

**Czifra Laura - Mészáros Aranka**

### **A stafétabot átadása: avagy az újabb generációk megjelenése a munkahelyeken**

*A generációk témája egyre többször kerül előtérbe, akár a munkahelyeken, akár a privát szférákban. A generációk mindig is különböztek egymástól. Azonban a kutatók felfigyeltek arra, hogy a mai kor fiatal nemzedékei több szempontból is különböznek az idősebb nemzedékektől. A '90-es években bekövetkezett társadalmi, szociális és gazdasági fordulatok következtében a fiatalok új szokásokat, körülményeket, feltételeket alakítottak ki, így az igényeik is átalakultak. Egy HR-esnek biztosítania kell a munkavállalóknak bizonyos HR funkciókat. A karriermenedzsment kezd előtérbe kerülni, a munkaerő fejlesztés egyre fontosabbá válik. Egy szervezetben általában valamennyi generáció képviselteti magát és fontos, hogy érezzék, hogy minden generáció értékes egy szervezetben.*

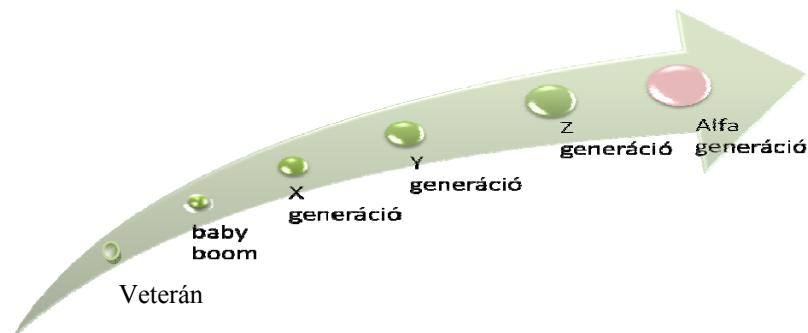
Kulcsszavak: generációk, karriermenedzsment, munkaidő átszervezés, kommunikáció  
JEL code: J110

#### **Bevezetés**

Minden ember sajátos tulajdonságokkal, világnézettel, készségekkel, képességekkel rendelkezik, amelyek összességétől válunk egyedivé, individuummá. Bármennyire is egyediek vagyunk a magunk módján, viselkedésünket, jellemünket nagyban befolyásolja környezetünk, családunk, társadalmunk, kultúránk.

Ahogy megkülönböztetünk népcsoportokat, amelyek közös vonásokat, jellemzőket viselnek, úgy megkülönböztetünk generációkat is. (Gecser 2004) A generációkba a megközelítőleg azonos életkorú egyedeket soroljuk. (Hale at al. 1995, 459.o.)

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



*1. ábra: Az egymást követő generációk  
Forrás: Tari, 2010 alapján saját készítésű ábra*

## Módszertan

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

Vizsgálatomat kétféle módszerrel végeztem el. Először egy online kérdőíves felmérésben kérdeztem meg baby boomereket és Y generációs képviselőket. Majd 2 fókuszcsoportot hoztam létre, ahol X és Y generációs tagokat kérdeztem meg.

A kérdőíves felmérésnél az alapsokaságot egy kazincbarcikai kisvárosból gyűjtöttem össze. A vizsgálatot két 15-15 fős csoporttal végeztem el. A *baby boom* csoport tagjaira alapvetően igaz, ami a baby boom generációt jellemzi. Fontos számukra a tisztelet, a szabályok betartása és a hierarchia megtartása. Számos olyan jellemzőjük van, amely nem csupán a generáció jellemzőinek tudható be, hanem magának a résztvevők korának. Ezért az ilyen jellegű kapcsolatokat megpróbáltam figyelembe venni elemzésemnél, és objektíven szemlélni a vizsgált kérdőíveket.

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

### *Fókuszcsoportos vizsgálat*

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

Az 1. fókuszcsoport vizsgálati helyszíne egy budapesti székhelyű multinacionális vállalatnál folyt. A vállalat 5 HR munkatársát kérdeztem meg a saját és más generációk szokásairól. A 2. fókuszcsoport szintén egy 5 tagú csapat volt, akik különböző területen dolgoznak Budapesten.

## Eredmények

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

### *Munkahelyi kötelezettség*

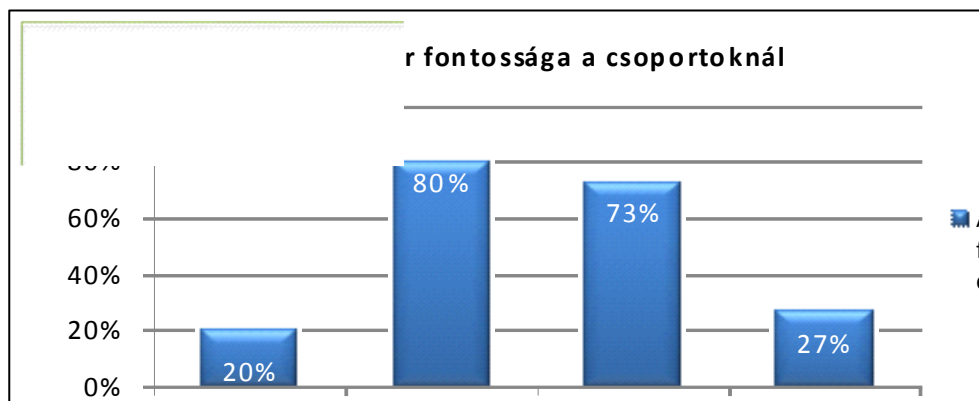
A baby boom válaszadóinak 100%-a szerint (15 fő) a munkahelyi kötelezettség a dolgozó kötelességet jelenti. Egyik válaszadó kitért arra, hogy akkor is, ha éppen nem kap megbecsülést. A baby boom tagjaira alapvetően jellemző, hogy a rájuk kiszabott feladatok ellátását kötelességnek tartják, illetve az,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

Az Y csoport egy tagja a munkahely kötelességről azt írta: „*A szerződésben foglaltakat feltétel nélkül teljesíteni kell.*” (saját forrás) Erre a generációra igaz az, hogy általában csak annyi feladatot lát, amennyit a szerződése tartalmaz. Rájuk már inkább jellemző az önérdék érvényesítése.

### Biztonság és karrier

Vizsgálataim során a baby boom csoport válaszadóinak 100%-a bizonytalanságban érzi magát, valamint a csoport válaszadóinak 100% azt a választ adta, hogy a biztos munkahelyet választaná a bizonytalan munkahellyel szemben, még akkor is, ha ezért alacsonyabb bért kap. Ezzel szemben a fiatal Y-ok inkább a magasabb bért választanák, akkor is ha a munkahelyük bizonytalan lenne.

A baby boom válaszadók egyike sem érzi magát biztonságban. A *baby boom generáció* egyre bizonytalanabbnak érzi munkahelyének stabilitását. Talán ehhez kapcsolódik az is, hogy a karrierista szemlélet sem jellemzi ezt a nemzedéket. A válaszadók közül 12-en (80%) jelezték, hogy nem fontos számukra a karrier. Az Y generáció által megválaszolt karrierre vonatkozó kérdéseknél az ellenkezőjét lehetett tapasztalni, mint az első csoportnál. Míg a baby boom csoportra egyáltalán nem volt jellemző a karrierista szemlélet, addig az Y csoport minden tagja azt jelölte meg, hogy a karrier fontos a számukra. A csoportból 11 főnek (73 %) fontos a karrier.

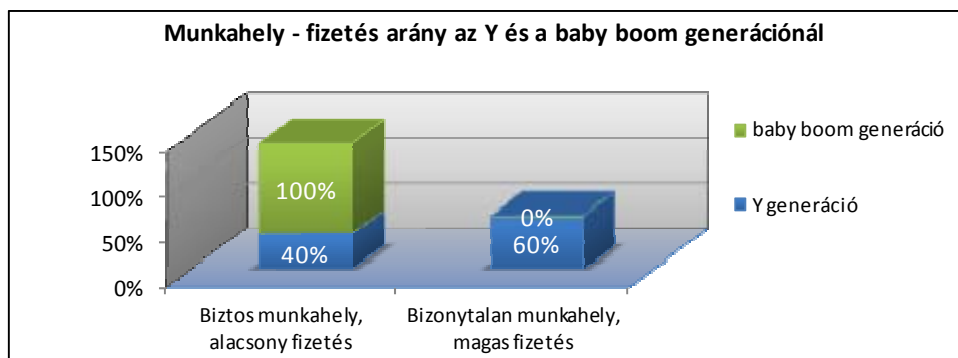


2. ábra: A karrier fontossága a csoportoknál

Forrás: saját szerkesztés

### Munkahely – fizetés arány a baby boom generáció számára

Tari Annamária Y generáció című könyvében azt írta, hogy a baby boom generációnak folyamatosan nagy változásokkal kellett szembenéznie a munkaerőpiacon. A válaszadók eredményei feltehetően azért ilyen alacsonyak, mert a bizonytalan gazdasági helyzet és az állandóan átalakuló munkaerőpiac miatt már nem mernek kockáztatni. Számukra az a legfontosabb, hogy biztos fizetést kapjanak minden hónapban a nyugdíjkorhatár betöltéséig. (Tari 2010)



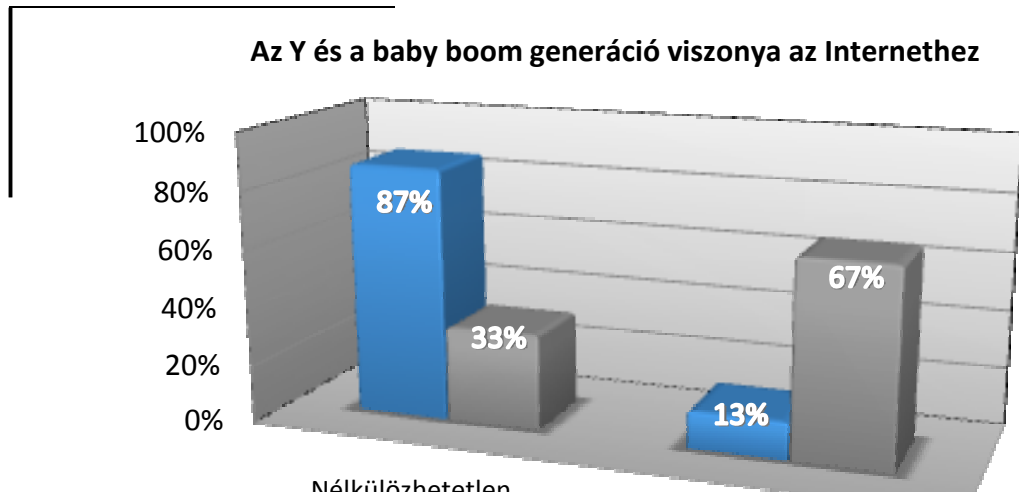
3. ábra: Munkahely – fizetés arány az Y és a baby boom generáció számára

Forrás: saját szerkesztés

### Internet

A két csoport eltérő véleményeket adott a világhálóval kapcsolatban. Mivel a kérdőív nyitott kérdésként szerepeltette az Internet (közösség) fogalmát, így a válaszokat két csoportba soroltam, amelyek alapján a válaszok mérhetőek és szemléltethetőek lettek. Az Internetről alkotott véleményeket a „nélkülözhetetlen” és a „fenntartásokkal kezeli” alapján csoportosítottam. Az Y csoport alapvetően a kapcsolattartást és az információszerzést részesíti előnyben, amikor az Internetet használja. Az Y-ok 13%-a is fenntartásokkal jellemzi az Internet hasznosságát.

A baby boom generáció tagjainak jelentősebb része, 10 fő, (67%) fenntartásokkal kezeli a világhálót, míg a fennmaradó 33% nélkülözhetetlennek tartja a mai társadalomban a használatát.



4. ábra: Az Y és a baby boom generáció viszonya az Internethez  
Forrás: Saját szerkesztés

A technikai eszközök használatának elsajátítása az Y generáció számára nem okoz gondot. Ez a nemzedék a média világában nőtt fel. Ma már el sem tud képzelni egy olyan világot, ahol ezek az eszközök, információs források ne lennének meg. Az Internet a mindennapjaik része, az online lét épp olyan természetes a számukra, mint a víz vagy a levegő.

### Rugalmas munkaidő

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

A felmérés számomra váratlan eredménye, hogy a baby boom résztvevőknek több, mint a fele a rugalmas munkaidőt kedveli. A munkaidő átszervezésével nem olyan régen kezdtek el mélyebben foglalkozni a szervezetek vezetői. A rugalmas munkaidő már régen is ismert volt, azonban egy más formáját alkalmazták. A munkavállalók ott dolgoztak, ahol és amikor akartak.

Az Y csoport válaszai szintén megoszlóak, de az eltérés sokkal nagyobb. A rugalmas munkaidőt kedvelők száma a válaszadók 73%-a a rugalmas munkaidőt preferálja a fix munkaidővel szemben.

Vizsgálataim során arra az eredményre jutottam, hogy bár a rugalmas munkaidő bevezetésére az idősebb generációk is hajlanak ennek a lehetőségnek a bevezetésére. A munkavállalók igénylik azt, hogy a munkahelyen kívüli életüket kényelmesebben beoszthassák, ne szigorúan a munkaidőn túl intézhessék el akár magán, akár hivatalos ügyeiket. (Pape-Beisheim 2010) A fiatal generációk már elvárják mindezt, a baby boom generáció pedig örül a lehetőségnek, ha élhet vele.



5. ábra: Rugalmas és fix munkaidőt kedvelők aránya a felmérésben  
 Forrás: Saját szerkesztés

### Fókuszcsoporthoz vizsgálati eredményei

#### *Informatikai nyelvhasználat, IKT eszközök*

Elsőként azokról a konfliktusokról tettem fel kérdéseket, amelyek az informatikai nyelv használata során alakulnak ki.

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

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

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

A beszélgetés során kiderült, hogy az idősebb generáció szereti megtartani a magánszféráját úgy, hogy mind a munkahelyi problémákat, mind az online világot kizárja az otthonából. Szeret korlátozottan elérhető lenni, nem kíván a technika függőjévé válni. Míg náluk az ún. „online mód” okozza a stresszt, addig az Y és Z generációknál épp az ellenkezője figyelhető meg. „*A magánszféra egy része az online lét.*” – említette a beszélgetés egyik résztvevője.

#### *A mindennapi vagy személyes kommunikáció jellemzői, szabályai*

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

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

#### *HR funkciók (munkaidő átszervezés) bevezetése*

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

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

Feltehetően azért váltanak gyakrabban e generáció tagjai, mert új kihívásoknak akarnak megfelelni, új kapcsolatokra vágnak, tanulnak, fejlődnek. Így egy adott munkakörben eltöltött néhány év alatt a munkavállaló feltehetően minden feladatát már önállóan képes ellátni, így a fejlődése lelassul. A hiányérzet kialakulását követően pedig a komfortérzete csökken, haszontalan érzés lesz rajta úrrá. Ráadásul a trendet nem csupán maguk a munkavállalók alakítják, hanem a média, a munkáltatók, a gazdasági piac, így már-már követelmény minél több tapasztalatra szert tenni. (Junkert 2012)

#### **Következtetések, javaslatok**

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

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

idősebb generáció nem. Azonban a munkaidő átszervezését nem csupán a fiatal generációk, hanem az idősebb nemzedékeket épp úgy igénylik, amely a vezetők számára fontos eszköz lehet az ösztönzésmenedzsment alkalmazásakor.

HR szempontból az Y nemzedék motiválása igazi kihívást jelent. Ezt a generációt a folyamatos tanúlással lehet motiválni. (Szarka 2012) A társadalom és a tudomány fejlődése következtében a munkahelyeken nem csupán a szakmai, de az informatikai háttértudás is egyre fontosabb kompetenciának számít.

A vizsgálat eredményeképpen a következő javaslatokat fogalmaztam meg:

- Javasolom, hogy a vállalatok vezetése mérje fel az idősebb munkavállalók igényeit, és találjanak megoldást a bizonytalanság csökkentésére.
- Javaslatot tennék arra, hogy a vállalatok vezetői megfelelő karrierprogrammal és karriermenedzsmenttel ösztönözzék a fiatal munkavállalókat.
- A rugalmas munkaidő igényeinek felmérését javaslom a továbbiakban azon szervezetek vezetőinél, ahol a feltétel kialakítása lehetséges.
- Az infokommunikációs és informatikai eszközök elengedhetetlenek egy napi irodai munkavégzéshez. Ezért javaslom, hogy a vállalatok vezetői gondoskodjanak olyan képzésekről, ahol a munkavállalók elsajátíthatják a megfelelő informatikai alapokat, ezt kifejezetten megfontolásra ajánlom az idősebb generációk esetében. (baby boom)
- A fiatal munkavállalók megfelelő betanulás útján cégspecifikusan képezhetik magukat. Javasolom, hogy ezekben képzőként vegyenek részt az idősebb munkavállalók.

### Felhasznált irodalom

- BEISHEIM, M. – PAPE, K. [2010]: *Zeit zum Handeln Studie untersucht Generationenmanagement in Deutschland und Österreich* (A cselekvés ideje, Tanulmány a generációmenedzsment vizsgálatáról Németországban és Ausztriában)
- HALE, W.G. – MARGHAM, J.P. – SAUNDERS, V.A. [1997]: *Biológia Értelmező Szótár*, Panem Kft., Budapest
- TARI Annamária [2010]: *Y Generáció*, Jaffa Kiadó, Budapest
- GECSER Ottó [2004]: *Magyar Virtuális Enciklopédia*, nemzedékek ([www.google.hu](http://www.google.hu) kereső oldal, kulcsszó: nemzedékek, generációk)
- <http://www.enc.hu/1enciklopedia/fogalmi/szoc/nemzedekes.htm> letöltés ideje: 2012.10.10. 19 óra 26 perc
- JUNKERT Andrea [2012]: *Generációs motivációkülönbségek a munkavállalók között*, ([www.google.hu](http://www.google.hu) kereső oldal, kulcsszó: motivációs különbségek, generációk)
- <http://ado.hu/rovatok/munkaugyek/generacios-motivaciokulonbsegek-a-munkavallalok-kozott> letöltés ideje: 2012.09.17. 10 óra 05 perc
- SZARKA DÓRA [2012]: *Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy*, HR portal, <http://www.hrportal.hu/hr/minden-generacio-ertekes-csak-mindegyik-mashogy-20120926.html> letöltés ideje: 2012.10.24. 13 óra 10 perc