



Összefoglalásul elmondható, hogy a kvalitatív kutatás bepillantást enged abba, hogy miként gondolkodik és érez a fogyasztó, az interjúalany. Különböző módszerei segítségével nézeteket, érzéseket, mögöttes

tartalmakat tár fel, a „hogyan” és a „miért” kérdésekre keresi a választ. Nem számszerű eredményeket produkál tehát, hanem a gondolkodásmódot, a várható reakciókat, tetteket segít alaposabban megérteni.

Lerf Andrea – Vásárhelyi Judit: Az Y-generációs vezetők HR szemüvegen keresztül

Irásunkban egy rövid átfogó képet szeretnénk adni magáról az Y-generációról, kiváltképpen ezen generáció vezetőinek megítéléséről a Coaching Team és a Business Coach Kft. által folytatott friss kutatás eredményei alapján. Ráadásként HR-eseket is megkérdeztünk, akik megosztják velük kapcsolatos véleményüket, tapasztalataikat.

Mi az Y-generáció?

A mai fiatalok – hangozhat erre a gyors és tömör válasz. Ha pontosabban szeretnénk behatárolni ezt a korosztályt, akkor bizony eltérő véleményekkel találkozhatjuk szembe magunkat. A nemzetközi adatok, cikkek az Y-

generáció kezdetét a 70-es évek második felében születettekkel indítják, és nagyjából a 90-es évek közepén húzzák meg a záró határt. Magyarországon viszonylag kevesebb irodalom foglalkozik még velük, ezek közül az egyik legátfogóbb Tari Annamária Y-generáció című könyve. A pszichológusnő 1982 és a 90-es évek második fele között születetteket érti hazánk Y-generációja alatt. Nagyon jól összefoglalja legfontosabb jellemzőiket: „Ők a mai huszon-harminc évesek. Nekik már a számítógépes világ és az internet olyan természetes, mint a lélegzetvétel. Számukra a siker, karrier, pénz fogalma elsőrendű fontosságú, mert megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban csak ez visz előre. Már nem „engedelmes munkaerők”, hanem sokszor öntörvényű személyiségek, akiknek a munkahely csak egy a sok közül, amit bármikor meg lehet változtatni. Nem szívesen maradnak olyan helyen, ahol a cég iránti lojalitás elvárása túl erős. Viselkedésükben mintha keveredne a „rabszolgalét” fogalma a munka, hivatás iránti alázattal, amivel olykor negatív érzelmeket váltanak ki pár évvel idősebb kollégáikból...” [1]



Szende Csaba (Vodafone, Head of International HR Services, Shared Service Centre Hungary) a következőképpen határozta meg ezt a korosztályt: "Millennials"-nak nevezném ezt a generációt, amelybe az 1970 évek végén és a 80-as évek elején születetteket is idesorolnám.

Can do attitúd jellemző erre a generációra azzal a pozitív és optimista hozzáállással ötvözve, amivel úgy érzik megválthatják a világot. Nagy részük kihívásokat, megfelelő munkakörülményeket és tervezhető karriert szeretne.

Miért érdemes velük foglalkozni?

Mert ők azok, akik jelenleg fiatalon, erejük teljében és teljes erőbedobással ott vannak a munkaerő piacon, ők a jelen és a jövő nagy ígéretei, vezetői pozíciók betöltői, illetve várományosai. Mindemellett úgy tűnik, hogy nagyon más viselkedési formákat mutatnak, mint a korábbi korosztályok képviselői. Ahhoz, hogy hatékonyan tudjon egy cég velük együtt dolgozni, a velük kapcsolatos HR feladatok is mások lehetnek, mint korábban, hozzájuk kell hangolni azokat.

A kutatás

Kutatás keretei

Mivel viszonylag kevés hazai adat áll rendelkezésre erről a generációról, ezért döntöttünk úgy, hogy megkérdezzük a HR szakmában dolgozókat, hogy miként látják a mai fiatal vezetőket. Kíváncsiak voltunk arra,

hogy az ideális vezetőhöz képest hogyan ítélik meg őket, milyen erősségeik vannak, illetve melyek azok a területek, ahol még van tere a fejlesztésnek, és milyen kihívásokkal kell szembenéznie a HR-nek velük kapcsolatban.

Az országos kutatást két cég – a Coaching Team és a Business Coach Kft. – összefogásával, valamint egy független szakértő, dr. Bernschütz Mária közreműködésével, 2012 őszén zajlott. A kérdőív önkitöltős, internet alapú volt. Válaszadók lehettek a kifejezetten HR területen dolgozók, illetve az olyan vezetők, akiknek a feladatai között szerepel HR tevékenység is (hiszen kisebb cégeknél sokszor nincs külön HR részleg). Összesen 119 válaszadó került bele a végső mintába.

Eredmények

A kutatás előkészítő fázisában több HR szakemberrel készítettünk interjút, illetve egy csoportos vezetett ötletelés keretében átbeszéltük, hogy miként látják ők az Y-generációs vezetőket, milyen kép él róluk a fejükben, milyen témákat, kérdéseket lenne érdemes beletenni a kutatásba.

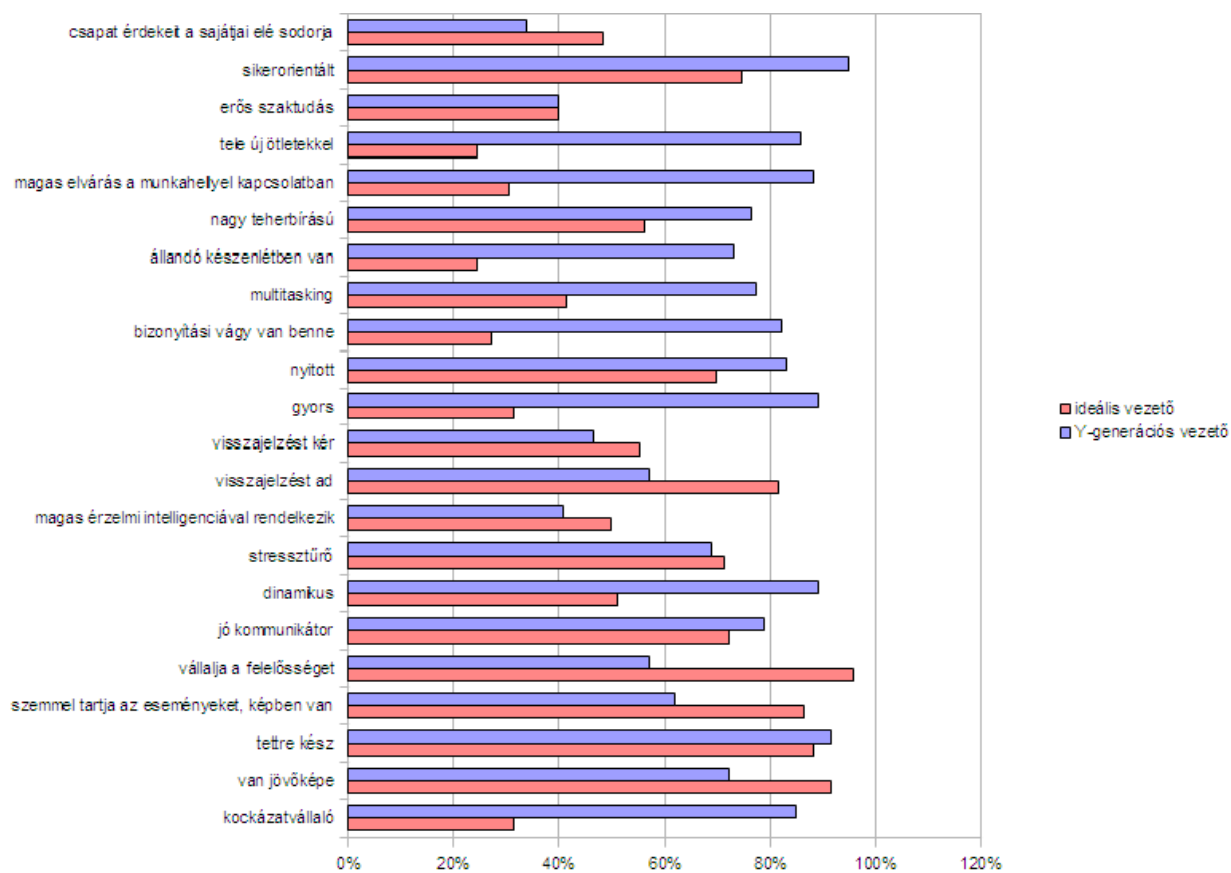
A kapott információkat kiegészítettük irodalmi adatokkal, illetve hozzátettük saját tapasztalatainkat, és hipotéziseinket, így született meg a végső kérdőív.

Ideális vs. Y-generációs vezető

Tulajdonságlistákat állítottunk össze olyan jellemzőkkel, amelyek egy fiatal vezető



megítélésénél leggyakrabban felmerülnek. ideális vezető esetében, és mennyire Ezekre kértünk értékelést a kitöltőktől, hogy jellemzőek ezek az Y-generációs vezetőkre. mennyire fontosak az egyes tényezők egy



A válaszadók szerint az ideális vezető legfontosabb jellemzői:

- vállalja a felelősséget
- van jövőképe
- tettre kész
- képben van
- visszajelzést ad és
- sikerorientált.

Ezen jellemzők tekintetében (a „tettre kész” és „sikerorientált” kivételével) az Y-generációs vezetők megítélése gyengébb az ideálisnál.

A grafikonon viszont az is jól látható, hogy számos egyéb területet igen magas értékekkel tartanak jellemzőnek az Y-generációs vezetőkre vonatkozóan:

- tele új ötletekkel
- magas elvárás a munkahelyi kapcsolatban



- állandó készenlétben vannak
- multitasking
- bizonyítási vágy él bennük
- sikerorientált
- gyors
- dinamikus
- kockázatvállaló.

Itt is visszaigazolódik, hogy ez a fiatal vezetői réteg már másként áll a munkahelyhez. Magasabb elvárásaik vannak, főként a multinacionális cégeknél megedződött munkavállalók tisztában vannak a jogaikkal, lehetőségeikkel, amelyet igyekeznek szem előtt tartani, és érvényre juttatni.

A felgyorsult információs dömpingben élő és ehhez teljes egészében hozzászokott Y-generációs vezetőt a folyamatos bekapcsoltság, a gyorsaság, dinamizmus jellemzi. Képesek egyszerre több síkon is dolgozni, figyelmüket megosztani. Fiatalságuk, lendületük révén magasabb a kockázatvállalási szintjük, és erős bennük a bizonyítási vágy.

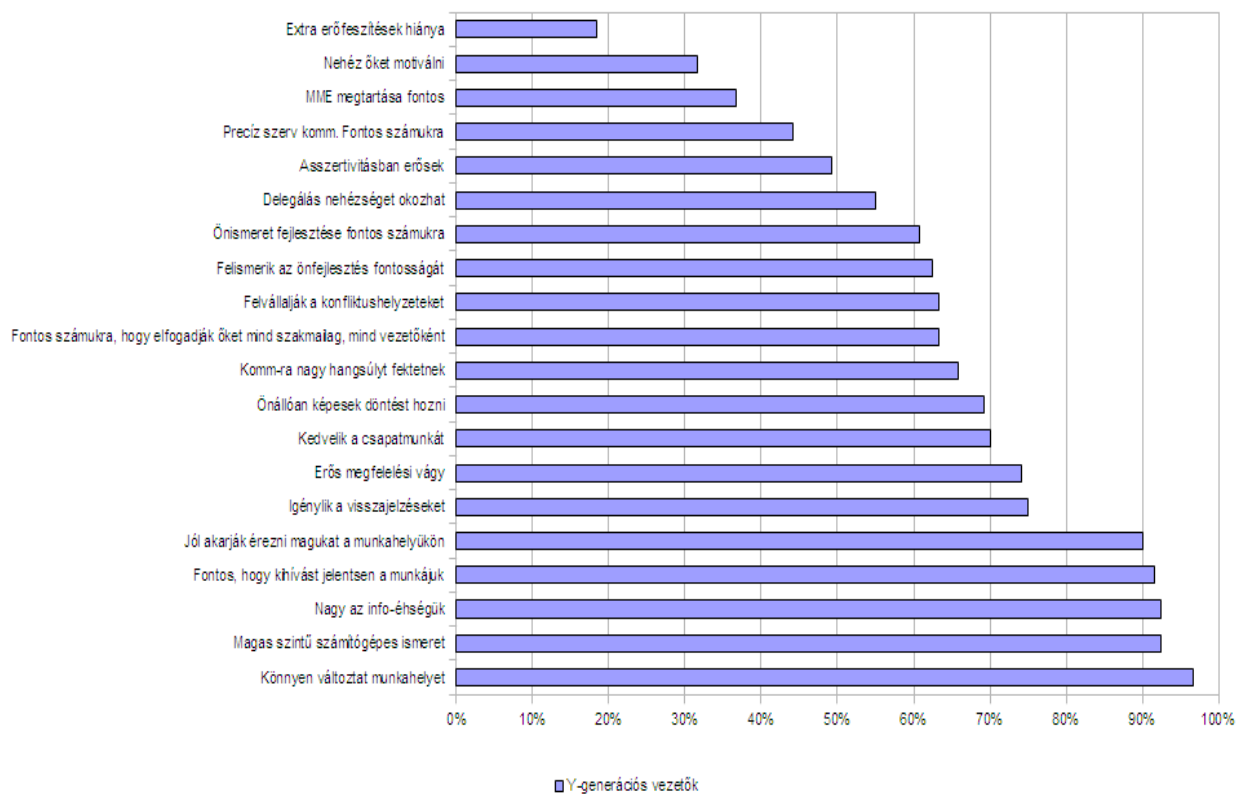
Érdemes ezeket a jellemzőket a kinevezésükkor észben tartani. Többen közülük nagyon gyorsan, fiatalon kerülnek magas pozícióba, szinte elkerülhetetlen, hogy idősebb kollégák lesznek a beosztottaik. Ez a

tény már önmagában is feszültséghez vezethet a generációk között.

Tari Annamária ezt nagyon jól körülhatárolja: „Korábban a fiatalok egyértelműen kiszolgáltatottjai voltak a náluk idősebbeknek. Az idősebbeknél volt a tudás monopóliuma, amely hatalmuk és tekintélyük záloga is volt. Az információs korszakban a technológiai fejlődés felgyorsulása azt hozza magával, hogy a technológiai újdonságokra jóval fogékonyabb fiatalok, idegrendszerük plaszticitása, felfedezőkedvük mérhetetlen nagysága okán, lépéselőnybe kerülnek a náluk idősebbekhez képest. Az információs korszak adta – kihasználást lehetővé tevő – tudás birtokosai a fiatalok, akik a náluk idősebbek tanítói lesznek. A szocializáció iránya, (ha nem is teljesen) de megfordul.” (Tari Annamária: Y-generáció, 186. oldal)

Ezt a feszültséget kezelni kell, és egy Y-generációs vezető pozícióba helyezésekor erre a tünetre is fel kell készülni, illetve készíteni a kollégákat. Ezen generációk közötti konfliktus feloldásában sokat segíthet a nyílt és őszinte kommunikáció és az eredeti konfliktusok feltárása.

Megkérdeztük azt is, hogy miként látják az alábbi jellemzőket a HR szakmában tevékenykedők érvényesnek az Y-generációs vezetőkre vetítve.

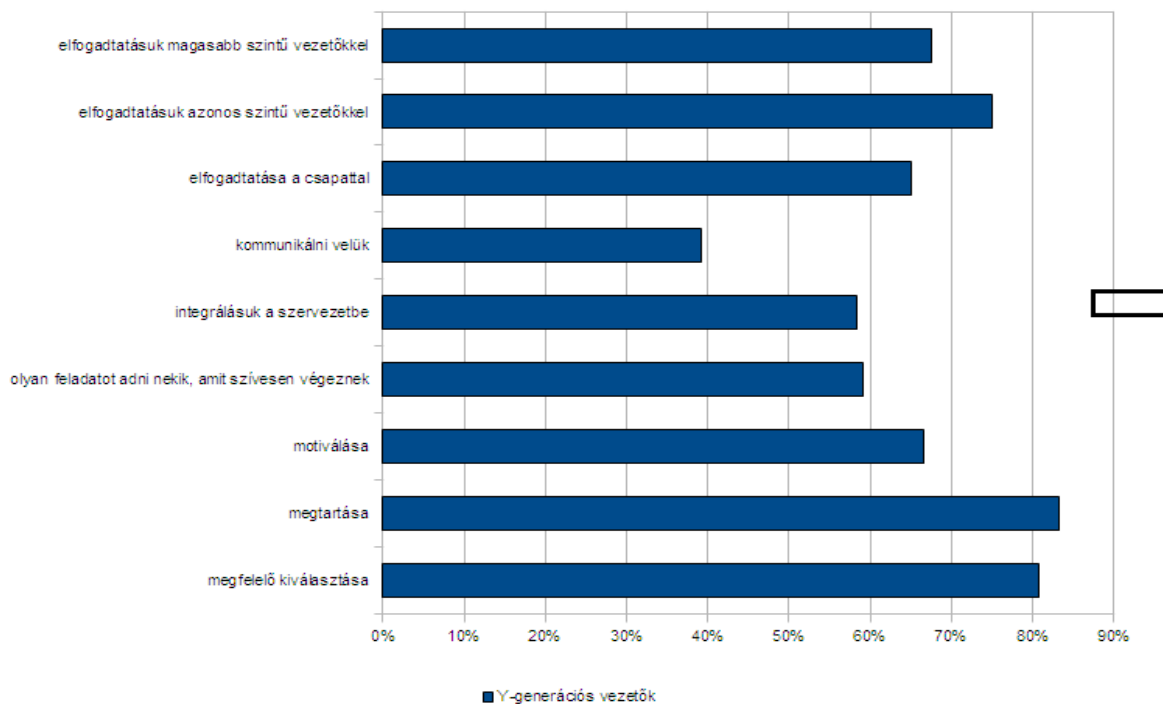


Nagy az információéhségük, amely kielégítését segítheti magas szintű számítógépes tudásuk, valamint a folyamatos bekapcsoltsági állapotuk is.

Mivel még igen fiatalok, a munka-magánélet egyensúly megtartása számukra egyelőre nincs a fókuszban, de Tari Annamária is úgy ír róluk, hogy sokkal tudatosabbak ezen a téren, mint például az X-generáció tagjai (a mai negyvenesek). Mivel számukra az is fontos, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön, illetve nem érzik annak mindenekelőtt a fontosságát, hogy extra időt

töltsenek a munkával, ezért gyakrabban leteszik a lantot a munkaidő befejeztével, amiért idősebb kollégáik akár neheztelhetnek is rájuk. Hiszen ők arra szocializálódtak, hogy ahhoz, hogy jó munkaerőnek tartsák őket, extra erőbedobással kell jelen lenniük, ami azt is jelenti, hogy a papíron megjelölt munkaidő végével nem ér véget a munka.

Különösen érdekes összevetni az Y-generációs vezetőkre érvényes fenti táblázatot a következővel, amely megmutatja, hogy mely területen okoznak kihívást, fejlődést HR területen dolgozók számára.



Az első helyen a megtartásuk szerepel, ami vélhetően összefügg azzal, hogy sokkal könnyebben váltanak munkahelyet, mint az idősebb generáció tagjai. Nemcsak a megtartásuk, hanem az adott pozícióba a megfelelő vezető kiválasztása is nehéz feladat a HR csapat tagjainak, bár ez nemcsak az Y-generáció sajátossága, hanem általánosan elmondható, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a cégek a megfelelő személy megtalálására.

Érdekes módon az elfogadtatásuk az azonos szintű vezetőkkel nehezebbnek tűnik a válaszadók szerint, mint a magasabb szintű vezetőkkel.

HR szakemberek véleménye Y-generációs vezetőkről

A szakma két prominens képviselőjét, Szende Csabát (Head of International HR Services,

Vodafone, Shared Service Centre Hungary), és Vásárhelyi Juditot (senior business coach, supervisor, a Magyar Telekom volt senior képzési- fejlesztési tanácsadója) kértük meg, hogy mondja el saját tapasztalatait, véleményét az Y-generációs munkavállalókkal, vezetőkkel kapcsolatosan.

Tudatos készülés a munka világára:

Vásárhelyi Judit szerint a tudatosság jellemzi őket. Már a középiskola kiválasztásánál is határozott céljuk volt a jövőjükkel szemben, még ha nem is tudták „mik akarnak lenni”, olyan középiskolában szerettek volna tanulni, ahol a legjobb tudást kapják, ahonnan legnagyobb esélyük volt az egyetemre jutáshoz. Ezért mindent meg is tettek.

Az egyetem kiválasztásánál nem az volt a céljuk, hogy „bárhová bejussak”, hanem



hogy jó, nemzetközi színvonalú képzést kaphassanak, az egyetemen legyen nemzetközi tanulmányokra is lehetőségük.

Ezek a fiatalok kiváló szakmai és nyelvi tudással, nemzetközi tapasztalatcserével és erős önbizalommal kerültek ki az egyetemekről. Sokat tanultak, a korosztály nagy része nem volt lógós, sőt sikk volt a tanulás.

Munkába lépés, karriertervezés Y-generációs módra

Vásárhelyi Judit így folytatta: természetesen részt vettek az állásbörzéken, jó önéletrajzokat és motivációs leveleket tudtak írni (ezt is megtanulták, ebben az internet nagy segítségükre volt), és határozott elképzelésekkel indultak állást keresni. A multinacionális cégek voltak a favoritok. Mivel már az egyetemi évek alatt szakmai gyakorlatokon több cégnél megfordultak, esetleg gyakornoki programban vettek részt, nem volt gond az számukra az elhelyezkedés. Vagy a gyakornoki programot adó cég tartotta meg őket, vagy mivel volt szakmai gyakorlati hátterük, jól el tudtak helyezkedni bármilyen számukra vonzó cégnél. Ismerek olyat is, aki úgy döntött, a gyakornoki idő után nem fogadta el a neki felajánlott állást, mert úgy gondolta, jobb fizetésért, kihívásosabb területre is elmehet. És sikerült is neki.

Cseppet sem volt kétségük afelől, hogy „elkelnek” a munkaerőpiacon. Éppen olyan időszakban álltak munkába, (2000-es évek eleje) amikor minden cég vérfrissítésre vágyott a teljesítménynövelés érdekében, amikor már nem szakmai vezetőkre volt csak szükség, de igény támadt olyan fiatal vezetőkre, akik teli voltak energiával, napi 12-14 órát is képesek voltak dolgozni, nyitottak voltak vezetői feladatokra, és kreativitásukkal, tenni-akarásukkal új dimenziókat nyitottak meg a vállalatok életében. Ez a korosztály éppen ilyen volt. Maximalizmusuk nem ismert határt.

Szende Csaba szerint: ezen generációra és vezetőire jellemző, hogy a karrierjüket már a kezdetektől meg is tervezik és szisztematikusan kivitelezik, éppen ezért is a struktúra talán mindennél előrébb való számukra. Az önmegvalósítás, a pozíció, az előrelépési lehetőség és az anyagi juttatások ezzel egyetemben fontosak, de a millenials generációnak egyik sem létezhet a másik nélkül ugyanis mindkettő a megbecsülés egyik jele, amelyet fontos visszajelzésnek vesznek önmagukra nézve.

A Millenials a social media és a számítógépek világába született, melyben otthonosan mozognak és ki is használják ezen adta lehetőségeiket. Egy globalizálódott világban élnek, általában több nyelvet beszélnek és gyorsan alkalmazkodnak a változásokhoz. Amennyiben tehát nem kapják meg a megfelelő struktúrát, vezetői támogatás/visszajelzést és az igényelt



változást – "multitasking" igényük kielégítése végett – erre a lehetőséget önmaguk teremtik majd meg és nem félnék továbbállni.

Azt a tévképzetet azért szeretném eloszlatni, hogy állandóan munkahelyet váltanának ezért nem megbízhatóak vagy nem lehet rájuk építeni, mert nem képesek egy helyben hosszabb időt eltölteni. Azonban az, hogy újabb és újabb kihívások és a cég támogatása nélkül, érdeklődésüket veszítik és azért állnak tovább, az tény.

Az a cég, amely képes ezen hullámok állandó és szisztematikus áramoltatására és fenntartására, megtarthatja és megfelelőképpen mederbe terelheti ezen generáció erőforrásait és ezzel növelhetik céges teljesítményüket mialatt az önmegvalósításban is támogatják fiatal vezetőiket. Itt jön előtérbe a stratégia HR támogatása, aki a business-el és a senior leaderekkel kell azon dolgoznia, hogy ezen generációt képezze és megtartsa, saját versenyképességének érdekében.

Y-generáció helyzete most

Ők azok, akik keresettek a fejevadász cégeknél (határ a csillagos ég), könnyen váltanak állást, mert a kihívás számukra mindennél fontosabb. Már nem a pénz érdekli őket, hiszen sok mindent elég korán megkaptak, de ha nem találnak kihívást a munkájukban, kicsit hezitálnak ugyan, de továbbállnak.

Vásárhelyi Judit három nagyobb csoportra osztotta azon Y-generációs vezetőket. Nagyon hamar vezetői pozíciókba kerültek, az akarat megvolt a magas szintű munkavégzésre, de nem rendelkeztek megküzdési stratégiákkal. Szembe kellett nézniük saját maguk elfogadtatásával, nemcsak munkatársi szinten (hiszen sok fiatal vezetőnek sokkal idősebb beosztottjai is voltak), hanem vezetői szinten is. Idősebb vezetőknél tapasztalható volt a féltékenység, a nem egyenrangú félként való kezelés. Ez a jelenség mit váltott ki belőlük, fiatal vezetőkből?

- Volt aki időben felismerte a „vezetői lét” veszélyeit, és megkereste a módját a felvérteződésnek (mentoring, coaching, különféle tréningek, tapasztalatcsere).
- Volt aki túlkompensálta „mindenhatónak” gondolta magát és így is viselkedett, élvezte a pozícióját és az ezzel járó anyagi lehetőségeket (magas jövedelem, kocsis, korlátlan telefonhasználat, utazás, stb.), amivel még kérkedett is, és ezzel természetesen ellenszenvenné tette magát mások szemében. Ez egyenes út volt a folyamatos stresszhez, az elmagányosodáshoz, amit nagyon nehéz volt feloldaniuk.
- És volt aki elbizonytalanodott saját



magában és a háta közepére kívánta az adott pozíciót.

Szende Csaba, aki maga is ezen fiatal generáció tagja elmondta, hogy a generáció képviselőit gyakran kérdezik arról, hogy a koruk előny vagy hátrány-e a vezető karrierjükben:

„Véleményem szerint a kor önmagában nem kulcs a magasabb teljesítményhez vagy tehetséghez, amennyiben ez így lenne akkor az előző generáció minden tagja Steve Jobs-hoz hasonló karriert tudhatna magáénak. Megjegyezném, hogy ez nem provokatív megjegyzés akar lenni, hanem szem/tényfeltárás ahhoz, hogy a vezetői tehetségnek nincsenek dimenzionális korlátjai, de amennyiben nem foglalkoznak vele, nem támogatják akkor elfásulhat vagy kárba veszhet.

Tehát a kor egy állapot és a tapasztalat valóban erősíthet a képességeken, de sohasem pótolhatja az akaratot amely a tudást hozza magával, nem is beszélve a velünk született készségekről amik alapvetően meghatározzák egy vezető karakterisztikáját. Akarat nélküli tudással pedig sajnos egyik ember és cég sem jutott

még hatékonyabban előre, bármilyen korú/generációjú emberek dolgozzanak ott...a diverzitás és a sokszínűség tehát szintén elengedhetetlen.”

Ezen fiatal vezetők szakmailag jól képzettek és tudatosan építkeznek, ezért a fejlesztésükre a legjobb módszernek Szende Csaba egy külső szenior coachal és/vagy egy belső szenior vezetői mentorral karöltve való együttműködést tart, amely tapasztalata szerint csodákra lehet képes, ezáltal kompenzálva és fejlesztve a korukból adódó esetleges hátrányokat.

A tanulási görbe pedig a szenior vezető számára egyfajta inverz tanulásra is lehetőséget ad, mely által megtanulják a "motivációs motorját" és "szakmai trükkjeit, értékeit" ennek a generációnak.

Összefoglalva érdemes foglalkozni és közelebbről is megismerni, tanulmányozni ezt a fiatal korosztályt, mert erősségeiket kihasználva, azokra építve hihetetlen energiákat képesek megmozgatni, és a megfelelő odafigyeléssel, elvárásaiknak kielégítésével olyan munkaerőkké válhatnak, akikkel a határ valóban a csillagos ég.

Jegyzetek:

[1] Tari Annamária: *Y-generáció*. Budapest, Jaffa Kiadó, 2010. 23-24.