

Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai



Az utóbbi időben az emberi erőforrás-gazdálkodás, menedzsment és tanácsadás szakirodalmában egyre több tanulmány jelenik meg a generációs problémákkal kapcsolatban. Ez nem véletlen, hiszen az egyes generációknak a munkához való viszonya, elvárásai, ösztönzési lehetőségei és menedzselése jelentősen eltér egymástól. Ezeket az elvárásokat, az egyes generációk közötti együttműködést és a közöttük lévő konfliktusokat a menedzsereknek, többek között a HR menedzsereknek és szakembereknek is megfelelő módon kell tudni kezelni a stratégiai célok megfogalmazása és gyakorlati megvalósítása során.

A tanulmányunkban felvázoljuk egyrészt az Y generáció fogalmát, jellemző vonásait, a munkával kapcsolatos attitűdjeit, elvárásait, valamint a cégek/intézmények emberi erőforrás menedzsment (EEM) rendszerei tevékenységeivel kapcsolatos új kihívásokat.

A felvázolt megállapítások a témával foglalkozó szakirodalom feldolgozásán alapulnak, s elsősorban a gazdaságilag fejlett országok multinacionális/transznacionális vállalatainak és leányvállalatainak, valamint a tudásalapú szervezetek egy csoportja munkaköreinek egy részterületére, a szellemi foglalkoztatottakra vonatkoznak.

AZ Y GENERÁCIÓ FOGALMA ÉS JELLEMZŐ VONÁSAI

A generációs csoportosítás mindig magában hordozza a sztereotípiák megjelenésének veszélyeit. A különböző generációk jellemzői mind általánosítások, vagyis nem feltétlenül igaz a generáció minden egyes tagjára minden egyes

[1] Újvidéki Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar (Szabadka), Menedzsment Tanszék, egyetemi docens (slavica@ef.uns.ac.rs).

[2] Nyugat-magyarországi Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Humánerőforrás-fejlesztési Intézeti Tanszék, egyetemi docens (szretyko@atif.hu).

tulajdonság. Ennek ellenére hasznos lehet ezen jellemzők áttekintése, akár kifejezetten csak a munka világára koncentrálva.

A generációk felosztásával kapcsolatosan a legelterjedtebb felfogás szerint megkülönböztethetjük egymástól a veteránokat, a baby boom generációt, az X generációt és az Y generációt. Több szakirodalomban lehet találkozni a Z generációval is. Az egyes generációkhoz az alábbi korosztályok tagjai tartoznak:

- a veteránok generációját a II. világháború előtt születettek alkotják,
- az 1946 és 1960 között születetteket szokás a baby boom generáció tagjainak nevezni,
- az X generációhoz tartoznak az 1960 és az 1980 között születettek,
- az Y generáció megnevezés az 1980 és 2000 között született fiatalok,
- a Z generációhoz pedig a 2000 év után születettek tartoznak.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az Y generáció megnevezés általában az 1980 és 2000 között született fiatalokra vonatkozik, akik az internet teremtette virtuális világot már természetes közegüknek tekintik. A szakirodalomban e nemzedék tagjait különböző megnevezésekkel illetik, és a születésük idejének meghatározása sem egységes. A digitális, a millenárius, az internet-, a jövő generáció, de a www-generáció, az e-generáció és a cyberkids elnevezés is az Y generáció szinonimájának tekinthető.

Broadbridge, Maxwell és Ogden^[3] az 1977 és 1994 között született fiatalokat tekintik az Y generáció tagjainak. Hess és Jepsen szerint^[4] ide az 1980 és 1994 között született fiatalok, míg Jorgensen álláspontja alapján^[5] az 1977 és 1988 közötti nemzedék tartozik ide. Véleményünk szerint, figyelemre méltó Hubschmid meglátása,^[6] aki arra hívta fel a figyelmet, hogy míg a gazdaságilag fejlett USA-ban vagy Németországban az 1980 és 1999 között született fiatalok sorolhatók az Y generáció tagjai közé, addig a tranzíciós országokban (pl. Oroszországban) az 1990-es évek változásai után született nemzedék tekinthető a digitális generációnak.

Az 1956 és 1980 között született X generáció gyermekeiként számon tartott Y generáció tagjait a szakirodalom egységesen jól képzettnek, önbizalommal és integritással rendelkező fiataloknak tekinti, akik nagyon jól ismerik a modern technológiát és fogékonyak az újítások iránt. A digitális generáció tagjai általában függetlenek, önállóak, célorientáltak, kreatívak és vállalkozó szelleműek. Hubschmid összefoglalója szerint^[7] az Y generáció általános személyiségjegyei

[3] Broadbridge, M. A. - Maxwell, A. G. - Ogden, M. S. (2007): *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y*. Career Development International, Vol. 12., No. 6. 526.

[4] Hess, N. - Jepsen, M. D. (2009): *Career stage and generational difference in psychological contracts*. Career Development International, Vol. 14., No. 3. 265.

[5] Jorgensen, B. (2003): *Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era*. In: Emerald Research Register [online]. (Letöltve: 2012.09.03)

[6] Uo.

[7] Hubschmid, E. (2012): *Generation Y in Switzerland and Russia: the challenge for cross-national employer branding*. Elérhető: <http://www.iop.unibe.ch/userfiles/file/Lehre/IHRM/Gen%20Y%20in%20RUUnCH.pdf> (Letöltve: 2012.09.04).

közé tartozik még az individualizmus, a nárcizmus, az önérzet, a külső irányítottság (locus of control) és a csoportorientáltság.

Fontos hangsúlyozni, hogy a szakirodalom (Pl. Jorgensen, Weyland) szerint^[8] az Y generáció sem teljesen egységes. Egy kulturálisan és társadalmilag változatos nemzedékkel állunk szemben, tagjaik sorában különböző – sőt néha ellentétes – értékeket valló fiatalokat is találhatunk.

AZ Y GENERÁCIÓ MUNKÁVAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, ELVÁRÁSAI

A különböző generációknak a munka világával kapcsolatos jellemző vonásait markánsan foglalja össze az alábbi táblázat:

1. táblázat: A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzői

| Megnevezés | Veterán | „Boomer” | X-generáció | Y-generáció |
|-----------------------|---|---|--|---|
| Technológia | Nem jártas az új technológiákban, képezni kell | Nem szokott hozzá, hogy rábízza magát az új technológiákra, ellenáll | Technológia-őrült. A legújabbat akarja | Internet az alapvető kommunikációs eszköz, megszokta az interaktív megoldásokat |
| Munkahelyváltás | A lojalitás vagy munkaetika hiányának tekinti | Tart attól, hogy a munkahelyváltás gyengíti szenioritását, esélyeit | Alapvetőnek tekinti a versenyképes önéletrajzhoz | Akár egyidejűleg több karrier építésére is nyitott |
| Irányítás | Igényli a világos, szenioritás alapú, autoriter vezetést | Elfogadja a hierarchikus, autoriter struktúrákat | A részvételen alapuló, demokratikus struktúrát igényli | Fontos a döntésekbe való bevonás, igényli az önállóságot |
| Viszony a változáshoz | A hagyományokhoz való kötődés miatt a változást károsnak véli | Kevésbé rugalmas, ellenáll a változásoknak | Értékeli a változást | Rugalmas munkavállaló, maga érdekévé formálja a változást |
| Lojalitás | Magától értetődő, kiemelt értéknek véli | Lojális, de nyitott a jobb állásajánlatra. Elfogadja, hogy a munkahely szempontjai sokszor fontosabbak a magánéletnél | Egyénekhez, csoportokhoz és nem cégekhez lojálisak | Magához és személyes kapcsolataihoz lojális. A magánélet prioritásai erősebbek, mint a munkahelyé |

[8] Uo.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| Képességek fejlesztése | Már kiképzettek érzik magukat | Attól tart, hogy az utána jövőök elveszik a munkáját | A siker kulcsának érzi | Alapvető motiváció, a munka közben is keresi az új információkat |
| Javadalmazás | Lojalitása miatt hosszú távon számol | Lojalitása miatt hosszú távon számol | Azonnali jutalmazást vár, nem hisz a munkahelyi biztonságban | Teljesítmény alapú bérezést igényel, saját piaci értékének figyelembe vételével |

Forrás: Bokor Attila (2007): *Létezik-e itthon Y-generáció?* Vezetéstudomány, 2.sz. 5.

Mivel az Y generáció tagjai általában már tanulmányaik alatt jelentős munkatapasztalatot szereznek, így a fiatal nemzedék tagjai már karrierjük legelején kikristályosodott munkával kapcsolatos attitűdökkel rendelkeznek, és potenciális munkaadóikkal szemben is világos elvárásaik vannak.

A millenáris nemzedék tagjainak fontos, hogy lássák munkájuk értelmét, részt vehessenek a döntéshozatali folyamatban. A fiatal nemzedék számára a munka anyagi vonzata mellett az önmegvalósító aspektusa is fontos, ezért általában olyan munkát preferálnak, amely személyes céljaikkal, meggyőződésükkel összhangban áll.

Hurst és Good kiemeli,^[9] hogy bár az Y generáció tagjainak többsége a jólét és fejlődés időszakában született, fiatal felnőttként a válsággal és a bizonytalansággal szembesült, megtapasztalta a munkanélküliségtől való félelmet és a karrierváltások szükségességét is. Valószínűleg ezért az Y generáció tagjai elég szkeptikusak a munkaadókkal szemben, inkább hosszú távú karrier-elképzeléseikhez mint jelenlegi munkájukkal szemben elkötelezettek. Az eljárók legitimitását nem fogadják el teljes mértékben, s az autoritás előtt sem hajolnak meg.

D'Netto^[10] az Y generáció gyengeségeire is felhívja a figyelmet. Kiemeli, hogy bár a digitális nemzedék a legképzettebb eddigi munkavállalói generáció, s a technológiai újítások iránt is nagyon fogékony, kommunikációs és időgazdálkodási képességei nem elégségesek. Gyakran nem elég önállóak a munkában, állandó visszajelzést várnak a főnökeiktől. Nem szeretnek unatkozni, sőt, fontosnak tartják, hogy szórakozhassanak a munkahelyükön. A munkaadójuktól rugalmasságot várnak el, valamint lehetőséget a folyamatos tanulásra, fejlődésre.

Tari az Y generációról szóló munkájában hangsúlyozza,^[11] hogy a virtuális kor szülöttei a munka világában tudatosak, jól menedzselik önmagukat, a partneri viszonyt értékelik, nem hajlandóak megalkudni a hatalom előtt. Döntési

[9] Hurts, J. – Good, M. L. (2009): *Generation Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions*. Career Development International, Vol. 16., No. 6. 573.

[10] D'Netto, Brian (2011): *Generation Y: Human resource management implications*. Elérhető: <http://www.wbiconpro.com/452-Brian.pdf> (Letöltve: 2012. 09.04.).

[11] Tari A. (2010): *Y generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani összefüggések az információs korban*. Jaffa Kiadó, Budapest. 170.

szabadságukat részben a szüleik által biztosított anyagi biztonságuknak is köszönhetik. A munkahelyi mobilitásuk a munkaerőpiaci aktív jelenlétüknek is köszönhető.

Az Y generáció karrierelvárásaival kapcsolatban Dries, Pepermans és Dekerper leszögezi,^[12] hogy a fiatalok a munkaadóktól érdekes munkát és folyamatos képzést, fejlődési lehetőséget várnak el. Az internetnemzedék tagjai a munkahelyi biztonság helyett karrierjük fejlődését, karrierbiztonságukat tartják szem előtt. Az idézett szerzők hozzátézik, hogy az Y generáció karrierelvárásai nem teljesen reálisak, hiszen többségük még csak álmodozik róla, pályakezdő vagy karrierútja elején tart.

A javadalmazással kapcsolatban is az internetnemzedék belső motivációja kerül előtérbe, hiszen a fizetés nagyságánál fontosabb az igazságos bérezés és a fejlődési lehetőségek, valamint a munka jellege. Hubschmid kiemeli,^[13] hogy mivel az Y generáció számára a fizetés egyfajta visszajelzés is, bérigényük jelentős, különösen figyelembe véve, hogy csak karrierjük elején járnak.

A munka-élet egyensúly az internetgeneráció tagjainak jóval fontosabb, mint elődeiknek. Mivel a digitális generáció tagjai személyes tapasztalatból ismerik az X generáció által elfogadott, és már-már természetesnek tartott 7/24 munkaelvet, ők határozottan kiállnak amellett, hogy nem áldozzák fel magánéletüket a munka és a cég oltárán, nem hajlandók sokat túlórázni és a hét minden napján állandó munkakészültségben élni. Az Y nemzedék különösen értékeli és igényli a szabadidőt.

Ahhoz, hogy a munkaadók eredményesen vonzzák magukhoz és megtartsák, sőt hatékony munkavállalóvá tegyék a digitális nemzedék tagjait, jelentős változások szükségesek a különböző HRM tevékenységekben.

INNOVATÍV ESZKÖZÖK AZ EMBERI ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁSI RENDSZEREK- BEN

A munkaerő-biztosítás tevékenységei is változtatásra szorulnak, ha hatékonyan szeretnénk toborozni, kiválasztani és bevezetni a munkába az Y generáció tagjait. Ahhoz, hogy a munkaadók sikeresek legyenek az Y generáció tagjainak toborzásában, ismerniük kell a fiatal nemzedék elvárásait a potenciális munkaadójukkal szemben. Hubschmid kutatási eredményei alapján^[14] az Y nemzedék a következő jellemzőket várja el a munkaadótól: presztízs, jó referencia a

[12] Dries, N. – Pepermans, R. – Dekerper, E. (2008): *Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new „successful”?* Journal of Managerial Psychology, Vol. 23. No. 8. 909.

[13] Hubschmid, E. (2012): *Generation Y in Switzerland and Russia: the challenge for cross-national employer branding*. Elérhető: <http://www.iop.unibe.ch/userfiles/file/Lehre/IHRM/Gen%20Y%20in%20RUUnCH.pdf> (Letöltve: 2012.09.04).

[14] Uo.

későbbi munkavállaláshoz, magas szintű társadalmi felelősségvállalás, kihívást jelentő munka, külföldi karrierlehetőség, biztos munkahely, rugalmas munkafeltételek, jó lehetőség a munka- és a magánélet összehangolására, vonzó földrajzi lokáció, barátságos munkakörnyezet, teljesítményalapú bérezés, szakmai továbbképzések, egyéni mentorálási és coaching-programok, vezetői pozíció.

Cenamo és Gardner is kiemelik,^[15] hogy eme generáció számára a szabadság, a státus és a társadalmi bevonódás különösen fontos, ezért javasolják, hogy a munkaadók a személyes értékre koncentráljanak, ezt világosan közvetítsék, s a megfelelő toborzási és orientációs technikákat kombinálják. Verhoever, Mashood és Chansarkar az internet adta lehetőségek nagyobb fokú felhasználását javasolja^[16] az Y generáció toborzása során. Véleményük szerint a web 2.0 eszközök – mint amilyenek a közösségi oldalak vagy a különböző fórumok – lehetőséget adnak a munkaadó és a jelöltek közötti kétoldalú kommunikációra, az egyéni igényeket figyelembe vevő személyes válasz kialakítására, valamint a kétoldalú elköteleződés erősítésére. A web 2.0 jelentős mértékben megváltoztatja az internettoborzást és kiválasztást, fontossá teszi a munkáltatói márka és reputáció erősítését. Az új típusú toborzás hatékony használata érdekében tisztában kell lenni a veszélyeivel is, hiszen a közzétett profilok személyes adatai alapján a toborzás során a személyiségi jogok védelme és a diszkrimináció tilalmának elve könnyen csorbát szenvedhet.

Az Y generáció eléréséhez a hagyományos toborzási eszközökön és módszereken túl innovatív toborzási eszközökre van szükség. Ezek közül a legismertebbek: a felhőtoborzás, a jelentkezőkövető-rendszer (ATS), a közösségi média és a virtuális állásbörze.

A toborzás világa nagyon gyorsan változik. Ennek egyik eredménye a felhőtoborzás (cloud recruiting), amely újradefiniálja azt, hogyan jön létre kapcsolat munkáltató és munkavállaló között, hogyan kommunikálnak, hogyan vélekednek a munkáról, állásról és értékekről. A felhőtoborzás lehetővé teszi a toborzóknak, hogy bárhol, bármikor, bármilyen eszköz segítségével kapcsolódjanak a munkájukhoz, munkatársaikhoz, munkáltatójukhoz, jelöltjeikhez. A felhőtoborzás mint módszer nagy mértékben merít a számítási felhő (cloud computing) alapötletéből, leegyszerűsítve a internet válik a felhasználó számítógépévé.

A lényeg az, hogy a számítási feladatok és az adattárolás nem a felhasználó gépein, hanem távoli szervereken zajlik. A felhőtoborzás egyik kulcsa a virtualizáció, amely valamilyen szolgáltatás vagy infrastruktúra virtualizációját jelenti. Nagyon fontos tulajdonsága a mobilitás, vagyis az, hogy az adatok bárhol, bármikor, bármilyen eszköz segítségével elérhetőek legyenek. A felhőtoborzás segítségével sokkal nagyobb a toborzók és a munkáltatók szabadsága, sokkal

[15] Cenamo, L. – Gardner, D. (2008): *Generational differences in work values, outcomes and person-organisational value fit*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23. No. 8. 902.

[16] Verhoever, H. – Mashood, N. – Chansarkar, B. (2009): *Recruitment and Generation Y: Web 2.0 the way to go?* Elérhető: <http://wbiconpro.com/8.Neelofar.pdf> (Letöltve: 2012.09.05.).

erősebb eszköz van a kezükben, megtalálják és alkalmazzák a tehetséges jelölteket.^[17] A felhőtoborzás minden méretű cég számára jól használható, de főleg a kisebb, kevésbé ismert szervezeteknek ajánlott, akiknél nincs munkáltatói arculatépítés, és nem szeretnének nagy költségeket a toborzás során.

Az állásportálok hagyományosan egy felületet nyújtanak, ahol a toborzóknak lehetőségük van hirdetések megjelentetni üres álláshelyeikre. A toborzó cégek napjainkban már új, hatékonyabb szolgáltatásokat igényelnek. A technológiai fejlődés miatt az állásoldalak kénytelenek magukévá tenni az innovatív stratégiákat, hiszen elveszíthetik a státuszukat, ha nem vezetnek be olyan integrált termékeket, mint ún. jelentkezőkövető-rendszer (applicant tracking systems, ATS). A jelentkezőkövető-rendszer egy olyan szoftver, amely segíti a vállalatokat a hatékonyabb toborzásban. Az ATS nem egy konkrét program, hanem különböző toborzási szoftverek gyűjtőneve. Egy ilyen szoftver használható arra, hogy meghirdessen a cég egy állást a vállalati honlapon vagy egy állásportálon, megszüri az önéletrajzokat adott szempontok alapján. Továbbá ennek segítségével interjúidőpontot is lehet ajánlani e-mailen keresztül a potenciális jelölteknek. Bizonyos programok azt is lehetővé teszik, hogy nyomon kövessenek adott jelentkezőket, adott pozíciókat, vagy automatikusan minősíthetik bizonyos szempontok alapján az önéletrajzokat. Arra is lehetőség van, hogy a jelentkezők a szervezet igényének megfelelő egységes jelentkezési lapot töltsenek ki, így egyszerűbb az összehasonlítás. Továbbá az előszűréshez beállíthatók olyan kérdés-válaszok, amelyek alapján a rendszer rangsorolhatja a jelentkezőket. Ezek a funkciók meggyorsítják a toborzást, segítik a kiválasztást és sok időt takarítanak meg a HR menedzser és munkatárs számára. A nemzetközi becslések szerint a középvállalatok fele és szinte minden nagyobb vállalat használ valamilyen ATS szoftvert.

Az elmúlt néhány évben a kommunikációs csatornák olyan változásokon mentek keresztül a digitalizáció hatásaként, amely a könyvnyomtatás, a nyomtatott sajtó, a televízió vagy rádió megjelenéséhez hasonló jelentőségű. Az új csatornák felhasználóit már nem elégíti ki a tartalmak fogyasztása, maguk is tartalmak előállítóivá váltak. A közösségi média palettájába tartozik minden internetes felület, amely lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy híreket, információkat, véleményeket, élményeket és javaslatokat osszanak meg egymással. Tulajdonképpen olyan weboldalokról van szó, amelyeknek alapja a felhasználók által létrehozott tartalom. Egyszerűbb formái a fórumok és blogok, de ebbe a körbe tartoznak a bonyolultabb közösségi hírgyűjtő oldalak, linkadatbázisok, közösségi szerkesztésű hírportálok és weboldalak, közösségi kapcsolatháló, kép- és videomegosztó platformok. Ezek a felületeken a felhasználók egymással érintkeznek, a tartalom pedig szerkesztőségi irányítás nélkül jön létre.^[18]

[17] Tusing, P. (2008): *Cloud Recruiting - The future of recruitment?* [online] (Letöltve: 2012.10.21.)

[18] Ocsaky, L. - Radó M. (2009): *Közösségi médiakutatás.* [online] (Letöltve: 2011.02.21.)

A virtuális állásbörze egy olyan online esemény, amely a hagyományos állásbörzék és állásportálok legjobb tulajdonságait ötvözi. Ez a módszer „az internet adta lehetőségeket maximálisan kihasználja a toborzáshoz és az álláskereséshez – így a toborzó cégek és a munkakeresők egy teljesen új megközelítésben találkozhatnak egymással”.^[19] Az online virtuális térben ugyanúgy végiglátogatja a standokat az érdeklődő, elbeszélget a cég képviselőivel, otthagyja az önéletrajzát elektronikusan, interjúzik, előadást hallgat meg. Mindezt egy egyszerű regisztrációt követően teheti meg, egy jól animált ablakban. Nagy előnye, hogy mivel nincs helyhez és nyitva tartáshoz kötve, olyanok is tudják látogatni, akik a földrajzi távolság vagy akár az aktuális munkájuk miatt egyébként nem keresnének fel egy állásbörzét. A technológiai újítások és a gazdasági-pénzügyi válság okozta nehézségek is vonzóbbá teszik az olyan távoli HR szolgáltatásokat, mint a virtuális állásbörze.

A MUNKAKÖRTERVEZÉSEL KAPCSOLATOS KÖVETELMÉNYEK

A munkakörtervezés különösen fontos szerepet kap az Y generáció igényeinek kielégítése során, hiszen Bissola és Imperatori is kiemeli,^[20] hogy e nemzedék számára a munka-egyén egyensúly nagyon fontos. A HRM szakembereknek ügyelni kell arra, hogy a digitális nemzedék tagjainak jelentőségteljes szerepet, érdekes, kihívást jelentő munkafeladatokat biztosítsanak. A munkafeladatok meghatározásánál szem előtt kell tartani a virtuális kor szülőtteinek igényét a pontos útmutatásra és a gyakori visszajelzésre, de mindezt önálló munkavégzésük biztosításával. Mivel a virtuális kor szülőttei nagyon jól ismerik a modern technológiát és igénylik is azok mindennapi használatát, a munkaadóknak érdemes figyelemmel kísérni a technológiai újításokat és olyan munkahelyi környezetet kialakítani, ahol az Y generáció kamatoztathatja e téren szerzett ismereteit, készségeit. Az Y generáció tagjai nem csak elfogadják, de szinte igénylik és követelik is a változásokat, ezért mindent meg kell tenni a monotónia kialakulása ellen. A projektalapú munkavégzés, a különböző tréningprogramok vagy társas események e célt szolgálhatják.

A munkakörtervezés során célszerű szem előtt tartani a fiatal munkavállalók igényét más elkötelezett csoporttagokkal való együttműködésre. A csapatmunka kialakításakor figyelembe kell venni a fiatalok igényét az együttműködésre, hálózatépítésre, de egy időben lehetővé kell tenni az önálló munkavégzést is. D’Netto kiemeli,^[21] hogy az Y generáció igényeinek megfelelően a munkavég-

[19] Kertész, D. (2011): *Mivel újítanak az idén az állásbörzék?* Elérhető: www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=88387 (Letöltve: 2011.03.25.).

[20] Bissola, R. - Imperatori, B.(2011): *Generation Y at Work: The role of e-HRM in building positive work attitudes.* Elérhető: <http://ceur-ws.org/Vol-570/paper022.pdf> (Letöltve: 2012.09.04.)

[21] D’Netto, B.(2011): i. m.

zés során minél nagyobb döntési szabadságot kell számukra biztosítani. Nem szabad szem elől téveszteni a szórakozás fontosságát sem. Ezt a nem formális munkahelyi környezet, a cég biztosította frissítők, a szervezett szórakozási, relaxációs és sportolási lehetőségek, a rövidített munkaidő, de a társadalom számára hasznos önkéntes munka segítése is biztosíthatja.

Mivel az Y generáció számára a magánélet és a család jelentős értéket képvisel, Twenge és Cambell véleménye szerint^[22] a munkakörtervezés során érdemes hangsúlyt fektetni a családbarát programok kialakítására is. A rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, az otthoni munkavégzés, de a céges bölcsőde és óvoda is hozzájárulhat a fiatal nemzedék megtartásához.

A MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓ ÉS AZ ÖSZTÖNZÉSI/JAVADALMAZÁSI RENDSZER

A 21. század egyik nagy kihívása a vállalatok számára annak felismerése, hogy a kimagasló teljesítmény titka a belső motiváció, vagyis az ember vágya arra, hogy valami újat alkosson. A vezetők egyik legfontosabb feladata, hogy a munkavállalókat az alapteljesítménynél magasabb szintű teljesítményre ösztönözzék. Ezt úgy tudják megvalósítani, ha elérik, hogy a munkavállalók azonosulni tudnak a szervezeti célokkal. A vezetők további fontos feladata, hogy biztosítsák a jó munka feltételeit, mindezzel növelve a munkavállalók elégedettségi szintjét. A jó fizetés még önmagában nem jelenti azt, hogy a munkavállaló motivált lett és elkötelezett a cég iránt. Felmerülnek a következő kérdések: Mi alapján és hogyan lehet a munkavállalókat, és különösen az Y generáció tagjait motiválni az egyre bizonytalanabb gazdasági környezetben? Mit kell tennie a vezetőnek ahhoz, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat a munkahelyükön, elégedettek és elkötelezettek legyenek?

A Sodexo cégcsoport és a francia ESSEC Business School közösen készített egy kutatást „A munkatársak megbecsülése és az értékteremtés eszköze” címmel. A kutató munka egy évig tartott, amelynek keretében elemezték az egyéni és a munkahelyi motiváció sajátosságait.^[23]

A kutatás célja az volt, hogy összegyűjtsék a munkahelyi szocializációhoz kapcsolódó elméleteket és gyakorlatokat, amelyek alapján egy átfogó motivációs modellt vázolnak fel. Ennek a motivációs modellnek a segítségével a vállalatok ki tudják dolgozni a saját motivációs stratégiájukat.

A munkahelyi motivációt kutató összefoglaló tanulmány bemutatja a motiváció és a szervezet teljesítménye közötti szoros kapcsolatot, valamint

[22] Twenge, M. J. – Cambell, M. S.(2008): *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23. No. 8. 871.

[23] Rozsnyai, G. (2012): *Motiváció, a teljesítmény legfőbb mozgatója*. HR Plusz. HVG Kiadványok. 71-72.

feltárja, hogyan kell ezt a tényezőt kiaknázni az üzleti siker elérése érdekében. A kutatásból egyértelműen kiderül, hogy a magas motivációs szintek jelentősen összefüggnek az üzleti sikerrel, a jövedelmezőséggel, a hosszú távú termelékenységssel, a hiányzások alacsonyabb számával, a csapat nagyobb innovációs képességével, a szervezet és a piaci igényeknek való megfeleléssel.^[24]

A fenti kutatás eredményeként meghatározták a munkahelyi motiváció legfontosabb tényezőit, amely alapján kidolgozták az ún. 9M Motivációs Modellt. A modell 9 lényeges befolyásoló tényezőt sorol fel, amelyek együttesen fejtik ki a hatásukat az emberek jó közérzetére és megelégedettségére. Két központi alapelvet fogalmaztak meg: a bizalmon alapuló pozitív vezetést, valamint azt, hogy a vállalat mennyire képes megszemélyesíteni az alkalmazott szemléletet. A kihívás az, hogyan lehet összhangban hozni az egyéni és a szervezeti célokat, és ha sikerült, akkor miként lehet az egyensúlyt fenntartani.

A motivációnak a modell szerint három csoportja van. Az első csoport az életünkhöz kapcsolódik. Ide olyan tényezők tartoznak, amelyek megteremtik a feltételeket ahhoz, hogy megfelelő körülmények között élhessünk. Ezekkel a tényezőkkel a vállalat hozzájárul a munkavállalók jó közérzetéhez, szükségleteik kielégítéséhez (pl. a béren kívüli juttatások). A második csoport a fejlődés, amely mögött szintén egy alapvető igény húzódik meg. Ide tartozik a megbecsülés és az ösztönzés, amely az egyik legbefolyásolóbb tényezője a motivációnak. A személyes és a munkahelyi kapcsolatok, valamint a cég értékeivel, kultúrájával való azonosulás alkotja a harmadik csoportot. A kutatás alapján készült tanulmány részletezi, hogy az egyes pontok konkrétan mit tartalmaznak.

A fenti motivációs modell alapján egyértelműen megállapítható, hogy a munkavállalók elégedettségét a munkahelyükkel, munkájukkal kapcsolatban már nem csupán a jól kialakított anyagi ösztönző rendszer biztosítja, hanem a munkahelyi légkör, a fejlődési lehetőségek és a rugalmasság. Ez utóbbiak különösen fontosak az Y generációhoz tartozó munkavállalók ösztönzése/motiválása szempontjából.

A javadalmazási rendszert sem könnyű a fiatal nemzedék elvárásainak megfelelővé tenni, hiszen ők nagy elköteleződés, hosszú túlórák nélkül szeretnének sokat keresni, hogy aztán jusson idejük a magánéletükre és családjukra. A teljesítményalapú bérezés, azon belül is a rövid távú ösztönzők lehetnek igazán hatásosak a számukra. D'Netto meglátása szerint^[25] a fiatal generációnak a javadalmazási rendszer külső és belső igazságossága is nagyon fontos. Tanácsa alapján az ösztönzési rendszer vegye figyelembe a dolgozók felelősségvállalását, a stratégiai célokhoz való hozzájárulását és a demokratikus vezetési stílus és szervezeti kultúra kialakításában vállalat szerepét. Az Y generáció tagjai számára a juttatások szerepe is nagyobb, mint az X generáció nemzedékének.

[24] Uo.

[25] D'Nettó, B. (2011): i. m.

Ezért a cégeknek érdemes hangsúlyt fektetni a nem-anyagi javadalalmazás formáira és különböző cafetéria alapú juttatási csomagokat kialakítani.

AZ ÉRZELMILEG INTELLIGENS VEZETÉSI STÍLUS

A vezetési stílus befolyásolja leginkább az Y generáció munkahelyi elégedettségét. A közvetlen felettel kialakított viszony döntően meghatározza az Y generáció tagjainak motivációját, elkötelezettségét és termelékenységét. Martin szerint^[26] fontos, hogy a menedzserek világos utasításokat adjanak, és megfelelő módon támogassák az internetgeneráció tagjait, de egyben rugalmasak is legyenek, és a fiatalok szabadságát is biztosítsák. A vezetőknek figyelembe kell venni a fiatal munkavállalói réteg erős érdekérvényesítő képességét és a munkaadókkal szembeni alacsony lojalitását is. A szerző szerint fontos, hogy a fiatalok saját próbálkozásaik alapján (és akár tévedéseik árán is) megtapasztalhassák a munkavégzés leghatékonyabb módját. A vezető feladata az is, hogy segítse az Y generáció tagjainak együttműködését más munkavállalókkal. Mivel az Y generáció tagjai nagyon kreatívak és vállalkozó szelleműek, fel kell készülni a fiatalok újító ötleteire, támogatni kell kreativitásuk fejlődését. Az internetgeneráció tagjai készek a felelősségvállalásra, ezért alkalmat kell nekik biztosítani lehetőségük kibontakozására, felelős feladatok végzésére.

D'Netto véleménye szerint^[27] a menedzsereknek a közvetlen számonkérés helyett olyan munkakörülményeket kell biztosítani, amelyek között az Y generáció tagjai sikeresek lehetnek. Weyland meglátása szerint^[28] a vezetők legfontosabb feladata, hogy rámutassanak a cég egészének működésére, arra, hogy az Y generáció tagjainak munkája hogyan járul hozzá a cég sikeréhez. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a fiatalok átlássák a munkafolyamatokat és megtalálják saját helyüket a cégben, jól érezzék ott magukat és elkötelezett munkavállalókká váljanak.

A különböző motivációs eszközökön túl a vezetők szerepe abban a legnagyobb, hogy munkatársai milyen teljesítmény elérésére képesek, illetve mennyire szeretnek a munkahelyükön dolgozni. A vezetők és a munkavállalók kapcsolata szempontjából fontos, hogy a vezető milyen vezetési stílust képvisel. Vagyis felmerül a kérdés, hogy mi szükséges a sikeres vezetéshez.

Daniel Goleman a sikeres vezetési stílus kifejlesztésében a legnagyobb szerepet az érzelmi-lelki tényezőknek tulajdonítja. Azt vallja, hogy a munkavállalókkal való jó kapcsolat kialakításának legfontosabb eszköze az érzelmileg intel-

[26] Martin, A. C. (2005): i. m. 40–42.

[27] D'Netto, B. (2011): i. m.

[28] Weyland, A. (2011): *Engagement and talent management of Gen Y*. Industrial and Commercial Training, Vol. 43. No 7. 444.

ligens vezetési stílus. Ha rendelkeznek ezzel, akkor képesek a saját maguk és emberi kapcsolataik irányítására.^[29]

A vezetőknek hatalmuk van arra, hogy irányítsák az emberek érzelmeit. Ha lelkesítik őket, akkor a teljesítményük pozitív irányba változik, ha pedig elkeserítik a munkavállalókat, az csökkenti a teljesítőkéességüket. Nagyon fontos, hogy a vezetők tudatában legyenek ennek a hatalmuknak, mert ha nincsenek, akkor lehet, hogy nagy kárt okoznak a szervezetben, még akkor is, ha nem is tudatosan teszik ezt. Ezzel kapcsolatban Daniel Goleman a következőket írja: „a leginkább hatékony vezetőket éppen az különbözteti meg a többiektől, hogy tudják, milyen rendkívül fontos szerepet játszanak az érzelmek a munkahelyeken – mégpedig nem csupán a konkrét üzleti sikerek és tehetségek kibontakoztatása terén, hanem az ezeknél még sokkal fontosabb, ám közvetlenül nem észlelhető tényezők szempontjából, mint amilyen például a magas erkölcsi nívó, a motiváció és a lojalitás”.^[30]

A természetes vezető nem elégedhet meg azzal, hogy alkalmazottai elvégzik a rájuk bízott munkát, hanem empátiával kell viszonyulnia a beosztottakhoz. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja. Ezt rezonanciának hívjuk. A rezonáns vezetés eredménye az, hogy a munkatársak átveszik a vezetőik lendületét és alkotókedvét. Ha azonban főleg negatív érzelmek vannak a felszínen, akkor a vezető disszonanciát kelt, aminek következtében nem lesznek meg azok az érzelmi alapok, amelyek az embert nagyobb teljesítményre sarkallják. A negatív érzelmek (például a szorongás, a feleslegesség érzése ... stb.) a munkahelyeken nagyon rossz hatással vannak a teljesítményekre. Ha a vezető viselkedése nem kelt pozitív érzéseket, frusztráltak, stresszesek lesznek tőle a munkavállalók, elégedettségük és teljesítményük pedig csökken.

Daniel Goleman koncepciója szerint az érzelmi intelligenciának négy területe van: az én-tudatosság, az önszabályozás, a társas készség és a kapcsolatok irányításának képessége. Mindegyik területen belül számos kompetencia található.^[31] A valóban hatékony vezetők az érzelmi intelligencia mind a négy területének legalább egy-egy kompetenciájában kiemelkedően erősek.

Előfordulnak azonban olyan emberek, akik nehéz élethelyzetben tanúsított magatartásuk miatt váltak kivételes személyiségekké, és alkalmazott vezetési technikáiknak köszönhetően hírnevet szereztek maguknak. Ezek közé tartozik többek között Sir Ernest Shackleton, aki az 1914-es déli-sarki expedíció vezetőjeként vált ismertté, s akinek a legénységének mind a 27 tagja túlélte a megpróbáltatásokat.^[32]

[29] Goleman, D. – Boyatzis, R. – Mckee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest. 27.

[30] Uo.

[31] Uo.

[32] Morell, M. – Capparell, S. (2008): *A shackleton-modell. Déli-sarki expedíció mint vezetélmélet*. HVG-Kiadó, Budapest.

Shackleton elérte, hogy az emberei követni akarják őt úgy, hogy soha nem kényszerítette őket erre. Tetteivel egész életükre ösztönzést adott nekik. Legfontosabb eszközei voltak: a humor, a nagylelkűség, az erő, a részvétel és az intelligencia.

A Shackleton-modell a Y generáció vezetőinek kézikönyve, a mai vezetés kódexe is lehetne, amelynek lényeges elemei/mozzanatai az alábbiakban foglalhatóak össze:

- Az új alkalmazottakkal már az elején fontos tisztázni, hogy pontosan milyen feladatai vannak és mit várnak el tőle.
- Teremtsünk kényelmes munkakörnyezetet, hogy a munkavállalók szívesen töltsék ott napjuk egy részét!
- Sok olyan programot szervezzünk, amely lehetővé teszi, hogy embereink jól érezzék magukat, mert az egészséges test és elme produktívabb.
- Figyeljünk arra, hogy minden munkatársunk a képességeit próbára tevő munkát végezzen!
- Adjunk folyamatos visszajelzést a munkavállalóknak a teljesítményükről! Fontos a biztatás, a dicsérő szó.
- Igyekezzünk szakmai és emberi elemeket is tartalmazó munkakapcsolatokat kialakítani.
- A kollegialitás érzésének erősítésére tartsunk összejöveteleket.
- Az együttérzés és a felelősségvállalás jegyében kell dolgozni.
- A vezető mutasson példát azzal, hogy néha bekapcsolódik az elvégzendő munkába.
- Szélesítsük látókörünket.
- Legyünk elnézőek.^[33]

Az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfort érzet uralkodik. Az emberek összetartanak, együtt végzik el a munkát, amely bizonytalan helyzetekben is hatékonyabbá teszi őket. A jelenlegi válságos időszakban is ehhez hasonló vezetési stílusra és motivációs stratégiára van/ lenne szükség.

KÉPZÉS, FEJLESZTÉS ÉS TEHETSÉGMENEDZSMENT

A képzés és fejlesztés az internetgeneráció számára különösen fontos, ezért megtartásukhoz elengedhetetlen, hogy a cég folyamatosan továbbképzéseket ajánljon. Képességeik fejlesztéséhez Martin a mentori rendszert és a coachingot ajánlja.^[34] D'Netto szerint^[35] azon cégek lehetnek sikeresek az Y generáció megszerzésében és megtartásában, akik sokfajta képzési programot kínálnak fel

[33] Uo.

[34] Martin, A. C. (2005): i. m.

[35] D'Netto, B.(2011): i.m.

a munkahelyi képzés különböző formáitól, a mentori és coaching-programoktól át az akadémiai képzésig. A tréningprogramok megfelelő kialakítása mellett a dolgozók tájékoztatása és a folyamatos visszajelzés a készségeik fejlődéséről is elengedhetetlen. Siron hangsúlyozza,^[36] hogy az Y nemzedék oktatása újfajta tanítási módszert követel meg, amelynek főbb alapelvei a hallgató-központú oktatás, a multimédiás eszközök használata, csoportmunka, aktív tanulás, a kritikai gondolkodás ösztönzése és proaktív hozzáállás. Weyland kiemeli,^[37] hogy az Y generáció tagjai örömmel vesznek rész egyéni és csoportos képzési programokban is. Számukra a nemzetközi karrier is magától értetődő lehet, hiszen nyitottak más kultúrák felé.

Az Y generáció tagjainak karrierigényei sokkal magasabb szintűek, mint az előző generációké. Ezért a HR nem lehet ugyanaz, mint régen volt: a HR feladata a megfelelő tehetségek megszerzése és elkötelezetté tétele. A tehetségek hozzák létre azt az értéket, amit a tulajdonosok és a menedzserek elvárnak. A tehetség megszerzéséhez munkáltatói márkára van szükség. Ezen kívül kellenek még:

- HR specialisták, akik létrehozzák azokat a programokat, amelyek támogatják a munkáltatói márkát, a kultúrát, a tehetségfejlesztést és az üzleti kezdeményezéseket,
- HR toborzók vagy generalisták, akik behoznak, felépítenek vagy kölcsönvesznek tehetségeket,
- HR vezetők, akik a programokat, folyamatokat menedzselik.^[38]

Összegzésképpen megállapítható, hogy az Y generációnak a kvalitásai és a munka világával kapcsolatos elvárásai jelentős mértékben különböznek az előző generációkhoz képest, amelyekre a HR menedzsereknek és szakembereknek is fel kell készülniük. Ez annál is inkább aktuális feladat, mert azok a gazdasági szervezetek/intézmények, amelyek ki tudják használni az Y generáció tudását és technológiai jártasságát, önállóságát és kreativitását, s az új munkavállalói nemzedék erősségeit a cég céljainak szolgálatába állítják, stratégiai előnyre tehetnek szert versenytársaikkal szemben. Célszerű lenne a témában empirikus vizsgálatokat végezni a közép-kelet-európai összehasonlító menedzsment kutatások keretén belül.

[36] Siron, J. (2008): *Educating today's students using social network technologies*. Elérhető: <http://learnit.stfrancis.edu/faculty/Web2Classroom.pdf> (Letöltve: 2012.09.13).

[37] Weyland, A. (2011): i. m. 443.

[38] Szretykó, Gy. (2012): *Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia*. Humánpolitikai Szemle, július-augusztus. 10-11.

IRODALOM

- Bissola, R. – Imperatori, B. (2011): *Generation Y at Work: The role of e-HRM in building positive work attitudes*. Elérhető: <http://ceur-ws.org/Vol-570/paper022.pdf> (Letöltve: 2012.09.04.)
- Broadbridge, M. A. – Maxwell, A. G. – Ogden, M. S. (2007): *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y*. *Career Development International*, Vol. 12., Nr. 6.
- Cenamo, L. – Gardner, D. (2008): *Generational differences in work values, outcomes and person-organisational value fit*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23., Nr. 8.
- *Engagement and talent management of Gen Y*. (2011) *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, No 7.
- Dries, N.- Pepermans, R.- Dekerper, E. (2008): *Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new „successful“?*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23., Nr. 8. Elérhető: <http://www.iop.unibe.ch/userfiles/file/Lehre/IHRM/Gen%20Y%20in%20RUnCH.pdf>
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – Mckee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest.
- Hess, N. - Jepsen, M. D. (2009): *Career stage and generational difference in psychological contracts*. *Career Development International*, Vol. 14., Nr. 3.
- Hubschmid, E. (2012): *Generation Y in Switzerland and Russia: the challenge for cross-national employer branding*. Elérhető: <http://www.iop.unibe.ch/userfiles/file/Lehre/IHRM/Gen%20Y%20in%20RUnCH.pdf> (Letöltve: 2012.09.04.)
- Hurts, J. – Good, M. L. (2009): *Generation Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions*. *Career Development International*, Vol. 16., Nr. 6.
- Jorgensen, B. (2003): *Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era*. Emerald Research Register. Elérhető: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=874223&show=html> (Letöltve: 2012.09.03)
- Kertész, D. (2011): *Mivel újítanak az idén az állásbörzék?*. Elérhető: www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=88387 (Letöltve: 2011.03.25.)
- Martin, A. C. (2005): *From the high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y?* *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, No 1.
- Morell, M. – Capparell, S. (2008): *A shackleton-modell. Déli-sarki expedíció mint vezetéselmélet*. HVG-Kiadó Zrt., Budapest.
- D'Nettó, B. (2011): *Generation Y: Human resource management implications*. Elérhető: <http://www.wbiconpro.com/452-Brian.pdf> (Letöltve: 2012.09.04.)
- Ocsaky, L. – Radó, M. (2009): *Közösségi médiakutatás*. Online (Letöltve: 2011.02.21.)
- Rozsnyai, G. (2012): *Motiváció, a teljesítmény legfőbb mozgatója*. HR Plusz, HVG Kiadványok.
- Siron, J. (2008): *Educating today's students using social network technologies*. Elérhető: <http://learnit.stfrancis.edu/faculty/Web2Classroom.pdf> (Letöltve: 2012.09.13)
- Szretkyó, Gy. (2012): *Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia*. Humánpolitikai Szemle, július-augusztus.
- Tusing, P. (2008): *Cloud Recruiting - The future of recruitment?* Online (Letöltve: 2012.10.21.)

- Tari, A. (2010): *Y generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani összefüggések az információs korban*. Jaffa Kiadó, Budapest.
- Twenge, M. J. – Cambell, M. S.(2008): *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23. Nr. 8.
- Verhoever, H. – Mashood, N. – Chansarkar, B. (2009): *Recruitment and Generation Y: Web 2.0 the way to go?* Elérhető: <http://wbiconpro.com/8.Neelofar.pdf> (Letöltve: 2012. 09.05.)
- Weyland, A. (2011): *Engagement and talent management of Gen Y*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, No 7.

ENGLISH ABSTRACT

In my study I outline the idea of Y generation, features, attitudes, requirements, as well as the new challenges related to activity of Human Resources Management (HRM) systems of corporations.

The outlined statements based on processing of professional literature and first of all concern the professionals of scope of activities of a group of multinational/transnational companies and its subsidiaries and knowledge oriented organizations of economically developed countries.