

# SZAKDOLGOZAT

EFEB Felnőttképzés

HR képzés az alapoktól

## **Generációk az újkorban**

Készítette: Kiss Imola

Budapest 2019



---

# GENERÁCIÓK AZ ÚJKORBAN

---

Generációk viselkedése a munkaerőpiacon



2019. OKTÓBER 22.  
KISS IMOLA – HR KÉPZÉS  
EFEB Akadémia

## Tartalom

<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÁLTALÁBAN A GENERÁCIÓKRÓL.....</b>	<b>4</b>
<b>KONFLIKTUSOKAT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK, ÉS TERÜLETEK.....</b>	<b>7</b>
<b>KONFLIKTUS KEZELÉS ELMÉLETE.....</b>	<b>8</b>
<b>HR FELADATA A GENERÁCIÓ-MENEDZSMENTEN BELÜL .....</b>	<b>8</b>
<b>A GENERÁCIÓK MOTIVÁCIÓI, ÖSZTÖNZÉSI FORMÁI.....</b>	<b>10</b>
<b>GENERÁCIÓ-MENEDZSMENT A GYAKORLATBAN .....</b>	<b>11</b>
<b>KUTATÁS ÖSSZEGZÉSE .....</b>	<b>13</b>
<b>GENERÁCIÓK SWOT ANALÍZISE.....</b>	<b>14</b>
<b>GYAKORLATI PÉLDA A JÓL MŰKÖDŐ GENERÁCIÓ-MENEDZSMENTRE EGY VÁLLALATON BELÜL.....</b>	<b>15</b>
<b>ÖSSZEGZÉS.....</b>	<b>18</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>19</b>
<b>ONLINE FORRÁSOK.....</b>	<b>19</b>

## Bevezetés

Azért választottam ezt a témát, mert nagyon közel áll hozzám a különböző generációk megismerése, empirikus megvizsgálása és tanulmányozása. További motivációm, hogy megtaláljam azokat a struktúrákat és eszközöket, amelyekkel a generációk közötti hidakat tovább építhetem, mint leendő HR-es. Rendelkezem olyan munkatapasztalatokkal, amelyek során a munkáltatók, a vezetők semlegesek ehhez a témához. Ez megmutatkozott az új belépők integrálásában, a merev szabályrendszerekben, a rugalmas munkaidőt pedig egyenesen láblógatásnak titulálták. Véleményem szerint, az említett példák is egy részét képezik a generációk közötti ellentéteknek. Természetesen szükséges az egységes vállalati kultúra, de a szabályokat közösen kell kialakítani - a különböző generációk igényeinek figyelembe vételével.

Úgy gondolom, hogy minden generációnak megvan a maga értékrendje, amiben szocializálódott. Ezt az értékrendet kell összeegyeztetnie a vállalati kultúrával. A baj ott kezdődik, mikor ezek az értékrendek nincsenek összhangban egymással. Nem világos mit vár el a cég a dolgozóitól, vagy a felettes a beosztottjaitól. Nem találhatóak releváns koherenciák, zavaros a kommunikáció és nincs lehetőség feedbackre. Ezek a tények bizonytalanná teszik a munkavállalók nagy részét.

A dolgozatomban mini-kutatás részeként keresem a választ hipotéziseimre. Előzetes feltételezésem szerint a vezetők, felettesek általában nem avatkoznak bele a generációk között létrejövő konfliktusokba, csak akkor, ha a teljesítményt befolyásolják vagy negatívan hatnak a cég/vállalat hírnevére. Nem fordítanak elég energiát arra, hogy mindenki számára elérhetővé és érthetővé tegyék a generáció-menedzsmentet és megismerjék a különböző korosztályú munkavállalók preferenciáit. Ebből eredően a legnagyobb probléma, a közös nyelv hiánya a munkavállalók között, így a hatékony együttműködés szinte lehetetlen. Ez elégedetlenséget, rosszabb esetben fluktuációt eredményezhet.

Meglátásom szerint kevés vállalat alkalmaz teljesítményértékelő rendszereket - ennek következtében a munkavállalók bizonytalannak érzik teljesítményüket.

Céлом, hogy a dolgozatomban feltárjam a generációk közötti konfliktusforrásokat – primer forrású, kvalitatív adatokkal ellátott kutatásom segítségével - és hatékony megoldásokat mutassak be pozitív példákkal, melyeket a vezetőség a HR osztállyal együtt alkalmazhat.

## Általában a generációkról

### **Generáció fogalma**

„A generáció olyan emberek csoportja, akik történelmi időn és helyen osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít számukra.”

### **Generációmenedzsment**

Generációmenedzsment alatt az eltérő korosztályú munkavállalók sikeres együttfoglalkoztatását értjük, amely szerint egy szervezetnek tisztában kell lennie a különböző generációk preferenciáival, valamint a munkahelyi viselkedésükkel. Olyan HR funkció, aminek egyre nagyobb hangsúlyt kell kapnia.

### **Aktív, a munkaerőpiacon jelen lévő generációk bemutatása**

#### **Baby Boomer generáció (1946-1965)**

A baby boomerek a második világháború után születettek, amikor ugrásszerű volt a népességnövekedés. Életüket a háború utáni válság és újrakezdés, valamint a rendszerváltás határozta meg. Szüleik nyitottak, de határozatlanok voltak, ők ebben a szellemben nevelkedtek. Komoly elveik vannak. Fontos számukra a tisztesség, a becsületesség és a szeretet, de a történelmi események is nyomot hagytak személyiségükön. Ez a generáció tekinthető a legegységesebbnek, mert a technológia még nem hatott a mindennapjaikra.

#### **Munkaerőpiaci viselkedés**

- A baby boomerek életük közepén találkoznak a technológiai vívmányokkal.
- Karrierjük szempontjából vonzó számukra a horizontális előrelépés.
- Nagy erényük a fegyelem és a tisztelet.
- Fizikailag is kötődnek a munkahelyükhöz.
- Számukra a munkaidőnek van eleje és vége.

- A változással szemben ellenállók.
- Nehezen építenek ki bizalmat.

### **X generáció (1966-1979)**

Átmeneti generáció, eredetileg **baby busterként** (azaz bébi-csőd) emlegették őket, hiszen ekkoriban látványosan visszaesett a születések száma. Douglas Coupland **Generation X** című regénye lett a generáció névadója. Az X generációsok szüleiknél iskolázottabbak, jó ítélőképességűek, akik megtapasztalhatták szüleik bizonytalanságát - gyakori volt például az állás elvesztése, akár az outplacement következtében. Már kamasz-, és ifjúkorukban találkozhatnak az internettel, munkavégzésüket, életvitelüket alapvetően a web határozza meg. A legtöbbször hagyja, hogy megmondják mit és hogyan csináljanak. Szem előtt tartják a szervezeti szabályzat minden egyes betűjét, de képesek megújulni, tartani a mai felgyorsult életritmust. Erre a korszakra jellemző volt a multi-cégek fokozott megjelenése, és a társadalmi változásokban megjelent a válás.

### **Munkaerőpiaci viselkedés**

- A rendszerváltás miatt újfajta fogyasztói kultúrára kell berendezkedni.
- Számukra a karrier és a pénz a motiváló erő.
- Szeretik látni a konkrét eredményeket.
- Nem kérdőjelezzik meg a szabályokat, és a szabadidőt is képesek feláldozni a munka miatt.
- Elfogadják a változásokat, nyitottabbak a bizalomra.

### **Y-generáció (1980-1995)**

A digitális nemzedék első hulláma. Magánéletükben nap mint nap jelen van az internet. A munkaerőpiacon komoly kihívást jelent az Y-generáció, mert minőségileg újat, mást, a szokásostól eltérőt képvisel. Az Y-generáció már maga alakítja, formálja a munkahelyet a saját képére, legyen az modern, kreatív, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, társalgóval. Nagyra értékelik a szabadságot, formalitásoktól mentes munkakörülményeket. Egyszerre több

feladatot szeretnek végezni. Munkaidejük felénél kevesebb időt töltenek az íróasztal mögött, inkább a legkülönbözőbb helyekről mobiltelefonon és laptopon dolgoznak. Előtérbe kerül a távmunka, a home-office lehetőség.

Bíznak magukban, nem félnek a változástól. Személyes érdekeiket gyakran a céges érdekek elé helyezik, kevésbé lojálisak, mint szüleik. Gyorsan, könnyen döntenek és továbbállnak, akár „tudásnomádként” is, ha jobb ajánlatot kapnak. Napjainkban a tehetségek új generációjáról beszélhetünk, akik valószínűleg több munkahelyi stresszel, konfliktussal kell szembenézzenek. Emellett több lehetőségük lesz, hogy munkahelyet változtassanak vagy értékes tudást és erőforrást tartsanak vissza.

### **Mukaerőpiaci viselkedés**

- Szembeszállnak a megkövült szabályokkal, más képességekkel rendelkeznek, mint az előző generációk.
- Számítógépekkel együtt nőttek fel, igen gyakorlatiasak, és remekül eligazodnak az interneten.
- Öntudatos munkavállalók, akiknek fontos a munka és a magánélet egyensúlya.
- Könnyen váltanak munkahelyet, a pénz már nem a fő motivációs tényező.
- Céljuk a gyors előrelépés a ranglétrán.
- Akarják a változást.
- Kevésbé könnyen építenek ki bizalmat.
- Náluk mutatkozik a leghamarabb a burnout.

### **Z-generáció (1995-2024)**

Nevét az angol "zappers" ugráló kifejezésből kapta. A Z-generáció tagjai már teljes egészében a digitális technológia világában nőttek fel. Ez a generáció, mely már a XXI. század első éveiben állt munkába, gyors váltások jellemzik. Elődeikhez képest egy teljesen más világot képviselnek. A modern technikák, az informatika, az online világ a személyiségük része lett.

### **Munkaerőpiaci viselkedés**

- Társadalmi kapcsolataikat egyidőben élik meg a valós és a virtuális világban. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben.
- Fontos számukra a munka és az élet egyensúlya. Új világot építenek, nem a hagyományos irodai munkakultúrát képviselik, hanem a mobiltelefon, az internet segítségével a világ bármelyik pontján elvégezhetik feladataikat, bár az időérzékük gyakran cserbenhagyja őket.
- Világpolgárként hozzák létre, akár a kontinenseken is átívelő, virtuális közösségeiket. A korosztályok között - a személyiségjegyekben mutatkozó jelentős eltérések ellenére - tényként fogalmazhatjuk meg, hogy a szervezet érdekei, a tudás, a tapasztalatátadás megkövetelik a generációk közötti együttműködést.

## Konfliktusokat meghatározó tényezők, és területek

### Technológia és tudás

A technológia mindennapi életünk részévé vált. Az új nemzedékek számára természetes, hiszen ebben nőttek fel. A Babyboomer és az X generáció viszont életük későbbi szakaszán kellett elsajátítsa a számítógépes - digitális - tudást, mint munkaeszközt. Ez leginkább a kommunikációra gyakorolt negatív hatást, ezáltal szakadék keletkezett a generációk között.

A cél az, hogy a technológiát minél jobban ismerje az összes generáció. Legyen mentor a cégnél, aki ebben segít. A fordított mentor-nap is kreatív megoldás, workshop keretén belül. A tudásmegosztás a legfontosabb ebben a tekintetben, erre nagy hangsúlyt kell fektetni. Minden generációnak megvannak a maga sajátosságai - előnyökkel és hátrányokkal együtt. Mindezekkel együtt hatalmas értéket hord magában minden korcsoport.

### Értékrend, munkamorál

A boomerek a munkahelyi versengést negatívan élték meg. Fontos konfliktusforrásnak is tekintik ezt a munkahelyi jelenséget. Ezzel szemben a fiatalabb generációk a versenyt a munkahelyi környezet természetes tulajdonságának tekintik. Már az X generáció is a versenyszférában nőtt fel, így számukra sem ismeretlen a „competition”, azaz a verseny, versengés fogalma. Az értékrendi különbségekből eredeztethető problémák a nők körében határozottabban jelentek meg. A fizikai dolgozók toleránsabbaknak bizonyultak az értékrendi különbségekkel szemben.



## Kommunikáció

A kommunikációs problémák közül, a személyes visszajelzés hiánya okoz a legnagyobb mértékben konfrontációt a munkahelyeken. Neil 2010-es kutatásai is alátámasztják, hogy már az X generáció is megtanulta, és ezáltal elvárja a folyamatos visszajelzést. A feedback hiánya a bizonytalanság érzését erősíti meg a munkavállalókban. További kommunikációs problémaként mutatkozott, hogy az egyes generációk - eltérő szocializációjuk miatt - máshogy diskurálnak, tárgyalnak - nincs meg a közös nyelv és csatorna. Emiatt sok munkahelyen tapasztalható, az outrider jelenség, azaz a kívülállóság, illetve az egymás közötti kommunikációs torzulás, ignorálás.

A generációk tagjai különböző módon ítélik meg a nézeteltérések kialakulását. A fiatal, digitális nemzedék kifejezetten negatívan éli meg. Helyzetüket nehezíti, hogy életkori sajátosságukból adódóan nem rendelkeznek hatékony konfliktuskezelési módszerekkel. A munkahelyi együttműködés szempontjából Babyboomer és az X generációt a befogadó szemlélet jellemzi, míg az Y és Z generáció általában az életkori különbségekre vezetik vissza a konfliktusok kialakulását, és jóval nehezebben építenek ki bizalmat.

A rendelkezésre álló szekunder források alapján megállapítható, hogy a Y és a Z generáció tagjai a kialakult helyzetre generációs konfliktusként tekintenek, míg a Babyboomer és az X generáció munkavállalói a munkahelyi stresszt és a feszültséget emelik ki, amelynek következtében együttműködési diszharmónia alakul ki a munkatársak között, generációtól függetlenül.

## Konfliktuskezelés elmélete

**Konfliktus fogalma:** A konfliktus olyan, egyének vagy társadalmi csoportok közötti ütközés, amely mögött igények, vágyak, szándékok, nézetek, vélemények szembenállása húzódik meg.

A generációk tekintetében a konfliktusok forrása lehet az egyének eltérő szocializációja, viselkedése, természete, értéke, értékrendszere. Ide sorolható, mint hozadék, a „közös nyelv” hiánya egy vállalatban belül.

## HR feladata a generáció-menedzsmenten belül

A HR szakemberek legnagyobb feladata, hogy a generáció-menedzsmentet elérhetővé és érthetővé tegyék. A vezetőkkel együtt olyan programokat és megoldásokat dolgozzanak ki,

amelyek a munkavállalók számára inspirálók és mindenki számára hasznos ismeret tartalmaznak. A hatékony konfliktuskezelés és közös nyelv elérése érdekében, minél többet érdemes megtudni a különböző generációkról és preferenciáikról. Együttes erővel megtalálni azokat a lehetőségeket, melyek külön-külön és csapatban is motiválják a különböző nemzedékekhez tartozó közszolgálat, illetve a magánszféra munkavállalóit. A vezetők/felettesek az esetek 56,8%-ban semlegesek maradnak, ameddig a konfliktus nem rombolja a légkört és nincs hatással a munkavállalók teljesítményére és a cég/vállalt hírnevére.

Végül a konfliktusok sorában utolsóként említeném a nők helyzetét a munkaerőpiacon. A szakmai siker és/vagy család problematikáját, melynek kapcsán generációnként változó módon jelenik meg korunk nagy kérdése: család vagy karrier? Ez az eldöntendő kérdés főleg a női munkavállalók esetében kardinális kérdés. Véleményem szerint, a családtámogatási rendszer mellett elő kell segíteni a nők visszatérését a munkaerőpiacra, akár „atipikus” foglalkoztatás keretein belül is. Így emelkedhet a születések száma, amely az utóbbi években visszaesett. 1974–76 között, a baby-boom idején 190 ezer újszülött jött világra évente. A család, karrier adott fázisainak torlódása egzisztenciális sokkhatást eredményezhet. A „családbarát” munkahelyeknek – épp ezt szem előtt tartva – korszerű HR-megoldásokat célszerű alkalmazni. Ez átfogóan tartalmazza a távmunka lehetőségét, a rugalmas munkaidőbeosztást - kiegészítve a részmunkaidős foglalkoztatással. Az esélyegyenlőség így tud megvalósulni a nők és a férfiak esetében, hiszen ez társadalmi érdek.

Összegezve a HR-nek és a vezetőségnek együttes feladata, hogy alaposan megismerje a különböző korcsoportba tartozó munkavállalókat. Érdemes workshopokat, tréningeket szervezni, ahol játékosan, „tét” nélkül, a munkavállalók megismerik egymást. Terük és idejük van arra, hogy kérdezzenek egymástól, stressz és vezetői nyomás nélkül. A csapatépítők is kiemelkedő fontossággal bírnak a kommunikáció kiépítésében. Kellemes környezetben, vicces program keretein belül tudják megismerni egymást a munkavállalók. Mindezek szükségesek ahhoz, hogy egyénileg és közösségi szinten a generációk megismerjék egymás preferenciáit, és megtalálják a közös hangot. Ez egy közös társadalmi érdek, melynek gazdasági vonzata is van. A Maslow piramis legutolsó lépcsőjét, az önmegvalósítást így lépheti meg az egyén, amely által kiteljesedhet. Ez hatással lesz a cég/vállalat teljesítményére is, valamint ösztönzően hathat a többi munkavállalóra.

## A generációk motivációi, ösztönzési formái

**Motiváció fogalma:** Maslow szerint az emberi szervezet belsejében rejlik, amely szükségletet indukál. Motiváltnak érzi magát az ember, ha hiányt, vágyat vagy kívánságot érez.

Kétfajta motivációt különböztetünk meg a munka tekintetében:

**Intrinsic** motiváció, primer forrású, önjutalmazó, belső motiváció. A cselekvésben való élvezet, újdonság, kihívás keresésében jut kifejezésre.

**Extrinsic** motiváció, szekunder forrású, külső, eszközjellegű motiváció. Nem a cselekvés élvezete miatt vesznek részt az egyének a tevékenységben, hanem hogy valamilyenfajta jutalmat szerezzenek a cselekedet fejében. Ilyen például: a jutalom, a dicséret.

Az X generációt leginkább a karrierépítés, a bér-, és egyéb juttatások motiválják, valamint a szakmai és személyes fejlődés. A munkakörnyezet nem jelent számukra jelentősebb ösztönző erőt. Az Y generáció számára ösztönző tényező a rugalmas foglalkoztatási forma, valamint azok az előléptetési lehetőségek, amik az előző évtizedekben az X generáció tagjai számára is elérhetőek voltak. Ezt a generációt legnagyobb arányban a személyes fejlődés lehetősége és a cég jó hírneve motiválja a munkahelyén. Emellett a jó karrierlehetőségek, a versenyképes fizetés, a szakmai és a személyes fejlődés, végül az egyéb juttatások és a rugalmas munkakörülmények tesznek vonzóvá egy céget/vállalatot a fiatal munkavállalók körében. A béren kívüli juttatások mind a két generációnál az első három hely valamelyikén állnak. Utolsó helyre az Y generáció a karrierépítés lehetőségét sorolta, az X generáció pedig a fejlesztési lehetőségeket.

A generációk jellemzői, igényei különböznek, mégis található néhány azonosság. Ilyen például a bér, valamint a béren kívüli juttatások, tehát inkább az extrinsic szekunder forrású motiváció dominál. A Z generációról kevés szekunder forrás áll rendelkezésre, saját kutatásom alapján megállapítható, hogy hasonló motiváló tényezőket tartanak fontosnak, mint elődeik, az Y generáció. Motivációs tényezők között szerepel a fizetés, a béren kívüli juttatások és a munkakörülmények, a munkakörnyezet. A két digitális nemzedék között (Y és a Z generáció) kisebb arányban mutatható eltérés.

A munkaadónak célszerű összevetni - a generációk preferenciáinak figyelembe vételével- a cég lehetőségeit, valamint a generációk motivációit, elvárásait. Fontos, hogy biztosítsák a fiatal (Y, Z) dolgozók számára a fejlődést, előrelépést. Emellett több szabadságot

érdeemes elérhetővé tenni számukra, például rugalmas munkaidő-beosztás vagy homeoffice lehetőség.

## Generáció-menedzsment a gyakorlatban

Hipotézisem szerint - melyet közvetlen környezetem véleményére és saját tapasztalataimra alapoztam - a munkáltatók nincsenek tisztában a munkaerőpiacon jelen lévő generációk eltérő preferenciáival, értékeivel, szükségleteivel, motivációival. Továbbá kevés vállalat/szervezet alkalmaz teljesítményértékelő rendszereket, amelyek elengedhetetlenek a munkavállalók magabiztosságához, sikeres teljesítéséhez.

Előzetes felvetéseimre keresem a választ primer forrású, kvalitatív adatokkal ellátott, mini kutatásom segítségével. A munkaerőpiacon aktívan jelen lévő (X, Y, Z) generációkból két embert kérdeztem meg azonos kérdéssorral, amely az említett problémákra reflektál. A különböző generációk megoszlása eltérő, nemek tekintetében a nők vannak nagyobb arányban jelen a kutatásban.

Az első kérdés, amely a generációs megoszlásra vonatkozott a munkahelyen, a megkérdezettek nagy része az X, Y, Z választ adta. Ebből megállapítható, hogy aktívan jelen van már a Z generáció is a munkaerőpiacon. A teljesítményértékelés szükségességét a válaszadók 100%-a gondolta rendkívül fontosnak. Az X és az Y sőt a Z generáció tagjai is elmondták, hogy inkább szám adatokban, statisztikai formában valósul meg az értékelés. A kutatásban részt vettek 100%-a kiemelte, hogy szükség lenne a szöveges értékelésre is - a kemény adatok mellett. Úgy vélik, abból tudnának fejlődni, és sokkal magabiztosabban végeznék munkájukat. Néhányuk szerint kevesebb konfliktus és stressz lenne jelen, ha ebben fejlődnének a vállaltok/cégek.

A munkavállalóknak a 360 fokos, teljes körű teljesítményértékelésre lenne igényük. Ez az értékelés a szám adatok mellett „puha” adatokat, szöveges értékelést is magában foglal, amelyből a munkavállalónak egyértelműen kiderül, hogy milyen területen, munkafolyamatban kell fejlődnie. Az értékelő lapon ezeket a területeket, fejlődési alternatíva-lehetőségekkel szükséges feltüntetni, például: tanfolyam, tréning, coaching. Ez olyan együttműködés a munkáltató és munkavállaló között, amely növeli a beosztottak motiváltságát, és a cég jó hírnevét egyaránt. Véleményem szerint a 360 fokos értékelés a leghasznosabb, amelyben a munkavállalónak lehetősége van saját teljesítményét is értékelni.

A konfliktuskezelésre vonatkozó kérdésekre szinte - generációtól függetlenül - egységesen azt a választ kaptam, hogy mindenki a saját módszerével, egyéni módon oldja meg a problémákat. A vezetőséget nem igazán vonják be, maguk között igyekeznek rendezni a nézeteltéréseket. Eddig azonosság mutatkozott a generációk között. A résztvevők között egy pozitív példát is említenék: az egészségügyben tartanak rendszeres konfliktuskezelési tréningeket. Ezt nagyon hasznosnak találom, nemcsak a munkahelyen, hanem a magánéletben is hasznosítható.

A probléma forrását illetően differencia mutatkozott meg a válaszok között. Az X generáció szerint sokszor a fiatalok lazább munkamorálja, hozzáállása okozza a konfliktusokat. Példaként említették, hogy nem végzik el precízen a saját feladataikat, kicsúsznak a határidőből. Az X generáció elmondása alapján ezek a felgyűlt, el nem végzett feladatok ilyen esetben rájuk maradnak. Ennek következtében feszültté válik a munkahelyi légkör. Ez a generáció arra is felhívta a figyelmet, hogy az Y és főleg a Z generáció tagjaival nem tudnak problémákat megbeszélni. Elmondásuk alapján általában flegmák, mindig sietnek valahova, kapkodnak. Sok feladatot akarnak egyszerre elvégezni. További idegesítő tényezőként példának hozták a túl sok elektronikai eszköz (telefon, tablet, laptop) együttes és állandó használatát.

Ezzel szemben a digitális nemzedékek problémaként említik, hogy az X generáció nem érti, hogy szükség van a munkahelyi formabontásra, és nem minden munka/munkafolyamat kivitelezhető az irodából. Az Y generációs válaszadók konfliktusforrásként kiemelték a homeoffice munkarendet és a távmunkát. Sokszor megkapják az idősebbektől, hogy nem ülnek annyit az irodában, tehát biztos kevesebbet dolgoznak. A digitális technikát – mint munkaeszközt használják, ebben nőttek fel. Problémaként említik a kőbe vésett szabályokat és elavult vállalati/ szervezeti kultúrákat. Erre példa a lineáris szervezeti modell, amely nem működőképes, nehézkes kommunikációáramlása és rugalmatlansága miatt.

Az Y és a Z generáció szerint az idősebbek nem engedik, hogy saját ötleteiket megvalósítsák, sokszor tapasztalataikra és korukra hivatkozva elnyomják ezeket a generációkat. Ez negatívan hat a munkahelyi közösségre, légkörre, amely motivációs tényezőként szerepel a fiataloknál. Kutatásomból megállapítható, hogy az eltérő szocializációs környezet, közös nyelv, empátia, türelem hiánya mind hozzájárul a nézeteltérések kialakulásához.

Előzetes feltevésem szerint a munkaerőpiacon aktívan jelen lévő generációknak szükségük van a visszacsatolásra, az teszi őket öntudatosra és magabiztossá. Ezzel a tézissel a

kutatásban részt vevők mindegyike egyetértett. A válaszadók közül néhányan említették, hogy a cégüknél a visszacsatolás teljesítményértékelés formájában jelenik meg, viszont csak statisztikai (szám/kemény adatos) formában. Kiemelték - generációtól függetlenül -, hogy a szöveges értékelés fontos lenne számukra, és motiváló tényezőként jelölték meg. Példaként néhányan említették, hogy negatív visszajelzést /szankciókat/ szoktak kapni, de pozitív, építő kritikát szinte soha.

Arra a kérdésemre, milyen módszerekkel, programokkal és eszközökkel lehetne optimalizálni a generációk közötti ellentéteket a munkahelyen, egyöntetű és egységes válaszokat/javaslatokat kaptam. Pozitívan szemlélve megállapítható, hogy a generációk felismerték a problémákat, és szeretnék megtalálni a „közös hangot” egymással. Javaslatként említették a csapatépítő programokat, ahol lehetőségük nyílik jobban megismerni egymást, és az új belépők integrálását is elősegítheti. Emellett kiemelték a különböző tréningeket, coaching képzéseket, workshopokat amelyek továbbfejlesztik a szükséges ismereteket, ezáltal segítve a munkát.

A sokat említett teljesítményértékelést is fontosnak tartják, hiszen ez egy magabiztosságot ad az embernek, az egyének kiegyensúlyozottsága pedig javítja a munkahelyi légkört. Egy Z generációs munkavállaló említett egy szuper ötletet, amit én is hasznosnak gondolnék. Javasolta a munkahelyen belül az ingyenes terápiákat, pszichológusi konzultációkat. Ez megvalósulhatna egyéni vagy csoportos formában is, igény szerint. A problémákról beszélni kell, ezt a beszédet pedig tanulni kell.

## Kutatás összegzése

Kutatásomból megállapítható, hogy a korcsoportok életkoruktól függetlenül felismerték a generációs problémákat. Készek tenni azért, hogy a közös nyelvet, kiegyensúlyozott légkört megteremtsék, nyitottak egymás felé és a változásra is. Egyértelműen megállapítható, hogy az eltérő szocializáció, munkamorál, motiváció a problémák primer forrása. Emellett mutatkozik még a munkahelyi stressz és felettesi nyomás.

Meglepő volt számomra, hogy a válaszadók nagy részénél nincsen meeting, megbeszélés a cégen/vállalaton belül. Szerintem, heti-havi megbeszélésekre szükség van a hatékony működéshez és a kiegyensúlyozott légkör és munkakörnyezet megteremtéséhez.

Pozitívan tapasztaltam, hogy egyre több cég alkalmaz teljesítményértékelő rendszereket, habár a szöveges értékelést gyakran nem kerül bele. Primer forrású kutatásomból

kiderült, hogy a munkavállalóknak igényük van a feedbackre, pozitív-negatív visszajelzésre egyaránt.

A kutatásból releváns koherenciák és konzekvenciák állapíthatók meg. Az X generációnak azt a legnehezebb elfogadnia, hogy egyre inkább előtérbe kerül a távmunka és a homeoffice lehetőség, amivel a fiatalabbak élni szeretnének. A formabontásnak teret kell engedni, és egy egységes, mindenki számára elfogadható vállalati kultúrát kell létrehozni. A digitális nemzedékeknek pedig figyelembe kell venniük az idősebb generáció munkatapasztalatait, tanácsait. Türelmesnek és munkájukra igényesnek kell lenniük. Véleményem szerint a generációk nyitottak a különböző csapatépítő, workshop, és egyéb közösségépítő programokra. A kutatásomban részt vevő munkavállalók közül sokaknak jó ötleteik voltak a generációs nézeteltérések elsimítására: Például: munkahelyen belül belső pszichológiai konzultáció, konfliktuskezelési tréning lehetősége. Véleményem szerint, ez egy jó kezdeményezés lehetne, amely közelebb hozná egymáshoz a generációkat.

#### Generációk SWOT analízise

Generáció	Erősségek	Gyengeségek	Lehetőségek	Veszélyek
Babyboomer	Szabálykövetők, munkának értéke van, pontosak, precízek	Változáshoz való alkalmazkodás, bizalom és nyitottság hiánya	Horizontális előrejutás	Határozatlanság, feedback hiánya
X	Szabálykövetők, Nyitottak a digitális világ felé	Munkát gyakran a magánélet elé helyezik	Fejlődés a technológiában	Pénz, mint motiváció, túlzott stressz
Y	Innovatívak, öntudatosak, gyakorlatiasak, határozottak	Munkahelyek közötti gyors váltás, hirtelen döntések	Sok lehetőségük van munkahelyet változtatni, munkahelyi formabontás	Burnout, mindent egyszerre akarnak, nagyfokú stressz

<b>Z</b>	<b>Bátrak, innovatívak, határozottak</b>	<b>felelősség hiánya, „ugrálás”, gyors, hirtelen döntések</b>	<b>Sok lehetőségük van munkahelyet változtatni, homeoffice lehetőség, digitális világ létrehozása</b>	<b>Burnout, sok inger, zajos „csatorna”, nagyfokú stressz</b>
----------	--	---	---	---



Az utolsó lépcsőfokra törekszik mindenki, azonban csak kevesen érik el. Az önmegvalósítás csak akkor valósul meg, ha az összes alatta lévő szükséglet kielégítésre került. Ehhez pedig szükséges a személyiségfejlődés és a szakmai elismerés.

Gyakorlati példa a jól működő generációmenedzsmentre egy vállalatban belül

Példaként egy autófejlesztéssel foglalkozó vállalatot mutatok be, a versenyszférán belül. Azért esett a választásom a gépjárműiparra, mert a generációs megoszlás jelentősen eltérő a különböző osztályokon belül.

A cégen belül mátrix szervezeti kultúrát alkalmaznak, ahol funkcionális és tárgyi szemléletű a munkamegosztás. Emellett havi teljesítményértékelés van, amely statisztikai úgynevezett „kemény” adatokat és szöveges, „puha” adatos értékelést is tartalmaz. Ezt a HR osztály készíti, a vezetőséggel és kollegákkal egyeztetve. A különböző osztályok heti szinten - keddenként - „meetingelnek”, ahol a felmerülő gyártási, eladási, reklámozási és marketing problémákat beszéljük át, javaslatokat tesznek. Generáció terén a vállalatban belül dolgozik X, Y és Z munkavállaló is. A generációk a cégen belül osztályonként is „keverednek”.

A gyártási és fejlesztési folyamatokért összesen húszan felelnek. Ide tartozik még a garanciális szervizelés és javítás is. Ezen az osztályon tapasztalt, többnyire idősebb munkavállalók dolgoznak az X generációból. Ők azok a dolgozók, akiknek a szenvedélyük az autószerelés, fejlesztés. Legtöbbjük, tíz-tizenöt éve dolgozik a cégnél, a sikereket együtt élték/élik meg. Gyakorlatias, precíz emberek. A cég az utóbbi egy-másfél évben, sok friss diplomás mérnököt felvett, akik az Y generáció tagjai közül kerültek ki.



A HR osztály tudatosan készült az újonnan felvett munkavállalók integrációjára. Az új dolgozók munkába állását megelőzte egy hétvégi csapatépítővel egybekötött workshop. Reggel játékos feladatok voltak, ahol különböző generációk kerültek egy csapatba. Természetesen a büszkeségek, az új innovatív elektromos autók is ki voltak állítva. Emellett veterán - korábban fejlesztett - autókat is ki lehetett próbálni. A workshop keretein belül, az X generációba tartozó mérnökök játékosan, és érdekesen magyarázták el a hibrid-elektromos motorok fejlesztéseit, működését az ifjú kollegáknak. A vezetőség is részt vett a csapatépítőn, fontosnak tartják az egységes közösséget. Évente kétszer szoktak csapatépítő programokat és tréningeket szervezni. Emellett az elmúlt egy évben a HR osztály javaslatára bevezették a konfliktuskezelő tréninget is.

A statisztika szerint a legnagyobb problémát a stressz és a határidők betartása okozza, illetve az ügyfelek panasz-elégedettség optimalizálása. Ebből megállapítható, hogy az egyes osztályokon teljesen más jellegű problémák vannak jelen, azonban a cég egységes, sikeres működéséhez elengedhetetlen ezeknek a rendezése.

A gyártó osztályokon a megszokott csapatban dolgozik pár új Y generációs munkavállaló, ahol talán még érződik, hogy nemrég érkeztek. Sokat kérdeznek, megfigyelnek. Érzik a nyomást, ami a tapasztalt gyártókon, mérnökökön van, abból adódóan, hogy őket is segíteniük kell, de haladni kell az aktuális projektekkel is. Ezen az osztályon jellemző a túlóra, amit az újoncok - talán fiatalságuk miatt - nehezebben viselnek. Munkamorálban az idősebbek alaposabbak, a fiatalabbak gyorsabbak. A kettőt összhangba kell hozni. Ebben segít a türelem, és a közös munka sikeres megvalósulása. A cég - hogy könnyítse az új dolgozók integrálását, betanulását - létrehozta a vállalaton belül a mentorprogramot. Minden felvett munkavállaló mellett van egy mentor, aki figyeli és segíti a betanulási folyamatokat. Közvetít a vezetőségnek, értékeli a betanulót. Így az integrálási folyamat sokkal gördülékenyebben megy végbe, kevesebb a határidős nyomás is. Emellett folyamatos tréning, továbbképzés van az új munkavállalók számára.

A fejlesztési osztály is ezen az elven működik és épül fel. Ide a gyártó osztályon eltöltött 2 év után lehet pályázni, általában belsőleg hirdetik meg az üres pozíciókat. Pénzt és időt spórolva. Elsősorban a teljesítményértékelést és pályázati munkát veszik figyelembe ennél a pozíciónál, illetve a gyártási osztályvezető ajánlásait.

A marketing osztályon átszervezés történt az utóbbi egy évben. PR és marketing osztályt egybeolvasztották, és sok új, fiatal munkavállalót vettek fel. Főleg Y és Z generáció

tölti be jelenleg ezeket a munkaköröket. A digitális nemzedékek között is akadnak néha nézeteltérések. A Z generáció szinte mindent a közösségi platformokon hirdetne, nem gondolván arra, hogy az idősebb ügyfeleknek nem biztos, hogy ez a platform az elsődleges elérési felület. A piackutatások szükségességét nem mindig ismeri fel ez a generáció. A call center részleg is ehhez az ághoz tartozik a vállalaton belül. Itt többnyire Z generáció dolgozik, akik szakmai gyakorlatukat töltik a cégnél. Számukra is biztosított a mentor program. A meetingek itt is heti szinten történnek, viszont náluk kötelező a konfliktuskezelési tréning, amely havonta egyszer van.

A vállalat nagy hangsúlyt fektet dolgozói egészségmegőrzésére, kikapcsolódására is. Minden munkavállalónak lehetősége van a Balatonalmádiban található céges üdülőt igénybe venni. Emellett a vidéki munkavállalóknak /beosztásuknak megfelelően/ biztosítva van céges autó, és utazási költségtérítés. A cégen belüli autóvásárlás is kedvezményes - a munkavállalók számára.

A vezetőség egyénileg és csoportosan is nagy hangsúlyt fektet a teljesítményértékelésre. A csoportos értékelés elősegíti a csapat, „mint egység” kialakulását, egységességét, közösséghez való tartozás érzését.

Véleményem szerint a mátrix vállalati kultúra jól működik ennél a cégnél. A dolgozók munkáját értékeli: anyagilag és erkölcsileg is. Korrekt mentorprogramokkal segítik az új munkavállalók integrálását a vállalaton belül, amely pozitív aspirációnak tekinthető. A csapatépítő programok és tréningek pedig szintén hasznosak, és közelebb hozzák a dolgozókat egymáshoz. Elősegítik az outriders-ség minimalizálását. A rendszeres megbeszéléseken lehetőség van a felmerülő problémák megbeszélésére, a konfliktuskezelési tréning pedig eszközt ad a munkavállalók kezébe, amit hasznosítani tudnak.

## Összegzés

A dolgozatomban a generációk közötti különbségeket elemeztem, amely egy örökzöld téma a munkaerőpiacon.

Azért választottam ezt a témát, mert személyesen is érintett voltam a kérdésben és kíváncsi voltam, milyen megoldásokat alkalmaznak a különböző vállalatok a hatékony generációmenedzsment elérése érdekében. Erre a kérdésre irányuló primer forrású kutatásomból kiderült, hogy ezek a hipotézisek valósak, és léteznek a generációk közötti ellentétek. Véleményem szerint: a legtöbb problémát a stressz, a felettesi nyomás és a szigorú határidők együttesen okozzák a munkavállalók között, csak hajlamosak vagyunk - főleg a fiatalabbak - generációs nézeteltérésnek értékelni a kialakult helyzetet. Ennek ellenére az eltérő szocializáció, és technológiai ismeretek is konfliktusforrások. További problémaként értékelem, a vezetői/felettesi semleges hozzáállást egy konfliktushelyzetben.

Pozitívan tapasztaltam azt, hogy néhány vállalat alkalmaz olyan teljesítményértékelő rendszert, amelyben a számadatok mellett szöveges értékelés is szerepel. A kutatásomban részt vevők 100%-a kiemelte a teljesítményértékelés fontosságát. Szintén pozitívan értékelem, hogy a generációk felismerték a problémákat és készek tenni ellene, nyitottak a workshopokra, tréningekre, csapatépítőkre. Véleményem szerint, ha a cégek - a HR osztállyal együtt - felméri a dolgozóik különböző igényeit, motiváló tényezőit és annak megfelelően alakítják a vállalati kultúrát, szerveznek programokat, a generációk közötti ellentétek halványulni fognak. Ez egy társadalmi és gazdasági érdek, amely növelheti a vállalat/szervezet sikerességét.

Összességében tehát létező fogalom a generációk közötti ellentét, emiatt szükség van a generációmenedzsmentre, amit a HR osztály a vezetőséggel együttesen dolgoz ki. Egy olyan fontos HR funkció, amely magában foglalja a munkavállalók motiváló tényezőit, juttatásait, preferenciáit és hidat épít a dolgozók közé. A gazdasági tőkén kívül a humán állomány képezi a vállalkozások legfontosabb és legspecifikusabb részét, így ez a területen mindig szükség van fejlesztésre.

## Irodalomjegyzék

1. Nemes O. (2019). Generációs mítoszok-Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira. HVG könyvek, Budapest.
2. Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., Beke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban Vezetéstudomány / Budapest Management Review 1. évf 4.sz. DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.04.08
3. Tari A. (2010).Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Jaffa Kiadó, Budapest.
4. Zombainé T. K. (2015): Generációk összehasonlítása, különös tekintettel a Z generáció és tanáraik között fellelhető különbségekre. [Szakdolgozat]

## Online források

1. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4064/1/VT\\_2019n4p77.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4064/1/VT_2019n4p77.pdf)
2. <https://megoldaskozpont.com/generaciomenedzsment-a-munkahelyen/?fbclid=IwAR3A7yPYooINGyrpMjLQf5TfRPiLIswu58RfIT-9XjLh8tDyx6Y7AVvEJ0U>
3. <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G322FerinczAdrienn.pdf>