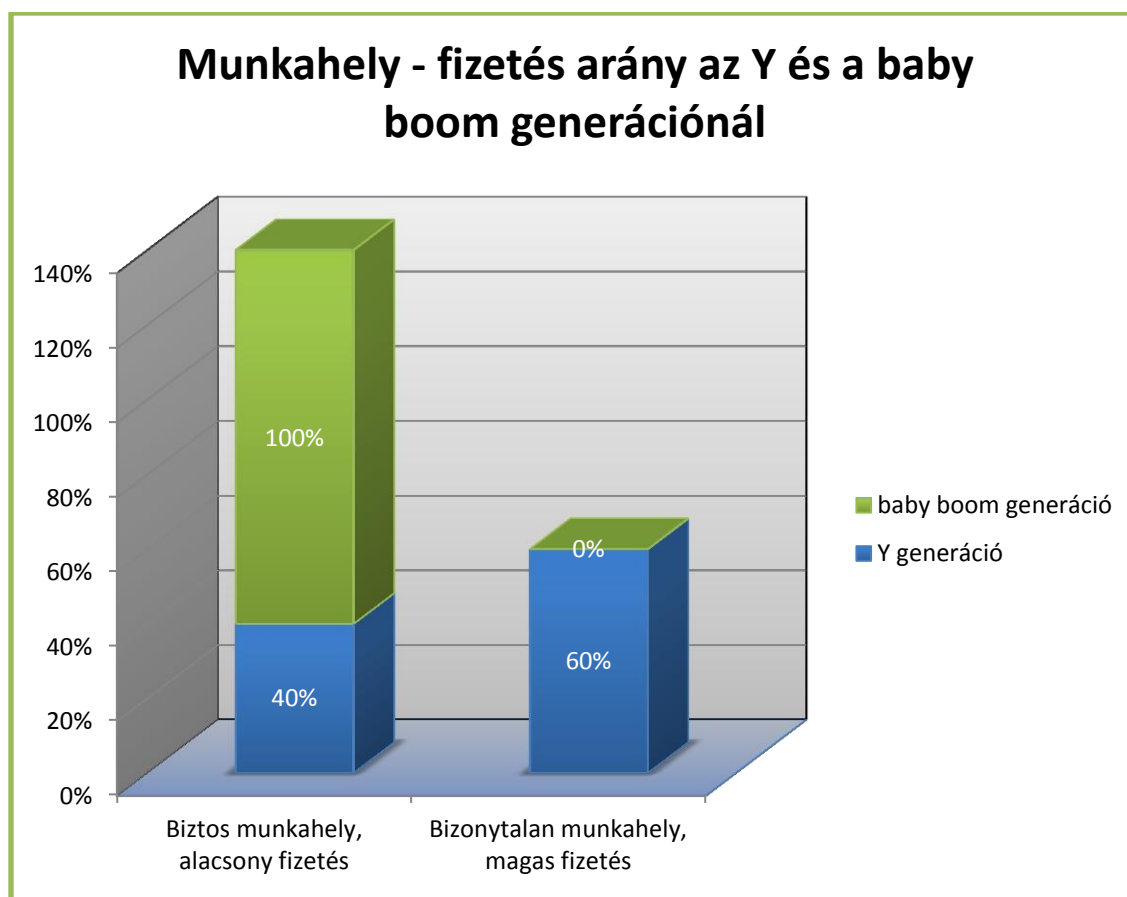
Az Y generáció által megválasztott karrierre vonatkozó kérdéseknél az ellenkezőjét lehetett tapasztalni, mint az első csoportnál. Míg a baby boom csoportra egyáltalán nem volt

jellemző a karrierista szemlélet, addig az Y csoport minden tagja azt jelölte meg, hogy a karrier fontos a számukra. (13. kérdés). A csoportból 11 főnek (73 %) fontos a karrier. (10. ábra)



11. ábra: A karrier fontossága a csoportoknál. (saját forrás)

A bizonytalanság szó egy másik kérdésben is előfordult (15. kérdés). Amikor választani kellett a biztos munkahely - alacsony fizetés és bizonytalan munkahely - magas fizetés között, akkor az Y csoport 9 fő (60%) inkább választaná a bizonytalan munkahelyet, ha cserébe a fizetésük kiemelten magas lenne. A baby boom csoportnál ez pont fordítva volt. Az idősebbek a biztos munkahelyet választanák, még akkor is, ha ezért alacsonyabb fizetést kapnak. A biztonság-bizonytalanság itt is jól láthatóan megmutatkozik. (11. ábra)



12. ábra: Munkahely – fizetés arány az Y és a baby boom generációnál (Saját forrás)

Munkahely – fizetés arány a baby boom generáció számára

Tari Annamária Y generáció című könyvében azt írta, hogy a baby boom generációnak folyamatosan nagy változásokkal kellett szembenéznie a munkaerőpiacon. A válaszadók eredményei feltehetően azért ilyen alacsonyak, mert a bizonytalan gazdasági helyzet és az állandóan átalakuló munkaerőpiac miatt már nem mernek kockáztatni. Számukra az a legfontosabb, hogy biztos fizetést kapjanak minden hónapban a nyugdíjkorhatár betöltéséig.

Munkahely – fizetés arány az Y generáció számára

Vizsgálataim során arra az eredményre jutottam, hogy az Y generáció tagjai számára a karrier kiemelkedően fontos. Az 2.1.3. fejezet alapján (Y generáció jellemzése) azt feltételeztem, hogy a fiatalabb generációnak számít a munkakörülmény, hogy hol és milyen munka-

körben dolgozik. Nem utolsó sorban az Y generációnál a karrier mellett a pénz és a siker is jelentős szerepet tölt be.

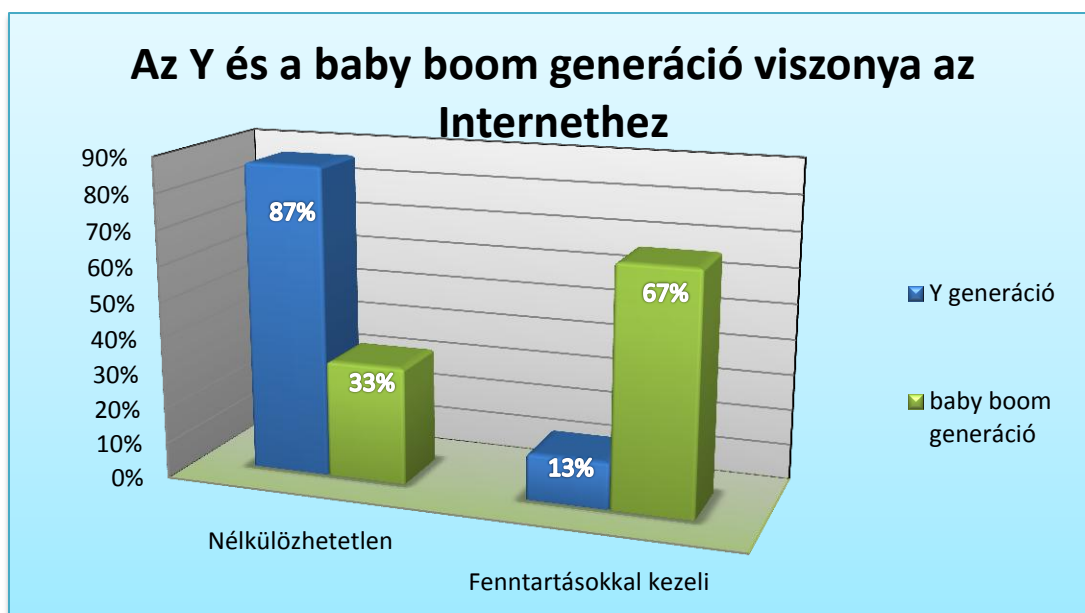
A baby boom generációval ellentétben a fiatalabb generációk tagjai már szívesebben kockáztatnak, mernek bizonytalanabb munkahelyeken dolgozni magasabb bérért. A baby boom generációval ellentétben az Y generáció 9 fő (60%) választana inkább egy bizonytalan munkahelyet, ha cserébe a bére magasabb. Nem kötik magukat egy adott szervezethez, pár évente tovább állnak új kihívásokat keresve. (11. ábra)

Az 2.2.1. fejezet (Y generációk karrierútjai) alapján és a kapott eredmények összevetése során arra a következtetésre jutottam, hogy az Y generáció tagjai leginkább az új kihívások keresése és gyors előrelépési lehetőségek miatt vált gyakrabban munkahelyet.

Internet

A két csoport eltérő véleményeket adott a világhálóval kapcsolatban. Mivel a kérdőív nyitott kérdésként szerepeltette az Internet (közösség) fogalmát, így a válaszokat két csoportba soroltam, amelyek alapján a válaszok mérhetőek és szemléltethetőek lettek. Az Internetről alkotott véleményeket a „nélkülözhetetlen” és a „fenntartások” alapján csoportosítottam. Az Y csoportból 13 fő (87%) pozitívan nyilatkozott az Internetről. A csoport alapvetően a kapcsolattartást és az információszerzést részesíti előnyben, amikor az Internetet használja. A fennmaradó 2 válaszadó (13%) is rendszeres használója a világhálónak, de fenntartásokkal jellemzi annak hasznosságát. Ugyancsak nyitott kérdésként szerepelt a 9. kérdés, amely a kézzel írott levélre vonatkozott. A kérdéssel azt akartam mérni, hogy az informatikai eszközök használata mennyire szorítja ki a papíralapú, hagyományos írott kommunikációt. Az elemzés során kiderült, hogy a kézzel írott levél bár személyesebb, több információval bír a levélíróról, mégis elavult a munkahelyi környezetben. Mind a két csoport (baby boom és Y) azonos véleményen volt a kézzel írott levéllel kapcsolatban.

A baby boom generáció tagjainak ugyanerre a kérdésre adott válaszai eltérő %-ot mutatnak. A csoport jelentősebb része, 10 fő, (67%) fenntartásokkal kezeli a világhálót, míg a fennmaradó 33% nélkülözhetetlennek tartja a mai társadalomban a használatát. (12. ábra)



13. ábra: Az Y és a baby boom generáció viszonya az Internethez. (Saját forrás)

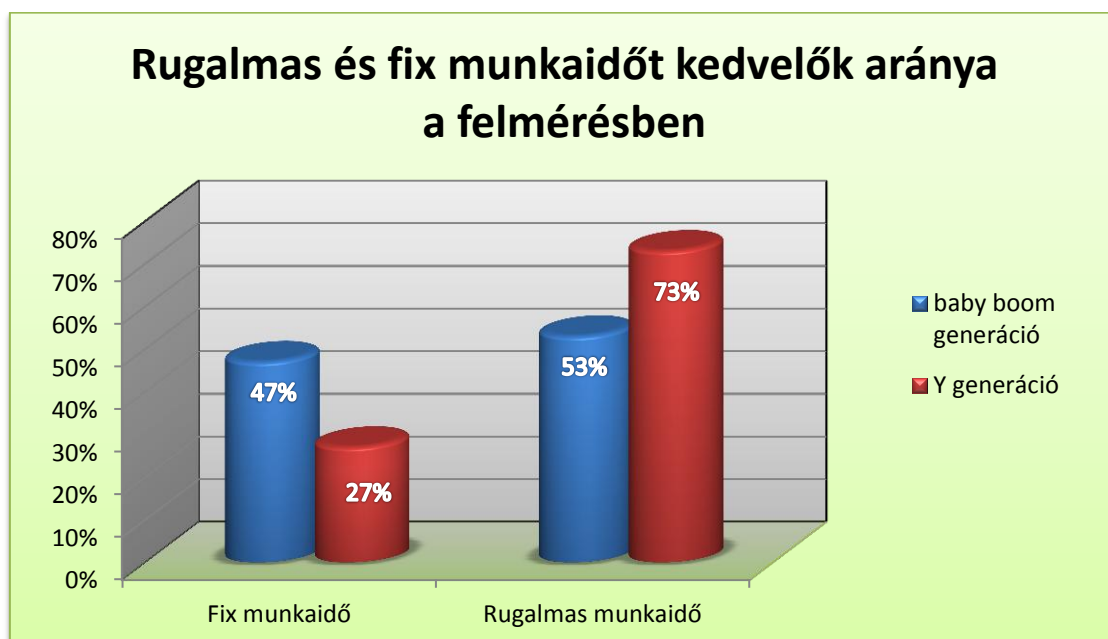
Az 2.1.3. alfejezetben leírt generációs vonások jól szemléltetik azokat a különbségeket, amelyek a generációk között az eredményeimben is megmutatkoznak. A technikai eszközök használatának elsajátítása az Y generáció számára nem okoz gondot. Ez a nemzedék a média világában nőtt fel. Ma már el sem tud képzelni egy olyan világot, ahol ezek az eszközök, információs források ne lennének meg. Az Internet a mindennapjaik része, az online lét épp olyan természetes a számukra, mint a víz vagy a levegő. Mindennap új információk birtokába akar jutni, és jól tudja, hogy erre a legjobb eszköz a világháló.

Rugalmas munkaidő

A vizsgálat alapján a baby boom válaszadók nagy része úgy vélekedett a munkaidőről, hogy manapság a munkavállalók nem 8 órát dolgoznak, hanem addig, amíg a feladataikat el nem végzik. Ez által a fix munkaidő, mint olyan, csak papíron létezik, és sokszor kénytelenek a munkavállalók hazavinni munkahelyi feladataikat.

A felmérés számomra váratlan eredménye, hogy a baby boom résztvevőknek több, mint a fele (8 fő - 53%) a rugalmas munkaidőt kedveli. A munkaidő átszervezésével nem olyan régen kezdtek el mélyebben foglalkozni a szervezetek vezetői. A rugalmas munkaidő már régen is ismert volt, azonban egy más formáját alkalmazták. A munkavállalók ott dolgoztak, ahol és amikor akartak. Mára a rugalmas munkaidőt továbbfejlesztették a csúsztatott munkaidővel és a munkaidő kerettel.

Az Y csoport válaszai szintén megoszlóak, de az eltérés sokkal nagyobb. A rugalmas munkaidőt kedvelők száma 11 fő, vagyis a válaszadók 73%-a a rugalmas munkaidőt preferálja a fix munkaidővel szemben. (13. ábra)



14. ábra: Rugalmas és fix munkaidőt kedvelők aránya a felmérésben. (Saját forrás)

Vizsgálataim során arra az eredményre jutottam, hogy az idősebb generációk is hajlanak ennek a lehetőségnek a bevezetésére. A munkavállalók igénylik azt, hogy a munkahelyen kívüli életüket kényelmesebben beoszthassák, ne szigorúan a munkaidőn túl intézhessék el akár magán, akár hivatalos ügyeiket. A fiatal generációk már elvárják mindezt, a baby boom generáció pedig örül a lehetőségnek, ha élhet vele.

A rugalmas munkaidő, a munkaidő és munkarend átszervezésével Karin Pape és Margaret Beisheim (2010) is foglalkozott generációmenedzsment kutatása során. Kutatásaik alapján arra jutottak, hogy a munkaidővel kapcsolatos igények felmérése és lehetőség szerinti átstrukturálása nagyon fontos.

3.5.2. Fókuszcsoporthoz vizsgálati eredményei

A fókuszcsoporthoz résztvevői 4 kérdésre válaszoltak, amely eredményei megerősítették a kérdőíves válaszok eredményeit.

A beszélgetés a résztvevők között baráti hangulatú volt. Fény derült olyan véleményekre, ami rámutatott, hogy a két generáció szokásai jelentősen eltérnek egymástól.

Elsőként azokról a konfliktusokról tettem fel kérdéseket, amelyek az informatikai nyelv használata során alakulnak ki. (2. sz. melléklet)

A kommunikáció robbanásszerű változása figyelhető meg. Korábban a kommunikációs folyamatban sokkal hosszabb idő telt el, míg a feltett kérdésekre, a felvetett problémákra választ kaptak az emberek. A fizikai távolságot postai levéllel vagy vezetékes telefonálással hidalták át. Az idő fontos tényező volt, mindenképpen várni kellett a válaszokra. A technikai eszközök fejlődésének köszönhetően ma az az egyén ma azonnal megoszthatja a gondolatait, problémáit másokkal: mobiltelefon, világháló, stb. Tehát az idő most is nagyon fontos, csak más módon: nem kell várni, azonnali válaszokat kapunk, megszűntek ilyen értelemben a fizikai távolságok. Ez a változás a magánéletre, a munkavégzésre, a baráti és a munkahelyi közösségekre, az érzelmi életre, a stressz kezelésére is nagy hatással volt és van.

Az *X generáció* tagjai – véleményük szerint - alapvetően jól értnek a számítógéphez és gyorsan tanulják meg az újításokat. A huszonéves fiatal munkavállalók evidensnek tartják, hogy az alkalmazott informatikai eljárás, kifejezés mindenki számára érthető, bár ez korántsem így van, hiszen az informatika nyelve folyamatosan megújul és átalakul. Számos probléma e két vélemény ellentétéből fakad. Ebből kiindulva sokszor adódhat konfliktus egy adott munka során.

Az *1. fókuszcsoport* válaszaiból kiderült, hogy az *Y generáció* tagjai igyekeznek mindig a legújabb technikát nemcsak használni, hanem kihasználni is. A mai okos telefonok nem csupán Internet használatára, média lejátszására, GPS használatára alkalmasak, hanem fontos adatok tárolására is, akár egy számítógép. Így, ha a személy jelenleg nem tartózkodik a számítógépe mellett, akkor is rendelkezésre állhat bármilyen információ, illetve más találkozó alkalmával is használhatók ezek a fejlesztések. A legtöbb vállalatnál lehet tapasztalni, hogy a belső hálózatot (Intranet) bizonyos mértékig korlátozzák, így számos weboldal (pl: közösségi hálók, online média) nem elérhető. Egy *Z generációs* munkavállaló az ilyen jellegű korlátokat nehezen fogja tolerálni. Ráadásul a mai technológia (okostelefonok, Ipad-ek) lehetővé teszi, hogy akkor is korlátok nélkül használhassák a világhálót, ha ezt a vállalatok alapvetően tiltják.

A *2. fókuszcsoport* véleményei megoszlottak. A csoport 2 *Y generációs* tagja nem tapasztalt konfliktusokat az *X generációval*, s úgy vélték, képesek nyomon követni az informatikai trendeket, lépést tartanak a technológia fejlődésével. Azonban olyan vélemény is elhangzott, miszerint az *X* valóban igyekszik lépést tartani az új technikai megoldásokkal, mégsem hasonlítható össze az *Y generáció* ilyen irányú készségeivel. Az *Y-ok* természetesnek vélik a

napi, havi rendszerességgel frissülő szoftvereket, míg az X generáció ilyen formában nem képes magába szívni ezeket az állandó változásokat.

A 2. fókuszcsoporthoz úgy vélte, az Y és a Z generáció között az információszerzés tekintetében nem lesz különbség, azonban az idősebb generációknak nehezebb lesz az elektronikus kommunikáció azon formája, amelynek feltétele az állandó online jelenlét lesz.

A beszélgetés során kiderült, hogy az idősebb generáció szereti megtartani a magán-szféráját úgy, hogy mind a munkahelyi problémákat, mind az online világot kizárja az otthonából. Szeret korlátozottan elérhető lenni, nem kíván a technika függőjévé válni. Míg náluk az ún. „online mód” okozza a stresszt, addig az Y és Z generációknál épp az ellenkezője figyelhető meg. *„A magánszféra egy része az online lét.”* – említette a beszélgetés egyik résztvevője. (2. sz. melléklet) A fiatalok magánéletében a virtuális közeg épp olyan része a magánéletüknek, mint egy családi ebéd vasárnaponként.

Az X generáció képes lépést tartani a technikával, bár nagyobb erőfeszítésbe kerül, a baby boomerekénél ez az erőfeszítés hatványozódik, így nagyobb távolság alakulhat ki a fiatalabbakkal az informatika terén.

A mindennapi vagy személyes kommunikáció jellemzői, szabályai

Második kérdésem a kommunikáció szabályaira vonatkozott. Az érdekelt, hogy mi a véleményük arról, hogy a generációk között okozhat-e konfliktust az, ha egy fiatal munkavállaló sokkal közvetlenebb idősebb munkatársaival? Itt persze nemcsak a verbális, hanem a non-verbális kommunikációra is kíváncsi voltam.

Az 1. fókuszcsoporthoz reakciói egybehangzóak voltak, amit a 2. fókuszcsoporthoz is megerősített. Az Y generáció tagjai sokkal könnyedebben állnak neki a munkavállalásnak, illetve a feladatoknak, így a kommunikációjuk is gyakran hanyag, ami olykor zavaró az idősebbek számára. *„...ők káromkodnak, lezserebbül beszélnek, és nem figyelnek a viselkedésük következményeire.”* (2. sz. melléklet)

Sokszor tapasztalni, hogy egy állásinterjún a jelöltek ruhaviselete nem mindig megfelelő, kevésbé tartják be azokat a szabályokat, amelyek a testbeszédre, öltözködésre vonatkoznak. Az 1. csoport tagjai kivétel nélkül egyet értettek azzal a megállapítással, hogy a fiatal munkavállalók fellépése sokkal határozottabb. Igaz, az is elhangzott, hogy az interjúkon való megfelelési vágy sokkal alacsonyabb. *„Ezek az eltérések köthetők korhoz és intelligenciához is, igaz, de generációs különbség is, mivel az X-eket még jobban ránevelték, hogy a munka*

közege az nem egy baráti közeg. A huszonévesek eleve lazábban kezelik a határokat minden téren.” (2. sz. melléklet)

Az Y generációt alkotó fiatalok merészebbek, bátrabbak, míg az idősebbek jobban mérlegelnek. A tanulmányaikat befejező fiatalok (szakiskola, egyetem) szeretnének elhelyezkedni. Természetesen még azok is, akik kevésbé kvalifikáltabb munkát vállalhatnának (nyelvismeret hiánya, szakmai tapasztalat hiánya, szakmájuk nem keresett). Nemcsak a megélhetés miatt, hanem azért is, mert szeretnének hasznos tevékenységet végezni. De nem nehezedik rájuk olyan nyomás, mint egy idősebb emberre, akinek már családja, gyerekei vannak, akikről gondoskodnia kell, esetleg korábban hiteleket vett fel, amit fizetnie kell, és nincs szülői támogatása. Ennek fényében a merészség és a próbálkozási kedv nagyobb a fiatalok körében, így a tiszteletteljes megjelenés, az etika szabályainak betartása elhalványulhatnak egy állásinterjú folyamán. (Tari, 2010)

HR funkciók (munkaidő átszervezés) bevezetése

Az utolsó kérdésem a HR funkciókra vonatkozott. A munkáltatóknak, a vezetőknek nyomon kell-e követniük ezeket a változásokat (generációs szokások, viselkedések, elvárások), és ezzel együtt a munkavállaló előnyösebb rendszert tud-e kialakítani?

A kérdés korántsem szokatlan. Manapság egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a megfelelő motivációs eszközök alkalmazására, mivel a versenyszférában sokkal inkább jellemző a munkavállalókra, hogy könnyebben váltanak munkahelyet. Ez különösen igaz a mai fiatal (Y) munkavállalókra, akikre egyrészt még nehezedik nyomás, hogy gyorsan legyen munkahelye, másrészt a mai trendek nyomon követése során megfigyelhető az, hogy kezd elterjedni a pár évenkénti munkahelyváltás. Míg az idősebb generációk évtizedeket is eltöltöttek egyetlen egy munkahelyen, addig ma a néhány évenkénti munkahelyváltás egyre elfogadottabb trenddé nővi ki magát. Miért van így? A kérdéssel kapcsolatban több válasz is elhangzik nap, mint nap. Az 1. fókuszcsoport beszélgetésében résztvevők egyike úgy gondolja: *„azért van így, mert az Y generáció türelmetlen, nem tud alkalmazkodni, nehezen tolerálja, ha valami nem az ő akarata szerint van. Az Y generáció tagjai nem bírják „egymást” elviselni.”* (2. sz. melléklet)

Feltehetően azért váltanak gyakrabban e generáció tagjai, mert új kihívásoknak akarnak megfelelni, új kapcsolatokra vágynak, tanulnak, fejlődnek. Így egy adott munkakörben eltöltött néhány év alatt a munkavállaló feltehetően minden feladatát már önállóan képes el látni, így a fejlődése lelassul. A hiányérzet kialakulását követően pedig a komfortérzete csök-

ken, haszontalan érzés lesz rajta úrrá. Ráadásul a trendet nem csupán maguk a munkavállalók alakítják, hanem a média, a munkáltatók, a gazdasági piac, így már-már követelmény minél több tapasztalatra szert tenni. (Junkert, 2012)

Ennek következtében a munkáltatónak, - aki áldozott arra, hogy a munkavállalót kitanítsa, megismertesse vele a folyamatokat, és ezáltal megfelelően elláthassa munkakörét, - érdeke, hogy megtartsa hosszabb távon. Ezért a megfelelő motivációs eszközök kidolgozásával is foglalkozniuk kell. Tehát, fel kell-e készülniük a vállalatok vezetőinek minderre?

„Nem csak hogy fel kell készülni, de akarjon is, mert mind ez szükséges. De nem csak a Z generáció miatt, saját maguk miatt is. A szervezetnek is kell rugalmasságot mutatnia.” (2. sz. melléklet)

A 2. fókuszcsoport szerint a Z generáció előtt már nem lesznek határok. Ez a generáció már globálisan gondolkodik és így, a munkavégzés lehetőségeinek sem lesz határa. Bárhol a világon, ahol Internetkapcsolatra van lehetőség, rendszerint bele tudnak folyni a munkába, ha nem is 100%-on tudnak teljesíteni. Ha a munkáltatók a generációk igényeit nem mérik fel, új lehetőségek után fognak nézni. A megalkuvás már nem igazán jellemzi ezt a nemzedéket, hiszen könnyedén mozog bárhol a világban.

A rugalmas munkaidő, mint munkavállalói igény nem generáció, hanem technika-és gazdaságfüggő. A csoport másik fele úgy vélte, hogy az igények mindig „hatványozódnak”, így a Z generációnál is újabb igények fognak megjelenni a munkavállalást illetően. A Z generáció nem lesz képes alkalmazkodni azokhoz a munkahelyi feltételekhez, amikhez az idősebb generációk (baby boom, veteránok) alkalmazkodtak. Ilyen formában az igények felmérése elengedhetetlen a munkavállalók részéről.

Az 1. fókuszcsoport beszélgetése során felmerült a kérdés, hogy a kommunikáció miképpen fog változni, ha a nemzedékek alapvető kommunikációs formái is ily mértékben változnak. A kerekasztal beszélgetésen jól látható, hogy az Y generáció a tegeződő, közvetlen formát jobban preferálja, hiszen ezáltal a tárgyalás is sokkal közvetlenebb, barátságosabb. Az X generációs résztvevők véleménye már megosztottabb, hiszen egy érett felnőttél a már megszokott dolgok, mint az udvarias magázódás (ami végigkísérte életüket) a privátszférában és a munka világában, nem feltétlenül fog megszűnni. Akár magázódnak, akár tegeződnek egy munkahelyen a különböző generáció tagjai, fontos a kölcsönös tisztelet. Ismerjék meg egymást, és kölcsönösen profitáljanak ebből, sőt komfortérzetük is jobb lehet.

3.6. Következtetések, javaslatok

A szakirodalom széles körben vizsgálja a munkahelyen dolgozó különböző generációk közötti különbségeket és az ezzel járó kihívásokat. Az emberek fejlődését befolyásoló tényezők, mint a társadalom, az oktatás és a tudomány, a szociális körülmények jelentős mértékben alakítják a generációk adottságait, jellemzőit.

Az 1. hipotézisem, miszerint az Y generáció tagjai fontosabbnak tartják a karriert, mint a baby boom generáció tagjai, a 2. hipotézisem, miszerint a baby boomerek nem érzik magukat biztonságban a munkahelyeiken, és a 4. hipotézisem, amely szerint a fiatalabb, Y generáció tagjainak infokommunikációs tudása magasabb, mint az idősebb generáció tagjainak *igaznak bizonyult*. A ,

A rugalmas munkaidőre vonatkozó 3. *hipotézisem viszont nem igazolódott*. Úgy gondoltam, hogy a munkaidő átszervezése leginkább a fiatalabb generációknak kedvez, mert ez a HR funkció az utóbbi években kezdett elterjedni, sok helyen még nem élnek ezzel a lehetőséggel. A várt eredmény nem igazolódott be, az idősebb generációk tagjai (baby boom) hasonló mértékben vennék igénybe a rugalmas munkaidőt, mint a fiatalabb, Y generáció tagjai.

Eredményeim tükrében levonható az a következtetés, hogy a baby boom generáció tagjai nem érzik magukat biztonságban a munkahelyeken. Az Y generáció ezzel szemben bátran kockáztat, nem érzi azt, hogy egy adott szervezethez kell kötődnie egy életen át. Mivel a jelenlegi gazdasági körülmények állandó bizonytalanságot tükröznek, így ez a generáció nem érzi a különbséget, mivel az Y-ok nem igazán tapasztalhatták meg a biztos, állandó munkahely lehetőségét. Az is megállapítható, hogy a fiatalabb generáció tagjai a karriert fontosnak tartják, míg az idősebb generáció nem.

HR szempontból az Y nemzedék motiválása igazi kihívást jelent. Ezt a generációt a folyamatos tanulóssal lehet motiválni. (Szarka, 2012) A társadalom és a tudomány fejlődése következtében a munkahelyeken nem csupán a szakmai, de az informatikai háttértudás is egyre fontosabb kompetenciának számít. Az eredmények azt mutatták, hogy az Y generáció szülöttei számára az infokommunikációs és az informatikai eszközök használata, programok elsajátítása, alkalmazása nem okoz gondot, ez az idősebb generáció tagjai számára több időt vesz igénybe, alkalmazásuk körülményesebb számukra.

A vizsgálat eredményeképpen a következő javaslatokat fogalmaztam meg:

- Javaslom, hogy a vállalatok vezetése mérje fel az idősebb munkavállalók igényeit, és találjanak megoldást a bizonytalanság csökkentésére. Ha a munkavállalók biztonságban érzik magukat a munkahelyen, a teljesítményük javul és sokkal fogékonyabbak lehetnek az újításokra. Úgy gondolom, ez nagyon fontos lenne, mert a vizsgálatok eredményei azt mutatták, hogy az idősebb munkavállalók jelentős része bizonytalan.
- A baby boom generáció igényeit szükséges lenne felmérni, tanfolyamokat, képzéseket szervezni az IT tudás fejlesztése érdekében. Mivel az Y generációs válaszadók 73%-a válaszolta azt, hogy számukra fontos a karrier, javaslatot tennék arra, hogy a vállalatok vezetői megfelelő karrierprogrammal és karriermendzsmmenttel ösztönözzék a fiatal munkavállalókat, törekedve arra, hogy a munkavállalók bejárassák a kívánt karrierútjaikat.
- A rugalmas munkaidő igényeinek felmérését javaslom a továbbiakban azon szervezetek vezetőinél, ahol a feltétel kialakítása lehetséges, pl. olyan irodai munkát végző alkalmazottak esetében a rugalmas munkaidő bevezetése pozitív hatással lehet, ahol a feladatok máshol, az irodai környezeten kívül is elvégezhetők. A vizsgálati eredmények azt mutatták, hogy a rugalmas munkaidő bevezetésére van igény munkakör-től függetlenül bármelyik korosztálynál, generációnál.
- Az infokommunikációs és informatikai eszközök elengedhetetlenek egy napi irodai munkavégzéshez. Ezért javaslom, hogy a vállalatok vezetői gondoskodjanak olyan képzésekről, ahol a munkavállalók elsajátíthatják a megfelelő informatikai alapokat, ezt kifejezetten megfontolásra ajánlom az idősebb generációk esetében. (baby boom)
- A fiatal munkavállalók megfelelő betanulás útján cégspecifikusan képezhetik magukat. Javaslom, hogy ezekben képzőként vegyenek részt az idősebb munkavállalók. Ha az idősebb munkavállalók képzik a fiatalabb munkavállalókat, a későbbi közös munkafeladatok során a kommunikáció sokkal gördülékenyebb lesz.
- Továbbá javaslom a kutatás újabb lefolytatását nagyobb mintán, esetleg kifejezetten céges szinten való felmérésre, több HR funkció bevonásával, hogy a felmerült kérdésekre választ kapjunk (egészségmegőrzés, know-how kialakítás, tapasztalatátadás, stb).

4. ÖSSZEGZÉS

Kutatásom célja az volt, hogy megállapítsam, hogy van-e mérhető különbség a generációk között. A szakirodalom és szakemberek által elvégzett kutatások áttekinthető és széles alapot biztosítottak kutatásom elvégzéséhez. A vizsgálataim eredményei szerint a baby boom és az Y generáció között releváns különbségek figyelhetők meg. A fiatalabb nemzedékek sok mindent örökölnék az idősebb generációktól: szokásokat, értékrendeket, magatartásformákat. De az alapvető gondolkodásbeli különbségek, amelyek a generációk között kialakulnak, a munkahelyen is megjelennek. (Szarka, 2012)

A fiatal munkavállalók és a rangidős szakemberek közti kommunikáció jelenleg ugyan eltér egymástól, de a vezetők által megfelelően szervezett munkahelyi környezetben az eltérő kommunikáció nem okozna konfliktusokat a munkavállalók között. Dolgozatom csak e két generációk közötti legfontosabb különbségeket szemlélteti, ugyanakkor úgy vélem, ez is érzékelteti a fel-feltörekvő feszültséget, amely a Z generáció felbukkanásával a munka világában még inkább kiéleződhet majd. A dolgozatomban bemutatott vizsgálat bővítése esetén a Z generáció igényei is felmérhetőek, így fel lehetne készülni ezen generáció munkaerőpiacra való belépésére.

A szervezetek megfelelő ösztönző programok bevezetésével nem csupán a munkaerő megtartást érhetik el, hanem azt is, hogy a különböző korosztályú és képességű munkatársak egymást segítve hatékonyabban együttműködjenek. A szervezetek rugalmas hozzáállása a fiatalabb munkavállalókhoz a vállalatok számára is előnyös, hiszen a megfelelő igények kialakításával a munkaerő, valamint a fogyasztói piacon is produktívabbak, versenyképesebbek lesznek. A vállalatoknak törekedniük kellene arra, hogy a munkavállalók jövőbeni foglalkoztatásáról megfelelően, nyíltan kommunikáljanak. Ezáltal a fiatal munkavállalók karrierjükkel tervezhetnének, az idősebb, nyugdíjhoz közeledő munkavállalók biztonságérzete megnő, így teljesítményük is javul.

A rugalmasság a munkaerő-piacon egyre fontosabbá válik. A rugalmas munkaidő nem jelenti azt, hogy a teljesítmény csökken, a munkavállaló nem a feladataira koncentrál. Ellenkezőleg. A komfortérzet javításával a munkavállaló elkötelezettebb lesz vállalata iránt, belső motivációja nő, ezáltal hatékonyabban, eredményesebben látja el feladatait. Csapatmunkában proaktívabbá, egyéni munkában önállóbbá válhat.

A legfontosabb feladat cégen belül, hogy a generációk, összetartásukkal, összefogásukkal segítsék egymást az előrehaladásban, s ehhez adjon megfelelő kapaszkodókat a cégen belül a HR.

5. IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmak

Andorka A. [2006]: Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest

Bábosik M. [1999]: Ösztönzésmenedzsment. In: Bábosik M. - Borgulya I. – Elbert, N.F. – Farkas F. – Kolbe T. – László Gy. – Mohácsi G. – Pataki Cs. – Pláveczky G. - Karoliny M. (szerk) – Poór J. (szerk): Személyzet/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK, Budapest

Beisheim, M. – Pape, K. [2010]: Zeit zum Handeln Studie untersucht Generationenmanagement in Deutschland und Österreich (A cselekvés ideje, Tanulmány a generációmenedzsment vizsgálatáról Németországban és Ausztriában)

Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gelei A. - Kovács K. - Takács S. [2000]: Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment, KJK, Budapest

Fábián E. [2008]: A motiváció és ösztönzésmenedzsment, Magyar Grafika 2008/4.

http://www.mgonline.hu/archive/200808/21/200808_77-79.pdf

letöltés ideje: 2012.10.12. 9 óra 38 perc

Hale, W.G. – Margham, J.P. – Saunders, V.A. [1997]: Biológia Értelmező Szótár, Panem Kft., Budapest

J. Ridderstrale – K. A. Nordström [2006]: Karaoke Kapitalizmus - Az emberiség menedzsmentje, Akadémia, Budapest

Klein S. [2004]: Munkapszichológia, Edge 2000, Budapest

Madarász I. – Komor L. [2012]: Mi, a „veteránok” és az Y generáció. In: Farkas A. - Kollár Cs. – Laurinyecz Á. (szerk.): A filozófia párbeszéde a tudományokkal a 70 éves Tóth Tamás professzor köszöntése, Protokollár Tanácsadói Iroda, Budapest

Magyar értelmező kéziszótár. Juhász József (szerk.): [1972] Akadémiai Kiadó, Budapest. 997.o.

McCrindle M. – Wolfinger E. [2010]: Az XYZ ÁBÉCÉJE. A nemzedékek meghatározása. In: Korunk. III. folyam 2010. november

http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf letöltés ideje: 2012.10.10. 22 óra 33 perc

Tari Annamária [2010]: Y Generáció, Jaffa Kiadó, Budapest

Egyéb irodalom

Árva Milán [2012]: Az „Y-Generáció” állásai, (www.google.hu kereső oldal, kulcsszó: y generáció, állás)

<http://www.prherald.hu/2012/03/az-%E2%80%99Y-generacio-a-munkaeropiacon/> letöltés ideje: 2012.04.10. 11 óra 32 perc

Babócsai Zs. [2010]: Érzelemkifejezés és a 80-as generáció. In: Tarr F. (szerk): Kontra Műhely, www.kontramuhely.hu

<http://mek.oszk.hu/09200/09218/09218.pdf>

letöltés ideje: 2010.10.11. 7 óra 55 perc

Láczay M. – Juhász Cs. [2007]: Motiváció és teljesítményértékelés. In: Berde Cs. - Börzseiné Závori M. - Dajnoki K. - Dienesné Kovács E. - Gósi M. - Hajós L. - Juhász Cs. - Kocsondi J. - Láczay M. - Morvai L. - Piros M. : Emberi erőforrás gazdálkodás, DE AMTC AVK, Debrecen

Fejér Tamás [2010]: Új HR funkció, a Generációmenedzsment, (www.google.hu kereső oldal, kulcsszó: generáció, menedzsment)

www.perbithr.hu/share/HPSZ10.07.pdf

letöltés ideje: 2012.09.12. 10 óra 32 perc

Gecser Ottó [2004]: Magyar Virtuális Enciklopédia, nemzedékek

(www.google.hu kereső oldal, kulcsszó: nemzedékek, generációk)

<http://www.enc.hu/1enciklopedia/fogalmi/szoc/nemzedekes.htm>

letöltés ideje: 2012.10.10. 19 óra 26 perc

Junkert Andrea [2012]: Generációs motivációkülönbségek a munkavállalók között,

(www.google.hu kereső oldal, kulcsszó: motivációs különbségek, generációk)

<http://ado.hu/rovatok/munkaugyek/generacios-motivaciokulonbsegek-a-munkavallalok-kozott>

letöltés ideje: 2012.09.17. 10 óra 05 perc

Kissné András Klára [2010]: Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai?

(www.google.hu kereső oldal, kulcsszó: motiváció, generáció, hogyan motiválható különböző generáció?) <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>

letöltés ideje: 2012.09.27. 15 óra 42 perc

KSH statisztikai elemzés [2012]: 2.1.19. A gazdaságilag aktívak száma korcsoportok szerint, nemenként (2008. J–M–2012. Á–Jú) – Frissítve: 2012.08.22. http://www.ksh.hu/stadat_evkozi_2_1 , letöltés ideje: 2012.09.16. 22 óra 03 perc

KSH statisztikai elemzés [2012]: 2.1.20. A gazdaságilag nem aktívak száma korcsoportok szerint, nemenként (2008. J–M–2012. Á–Jú) – Frissítve: 2012.08.22. http://www.ksh.hu/stadat_evkozi_2_1 , letöltés ideje: 2012.09.16. 22 óra 05 perc

Répáczki R. [2012]: Karrier. <http://repaczkirita.hu/szakteruletek/karrier/>

letöltés ideje: 2012.10.12. 7 óra 9 perc

Szarka Dóra [2012]: Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy, HR portal, <http://www.hrportal.hu/hr/minden-generacio-ertekes-csak-mindegyik-mashogy-20120926.html>

letöltés ideje: 2012.10.24. 13 óra 10 perc

Tóth S. [2005]: Pályakezdők munkaerő-piaci helyzete. Consultation magazin, 2005/12. <http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=461>

letöltés ideje: 2012.10.12. 10 óra 24 perc

6. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

Online kérdőíves vizsgálat

Kérdőíves Vizsgálat

1. Kor:

- ☐ -17
- ☐ 18-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-

2. Lakhelye:

3. Neme:

- ☐ férfi
- ☐ nő

4. Iskolai végzettsége:

- ☐ 8 általános
- ☐ Szakképző/Szakközép iskola érettségi nélkül
- ☐ Szakképző/Szakközép iskola érettségivel
- ☐ Gimnázium
- ☐ OKJ
- ☐ Főiskola/Egyetem folyamatban
- ☐ Főiskola/Egyetem elvégezve

5. Foglalkozása:

- | | |
|--|--|
| ☐ Adminisztráció/irodai munka | ☐ Gyártás/termelés/mérnök |
| ☐ Bank/ biztosítás/ tőzsde | ☐ HR/emberi erőforrás/munkaügy |
| ☐ Egészségügy/ szépség | ☐ IT/telekommunikáció |
| ☐ Építőipar/ ingatlan | ☐ Jog/Közigazgatás |
| ☐ Értékesítés/ kereskedelem/ üzlet | ☐ Környezet/mezőgazdaság |
| ☐ Fizikai munka /segéd munka | ☐ Marketing/média/művészet |

- Oktatás/tudomány
- Pénzügy/számvitel/menedzsment
- Szakmai gyakornokság
- Szakmunka
- Személy-vagyonvédelem
- Szállítás/logisztika
- Ügyfélszolgálat/ügyfélkapcsolat
- Vendéglátás/idegenforgalom

A továbbiakban 1-2 mondatban fejtse ki, hogy mi jut eszébe az alábbi szavak hallatán, illetve írja le mit szokott tenni, ha ilyennel szembesül a munkahelyen?

6. Munkahelyi kötelezettség

7. Karrier

8. Biztonság

9. Kézzel írott levél

10. Munkaidő

11. Internet (közösség)

12. A karrier elsődleges az Ön számára

- Igaz
- Nem igaz

13. Melyiket választaná?

- Biztos munkahely, alacsony fizetés
- Bizonytalan munkahely, magas fizetés

14. Melyik forma ideális az Ön számára?

- Fix munkaidő
- Rugalmas munkaidő

15. Így kommunikál munkatársaival, feletteseivel:

- Munkatársakkal baráti, felettesekkel kimért
- Munkatársakkal kimért, óvatos, felettesekkel baráti
- Munkatársakkal és felettesekkel is baráti
- Munkatársakkal és felettesekkel is kimért

Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet!

2. sz. melléklet

Kerekasztal beszélgetés

1. fókuszcsoporth

A következő vizsgálat során egy multinacionális vállalat 5 HR munkavállalóját kérdeztem meg az Y és X generáció közti kapcsolatról. A vizsgálaton résztvevő HR-esek mind a két generáció valamelyik csoportjába tartoznak. Egészen pontosan 2 X generációs és 3 Y generációs résztvevő volt a beszélgetésen. A partnerek pontos válaszai a kérdések alatt találhatóak, minden résztvevő keresztnévének kezdőbetűje olvasható csak, mögötte zárójelben, hogy mely generációt képviseli.

1. kérdés

A két generáció ugyan egymás után következik, mégis sok eltérést lehet megfigyelni köztük. Míg az X-ek egy más rendszerben tanultak, s megint más rendszerben dolgoztak/nak, így akarva akaratlanul folyton változásokkal szembesülnek, mindig változtatni kell valamin. Az Y generációsok a számítógép világában felcseperedve sok informatikai változással nem találják szembe magukat. Számítógéppel dolgoztak az iskolában és a munkahelyen is, csupán más szinten.

Milyen konfliktust okozhat a két generáció között a számítógépes nyelvi használat/ismeret egy közös munka megvalósításánál? (pl. információátadás, ütemezés, források, stb)

R(Y): Az Y generáció tagjai mindenből a legújabb technikát alkalmazzák szívesebben. Mi jobban ráhagyatkozunk a technikára. Hiszen például az én telefonomon is megtalálható minden fontos adat, amire épp szükségem lehet, ha nem vagyok a számítógép közelében.

I(X): Ez így van, de az X generációsoknak mindezeket a technikákat meg is kell tanulniuk.

L(Y): Én úgy gondolom, hogy mi megpróbáljuk a kommunikációs csatornákat teljes mértékben kiaknázni, változatosan használni. Mind az interneten és a telefonon egyaránt.

M(X): Én nem tapasztaltam még konfliktust, szerintem nem igazán van jelen. Szerintem mi is szívesen tanulunk, bennünk van a tanulási vágy.

L(Y): Nekem volt ilyen jellegű konfliktusom, ami a számítástechnikai ismeretből adódott. Mivel nem igazán értettük egymást, mindig újra és újra korrigálni kellett a feladatot, ami miatt a munka elhúzódott.

I(X): Én személy szerint nem akarok technikától függeni. Tudatosan próbálok arra figyelni, hogy csak munkaidőben legyek on-line, hiszen az egyfajta stressz, ha 24 órán keresztül elérhető vagyok, és azt látom, hogy éjjel is kapok e-mailt, amit majd másnap meg kell oldanom. De éjjel már azon gondolkodom, hogyan is fogom elvégezni a feladatot. Vagy ha úgy döntök, hogy nem nyitom meg, akkor azon töröm a fejemet, hogy mi állhat az üzenetben.

M(X): Valóban, én is küzdök ellene folyamatosan.

R(Y): Számunkra a magánszféra egy része az on-line lét. Folyamatosan jelen vagyunk és ez nekünk különösebb stresszt sem okoz, sőt. Talán már az okozna stresszt, ha nem lennének jelen.

L(Y): Például az internetes kapcsolatok révén szoros barátságot is képesek vagyunk kialakítani.

M(X): Szoros barátság Interneten? És arra a személyre mindig számíthatsz?

L(Y): Így van, bár még nem találkoztunk, de ha bármi kérdésem lenne, vagy szükségem lenne valamire, gond nélkül számíthatnék a segítségére.

Sz(X): Számomra ijesztő, hogy csak on-line tart kapcsolatot egy ember. Ráadásul a szóbeli kommunikáció is a háttérbe szorul, hiszen inkább a chat-et választják, mint-hogy felhívjanak telefonon. Nem jobb gyorsan megkérdezni telefonon, mint legépelni és várni a válasza?

R(Y): Nem feltétlenül, hiszen nekem is sokszor adódik úgy, hogy a partnert nem érem el telefonon, ráírok gyorsan chat-en, mert látom, hogy ott on-line, és ha válaszol, gyorsabban válaszol, mint telefonon.

L(Y): Ráadásul chat-en egyszerre több emberrel is megbeszélhetsz külön-külön.

I(X): Én ezért is vagyok tudatosan offline, nem akarok jelen lenni, az ütemezésem is tudatos, beosztom a munkaidőmet, otthon már nem akarok a munkával foglalkozni. Ezzel szemben az Y mindig elérhető, az idő számukra relatív.

L(Y): Én mindig mondom, hogy elérhető vagyok, de az e-mail rendszert beállítottam úgy, hogy délután 5 órától másnap reggelig ne frissítse be a leveleket. Így akaratlanul sem olvasgatok munkaidő után attól függetlenül, hogy elérhető vagyok.

R(Y): Én ilyen beállításokat nem végeztem, de én is mindig elérhető vagyok. Azt hiszem, manapság ez már annyira megszokott, hogy észre sem vesszük és különösebb megterhelést sem jelent a számunkra.

2. kérdés

A jó kommunikáció a hatékony munka titka. Egy kulturált munkakörnyezetben megfigyelhető, hogy az X generáció tagjai általában igyekeznek a magyar nyelv szabályainak megfelelően kommunikálni, valamint az üzleti magatartást alkalmazni a munkahelyi környezetben. Az is megfigyelhető, hogy e generáció tagjai a megfelelő távolságot is igyekeznek betartani. Az Y generációnál már, különösen a 20-on éveseknél a távolságtartás határai elhalványulnak, sokkal közvetlenebbül kommunikálnak és az üzleti kommunikációt sem feltétlenül alkalmazzák.

Ha egy közös munka kapcsán beszélgetésbe kezdesz, egy másik generációs munkatársadnál észreveszel-e ilyen apró jellemzőket a fentiekből. Ha igen, mi a véleményed róla? (lehet konfliktushelyzet, magánbeszélgetés, feladat egyeztetése stb.)

Sz(X): Én azt vettem észre, amikor interjúztatok, a fiatalok sokkal lazábban veszik az ilyen üzleti kötöttségeket. Nem öltöznek ki, nem készülnek fel rendesen, ráadásul tapasztaltam már azt is, hogy egyáltalán nem „tisztelik” a vele szembe ülő személyt, aki jelen esetben a munkaadójuk lenne.

R(Y): Szerintem az X-ek jobban mérlegelnek azzal kapcsolatban, hogy most mi lesz a jövőben, kell-e nekik a munkahely. Ezzel szemben az Y-ok jobban mernek próbálkozni. S míg az X-nek az első benyomás fontos, hogy milyen öltözékben van, milyen a megjelenése és a testbeszéde, addig az Y-oknak a személyiség az, ami döntő és a teljesítmény. Nem azzal akar hódítani, hogy magára húz egy öltönyt, hanem azzal, ami az önéletrajzában van.

Sz(X): A fiatalok nem csupán merészebbek, de jelentős viselkedésbeli különbségek is megfigyelhetők. Sokszor tapasztaltam, hogy elbizakodottabbak.

I(X): Inkább tartanám a fellépésüket határozottabbnak, de jobban megfigyelve, a felszín alatt meglátjuk a határozatlanságot és a bizonytalanságot.

L(Y): Én a tiszteletlenségre reagálnék. Szerintem itt nem tudunk elvonatkoztatni attól, hogy fiatalokról beszélünk. Természetes, hogy szemtelenebbnek tűnnek, ez nem feltétlenül a generációra jellemző, inkább a korra. Később, mikor érettebbek lesznek, a viselkedésük is megváltozik.

I(X): Valójában nincs is nagy különbség a két generáció között. Lazábban öltözködnek, az igaz, de ez inkább magára a korosztályra jellemző szintén.

R(Y): Én azt is észrevettem, hogy mi fiatalok, hivatalos helyeken igyekszünk pozicionálni magunkat. Leginkább egyenrangúként vagy talán egy kicsit feljebb helyezzük magunkat. Számunkra nagyon fontos a szerepkör, amit betöltünk. Érthető ez a munkahelyi pozíciókra is. Azonban az X-ek ezzel szemben kicsit alul pozicionálják magukat, ez lehet a tiszteletadás jele, avagy az alázaté. Szerintem ez az Y-okból hiányzik, az alázat.

3. kérdés

Ha előző válaszodban említetted a kommunikációs formákra vonatkozó változásokat, mi a véleményed arról, hogy a vezetőknek folyamatosan nyomon kell követniük az új generációk kommunikációs szokásait, hogy új HR funkciókat vezessen be, ezzel növelve a munkavállalók lojalitását és teljesítményét?

R(Y): Lesz változás, sőt. Nem csak hogy fel kell készülni, de akarni is, mert mindez szükséges. Nemcsak a Z generáció miatt, saját maguk miatt is. A szervezetnek is kell rugalmasságot mutatnia. Egy szervezet általában a hagyományokra épül és építkezik, de nekik is meg kell újulniuk valamilyen szinten. Magát az etikai kódexet, a szervezeti kultúrát persze nem szükséges megváltoztatni, csak magának a támogató környezetnek kell változnia.

L(Y): Manapság a munkahely elvárttá teszi a közös programokat a munkatársakkal.

R(Y): Igen, de ez egyáltalán nem baj, hiszen a cél az, hogy ne csupán szakmai, hanem jobb, barátságosabb kapcsolatok is kialakulhassanak a munkahelyen. Ez nagyban elősegíti a komfortérzet kialakulását.

I(X): Na jó, de ha a környezetet is nézzük, akkor Budapest és vidék teljesen más működésű. Más munkahelyi környezet alakult ki vidéken és más Budapesten.

R(Y): Persze. Ez mind demográfiafüggő – máshogy alakul ki különböző országokban, és máshogy maguknál a vállalatoknál is. Nem mindegy, hogy egy gyárról beszélünk vagy egy pénzintézetéről.

Sz(X): Szerintem az Y generáció azért nagyon más, mert fiatalabb generáció. 10-20 év múlva ők is hasonlóak lesznek a mostani X generációhoz. Fiatalon mindenki lazább, „szemtelenebb” és türelmetlenebb, de 40 éves korára ezen vonásokat elhagyja, módosítja. Természetesen a technikai környezet mindig befolyásolja az adott generáció „fejlettségét”, személyiségét, de a 40 éves X, Y és Z generáció sok azonos vonást fog mutatni. Egyáltalán nem lesz akkora a különbség, mint amennyire ezt feltételezzük. Ha mégis lesz, akkor az nem külső okok miatt lesz, hanem amiatt, hogy az emberek nem figyelnek egymásra, nem törődnek egymással. Ennek a gyökereit viszont a családban kell keresni.

2. fókuszcsoport

1. kérdés

I(Y): Nekem különösebb nézeteltéréseim nem voltak az X-ekkel. Azt tapasztaltam, hogy gyorsan reagálnak a dolgokra, eseményekre. Inkább a baby boomerekkel voltak konfliktusaim.

A(X): Az elérhető háttéranyagok felbecsülhetetlen tárháza, a megoldási technikák lehetősége, a nyilvántartáson, lekérdezésen, rögzítésen, prezentáció, véleményeztetésen, keresésen át. Ezek együtt egy egészen új feladatot teremtenek az X generáció számára, míg az Y generáció szinte észrevétlen szívja magába a mindennapok során, nem csak munkahelyi viszonylatban.

A(Y): Az X nem követi annyira gyorsan a trendeket, akár fájlmegosztásban, akár információközlésben.

I(Y): Én ezzel vitáznék, mert az én munkatársaim nagyon fogékonyak és jártasak az informatikában.

J(Y): Én is egyetértek. Sokszor merül fel egy-egy informatikai probléma a munkahelyemen, és nagyon sok munkatársam olyan információkkal és megoldásokkal szolgál nekem, amiről én addig nem is tudtam. Hozzáteszem, a munkatársaim nem informatikusok, hanem hétköznapi felhasználók, ahogy én is.

B(X): Azt hiszem nem vonatkoztathatunk el a szakmai ismeretektől sem. Hiszen vannak területek, amelyekhez elengedhetetlen a szakmai ismeret, van ahol ez egyáltalán nem szükséges. Én úgy érzem, el tudom sajátítani az új programokat. Tanulni kell folyamatosan. De mindenkinek, nem?

A(Y): Az X-ek gyorsan felveszik a ritmust, és gyorsan reagálnak, de ez számukra nem természetes. Az Y-oknak természetes az, hogy minden változik. Az X-eknek nem annyira magától értetődő, hogy akár havonta, akár kéthavonta megjelennek újabb és újabb programok, amelyeket el kell sajátítaniuk ismét, és mire újra megszokja az újabb programokat, máris megjelenik egy újabb verzió. Ezzel ellentétben az Y, évek óta mindig ugyanezt tapasztalja.

A(X): Ezek a különbözőségek, kiinduló pontok, megoldási kulcsok okozhatnak egy esetleges közös projekt során ütközést a két (X és Y) generáció között, bár úgy vélem,

amennyiben összeadódnak a tartalmak, értékes eredmény jön majd létre. Itt mindkét fél tapasztal és fejlődik.

I(Y): Az informatika használatának szempontjából például az Y és a Z generáció között semmilyen különbség nem lesz, mert az Y ugyanúgy csinálja, mint a Z. Ugyanúgy a google-ban keresnek rá minden kérdésre, ugyanolyan információéhesek.

B(X): Egyet értek. A világháló elterjedésével lehetőség nyílt arra, hogy hasznosítsuk az információmennyiséget a munkában. Bár ha információszerzésről van szó, szívesebben támaszkodom a könyvekre. Az Internet tele van komolytalan, hamis információval.

A(X): Maximálisan az elektronikus megoldások hívei. Csapatszelleműség érvényesül, de lehetőség szerint az otthoni munka, a túlóra, a távmunka ne kerüljön előtérbe. Ha túlóra kerül szóba, legyen díjazva

J(Y): A rugalmas munkaidő valójában inkább szakmafüggő. Egy technikus, aki például egy CNC marógéppel dolgozik nap, mint nap, az nem teheti meg, hogy otthonról dolgozzon.

A(X): Nekem az a meglátásom, hogy a Z generáció számára nem emészthető a beosztotti légkörrel járó kötöttség.

I(Y): Igen, ez valójában technika- és gazdaságfüggő, de a generációktól ez szerintem független. Az ipari forradalom előtt is már volt olyan, hogy a jobb gazdasági helyzetben a munkáltatók rugalmasabban kezelték a munkaidőt, ha az akkori viszonyok között beszélhetünk munkáltatóról és munkaidőről.

A(Y): Én ezzel nem értek egyet, mert minden egyes generációnál hatványozódik az igény arra, hogy rugalmasabban kezelje a munkaidőt, a saját határait feszegeti. Az Y-ok és a Z generáció tagjai is már annyira természetesnek veszik ezt, hogy egyszerűen képtelen alkalmazkodni ahhoz, amit a nála idősebbek, az X-ek, a baby boomerek és a veteránok természetesnek vettek. Mert nem tudják elfogadni a feltételeket, és hogyha ez tömegesen fog megjelenni, mert így nevelkednek, élnek, nem lesz meg hozzá az a képességük, hogy ezt elfogadják. Ha például a technika is annyira ki fog bővülni, hogy minél több olyan munkahely létesül, amelyek akár otthon is végezhetőek, annál több

igény lesz arra a munkavállalók részéről, hogy otthonról dolgozhassanak. Főleg akkor, ha nem lesz másra szükségük, csak egy Laptopra és internetkapcsolatra.

2. kérdés

A(X): Igen, jellemzően igen, megfigyelhető ez a generációs magatartás. Felszabadultabb, célra törőbb a kommunikáció. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a verbális és nonverbális kommunikációs eszközök is összemosódnak, hiszen mosolygós jelet küldünk írásban is.

B(X): Testbeszédben veszek észre nagyon sok különbséget. Például a határozottabb testtartás, testbeszéd. De talán ez a fiatalabb kornak is betudható.

A(Y): A harmincon innen, és a harmincon túl már van különbség. Aki 33 éves, már teljesen másképp kommunikál, még akkor is, ha baráti, de például ők nem káromkodnak, lezserebbül beszélnek, és nem figyelnek a viselkedésük következményeire. Az idősebbek szinte következetesen figyelnek arra, hogy kivel hogy beszélnek.

I(Y): Ilyen esetekben sorolnám magamat már inkább az X generációhoz, mert engem zavar, hogy a fiatalabbak stilisztikailag milyen silányul fogalmazznak, ami viszont őket egyáltalán nem érdekel.

A(X): Függ minden esetben az intelligenciától! Nem első sorban a tanult készségekre, hanem a képességre, mint személyiség jellemzőre vetítve. Itt is nagyon nagy jelentőséget látok az idő és a tér felgyorsulásának.

A(Y): Ezek az eltérések köthetők korhoz és intelligenciához is, igaz, de generációs különbség is, mivel az X-eket még jobban ránevelték, hogy a munka közege az nem egy baráti közeg. A huszonévesek eleve lazábban kezelik a határokat minden téren.

3. kérdés

I(Y): Az ösztönző rendszerek kialakításához az is szükséges, hogy a munkáltató is akarjon új rendszereket létrehozni, kidolgozni. Ha úgy érzi, hogy érdeke, hogy ezeket megvalósítsa, akkor meg is fogja tenni.

A(X): A változás sebessége, a kommunikáció nélkülözhetetlensége közös sávon fut. Folyamatos képzések biztosítása, akár mint motivációs eszköz is szóba jöhet.

A(Y): Amerikában és más nyugati országokban már olyan „átalakításokat” hajtottak végre a munkáltatók, hogy lehetővé tették a munkavállalóknak azt, hogy a munkán kívüli életét rugalmasan tudják kezelni. Így hatékonyabban tudnak dolgozni. Nyugaton teljesen megszokott az, hogy a nagyobb vállalatoknál ki vannak alakítva óvodák a munkavállalók gyermekeinek. A munkáltatók igyekeznek a munkavállalók munkán kívüli életét becsempészni a munkájukba.

I(Y): Ez teljesen igaz, de ezt azért csinálják, mert úgy érzik, hogy a cég munkavállalói értékesek, nem helyettesíthetők. De ha ez nem így lenne, akkor ezeket nem tennék meg. De ha olyan a gazdasági helyzet, és a munkavállalók fontosak, akkor ki fogják alakítani ezeket a lehetőségeket.

A(Y): De lehet, hogy azért olyan a gazdasági helyzetük, mert a munkavállalóknak lehetővé tették ezeket a megoldásokat.

J(Y): A japánok gazdasági helyzete elég jó, mégis, a japán nők most azt csinálják, hogy ne legyen munkaidő kiesés, hogy pelenkát hordanak a munkahelyükön. Így maximálisan ki tudják használni a munkaidejüket, pedig a gazdasági helyzetük lehetővé tenné azt, hogy ne alkalmazzanak ilyen módszereket.

B(X): Azért azt feltételezhetjük, hogy a japánok munkamorálja teljesen eltér az átlag európai és amerikai moráltól, így nem tudjuk, hogy ezt valójában miért teszik.

A(Y): Jön a következő generáció és egyre kevésbé megalkuvóak. Tehát most az Y generációnak lehet, hogy szüksége van munkára, de nem kell mindent elfogadnia, mert mondhatja azt is, hogy kimegy külföldre. A Z generáció már annyira sem fog megaludni a „sorsával”, hogy nem lesz képes arra, hogy azokat a feltételeket - amiket a baby boom és X generáció gond nélkül teljesített – elfogadja. Inkább elhagyják az országok, vagy a munkáltatónak kell döntenie, ha kell a munkaerő, akkor igen is fel kell mérnie a generációk igényeit.

I(Y): Igen, és ha megnézzük, ez az igazi markáns különbség az X, Y és Z generáció között, hogy a Z generációnál mind a mentális, mind a fizikai határok elhalványodnak. Az Internet világában nevelkedő generáció már globálisan gondolkodik, így minden gond és félelem nélkül fog nyitni a külföldi lehetőségek irányába.