

## **A KÜLÖNBÖZŐSÉG ELŐNYEI: X ÉS Z – RÉGI ÉS ÚJ GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON**

OSVÁTH ANDREA

Az eltérő szakmai háttérű, értékrendszerű, a digitális tudáshoz másképp viszonyuló munkavállalók közössége hozzásegítheti a cégeket ahhoz, hogy innovatívabbak, sikeresebbek legyenek másoknál. A kontraszt azonban konfliktusokat, nehézségeket, egyet nem értést is eredményezhet. Hogyan lehet, hogyan kellene kezelni az előbb említett különbségeket a vállalaton belül ahhoz, hogy a generációs másságból adódó értékrendbeli diszkrépancia és az eltérő kommunikációs stílusok *eredményességet* és ne eredménytelenséget okozzanak? Dolgozatomban mindezt az X és a Z generáció munkahelyi viselkedésének bemutatásával, egy, a Z generáció körében jelenleg is folyamatban lévő kvalitatív kutatás részeredményeinek ismertetésével kívánom bemutatni.

A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen, melyeket e tanulmányban Tari Annamária<sup>1</sup> munkáira támaszkodva<sup>2</sup> határozzuk meg.

„Baby boom generáció (1946–1964): A demográfiai robbanás gyermekei, szüleiktől eltérően merészebbek, új utakra, tudásra, információra, cselekvésre vágyanak, karriert építenek. Fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket, és alázattal végzik munkájukat a szó legpozitívabb értelmében. Kötődnek a munkahelyhez, nem váltanak gyakran munkahelyet, egy kicsit a megszokás rabjai, ragaszkodnak cégükhöz, a szervezeti kultúrához, fontosak számunkra a státuszszimbólumok, amely a hierarchiában betöltött szerepekhez köthetők. Tudásuk, tapasztalatuk, bölcsességük, munkafegyelmeük és lojalitásuk olyan vállalati érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet. Tartanak attól, hogy az utánuk következő nemzedékek elveszik a munkájukat, mert olyan digitális tudással rendelkeznek, amelyekkel ők csak részben.

Ez a generáció korábban nem látott tanulási lehetőségeket kapott, és a demokrácia hozta versenyelőnyök kihasználásában is jeleskedik. Ennek a generációnak jó a közérzete, valószínűleg abból adódóan, hogy bőven voltak a munkaerőpiacon, a versenyszférában negatív tapasztalataik, poroszos nevelést kaptak, megküzdöttek a pozíciójukért, számtalan változást éltek már meg a munkaerőpiacon, így például a rendszerváltás idején munkanélküliség, 2008-as válság, a nyugdíjba vonulás feltételeinek változásai az elmúlt évtizedekben.

X generáció (1965–1979): Tagjainak gyermekkorát nem befolyásolta az online tér, de fiatal korukban találtak a technológiai vívmányaival.

---

<sup>1</sup> TARI 2010.

<sup>2</sup> Idézi SZABÓ 2017, 116–117.

Megbízhatóak, kontrolláltak, jellemző rájuk a szakmai igényesség és a nagyfokú munkafegyelem. Gondot jelent számukra a munka–magánélet egyensúlyának kézben tartása, mivel nagyon sokat dolgoznak, ami a magánéletük rovására megy, pedig családjuknak is a lehető legjobbat szeretnék. Az X generáció munkaéletéből kezd kikopni a személyes kapcsolat, egyre gyakoribb, hogy nem is ismerik főnököket.

Y generáció (1980–1995): A millenáris vagy az első digitális nemzedék átmenetet képez az offline és az online behatás terén. Ők az X generáció gyermekei, akik már gyermekkorukban megismerkedhettek a modern kommunikációs eszközökkel. Sikerorientáltak, rugalmasak, információéhesek és rendkívül önállóak. A munka számukra nem csak kötelezettség, hanem egyben a kreativitásuk műhelye is.

Z generáció (1996–2009): Ők a digitális bennszülöttek, akik bátrak, kezdeményezők, magabiztosabbak, és még sokkal merészebbek az előző generációnál is. A munkaerőpiacon még csak kis mértékben vannak jelen, de a munkaadók felfigyeltek túlzott magabiztosságukra, magas munkahelyi elvárásaikra. Elsősorban az önállóságot preferálják, és munkaélményre vágnak.

Alfa generáció (2010–): Az alfa gyermekek beleszülettek a digitális világba, csak feltételezések vannak arra vonatkozóan, hogy mi lesz rájuk jellemző. A veterán generáció már jellemzően nincs a munkaerőpiacon.”<sup>3</sup>

A munkahelyeken jelenleg együtt élő, eltérő kommunikációt és viselkedéskultúrát mutató generációk munkahelyi magatartásának vizsgálata már több évtizeddel ezelőtt elkezdődött. Kissné<sup>4</sup> a generációs munkaerő motivációval foglalkozó értekezése 1971-re datálja az USA-ban elkezdődött, a Yankelovich cég munkatársai által elindított vizsgálatokat. Az új generációk különbözőségét, az idősebb generációkkal való problémáit taglalja több magyarországi kutatás is,<sup>5</sup> hiszen a jelenlegi munkaerőpiacot egyre inkább uralja a fiatalabb nemzedék, amely a cégektől mind az elhelyezkedés, mind a munkaerő megtartásának kérdéskörében nagy jelentőséggel bír. A Hackman–Oldham-féle munkaköri motivációs potenciál modell<sup>6</sup> vette vizsgálatának alapjául Mészáros Aranka és Kollár Péter 2017-es vizsgálatában – csak-

<sup>3</sup> SZABÓ 2017, 116–117.

<sup>4</sup> KISSNÉ 2013.

<sup>5</sup> BUDAVÁRI-TAKÁCS et al. 2017.

<sup>6</sup> MÉSZÁROS–KOLLÁR 2017. A szerzőpáros, HACKMAN–OLDHAM (1980) az öt munkaköri jellemzőt a következőképpen definiálja:

I. A munka elvégzéséhez szükséges készségek/képességek változatossága: a munkakör mennyire kívánja meg a dolgozó különböző képességeinek, készségeinek aktivizálását.

II. A feladatok egészlegessége és azonosíthatósága: annak mértéke, hogy a munka mennyire fog át egy teljes folyamatot a kezdetektől a jól látható végeredményekig.

III. A feladatok jelentősége, fontossága: mennyire érzi úgy valaki, hogy a munkahelyi feladata nagy hatással van más emberek életére?

IV. Autonómia, a feladatkörre jellemző önállóság: a munka mennyire ad szabadságot, függetlenséget az egyén számára? Az egyén saját maga belátása szerint teljesítheti-e a rá bízott feladatokat?

V. Visszajelzés: a dolgozó mennyire kap tiszta és világos információt a teljesítményéről?

úgy, mint az elmúlt évek munkahelyi generációs kutatásainak egy jelentős hányada. A Hackman–Oldham által leírt különböző munkaköri dimenziókra hívta fel a figyelmet például Gubik és Farkas (2013) a Z generáció megnövekedett önállóság-igényére vonatkozólag, míg Shaffer (2015) ezen generáció visszajelzés- és szabadságigényére, Kissné (2013) pedig a generációk eltérő motivációs lehetőségeire utalt kutatásaiban.<sup>7</sup>

Tanulmányomban elsősorban az X és a Z generáció különbözőségeit, a munkaerőpiacon tapasztalható eltérő magatartását és a viselkedésükből adódó konfliktusok lehetséges feloldási módjait vizsgálom. Ezáltal ugyanis képet kaphatunk a jelenleg együtt dolgozó, a legidősebb korosztályt legnagyobb számban képviselő X-esek, illetve a munkaerőpiacon nemrég belépett legfiatalabb generáció munkahelyi kommunikációjáról, egymáshoz való viszonyáról, együttműködésük lehetőségeiről. Az ez utóbbi nemzedék tagjaival készített kvalitatív kutatás részeredményeit<sup>8</sup> is ennek függvényében mutatom be. Az interjúk kutatás a munkahelyi kommunikációval, munkakörnyezettel, munkakörrel, karrierlehetőségekkel kapcsolatos elvárásokra, a vezetőkkel és munkatársakkal való kapcsolatok milyenségére, kommunikációs módokra mutat rá.

### **X-esek a munkaerőpiacon**

Az X generáció tagjai már olyan családokban éltek, ahol mindkét szülő dolgozott, a hivatástudat, a diploma megszerzésére való törekvés már szüleikre is jellemző volt, és ez gyakran együtt járt a munka priorizálásával, a család háttérbe szorulásával, melynek gyakori következménye a válás lett. Ők a „kulcsos gyerekek”, akik üres lakásba tértek haza iskola után, egyedül tanultak, szülői felügyelet, kikérdezés nélkül. Ennek eredményeképp önálló, találékony és önellátó nemzedékké váltak, akik az életük minden területén, így a munkájukban is értékelik a szabadságot és felelősségteljesek. Ez az első generáció, amelyik már középiskolában vagy egyetem alatt találkozott a számítógépekkel, a technológiai fejlődés életük részévé vált. „Munkába állásukkor a munkaerőpiacon versenyképes fizetést kínáló, újonnan betelepült multinacionális vállalatok várták őket, akikkel együtt azonban megérkezett a korlátlan munkaidő és a korlátlan munkahelyi stressz is. A munkájukért hajlandóak a magánéletüket is feláldozni, talán ezért is olyan nagy a válások száma a generáció tagjai között.”<sup>9</sup> Nagy előnye e generáció tagjainak, hogy kialakult nor-

<sup>7</sup> MÉSZÁROS–KOLLÁR 2017.

<sup>8</sup> A kutatás a jelenlegi koronavírus járvány alatt és terveink szerint azt követően folyik majd. Egyrészt a járvány miatt kialakult új helyzet és a járvány lecsengése utáni helyzet összehasonlítását hivatott vizsgálat alá vonni. A kvalitatív vizsgálat a Z generáció körében, egyetemisták, egyetem mellett dolgozók, illetve aktív dolgozók körében folyik, és jellemzően az e dolgozatban is vizsgált aspektusokat térképezi fel. Ez az oka annak, hogy a jelenlegi tanulmányban a kutatás eddigi eredményeit, már felvett interjúk idevágó részleteit tudom bemutatni.

<sup>9</sup> ANDRÁS 2017, 176.

marendszerük van. Ennek eredménye, hogy mikrokörnyezetükben, munkahelyükön is – a vállalati kultúra elfogadása nyomán – a cég fundamentumai, a munkáltató támaszai lehetnek. Szakmai eredményeik, tapasztalatuk, munkában eltöltött idejük, megszerzett rutinjuk eredményeképp stabil szakmai szerepekkel és fejlett önreflexióval rendelkeznek.

Cégük iránti lojalitásuk gyakran az ott töltött hosszú évekből fakad, ami azonban azt is eredményezi, hogy kevésbé jártasak az álláskeresésben, az interjúzásban, a saját brand építésében, így nehezebb dolguk van a munkaerőpiaci elhelyezkedés terén, mint az Y-osoknak vagy a Z-seknek.

### **Z-sek a munkaerőpiacon**

A Z generáció tagjait gyakran digitális bennszülötteként definiálják, akiknek – az X-ekkel szemben – már nincsenek információik a számítástechnika nélküli világról. Az információátadás közöttük megy végbe a leggyorsabban, számukra nélkülözhetetlen, hogy az összes információ a nap minden órájában rendelkezésre álljon. Jellemző képességük a multitasking, a több dologra párhuzamosan figyelés tudománya. Viszont ezekre a dolgokra csak felületesen tudnak figyelni. Emlékeztük is egyedi módon működik, mert nem az információ tartalmát, hanem inkább annak elérési útvonalát jegyzik meg. Ezen tulajdonságuk alapján a reklámszakma szemszögéből is egyedülálló nemzedék (bár az Alfák hasonlók). A korábbi generációknál sikeres reklámstratégiák, eszközök más hatást gyakorolnak rájuk. Nagyon korán kialakul bennük a reklámelkerülés, de ha olyan üzenetet sikerül velük közölni, amely felkelti érdeklődésüket, akkor a vártnál intenzívebben reagálnak.

A Z generáció jellemzője a szórakozás iránti vágy. Értenek „számítógépül”, „videójátékul” és „mindenolyangépül”, amely a digitális kor szülötte. Természetes vonzódás alakult ki bennük a technológia iránt. Állandó internetkapcsolatban vannak társaikkal, barátaikkal, és úgy érzik, hogy az állandó „online voltuk” segíti őket a teljes szociális kiterjedésükben: abban, hogy minél több kapcsolatuk legyen másokkal.

Munkahelyeiken vagy azok kiválasztásában az Y generációhoz képest kevésbé motiválja őket az anyagi előny, reálisabban tudják „belőni” munkabérüket, de még így is túlzásokba esnek. A generációból kikerült munkavállalók hajlamosak félresöpörni a korábbi generációk által bejáratott eljárásokat, módszereket. Az analitikus gondolkodás és a megfontolt döntéshozatal hiánya bizonyos munkakörökben hiányosságnak minősülhet. Önértékelésük reálisabb, gyakran alacsonyabb, mint Y-os társaiké.

Az automatizáció robbanásszerű fejlődése miatt képességeik egyre értékesebbé válnak. Szorgalmas munkavállalók, munkavégzésük célja saját szakértelmük, tudásuk gyarapítása, ezért munkahelyüknek gondoskodni kell előrelépési, fejlődési lehetőségeikről. Igénylik a rugalmas munkaidejű tevékenységeket, nem tabu számukra az éjjeli és hétvégi munkavégzés sem, de csak akkor, ha érdekes számukra a feladat. Idegenkednek a túlórától, de mivel a pénz az egyik legnagyobb motivációjuk, többletpénzért a rendes munkaidőn túl is dolgoznak.

Fontos, hogy munkahelyeiken rászoktassák őket a formális kommunikáció követelményire, hiszen számukra a tegeződés, az informális kapcsolatok az elfogadottak. Az Y-osokhoz hasonlóan ők is „fordított szocializációs generáció”. Ugyanis az Y előtti nemzedékek a szülőktől és nagyszülőktől sajátították el empirikus tudásukat, ami alapot teremtett ahhoz, hogy tiszteljék felmenőiket, hasonló korú kollégáikat. „Ez a fordított szocializációs generáció azonban a legfontosabb tudást, amely a digitális újkorban szükséges, nem az előző generációktól szerzi meg, hanem önmaga kutatja fel és sajátítja el, valamint a kortársaktól is informálódik. Sőt, nemcsak hogy nem az idősebbektől tanul, hanem inkább ő tanítja az előző generációkat a digitális világ eszközeinek használatára.”<sup>10</sup>

## Eltérések a munkahelyi együttműködés aspektusaiban<sup>11</sup>

### 1. A vezetőkkel szembeni elvárások

Az X generáció a menedzserszemléletű vezetőt fogadja el a leginkább, akivel szemben elvárás, hogy önmagát és csapatát is menedzselni tudja. Irányításra, leader típusú vezetőre nincs szüksége e generáció tagjainak, hiszen alapvetően önállóak.<sup>12</sup> Ezzel szemben a fiataloknak támogató, segítő (coach) szemléletű vezetőkre van szükségük, akit alapvetően a tudása és tehetsége és nem csupán az életkora alapján tisztelnek. (Ez a Y-osokra is érvényes.)

A Z-ekkel felvett interjú azon kérdésére, miszerint *Milyen kapcsolatot ápolsz a vezetőddel és közvetlen kollégáiddal?* – a következő jellemző válaszok születtek:

„A mostani vezetőmmel régóta jó kapcsolatban vagyok, a munkatársakkal is baráti viszonyom van, majdnem mindenkivel.” (Férfi, 20 éves)

„Jó fej a főnököm, bírom, pedig idősebb.” (Férfi, 21 éves)

### 2. A karrierépítés lehetőségei

Az X-esek és az idősebb generáció értelmezésében a *karrier* szó a vezetővé válás folyamatával, a ranglétrán való előrejutással egyenlő. Természetes számukra, hogy a karrierépítés együtt jár azzal is, hogy „ki kell várni” annak lehetőségét, hogy vezetővé válhassanak, és ezt türelmesen meg is teszik. Élvezik és elvárják a vezetői poszthoz tartozó státuszszimbólumokat, előnyöket, így a saját irodát, céges autót, személyi titkárt, titkárságot stb.

A Z-ek számára is kiemelt jelentőségű a tudás megszerzése, illetve a vertikális és horizontális előrejutás egyaránt karrierutakat jelent számukra. Azonban a *karrier* szóhoz náluk a gyorsaság társul elvárásként, gyors lépésekkel, szinte azonnal akarnak karriert építeni. Figyelmen kívül hagyják a kiegészítés veszélyét. Az azonnaliság vágya – mint a generáció egy meghatározó tényezője – itt is jelen van.

<sup>10</sup> ANDRÁS 2017, 178.

<sup>11</sup> Az egyes aspektusokat részben András Klára (2017) tanulmánya alapján, másrészt saját vizsgálati szempontjaim alapján választottam ki.

<sup>12</sup> ANDRÁS 2017.

### 3. A munkakörnyezettel szembeni elvárások

A fiataloknál az ingergazdag, változatos, a környezettudatosság iránti igénnyel párosuló, dinamikus tér kialakítása élvez prioritást a munkakörnyezettel szembeni elvárások terén. Ez a legmarkánsabb különbség a többi generációval szemben. Szükség van a hobbiszobára, bokszsákra, pingpongasztalra. A saját iroda nem, de a saját íróasztal egy amerikai típusú nyitott terű irodában elvárás náluk. Ezzel szemben az idősebb generációk a klasszikus munkakörnyezetet kedvelik, kiemelve az önálló munkavégzésre lehetőséget nyújtó saját iroda – és nem csak saját íróasztal – iránti igényüket.

### 4. A folyamatos tanuláshoz való viszony

E ponton András Klára megállapításait veszem alapul:

„A folyamatos tanuláshoz való viszonyulásban az idősebb generációknál gondot okoz az elvárás, hogy folyamatosan tanulni és fejlődni kell. Az életkor függvényében a bevésési idő hosszabbodik, nagyon fontos a korosabbak számára az időnyomástól mentes tanulási lehetőség, nem szívesen ülnek iskolapadba. A fiatalok viszont elvárják, hogy folyamatosan tanulhassanak, fejlődhessenek. Leginkább a személyes oktatást, képzést kedvelik. Ezt a helyzetet a versenypiaci cégek mentor programok kidolgozásával fordítják a javukra: az idősebbek tanítják a fiatalokat, miközben ők maguk is sok új tudást szereznek, a fiatalok pedig megkapják a személyes tanulás lehetőségét, miközben ők maguk is »tanítják« az idősebbeket.”<sup>13</sup>

### 5. Kommunikáció, tisztelet

A fordított szocializáció következménye, hogy a fiatalabb generáció tagjai számára az idősebb korosztályhoz tartozók pusztán életkorukból adódóan nem vívják ki a tiszteletet. Ehhez szakmai tudás, tapasztalat szükséges, illetve ha jártasság nem is, legalább érdeklődés a digitalizált világ eszközei, azok használata iránt. Van bennük tisztelet, de csak a saját elvárásaiknak megfelelő tudással rendelkezők iránt. A kommunikációban is megnyilvánulhat ez a konfliktusforrás a két nemzedék között: a Z-sek már nem nagyon élnek a magázódással, a tegezés azonban az idősebb generáció számára – neveltetéséből következően – a tiszteletlenség, sőt a szemtelenség érzetét keltheti.

Az interjúk mindegyike a Z-sek kommunikációjának tegező formájú használatát erősítik meg: arra a kérdésre, miszerint: „*Kommunikációjára a tegezés vagy a magázás a jellemző?*”, egyöntetű válaszok születtek:

Inkább a tegezés, de természetesen, ha olyan a helyzet, magázódom. (Férfi, 21 éves)

Helytől, helyzettől és személytől függ, egy fiatal srácot a mekiben nem magázok, viszont egy orvosi rendelőben egy fiatalabb orvost valószínűleg igen. (Férfi, 20 éves)

Tegezés, nagyon ritka esetben magázás. (Férfi, 21 éves)

<sup>13</sup> ANDRÁS 2017, 184.

*Fontos-e számokra mások véleménye?* – az e kérdésre adott válaszokban is megerősödik az a tapasztalat a Z-sekkel szemben, hogy csak a saját elvárásaiknak megfelelő tudással rendelkezők iránt érznek tiszteletet, és csak tőlük fogadják el a véleményüket.

„Attól függ miben, pl. egy vállalatnál, ahol tölem tapasztaltabbak dolgoznak, igen, adok a véleményükre, de egy témában, ahol jól kiismerem magam, szeretek a saját véleményemre alapozni.” (Férfi, 20 éves)

„Úgy gondolom, hogy fontos mások véleményét kikérdezni az adott témában, de a döntéseket saját magunknak kell meghozni adott helyzetben.” (Férfi, 22 éves)

A Z generáció számára a szervezeti kommunikáció formális módszerei ismeretlenek, csak az informális módokat ismerik. Azonban a vállalati diskurzusban fontos szerep jut a formális találkozóknak, ezért ennek a fiatalabbakkal való funkcionális megismertetése, elfogadtatása az idősebb generáció feladata. Ebben a folyamatban segítségükre lehet az Y-osok és Z-sek céges brand iránti elköteleződése. A brand egyik fundamentuma a kommunikáció különböző formáinak meghatározása, kialakítása, használatuknak az adott célhoz való hozzárendelése, ezzel a formális kommunikáció mindenki számára történő elismertetése is.

De a munkahelyi kommunikációban van más, konfliktust is okozó különbség a generációk között: ez pedig nem más, mint a kommunikáció gyorsasága. A fiatalok leggyakrabban chatelnek, elhagynak bizonyos udvariassági formákat, rövidítenek. És ez nemcsak a chatben, hanem gyakran az élőbeszédben is megjelenik, ami nem vált ki feltétlen szimpátiát az X generációból.

## 6. Motiváció, sikerek

Itt először is Thuma Orsolya észrevételeit idézném:

„Heidi G. Halvorson a Columbia Business School Motiváció Kutatási Központjának vezetőjének megfogalmazásában a fiatalokat az ún. promóciós motiváció (promotion motivation) jellemzi, azaz idealisták, keresik az újdonságot és az új tapasztalatokat, a kalandvágy hajtja őket. Ezzel szemben az idősebbek egy alkotó életet tudhatnak maguk mögött, pontosan számon tartják mennyi energiát jelentett elérni mindazt, amivel rendelkeznek, a halhatatlanság illúziója elmúlik, realistább a gondolkodás. Ezért órájuk az ún. prevenciósi motiváció (prevention motivation) a jellemző, vagyis szeretnék megőrizni mindazt, amit létre hoztak, kerülni a veszteségeket, és nyugalomban élni.”<sup>14</sup>

Ezzel a megfogalmazással összecseng az a tapasztalat, amely szerint az X-esek számára a biztonság az egyik legnagyobb érték: támaszt kell jelenteniük gyermekeiknek és idősödő szüleiknek egyaránt. Ezért nemcsak a pénz, hanem a teljes cafeteria jelent motivációs bázist számukra.

A Z-sek számára fontos, hogy modern kialakítású legyen a munkahely, a cél az, hogy otthonosan érezzék magukat az ott dolgozók. A pénz jelentős motiváló erő, hiszen most kezdik kialakítani életüket, az egzisztencia megteremtése pedig nem

<sup>14</sup> THUMA 2016, 214.

megy e nélkül. (Arra a kérdésre, hogy „Mennyire fontos számodra a cég jó hírneve, a személyes fejlődés, a karrier lehetősége, a rugalmas munkakörülmények, versenyképes fizetés?”, a válaszadók mindegyike „Nagyon fontos” feleletet adott.) Figyelembe kell venni azonban azt a tényt, hogy a saját egzisztencia megteremtése nem olyan fontos számukra, mint például az Y-osok számára, akiknek munkába állását erősen nehezítette a 2008-os világválság és ez a frusztráció odáig vezetett náluk, hogy képesek napi 14-16 órát is dolgozni, hogy pótolják az akkor kiesett pénzt – mint saját életük alapköveinek letételéhez, biztos egzisztenciájuk kiépítéséhez szükséges forrást. A Z-seknél erős a szülői háttértámogatás, gyakori a „mama-hotel” intézménye (Y-osokra is jellemző), kitolódik a családalapítás, ezért ha a betöltött munkakör nem elég motiváló, nem jelent megfelelő kihívást, akkor könnyen továbbállnak, keresnek másik állást. Azonban egyetérthetünk Tari Annamáriával, aki szerint „a legnagyobb motiváló erő a kommunikációban figyelhető meg: a dicséret egyfajta biztonságérzetet ad”.<sup>15</sup>

A „Fontosnak tartja, hogy vezetője/tanára/szülei támogassa céljai elérésében?” kérdésre az alábbi válaszok születtek:

„Olyan embernek gondolom magam, akinek szüksége van megerősítésre, és jól esik, ha tudja, állnak mögötte és segítenek, bármilyen helyzetbe kerülök. Fontos, hogy a szüleim és azok, akik közel állnak hozzám, támogassanak.” (Nő, 22 éves)

„Nem feltétlenül szorulok mások támogatására és segítségére, de van, mikor a szüleim támogatnak és segítenek.” (Férfi, 20 éves)

„Igen fontosnak tartom.” (Férfi, 21 éves)

Figyelemre érdemesek ugyanitt a „Sikereseznek tartod önmagad?” kérdésre adott válaszok is:

„Vannak olyan dolgok, amiket sikeresen elértem eddig, de nem tartom elég sikeresnek magam.” (Nő, 20 éves)

„Valamiben igen, valamiben nem.” (Férfi, 20 éves)

„Próbálok reálisan nézni, akkor azt mondanám, hogy nem tartom magam egy nagyon sikeres embernek, viszont azt gondolom, nem vagyok rossz helyzetben sem. A kettő között lebegek valahol. Nyilván segítséggel, de tanulok az egyetemen, jó eredménnyel. Vannak céljaim, amik felé haladok, ez egy fontos lépés a sikerességben. De ahhoz még sokat kell fejlődni, de sikertelennek nem tartom magam.” (Nő, 22 éves)

### A generációk közötti különbségek feloldásának lehetséges módjai

„Az idősebb generáció tagjainak meg kell tanulni tisztelettel tekinteni a fiatalabb generáció felé, míg ez természetesen fordítva is igaz. A kölcsönös tiszteletadás, az egymástól való tanulás, mind a vállalatoknak, mind az egyéneknek hasznukra válhat. Tanulni kell egymástól, el kell ismerni, ha nem értünk valamihez. A bébi boom és X generáció tagjai elveszítették tekintélyüket, mert nem képesek felvenni a fonalat, kezelni az új technikákat. Igaz, az

<sup>15</sup> ZÁMBÓ 2020.

50 év felettiak többsége nem arra vágya, hogy új technológiákkal, alkalmazásokkal, szoftverekkel ismerkedjen, mert nincs kedve hozzá, nem érdekli. A korral viszont haladni kell.”<sup>16</sup> – fogalmaz Tari Annamária.

Az X generációsok általában Z generációs gyerekeket nevelnek, ebből következően kölcsönösen ismerik a korosztály jellemző viselkedési modelljeit (hangsúlyozva, hogy nem ugyanarról a szerepleosztásról beszélünk a családban, mint a munkahelyen, de a kommunikáció, a magatartás-forma ismerős mindkét félnek). A sok cégnél már bevezetett mentorprogram, gyakornoki program arra ad lehetőséget, hogy kölcsönösen kérdezzenek, kérdezhessenek egymástól a különböző generációkhoz tartozó munkatársak. Ha a fiatalabbak a tanulás, a szakmai tapasztalaton alapuló tudás elsajátításának lehetőségét látják az idősebbekben, az X-esek pedig az Y-osokban, a Z-sekben meglévő nyitottságot, a digitális világban való könnyebb eligazodási lehetőséget ismerik fel, akkor kölcsönössé válhat közöttük a másikat elismerő, tőle tanulni vágyó kommunikáció. Ez persze hosszú távon segítheti a különböző generációk munkaerőpiaci együttes jelenlétéből fakadó legnagyobb problémának a megoldását: a fiatal munkaerő megtartására irányuló nehézségek feloldását is.

Figyelembe kell vennie az idősebb generációnak, hogy a fiatalok számára a rugalmasság, a home office alkalmazásának lehetősége, a szabad időbeosztás, az állandó megmértetés, a kihívások és a tanulás, az önképzés lehetőségének folyamatos megteremtése jellemzi az álommunkahelyet. Természetesen ismerni kell a Z-sek véleményét: mi, mik jelentik számukra a munkában a kihívást, melyek a legjobb motiváló eszközök, milyen formáit képzelik el a rugalmas munkavégzésnek, és persze mérjék fel együtt idősebb kollégáikkal, mindezek hogyan tudnak beépülni a vállalat struktúrájába, jogi lehetőségeibe, a szervezeti kultúrájába. Ennek a felmérésnek különböző formái lehetnek: a gyakori interakció, brainstormingok, tréningek szervezése, informális találkozók. Az éves elégedettségi felmérések, a céges brand alakításával kapcsolatos ötletbörzék, meetingek a szervezeti kommunikáció egészére lehetnek pozitív hatással, a csapatszellem erősítésével, a közös tudás fontosságának hangsúlyozásával. A negyedéves vezetői visszajelzések, az egyénre szabott feedbackek pedig a személyes fejlődésre, a bizalom kiépülésére, az egymás kölcsönös elfogadására, az egymás iránti tisztelet kivívására adnak lehetőséget. A feedback egyrészt személyre szabott volta miatt, illetve a konkrét cselekedetre, elvégzett feladatra, viselkedésre való utalása miatt azt üzeni a munkavállalónak, hogy a vezetője valóban figyelemmel kíséri teljesítményét, sikereit, de felismeri fejlesztendő területeit is. Ha szükségesnek látja, akár segítséget is biztosít a szakmai fejlődés eléréséhez tanfolyamok, tréningek biztosításával, coach alkalmazásával.

A fentiekben említett eszközök, eszközrendszerek, úgy vélem, megteremthetik a Z generáció számára is annak a lehetőségét, hogy felismerje a stabil munkahely, a sokszor barátként definiált munkatársi kapcsolatok fontosságát, a csapatban való munkavégzés örömeit és a mindez adta biztonságtudatot, amely önismerete mélyüléséhez, önértékelésének erősítéséhez is hozzájárul.

<sup>16</sup> ZÁMBÓ 2020.

**Bibliográfia**

ANDRÁS 2017

ANDRÁS Klára: Gondolatok a versenyképesség és a generációs szinergia kapcsolatáról. In: *Generációsok(k)*. Szerk. MÉSZÁROS Aranka–LESTYÁN Katalin. Gödöllő, 2017. Internet: [www.gvik.hu](http://www.gvik.hu) (letöltés: 2020. ápr. 10.)

ARBER–ATTIAS–DONFUT

Sara ARBER–Claudine ATTIAS–DONFUT: *The Myth of Generational Conflict. The Family and the State in Ageing Societies*. London, Routledge, 2000.

BARTA 2011

BARTA Judit: Milyen lesz az Y-generáció? *Élet és Tudomány* 66/13. 2011, 389.

BESENYEI 2016

BESENYEI Lajos: A munkaerőpiac generációs struktúrájának alakulása a XXI. század első felében. In: *Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Tanulmánykötet Nováky Erzsébet 70. születésnapjára*. Szerk. TÓTH Attiláné–S. GUBIK Andrea. Budapest, Arisztotelész Kiadó, 2016.

BESSENYEI 2010

BESSENYEI István: A digitális bennszülöttek új tudása és az iskola. *Oktatás-Informatika* 2/1–2. 2010, 24–31.

BOKOR et al. 2007

BOKOR Attila–SZÖTS-KOVÁTS Klaudia–CSILLAG Sára–BÁCSI Katalin–SZILAS Roland: *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó, 2007.

BUDAVÁRI-TAKÁCS et al. 2015

BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó–CSEHNÉ PAPP Imola–JEKKEL Orsolya: Karrier építési tudatosság vizsgálata fiatal felnőttek körében. In: *Innováció – növekedés – fenntarthatóság*. Szerk. CSEHNÉ PAPP Imola–BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó–MÉSZÁROS Aranka–ILIÁS Anikó–POÓR József. Budapest, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, 2015, 44-49.

CSEHNÉ PAPP et al. 2017

Imola CSEHNÉ PAPP–Erika VARGA–Katalin SZABÓ–Zoltán SZIRA–László HAJÓS: The appearance of a new generation on the labour market. *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering* 15/1. 2017, 123–130.

CSEHNÉ PAPP 2017

CSEHNÉ PAPP Imola: A Z generáció munkához való viszonya. In: *Generációsok(k)*. Szerk. MÉSZÁROS Aranka–LESTYÁN Katalin. Gödöllő, 2017. Internet: [www.gvik.hu](http://www.gvik.hu) (letöltés: 2020. ápr. 10.)

Ilyen az álommunkahely... 2019

Ilyen az álommunkahely, amire az Y generáció vágyik. *Piac&Profit*. 2019.  
Internet: piacesprofit.hu (letöltés: 2020. ápr. 15.)

KISSNÉ ANDRÁS 2014

KISSNÉ ANDRÁS Klára: Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. *HR Magazin Online*. 2014.  
Internet: www.ohe.hu (letöltés: 2020. ápr. 10.)

MÉSZÁROS–KOLLÁR 2017

MÉSZÁROS Aranka–KOLLÁR Péter: A Hackman-Oldham-féle munkaköri központi dimenziók megítélésében megjelenő generációs különbségek. In: *Generációsok(k)*. Szerk. MÉSZÁROS Aranka–LESTYÁN Katalin. Gödöllő, 2017. Internet: www.gvik.hu (letöltés: 2020. ápr. 10.)

RUMPF 2017

RUMPF Nikoletta: Az X generáció a munkaerőpiacon. *HR Portál*. 2017.  
Internet: www.hrportal.hu (letöltés: 2020. ápr. 15.)

SZABÓ–KISS 2013

SZABÓ Andrea–KISS Balázs: Konfliktus és generáció. A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. *Politikatudományi Szemle* 22/4. 2013, 97–115.

SZABÓ 2017

SZABÓ Katalin: Generációmenedzsment. In: *Generációsok(k)*. Szerk. MÉSZÁROS Aranka–LESTYÁN Katalin. Gödöllő, 2017.  
Internet: www.gvik.hu (letöltés: 2020. ápr. 10.)

TARI 2010

TARI Annamária: *Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest, Jaffa Kiadó, 2010.

TARI 2015

TARI Annamária: Generációk a munka világában. *Magyar Coacheszemle*. 2015. Internet: coacheszemle.hu (letöltés: 2020. ápr. 15.)

THUMA 2017

THUMA Orsolya: Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: *Korkép. XXI. századi kihívások*. Szerk. FENYVESI Éva–VÁGÁNY Judit. Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016, 3–23.  
Internet: publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu (letöltés: 2020. ápr. 15.)