

OTDK-DOLGOZAT

2015

**A KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK MOTIVÁCIÓS ESZKÖZEINEK
VIZSGÁLATA**

**THE EXAMINATION OF DIFFERENT GENERATIONS'
MOTIVATIONAL TOOLS**

Kézirat lezárva: 2013. november 16.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. MOTIVÁCIÓ	3
2.1. Korai elméleti alapok.....	5
2.2. Tartalomelméletek	7
2.3. Folyamatelméletek.....	12
2.4. Motiváció 3.0.....	13
3. GENERÁCIÓK	18
3.1. Veterán generáció (1925-1945).....	19
3.2. Baby-boom (1946-1964)	20
3.3. X generáció (1965-1979).....	22
3.4. Y generáció (1980-1994).....	24
3.5. Z generáció (1995-2009)	28
3.6. Alfa generáció (2010-).....	31
4. KUTATÁS.....	32
4.1. A kutatás módszere.....	32
4.2. A kérdőív összeállítása	32
4.3. A hipotézisek	35
4.4. A kiértékelés eredménye	37
4.5. A kiértékelés összegzése	46
5. ÖSSZEGZÉS	48
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	51
7. MELLÉKLETEK.....	55

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat	A kérdőívben megszerkesztett szituációs jellegű feladat esetei.....	33
2. táblázat	A motivációs eszközök sorrendje a baby-boom generáció szerint.....	40
3. táblázat	A motivációs eszközök sorrendje az X generáció szerint	40
4. táblázat	A motivációs eszközök sorrendje az Y generáció szerint	41
5. táblázat	A Herzberg-féle kéttényezős elmélet eredményei.....	45

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra	A motivációs alapfolyamat modellje	4
2. ábra	Maslow szükségleti hierarchiája.....	7
3. ábra	A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint	10
4. ábra	A higiénés és motivátor faktorok.....	11
5. ábra	Magyarország népességének várható alakulás 2050-ig.....	21
6. ábra	A magyar fiatalok internethasználata	30
7. ábra	A kérdőívet kitöltő generációk százalékos megoszlása.....	38
8. ábra	A motivációs eszközök pontozása minden korosztályt vizsgálva	39
9. ábra	A baby-boom generáció véleménye a szituációs modellben.....	42
10. ábra	Az X generáció véleménye a szituációs modellben.....	43
11. ábra	Az Y generáció véleménye a szituációs modellben.....	44

1. BEVEZETÉS

A dolgozatomban az eltérő generációk ösztönzési eszközeiről fogok írni, hogy miben másabb egy idősebb és egy fiatalabb hozzáállása a munkához. Milyen változások mentek végbe egy munkafolyamat során és milyen nehézségekkel kell szembe néznie a különböző korosztályú személyeknek.

A tanulmányom első részében motivációs elméleteket ismertetek. Kezdem a korai elméleti alapokkal, hogy abban az időszakban, hogyan gondoltak a tudósok a motivációról. Utána vázolom a fejlődési folyamatokat és a számos elméletek közül kiemelek egy párat, mint például Maslow szükséglet-hierarchiáját, Herzberg kéttényezős elméletét és a legújabb Daniel Pink Motivációs 3.0 modelljét is megemlítem. A különböző korcsoportok általános jellemzőit és a munkához való kapcsolatukat, hozzáállásukat vizsgálom a következő részben. A magyar szakirodalomban viszonylag kevés tudósnak, kutatónak jelent meg írásos könyve. Leginkább Tari Annamária pszichológus könyveire hivatkozok, illetve a különböző magyar és külföldi szakcikkekre, kutatási eredményekre. Kifejtem az eltérő korosztályokban meglévő lehetőségeket és az esetlegesen fejleszthető tulajdonságokat, különös tekintettel az Y generációra. A munkaerőpiac legidősebb tagjai a Baby-boom nemzedék, akik az 1946 és 1964 év között születtek. A következő korcsoport 1965 és 1979 év között születtek, őket X generációnak nevezik. Majd az Y generáció a mai tizenkilenc és harminchárom év közöttiek. A munkaerőpiacon még alig van jelen a Z generáció, akik az 1995 és 2010 év közötti születésűek.

A dolgozatom harmadik részében egy általam összeállított kérdőívet elemzek, amely feltérképezi a különböző korosztályúak motivációs igényét, hogy melyek azok az ösztönző eszközök, amelyek csak egy-egy korcsoport számára fontosak. Megvizsgálom, hogy mennyire lehet motiváló eszköz vagy inkább teljesítményromboló hatású a pénzbeli juttatás. Mennyire fontos egy korombeli személynek a jó csapatban való együttműködés vagy egy X generációs egyénnek a munkafeladatok önálló elvégzése. Illetve a baby-boom generáció tagjainak teljesítményére milyen hatással van az új technológia megjelenése és további kérdésekre keresek választ. A kérdőívben felhasználok Herzberg-féle kérdőívet. Kíváncsi voltam, hogy milyen változások lehetnek az eltérő generáció igényeiben az ő általa felállított higiénés és motivátor faktorokban. Daniel Pink új elméletére vonatkoznak kérdéseim, amelyből szeretném leszűrni, hogy mennyire van fontos szerepe az

önállóságnak, a belső motiváció ereje mennyire él a kérdőívet kitöltőkben. A tesztben áll egy általam megszerkesztett modell is, amelyben a tűrőképességet vizsgálom a különböző generációk esetében.

Úgy gondolom, hogy a munka világában ez egy aktuális, jelentős probléma, mivel egyre több Y generációs kerül ki főiskolákról, egyetemekről és sok vállalatnak nehézséget okoz az eltérő korosztályúak ösztönzése.

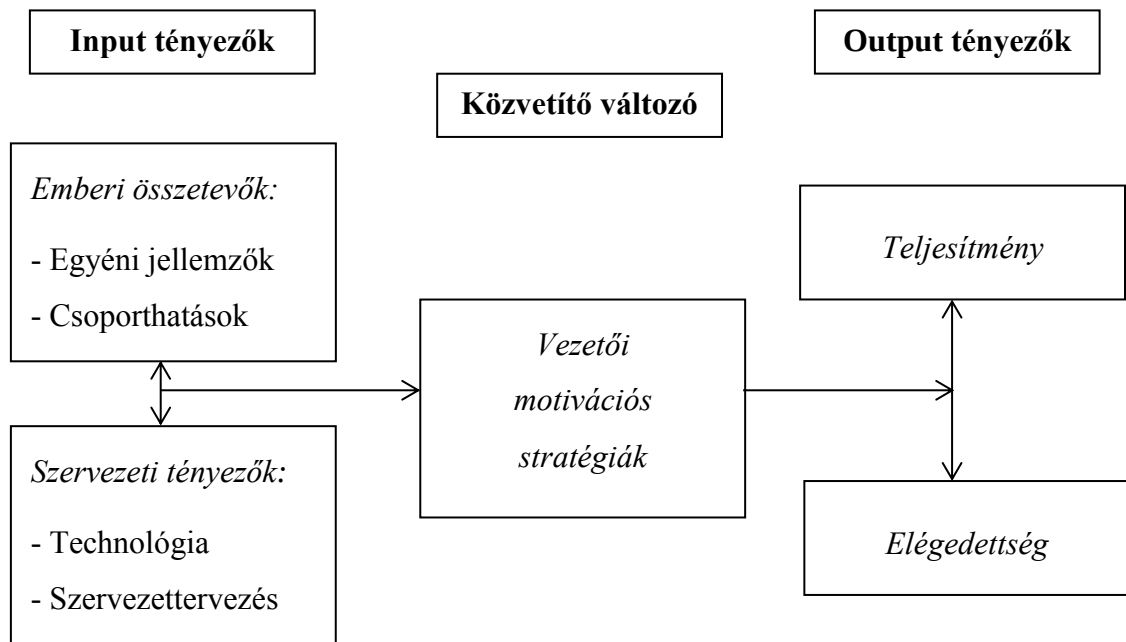
2. MOTIVÁCIÓ

Ebben a fejezetben ismertetem a motivációs elméleteket, amelyet négy szakaszra bontok fel. Az első részben röviden bemutatom a korai elméleti motivációs alapokat, majd a tartalomelméletekkel, továbbá a folyamatelméletekkel folytatom. A negyedik részben Daniel H. Pink írására hivatkozok, az új, motiváció 3.0 elméletre. Számos elméletet megfogalmaztak a különböző korok tudósai, de a számomra legjelentősebbeket fogom ismertetni a teljesség igénye nélkül. Mindezek előtt úgy gondolom fontos tisztázni a motiváció szó értelmezését.

A motiváció – másképpen ösztönzés, inspiráció – a „movere” latin igéből származik, amelynek jelentése a mozgatás, mozgás. (KLEIN B. – KLEIN S. , 2008) Az Idegen Szavak Gyűjteményében olvashatjuk, hogy a motiváció szó jelentése a cselekvésre ösztönző késztetést, a motiválni ige pedig cselekvésre késztetést jelöli. A motivációnak két fajtáját különböztetjük meg: belsőt és külsőt. A belső motiváció – intrinzik – belső indíttatású, míg a külső – extrinzik – külső tényezők befolyásolása, eszköz jellegű. A pszichológiai értelemben vett motiváció egy belső késztetés, indíttatás, amely jelentősen meghatározza az egyén viselkedését. A vezetéselmélet szerint a vezető pozícióban lévő személy olyan cselekvésre készíti a beosztottakat, amely szervezeti szinten teljesít egy elvárt eredményt. (DR. TÓTHNÉ G. , 2004) Az 1. számú ábra a motivációs folyamat alapelemeit szemlélteti, amely megkülönbözteti az input tényezőket, ezen belül is az emberi összetevőket, amelyet befolyásol az egyén személyes jellemzője és a csoport jellege. Az input tényezőkön belül a szervezeti tényezőket találhatjuk, és ez nagyban függ a szervezet technológiai szintjétől, illetve a szervezeti felépítésen, szervezeti struktúrán. Az output tényezők között jelenik meg a szervezet által elvárt teljesítmény és a dolgozók elégedettsége, amelyet a vezetők befolyásolnak, ösztönöznek a kívánt eredmények elérése érdekében. A teljesítmény nem más, mint a képesség és a motiváció szorzata. (KLEIN B. – KLEIN S. , 2008) Azonban más szakirodalom kiegészíti ezt a lehetőséggel, tehát képletekkel szemléltetve (DR. TÓTHNÉ G. , 2004):

$$\text{Teljesítmény} = \text{Képesség} * \text{Motiváció} * \text{Lehetőség}$$

1. ábra A motivációs alapfolyamat modellje



Forrás: Saját szerkesztés, Tosi és munkatársai alapján, 1986

A motiváció magyarázatot ad az emberek megfigyelhető viselkedésmódjára. Ezen viselkedésekre a motívumok befolyással vannak és sokszor nem láthatóak közvetlenül, sőt gyakran előfordulhat az is, hogy az adott személy sincs tudatában a végrehajtott cselekvésében. Eltérő motívumokkal találkozhatunk, melynek jelentése: ami cselekvésre késztet. Három főbb csoportot említek meg: az elsődleges motívumok azok, amelyek fiziológiai alapúak és nem tanultak; az általános motívumok pszichés jellegűek ugyan, de még ezek sem tanultak; és az utolsó típusa a másodlagos motívumok, amelyek már a tanult motívumok. A motiváció az emberi viselkedési módon kívül még az előbb említett fiziológiai alapot, a belső szükségletet is jelöli. Ezek a belső állapotok olyan jelzések, amelyek valaminek a hiányát, elmaradását jelzik és a szükséglet erőssége, illetve a viselkedés intenzitása között szoros kapcsolat figyelhető meg. (K. KÓPHÁZI A. , 2007 ; DR. TÓTHNÉ G. , 2004)

A fogalmak definiálása után kitérek a korai elméleti alapokra, amelyben megemlítem Descartes, Spencer és más korabeli tudósok neveit.

2.1. Korai elméleti alapok

A motivációs elméletekkel a XVII. század után kezdtek el jobban foglalkozni, mivel addig az ésszerűség és a szabad akarat játszott nagyobb szerepet az emberek életében. (K. KÓPHÁZI A. , 2007)

2.1.1. Ösztönelmélet, Hedonizmus

Ezekben az időkben az ösztönszerű cselekvésekre fókuszáltak leginkább. A definícióknál említettem a különböző motívumokat, melyek között szerepelt a belső, nem tanult, a biológiai motívumok, melyek erős késztetésűek lehetnek, erre a motívumra példaként a szomjúságot, éhséget tudom felhozni. A homeosztatikus motívumok azok, amelyek egy viszonylag állandó, belső egyensúlyi állapot törekvésére utalnak. (DR. DANICS Z. , 2012)

A hedonizmus görög szóból ered, melynek jelentése élvezet. Alapelve leegyszerűsítve a legtöbb élvezet elérése minimális gyötrődéssel, destrukcióval; egy racionális összehasonlítása a pozitív és a negatív eseményeknek. Ezek az összehasonlítási eszközök játszottak szerepet a hétköznapi emberek életében. (DR. DANICS Z. , 2012)

2.1.2. Descartes és Spencer elmélete

René Descartes francia származású matematikus és természetkutató elméletei arról szólnak, hogy az emberek tudásuk alapján a legésszerűbben és legegyszerűbben választanak az alternatívák alapján. Csak azok a tények fogadhatóak el, amelyek igazak és világosan kifejezhetőek. (ZEMPLÉN J. , 2000) Az ő nevéhez matematikai és filozófiai területen számos elméletet, kutatást lehet felsorolni, amelyre nem térek ki, mivel a dolgozatom témáját nem érinti ennél nagyobb mértékben.

Herbert Spencer evolucionista elméletet fejtette ki és alakította át pszichológiai elméletté, melynek alapja a Darwin fejlődésmélete volt. Lényege a pozitív hatások, élmények elérése érdekében az idegrendszer úgy formálódik, hogy ezt elősegítse. (K. KÓPHÁZI A. , 2007)

A következő elméletek többnyire már a XX. századra tehetőek.

2.1.3 McDougall, Woodworth és Hull elméletei

McDougall vezette be a köztudatba és terjesztette el az ösztön általános fogalmát és állítása szerint az adott személy viselkedését nagy részben meghatározzák az alapösztönök, mivel érzelmeket vált ki és így hatással lesz a magatartásra. Elmélete szerint az ösztönön a tanulási folyamat nem változtathat. (K. KÓPHÁZI A. , 2007)

A drive, hajtóerő fogalma Woodworth nevéhez fűződik, amely megtalálható egy személyben, ha valami motiválja őt egy adott cél elérésben. A szervezet általános aktivitási szintjét jelöli. (K. KÓPHÁZI A. , 2007 ; GÖNDÖR A. , 2003)

A pszichológus Hull az ingerek és a válaszok közötti folyamatokat vizsgálta, amelyek alapján létrehozta a drive-redukciós elméletet. Ez az elmélet részletezi, hogy az élettani állapotokat folyamatosan újítani kell, szükségérzetet kelt és ez hatással van az idegrendszerre. Cselekvésre készítő feszültségállapotot hoz létre, ezt nevezzük drive-nak, amely kapcsolatban áll a környezettel és a szervezet állapotával. Tanuláshoz vezet ez a folyamat, ha a drive-redukció sikeresen megy vége, de ha az ingerült állapot növekedik, akkor drive-indukciónak hívjuk. Felírható egy egyenlet: a viselkedés, a motiváció és a képességek szorzataként határozható meg. (K. KÓPHÁZI A. , 2007 ; GARDA I. , 2009)

2.1.4. Lewin és Tolman elméletei

Lewin szerint egy személy teljesítményképességében fontos szerepe van az önmagának meghatározott elvárásoknak. Mivel szükségletek keletkeznek az emberben, így azok feszültséget váltanak ki belőle, amelyet különböző tevékenységekkel próbál levezetni. (K. KÓPHÁZI A. , 2007)

Tolman is hasonlóan gondolkodott, mivel állításai szerint az emberi viselkedésben döntő szerepet játszanak az elvárások. Az ő nevéhez fűződik a kognitív modell, amely szerint a megértés és az emberi tudás fontosabbak, mint a biológiai, alapszükségletek. (DR. DANICS Z. , 2012)

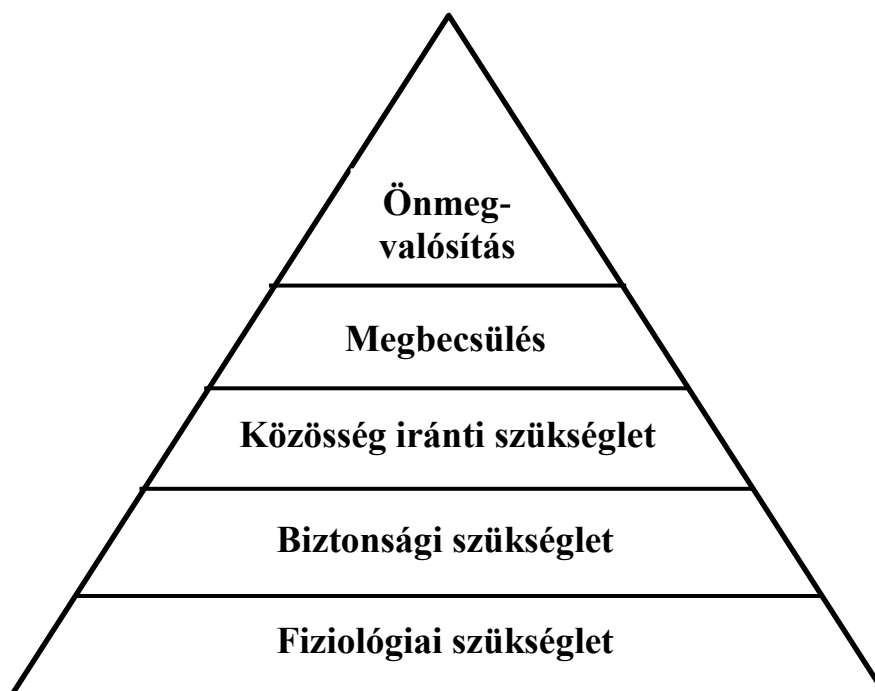
A motivációs korai elméletek részét itt lezárom és folytatom a tartalomelméletekkel, amelyben megemlítem Maslow szükséglet-hierarchiáját, Herzberg kéttényezős elméletét.

2.2. Tartalomelméletek

2.2.1. Maslow szükségleti hierarchiája

Maslow nevéhez fűződik a szükséglet-hierarchia elmélet, amely idén 70 éves. „A Theory of Human Motivation” munkáját 1943. július 1-én publikálta. Az alap filozófiája az volt, hogy az alacsony szintű igények kielégítése után érdemes csak foglalkozni a magasabb szintű igények kielégítésével. A következő ábra szemlélteti a különböző hierarchikus szinteket:

2. ábra Maslow szükségleti hierarchiája



Forrás: A.H. Maslow: Motivation and Personality, Harper&Row, New York, 1970

Most röviden ismertetem az egyes szinteket (GÖNDÖR A. , 2003):

1. Fiziológiai szükségletek: Ha valakinek ezek a szükségletek – mint például éhség, szomjúság – nincsenek kielégülve, akkor addig nem tud másra koncentrálni. Fontos tehát egy szervezet számára, hogy az alapfeltételeket biztosítsa munkavállalói számára – étkezők, öltözők, megfelelő hőmérséklet, fény biztosítása.

2. Biztonsági szükségletek: Ilyen szükséglet például a megfelelő foglalkoztatási feltételek, a nyugdíjpénztári tagság, a hosszú távon való foglalkoztatottság, ezzel támogatva a viszonylagos biztos jövőt, de az üzemorvosi ellátási szolgáltatását szintén idesorolhatjuk.

Nem ajánlatos a dolgozókat bizonytalanságban tartani, mivel a munkaszínvonal rontásához vezethet.

3. Közösség iránti szükségletek: A tapasztalatok azt igazolják, hogy a jó munkatársi viszony, a közvetlen felettes-beosztott kapcsolat, a családi, baráti csoport hangulat hozzájárul ahhoz, hogy közelebb kerüljenek a piramis tetején lévő önmegvalósításhoz. Ez erősíti a munkahelyhez való kötődést és nagyobb eséllyel alakulhat ki munkán kívüli közös tevékenységek a beosztottak között.

4. Megbecsülés: Az elismerés iránti szükséglet, a pozitív visszacsatolás szintén befolyásoló tényező. Az, hogy milyen formáját választja egy vezető – természetbeli vagy pénzbeli juttatást, karrierfejlesztést, teljesítményértékelést – nagyban hozzájárul az egyén személyiség típusához, illetve a vállalat filozófiájához, jövedelmi helyzetéhez.

5. Önmegvalósítás: A piramis csúcsa. A megkapott elismerés után lehetővé teszi, hogy megkeressük azt a területet, ahol a legjobb teljesítményt tudjuk nyújtani, ahol a legjobban érezzük magunkat. Egy-egy szervezet számára azok a személyek nyújtják a legnagyobb értéket, akik ezen a szinten vannak. A helyes vezetői funkció ezen a szinten fontos szerepet tölt be, hogy a megfelelő ösztönzési eszközöket alkalmazza az egyes személyek esetében.

Aldelfer nevét ebben a fejezetben említettem meg, mivel ő Maslow piramisát leegyszerűsítette három tényezőre: létezés, kapcsolat és fejlődés. A létezés alatt a fiziológiai szükségletet érti és a fenyegetéstől való védettséget. A kapcsolat a közösség iránti szükségleti és a megbecsülés szinttel megegyező. A fejlődés pedig az önmegvalósítással. Aldelfer szakított a szigorú sorrendiségben, mivel szerinte egy időben több szükségleti szint is befolyással lehet a motivációra. Egyszerűbb és áttekinthetőbb modellt hozott létre, amelyet az empirikus kutatások elvégzése során jobban bebizonyosodtak, mint Maslow szükségleti hierarchiája. (WWW.CON.S.HU)

2.2.2. Herzberg kéttényezős elmélete

A dolgozatomban szempontjából ez az egyik legjelentősebb elmélet, mivel a kutatásom egyik része erre a koncepcióra épül. Herzberg empirikus kutatásai során arra a tézisére jutott, hogy az az állítás, amely szerint: azok a tényezők szüntetik meg az elégedetlenséget, amelyek elégedetté teszik, nem igaz. Ez a két tényező teljesen különbözik egymástól,

melyet higiénés tényezőknek és motivátoroknak nevezett el. (GÖNDÖR A. , 2003) „Eredményeiből az derül ki, hogy a munkahelyi elégedettséget főként a motivátor tényezők megléte váltja ki, míg az elégedetlenség megszüntetése a higiénés szükségletek kielégítése révén érhető el. Ugyanakkor a motivátorok hiánya az esetek többségében nem vezet elégedetlenséghez, és a higiénés tényezők megléte sem vált ki általában elégedettséget.” (TAKÁCS S. ET AL. , 2012 P.2.) A higiénés tényezők hiánya semlegesítheti a motivációs eszközök hiányát, tehát érdemes vizsgálni, ha egy bevetett ösztönzés miért nem működik. Az, hogy mi számít motivátor tényezőnek és mi számít higiénés tényezőnek, az az adott személy belső elvárásaitól, elért életszínvonalától, képzettségétől, kultúrájától függ.

2.2.2.1. Higiénés faktorok

Ezek a tényezők az elégedetlenséget szüntetik meg, a biológiai szükségletekhez csatolhatóak, külsődlegesek, a fájdalomelkerüléssel állnak kapcsolatban, a munkafeltételekre utalnak. Maslow motivációs elméletéhez lehet visszacsatolni és ez a Herzberg elméletében igazolható, hogy amíg a higiénés tényezők nem érnek el egy adott szintet, addig az elégedettséget befolyásoló tényezők nem fejthetik ki hatásukat. A munkavállalók elégedetlenségéért az alábbiak felelősek: a munkatársakkal való kapcsolat – a közvetlen felettes és beosztott viszony, kollegákkal való jó kapcsolat -, illetve a megfelelő munkakörnyezet kialakítása – a biztonságos munkavégzés, belső szabályzatok hatékony működése, munkavégzésre alkalmas eszközök biztosítása, státusz, megfelelő bérezés. A pénz azért jelenik meg a higiénés tényezők között, mert például az éhség vagy szomjúság csak pénz által szüntethető meg, így muszáj pénzt keresni. (HERZBERG, F. , 2003 ; TAKÁCS S. ET AL. , 2012)

2.2.2.2. Motivátorok

Ezek a tényezők az elégedettséghez fűződnek, a munka belső lényegéhez kötődnek, a sajátos emberi tulajdonsággal állnak kapcsolatban, amelyek a teljesítési és a fejlődési igényekre, a munka tartalmára hatnak. Így tehát a motivátorok közé sorolhatjuk az elismertséget, fejlődést, az elért teljesítményt, a nagyobb felelősséget, hatáskört, önállóságot és magát a munkát. Az utóbbi tényezőt Hackman és Oldham nevéhez kapcsolódik, mivel elemzésükben megkülönböztették a munkaköri jellemzőket – a kihívás mértékét, fejlődés lehetőségét – a feladatok azonosíthatóságát, fontosságát, az autonómiát

– szabadságot, függetlenséget – és a visszajelzést. (HERZBERG, F. , 2003 ; TAKÁCS S. ET AL. , 2012) Az alábbi táblázatban összefoglaltan megtalálhatjuk a motivátorokat: (GÖNDÖR A. , 2003)

3. ábra A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint

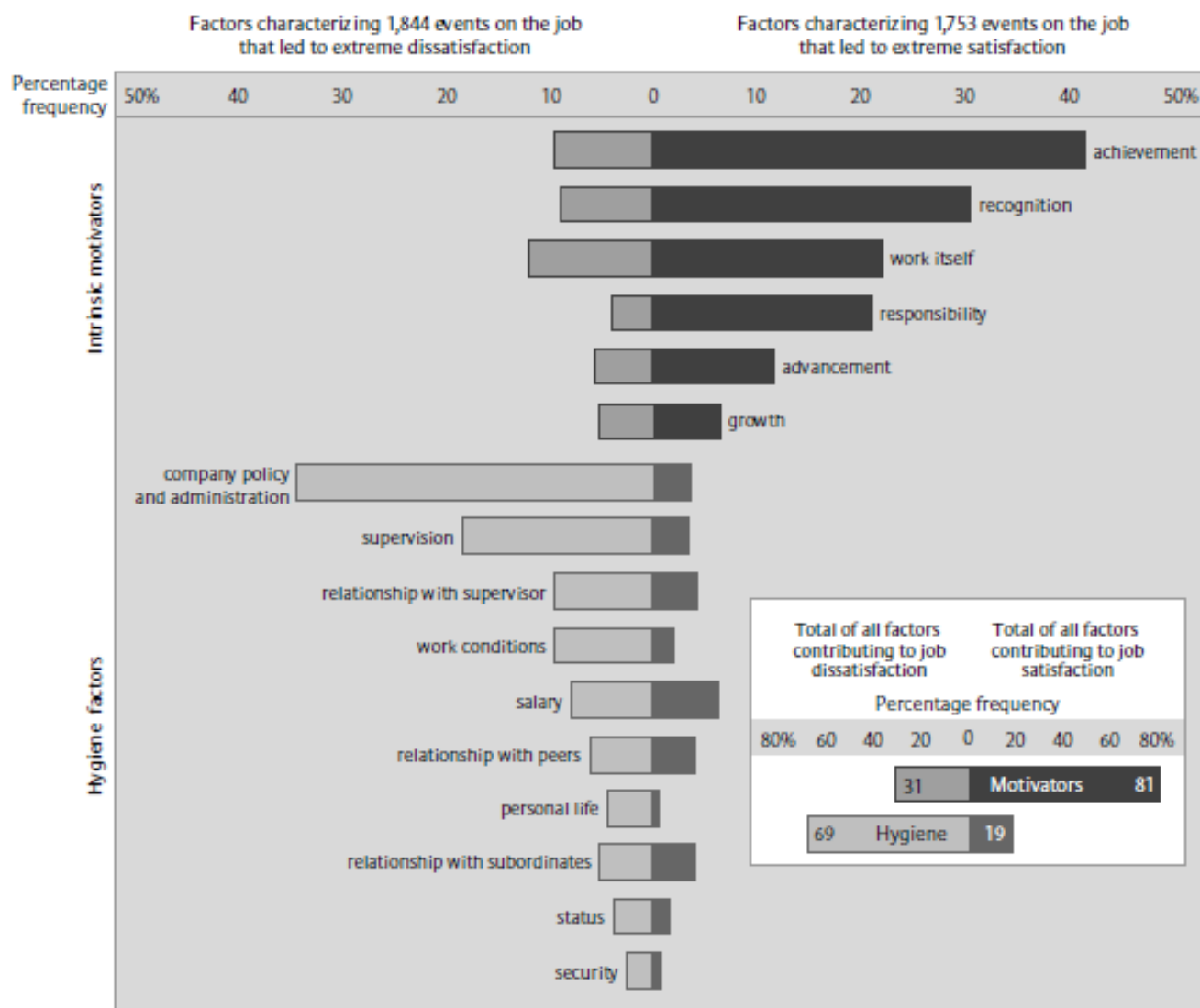
	Elv	Ebből eredő motivátor
A	Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
C	Bízzunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
E	Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
F	Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Bízzunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

Forrás: Saját szerkesztés, Göndör A. , 2003 és Takács S. et al., 2012

A következő oldalon lévő ábra nagyon jól szemlélteti és összefoglalja a higiénés és motivátor faktorokat. Az ábra alsó részén találjuk meg az elégedetlenségi tényezőket. Ezek a tényezők Herzberg szerint: a biztonság, pozíció, kapcsolat a beosztottakkal, magánélet, kapcsolat az azonos szinten lévő munkatársakkal, fizetés, munkafeltételek, kapcsolat a felettesekkel, felső vezetéssel, a vállalati politika. A felső részén pedig az elégedettségi faktorokat láthatjuk, amelyek a növekedés, előléptetés, felelősségvállalás, önállóság, elismerés, teljesítmény. A különböző jellemzőknél láthatjuk, hogy jobbra vagy balra tolódnak a gyakoriság százalékos skáláján, úgy csoportosíthatóak be az előbb említett két tényező egyik csoportjába. Majd egy kisebb ábrát is láthatunk, ahol összesítetten vizsgálja Herzberg a tényezőket.

4. ábra A higiénés és motivátor faktorok

Factors affecting job attitudes as reported in 12 investigations



Forrás: Herzberg, F. , 2003

2.3. Folyamatelméletek

A folyamatelméletek kiindulási pontja a tanulás, hogyan lehet úgy viselkedni, hogy az elvárt jutalmat megkapja. A folyamatelméletek célja az, hogy milyen módon hasznosíthatóak a tartalmi elméletekben lévő ismeretek. (GÖNDÖR A. , 2003) Ebben a fejezetben kettő motivációs elméletet szeretnék röviden bemutatni, az egyik Vroom elvárás elmélete, a másik pedig Skinner megerősítés elmélete.

2.3.1. Vroom elvárás elmélete

Vroom új elméleti gondolatokra alapozza a motivációs koncepciót, amely szerint nem lehet objektivitásról beszélni. Két szubjektív elvárásra épül a motivációs folyamata. Az egyik az *elsődrendű kimenet*, amely a beosztottak az önmagukkal szembeni teljesítményi elvárásokra épül. Egy munkafeladat során a magukkal szemben támasztott követelményeket várják el, a milyenséggel van kapcsolatban, például egy feladatot gyorsan, szorgalmasan fognak megoldani. A másik pedig a *másodrendű kimenet*, amely a tényleges teljesítmény szerinti elvárt követelményekre utal, a vágyakozás utáni fontosság. Ez a következmény szoros kapcsolatban van a teljesítménnyel, mivel ha egy feladatot jól teljesített valaki, akkor elégedett és nagyobb jutalmat vár. Ha pedig az ellenkezője történik meg, hogy egy feladatot kevésbé sikerült teljesíteni, ezzel elégedetlenebb, így kevesebb jutalomra vágyik. Tehát ha az önmagunkkal szemben elvárt teljesítményi szint nincs összhangban a másodrendű elvárások teljesülésével, akkor módosítások fognak létrejönni az elsődrendű elvárásainkban. Fontos, hogy a dolgozó érezze azt, hogy képes megoldani az adott feladatot, majd az elvégzett munkájáért megkapja a jutalmat, amely vonzó lesz számára és motiválja a feladat elvégzése során. Egy munkafolyamat során figyelembe kell venni, hogy az adott személyt mi motiválja, majd úgy kialakítani az ösztönzési rendszert. Jelentős, hogy a teljesítmény ellenőrzése mérhető legyen, hiszen ez alapján lehet csak pontos jutalmazást adni. A jutalmazásnak megfelelő oka kell, hogy legyen, nem szabad, hogy automatizáló folyamattá váljon, mert a későbbiekben nem lesz majd értéke. Az is lényeges, hogy a jutalmazás a megfelelő időben érkezzen, mert ha előbb megkapja a dolgozó, akkor könnyen abbahagyhatja a megfelelő teljesítést, de ha később érkezik, akkor a következő feladat megoldása esetén merülhetnek fel problémák. (GÖNDÖR A. , 2003)

Ezzel az elmélettel szemben Daniel Pink állítása szerint a jutalmazás a heurisztikus feladatok megoldása esetén, hosszútávon pusztító következményekkel járhat a teljesítményre tekintve. Pink elméletét a következő 2.4. alfejezetben bővebben kifejtem.

2.3.2. Skinner megerősítés elmélete

Skinner megerősítés elméletében két viselkedési formát különböztet meg. Az egyik a *válaszoló viselkedés*, amely szerint egy adott egyén az általa már ismert, jellegzetes ingerre kiköveteli a választ. Ezek a viselkedési sorozatok tanultak, Pavlov szerinti tanulási feltételezésével mennek végbe. A pozitív megerősítés kapcsán a feladat elvégzéséhez pozitív következményeket rendelünk, mint például az előbb említett Vroom elméletben a jutalmazás. A negatív megerősítés esetében, pedig csökkentve vannak azok a tényezők, amelyek a problémás tevékenységek után voltak alkalmazva. A büntetésen alapuló megerősítés abban az esetben lehet alkalmazni, ha egy nem kívánt viselkedést kell megszüntetni. Például, ha egy viselkedés negatív következményekkel jár (elbocsátás, pénzbüntetés) vagy épp ellenkezőleg, egy nem kívánt viselkedés marad el a pozitív következmény (például ekkor prémiumcsökkenés alkalmazása). A másik, az *operáns viselkedés*, amely szerint a viselkedés természetét, intenzitását és gyakoriságát a megerősítés fogja meghatározni. (GÖNDÖR A. , 2003 ; K. KÓPHÁZI A. , 2007 ; TÓTH J. , 2009)

2.4. Motiváció 3.0

A Motiváció 3.0 elméletet először is az újszerűsége miatt gondoltam, hogy megemlítem a dolgozatomban. Másodsorban pedig az általam összeállított kérdőívben megtalálható néhány olyan jellegű kérdés, amely erre az elméletre alapoznak. Nagyon érdekesnek találtam Daniel Pink olvasmányát és kíváncsi voltam, hogy a tesztet kitöltők hogyan gondolkoznak az új motivációs elméletéről. Amikor az első állításait olvastam az ösztönzésről kapcsolatban kétségeim támadtak, hogy a jutalmazásnak mégis hogyan lehet negatív hatása. Azonban számos empirikus kutatás eredményével alátámasztotta állítása helyességét. Röviden ismertetem, milyen gondolatai vannak a modern inspirációval kapcsolatban. (PINK, D. , 2010)

A szerző utal Maslow szükséglet-hierarchiájára, miszerint az embert a biológiai, belső tényezők motiválják elsősorban, majd reagálnak a külső, környezeti tényezőkre. Ezt

Motiváció 1.0 –nak nevezte el. Elég sok számítástechnikai hivatkozással találkozhatunk művében és az eltérő elméletei után lévő számok erre utalnak, miszerint az operációs rendszereknek is vannak frissítések, ugyanúgy a motivációnál szintén megfigyelhető ezek a fejlesztések. A következő a Motiváció 2.0 elmélete, amely szerint magába foglalja az előző verziót, de kibővül a külső jutalmazással és büntetéssel. Ez az ipari forradalom, gazdasági fejlődések idejében nagyon jól bevált rendszer volt. „Ha a megfelelő munkát a megfelelő időben és megfelelő módon végzik, a gépezet hibátlanul működik. És, hogy ez valóban így is legyen, egyszerűen csak jutalmazni kell az elvárt magatartást, és büntetni azt, amit rosszállunk.” (PINK, D. , 2010 p.32.) Az előbbi idézet teljesen jól értelmezhetővé teszi ennek az elméletnek az alapfilozófiáját. McGregor állítása miatt a Motiváció 2.1 elmélet jött létre. Ő azt bizonyította be, hogy az emberek eredendően nem lusták és létezik az emberben egy magasabb igénye a motivációra. Emiatt a szervezetek változtattak: nagyobb önállóságot adtak a dolgozónak, rugalmasabb munkaidőt alakítottak ki és az öltözködési szabályokon szintén enyhítettek. Ezek a változtatások azonban csak csekély mértékű javulást eredményeztek, így kapta a 2.1 verzió nevet. Ezekben a verziókban a „ha-akkor” típusú motiválást részesítették előnyben. Ez arra utal, ha elvégzi az adott feladatot, akkor megkapja azt a dolgozó, amit ígértek neki. Tehát a fő motiváló eszköz a külső jutalmazás. Azonban ez a rendszer a mai munka világában már nem helytálló, teljes rendszerfrissítésre van szükség, melyet Motiváció 3.0 –nak nevezte el Pink. Hogy miért is: mert már másképpen szervezzük a munkát, másképpen gondolkodunk róla és máshogyan végezzük. Hogy jobban megértsük röviden ismeretlem e három tényezőt.

A munka megszervezése. A következő neveket említem: Firefox, Linux, Wikipédia. Ezek mind olyan megalkotott termékek, amelyet ingyen, önállóan, szabadon alkottak meg az önkéntesek nyílt forráskód rendszer alapján és világszerte ismertek, sok felhasználójuk van. Tehát az alap motivációs erő: az emberből fakadó belső motiváció, az önállóság és az önmagát irányító, másokkal kapcsolatban álló szerep. Az Amerikai Egyesült Államokban létrehoztak már olyan vállalatokat,¹ amelyekre az a jellemző, hogy teljesen úgy működnek, mint egy profit maximalizálásra törekvő vállalatok, de az elsődleges céljuk az, hogy jelentős társadalmi segítséget biztosítsanak az országoknak, szervezeteknek minimális profitot termelése mellett. A munkáról való gondolkodás megváltozott mára csak még nem forrt ki teljesen a gyakorlatban. Régebbi elméletek arra

¹ L3C: Low-Profit Limited Liability Corporation: Alacsony profitrátájú korlátozott felelősségű társaság

világítottak rá, hogy az ember vagyónmaximalizálásra törekedik. Azonban már egy pár tudós kutatásokat végez a magatartás-gazdaságtan témakörében, hogy miért fordulhat elő az, hogy valaki rengeteg időt áldoz egy olyan cél elérése érdekében, ami miatt ő teljesen elégedett lesz, de nem kap érte semmit cserébe.

A munkaelvégzését két kategóriába sorolja Pink, az egyik az algoritmikus feladatok, amelyekben robotszerű munkák vannak szabályokhoz alkalmazkodva, tehát meghatározott feladatokat utasításokra hajtanak végre a beosztottak egy elvárt eredmény érdekéért – ez nem feltétlenül jelent csak fizikai munkát. A másik csoport pedig a heurisztikus feladatok, ami teljesen az önállóságról, a kreatív munkáról szól, a megoldási menete ismeretlen, valami újnak a megszületése, megalkotása, nem rutinszerű munka. Az egyszerűség kedvéért felhozok egy-egy példát: algoritmikus feladata van egy autógyárban dolgozó személynek, akinek a feladata a szalag melletti azonos alkatrészekkel való művelet elvégzése, de egy marketinges személynek kitalálni egy új szlogent, egy figyelemfelkeltő ábrát, képet kitalálni már heurisztikus feladat. Meglepő adat, hogy az Egyesült Államokban az állásajánlatok körülbelül 70 százaléka heurisztikus.² Napjainkban az algoritmikus feladatokat próbálják gépesíteni, amely költséghatékonyabb és gyorsabb is a munka elvégzése során.

Tehát az algoritmikus feladatok esetében a büntetés és jutalmazás működő motivációs eszköz, de a heurisztikus munkák elvégzése esetében ez hosszútávon biztos, hogy romboló hatással lép fel. „A belső motiváció ösztönző hatással van a kreativitásra, viszont a külső, irányító jellegű motiváció gátolja azt.” (AMABILE T. IN PINK, D. , 2010 p.44.) Így a rutinszerű, érdektelen munkához jól jön a külső irányítás, az utasítás. A nem rutinszerű munka motiváló kulcsa pedig az önrányítás, a belső késztetés.

Nagyon röviden csak három példát szeretnék említeni Pink írásából, mert az elméleti bizonyítása így lesz teljes.

Ahogy a korai elméleti alapoknál kifejtettem a XX. században egyre többen kezdtek el foglalkozni az emberek ösztönzésével. Harry F. Harlow az állatok tanulási képességeit vizsgálta. Majmokon végzett tesztje alapján rájött a Motiváció 3.0 elméletre, miszerint a majmoknak meg kellett oldani egy egyszerű, mechanikus feladatot és anélkül,

² Pink, D. , 2010: 44. oldalán található meg ezt az adatot.

hogy bármilyen jutalomban vagy büntetésben részesítette őket élvezettel oldották meg a feladatot. Majd miután megoldották, többször végre kellett hajtaniuk ugyanazt a feladatot és nem hagyták ott, hanem próbálták a leggyorsabban véghezvinni. Tehát beigazolódott az, hogy nem csak a biológiai és a külső jutalmazás lehet a motiváció eszköze. Az, hogy elvégezték a feladatot egy belső elégségtételi folyamat ment végbe. Erre egy másik nagyon egyszerű példa: miért fejtenek keresztretjtvényt az emberek, ha nem kapnak érte jutalmat?³ Mert belső jutalmazás adódott, hogy a kitűzött céljukat elérték és sikeresen teljesítették.

Végül egy másik érdekes példa arra, hogy miért lehet romboló hatása a jutalmazásnak a heurisztikus munkafolyamatokban. Edward Deci egy megfigyelést végzett: egyetemistákkal rakatta ki a Soma⁴ nevű kockajátékot. Két csoportra osztotta őket és három alkalommal kellett kirakniuk a kockát egy megadott ábra alapján. Az első csoport esetében az első alkalomnál nem volt jutalom, a másodiknál volt és a harmadiknál nem volt jutalom. A másik csoport tagjai semelyik esetben sem kaptak jutalmat. Az első alkalom során érdeklődést mutattak az alanyok és körülbelül 4 percig foglalkoztak a feladattal mindkét csoportban. A második esetben az első csoport tagjai, akik jutalmat kaptak öt percnél több időt töltöttek el a játékkal – bízva abba, hogyha most jól teljesítenek a következő alkalomnál hátha több jutalmat kapnak. Az utolsó alkalommal azt lehetett látni, hogy a második csoport, akik ebben az esetben sem kaptak jutalmat, továbbra is érdeklődően foglalkoztak a kocka kirakásával. Viszont az első csoport tagjai, akikről megvonták a jutalmat kevesebb, mint két percig foglalkoztak a játékkal, tehát még az első alkalomtól is rövidebb ideig érdekelte őket. Nagyon elgondolkodtató ennek a kísérletnek az eredménye. A jutalmazást a koffeinhez hasonlította Pink, miszerint néhány óráig pörög tőle az ember, de miután a hatása elmúlik rosszabb lesz és az egyén hosszú távú motivációjára negatív hatással lesz. A jutalomnak a kreativitásban olyan negatív hatása lehet, hogy szűkíti a látókört, mint a versenylovakon lévő szemellenző. Ha egy művésznak konkrét elvárású megrendelést adnak általában nem sikerül ugyanolyan jól, mint ha szabadon alkotna és élvezzi az alkotás örömét.

³ Természetesen nem az olyan keresztretjtvényekre gondol a szerző, amely nyereséyalapúak.

⁴ Ez a játék nagy kreativitást igényel, mivel számos alakzat rakható ki a hat négykockás és egy háromkockás építőelemekből.

Az önállóságról való gondolata Pinknek mind nagyon szép és jó látni, hogy már vannak munkahelyek Amerikában, ahol a ROWE⁵ munkahelyek valósulhattak meg. Ezekre a munkahelyekre az a jellemző, hogy az emberek akkor mennek be dolgozni, amikor szeretnének, sőt be sem kell menni, otthonról is dolgozhatnak. A lényeg az, hogy végezzék el a munkájukat. Azonban én úgy gondolom, hogy ez például Magyarországon elképzelhetetlen vagy legalábbis nagyon sok időnek el kell telnie, hogy ez a rendszer működőképes legyen. Az eddigi gyakorlataim során azt látom, hogy nagyon fontos a személyes kontaktus a munkatársakkal, mert ha probléma merül fel, akkor sok esetben azonnali megoldásra van szükség társosztályok bevonásával. Na már ha ROWE rendszerben kellene dolgozni és az egyik kolléga éjjel kettőkor dolgozik egy feladaton a másik pedig délben, akkor nem tudnak alkalmazkodni egymáshoz. Tehát jelenleg úgy gondolom, hogy nagyobb önállóságot kell adni a dolgozóknak, de kell egy bizonyos szabályrendszer, kellenek keretek egy munkafolyamat során, hiszen csak úgy lesz sikeres.

A következő nagyobb fejezetben az egyes generációkat fogom elemezni, kezdve a Baby-boom-mal, majd az X, Y generáció, végül a Z generáció, majd az Alfa generációval zárom.

⁵ ROWE: Results only working enviroment: eredményorientált munkakörnyezet

3. GENERÁCIÓK

E fejezetet először egy rövid definícióval kezdem, majd kitérek a különböző generációk jellemzésére és az 1. számú mellékletben megtalálható egy összefoglaló táblázat, amelyben eltérő szempontok szerinti vizsgálatokat olvashatunk az egyes generációkról. A 2. számú mellékletben Kissné András Klára által összeállított előadásából használtam fel részleteket, érdekes és nosztalgikus társadalmi eseményeket, fogalmakat, tárgyakat, amelyek a különböző generációkra hatot.

A magyar értelmező kéziszótár szerint a generáció nem más, mint az ugyanabban az időben, korban élő emberek, hasonló korban születettek korcsoportja. A generáció biológiailag értelmezve körülbelül harminc és harmincöt év közé tehető, míg történelmi szempontból elemezve ez eltérő lehet a különböző társadalmi berendezkedések és egyéb, más tényezők miatt. „Teljesen elfogadhatatlan feltevés, hogy a biológiai nemzedék azonos lenne a történetivel. Amikor történelmi generációról beszélünk, sohasem az egész népességre gondolunk, hanem csak a történetileg jelentős egyének, az alkotók igen kis számú csoportjára, s teljesen számításán kívül hagyjuk azokat, akik ugyan kortársak biológiailag és anyakönyv szerint, de nem vesznek részt a „generáció” szellemében, nem vallják elveit, nem fogadják el ízlését, életformáját, egyszóval semmi közük a „generációhoz”, sőt gyakran egész magatartásukkal szembefordulnak vele, és a korábbihoz csatlakoznak.” (JOÓ T.: A NEMZEDÉK FOGALMA, [HTTP://DDA.VMMI.ORG.](http://dda.vmmi.org)) Egy másik definíciót említek meg: „A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.” (FERINCZ A. – SZABÓ ZS., 2012 P.88.)

Fontos megjegyeznem, hogy amit az egyes generációkról olvashatunk tulajdonságokat csak egy általánosított jellemzés, amely nem feltétlenül fedi le minden egyes személy karakterét. Azonban vannak az eltérő generációkban közös tulajdonságok, jellemzések, melyeket érdemes vizsgálatra bocsátani. A következő sorokban különböző generációkat fogom elemezni, de nem csak az általános stílusjegyeikre térek ki, hanem a munkához való hozzáállásukat szintén megvizsgálom. Mivel „A generációk különféle

jegyeket hordoznak, melyek nemcsak a fogyasztói szokásaikat, hanem a munkahelyi elvárásaikat és viselkedésüket is meghatározzák.” (BARTA J. , 2011 p.389.)

Az eltérő generációkat elég nehéz élesen szétválasztani, mivel természetesen vannak átfedések az egyes évek között, sőt számos szakirodalomban sincs egységes szempont. Egyáltalán nem mindegy, hogy milyen területekről, országokról, államokról beszélünk, mivel egyes területeken, például Amerikában és Európában eltérő lehet a besorolás. Az általam olvasott legtöbb megegyező szakirodalmi évszámokat választottam az egyes generációk besorolásához.

3.1. Veterán generáció (1925-1945)

A veterán generációba – más szakirodalom építő, csendes generációnak is nevezi – sorolható emberek ma már szinte biztos, hogy nyugdíjas éveiket élik. (SZARKA D. , 2012 ; ANANTATMULA, V. – SHRIVASTAV, B. , 2012)

A XX. század elején született személyek között nem ritka, akik megélték a II. világháborút. Ők azok az emberek, akik sem gyermekkorukban, sem fiatal felnőttként és a dolgozó hétköznapi életükben sem találkoztak az internettel, csak idősebb korukra ismerkedhettek meg vele, melyet az újdonságtartalma miatt nem nagyon használnak. Sőt számos elektronikai fogyasztói cikkek sem voltak jelen a piacon fiatalabb éveikben. (TARI A. , 2010) Az informatika még gyerekcipőben járt ebben az időszakban és a levelezéseket a hagyományos, postai úton oldották meg, aminek egyes átfutási ideje lehetett egy-egy hét. Számukra nem jelent sok mindent, hogy mennyit fejlődött a technika, hogy mennyire megkönnyíti az életünket. Épp ellenkezőleg, az ő életüket inkább megnehezíti az új, modern technika megtanulása, ezért a régi, jól bevált tárgyakat, módszereket részesítik előnyben. Például, tabletek helyett a printkiadványokból olvasnak szívesen, youtube helyett a hagyományos rádiót választják, és még sorolhatnám. Elmondhatjuk, hogy nyugodtabb, lassabb életvitelhez vannak hozzászokva, illetve a kommunikáció sebességére ugyancsak ezek a jelzők használatosak.

A munkával való kapcsolat

A veterán generáció tagjai általában egy munkaadónál és többnyire egy szakterületen dolgoztak egész életükön át. Leginkább az állami gazdaságok és termelőszövetkezetek nyújtottak munkát, mivel ebben az időszakban a Magyarországra jellemző szocializmus

erős, központi irányítás játszott szerepet a munkaerőpiacon. Erre az időszakra volt még jellemző a teljes foglalkoztatottság és törekedtek a megtermelt javak igazságos elosztására. Ha megkérdezik gyermekeiket vagy unokáikat, hogy milyen az állásuk vagy van-e egyáltalán és negatív választ kapnak, elgondolkodnak, hogy esetleg munkakerülők vagy csak egyszerűen lusták. Ez a gondolkodásmód az ő generációjukban természetesnek tudható be, mivel aktív idejükben büntették azokat az embereket, akik nem dolgoztak és a közveszélyes munkakerülő jelzővel illeték meg. Ahogy már említettem a legjellemzőbb az volt, hogy egy munkahelyen töltötték el életük meghatározó részét nagyobb váltások nélkül és a nyugdíjba vonulásuk egy jelentős pillanat volt a szervezet életében is, mivel az összes munkavállaló előtt ünnepélyes búcsúztatásra került sor. Ezért lehetnek csalódottak, ha az unokáik sűrűn váltanak munkahelyet, mert nem az ő általuk megszokott trend van már a munkaerőpiacon. (TARI A. , 2010) Fontosnak tartom, hogy valamilyen szinten meg kell próbálni megértetni velük, hogy ez nem kizárólag az adott fiatal hibája lehet, hanem az évek során így alakult ki a munkaerőpiac, ami számukra nem teljesen elfogadott.

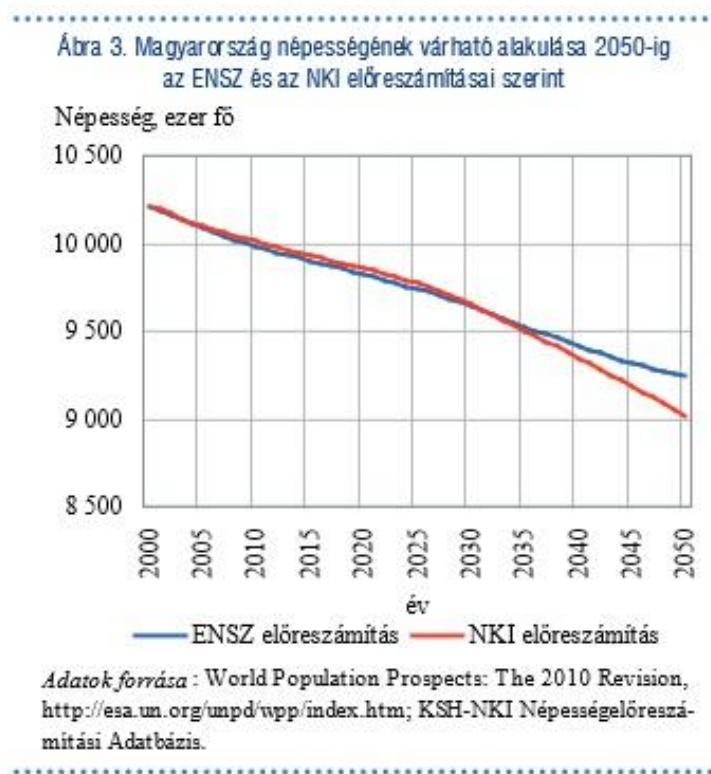
3.2. Baby-boom (1946-1964)

A baby-boom generáció nemzedék életében leginkább Amerikában voltak nagyobb változások. Gondoljunk csak a Hair című filmre, amelyben ki akartak törni a fiatal hippik a megkötött világukból és a szeretetért, a békéért harcoltak. A Magyarországon élő generációra nem volt ennyire jellemző a kitörés, a lázadás, mivel a szocialista életfelfogásuk mást diktált. Főbb jellemzőik közé tartozik a munkahely és egymásiránti tisztelet, a fegyelem, a kitartás, a merev, konzervatív gondolkodásmód. (TARI A. , 2010) Ebben a generációban született emberek életére a szűkösség jellemző és megtanulták, hogy mekkora jelentősége van az értékeknek és hogyan lehet a minimális erőforrást a lehető legjobban kihasználni. Nem dobták ki azonnal a tárgyaikat, ha azok elromlottak vagy meghibásodtak, újraserelték vagy megjavították őket. Ők már jobban megismerkedhettek az internet adta lehetőségekkel és nem riadnak vissza a használatától sem. (WWW.HRBLOG.HU)

A baby-boom elnevezés utal a Ratkó-korszakban meghozott döntésekre, az abortusztilalomra. Az 1950-es években a születések száma ezen intézkedések miatt jelentősen megugrott. Azonban demográfiai egyenlőtlenség figyelhető meg napjainkban, mivel e nemzedék tagjai jelentősen részt vesznek a munkaerőpiacon, de az ő

gyermeküknek a megjelenése a munka világába kitolódik. A helyzet a jövőben súlyosbodni fog, mivel a késői munkaállás miatt is az Y generáció tagjai kevésbé fognak gyermeket vállalni (KAPITÁNY B., 2011). Az alábbi ábrán jól látható a népesség fogyás⁶.

5. ábra Magyarország népességének várható alakulása 2050-ig



Forrás: www.demografia.hu/korfa

Még több demográfiai adatot lehetne elemezni a Központi Statisztikai Hivatal honlapján, de ennél részletesebben nem kívánok foglalkozni vele, mivel nem kapcsolódik olyan szorosan a dolgozatom témájához.

A munkával való kapcsolat

A baby-boom generációba tartozó személyek a szocializmus építőkövei voltak. Voltak szárnypróbálgatások a rendszerváltás után, hogy az állami szektorból a privát szektorban kerestek munkahelyet. Voltak olyanok, akik sikerrel vették az angol nyelv akadályait, mivel a multinacionális cégeknél ez egy alapfeltétel, de a nagytöbbség nem felelt meg e követelményeknek, így továbbra is az állami szektorban maradtak. A rendszerváltás korszakában jöttek létre először betéti társaságok, illetve a korlátolt felelősségű

⁶ ENSZ: Egyesült Nemzetek Szervezete ; NKI: Népességtudományi Kutató Intézet

társaságok, amelyek további lehetőségeket nyújtottak. Azonban a rendszerváltás után megszűntek a nagy gyárak, szövetkezetek és sajnos sokakat munkanélkülivé tett. Az a fajta biztonság és nyugalom, amelyben éltek a rendszerváltás előtt teljesen megszűnt. Helyette egy kiszámíthatatlan és erős versenyhelyzetben lévő vállalatok jelentek meg. Azonban a munkahelyi elvárások még nem annyira magasak, mint a következő generációk életében, ugyanis legtöbb esetben tudták, hogy mikor ér véget a munkaidő és előre lehetett számolni a munka mennyiségével is. A vezetőjük személyével volt némi kapcsolat, ha nem is ismerték a mindennapi problémáját, de tudták kiről van szó, nem úgy, mint ma egy multinacionális cég esetében, ahol soha nem találkoztak a vezérigazgatóval. (KISSNÉ A. K., 2010)

Az Európai Bizottság egyik cikkében olvashatjuk, hogy a generáció tagjai lassan eléri a nyugdíjkorhatárt, de egyre kevesebben éltek a korengedményes nyugdíjba vonulás lehetőségével. A Bizottság beszámolt arról, hogy növekedés látszik a foglalkoztatottság terén, de stratégiai célként támogatja az idősebbek foglalkoztatását, mivel demográfiai hullám csökkenő szakaszában élünk. A munkavállalói korúak száma egyelőre növekedést mutat, de ez pár éven belül csökkenni fog és a népesség előregedése súlyos következményeket von maga után a gazdaságban és a társadalomban is. A megöregedett társadalomnak a megélhetési és egészségügyi költségei magasabbak lesznek majd, mint a mai költségek és a nagyobb költségterhet a jóval kevesebb munkavállalónak kell majd megteremtenie. Ez azonban majd az Y és a Z generáció problémája lesz. (WWW.EC.EUROPA.EU)

3.3. X generáció (1965-1979)

A külföldi szakirodalom a klasszikus „latchkey kids”-ként említi, akik gyakran szülői felügyelet nélkül maradtak otthon. A digitalizálás már fiatal korukban megfigyelhető volt, így nem okoz nagy problémát az új technológia és az újabb ismeretek elsajátítása, azonban nem akad fenn, ha kézzel kell leírnia valamit és nem géppel. Ugyanebben a külföldi szakirodalomban olvashatjuk, hogy e generációnak a szüleinél nagy az elválási arány, a munka és otthonteremtés közötti egyensúly hiány miatt. Így inkább afelé tendálódnak, hogy élvezzék a munka után eltöltött idejüket és megtalálják, fenntartsák a munka és a magánélet egyensúlyát, de ez csak törekvés. (ANANTATMULA, V. – SHRIVASTAV, B., 2012)

A következő fejezetben olvashatjuk, hogy nem olyan könnyű a mai X-esek helyzete a

munkaerőpiacon. Szülőként próbálják megadni gyermekük számára a jobb életfeltételeket, de ehhez a munkájukban jelentős energia befektetésre van szükségük.

A munkával való kapcsolat

Tari Annamária könyvében olvashatjuk, hogy ez a generáció már felfedezte, hogy csak akkor lehet sikeres a munkahelyén, ha menedzseli önmagát, mindig új és friss információkkal, illetve megfelelő iskolai végzettséggel, nyelvtudással rendelkezik. Továbbá rájöttek arra, hogy mennyire fontos szerepe van annak, hogy jó kapcsolati tőkével rendelkezzenek, és ki kell alakítani érdekkapcsolatokat is, hogy jobb megélhetést biztosítson önmaga, illetve családjá számára. Nagyon sokat dolgoznak, már nincs időkorlát, mint az előző generációban. A 7/24 órás munkaelv vált jellemzővé, amely a következőt fogalmazza meg röviden: a hét minden napján és a nap minden órájában munkakészültségben kell lenni. Ráadásul a vezetőket már nem a munkával eltöltött idő érdekli, hanem a tényleges munka, a time sheet – a munkaóra/teljesítmény kimutatás – jellemző. Ez az épületek szerkezeténél is észrevehető, ugyanis az üvegfalú, open-office stílusú irodákban minden nyitott és látható, akár a főnök vagy más beosztottak számára, így még jobban nyomon követhető az egyéni teljesítmény. (TARI A. , 2010) Ebben az évben megszervezett Kutatók éjszakáján a Főiskolánknak volt egy nagyon érdekes programja. Az előadás kutatási témája az volt, hogy a különböző épületek, a fizikai környezet hogyan hat az emberek viselkedésére, amelyek tudat alatt befolyásolják az érzelmeket, reakciókat.

Amíg a baby-boom generáció számára a vezető személye általában ismert volt, addig az X generáció részére többnyire ismeretlen a külföldi anyavállalat elhelyezkedése miatt, így a személyesebb kapcsolat hiányzik. Mivel különböző országok vállalatai jelentek meg a munkaerőpiacon, több szervezeti kultúrával találkozhattak, amelyhez alkalmazkodniuk kellett, ez nem minden esetben könnyű feladat. Így ehhez változtatták életstílusukat. A hajtás, a munkahelyi szorongás jelentősen növekedett, a családra, pihenésre szánt idő rovására. A médiában megjelenő termékek, szolgáltatások mind fogyasztásra ösztönzik az embereket, vagyis, hogy többet keressenek és az eltérő jövedelmi kategóriába sorolhatóakat egyaránt megviseli. Itt arra gondolok, hogy míg az alacsonyabb keresettel rendelkezők számára a megélhetési, alap életszínvonal elérése váltja ki a problémát, addig a magasabb jövedelemmel rendelkező emberek számára is nehézséget tud okozni a javak elérése csak más fogyasztói szinten. (TARI A. , 2010)

A munkájuk során törekednek a gyakorlatias megközelítésekhez és inkább a csoportos feladatokat preferálják, mint a szoros alá-fölérendeltségi viszonyt. A szervezet számára próbálnak minél több hozzáadott értéket termelni, hogy ezzel is segítsék a fejlődést. A kialakult szabályokat betartják, és nem kérdőjelezik meg, úgy, mint a következő generáció tagjai. Befolyással van a munkájuk sikeréhez az elért pozíciói betöltés, illetve az anyagi javadalmazások.

3.4. Y generáció (1980-1994)

E fejezetet talán célszerű azzal kezdenem, hogy milyen szinonimákat is értelmezhetünk az Y-generáció alatt: millenáris-, digitális-, jövő-, internet-, www-, e-generáció, cyberkids, de egyes külföldi szakirodalom az Echo Boomers, Gen Y, Netter, Nexter, illetve a Net Generation elnevezést szintén használja. (SZLÁVITZ Á. – SZRETYKÓ GY., 2012 ; CHOI, G. – WANSOO K., 2013 ; ADELINA, M. ET AL., 2007 ; CARVEN, A., 2009) Az Y szó az angol young, fiatal szóból ered. (POLYÁNSZKY É., 2008)

A Haszon magazinban a „Facebook-generáció”, bumerángxerek, gyernőtt⁷ megnevezéseket olvashatjuk, amely szerint a mai fiatalok nem képesek függetlenné válni és sokáig a szüleikkel élnek kényelmi szempontból. Meglepő adat, hogy a fiatal, 25-34 év közötti magyar nők 27,2 százaléka lakik együtt a szüleivel, míg a férfiak esetében ez majdnem a duplája, 42,5 százalék. „Ezek a fiatalok erkölcsi, szexuális, intellektuális értelemben önállóak, viszont anyagilag nem azok.” (HASZON, 2011 p.11.)

Számukra az elektronikus világ egy alapvető dolog, hiszen gyermekkorukban találkozhattak az internet adta lehetőségekkel és fiatal felnőtt korukban már az egyre modernebb eszközökkel ismerkedtek meg. Az egyre erősödő fogyasztói társadalomba csak a pénz, a siker viheti őket előre, így természetes számukra az olyan munkahely megtalálása, ahol megbecsülik őket. A mai fiatalokra jellemző a sikerorientáltság, az önállóság, információéhség olvashatjuk Tari Annamária könyvében.

⁷ A gyermek és a felnőtt összeolvadásából ered ez a szó (gyermek+felnőtt=gyernőtt)

A munkával való kapcsolat

Az előző generációval szemben nagy önbizalommal tesznek fel kérdéseket és kérdőjelezik meg az addig bevált módszereket, nem ragaszkodnak az évekig bevált szabályrendszerekhez. Ha a feletteseikkel kell megvitatni egy adott témát, nem biztos, hogy rémülten fognak szembesülni a problémával, hanem egy segítő partnerként gondolnak főnökeikre.

A számítógép a magánéletükben már fiatal koruk óta jelen van és nincs ez másképpen a munkavilágában sem. Így nem jelent számukra akadályt a gyors eligazodás az interneten vagy egyéb, szakmai programokban való jártasság megtanulása.

Az Élet és tudomány folyóiratban olvasható, hogy a millenáris generációval kapcsolatos kutatásokat csak angolszász területre tervezték, majd észrevették, hogy ennek a generációnak a jegyei globális jelenséggé hat a világra. Ugyanis szinte minden országban felfedezték e stílus jegyeket és ezt a technológiának tulajdonítják be, mivel azok megszünteti a nemzetek közötti határokat. (BARTA J., 2011)

Jó tájékozódó képességgel rendelkeznek az interneten, amely megkönnyíti a kutatói, keresési munkájukat. Az már persze más kérdést vethet fel, hogy az a forrás, amit az interneten találnak, mennyire hiteles tudásbázisból származik. Tari Annamária könyvéből olvastam egy nagyon ideillő mondatot: „A legfiatalabb generáció számára az, ami nincs az interneten, az már nem is létezik. De mi van akkor, ha a pi értéke valahol nem 3,14 hanem 3,41?” (PLÉH CS. IN TARI A., 2010 P.46.)

A digitális generációs személyek a munkahelyükre már nem csak, mint kötelezettségként gondolnak, hanem egy kreatív-műhelyre is, ahol élvezni szeretnék munkájukat, ahol lehetőségük nyílik közös beszélgetésekre. Szeretik a tág, nyílt, modern felszereléssel ellátott munkahelyet, ahol kényelmesen és ötleteiket egymással megosztva tudnak dolgozni. Ez a fajta kényelem arra ösztönzi őket, hogy továbbmaradjanak, túlórázzanak. Azonban ez nem jelent egyet azzal, hogy egész nap csak egy asztalhoz lennének kötve. Szeretik a rugalmasságot, így különböző helyekről dolgoznak szívesen laptopjukról vagy mobiltelefonjaikról. Az előző generációval ellentétben ők azt szeretnék elérni, hogy a munkahely alkalmazkodjon az életvitelükhöz és nem fordítva. Nincsenek teljesen tisztába a kockázatokkal, mivel elég könnyen képesek váltani egy munkahelyet, ha nem kínálja a számukra optimális feltételeket. Nem törődve a megélhetési

problémákkal, mert bármikor a szülők jóindulatára és segítőkészségükre tudnak hagyatkozni. (SZRETYKÓ GY., 2012)

Itt azonban tennék egy megjegyzést, mivel a legtöbb szakirodalom leírja, például a Humánpolitikai szemléből megtudhatjuk, hogy ez a generáció nem szereti a túlórázást. Sőt nem hajlandók feláldozni szabadidejüket, illetve a 7/24 munkaelvet elvetik. (SZRETYKÓ GY., 2012) Azonban ha belegondolok az említett a szakirodalomnak a tartalmába, egyből egy ütköző, ellentmondó példa jut eszembe. A napokban lehetett megtekinteni egy videót az index.hu hírportálon, amelyben megtudhatjuk, hogy létrehozták az úgynevezett „Facebook-falut”. (WWW.INDEX.HU) Egy teljesen elszigetelt, mindennel felszerelt kis falut láthattunk, ahol ingyenes szolgáltatásokat biztosítottak az ott dolgozók számára. Minden megtalálható, mint egy másik kisvárosban, boltok, orvosi rendelő, konditerem, szórakozóhelyek és természetesen az itt dolgozók lakása. (WWW.OFFICESNAPSHOTS.COM) Lehet, hogy nem kell minden nap dolgozniuk, de számomra ez nem jelent teljes kikapcsolódást. Minden egy helyen van és úgy érzékelem, hogy elég csekély magánszférája van az embereknek, ami nem feltétlenül jó. Nem gondolkoznak el a hazafelé tartó úton, hogy mi történt velük aznap, mivel 3-4 perc és a lakásukban vannak. Ha bármilyen probléma fellép, azonnal az ajtón kopoghatnak, nem törődve, hogy éjszaka van vagy nappal, hiszen úgyis a közelben van. A vállalkozás szempontjából lehet kedvező, de érdemes lehet odafigyelni a későbbiekben, hogy milyen hatással van ez az egyének fejlődésének folyamataiban.

Felvetek egy másik, kínosabb kérdést: mit lehet kezdeni a munkanélküliséggel? A Figyelő egyik cikk alcíme szintén tesz utalást arra, hogy vannak problémák az elhelyezkedési lehetőségekkel: „Egyre több fiatal menne külföldre a munkalehetőségek hiánya miatt, vállalkozás indításában kevesen látnak lehetőséget. Pedig a válság és a technológiai fejlődés új lehetőségeket is nyitott.” (RICHTER SZ., 2012) Az is kiderül a cikkből, hogy Magyarországon 2012-es adatok alapján a munkanélküliség a 25 évnél fiatalabbak körében 25 százalék körül mozog. Ma ez az arány körülbelül két százalékos romlást mutat. Egészen pontosan 2013. június-augusztusi adatok alapján a munkanélküliségi ráta a 15 és 24 éves korosztályban 27,9 százalék volt a KSH adatai szerint. (WWW.KSH.HU) A kkv-szektorban való elhelyezkedésben nem látnak túl sok fantáziát, pedig körülbelül a vállalkozások harmada generációsváltás előtt állna és támogatásukra, a gazdasági utánpótlás-nevelésére és e szektor fellendítésére egy szövetség

is alakult: a Fiatal Vállalkozók Országos Szövetsége (Fivosz). Egy megdöbbentő adat, hogy a 35 éven felülieknek csupán 4 százaléka foglalkozik vállalkozásban. Főiskolai tanulmányaim során volt lehetőségem eljutni egy Fivosz konferenciára, ahol ezeket az adatokat sajnos alátámasztották, de a negatív számok ellenére az optimista és lelkesítő hangulat volt megfigyelhető.

Az elhelyezkedés nem könnyű feladat, de a szülők megpróbálják segíteni gyermeküket. Paul Redmond szerint létezik az úgymond „helikopter szülő”, akik a gyermekük felett köröznek és folyamatos kontroll alatt tartják őket, hogyha esetleges probléma merülne fel gyermekük életében vagy szükség van rájuk, akkor egyből tetterre készek. Így a munkaszerzési lehetőségben is segítenek és gyakran fordul elő az, hogy az Y generációs fiatal pályakezdőként máris állási lehetőséghez jut. (BARTA J. , 2011)

Azonban a helyzet nem mindig ilyen egyszerű, mert nem minden szülő rendelkezik ekkora kapcsolati tőkével. A Figyelő folyóirat másik cikkében olvashatjuk, hogy pályakezdőként sokszor gyakornoki munkákat vállalnak el. A másik eshetőség az, hogy fél vagy egy évig kemény feladatokat kapnak, amely még a tapasztaltabb kollegáknak is fejtörést tudna okozni, de ezt ők pályakezdőként, sokszor segítség nélkül oldják meg jóval kevesebb bérért. A teljesítménykényszer figyelhető meg, mivel ha jól produkálnak, később feljebb juthatnak a ranglétrán. Sajnos sok esetben ez csak ámítás és prolongáló folyamat a vállalat részéről. A cikk szerint a vállalatok fixen bekalkulálják a gyakornoki munkaerőt, melyből profitálnak, mivel főmunkaidőben látják el lelkesen azokat a feladatokat, amelyet dupla jövedelemmel megfizetett tapasztaltabb személy végezne el. (MÁRTONFFY ZS. , 2006)

Paul Redmond három veszélyre hívja fel e generáció tagjait. Mint már említettem e korosztály nagyon gyorsan és hatékonyan talál meg adatokat az interneten, de ezeknek az információknak többnyire online adatvédelemmel társulnak, amellyel nem sokat törődnek. Másodsorban pszichológiailag és szociológiailag is esetleges káros helyzeteket élhetnek át, mivel nagyon sok időt az elektronikus világban töltenek el. Harmadrészt a piacon lévő feltételek nem biztos, hogy egybeesnek a digitális generáció céljaival, törekvéseikkel.

E cikk utolsó bekezdése nagyon elgondolkodtató volt számomra, amely úgy hiteles, ha idézek belőle pár mondatot: „... Részleges figyelemhiánynak nevezett szindrómában szenvedünk... Beszélünk egymással, de közben félszemmel a telefonunkat

figyeljük, vagy épp a számítógép monitorját nézzük. Követjük a másikat, de nem teljesen. ... Fennáll annak a veszélye, hogy idővel egyre kevesebben fognak alapos, mély ismeretekkel rendelkezni. Töredezett társadalom jöhet létre...” (BARTA J., 2011 p.389.)

Amint a digitális generáció tagjai befejezik az alapképzésű tanulmányaikat lelkesen vetnek bele az álláskeresésben. Azonban ez az optimizmus egy-két kudarcélmény után csökkenni látszik. Ami a legnehezebb a pályakezdők számára: a vállalatok által elvárt kettő-három, esetenként még ennél is több éves szakmai tapasztalat. A vállalkozások számára kedvező egy fiatal pályakezdő, mivel még nem alakultak ki rossz beidegződések, könnyen formálható, rugalmas, alkalmazkodó. Azonban megfigyelhető, hogy az Y-generáció nem hagyja egykönnyen ott az iskolapadot. A tanulási hajlandóságuk teljesen eltolódott és az sem ritka, ha 27-30 évesen úgy kerülnek ki az utcára pályakezdőként, hogy semmilyen szakmai tapasztaltuk nem volt. (SZRETYKÓ GY., 2012 ; KISSNÉ A. K., 2010) Az Y generációval kapcsolatban olvasott adatok Lerf Andrea a Magyar Tudományos Akadémián tartott előadásából is kiderült, amelyen személyesen részt vehettem.⁸

3.5. Z generáció (1995-2009)

A Z elnevezés az angol „zappers” szó kezdőbetűjéből ered, más néven kapcsolgató-, hálózati-, internetes generációként, de digitális bennszülöttként is említi a szakirodalom. Több kutató egyet ért abban, hogy ez a generáció más, mint elődeik. Demográfiai szempontból elkülönülnek, mivel a születések száma az ezredforduló környékén jelentősen visszaesett, ezáltal a legtöbb Z generációs egyedüli gyermekként van a családban. Ebből is adódhat majd az a tulajdonságuk, hogy egyáltalán nem lesznek csapatjátékosok, mint az előző generáció tagjai. Az oktatást viszonylag hamarabb kezdik el és jóval később hagyják el az iskolapadot, mint a többi generáció tagjai (FERINCZ A. – SZABÓ ZS., 2012 ; TRUNK, P., 2009).

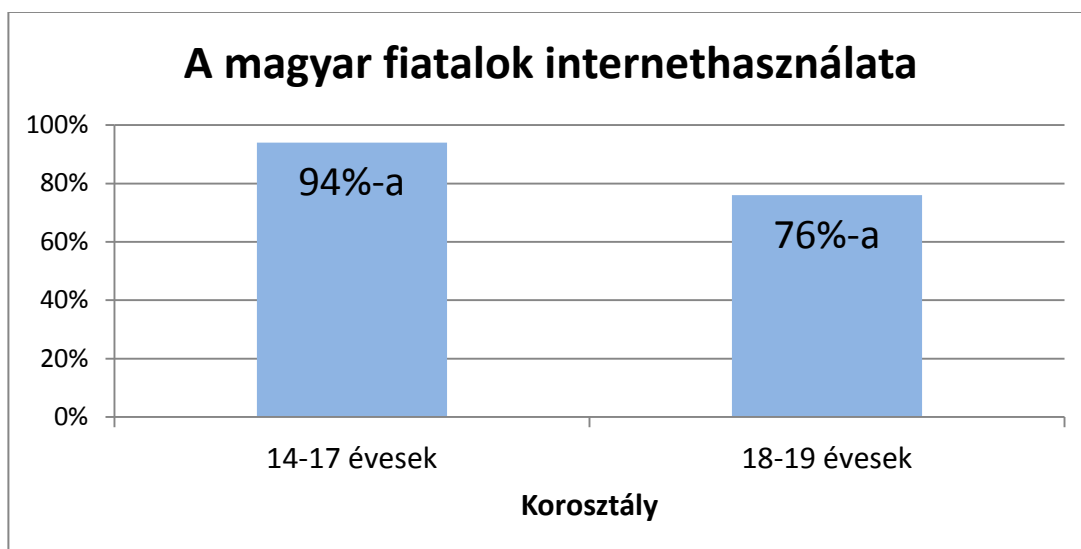
A digitalizálásba születtek. Számukra teljesen természetes a modern technológia, így nem csoda, hogy „társadalmilag, technológiailag minden idők legönállóbb, legfelhatalmazottabb generációja”. (FERINCZ A. – SZABÓ ZS., 2012 p.89.) A figyelmük

⁸ Az előadást 2013.10.25-én tartotta Lerf Andrea a Munka-Család egyensúly konferencia keretein belül.

teljesen megoszlik, mivel azonos időben csevegnek barátaikkal az interneten, filmet töltenek le és még megnéznék közben néhány vicces videót is. Ebből adódik, hogy gyorsak, tehát inkább a sebességet preferálják, mint a pontosságot és információéhségük csillapíthatatlan. Párhuzamos munkavégzésben gondolkoznak, és jelentős szerepe van a multitasking-nak, az egy időben többféle feladat ellátásának. Ebből adódóan problémát jelent számukra a hosszú távú memorizálás és a koncentrált odafigyelés. Tari könyvében olvashatunk egy érdekes statisztikai adatot, miszerint egy általános iskolás átlagos koncentrációképessége összesen hét perc. Elgondolkodtató ez az eredmény. (FERINCZ A. – SZABÓ Zs. , 2012 ; KUTASI N. , 2013 ; TARI A. , 2011)

Tabscott szerint e generáció tagjait nyolc tipikus jellemzővel lehet illetni, amelyek a következők: sebesség, jókedv, integrálás, innováció, szabadság, együttműködés, testre szabhatóság, részletesség. A dolgokat részletesen megvizsgálják és a lehető legegyszerűbb módon próbálják integrálni. Az ügyes, találmányos és gyakorlatias jelzőkkel is illethetjük őket. Virtuális, közösségi hálózatokban élnek, amelyek hatására sokkal nyitottabbá válnak, erre természetesen a digitális média is nagyon sok szerepet játszik közre. A vizualitás miatt scénáriókban gondolkoznak és nem trendekben. Nagyon ötletes a következő jellemzés, melyet Kutasi Nikolett írásában olvashatjuk: „bárki, bárhol, bármikor elérhető, lájkolható legyen”. A digitális világ és a globalizáció miatt nyelvezetük megváltozott. A külföldi szavak, legfőbbképpen az angol nyelv szavait magyarosítják és szinte sajátos nyelvezet alakult ki közöttük. Tari Y generáció könyvének első kis párbeszédes története teljesen tükrözi, hogy az eltérő generációkban problémák akadnak a kommunikációban, és annak helyes értelmezésében. (FERINCZ A. – SZABÓ Zs. , 2012 ; KUTASI N. , 2013 ;TARI A. , 2010 ; TARI A. , 2011)

6. ábra A magyar fiatalok internethasználata



Forrás: Saját szerkesztés, Kutasi N. , 2013 kutatása alapján

Az alábbi ábra jól szemlélteti, hogy Magyarországon 2007-ben az eltérő korosztályúak körében mennyire elterjedt az internethasználata. Szintén egy meglepő adat. Szinte minden 14 és 17 év közötti személy használja az internetet, egészen pontosan 94 százalékuk. A 18 és 19 évesek között ez a százalék kicsit kevesebb, 76 százalék. Az is egy lényeges adat, hogy mennyi időt töltenek az interneten. A cikk szerint naponta használják és átlagosan 3-5 órát szörfölnek az interneten. Azonban itt meg kell említenem, hogy a Z generáció tagjai úgy, mint az Y generáció tagjai, többnyire nem törődnek az adatok jogtisztaságával. Ez a későbbiekben komoly problémát okozhat, mint a plagizálás ügyben, mint pedig a források realitásának bizonyosságában. Vannak kutatók, akik tartanak attól, hogy e generáció tagjai a jövőben el fognak magányosodni, mivel virtuális kapcsolatokat fognak csak kialakítani, amelyek egyik napról a másik napra megszűnhetnek. (KUTASI N. , 2013).

A munkával való kapcsolat

Ez a generáció a munkaerőpiacon még csak az elkövetkezendő években fog tömegesen megjelenni. Az alábbi forrásból idézek, amely a Z generáció tagjait így jellemezi a munkahelyen: „...túlzott magabiztosság, túlságosan magas elvárások annak ellenére, hogy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek, a béralku során magas fizetési elvárásokkal indulnak, „fiatalos”, túlságosan laza munkafegyelemmel, és kétes munkamorállal bírnak. A pályakezdők nehezen tűrik el az utasításokat, inkább együttműködni szeretnek,

nagyfokú gyakorlatiassággal, realizmussal jellemezhetők.”. (FERINCZ A. – SZABÓ ZS. , 2012 p.90.) A munkahelytől elvárják, hogy folyamatosan fejlődni tudjanak, és értékes tagjai maradjanak a szervezet számára.

Az általános jellemzőknél említettem a gyorsaságukat, változatosságukat, amely a munkahelyi életükben is meg jelenik. Sajnos nem mindig tud ez pozitív eredményként hatni, mivel ha egy fiatalnak nem tetszik a munkahely, nem fél a változástól, készen áll az azonnali váltásra. Nem érez felelősségtudatot, elkötelezettséget egy adott szervezet iránt. Mindenesetre fontosnak tartom ebben a részben megemlíteni, hogy a Daniel Pink Motivációs 3.0 elmélete szerint az önállóság területén kell fejlődni a vállalatok többségének. Talán ez a generáció képes lesz újabb változásokat létrehozni, újabb kultúrát kialakítani, mivel a Z generáció tagjai az önállóságot is preferálják.

A hatodik alkalommal megtartott Fenntarthatósági Nap keretein belül meghallgathattam a Társadalom szekcióban többek között: dr. Gyurkó Szilviát, UNICEF Magyar Bizottság gyermekjogi igazgatóját; Balogh Virágot, Magyar Reklámszövetség főtitkárát; Tari Annamáriát, klinikai szakpszichológust; Csányi Vilmost, etológust. Csányi Vilmos véleménye szerint az új generáció teljesen más tulajdonságokkal rendelkezik, mint az eddigi generáció. Közölte, hogy az egyes kutatók elég vészjóslóan fogadják az új generáció megjelenését és gyökeres változások elébe nézhetünk. Azonban humorosan hozzátette, hogy teljesen feleslegesen aggódnak, mert a közelmúltban olvasott egy 1879-es újságot, amelyben az szerepelt, hogy az akkori új generáció teljesen eltávolodik szüleitől és más tulajdonságjegyek figyelhetőek meg. A mondanivalója tehát az, hogy nem szabad megijedni az újdonságoktól, mert törvényszerű és a történelem már bebizonyította, hogy mindig jön valami új, ami merőben eltérő lehet az eddig megszokottaktól, de az emberiségbe bele van kódolva a problémamegoldó képesség.

3.6. Alfa generáció (2010-)

A Z generáció követői lesznek, akik 2010 év után születnek. Érdekes felvetéseket lehetne tenni, hogy ők mivel fognak már találkozni, hogy milyen technológiai eszközök használatában fognak felnőni, de ennek a témának a kifejtésére pár év múlva lesz érdemes visszatérni.

4. KUTATÁS

4.1. A kutatás módszere

Egy kvantitatív módszerre alapuló önkitöltős kérdőívet állítottam össze, amelyet igyekeztem mindenki számára egyértelműen megfogalmazni, megszerkeszteni és csak olyan kérdéseket feltenni, ami pont annyi információt szolgálnak, amennyire szükségem van a kiértékelés során. A kérdőív a 3. számú mellékletben található meg. A kérdőív egy válaszlehetőségű, zárt kérdésekből áll, mivel ezek a típusú kérdések kiértékelésénél jobban beazonosítható az objektív és egységes válaszok. Az utolsó része a kérdőívemnek volt egyedül csak nyitott, mivel itt adtam lehetőséget a kitöltők számára, hogy kifejtsek véleményüket és megismerhessem az esetlegesen felmerült új ötleteket, gondolatokat.

A válaszadókat rétegzett mintavétel szerint választottam, mivel a sokaságból egy bizonyos részcsoporthoz jelöltem ki. Fontos volt a megfelelő arány, hogy a különböző korcsoportok kitöltők száma közel azonos arányban legyen, így pontos, átgondolt előkészületeket igényelt. A kérdőív elején tájékoztattam a válaszadókat arról, hogy anonim, önkéntes a kérdőív kitöltése és az adatokat pedig a dolgozatom elkészítéséhez használom fel.

4.2. A kérdőív összeállítása

A kérdőív összesen 8 kérdésből áll. Az első, egy összevont mennyiségű kérdés, amelynek attribútumai az eltérő kategóriákba besorolt születési éveket adja meg a válaszadó. Ez az alapkérdések közül a leglényegesebb számomra, mivel ez alapján tudom beazonosítani, hogy a kitöltő melyik generációba tudom sorolni. A második kérdés egy nominális szintű kérdés nemre vonatkozóan. A harmadik kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy milyen vállalatnál dolgozik a válaszoló. Itt öt kategóriába soroltam: a mikrovállalkozás, amely 1-9 főt jelent, kisvállalat 10-49 fő, középvállalat 50-249 fő, nagyvállalat 250 fő feletti, illetve olyan opciót is megadtam, hogy jelenleg nem dolgozik. A negyedik feladatban sorrendbe kell tenni, a legfontosabbal kezdve az alábbi öt megadott motivációs eszközt:

1. Felelősségi kör bővítése, előléptetési lehetőségek
2. Önálló munkavégzés
3. Magas munkabér

4. Jó kapcsolat a munkatársakkal

5. Modern technikai berendezések, szép, kulturált környezet

A következő kérdés szituációs jellegű, amelyet én szerkesztettem. Az alapszituáció az, hogy a munkavállaló, azaz a kitöltő, megismerkedett már a vállalat rendszerével, stratégiájával, munkatársaival és betanulta a munkaköréhez szükséges feladatokat. Három olyan tényezőt választottam a szakirodalmak alapján, amely kritikus tényező lehet a munka szempontjából az egyes generációk körében, ezek a következők: a túlórázás, a bérezés és a munkatársakkal való kapcsolat. Mivel három tényező van, így összesen nyolc esetet lehetne összeállítani, ezt egy táblázatba foglalva szemléltetem:

1. táblázat

A kérdőívben megszerkesztett szituációs jellegű feladat esetei

Tényezők	1. eset	2. eset	3. eset	4. eset
Túlórázás	- sok	+ nincs	- sok	- sok
Bérezés	- alacsony	- alacsony	+ megfelelő	- alacsony
Munkatársi kapcsolatok	- rossz	- rossz	- rossz	+ megfelelő
Tényezők	5. eset	6. eset	7. eset	8. eset
Túlórázás	+ nincs	+ nincs	- sok	+ nincs
Bérezés	+ megfelelő	- rossz	+ megfelelő	+ megfelelő
Munkatársi kapcsolatok	- rossz	+ megfelelő	+ megfelelő	+ megfelelő

Forrás: *Saját szerkesztés*

Ezzel a szituációval azt szerettem volna kiszűrni, hogy a különböző generációknak milyen a tűrőképességük, ha csak az alábbi tényezőket ismerik és más körülményről nincsen tudomásuk. Ebből a nyolc esetből az utolsót teljesen kizártam, hiszen ez a legoptimálisabb és nem értelmezhető bele a modellbe. A 2., 3., és 4. esetet azért szűrtem ki, mert egyrészt túl hosszú lett volna a kérdőív és tartottam attól, hogy a kitöltő megunja és átgondolatlanul ad majd választ. A másik ok, amiért ezeknek az eseteknek a kiszűrésére jutott a választás, mert kettő negatív tényező is szerepel, tehát nem tudom pontosan megítélni, hogy melyik kedvezőtlen tényező szerepelt nagyobb súllyal a választás során. Így maradt az első opció, amikor minden tényező negatív és az 5., 6., és 7. eset, amikor vagy túlórázás van, vagy a bérezés alacsony, vagy pedig a munkatársi kapcsolatokkal vannak problémák.

Mivel a vállalatnak jövedelmezőségi problémái vannak, így változtatásra nem tudnak számítani. A kérdés pedig így hangzott: milyen időn belül nyújtja be a felmondását. Az első gondolatom az volt, hogy öt választási lehetőséget adok meg, melyet 4 intervallumra osztottam volna fel egy éves perióduson belül. Azonban rá kellett jönnöm, hogy ennek a kérdésnek a válaszolására éles határidőket nem lehet meghatározni. Így maradt végül a három opció, amely szerint a kitöltő azonnal, féléven belül mondana fel, vagy pedig megvárja a kritikus időpontot a vállalat életében és nem mond fel. A szituációval kapcsolatban várt eredményeimet a következő alfejezet 4., 5., és 6. hipotézisében található meg.

A hatodik kérdés a Herzberg-féle kérdőív alapján állítottam össze. Egy állítaspáron belül kellett a kitöltőnek öt pontot felosztania az alábbiak szerint: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5. A legmagasabb érték a számára legfontosabbat jelöli. Összesen öt állítaspárt kérdeztem meg, ebből három higiénés tényezőt és kettő motivátor faktort. Herzberg szerint a magas fizetés, a munkatársakkal kialakított jó viszony és a technikai berendezések mind higiénés tényezők, a visszajelzés, elismerés és a nagyobb felelősségű, hatáskörű munka pedig motivátor. A kiértékelés folyamat úgy zajlik, hogy összeadom az egyes állítások értékét, majd elosztom a kérdőívet a kitöltők számával. Ha ez az érték 2,5 átlag feletti akkor motivátor tényezőről beszélünk, ha pedig átlag alatti, akkor higiénés tényezőről, mivel az állítaspárokat az alábbi sorrend alapján szerepeltettem: az első állítások mindig motivátorok, a második állítások, pedig higiénés tényezők.

Az utolsó, kilencedik kérdés ordinális mérési szintű változókra alapul, mivel az állításokat egy Likert-skálán kellett pontozni 1-5-ig, ahol az 1 jelentése egyáltalán nem ért egyet, az 5 jelentése pedig, hogy teljes mértékben egyet ért. Ezek az állítások D. Pink írásából adódóan merültek fel bennem, mint például önállóság, a nagyobb felelősségvállalás, az elvégzett munkáért járó jutalom. Kíváncsi voltam, hogy a kitöltők, hogyan vélekednek az újszerűségről, anélkül, hogy ismernék a Motiváció 3.0 elmélet lényegét.⁹

⁹ A kitöltés során én a Motiváció 3.0 elmületről nem adtam tájékoztatást, de előfordulhat az a lehetőség, hogy ennek tudatában válaszolt néhány kitöltő.

4.3. A hipotézisek

A dolgozatomban első két részében a motivációs elméleteket és a generációk jellemzőit fejtettem ki és ezen szakmai irodalom kutatása után felállítottam az alábbi hipotéziseket. A kérdőív alapján várom az állítások helyességét, vagy épp az ellenkezőjét, hogy az adott hipotézist a kutatási adatok nem igazolják.

1. A Baby-boom generáció a munkaerőpiac legidősebb tagjai és úgy gondolom, hogy a koruk miatt számukra fontosabb a munkatársakkal való jó viszony, a megfelelő munkakapcsolat kialakítása, az érzelmek megosztása, mint a fiatalabb generációknak. Ez az állítás Lerf Andrea kutatásai alapján bebizonyosodott, de kíváncsi vagyok, hogy az általam kitöltött kérdőív alapján is visszaigazolódnak-e. A motivációs eszközök között szerepel továbbá az önálló munkavégzés fontossága. Jelentős számukra, hogy az általuk kialakított menetrend szerint dolgozzanak, amennyire megtehetik és ezzel megbecsült dolgozónak érzik magukat, ha nagyobb felelősséggel járó feladatot kapnak.

2. Az X generációs személyek a felelősségi kör bővítését, illetve az előléptetési lehetőséget értékelik elsőként motiváló eszköznek, majd fontos számukra a magas munkabér megszerzése. Míg a jellemzőik alapján úgy gondolom, hogy a megfelelő viszony a munkatársakkal benne lesz az első háromban a rangsorolási feladatban.

3. Az Y generációt egyértelműen a bér motiválja. Mivel pályakezdők, így nincsen jelentős alaptőkéjük, ezért úgy gondolom ez fog majd az első helyen állni. Ebből adódóan az előléptetési lehetőségek és a felelősségi kör bővítése szintén a rangsor elején fog szerepelni, mivel vágyódnak az új feladatok és a szakmai kihívások iránt. Az önálló munkavégzés úgy gondolom, őket foglalkoztatja a legjobban a másik kettő generációhoz képest. Ezeket a lehetőségeket, úgy gondolom, hogy a nagyvállalatoknál tudják megszerezni, ezért is szerepelt a kérdőívemben a vállalat mérete, ahol dolgoznak.

4. A szituációs elméletemben, arra az eredményre számítottam, hogy a baby-boom generáció tagjai fogják megjelölni mind a négy esetben a legkevesebb valószínűséggel az azonnali választ. Mivel fontos számukra, hogy legyen munkahelyük és tisztában vannak az elhelyezkedés nehézségeivel az ő korukban, így a tűrőképességük jóval magasabb. Úgy gondolom tehát, hogy a legrosszabb esetben, amikor minden tényező negatív félén belül mondanak fel, de a többi esetben megvárják inkább a kritikus időt és nem mondanak fel.

5. A magas tűrőképesség az X generációnak már kevésbé sajátos tulajdonsága. Olyan eredményt várok, ami igazolja, hogy az elképzelt vállalat, ahol dolgoznak, ha minden tényező negatív, illetve ha rossz kapcsolatuk, alacsony bérezésük van, akkor féléven belül felmondanak. A túlórázás, mint kritikus tényező még nem jelenti azt, hogy fel kell mondaniuk.

6. Az Y generáció abban az esetben, ha semmi sem kedvező számukra, akkor az azonnali választ fogják választani. Az elméleti részemben ezt kifejtettem, hogy több kutatás igazolja és a humánerőforrás szakembereinek ez jelent ma a legnagyobb problémát, hogy megtartani a fiatal munkavállalókat. A szócikkek arról szólnak, hogy kerülik a túlórázást, ezzel a szituációval azt szeretném meg tudni, hogy ez az állítás igaz-e. Én arra a válaszra várok, hogy meg fogja cáfolni ezt az állítást, tehát az Y generáció tagjai nem fognak felmondani amiatt, ha sokat kell túlórázniuk. Ha viszont a fizetésük vagy a munkatársi viszonyuk rossz arra az eredményre számítok, hogy féléven belül felmondanak.

7. A Herzberg-féle teszt első állításánál a fizetésre kérdeztem rá, miszerint ez higiénés tényezőnek számít és ezt a visszaigazolást is várom vissza, kivéve a baby-boom generáció tagjairól gondolom azt, hogy kevesebb, mint a fele, de lesznek olyanok, akik ezt motivátori tényezőnek gondolják.

A visszajelzések és elismerések a munkáról tipikus motivátor tényező. Azonban azt feltételezem, hogy az Y generációnak ez higiénés tényező lehet, mivel kevesebb munkatapasztalattal rendelkeznek még a munkaerőpiacon, így elvárják a támogató, építőkritikát, amely jó motiváló eszköz lehet számukra.

A munkatársakkal kialakított jó kapcsolat Herzberg szerint higiénés tényező és úgy gondolom, hogy a kitöltők válaszaiból ez egyértelműen kiderül.

A nagyobb felelősségű és hatáskörű munka motivátor tényező Herzberg szerint. Azonban az Y generáció kisebb csoportjának lehetséges, hogy higiénés tényező lesz, mivel szeretik a kihívást, és ha nem kapják meg, akkor elégedetlenek lesznek és új munkahely iránt érdeklődnek. A felelősségteljes munkát az X és a baby-boom generáció szívesebben vállalja el és a munkáról való visszajelzés fontosabb számukra, mint azt Y generációnak. Úgy gondolom, hogy az X generációra lesz a legjellemzőbb az, hogy

kapcsolat van az egészségügyi állapot és az elvégzendő feladatok nehézsége, sokasága között.

Az utolsó állításom ebben a részben a megfelelő technika biztosítása, amely tipikusan higiénés tényező. Azonban azt az eredményt várom, hogy a baby-boom többségének ez motivátor tényező lesz.

8. A kérdőívem utolsó részében azt az eredményt várom, amit Pink is állít, hogy az önálló munkavégzés minden generáció számára fontos. Ugyanakkor nem fog beigazolódni a másik állítása, miszerint a jutalom nem fontos a generációk számára. Azt a visszaigazolást várom a kitöltőktől, hogy szinte mindenki elvárja az elvégzett munka utáni jutalmat.

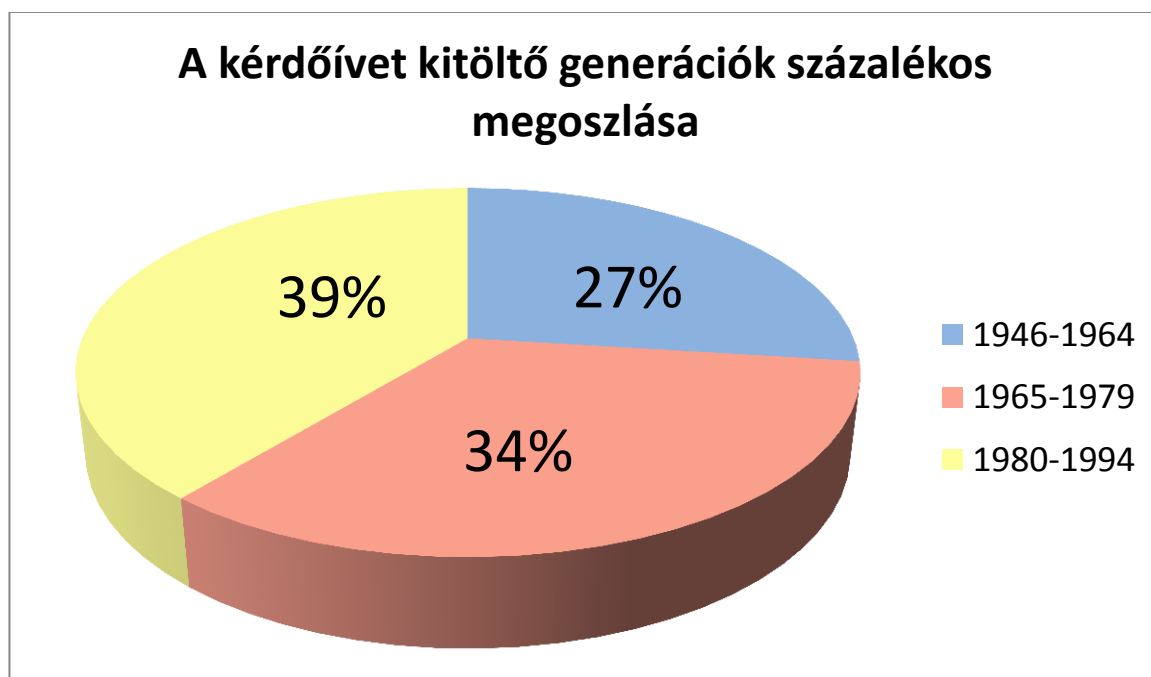
A baby-boom generáció gondolhat talán valamilyen szinten ösztönző jellegre a büntetésre, illetve talán ők élték meg a legnagyobb kudarcot a csoportos feladatok során. A modern technológiai eszközök megtanulása viszont egyértelműen ennek a korosztálynak okoz nehézséget. Az Y generációnak a legfontosabb, hogy kapjon visszajelzést a munkájának eredményéről, hiszen úgy gondolhatják, hogy ez hozzájárul a fejlődési folyamatukhoz.

4.4. A kiértékelés eredménye

A kérdőívet összesen 119 személy látta, amelyből 8 érvénytelen volt. Így összesen 111 kérdőívet elemeztem. Az első kérdés alapján, a születési évekre vonatkozóan nem volt olyan válaszadó, aki a veterán generációba sorolható, illetve összesen négy válasz érkezett a Z generációból. Mivel nagyon kevés százalékot alkotott ez a csoport, így az értékelés folyamán az ő válaszaikat nem vettem figyelembe. Összesen tehát 107 kitöltő válaszát vizsgáltam és a 7. számú ábra a korcsoportok a kitöltők százalékos megoszlását szemlélteti. Összesen 29 válaszadó volt a Baby-boom generációból, 36 fő az X generációból és 42 az Y generációból.

A kérdőív kiértékelésének menete: először egy átlagos értéket fogok bemutatni, hogy az összes korosztályt vizsgálva milyen eredmények születtek a motivációs eszközök rangsorolásában. Majd a kérdések sorrendjében fogom elemezni az eltérő generációkat, kezdve a Baby-boom korosztállyal, majd az X, végül az Y generációval.

7. ábra A kérdőívet kitöltő generációk százalékos megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

Összesen 67 nő és 40 férfi töltötte ki a kérdőívet. Amikor a vállalatok méretének arányait vizsgáltam az eltérő generációknál, akkor legszembetűnőbb adat az volt, hogy az Y generáció legtöbb tagja nagyvállalatnál dolgozik.

A 8. ábra a kérdőívben található adatok a negyedik kérdésből van összesítve minden korosztály véleményéről a motivációs eszközökkel kapcsolatban. Látható, hogy a legjelentősebb motiváló eszköz az önálló munkavégzés, amely a maximális öt pontot kapta, majd a munkatársakkal való jó kapcsolat fontos négy ponttal, utána a magas bérezés kapott három pontot, a felelősségi kör és előléptetés kettő pontot, végül a legkevésbé fontos a modern technikai berendezések, a munkahelyi környezet. Azt el kell mondanom, hogy az első négy motivációs eszköz átlagos értékei között nagyon kevés eltérés látható. Kivéve a berendezésekkel kapcsolatban volt nagyon egyértelmű a helyzet, szinte minden kitöltő az utolsó helyre tette.

8. ábra A motivációs eszközök pontozása minden korosztályt vizsgálva



Forrás: Saját szerkesztés

A következő táblázatokba a különböző generációk ösztönzési eszközeit tettem. A 2. számú táblázatban azt olvashatjuk le, hogy összesen 13 baby-boom generációs fő gondolta azt, hogy őt az önálló munkavégzés motiválja a leginkább, láthatjuk, hogy a magas bér szorosan mögötte áll. A harmadik helyen is ez a két tényező osztozkodik. Azonban második helyre nagyon sokan, szintén 13 fő, a munkatársakkal való jó kapcsolatot tették. A legkevésbé motiváló eszköz az a berendezések és a környezet minősége. A hipotézist nem teljesen igazolják a mutatott eredmények. A jó kapcsolat és az önálló munkavégzés az első három helyen szerepel, ez a megállapításban helyesen szerepelt, de a nagyobb felelősséget felváltotta a magasabb bér.

2. táblázat

A motivációs eszközök sorrendje a baby-boom generáció szerint

Motivációs eszköz	1. hely	2. hely	3. hely	4. hely	5. hely	Összesen (fő)
1. Önálló munkavégzés	13	3	9	3	1	29
2. Jó kapcsolat	1	13	6	4	5	29
3. Magas bér	11	4	11	3	0	29
4. Felelősség	2	5	2	13	7	29
5. Modern berendezés	2	4	1	6	16	29

Forrás: Saját szerkesztés

A következő táblázatban azt láthatjuk, hogy 16 főnek szerepel első helyen a legjobban motiváló eszközként az önálló munkavégzés, második a nagy felelősség, harmadik helyen a jó kapcsolat kialakítása, negyedik a magas bér és végül náluk is a modern berendezések került az utolsó helyre. A felállított hipotézis helyességét alátámasztja részben a kiértékelt eredmények, mivel a nagyobb felelősség és a jó viszony a munkatársakkal az első három helyen szerepel. Azonban az önállóságnak van a legnagyobb motiváló ereje, amire nem számítottam.

3. táblázat

A motivációs eszközök sorrendje az X generáció szerint

Motivációs eszköz	1. hely	2. hely	3. hely	4. hely	5. hely	Összesen (fő)
1. Önálló munkavégzés	16	9	5	4	2	36
2. Felelősség	7	11	7	6	5	36
3. Jó kapcsolat	7	8	10	7	4	36
4. Magas bér	6	7	7	10	6	36
5. Modern berendezés	0	1	7	9	19	36

Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázatban az Y generációs eredményeket láthatjuk, amely teljesen eltérő, mint az előző generációknál tapasztaltam. Nagyon szoros a verseny a magas bér és a munkatársak közötti jó kapcsolat kialakítása között. Ez a két tényező áll az első és a második helyen. A harmadik helyen a felelősség, majd az önálló munkavégzés követi és az Y generációnál szintén az utolsó helyet a modern technikai berendezések, kulturált környezet zárta. A hipotézisben első három helyen szerepelt a magas fizetés és a nagyobb

felelősség, melyet a kiértékelés bebizonyított. Azonban az értékelés során kimutatható, hogy nagyon is fontos szerepe van az Y generáció életében a munkahelyen kialakított jó viszony.

4. táblázat

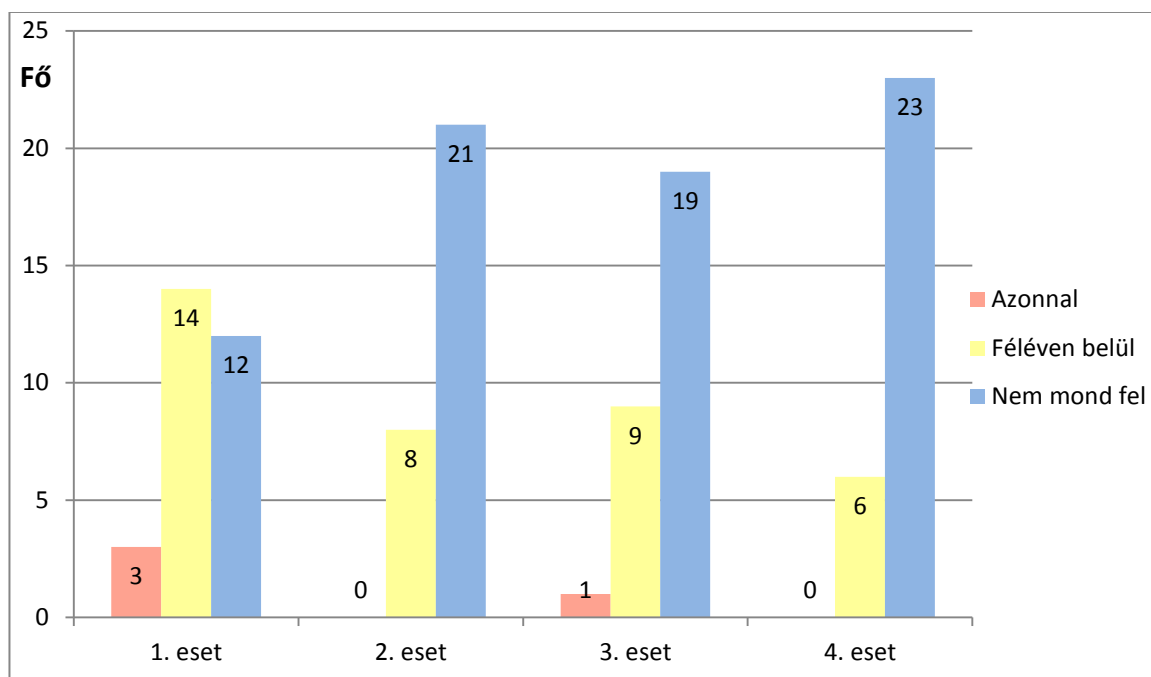
A motivációs eszközök sorrendje az Y generáció szerint

Motivációs eszköz	1. hely	2. hely	3. hely	4. hely	5. hely	Összesen (fő)
1. Magas bér	13	12	10	4	3	42
2. Jó kapcsolat	12	13	7	10	0	42
3. Felelősség	10	7	13	9	3	42
4. Önálló munkavégzés	6	6	6	10	14	42
5. Modern berendezés	1	4	6	9	22	42

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív szituációs modelljének a kiértékelése következik. Az 1. eset arra utal, amikor minden tényező kedvezőtlen, tehát sok túlórázás van, fizetés alacsony és a munkatársi kapcsolat is rossz. A 2. esetben csak a munkatársi viszony a rossz, a 3. esetben csak a fizetés alacsony, illetve a 4. esetben csak sok túlórázás van. Az elméletben arra az eredményre számítottam, hogy a baby-boom generáció az esetek többségében nem fog felmondani, mivel értékelik, hogy van munkahelyük, így a tűrőképességük jóval nagyobb. Az eredmények ezt teljesen alátámasztják, hiszen azok száma, akik azonnal felmondanak e három tényező tudatában nagyon csekély mind a négy esetben. A 9. ábra grafikonján jól látható, hogy a kék színnel jelölt, nem mond fel eset van túlnyomó részben.

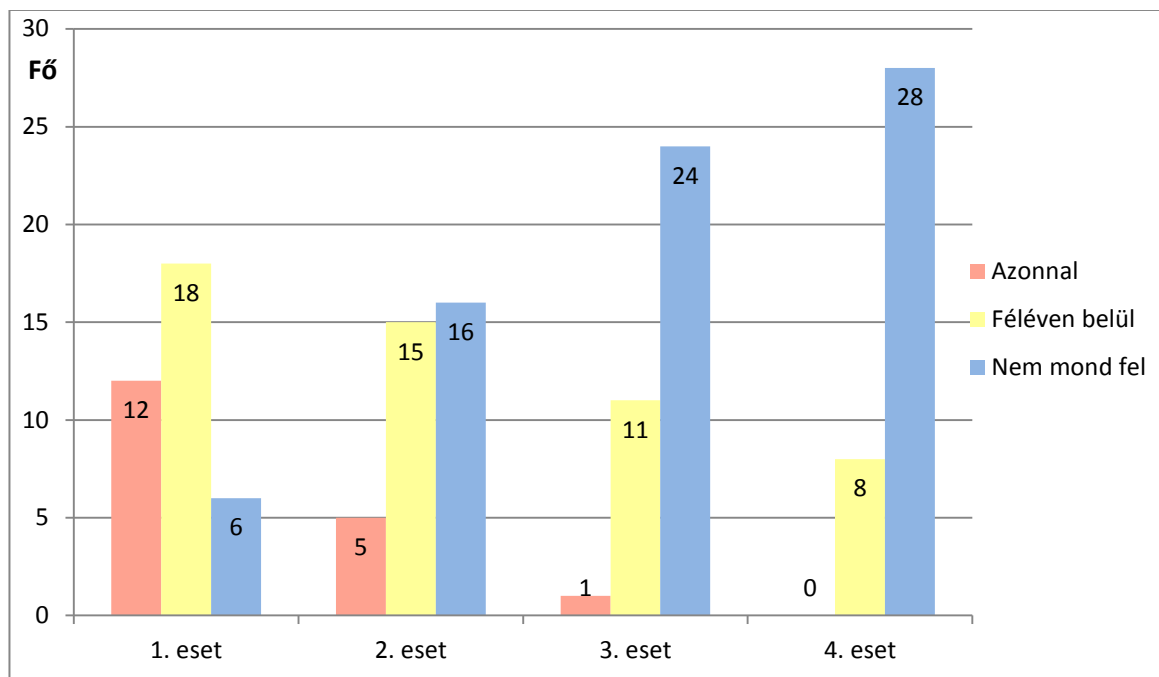
9. ábra A baby-boom generáció véleménye a szituációs modellben



Forrás: Saját szerkesztés

A X generációt vizsgálva ebben a modellben a hipotézis részben teljesül. Az első és az utolsó eset igazolja az állítást, miszerint a legrosszabb esetben féléven belül felmondanak, tehát a tűrőképességük már kevesebb, mint az előző generáció tagjaié. A második esetben láthatjuk, hogy nagyon szoros a féléven belül és a nem mond fel eset között, így a hipotézis helyességének mértéke jónak bizonyul. A harmadik esetben viszont az állításomban félév szerepelt, de a kiértékelés azt mutatja, hogy ha alacsony fizetéssel rendelkeznek még nem elég ok arra, hogy felmondjanak. Az eredményeket az alábbi ábra mutatja:

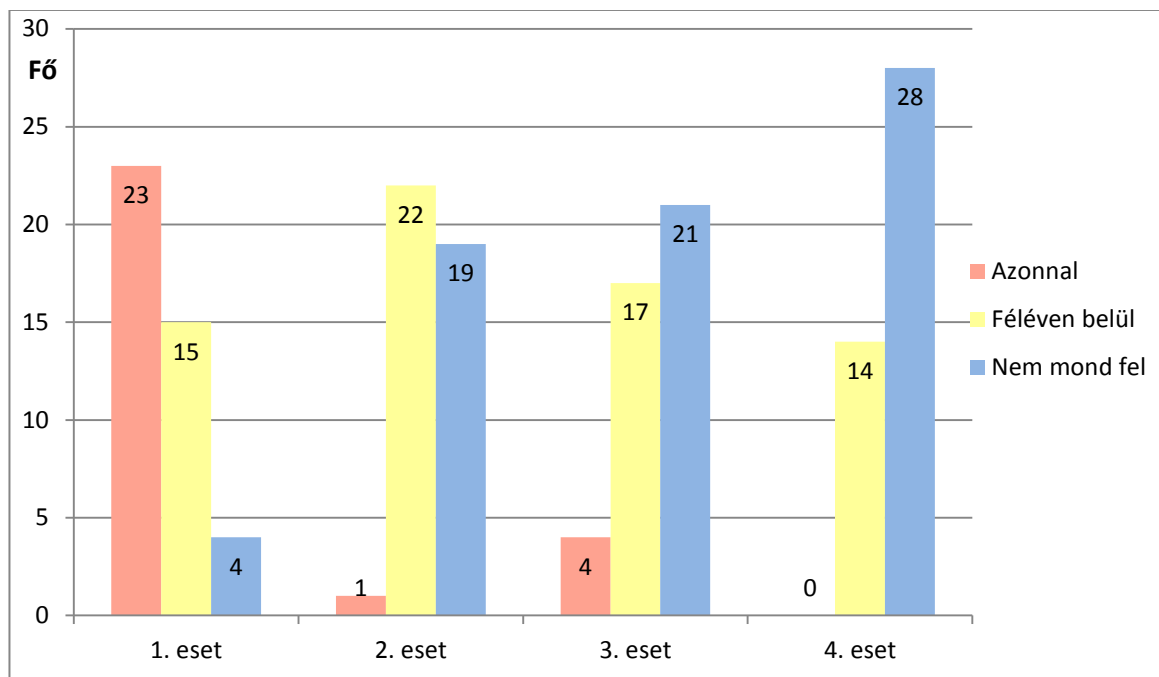
10. ábra Az X generáció véleménye a szituációs modellben



Forrás: Saját szerkesztés

Végül az Y generáció véleménye és a felállított hipotézis között nagyrészt egyezés figyelhető meg. Látható, hogy a legkevesebb tűrőképességgel rendelkeznek, ha a három generációt nézzük. Mivel ha mind a három tényező kedvezőtlen számukra, akkor képesek azonnali váltásra. A munkatársi kapcsolat esetében féléven belül felmondanak, ha nem érzik jól magukat. Az alacsony fizetés meglepő módon nem játszik olyan nagymértékben közre, mint azt eredetileg gondoltam, de látható, hogy viszonylag szoros eredmény született a féléven belül és a nem mondok kategória között. Végül azt lehet elmondani, hogy a túlórázásra egyáltalán nem tekintenek negatív tényezőre. Minden generáció felmérésénél tapasztalható volt, hogy a munkahelyen eltöltött többlet órákra nem érzékenyek. Mivel egyik korcsoportból sem érkezett olyan válasz, hogy azonnal felmondana a túlórázás miatt. Az Y generáció eredményeit a 11. ábrában találhatjuk meg.

11. ábra Az Y generáció véleménye a szituációs modellben



Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív harmadik nagyobb része a Herzberg-féle modell volt. Az összefoglaló 5. táblázat első oszlopában a Herzberg szerint elvárt eredményt emeltem ki vastagon szedve. Az oszlopokban található a három generáció. A hipotézisem az volt, hogy a fizetéssel kapcsolatban talán a baby-boom generáció gondoltam Herzbergtől eltérően. Azonban ez az állítás az X generációra lett igaz. Igaz nem sokkal az átlag felett, de az átlagtól 0,68 értékkel motivátor szerepet tölt be. A második állításom az elvégzett munkáról való visszacsatolás volt, amelyről úgy véltem, hogy talán az Y generáció számára lehet majd higiénés tényező. Herzberg állítása bizonyosodott be, mivel mind a három generáció számára motivátor. Azonban megfigyelhető, hogy az Y generáció számára jóval nagyobb értékben higiénés tényező, mint az összes többi generációnak, tehát az elmélete, hogy az Y generáció másképpen gondolja valamilyen mértékben bebizonyosodott. A harmadik állítás a munkatársi kapcsolat eredetileg higiénés tényező. Azonban azt látszik az eredményeken, hogy mind a három generáció számára motivátori szerepet tölt be. A negyedik állítás a nagyobb felelősségű és hatáskörű munkára vonatkozott, amit úgy gondoltam, hogy talán az Y generáció számára lesz majd higiénés tényező. Azonban ez a hipotézisem nem igazolódott be, mivel mind a három generáció véleményéből egyértelműen kiderül, hogy az elégedettséget szolgálja. Az utolsó, a technikai berendezéssel kapcsolatban mind az X és az Y generáció közel egyforma átlagot produkált, miszerint elégedetlenséget vált ki, ha

nem megfelelő környezetben dolgozhatnak. A baby-boom tagjai is hasonlóan gondolkoznak, de az ő átlaguk ez esetben közel azonos, ha a motivátor és higiénés esetet nézzük.

5. táblázat

A Herzberg-féle kéttényezős elmélet eredményei

	Baby-boom	X generáció	Y generáció
1. állítás: motivátor	2,33	2,68	1,88
1. állítás: higiénés	2,67	2,32	3,12
2. állítás: motivátor	3,47	3,54	2,95
2. állítás: higiénés	1,53	1,46	2,05
3. állítás: motivátor	3,93	3,46	3,23
3. állítás: higiénés	1,07	1,54	1,77
4. állítás: motivátor	3,47	3,42	3,37
4. állítás: higiénés	1,53	1,58	1,63
5. állítás: motivátor	2,33	1,67	1,65
5. állítás: higiénés	2,67	3,33	3,35

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív utolsó részéből kiderül, hogy az új technológiai berendezések megtanulása a legkevésbé az Y generációnak okoz nehézséget. Azonban a baby-boom számára sem jelent akkora problémát, mivel a legtöbben a nem érték egyet választási lehetőséget választották. Próbálják felvenni a felgyorsuló piaccal való ütemet, hogy naprakészek legyenek. A felelősségteljes munka elvállalása az X generáció számára a legfontosabb, míg a másik kettő korosztálynak kevésbé fontos. Egyhangú egyetért válasz érkezett minden generáció tagjától arról, hogy visszajelzéseket kapjon az elvégzett munkájáról, illetve hogy szabályrendszerben jobban tudják elvégezni a munkájukat.

A kiértékelés során a kérdőív utolsó részében tett állítást az önálló munkavégzésről bebizonyosodott az állításom. Miszerint minden generációt motiválni tudja az, ha önállóan

végezheti el a munkáját. A baby-boom generáció tagja teljesen egyetértett ezzel a válasszal, az X és Y generáció tagjai pedig egyetértettek. Minden generáció egyetértett azzal, hogy az elvégzett után, ha jutalmat kap, jobban teljesít. A hipotézisem beigazolódott, miszerint Pink újszerű ötlete nincs hatással az általam megkérdezettek körében. Tehát egy „ha-akkor” típusú rendszerben dolgoznak a válaszadók, ebből lehet következhet majd a hamarabbi kiégés, vagy könnyebben feladják a munkát, de az biztos, hogy az újszemléletnek az elsajátítása a gyakorlatba nagyon nehéz és hosszú intervallumú lesz.

4.5. A kiértékelés összegzése

Ebben a fejezetben röviden összefoglalom generációkra bontva a kiértékelés után kapott eredményeket, hogy mely tényezők tekinthetők megfelelő motivációs eszköznek.

A baby-boom generáció számára fontos, hogy önállóan végezhesék munkájukat és megfelelő bérezést kapjanak az elvégzett feladatuk után. A jó munkatársi kapcsolat is fontos számukra. A munkáltatónak érdemes olyan munkával megbízni, amelyben érzik, hogy megbecsült dolgozói az adott vállalatnak, nagyobb felelősségű munkával jobban tudnak teljesíteni, motiváltabbak lesznek. Ragaszkodnak munkahelyükhöz, mivel tisztában vannak a koruk miatti hátrányokkal. Ezt a lehetőséget értékelnie kell egy felettesnek, hogy stabil pontok lehetnek egy szervezet életében. Tapasztalt munkaerők, de ügyelni kell arra, hogy mindig napra készek legyenek, ha valamilyen újítás jelenik meg az adott területen. Ebben a korban nagyobb eséllyel léphetnek fel egészségügyi problémák, amelyet figyelemmel kell követni mind a két fél érdekében.

Az X generációs személyek most élhetik ki legjobb erejüket a munkaerőpiacon. Szereztek már annyi elméleti tudást és gyakorlati tapasztalatot, hogy jól tudjanak teljesíteni egy adott munkafolyamat során. Fontos, hogy önállóan végezhesék el munkájukat. Általában szeretik a kihívást, így elvállalnak nagyobb hatáskörű, felelősségű munkákat is. Törekedni kell a jó hangulat kialakítására egy csoportos feladat során, hiszen ez is motivációs eszközként szerepelt a listán. Érdemes egy jó X generációs munkavállalónak megadni ezeket a feltételeket, mert az ő tűrőképességük már kevesebb, mint az idősebb generációé.

Az Y generáció inspirációs eszközként tekint a magas bérezésre. Jelentős számukra, hogy a munkahely, ahol a napjuk nagy részét töltik, jó hangulatban teljen. Érdemes egy vállalatnak különböző csapatépítő programok bevezetése, ha ezzel jobb légkör tud kialakulni a dolgozók között. Nem szabad elítélni egy pályakezdőt amiatt, mert nincs elég tapasztalata. Ösztönző hatása van azoknak a feladatoknak, ha érezhetik a dolgok súlyát, kaphatnak nagyobb felelősséggel járó feladatot. Ügyelnie kell ezekre a tényezőkre egy vállalatnak, hiszen ha nem kapják meg az elvárásaikat a fiatalabbak, akkor akár azonnali váltásra képesek.

Megállapítható, hogy minden generációra ösztönző hatással van az, ha önállóan, saját elképzeléseik alapján végezhetik el a munkájukat egy jól kialakított szabályrendszerben. Vagyis egy munkavállalónak teret kell engednie dolgozói számára a jó teljesítés érdekében egy meghatározott kereten belül. Fontos továbbá az, hogy kapjanak időnkénti visszajelzéseket az elvégzett munkájukról, hiszen építő jelleggel tudják belefűzni a munkafolyamataik során kapott kritikákat. A tényleg jól elvégzett munka után pedig elvárják, hogy megfelelő jutalomban részesüljenek.

5. ÖSSZEGZÉS

A dolgozatomban első részében ismertettem a különböző motivációs elméleteket. Kezdtem a korai elméletekkel, hogy a XVII. században az emberek ösztönző eszköze a legegyszerűbb, legésszerűbb válaszok keresése volt. Majd folytattam a múlt század tudósainak folyamat- és tartalomelméleteivel. Többek között kifejtettem Maslow szükséglet-hierarchiájának öt szintjét. Herzberg kéttényezős elmélete fontos szerepet játszott a dolgozatomban, mivel a kutatási részben a higiéne és a motivátor faktorokat is vizsgáltam, hogy hogyan gondolnak az egyes generációk a különböző elemekre. A következő részben az újszerű D. Pink Motiváció 3.0 elméletét vizsgáltam, amelyből kiderült, hogy mekkora szerepe van az önállóságnak egy dolgozónak a munkafolyamat során. Szintén bemutattam, hogy számos empirikus kutatással bebizonyította, hogy az emberekben létezik a belső teljesítménykényszer és a külső jutalmazás milyen káros hatással van erre hosszútávon.

Az elmélet második részében igyekeztem minél több forrásból információt gyűjteni, hogy pontos képet kapjak a különböző generációk jellemzéséről. Röviden jellemeztem a veterán generációt, akik ugyan már nincsenek jelen a munkaerőpiacon, de fontosnak tartottam bemutatni, hogy ők milyen munkakultúrához szoktak hozzá, és ezzel teljes képet kapjunk, hogy a körülbelül 70-75 év alatt milyen változások mentek végbe a munka világában. A munkaerőpiac legidősebb tagjai a baby-boom generáció. Róluk megtudhattuk, hogy mélytiszteletet éreznek munkahelyük és munkatársaik iránt. Jellemző rájuk a fegyelem, a kitartás, az értékek megőrzése. A Ratkó-korszak intézkedései miatt a mai munkaerőpiacon jelentős mértékben aktív szerepet vállalnak még. Utaltam arra, hogy a jövő generáció számára mekkora nehézségekkel fog járni, ha nyugdíjba vonulási ideje elérkezik a baby-boom generációnak. Majd őket az X generáció követi, akiknek nem könnyű teljesíteni az elvárásokat többek között a 7/24 órás munkaerő és a time sheet miatt. Az országhatárok megszűnésével rengeteg, más kultúrájú vállalatok dolgozói lehetnek, amikhez alkalmazkodniuk kell. Az elemzés során bővebben kitértem az Y generációra, hiszen az elkövetkezendő években jelentős szerepet fognak betölteni a munkaerőpiacon. A tanulási hajlandóságuk teljesen kitolódott, így jóval később állnak majd munkába, mint elődeik. Jellemeztem, hogy miként viselkednek egy munkahelyen, mennyire gyorsak, rugalmasak és milyen jó tájékozódó képességgel rendelkeznek, mennyire hatékonyan találnak meg információkat az internetes világban. A rugalmasságuknak azonban vannak

hátrányai is. Nagyon sok vállalat küzd azzal, hogy egy fiatal munkavállalót hosszabb ideig foglalkoztatni tudjon és kihozza belőle a lehető legjobb teljesítményt. Mivel, ha egy Y generációs fiatal nem elégedett munkahelyével hosszabb gondolkodás nélkül képes váltani, akár külföldi lehetőségek után keresve. Végül megemlítettem a Z generációt. Igaz ők még nagyon kevés számban vannak jelen a munkaerőpiacon, de prognózis jelleggel ismertettem a megfigyelt tulajdonságaikat. Erre a generációra az önállóság fontossága, mint motivációs eszköz még nagyobb hatással van, mint a többi generáció tagjára. Sokan egyedüli gyermekként nőnek fel egy családban, így inkább az egyedüli, önálló, gyakorlatias feladatokat preferálják. A modern technikába születtek bele és emiatt a párhuzamos munkavégzésben, multitasking-ban gondolkoznak. Problémát jelent számukra a hosszú távú memorizálás és a koncentrált odafigyelés. Jogosan merülhet fel a kutatókban az a gondolat, hogy idővel egyre kevesebben fognak majd alapos és mély ismeretekkel rendelkezni. A teljes felsorolás kedvéért az alfa generációt is megemlítettem és érdekes kutatásokat lehet majd végezni, hogy miben fog változni az ő viselkedésük.

A dolgozatom gyakorlati részében egy kvantitatív módszerre alapuló önkitöltős kérdőívet állítottam össze, majd kiértékeltem. Célja az volt, hogy felmérjem az eltérő generációkat milyen eszközökkel lehet motiválni a jobb teljesítmény érdekében. A teszt első három kérdése a korra, nemre és a vállalat méretére utalt, ahol dolgoznak. Az első nagyobb kérdés egy sorrend felállítása volt, amelyben öt elemet adtam meg. Kiértékelés után látható volt, hogy az egyes generációknak eltérő válaszok voltak fontosak. Míg a baby-boom generációnak az önálló munkavégzés, jó kapcsolat a munkatársakkal és a magas bér volt az első három motiváló eszköz, addig az Y generációnak a magas bér, a jó munkatársi viszony és a felelősség szerepelt az első három helyen. Az önálló munkavégzés, a nagy felelősség és a jó kapcsolat kialakítása az X generációra volt jellemző.

A kérdőív következő részében egy általam összeállított szituációs kérdéssorozat található meg. Ezzel a céлом az volt, hogy felmérjem a különböző korosztályúak tűrőképességét három tényező vizsgálatában. Ezek a tényezők a túlórázás, az alacsony fizetés és a rossz munkatársi kapcsolat volt. A szakirodalmi elméleti rész állítását igazolta a modell, miszerint a baby-boom generációs tagok többsége kitart a munkahelyük mellett bármelyik rossz tényezőt nézve. Az X generáció már kevésbé, mivel ha minden tényező kedvezőtlen számukra, akkor a féléven belüli felmondás mellett döntöttek. Az Y

generációt vizsgálva egyértelműen kiderült, hogy képesek azonnal felmondani, ha rossz körülmények között kell dolgozniuk. Azonban az ugyancsak látszott az eredményeken, hogy egyik generáció sem volt érzékeny a túlórázásra, mint negatív tényező. Ez adódhat a nálunk kialakult szokásokból, talán a jövőben érdemes vizsgálatot végezni más nemzetiségű, kultúrájú személyek esetében.

A második nagyobb része a kérdőívnek a Herzberg-féle kéttényezős elméletére épült. Hipotéziseim között szerepelt, hogy az eltérő korosztályúak a különböző elemekre másképpen tekinthetnek, mint ahogy azt Herzberg modelljében láthatjuk. Azonban itt csak két eltérés volt megfigyelhető, miszerint az X generáció a fizetésre nem higiénés tényezőre, hanem motivátorra tekint és a munkahelyi kapcsolat, minden generáció számára motivátori tényezőként szerepel. A többi állítás a visszajelzések fontossága egy feladat elvégzése után, a nagyobb felelősségű, hatáskörű munka mind az elégedettséget szolgálja. A nem megfelelő technika, berendezések pedig az elégedetlenséget erősítik a kérdőívet kitöltött generációk szerint.

A kérdőívem utolsó részében pedig Pink újszerű elméletével kapcsolatban voltak kérdéseim. Egyértelműen kiderült, hogy minden generáció számára fontos, hogy önállóan, saját elképzelései alapján végezhesse munkáját, mivel így a teljesítménye növekvő tendenciát mutathat. Ezzel a megállapítással beigazolódott a Motiváció 3.0 elmélet egyik része. Azonban a jutalomról már ellenkező véleménnyel voltak a válaszadók. Pink szerint a jutalmazás heurisztikus feladatok elvégzése esetén romboló, pusztító hatású lehet hosszútávon. Az eltérő korosztályú kitöltők egységesen válaszoltak arra a kérdésre, miszerint fontos-e számukra az elvégzett munkáért jutalmat kapjanak. Szinte mindenki elvárja, hogy az elvégzett munka után valamilyen jutalomban részesüljön. Illetve az is kiderül, hogy egy kialakított szabályrendszerben jobban tudnak teljesíteni. Ezzel az eredménnyel az bizonyosodott be, hogy nagyon sokat kell még fejlődnie a vállalkozások és a munkavállalók hozzáállásának ahhoz, hogy létre tudjon jönni a Pink által említett eredményorientált munkakörnyezet.

6. IRODALOMJEGYZÉK

- ADELINA, M. ET AL. , 2007: Adelina M. Broadbridge, Gillian A. Maxwell, Susan M. Ogden, Career Development International: 2007. Vol. 12. No. 6. pp. 523-544., Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y
- A.H. MASLOW , 1970: Motivation and Personality, Harper&Row, New York
- AMABILE T. IN PINK, D. , 2010: Amabile Teresa, Creativity in context
- ANANTATMULA, V. – SHRIVASTAV, B. , 2012: Vittal S. Anantatmula, Bobbie Shrivastav, International Journal of Managing Projects in Business – 2012. Vol. 5 No. 1. pp. 9-26., Evolution of project teams for Generation Y workforce
- BARTA J. , 2011: Barta Judit, Élet és tudomány: 2011. 66. évf. 13. sz. 389. o., Milyen lesz az Y-generáció?
- CARVEN, A. , 2009: Alistair Craven, Grown Up Digital: An interview with Don Tapscott, interview by Alistair Craven
- CHOI, G. – WANSOO K. , 2013: Young Gin Choi, Juhnee Kwon, Wansoo Kim International Journal of Contemporary Hospitality Management – 2013. Vol. 25. No. 3. pp. 410-427., Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors, Focused on Generation Y in the hospitality industry
- DR. DANICS Z. , 2012: Dr. Danics Zoltán; Motiváció és zavarai, <http://semmelweis-egyetem.hu/klinikai-pszichologia/files/2012/06/danics-amotiv%C3%A1ci%C3%B3-%C3%A9s-zavarai.pdf> Letöltve: [2013.11.08. 23:12]
- DR. TÓTHNÉ G. , 2004: Dr. Tóthné dr. Sikora Gizella; Humán erőforrások gazdaságtana, Bíbor Kiadó
- FERINCZ A. – SZABÓ ZS. , 2012: Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland; Munkaügyi Szemle: 2012. év 56. évf. 2. sz. 88-92. o., Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre

- GARDA I. , 2009: Garda Ildikó: A motiváció elméletei,
<http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/> Letöltve: [2013.10.05.
22:12]
- GÖNDÖR A. , 2003: Göndör András; Szervezeti viselkedés, Kézirat
- HASZON , 2011: Haszon magazin: 2011. év 9. évf. 3. sz. 12-13. o., Facebook-generáció: mi lesz veletek?
- HERZBERG, F. , 2003: Frederick Herzberg, Harvard Business Review: One More Time: How Do You Motivate Employees, p. 3-11.
- JOÓ T. A NEMZEDÉK FOGALMA <HTTP://DDA.VMMI.ORG> : Joó Tibor, Délvidéki Digitális Könyv- és Képtár – Joó Tibor: A nemzedék fogalma, Letöltve: , [2013.10.21. 18:55]
- KAPITÁNY B. , 2011: Kapitány Balázs; Népesedési Hírlevél, Korfa: 2011. év 11. évf. 2. sz., A világ népességének várható alakulása – az ENSZ új népesség-előreszámítása
- KISSNÉ A. K. , 2010: Kissné András Klára, Hogyan motiválhatóak a generáció különböző tagjai, <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> , Letöltve: [2013.10.16. 14:27]
- K. KÓPHÁZI A. , 2007: K. Kópházi Andrea; Humánpolitikai szemle: 2007. év 18. évf. 4. sz. 51-56 o., A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében
- KLEIN B. – KLEIN S. , 2008: Klein Balázs és Klein Sándor; Humánpolitikai szemle: 2008. év 19. évf. 7-8. sz. 31-57 o., A motiváció
- KUTASI N. , 2013: Kutasi Nikoletta, Társadalomkutatás: 2013. év 31. köt. 2. sz. 195-202. o., A kibertér meghódítói – Z generáció
- LERF A. , 2013: Lerf Andrea előadása, Y HoRizont 2013 avagy miként látják magukat a magyar fiatal munkavállalók?
- MÁRTONFFY ZS. , 2006: Mártonffy Zsuzsa, Figyelő: 2006. év 50. évf. 40. sz. 32-34. o., Gyakornok generáció – Diplomás pályakezdők gondjai
- PINK, D. , 2010: Daniel H. Pink, Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp, HVG Kiadó Zrt.

- PLÉH CS. IN TARI A. , 2010: Pléh Csaba nyilatkozata a Népszabadságban in Tari Annamária: Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban , 2010 Jaffa Kiadó, Budapest
- POLYÁNSZKY É. , 2008: Polyánszky Éva, Papíripar: 2008. év 52. évf. 5. sz. 202. o., Y-generáció
- RICHTER SZ. , 2012: Richter Szilvia, Figyelő: 2012. év 56. évf. 51-52. sz. 66-67. o., Az Y-generáció vállalkozói, Rugalmas stratégiák
- SZARKA D. , 2012: Szarka Dóra, Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy <http://www.hrportal.hu/hr/minden-generacio-ertekes-csak-mindegyik-mashogy-20120926.html>, Letöltve: [2013.10.16. 11:19]
- SZLÁVITZ Á. – SZRETYKÓ GY. , 2012: Szlávitz Ágnes – Szretykó György, Humánpolitikai szemle: 2012. év 12 sz. 3-14.o., Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai
- SZRETYKÓ GY. , 2012: Szretykó György, Humánpolitikai szemle: 2012.év 7-8 sz. 3-12.o., Az Y generáció, a munkáltató vonzónak tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia
- TAKÁCS S. ET AL. , 2012: Takács Sándor, Csillag Sára, Kiss Csaba, Szilas Roland; Vezetéstudomány: 2012. év 43. évf. 2. sz. 2-17 o., Még egyszer a motivációról, avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”
- TARI A. , 2010: Tari Annamária, Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Jaffa Kiadó, Budapest
- TARI A. , 2011: Tari Annamária, Z generáció, Tercium Könyvkiadó, Budapest
- TÓTH J. , 2009: Tóth Judit, Személyiségpszichológia <http://mlmhogyan.com/pszichologia/tag/skinner/> Letöltve: [2013.10.06. 14:25]
- TRUNK, P. , 2009: Penelope Trunk, What Generation Z will be like at work <http://blog.penelopetrunk.com/2009/07/27/what-work-will-be-like-for-generation-z/> Letöltés: [2013.11.02. 12:56]

ZEMPLÉN J. , 2000: Zemplén Jolán; René Descartes: Értékezés a módszerről, Értékezés az értelem helyes használatának s a tudományos igazságok kutatásának módszeréről

Internetes források

WWW.CON.S.HU : Aldelfer motivációs elmélete

<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=129> Letöltés: [2013.10.22. 14:56]

WWW.HRBLOG.HU: Baby-boom generáció

<http://www.hrblog.hu/ifjutanok/2012/07/02/kulonbozo-ertekek-baby-boomgeneracio/>, Letöltve: [2013.08.28. 14:17]

WWW.EC.EUROPA.EU: Baby-boom generáció

http://ec.europa.eu/news/employment/081124_1_hu.htm, Letöltve: [2013.08.28. 14:54]

WWW.INDEX.HU: Facebook-falu

http://index.hu/tech/startup/2013/10/06/igy_elnek_a_facebook_faluban/, Letöltve: [2013.10.07. 22:10]

WWW.OFFICESNAPSHOTS.COM: Facebook-falu <http://officesnapshots.com/2009/08/13/the-new-facebook-office/>, Letöltve: [2013.10.06. 22:45]

WWW.KSH.HU: Y generáció <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun21308.pdf>, Letöltve: [2013.10.18. 11:11]

7. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Generations summary
2. számú melléklet: Mi hatott a generációkra?
3. számú melléklet: Kérdőív

