
A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken

Jakab Nóra^{*} – Mélypataki Gábor^{**} – Solymosi-Szekeres Bernadett^{***} – Berényi Laura^{****}

A globális gazdasági válság leginkább a fiatal korosztály munkavállalási lehetőségeit érinti katasztrofálisan. Szakmai-módszertani fejlesztési célunk problémafelvetésének lényegi eleme: hogyan lehet az eltérő igényű, összetételű, adottságú generációkat együttesen motiválni úgy, hogy az egyensúly a szervezetben fenntartható legyen? Milyen munkajogi, foglalkoztatáspolitikai, szervezeti irányítási kérdések merülnek fel a kiskereskedelemben a generációk közötti együttműködés kontextusában? E kérdésekre keressük a választ a tanulmányunkban, áttekintve számos aspektust és problémát.

Kulcsszavak: generáció, kereskedelem, motiváció, konfliktus, munkáltatói technikák

Promoting intergenerational collaboration in retail workplaces

The global economic crisis has hit the young people's employment opportunities hardest and harder. The essential element of the problem-solving of our professional-methodological development goal: how can generations with different needs, compositions and endowments be motivated together so that the balance in the organization is sustainable? What are the communication strategies within which generational conflicts can be resolved? We seek answers to these questions in our study, reviewing a number of aspects and problems.

Keywords: generation, trade, motivation, conflict, employer techniques

<https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.4.1258>

1. Problémák megfogalmazása a kiskereskedelemben

A munkaerőpiac radikális változáson megy keresztül, többek között a megállíthatatlan technikai fejlődésnek köszönhetően. A globális gazdasági válság leginkább a fiatal korosztály munkavállalási lehetőségeit érintette, érinti

^{*} Egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete.

^{**} Egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete.

^{***} Tudományos segédmunkatárs, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete.

^{****} PhD-hallgató, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete.

katasztrófálisan. Ma a fiatalok összesen 45 százalékának van munkája, kevesebbnek, mint 2007 decemberében, a válság kitörésekor. Ugyanakkor az időseknél éppen fordított a helyzet. Például az amerikai nyugdíjasok 18 százaléka dolgozik, a nyugdíjasok foglalkoztatási rátája 2012-ben volt a legmagasabb 1965 óta. A jelenség a demográfiai és egészségügyi okok mellett ugyancsak a válság számlájára írható. A legtöbben ugyanis nem engedhetik meg maguknak, hogy ne dolgozzanak. Nem vonulnak nyugdíjba, nem adják át sem a helyüket, sem a tudásukat a fiatalabb generációknak. Ennek többek között az oka az 1997-től elindult nyugdíjkorhatár-emelés, amelynek következtében mind a nők, mind a férfiak esetében egységesen nőtt az öregségi nyugdíjazás korhatára. A termékenység csökkenése és a várható élettartam növekedése hozzájárul a népesség öregedéséhez. Az évszázad végére a várható élettartam a Földön az előzetes számítások szerint a jelenlegi 68 évről 81 évre növekszik majd. Ennek következtében kialakulhat az úgynevezett „egyharmados” népesség: a népesség egyharmada – azaz minden harmadik ember – az időskorúak közé fog tartozni. A társadalmi folyamatok nyomán követhetőek a vállalatoknál is. A vállalatok korfája (a szervezetben dolgozók életkor és nem szerinti eloszlása) folyamatosan változik, igazodva a társadalmi változásokhoz. Amíg az ötvenes években a jellemzően a 20-30 évesek tették ki az alkalmazottak nagy részét – az optimális piramis modellben – addigra ez a 21. század közepére drasztikusan átalakult. A munkaerőpiac gerincét az X és Baby boom generáció alkotja, és csak őket követi az Y generáció. Azonban aktuálisan a munkaerőpiacon már megjelent a Z generáció is, akiket szokás digitális bennszülötteknek is nevezni. A szakirodalomban az Y és a Z generációt sokáig együtt kezelték a munkaerőpiac szempontjából. Kétségtelen, hogy vannak azonosságok, de több szempontból is különböznek. Kivételt ez alól csak az informatikai cégek képeznek, ahol többnyire az Y és Z generációs munkavállalók a jellemzőek.¹

Ez a helyzet a prognózisok szerint csak rosszabb lesz: jóval kevesebb fiatal fog dolgozni a cégeknél, ezzel szemben magasabb lesz az idősebb korosztályok jelenléte. Azt jelen helyzetben még nem lehet felmérni, hogy a 62/2021 (II. 12.) Kormányrendelettel² kihirdetett Gazdaság-újraindítási Akcióterv keretében a kistelephelyi üzletek támogatása fog-e változtatni ezen a helyzeten. A munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át: a munkaerő-kereslet (kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt) jelentősen megnő, míg a kínálat nagymértékben csökken, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát. A munkáltatóknak fel kell készülni arra, hogy a munkavállalók egyre hosszabb időt kénytelenek a munkaerőpiacon és a munkahelyeken eltölteni. Ez problémát jelent a komoly fizikai és pszichikai megterhelést jelentő munkakörökben és munkahelyeken, mint amilyen a kiskereskedelmi szféra is.

A tanulmány megírását kérő szakszervezetek tájékoztatása szerint a kiskereskedelemben Magyarországon jelentős a munkaerőigény. A továbbiakban az általuk felvetett problémák ismertetésére kerül sor.

¹ Lásd erről: Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban> (2021.02.25.)

² Megjelent a Magyar Közlöny 2021. évi 21. számában

Jelenleg több betöltetlen álláshely is van a kiskereskedelemben. Nemcsak a multinacionális vállalkozások, hanem a kis- és középvállalkozások is létszámhiánnyal küzdenek az ágazatban. A kereskedelmi egységek nyitvatartása szinte folyamatos, hogy minél inkább ki tudják szolgálni a vásárlói igényeket. Éppen ezért nem mondható családbarát munkahelynek egyik kiskereskedelmi egység sem. Mégis, ha bemegyünk vásárlóként és körbenézünk, minden korosztály és mindkét nem képviselőjében találkozhatunk munkavállalókkal. A multicégek több munkakörben is foglalkoztatnak munkavállalókat. Mégis az az érzésünk egy ilyen kiskereskedelmi egységben, hogy csak elvétve vagy egyáltalán nem találkozunk olyan eladóval, aki segítséget tud nekünk nyújtani abban, hogy mit hol találunk. Tudomásul kell vennünk, hogy ezek a nagyáruházak önkiszolgáló áruházak. Az itt dolgozó munkavállalók elsősorban a termékek pultra és polcra kihelyezéséért felelősek, ezáltal biztosítva elérhetőségüket a vásárlók számára.

A kereskedelmi egységet képviselő munkavállalókkal szinte csak a pultokban, vagy fizetéskor a pénztáraknál találkozunk. Az önkiszolgáló kasszák terjedésével azonban a pénztárosi munkakörben dolgozó munkavállalók pozíciója is egyre kevésbé stabil. Jellemző, hogy a pultban kevés a fiatal munkavállaló. Megfigyelhető, hogy a fiatalok számára nem túl vonzó a baromfi-, a csemege-, vagy akár a húspult. Itt többnyire idősebb kollégák kedves, de gyakran fáradt kiszolgálásával találkozhatunk.

A pénztárakban többnyire hölgyek vannak, azonban itt valamennyi korosztály képviselteti munkavállalóként magát. Jellemző, hogy a megnövekedett forgalom esetén a pénztárakat fiatal, iskolaszünetkezeti munkavállalókkal töltik fel. Általában véve mégis kijelenthető, hogy e szegmensben egyaránt jelen van fiatal, középkorú és idős pénztáros is.

Azokban jelen esetben a boltok frissáru pultjaiban, vagy a pékség területén jelentkezik jelentősebb munkaerőhiány. Az áruházvezetők vagy boltvezetők kimondottan örülnek annak, amennyiben szakképzett eladót tudnak felvenni a jelenlegi munkaerőpiacról az előbb említett munkakörökbe. Gyakran a jelentkezők vagy megfelelő szakmai tapasztalattal, vagy megfelelő végzettséggel rendelkeznek az adott feladat ellátásához. Ritka az, ha valakinek megfelelő iskolai végzettsége és kellő szakmai tapasztalata is van. Ez a generáció leginkább az idősebb generáció.

Egyes munkáltatók a kiskereskedelmi ágazatban a jövő nemzedékek számára úgy kívánják vonzóvá tenni ezeket a munkahelyeket, hogy iskolai vagy akár óvodai csoportoknak nyílt napokat szerveznek, ahol a kisgyermekek előre egyeztetett időpontban megfelelő felügyelet és biztonsági szabályok betartása mellett oly módon nyernek betekintést a működési folyamatokba, hogy akár a pékségben vagy egy frissáru pultban fizikailag részesévé válnak a munkafolyamatnak. Vagyis például kakaós csigát vagy kiflit készítenek, vagy akár a húsboltban húst szeletelnek.

Talán azért jellemzőbb a frissáru pultokban, a kiskereskedelmi egységekben az idősebb korosztály vagy a középkorú korosztály jelenléte, mert bennük még megvan a kellő alázat és tisztelet a vásárlók irányába, valamint ők még valódi kereskedők, és ki tudják találni, hogy kinek mit kell mondaniuk, kit hogyan kell megszólítaniuk, és kinek mire van szüksége.

Szakmai-módszertani fejlesztési célunk problémafelvetésének lényegi eleme: hogyan lehet az eltérő igényű, összetételű, adottságú generációkat együttesen

motiválni úgy, hogy az egyensúly a szervezetben fenntartható legyen? Pontosabban, lehet-e egységesen motiválni az eltérő korcsoportokhoz tartozó munkavállalókat? Van-e az életkornak szerepe a motiváció hatékonyságának aspektusában? Van-e motivációs generációs probléma? Milyen kihívásokkal néznek szembe a kiskereskedelemben foglalkoztatottak különböző generációi? Melyek azok a mai jelenségek, amelyek relevánsak a projektfeladat megoldása szempontjából? Milyen munkajogi, foglalkoztatáspolitikai, szerveztirányítási kérdések merülnek fel a kiskereskedelemben a generációk közötti együttműködés kontextusában? Melyek azok a kommunikációs stratégiák, melyek keretében a generációs konfliktusok feloldhatók?

A kiskereskedelmi szférában továbbá kérdéses, hogy miként lehetne a fiatalabb munkavállalók számára is vonzóbbá tenni a frissáru pultokat, ehhez milyen technikai fejlesztések lehetségesek, melyek azok a fogások, praktikák, gyakorlatok, amelyeket az úgynevezett „régimódi”, „igazi” eladóktól el tudnának sajátítani?

Hogyan válhat érdekessé a fiatal munkavállalók számára ez a munkakör, és miként tudna jól egymás mellett dolgozni a fiatal és az idősödő generáció, hogyan tudják kiegészíteni, segíteni egymás munkáját a hétköznapiakban?

Feltételezzük, hogy a kérdéseink megválaszolásában a munkakörmegosztásnak, mint a tipikus foglalkozástól eltérő foglalkoztatási formának az alkalmazása megoldás lehet. Nyugat-Európában számos variációja ismert (sok esetben a nyugdíj előtt állókra alkalmazzák), és néhány országban az állam is támogatja a munkaszervezésnek ezt a rugalmas, foglalkoztatás-barát módszerét. Magyarországon csak néhány vállalatnál, intézménynél alkalmazzák azt a megoldást, hogy a tapasztaltabb munkavállaló és egy pályakezdő egy ideig együtt töltenek be egy munkakört (egymást követő időszakban, 4-4, esetleg 6-6 órában); a senior munkavállaló fokozatosan adja át a státuszával együtt járó feladatokat, tudnivalókat esetleg ügyfeleket utódának. Feltételezzük, hogy célszerű lehet egy olyan program indítása, amely lehetővé teszi a nyugdíj előtt álló munkavállalók és a pályakezdők foglalkoztatását azonos státuszon akár egy mentor program keretében. Az idősebb munkavállaló a részmunkaidős foglalkoztatásban vehetne részt a nyugdíjazásig, ennek részeként pedig a pályakezdő betanítását szolgálná a költségvetést kímélő megoldással. A munkakörmegosztás esetén az idősebb munkavállaló magasabb jövedelméből származó megtakarítás fedezheti az alacsonyabb jövedelmű fiatal munkavállalók alkalmazását, ugyanakkor biztosítani kell, hogy a munkaidejének felét felajánló munkavállalót ne érje jelentős hátrány. Ily módon a konstrukció egyszerre szolgálná a foglalkoztatás-bővítés és az államháztartási egyensúly javításának követelményét is, miközben lehetővé teszi a generációk közötti tapasztalatátadást.

Rendkívül fontos, hogy a kérdések kezelése során ismert(ek) legyen(ek) az elemzett cég(ek) generációs korfája. Az elemzés során a korfa ismertetében törekedhet a munkáltató arra, hogy kiválasztási politikára tett javaslata a generációs egyensúly megtartására törekedjen, olyan munkavállalókat integráljon a rendszerbe, akik a meglévő generációs csoportok egyensúlyát erősítik tovább azzal, hogy képesek beilleszkedni a szervezetünkbe. Fontos, hogy a toborzás esetében szükséges figyelemmel lenni az egyes generációk sajátosságaira, ugyanakkor olyan általános alapértékek megfogalmazása is szükséges, melyek jellemzik a céget, és

amire a generációk együttműködése felfűzhető.

Nagyon fontos azonban tisztában lenni azzal, hogy mi az, amiben a generációs csoportok a leginkább eltérnek egymástól, melyek azok a tényezők, amelyek konfliktusokhoz vezethetnek. Az eltérések megnyilvánulhatnak (a teljesség igénye nélkül):

- a változásokhoz való viszonyulásokban,
- a folyamatos tanuláshoz való viszonyulásban,
- a karrierépítésben,
- vezetőikkel szembeni elvárásokban,
- a munkakörnyezettel szembeni elvárásokban.

A társadalmi összetartozást erősítheti a munkából és vagyonból származó jövedelem jelentőségének erősítése időskorban (amennyiben ezt az egészségi állapot lehetővé teszi). Az idős emberek társadalmi integrációját számottevően növelheti, ha továbbra is aktívan részt vesznek az erőforrások újratermelésében és megőrzésében, hiszen ezáltal gyakoribb kapcsolatteremtésre, együttműködésre nyílik lehetőségük a társadalom más tagjaival. A nyugdíj mellett saját erőforrásokra is történő támaszkodás az idősebb generációk iránti tisztelet és a különböző generációk közötti szolidaritás erősítésével is növelheti az egyes korosztályok közötti kohéziót. Mindezt foglalkoztatáspolitikai és oktatáspolitikai eszközökkel érhetjük el a soft skill-jellegű képességek fejlesztése révén.

Véleményünk szerint szükség van a problémakörhöz kapcsolódó megoldási javaslatok kidolgozására is, amely reményeink szerint jelentős mértékben túlmutat e projekt keretein.

A magyar társadalom aktív munkaerő-piaci generációi a Baby boom, X, Y, Z generációk; ők alkotják a munkaerőpiacot, hiszen a veterán generáció lassan teljesen kivonul. Láthatjuk, hogy jelentős különbségek találhatók az eltérő generációk között, éppen ezért értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lennünk. Az eltérő igényekből és motivációkból generációs konfliktusok alakulnak ki. Ezek feloldása mindenképpen szükséges. Ez a tevékenység tulajdonképp a *generációmenedzsment*, amely keretében a változó generációs igények összehangolása igen fontos feladattá lépett elő. *Ennek során szervezeti kultúraváltással, új típusú munkakör-tervezési módszerekkel, az időskori tudásátadás szervezésével néznek szembe a munkáltatók.*³ Több kutató egybehangzó véleménye, hogy akkor lehetséges sikeres HR menedzsmentet folytatni, ha azonosítjuk és megértjük a generációs különbségeket és ezek hatásait a munkavállalókra. Nem lehet reális cél a generációs különbségek megszüntetése, ehelyett inkább generációs harmóniát (szinergiát) szükséges teremteni. Meg kell találni a módját annak, hogy a generációk közti hasonlóságokra összpontosítsunk, az esetleges különbségeket pedig tiszteletben tartsuk. Példa lehet erre, hogy minden generáció preferálja az értékteremtő munkát, így közös belső motiváció ébreszthető azáltal, hogy mindannyian az őket foglalkoztató kereskedelmi üzlet sikeréhez tudnak hozzájárulni. További, az adott kiskereskedelmi egységet jellemző közös értékek felkutatásához elengedhetetlen a diskurzus a munkavállalók és a munkáltató között.

³ Csutorás Gábor Ákos: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél. Doktori (PhD) értekezés. Budapest, 2020. 45-49. o.

A generációs aspektusok alapján személyre szabott ösztönző rendszert alakíthatunk ki, amely során az ösztönző csomag a generációk különböző igényei szerint van összeállítva, és így személyre szabottan motiválja a kiskereskedelemben dolgozó munkatársakat.

A munkakörülmények javításával a vállalatok hozzájárulhatnak az alkalmazottak egészségi állapotának megőrzéséhez is. Mindez nemcsak az egészségügyileg kockázatos munkakörökben fontos, hiszen ma az egészséget, s így az ország emberi erőforrásait károsító jelentős problémák közé sorolható a munkahelyen elszenvedett stressz. A munka- és szervezeti kultúra átalakításával a vállalkozások is hozzájárulhatnak az ország emberi erőforrásainak javulásához, hosszú távú fenntarthatóságához.

Kérdés azonban, hogy van-e közös érték, amelybe a különböző generációk belekapaszkodhatnak? Ennek megválaszolására egy társadalmi és munkaerőpiaci programot vetítünk előre, amelyben komplexen kezeljük az idősödő emberek és a fiatalabb generációk problémáját.

2. A kutatás tág kontextusa

Jelen fejezetben röviden áttekintjük azokat a gazdasági és társadalmi folyamatokat, amelyek nagy hatással vannak minden gazdasági ágazatra, így a kiskereskedelemre is.

2.1. Illeszkedés az európai uniós célkitűzésekhez. A jelenleg az integrált iránymutatások részét képező, a 2005–2008 közötti időszakra előterjesztett foglalkoztatáspolitikai iránymutatások az európai foglalkoztatási stratégia központi elemét alkotják, s kulcsfontosságú szerepet töltenek be a tagállamok foglalkoztatáspolitikájának összehangolásában. Az iránymutatások tárgya az a kérdés, hogyan segítheti elő a foglalkoztatáspolitikai a mennyiségi és minőségi munkahelyteremtést, s ezzel összefüggésben három prioritást fogalmaznak meg:

- a foglalkoztatás mértékének tartós növelését és a szociális védelmi rendszerek korszerűsítését,
- a munkavállalók és a vállalkozások alkalmazkodóképességének javítását, illetve a munkaerőpiacok rugalmasságának növelését,
- az oktatás és a képességek javítása révén a befektetések növelését a humán erőforrások területén.⁴

Az idősödő társadalomban a nemzedékek közötti szolidaritás különösen olyan feltételek megteremtését követeli meg, amelyek segítségével az idősebbek függetlenebbé tudnak válni, ami által nagyobb mértékű felelősséget tudnak vállalni a saját életükért és hozzájárulhatnak a társadalom életéhez, és ami lehetővé teszi, hogy a társadalom teljes jogú tagjaiként méltóságban élhessenek. Ehhez az erőforrásokat és a lehetőségeket kiegyensúlyozott módon kell szétosztani a

⁴ A Bizottság közleménye a Tanácsnak az ifjúságot érintő európai szakpolitikákról. Napirenden az európai fiatalokat foglalkoztató kérdések: Az Európai ifjúsági paktum végrehajtása és az állampolgári szerepvállalás ösztönzése {SEC(2005)693}

generációk között.

A tevékeny időskorra és a nemzedékek közötti szolidaritásra vonatkozó menetrend iránti uniós kötelezettségvállalás kiterjed egyrészt arra, hogy biztosítva legyen az idősek joga a méltó és önálló élethez, a társadalmi, gazdasági, kulturális és közösségi életben való részvételhez, másrészt egy olyan társadalom kialakítására, amely minden generáció számára megfelelő lehetőségeket nyújt.⁵

Európa az átalakulás korát éli. A válság több év gazdasági és szociális haladását semmisítette meg, és rávilágított az európai gazdaság strukturális hiányosságaira. Ezzel egy időben a világ gyorsan halad, a hosszú távú kihívások – globalizáció, az erőforrásokra nehezedő nyomás, az öregedés – pedig egyre intenzívebbé válnak. Az EU-nak kézbe kell vennie jövőjét.

Európa akkor lehet sikeres, ha közösen, unióként lép fel. Stratégiára van szükségünk ahhoz, hogy megerősödvé kerüljünk ki a válságból, és hogy olyan intelligens, fenntartható és inkluzív gazdasággá tegyük az EU-t, amelyben magas a foglalkoztatottság és a termelékenység, erős a társadalmi kohézió. Az Európa 2020 a 21. század európai szociális piacgazdaságának képét festi elénk. Az Európa 2020 három, egymást kölcsönösen megerősítő prioritást tart szem előtt:

- Intelligens növekedés: tudáson és innováción alapuló gazdaság kialakítása.
- Fenntartható növekedés: erőforrás-hatékonyabb, környezetbarátabb és versenyképesebb gazdaság.
- Inkluzív növekedés: magas foglalkoztatás, valamint szociális és területi kohézió jellemezte gazdaság kialakításának ösztönzése.⁶

2.2. Változások kora – ipari társadalom vs. információs társadalom. A változás oka egyszerű: az ipari társadalmat fokozatosan felváltja az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely teljesen átírja az emberek közötti kommunikáció rendjét. A gazdaságban egy paradigmaváltás következett be. Az ipari forradalom időszaka régen lezajlott, és annak modelljei meghaladottá váltak: átléptünk a digitális korszakba. Ha arra keressük a választ, hogyan változtak meg a szereplők, akkor meg kell néznünk *a játék* változásait is, ideértve a *játékteret* és a *játékszabályokat* is.

A munkajog, csakúgy, mint minden körülöttünk, változik. A XX. században a gazdálkodó szervezetek hatalmas és vertikálisan tagozódó termelőrendszerekké alakultak át, amely a tömegtermelésre tért át. A munkaviszonyok teljes munkaidőre, határozatlan időre jöttek létre, annak reményében, hogy az állás a munkavállaló élete végéig tart. Természetesen ezek az állások nem tűntek el, azonban a változás egyértelmű jelei mutatkoznak, amely gyengíti a XX. században elterjedt foglalkoztatási modellt. Az emberek gyakrabban váltanak munkahelyet, gyakoriak a határozott időtartamú munkaviszonyok, ideiglenes munkák, munkaerő-kölcsönzés keretében végzett munkák. Többen önfoglalkoztatóvá váltak,⁷ a munkaidő beosztása

⁵ A Tanács nyilatkozata a tevékeny időskor és a nemzedékek közötti szolidaritás európai évről: A következő lépések

⁶ Európa 2020 Stratégia

⁷Lásd erről. Gyulavári Tamás: *A szürke állomány, Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán.* Budapest, Pázmány Press, 2014., valamint Prugberger Tamás, Bankó Zoltán, Szekeres Bernadett és Bagdy Katalin vonatkozó művei, mint például: Prugberger Tamás: *Az*

rugalmasan változik, a munka jellege is sokszínűvé, rugalmasabbá vált. Megjelentek tehát az új foglalkoztatási jogviszonyok.

Az elmúlt 25 évben megfigyelhető a munkaerőpiac rugalmasságának növekedése. Mindez minden iparágra, így a kiskereskedelemre is kihatással van. 2016-ban a munkaszerződések egynegyede „nem hagyományos” foglalkoztatási formákra vonatkozott, az elmúlt tíz évben pedig az összes új munkahely több mint fele „nem hagyományos” formát öltött.⁸ A digitalizáció megkönnyítette az új foglalkoztatási formák kialakulását, a demográfiai változások pedig az aktív népesség sokszínűbbé válását eredményezték.

2.3. Szociális kirekesztődés. A szociális kirekesztődés, mint jelenség minden gazdasági ágazatban, sok olyan csoportra vonatkozik, amelyek képtelenek részt venni a munkaerő-piac előnyeiből, éppen ezért cél a foglalkoztatási ráta növelése makrogazdasági politika révén.⁹ Új szabályozási technikákra van szükség szemben a korábbi hierarchián és utasításon alapuló rendszerrel. Ilyennek minősül például a munkavállalók és önfoglalkoztatók adókedvezménye, a foglalkoztatói nyugdíjrendszerek működtetése, a munkavállaló részvényessé tétele vagy az átmeneti támogatások gazdálkodó szervezetek részére, amennyiben tartós álláskeresőt foglalkoztatnak. Új tájékoztatási és konzultációs mechanizmusokra van szükség, amely a munkáltató(k) és a munkavállalók közössége között a partneri kapcsolatot részesíti előnyben. Mindezekon túl a XX. század második felétől erősödő emberi jogi harcok és a globalizáció igen nagy hatással vannak a munkajogra. Az emberi jogi eredmények nagyon fontosak a téma szempontjából, így az egyenlőséghez, a munkához és a foglalkoztatás szabad megválasztásához való jog garantálása.¹⁰

2.4. Globalizáció. A globalizációt tárgyalva többen azt hangsúlyozzák, hogy a nemzeti szintű kollektív tárgyalások képtelenek voltak a munkáltató és a munkavégzők közötti kapcsolat szabályozására. Mit is értünk ez alatt? A kollektív tárgyalások akkor tudják biztosítani a magasabb béreket, ha lefedettségük nagy, és nemcsak az adott vállalat összes munkavállalóját tömörítik, hanem az adott ágazatban is erősek.¹¹ Ebben az esetben a vállalatok igyekeztek más országból

önfoglalkoztatás intézménye a nyugat-európai és a magyar munkajogban – Magyar Jog, 2014/2.; Szekeres Bernadett: Fogalmi zűrzavar a munkajogtudományban: az önfoglalkoztatás problematikája – Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica, Tomus XXXVI/2 (2018); Ferencz Jácint: Atipikus foglalkoztatási formák. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2015.

⁸ A nem hagyományos formák közé tartoznak az állandó részmunkaidős, illetve az ideiglenes teljes munkaidős és részmunkaidős foglalkoztatások. COM (2017) 797: Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on transparent and predictable working conditions in the European Union. Brussels, 21.12.2017

⁹ A politika és intézmények értékelését az határozza meg, hogy mennyire képesek az egyén képességeit kiteljesíteni. Éppen ezért azok, akik hosszú ideje kívül rekedtek a munkaerő-piacon, okkal kérik számon a munkaerő-piac működésén, hogy miért nem teszi lehetővé a fizetett munkához való hozzájutást. DEAKIN, S. – ROGOWSKI, R. (2011) 238-241.

¹⁰ HUGH, C. – K. D. EWING – MCCOLGAN, A. (2012): *Labour Law*. Cambridge University Press, Cambridge, 38-44 Lásd még: ROGOWSKI, R. – ROBERT, S. – NOEL, W. (2011): *Transforming European Employment Policy- Labour Market Transitions and the Promotion of Capability*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 229-242.

¹¹ Közel negyven éve halljuk, hogy a multinacionális vállalatok erősebbek, mint az állam, és ezért a

származó munkaerőt alkalmazni. Az elmúlt húsz évben figyeltünk fel így a világméretű termékláncokra, amikor is egy fejlett gazdaságban működő vállalat egy fejlődő országból lényegesen rosszabb munkafeltételek mellett vásárolja meg az anyagokat, kész terméket. Mivel jogvédők hangsúlyozták, hogy a vevő vállalat kérheti a szállító vállalattól, hogy tartsa be az alapvető nemzetközi munkajogi normákat, akár szerződésbe foglaltan, a vállalatok megalkották a saját magatartási kódexeiket.¹² Elmondhatjuk, hogy a vállalatok önkéntes jogkövetés útján igyekeznek betartani a nemzetközi jogi előírásokat.¹³ A vállalatok ugyanis felismerték azt, hogy

válaszok szupranacionális szintről érkeztek.

¹² A Világ gazdasági Fórum 1999 januári ülésén Kofi Annan meghirdette a UN Global Compact elveit, amelyek közül négy munkafeltételre vonatkozott. <https://www.unglobalcompact.org/> (letöltés ideje: 2018. november 1.)

A World Economic Forum továbbá arra a megállapításra jutott, hogy az új technológiák ugyanúgy megnyitják az utat a gazdasági növekedés, és a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentése irányába, mint a kevésbé nemes célok felé (például polgárháborúk, propagandák terjesztése). A szervezet kutatása során létrehozott egy új mértékegységet, a DVS-t (Digital Value to Society), amely elemzi a digitalizáció hatását az egészségre, biztonságra, foglalkoztatásra, környezetre és a fogyasztókra. Az elemzés alapján kapott DVS mutató kifejezi, hogy a digitális transzformáció adott esetekre hogyan járul hozzá az értékteremtéshez az üzleti szektorban és társadalomban. *Unlocking Digital Value To Society: A New Framework For Growth White Paper*, World Economic Forum, 2017. <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-unlocking-digital-value-to-society-white-paper.pdf> (Letöltés ideje: 2018. október 13.)

Szintén az 1990-es években figyelt fel az ENSZ arra, hogy a növekvő környezeti és társadalmi terhelés egyre nagyobb veszéllyel fenyegeti a bolygót és az emberiséget. Válaszként erre a fenyegetésre 1983-ban létrehozta a Környezet és Fejlődés Világbizottságot (World Commission on Environment and Development), ismertebb nevén a Brundtland Bizottságot. A bizottság 1984. és 1987. közötti működése során a világméretű környezeti és társadalmi problémákra próbált meg megoldásokkal előállni. Működésük végén az eredményeket, amelyekre jutottak egy jelentésben publikálták. Megoldásként a problémákra a fenntartható fejlődést vélték a megfelelő eszköznek, melyet olyan fejlődésként definiáltak, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék a szükségleteiket. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Letöltés ideje: 2018.10.18.)

¹³ Ebbe a folyamatba illeszkedik véleményem szerint a CRS és PSR tevékenység is. A CSR egyik legáltalánosabban elfogadott definíciója szerinte a vállalatok társadalmi felelőssége négy, egymásra épülő felelősségi területet foglal magában, mégpedig a gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági (filantróp) elvárásokat, amelyek a társadalom oldaláról jelennek meg a vállalatok irányába, ahol a társadalom alatt a vállalati érintettek (stakeholderek) széles körét értjük. Ez a megközelítés Archie B. Carroll munkáságához köthető, méghozzá az általa alkotott CSR piramis metaforához. SZEGEDI, K.– MÉLYPATAKI, G. (2016): A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a jog kapcsolata, *Miskolci Jogi Szemle*, 1. 51-70.

Az Európai Unió is megalkotta saját definícióját, amely szerint a CSR egy olyan koncepció, amelynek keretében a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat integrálnak üzleti működésükbe, és ilyen elvek mentén alakítják kapcsolataikat a társadalommal, azaz bárkivel, akire tevékenységük hatással van, vagy aki a vállalat működésére befolyással bír. *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, European Commission, 2001. europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf (letöltés ideje: 2018. november 1.) Kun Attila: *A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban*. http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html#_ftn31 (Letöltés ideje: 2018.10.19.)

A GSR rövidítés a Global/Collective Social Responsibility koncepcióját takarja. A globalizáció, és az információtechnológia eszközök fejlődésének egyik áldásos hatása, hogy a különböző szervezetek és személyek egyre könnyebben találhatnak rá egymásra. Ennek, valamint annak köszönhetően, hogy az egyéneket és szervezeteket megszületett a szándék egymás keresésére, a társadalmi

a tevékenységük hatása a gyárkapukon kívül is hatással van, ezért fontos az érintettek bevonása. Valamennyi érintetti csoportnak joga van ahhoz, hogy ne eszközként kezeljék valamely cél elérése érdekében és ezért részt kell engedni részére, hogy beleszóljon az által érdekelt vállalat jövőjével kapcsolatos döntésbe.¹⁴ Jelen esetben ezen érdekelték közé tartoznak a munkavállalók, de tágabb értelemben a fogyasztók is.

Az évtizedek alatt végbemenő technológiai fejlődés a távközlés területén és az angol nyelv általános üzleti nyelvként való elterjedése az európai, illetőleg az észak-amerikai vállalatok számára lehetővé tették, hogy lényegesen egyszerűbben tudjanak üzleti kapcsolatot létesíteni egymással. Az ún. „Uruguay Round” tárgyalás sorozatot követően számos bilaterális kereskedelmi egyezmény született a világ különböző pontjain fekvő országok között¹⁵, s mindez megteremtette annak lehetőségét, hogy az európai piacra szánt termékeket Ázsiában készítsék el, ahol a munkabéreköltség csupán a töredéke az európai béreköltségeknek. A WTO (*World Trade Organization, Világkereskedelmi Szervezet*) létrejöttét követően pedig a nemzetközi kereskedelem útjában álló valamennyi akadály elhárulni látszott. Kiemelt relevanciát nyert ennek körében az, hogy hogyan tudnak az egyes vállalatok versenyképes árakat biztosítani, s a lehető legtöbb profitra szert tenni oly módon, hogy mindemellett optimalizálják és visszaszorítják a munkabéreköltségeket. Ennek vonatkozásában pedig lehetőség nyílik megfelelő stratégia alkalmazására az adott tagállam által biztosított jogi keretek szem előtt tartásával.¹⁶

felelősségvállalás globálissá és szektorközivé válik.

Az egész társadalomra kiterjedő problémák megoldására, és a különböző felmerülő lehetőségek kiaknázásának érdekében a vállalati (CSR), közületi (PSR), a civil és a személyes (ISR) társadalmi felelősségvállalás összekapcsolódik és globalizálódik, hogy egy sokoldalú együttműködésben teljesebben ki.

A PSR a közszféra intézményeinek sajátos tevékenységi területéhez kapcsolódik. Ezen intézmények működésének, a közfelelősségnek az ellenőrzése egyrészt a nyilvánosság útján valósul meg. Ebből a felelősségből akkor lesz *társadalmi közfelelősség*, ha a szervezet a kötelezően előírt feladatain túl a rendeltetési körében, vagy esetenként azon is túlnyúlóan, végez olyan tevékenységeket, amelyekkel a fontos társadalmi szükségletek kielégítéséhez, vagy éppen a problémák megoldásához járulnak hozzá. *A GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája*, 2016. május http://www.gvh.hu/data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf (Letöltés ideje: 2018.10.25.) A közszféra társadalmi felelősségvállalása az elmúlt években egyre nagyobb figyelemnek örvend. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy számos kutatás és projekt irányul a területre, többek közt például az Európai Unió támogatásával a Dél-Kelet Európai Transznacionális Együttműködési Program keretein belül megvalósuló Governmental Social Responsibility Model: An Innovative Approach of Quality in Governmental Operations and Outcomes című projekt. *Társadalmi érték és felelősség a közszférában* - Nemzeti Közszozlógalmati Egyetem műhelykonferencián elhangzottak alapján 2018. 09.11.

¹⁴ Freeman, R. E. -McVea, J (2006): A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: Hitt, M. A. - Freeman, R. E. - Harrison J. S. (eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishing. Lásd még: Kun Attila: A multinacionális vállalatok szociális felelőssége (CSR alapú önszabályozás kontra (munka)jogi szabályozás) Ad Librum Kiadó, Budapest, 2009.III.3-6. pontok, valamint Kiss György: A foglalkoztatás rugalmassága és a munkavállalói jogállás védelme. Wolters Kluwer, Budapest 2020.

¹⁵ A hét és fél éven át tartó, összesen 123 ország részvételével lezajló kereskedelmi tárgyalás sorozat a mai napig világviszonylatban is egyedülálló kezdeményezésként van számon tartva. Lásd erről bővebben: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.html(letöltés ideje: 2018. december 2.)

¹⁶ BELLACE, J.R. (2018): The Changing Face of Capital: The Withering of the Employment Relationship in

2.5. Információs technológia fejlődése – automatizáció. A számítógép megjelenése és a mikroprocesszor 1970-es évekbeli feltalálása óta beszélünk az információs korszakról. A munka világa a gyárak helyett az iroda lett, ahol jelentősen csökkent az alkalmazott munkavállalók száma.¹⁷ Az információs technológia teljesen átalakította azt, ahogyan az emberek dolgoznak. Ahelyett, hogy sok ember ugyanazon folyton ismétlődő munkafolyamatokat hajtaná végre, kevesebb munkaeő számítógép segítségével állítja elő a termékeket. Nem csoda, ha a vállalatok *az egyénre* helyezték a hangsúlyt ebben a változásban. Hiszen, aki ma boldogulni szeretne a nyílt munkaeő-piacon az alábbi tulajdonságokkal kell, hogy rendelkezzen: fejlett interperszonális képességek, csapatmunkára való képesség, probléma meghatározó és megoldási képesség, folyamatos tanulásra és megújulásra való képesség, az új technológiák befogadására való képesség (*soft skill képességek*)¹⁸. A munkához való állandó alkalmazkodás a sikeres foglalkoztatás kulcsa lett. A fenti tulajdonságok mind ezt a rugalmasságot segítik elő. A munkavégzőket a karrier-szemlélet még erősebben érinti a XXI. században, mint korábban.¹⁹ A munka-etika is megváltozott. Míg korábban a kemény munkának, őszinteségnek, integritásnak volt jelentősége, addig ma a változások arra sarkalják a munkavégzőket, hogy érzelmileg ne kötődjenek a munkahelyükhöz, és külső motivációkat keresnek, így például a szabadidős tevékenységekben. Azaz a munka már nem feltétlenül a személyiség meghatározó építőköve.²⁰ A munkavállalók nem

the Information Age. In: HENDRICKX, F. – STEFANO, V. (eds.): *Game Changers in Labour Law. Shaping the Future of Work. Bulletin of Comparative Labour Relations – 100.* Kluwer Law International BV, Netherlands, 17.

¹⁷ Lásd még: Prugberger Tamás-Mészáros Melinda: *A magyar munkajogi szabályok változásai európai kitekintéssel.* Novotni Kiadó, Miskolc, 2020. 180-187. o.

¹⁸ A tanulási folyamatban olyan módszertant kell alkalmazni, amellyel az egyén mindig képes az újhoz alkalmazkodni. Ez ma a tanulási eredmény alapú oktatás alapja.

¹⁹ MURRAY, B. – HERON, R. (2003): *Placement Of Job-Seekers With Disabilities. Elements of an Effective Service.* International Labour Organisation. 3-4.; HOLMES, J. (2007): *Vocational Rehabilitation.* Blackwell Publishing, Oxford. 7-9.

²⁰ Murray, B. – Heron, R. (2003) 4. Itt utalok arra, hogy a reflexív munkajogi szabályozásnak komoly szerepe van olyan szociálpolitika kialakításában, amelyben minél több ember képességeinek megfelelően jólétben él, a szociális jogok minél teljesebb élvezetében. Freedland és Countouris mellett Deakin és Rogowski is Sen és Nussbaum korábban ismertetett képesség-elméletére hivatkozik, s mindezt a munkaeő-piaccal hozza összefüggésbe. Lásd erről: Deakin, S. – Rogowski, R. (2011) 230-238. Amartya K. Sen és Martha Nussbaum elmélete a képességet emberi jogi oldalról, holisztikus szemléletmódot követve fogja fel. Amartya K. Sen nevéhez fűződik a fogyatékoság képességen alapuló megközelítése. Sen elméletének a középpontjában a személy cselekvésének a képessége áll (capability to function), azaz arra fókuszál, hogy valaki valamit meg tud-e csinálni vagy sem. Ez az elmélet nem a fizikai és a mentális képesség meglétét jelenti, hanem azt gyakorlati lehetőségként (practical opportunity) fogja fel. A működés az egyén tényleges teljesítménye, amit az egyén léte és cselekedetei által ténylegesen elér. Mit is jelent a gyakorlati lehetőség? Sen számára képességet jelent. Ugyanígy a cselekvésnek sem a hagyományos értelemben vett fogalmát használja, számára a cselekedeteken kívül egyéb kívánalmakat is jelent, mint például, hogy valaki megfelelően táplálkozzon. Ennek illusztrálására két éhező ember példáját hozza. Az egyik vallási meggyőződésből nem eszik, a másik pedig, mert nincs mit ennie. Ez a különbség a cselekvés és a gyakorlati lehetőség között. Azaz Sen inkább a személyt vezérlő érdekeket nézi, mintsem a cselekvéseket. Két utat különböztet meg arra, hogy miként kellene értelmezni valaki érdekeit és teljesítményét: ez a jólét és az előny útja. Azaz a jólét mutatja meg azokat a cselekvéseket, amiket az egyén jóléte érdekében tesz; az előny pedig azokat a tényleges lehetőségeket jelenti, amelyek valaki rendelkezésére állnak, s amelyek alapján a személy élhet a

feltétlenül helyettesíthetik már egymást, *a munkavállaló intelligenciája és egyéni elköteleződése* egyre nagyobb szerepet kap. Ebben a tekintetben pedig egyértelműen változik a hagyományos munkáltató-munkavállaló közötti viszony.

Észak-Amerikában és Európában főként a *kétkezi munkások* voltak azok, akik szakszervezetbe tömörültek. Ők képviselik valóban a hagyományos, fordista modellen alapuló munkáltató-munkavállaló kapcsolatot. Az ő esetükben nem beszélhetünk erős szabad akaratról, ők valóban *együtt* tudtak eredményeket elérni. Az 1970-es évektől kezdődően azonban egy teljesen más generáció nőtt fel, akik már nem azonosíthatók a korábbi munkásosztállyal. A millenniumi generációt digitális bennszülötteknek nevezzük, s ők azok, akik a születésük óta együtt élnek a technológiával. Ezek a munkavállalók online közösség tagjainak érzik magukat, amely nagyon messze áll az ötven évvel ezelőtti munkásközösségtől.²¹

A globalizáció, a munka természetének változása és az egyén fokozott szerepe miatt mondhatjuk, hogy egyidőben, egymást erősítve feszegetik a nemzeti munkajogi szabályozás határait. A XIX. és a XX. században a munkafeltételek jobbá tétele kollektív tárgyalások útján történt. A munkavállalók kollektív tudata erős volt. A multinacionális vállalatok határokon átívelő tevékenysége következtében azonban a munkavállalók szervezettsége meggyengült.²² A digitális gazdaságban nem egyszerű megoldani azt, hogy a munkavégzők kollektív fellépjenek, hiszen a játéktér teljesen más.²³

Az internet megkönnyíti az információk megszerzését, ugyanakkor megváltoztatja az emberek közötti viszonyok jellegét és soha nem látott generációs konfliktusokat szül. Ugyanis az információs társadalom egy virtuális társadalmat is megteremtett. A fiatalabb generációk már ebben a virtuális társadalomban szocializálódnak, és ez az a hely, ahol magabiztosan mozognak. Az idősebb generációk pedig sokszor kizárva érzik magukat ebből az új világból. Ugyanazt az adathalmazt eltérően értelmezik az egyes generációk, mely a generációk közötti konfliktusok egyik alapja. Illetve a különbözőségeket erősítik az eltérő kompetenciák birtoklása is.

2.6. Generációmenedzsment. A munkaerőpiacon jelenleg négy különböző generáció van jelen. A Baby Boomer, az X, az Y és a Z generáció. Jelentős kihívás a

választás a jogával. Egy személy képességeinek együttese tulajdonképpen cselekvésirányok összessége, amelyek alapján az illető gyakorolja a választás szabadságát. A képességek együttesét pedig befolyásolják a rendelkezésre álló javak, az egyént körülvevő környezet és a személyes tulajdonságok, s mindezek vezetnek cselekvésekhez. A képesség együttesének mérésére Sen nem határoz meg módszert, abból a megfontolásból, hogy az adott probléma és a körülmények folyamatos változóvá teszik az egyén tulajdonságait, a képességét és a cselekvéseit. Mitra, S. (2006): *Capability Approach and Disability*. *Journal of Disability Policy Studies*, 4, 236.; Freedland, M. – Countouris, N. (2011b): *The Legal Construction of Personal Work Relations*. Oxford University Press, Oxford. 378-379.

²¹ BELLACE, J. R. (2018) 19-20.

²² Ebben az időszakban Magyarországon és a többi volt szocialista országban egy olyan előnytelen helyzettel találkozunk, hogy a rendszerváltást követően a szerény kollektív tudattal rendelkező munkavállalók még kiszolgáltatottabbak voltak. Érezhető, hogy a II. világháborút követő közel negyven év hátrányt a mai napig is nehéz ellensúlyozni. Mindeközben láthatjuk az 1992. évi és a 2012. évi Munka Törvénykönyve változásait, s egyértelműen megállapítható polgári jogias szemlélet térnyerése. Erről lásd később.

²³ Ahogyan Bellace fogalmaz: „a platform és az algoritmusok automatikusan működnek.” BELLACE, J. R. (2018) 20-21.

szervezetek számára, hogyan tudja koordinálni ezeket a korosztályokat. Abban nincs újdonság, hogy korábban is eltérő generációk dolgoztak egymás mellett. Azonban a technológia évről évre történő fejlődése okán az egymáshoz közelebb álló generációk között is egyre nagyobb a szakadék. Az eltérő ismeretek eltérő motivációt jelentenek, melyből konfliktusok is keletkezhetnek. Ezeket a konfliktusokat a munkáltatónak tudnia kell kezelni annál is inkább mivel a jelenlegi munkaerőpiacon elég nagy a fluktuáció. Ez kifejezetten igaz az általunk vizsgált kiskereskedelmi szektorokra is. A generációk közötti különbségek kezelése azonban nemcsak a munkáltató érdeke, de a munkavállalói érdekképviseltek érdeke is. A generációk különbözőségéből fakadó problémák kezelése a munkáltató és a szakszervezet közös érdeke, mind a két szervezet esetében fontos lenne a fiatal munkavállalók megtartása és az idősebb generáció egyidejű motiválása is. Ennek a problémának a kezelése komoly humánpolitikai kérdés, melynek a megoldásában a generációmenedzsment intézménye segíthet.²⁴

Egyes kutatások szerint a munkaerőpiacon elég nagy a szórás az egyes generációk képviselőinek aránya között. A kutatás során vizsgált szervezetek felénél (52 százalék) a munkavállalók átlagos életkora 36 és 45 év közé esik. A második leggyakoribb esetben a munkavállalók átlagos életkora az eggyel fiatalabb életkorcsoport-kategóriába, 26 és 35 év közé esik. Csak a szervezetek 7 százalékánál tapasztalható az, hogy az idősebb munkavállalók nagyobb aránya miatt az átlagéletkor 45 év fölé esett volna. Egyesek szerint a mikrogenerációkkal²⁵ (két generáció határán születettekkel) is külön foglalkozni kellene. Jelen tanulmány ezzel a kérdéskörrel nem foglalkozik, a problémát azonban itt is jelezni szeretnénk.

Az egyes generációk eltérő munkamódszerekkel dolgoznak, és eltérő az attitűdjük az egyes kihívásokhoz, a technológiához. Ebből fakadóan alakulnak ki úgynevezett generációs konfliktusok. Az egyes generációk közötti különbséget sok szempontból leírhatjuk. Ezek közül az egyik, hogy mely életszakaszban találkoztak az internettel. Ez azért kifejezetten fontos mert a mindennapi kiskereskedelem is teljesen átalakul és egyre inkább a digitális vagy internet alapú megoldások befolyásolják.

Ahhoz, hogy vizsgálni tudjuk magát a generációk közötti konfliktust, először meg kell néznünk a generáció fogalmát, majd ezt követően röviden jellemeznünk az egyes generációknál gyakran előforduló munkatevékenységeket, illetve munkavégzéssel összefüggő jellemzőket. A generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, *akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoportja.*"

Fontos, hogy az egyes generációk hogyan állnak hozzá a munkához, éppen ezért röviden jellemeznünk kell azt, hogy melyik generációra milyen jellemző vonások adhatók a munkaerőpiac szempontjából.

²⁴ Tardos, Katalin: *Életkor és esélyegyenlőség: Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében*, Budapest, Magyarország, Szeged, Magyarország: Belvedere Meridionale, mtd Tanácsadói Közösség (2017), 63.

²⁵ Csutorás Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*, PhD értekezés, Budapest, 2020, 38.

Az első a Boomer generáció, akik jólétben születtek már, de a kemény munkában látják a fantáziát. Tudnak egyébként csapatban és egyénileg is dolgozni. Most jelenleg vezető szerepet töltenek be, de nagyrészt alapoznak az egyenrangúságra is. A munkájukat a pénz és a rang motiválja. Az internettel menet közben találkoztak és nehezen viselik a változást. Ami jellemző még a generációra, hogy a munkahelyükön hűséges generációként ismerjük őket. A rendszerváltást megelőzően stabil helyzetük volt egy hierarchikus, de egyébként egyenlőségre épülő rendszerben dolgozhattak. A rendszerváltás viszont megdöntötte ezt a stabilitást, és alapvetően azokat az alapokat vette ki, amelyeket felépítettek maguknak. A változásokhoz lassabban alkalmazkodnak, ezért a fiatal generációk szemében gyakran lassúnak tűnnek, de ez nem jelenti azt, hogy kevésbé lennének hatékonyak a vállalat életében.

Az X generációt a változás és a bizonytalanság jellemzi. Ennek a generációnak a szülei a Boomer generáció tagjai. A munkához való hozzáállásukban alapvetően a munka és magánélet egyensúlyát keresik, szemben a szüleikkel. Könnyen váltanak munkahelyet és stabilabban használják az elektronikai eszközöket, mint a Boomer generáció. A munkatársakkal való kapcsolatra kisebb hangsúlyt fektetnek és vezetőikkel gyakran egyenesen szkeptikusok.

Munkájuk során naprakész információkra van szükségük és szeretnek egyszerre több feladattal szembenézni. Fontos számukra a szabad és rugalmas munkavégzés és az állandó visszacsatolás. Digitális bevándorlóknak is nevezzük őket, mivel az internetet idősebb fejjel kellett megismerniük, azonban a munkavégzésükhöz elvárás lett ennek ismerete. Ez gyakran okoz konfliktusokat munkahelyi életükben.

Az Y generáció tagjai általában optimista életszemlélettel rendelkeznek. Munkájuk során elutasítják a hierarchiát. Az előre jutásban és a jutalmazásban a teljesítményt és a tudást tartják fontos tényezőnek. Kommunikáció tekintetében is elutasítják a top-down szemléletet. Feletteseikkel és munkatársaikkal is bizalmas és motiváló viszonyt igyekeznek kialakítani. Munkájukban a legjobban a pénz és a karrier motiválja őket és kevésbé hűségesek, mint a korábbiakban bemutatott generációk. Bármikor hajlandóak váltani, ha elégedetlenek jelenlegi munkahelyükön. Célorientáltak és a pontos munkaleírást szeretik, ugyanakkor rugalmasságra és szabad időbeosztásra vágnak. Munkájuk során igénylik a figyelmet és a dicséretet. A csapatmunkát jobban kedvelik az egyéni feladatvégzés helyett. X generációs főnökeikkel ez konfliktuspont lehet azok individualista gondolkodása miatt. Életük fontos formálója az internet, ezért digitális bennszülötteknek is nevezzük őket. Problémamegoldásukat és kommunikációjukat a digitális világ formálta. Fordított szocializálódásnak nevezik a szakemberek, hogy a technológia vívmányait gyakran ők tanítják szüleiknek és nem fordítva történik a tanítás.

A Z generáció tagjai is nagyon fiatalok a munkaerőpiac többi tagjához képest. Szinte már minden munkahelyen képviselteti magát ez a generáció. Technikai tudásuk miatt kiváló munkaerővé válnak, ugyanakkor a hatalom-kultúrával egyáltalán nem tudnak azonosulni és hagyományos motivációs eszközök nem működnek náluk. A szabadság, az önmegvalósítás motiváló számukra. Gyorsak a munka és a magánélet területén is, így a fizetésemelésre sem várnak éveket, elvárásaik rögtön magasak. Gyakori visszajelzésre van szükségük a sikeres

munkához. A rugalmasság még egy generációnak sem volt annyira fontos, mint nekik: időben és térben is szabadok akarnak lenni. Az információk gyors áramlása elvárás számukra, így türelmetlennek és nem fókuszálnak tűnhetnek az idősebb vezetők szemében. Fontos számukra a csapatuk összetétele és a jó viszony a munkatársakkal. Az első valóban globális generációnak vagy digitális bennszülötteknek is nevezzük őket, mivel szocializálódásukat és életüket teljesen átalakította az, hogy állandóan online tudnak lenni. A családjuk létszáma jelentősen lecsökkent a korábbi generációkhoz képest, gyakran egykeként, csonka családokban nőnek fel.

Ezek a generációk mind jelen vannak a munkaerőpiacon. Egyre nagyobb számban találhatunk Z generációs munkavállalókat a munkaerőpiacon, de kitolódik a Boomer generáció munkaideje is. Ők is egyre később mennek nyugdíjba. Ennek eredménye, hogy a munkahelyeken úgynevezett multigenerációs csoportok jönnek létre. Ezeknek a csoportoknak a működését nemcsak a csoportdinamika, de a csoport egyes tagjainak generációs igényei is befolyásolják. A multigenerációs csoportok megfelelő alkalmazása a munkahelyen képes arra, hogy a cég brandjét is pozitívan befolyásolja. Azonban az Egyesült Államokban is csak a munkahelyek egyharmadának van felkészülési terve a multigenerációs csoportok kezelésére. Hazánkban pedig az érintett munkavállalók 85%-a szerint a saját munkahelyük sem reagál megfelelő időben a generációs problémákra. A multigenerációs csoportok alkalmazásának természetesen vannak előnyei és hátrányai is. A generációmenedzsment egyik fő feladata, hogy a pozitív hatásokat és az előnyöket domborítsa ki.

Multigenerációs csoportok alkalmazásánál óhatatlanul is előjöhhetnek generációs konfliktusok. Ahhoz, hogy a vállalatok lépést tudjanak tartani a folyamatos változásokkal muszáj multigenerációs munkahelyi környezetet létrehozni. Mivel ez garantálja, hogy minden generáció a saját legértékesebb tudásával járul hozzá a cég tevékenységéhez. A fiatal generációk technikai innovációja szükséges, hogy keveredjen az X és Boomer generációk szakmai tudásával. Azonban ez elkerülhetetlenül munkahelyi konfliktusokat hordoz magában. Pont ez a két terület, a tudásmegosztás és a technológia az, ami a leginkább konfliktusokkal terhelt.

A jelentkező ellentmondások, azok megoldása mindig lehetőséget rejt magában arra, hogy az anyavállalat megfelelő változtatásokat vezethessen be.²⁶ Egy ilyen konfliktus kezelésének sikeressége mutatja meg azt, hogy mennyire eredményes maga az alvállalkozás is akár belső, akár külső alapú ingerről beszélünk. Abban minden generáció egyetért, hogy a konfliktusaik mögött általában értékrendbeli eltérések húzódnak meg. Az értékrend kialakulása azonban nemcsak a generációs hovatartozástól függ. Generációk közös munkatevékenységéből nem mindig fakad értékrendbeli konfliktus és, hogy ez mennyire így van, bizonyítja azt, hogy általában a generációk ugyanazokat a negatív jelzőket aggatják egymásra. A konfliktusok valódi oka általában mélyebben keresendő, mint az értékrendbeli különbségek.

Az egyik ilyen gyökérprobléma, ha a vállalaton belül nem megfelelő a kommunikáció áramlása. Ennek fontosságát mutatja az is, hogy az egyes generációk

²⁶ Fontos a szociális párbeszéd a probléma kezelésében. Lásd még: Prugberger Tamás-Mészáros Melinda: A magyar munkajogi szabályok változásai európai kitekintéssel. Novotni Kiadó, Miskolc, 2020. 180-187. o.

esetében eltérő az információmennyiség iránti igény. Azonban azt is látni kell, hogy a konfliktusok egy része pont abból fakad, hogy a megkapott információ az egyes generáció tagjainak elégségesek, míg a másik generáció tagjai számára kevesek ahhoz, hogy a megfelelő munkát el tudják végezni. Gyakori probléma az is, hogy az eltérő generáció tagjai ugyanazokat az információkat nem ugyanúgy értelmezik. Az ilyen problémák esetében szorgalmazni kell azt, hogy a csapat tagjai megismerjék egymást, ezeken az értekezleteken bevált módszer lehet a túl sok információ adása is. Abból még sohasem volt probléma, hogyha valaki túl sok információt kapott, így lényegében minden generáció tagja megkapja, amit szeretne és a megfelelő mennyiségű információval távozik a megbeszélésekről. Mivel nincs két vállalati struktúra, ami teljesen egyforma lenne és a cégek egyes tevékenységének jellemzőiből fakadóan eltérő méretű csoportokról beszélünk, minden vállalatnak egyénileg kell felkészülni arra, hogy a jelentkező generációs problémákat kezelje, ha hatékonyan akar működni a továbbiakban is.²⁷

A generációk közti megértést támogathatja a párbeszéd ösztönzése mellett az együttműködések szorgalmazása. Az éves elégedettségmérések, a megfelelő vezetési stílus kiválasztása, a több generáció bevonásával kidolgozott mentorprogramok szintén hatékony megoldások lehetnek. Önmagában a szervezetnél a sokszínűség támogatása (nemcsak generációs értelemben) a befogadó környezetet teremti meg, ami a hozzáállásban is az elfogadásra ösztönöz bármely különbség terén.

HR szakemberek ésszerű, „win-win” jellegű megoldások támogatásával sokat segíthetnek abban, hogy a személyi állományban természetesen jelen lévő generációs csoportok közötti eltérő, kölcsönösen egymásra ható érdekek (például a jövedelmek elosztása, a szervezeten belüli státusz, elismertség, jogok és kötelezettségek, munka és magánélet terén) integrációja megvalósulhasson. Ha ezen konfliktusok kezelése nem sikerül, az negatívan hathat a vállalat működésére és nagyfokú fluktuációt eredményezhet.

A szervezeteknél egyfajta „intergenerációs empátia” kialakítása jelenthet megoldást. Ehhez az úgynevezett „generációs intelligencia” lehet egy kulcsfontosságú képesség, mely segít abban, hogy úgy reflektálunk, úgy viselkedünk, hogy azzal megértést mutassunk mások élethelyzete, családi és társadalmi előélete iránt.²⁸ Mindezt úgy, hogy az aktuális társadalmi környezetbe helyezzük el. A megoldás egyik fő kulcsa lehet a generációs intelligencia alap gondolata, mely szerint képesek vagyunk egy más életkorú, vagy más generációba tartozó személy helyébe képzelni magunkat és átélni helyzetüket.

A megoldás egyik útját lehet a Csutorás Gábor Ákos által levezetett folyamat:

- Generációs diverzitás bizottság felállítása, melynek lényege, hogy az elfoglaltságot és az egyoldalú nézőpontból adódó problémákat megkerülve egy olyan csoport jöjjön létre, amelyben a személyi állomány eltérő nézőpontja minél diverzifikáltabban jelenhessenek meg.

²⁷ Csutorás Gábor Ákos: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél, PhD értekezés, Budapest, 2020, 45.-49.

²⁸ BIGGS, Simon –LOWENSTEIN, Ariela (2011): A Critical Approach to Age Relations.1th edition. Routledge. 2011

- A jövőkép-meghatározás során a felső vezetéssel és érdekelttekkel, a szervezeti egységek képviselőivel három különböző, alternatív jövőképet vázolnak fel, amelyben megjelennek a diverzitásból adódó hatások is, majd kiválasztanak egyet, amelyre fókuszálnak.
- Vízió és stratégiaalkotás a kiválasztott scenárióra a felső vezetés bevonásával, melynek végeredménye a generációmenedzsment bevezetésére vonatkozó stratégia.
- Diverzitás-audit személyes interjúk és kiegészítő kérdőív által, amelynek során megvizsgálják a jelenlegi helyzetet és a szervezeti kultúrát a generációs diverzitás szempontjából. Ennek eredményeire alapulhatnak majd a szükséges beavatkozások.
- Szervezeti célok kitűzése a felső vezetés és a diverzitás bizottság által a generációmenedzsment bevezetéséhez.
- Végül a generációmenedzsment bevezetése, amelynek során a diverzitás bizottság felügyeli, irányítja a folyamatokat és a kommunikációt, így például a vezetőfejlesztéseket, csapatépítő programokat és egyéb eseményeket, HR módszerek változtatásait.²⁹

A szervezeti generációs intelligencia fejlesztésének lehetséges eszköze az úgynevezett GEN GAME modell. Ez tulajdonképpen a különböző korosztályú munkatársak közös játékát jelenti a munkahelyen, melynek keretében megismerhetik egymást és megvalósulhat a hatékony munkavégzéshez szükséges összhang. A játékos formát igazolja, hogy a legidősebb és legfiatalabb résztvevők esetében a bevonódást egyaránt a közös játék, mint egyfajta közös hívó szó tudja eredményezni, megteremtve az egyenlőség hangulatát.

A modell négy alappillére a megismerés, a megértés és elfogadás, az újraeretezés, majd a magasabb szintű együttműködés. A modellt megvalósító kb. 20 hetes, szemléletformáló program egyes lépései a GEN GAME mozaikszó kezdő betűihez igazodóan a következők:

- a „gócso” helyzetfeltáró szakaszban áttekintésre kerül a szervezet az elérhető szervezeti adatok (pl. átlagéletkor, szervezeti korfa, fluktuáció, elégedettségmérések és exit interjúk eredményei) alapján. Egy szakértő által, valamint egy generációs kérdőív lefuttatása az érintettekkel;
- „elindulás” egy alapozó alkalommal, ahol a program megismertetése a cél;
- „nézzük”: interaktív, kreatív formában a generációk jellemzőinek megismerése, különböző generációk „szemüvegén” keresztül a világ megismerése-generációs elfogadás erősítése online rendszeren keresztül kapott konkrét feladatokkal, amiket offline térben kell megoldani. Egymás helyzetébe történő kerülés szimulálása, társasjáték-szerűen, az élményszerű tanulás módszerével, a tapasztalatok megosztásával.
- -akadálymentes kommunikáció megteremtése érdekében egynapos gyakorlatorientált tréning, konfliktushelyzetek szimulálásával - mindennapok gyakorlata játékosan, ismét online utókövető rendszer keretei között. A végső,

²⁹ Csutorás Gábor Ákos: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél, PhD értekezés, Budapest, 2020

„együtt hatékonyan” szakaszban egy rövid, fókuszált alkalommal a résztvevők lefektetik az együttműködés szabályait, kijelölik az utakat és akciótervet készítenek, melynek megvalósulása nyomon követhető az online rendszeren keresztül is. A program végén „sikersizület” keretében összegzik az eredményeket

2.7. CSR. A generációk konfliktusát és megoldásait célszerű a társadalmi felelősségvállalás (CSR) keretében is vizsgálni. A CSR egyszerű és általunk is alkalmazhatónak tekintett definíciója szerint ez az érintettek értékeinek és érdekeinek beépítését jelenti az üzleti működésbe.³⁰

Maga a definíció, a vállalatok társadalmi felelőssége, négy, egymásra épülő felelősségi területet foglal magába, olyan gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásokat jelent, amelyek a társadalom részéről jelennek meg a vállalatok irányába, ahol társadalom alatt a vállalati érintettek (stakeholder) széles körét értjük. A gazdasági felelősség a tulajdonosok irányában megnyilvánuló felelősséget jelenti, amely a sikeres és hatékony működést, és a hosszú távú megtérülést tartja szem előtt. Ez a fajta felelősségvállalás általában önkéntes, amely önkéntesség éppen aktuális érdekeken alapszik. A CSR egy olyan fajta felelősségvállalást jelent, amely túlmutat a jogi kereteken, és az alapja inkább etikai. A CSR-ra vonatkozó jogi aktusok inkább a soft law (puha jog) eszközeivel szabályozottak. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lenne negatív hatása a CSR szabályok és irányvonalak be nem tartásának. Mindazonáltal a jelenlegi elemzésben kiemelendő, hogy a vállalatirányítás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának alapvető eleme, különös tekintettel a hatóságokkal, a munkavállalókkal és azok képviselői szerveivel fenntartott kapcsolatokra, valamint a vállalati jutalmazási, javadalmazási és bérezési politikáira.

Ebben a keretben helyezhető el a generációk problémájának a kezelése is, mely elsősorban HR feladat ugyan, de a CSR és a HR jelentős mértékben összefüggenek.

Kiemelt szerepet kell, hogy kapjanak a HR-esek a CSR-ban, ráadásul háromszoros feladatkör hárul rájuk. Egyfelől az ő feladatuk biztosítani, hogy a menedzsment tevékenysége etikusan működjön, másfelől a társadalmi felelősségvállalást be kell ágyazniuk a vállalat életébe, és ennek érdekében minden képzést és támogatást meg kell adniuk a dolgozóknak. Azaz a HR-nek fontos szerepe van ezen tanulási és fejlődési lehetőségek biztosításában is. Harmadrészt az etikai szabályok szervezetbe való integrálása is fontos feladat, amihez szorosan hozzátartozik az is, hogy képesek kell, hogy legyenek vezetői szinten is felvetni a kihívást jelentő kérdéseket, és az azokra adott lehetséges válaszreakciókat. A HR ideális helyzetben van ahhoz, hogy a szervezeti kultúrát felmérje, megértse és megváltoztassa, és levezényelje akár a GEN-GAME folyamatokat is. A CSR-t sokan úgy értelmezik, mint a vállalatnak a közért való felelősségét, mely nem áll meg a vállalat kerítésénél. Ez alapján véve így is van.

A CSR-ként esetében a munkáltató a kötelező jogszabályi kötelezettségein túli gondoskodó hozzáállását emelhetjük ki. Egyfajta magasabb szociális érzékenységet, mely nem csak jótékonyágból történő és döntő részben nem PR tevékenységen

³⁰ Braun Róbert: Vállalati társadalmi felelősségvállalás - a Vállalatok politikája, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2015

alapuló szociális jellegű intézkedések formájában ölt testet. A mai magyar gazdaságban leginkább a külső CSR ismeretes, amikor egy cég dolgozói valamilyen szociális és/vagy közösségi programban segítséget nyújtanak a környezetükben élőknek. Azonban a CSR-nak van egy kevésbé ismert a munkavállalókat célzó belső oldala,³¹ mely nem függetleníthető a munkáltató-munkavállaló kapcsolatrendszerétől, de bizonyos szinten túl is mutat azon. Itt elsősorban nem feltétlenül személyi kapcsolatok elmélyüléséről beszélünk, hanem a bizalmi jellegű jogviszony bizonyos fokú továbbfejlesztéséről szociális kérdések mentén.

Munkahelyválasztásnál a fiatalok (különösképpen a Z generáció) számára fontos szempont az, hogy a vállalat etikusan, fenntarthatóan működik-e, valamint a pusztán üzleti célokra túlmutató, valamilyen magasabb rendű céllal azonosul-e. A vonzó munkahely kiterjed többek között a kismamák visszaintegrálására, fiatal gyakornokok, friss diplomások fogadására, fiatal tehetségek gondozására, a jutalmazási rendszerre, a munkahelyi balesetek kivédésére, a dolgozók munkamagánélet egyensúlyának kialakítására, egészségesnek megőrzésére. De mindenképpen ide sorolható az idősebb generációhoz tartozó munkavállalók és az általuk képviselt tudás megőrzése.

Azonban nem csupán az a lényeg, hogy a munkatársak minél jobban és minél többet termeljenek, hanem az is, hogy jól érezzék magukat. A megfelelő kommunikáció és munkavállalók stakeholder (érintettként) kezelése egyszerre illeszkedik be a CSR és a generációmenedzsmentbe, mint a vállalat életét meghatározó policy. Ezekkel a lépésekkel a vállalati fluktuáció is minimálisra csökkenthető. Ha ugyanis a munkavállalókat a megfelelő kommunikációval a meghatározott közös generációktól független értékek mentén sikerül multigenerációs csoportokba szervezni, az közelebb visz a sikeres működéshez és mindeközben a vállalat egy belső CSR programot is végre tud hajtani, melyben az érintetti menedzsment keretében a munkavállalók érdekeit is figyelembe tudja venni a generációs törések és azonosságok mentén.

3. A generációk közötti együttműködés megoldásai egy társadalmi és munkaerőpiaci programban

A továbbiakban azokat a beavatkozási pontokat vizsgáljuk meg, amelyek a generációk közötti együttműködés megvalósítása szempontjából jelentőséggel bírnak. Meggyőződésünk, hogy a probléma nem oldható meg egyetlen szakpolitika vizsgálatával. A probléma fel/megoldása holisztikus szemléletben, átfogó koncepció keretében kezelhető, amelyet egy társadalmi és munkaerőpiaci programnak nevezünk el. A generális megoldási módozatokat ezt követően a kiskereskedelemben meglévő problémák megoldására fordítjuk le.

³¹ Csapóné Riskó Tünde – Tóth Eszter: Vállalati felelősség – alkalmazottakat célzó belső CSR programok, in: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, 4 (2017), 207-218.

3.1. Javaslat a generációk közötti együttműködés megvalósítása érdekében egy társadalmi és munkaerőpiaci program elemeire. Generációs különbségek és az ebből fakadó konfliktusok minden munkahelyen előfordultak az ott dolgozók között, ez nem a 21. század új keletű problémája. Azonban soha nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív generációk között. A generációk közötti szakadék leírása nagyszerűen megmutatkozik közel- és távolabbi múlt eseményein keresztül. A generációk közötti szakadék elmélyülését a technika folyamatos fejlődése is fokozza. Míg az X és a Boomer generáció között kisebb szakadékokról beszélünk, addig az Y, de főleg a Z generáció sokkal messzebb áll az előzőektől. Ezen szakadékhöz és a belőle fakadó ellentmondásokhoz szükséges négy alappillért:

- Megismerés - meg kell ismerni a különböző generációkat és az ő igényeiket a munka világában is;
- Megértés és elfogadás - a munkáltatóknak ezen ismereteket be kell fogadniuk, értelmezniük kell a saját szervezetükben is;
- Újrakeretezés - olyan új struktúrákat kell kidolgozni, amelyek egyszerre szolgálnak különböző generációk motiválására;
- Magasabb szintű együttműködés - ezen folyamat eredményeképp létrejöhet a generációs szakadékokat áthidaló, eredményes és sikeres munkahelyi légkör.

A generációk közötti konfliktusok feloldását szolgáló szolidaritáson és közös értékeken alapuló munkaerőpiaci és társadalmi programokra van szükség. Ezek a programok ki kell, hogy terjedjenek az alábbiakra:

- Szakoktatás és -képzés a későbbi életszakaszokban
- Egészséges munkakörülmények
- Életkor-kezelési stratégiák
- Foglalkoztatási szolgáltatások
- Az életkor alapján történő megkülönböztetés megakadályozása
- Foglalkoztatásbarát adó-/ és juttatási rendszerek
- A munka és a gondozási tevékenység összeegyeztetése

A meghatározott munkaerőpiaci és társadalmi programoknak a nyitottságra kell épülni. Ezek fakadhatnak abból, hogy már a közoktatásba szükséges bevezetni olyan képességeket, melyek könnyebbé teszik a generációs intelligencia fejlesztését. A generációs intelligencia kialakítása és fejlesztése segíti a generációk közötti íratlan szerződés érvényesülését. A kialakítandó munkaerőpiaci programok egyik alapelveként kell, hogy megjelenjen a generációk közötti íratlan szerződés érvényesülésének erősítése. A társadalmi és munkaerőpiaci változásokat a szerződés erősítése érdekében kell használni és nem annak gyengítésére. Olyan programok kialakítása szükséges, mely egyszerre támogatja a fiatalabb és az idősebb generációkat. A generációk támogatása mellett azonban a vállalatokat is ösztönzi kell, hogy olyan irányelveket és programokat dolgozzanak ki, melyek képesek a generációs konfliktusok kezelésére és ezáltal a munkaerőpiaci fluktuáció megállítására, de legalábbis lassítására.

A programnak figyelembe kell vennie a „sharing” jelenségét és a kétirányú szocializáció lehetőségét. A kialakítandó munkaerőpiaci és társadalmi programnak a tudás megosztására kell alapozódnia egy speciális mentorprogram keretében,

melyben nem csak az idősebb generációk, de a fiatalabbak is mentorálhatnak idősebb generációkat. A digitális technológiák fejlődésével ugyanis egy fordított szocializáció már amúgy is megvalósult. A kialakítandó munkaerőpiaci programnak több rétegűnek kell lennie abban a tekintetben, hogy figyelemmel van az egyes generációk sajátosságaira. A generációk közötti egészséges mértékű versenyt és a szolidaritást egyaránt szolgálnia szükséges.

A fentiek figyelembevételével javasoljuk elsősorban olyan aktív munkaerőpiaci eszközök kialakítását, melyek segíteni tudnak a társadalmi méretű generációs konfliktuson és magukban foglalják a fent említett elemeket. Ezt annál is inkább fontosnak tartanánk, mert a pályakezdő Z generáció és az idősebb, akár nyugdíj előtt álló generáció tagjai egyformán veszélyeztetettek, és egyszerre lehetnek jelentős versenytársai egymásnak. Ennek jó példája az iskolaszövetkezeti és a közérdekű nyugdíjas szövetkezeti tagjai között jelentkező versenyhelyzet is. Egy ilyen program hozzájárul ahhoz, hogy a munkáltató olyan szervezeti kultúrát alakítson ki, amelyben kezelhetővé válik a generációs probléma, mind a generációmenedzsment, mind a CSR eszközeivel.

3.2. Javaslatok a generációk közötti együttműködés elősegítésére a kiskereskedelmi munkahelyeken. A kiskereskedelmi munkahelyeken mindenképpen többszintű problémakezelés lenne javasolt. Ez egyrészt annak a függvénye is, hogy az adott kiskereskedelmi egység milyen munkakörökben és mennyi munkavállalót foglalkoztat. Természetesen egy kisbolt esetében általában más megoldásokat kell keresni, mint egy szupermarketben, vagy egy akár egy hipermarketben. Természetesen lehetnek olyan megoldások, amelyek mindenhol működnek. A problémák forrása és a konfliktusok milyensége függ attól is, hogy az egyes generációk milyen mértékben képviselik magukat az adott munkahelyen. Ezen kívül az is fontos, hogy mennyi és milyen létszámú multigenerációs csoport kerül kialakításra.

Megerősítjük azt, hogy akkor lehetséges sikeres HR menedzsmentet folytatni, ha azonosítjuk és megértjük a generációs különbségeket és ezek hatásait a munkavállalókra. Nem lehet reális cél a generációs különbségek megszüntetése, ehelyett inkább generációs harmóniát (szinergiát) szükséges teremteni. Meg kell találni a módját annak, hogy a generációk közti hasonlóságokra összpontosítsunk, az esetleges különbségeket pedig tiszteletben tartsuk. Így minden generáció preferálja az értékteremtő munkát, a tisztességes megélhetést, az emberhez méltó munkakörülményeket, így közös belső motiváció ébreszthető azáltal, hogy mindannyian az őket foglalkoztató kereskedelmi üzlet sikeréhez tudnak hozzájárulni. További, az adott kiskereskedelmi egységet jellemző közös értékek felkutatásához elengedhetetlen a diskurzus a munkavállalók és a munkáltató között.

A generációs aspektusok alapján személyre szabott ösztönző rendszert alakíthatunk ki, amely során az ösztönző csomag a generációk különböző igényei szerint van összeállítva, és így személyre szabottan motiválja a kiskereskedelemben dolgozó munkatársakat. A munkakörülmények javításával a vállalatok hozzájárulhatnak az alkalmazottak egészségi állapotának megőrzéséhez is. Mindez nemcsak az egészségügyileg kockázatos munkakörökben fontos, hiszen ma az egészséget, s így az ország emberi erőforrásait károsító jelentős problémák közé

sorolható a munkahelyen elszenvedett stressz.

Toborzás. Az első lépés a toborzással kapcsolatos policy kialakítása. Fontos, hogy a toborzásnál figyelemmel legyenek a vállalkozások az egyes generációk jellemzőire, és emellett fogalmazzanak meg olyan generációs semleges értékeket, melyek a későbbiekben olyan vezérfonalak lehetnek, melyekkel azonosulva az egyes generáció tagjai kapcsolódni tudnak egymáshoz, jobban megismerik egymást.

Feltérképezés. Fontos, hogy mielőtt a vállalkozás bármilyen konkrét intézkedést is bevezet, térképezze fel a lehetséges problémákat és veszélyforrásokat is. A megfelelő feltérképezés azért szükséges, hogy látható legyen, hogy mi kerüljön valóban a fókuszba, ezáltal meghatározható, hogy milyen módszerre van egyáltalán szükség.

Kommunikáció. A feltérképezés mellett fontos a kommunikáció. A korábbiakban jelzett adat szerint a munkavállalók 85%-a gondolja úgy, hogy a munkáltató nem foglalkozik a generációs problémákkal. Nem kapnak megfelelő információkat és visszajelzést. Erre javasoljuk, hogy a vállalkozás folytasson aktívabb kommunikációt a munkavállalókkal, valamilyen rendszerességgel adjon számukra visszajelzést. Fontos, hogy figyeljen arra, hogy az egyes generációknak eltérő az információigénye. Ezért javasoljuk a túl sok információ módszerét. Inkább legyen több az információ, abból baj még sosem származott. Illetve azért is fontos az információ adása, mert az egyes generáció tagjai eltérően értelmezhetnek egyes információkat, ezért a vállalkozás törekedjen a pontos és világos információk átadására.

Együttműködés és a másik megismerése. A generációs konfliktusok megelőzésének és kezelésének egyik jelentős formája a generációk közötti együttműködések ösztönzése. Ez megvalósulhat kétirányú mentorprogramokkal. Egyes esetekben a fiatal generációk is lehetnének mentorok. A mentorálás akár speciális párok kialakításával is megvalósulhat. Ennek egyik módszere lehet az osztott munkakör alkalmazása, amikor is ugyanarra a 8 órás munkakörre vesz fel a vállalat egy gyakornokot és mellette alkalmaz nyugdíj mellett dolgozó tapasztalt munkavállalót. A jól kialakított párok erősítik egymás tudását.

Olyan multigenerációs csoportok kialakítása megoldás lehet, melynek a vezetését a fiatalabb generációra bízzák megfelelő érdemeik alapján. A generációs intelligencia fejlesztése szükséges már a közoktatásban annak érdekében, hogy az egyes generációk kölcsönösen tiszteljék egymást. Fontos, hogy a generációk megismerhessék egymást, erre különböző tréningek alkalmazása lehet alkalmas. A csapat összhang megteremtésében sokat segíthet a team building módszere is, illetve a korábban már említett GEN GAME módszer is. Ennek alkalmazását meg kell, hogy előzze a feltérképezés. Nem biztos, hogy minden munkahelyen alkalmazható, ezért szükséges a munkahelyi viszonyokat az alkalmazása előtt felmérni. Exit interjú. Fontos, hogy a HR készítsen kilépő interjúkat, mivel ebből kaphat olyan jelzéseket, mely szerint mely területek újragondolása szükséges.

4. Záró gondolatok

Tanulmányunkban „A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken; érdekképviselői szervezetek együttműködésével és a Miskolci Egyetem bevonásával” címmel a kutatási kérdéseinket megválaszoltuk, és hipotézisünket megerősítettük. A generációs problémák kezelése csak több szakpolitikai akció révén kezelhető, amelyhez hozzátartozik a munkáltatói tudatosság növelése, a szervezeti kultúra átalakítása, munkajogi és foglalkoztatáspolitikai eszközök alkalmazása a 9. pontban meghatározott európai szakpolitikai ajánlások figyelembevételével és a kifejtett megoldási javaslatokkal. Meggyőződésünk, hogy a siker kulcsa jelentős mértékben a folyamatos párbeszédben és a partneri kapcsolatok érvényesítésében rejti.

Irodalomjegyzék

- Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban> (2021.02.25.)
- Csutorás Gábor Ákos: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél. Doktori (PhD) értekezés. Budapest, 2020. 45-49. o.
- A Bizottság közleménye a Tanácsnak az ifjúságot érintő európai szakpolitikákról. Napirenden az európai fiatalokat foglalkoztató kérdések: Az Európai ifjúsági paktum végrehajtása és az állampolgári szerepvállalás ösztönzése {SEC(2005)693}
- A Tanács nyilatkozata a tevékeny időszak és a nemzedékek közötti szolidaritás európai évéről: A következő lépések Európa 2020 Stratégia
- Gyulavári Tamás: A szürke állomány, Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán. Budapest, Pázmány Press, 2014.,
- Prugberger Tamás: Az önfoglalkoztatás intézménye a nyugat-európai és a magyar munkajogban – Magyar Jog, 2014/2.
- Szekeres Bernadett: Fogalmi zűrzavar a munkajogtudományban: az önfoglalkoztatás problematikája– Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica, Tomus XXXVI/2 (2018)
- Ferencz Jácint: Atipikus foglalkoztatási formák. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest- Pécs, 2015.
- COM (2017) 797: Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on transparent and predictable working conditions in the European Union. Brussels, 21.12.2017
- Hugh, C. – K. D. Ewing – McColgan, A. (2012): Labour Law. Cambridge University Press, Cambridge, 38-44
- Rogowski, R. – Robert, S. – Noel, W. (2011): Transforming European Employment Policy- Labour Market Transitions and the Promotion of Capability. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 229-242.
- Unlocking Digital Value To Society: A New Framework For Growth White Paper, World Economic Forum, 2017. <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-unlocking-digital-value-to-society-white-paper.pdf> (Letöltés ideje: 2018. október 13.)
- Szegedi, K.– Mélypataki, G. (2016): A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a jog kapcsolata, Miskolci Jogi Szemle, 1. 51-70.
- Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility,

- European Commission, 2001. europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf (letöltés ideje: 2018. november 1.)
- Kun Attila: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html#_ftn31 (Letöltés ideje: 2018.10.19.)
 - Freeman, R. E. -McVea, J (2006): A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: Hitt, M. A. - Freeman, R. E.- Harrison J. S. (eds.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing.
 - Kun Attila: A multinacionális vállalatok szociális felelőssége (CSR alapú önszabályozás kontra (munka)jogi szabályozás) Ad Librum Kiadó, Budapest, 2009.III.3-6. pontok
 - Kiss György: A foglalkoztatás rugalmassága és a munkavállalói jogállás védelme. Wolters Kluwer, Budapest 2020.
 - https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.html (letöltés ideje: 2018. december 2.)
 - Bellace, J.R. (2018): The Changing Face of Capital: The Withering of the Employment Relationship in the Information Age. In: HENDRICKX, F. – STEFANO, V. (eds.): *Game Changers in Labour Law. Shaping the Future of Work. Bulletin of Comparative Labour Relations – 100*. Kluwer Law International BV, Netherlands, 17.
 - Prugberger Tamás-Mészáros Melinda: A magyar munkajogi szabályok változásai európai kitekintéssel. Novotni Kiadó, Miskolc, 2020. 180-187. o.
 - Murray, B. – Heron, R. (2003): Placement Of Job-Seekers With Disabilities. Elements of an Effective Service. International Labour Organisation. 3-4.
 - Holmes, J. (2007): *Vocational Rehabilitation*. Blackwell Publishing, Oxford. 7-9.
 - Mitra, S. (2006): Capability Approach and Disability. *Journal of Disability Policy Studies*, 4, 236.; <https://doi.org/10.1177/10442073060160040501>
 - Freedland, M. – Countouris, N. (2011): *The Legal Construction of Personal Work Relations*. Oxford University Press, Oxford. 378-379. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199551750.001.0001>
 - Tardos, Katalin: Életkor és esélyegyenlőség: Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében, Budapest, Magyarország, Szeged, Magyarország: Belvedere Meridionale, mtd Tanácsadói Közösség (2017), 63. <https://doi.org/10.14232/belvbok.2017.58534>
 - Biggs, Simon –Lowenstein, Ariela (2011): *A Critical Approach to Age Relations*. 1th edition. Routledge. 2011
 - Braun Róbert: *Vállalati társadalmi felelősségvállalás - a Vállalatok politikája*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2015. <https://doi.org/10.1556/9789630597623>
 - Csapóné Riskó Tünde – Tóth Eszter: Vállalati felelősség – alkalmazottakat célzó belső CSR programok, in: *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 4 (2017), 207-218. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.207-218>
-
-