

## **A HAGYOMÁNYOS KARRIERUTAK ÉS AZ „Y ÉS Z-GENERÁCIÓK”**

Gulyás László – Turcsányi Enikő

**Absztrakt:** Az Y-generáció hamarabb, a Z-generáció később jelent meg a munkaerőpiacon. Mivel mindkét generáció szocializációjának nagy része a digitális világban történt, ezen két nemzedék – mint munkavállaló – számos tulajdonságában eltér a korábbi generációktól. Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy az Y- és Z-generáció milyen vonásokat mutat a munkaerőpiacon.

**Abstract:** The Y- and the Z-generation appeared on the labour market a few years ago. The socialization of both generation mostly happened in the digital world, that is why several features of these generations – as an employee – vary from previous generations. In our essay we show those features of Y- and Z-generations which appeared on the labour market.

*Kulcsszavak:* karrier, karrierút, Y-generáció, Z-generáció

*Keywords:* carrier, carrier path, Y-generation, Z-generation

### **1. Generációk és karrier**

#### **1.1. Az Y és a Z-generáció jellemzői**

HR-szakemberek, pszichológusok, marketingesek és számos további szakma művelői az utóbbi években egyre gyakrabban használják az „X, Y, és Z-generációk” kifejezést. Ezeket a fogalmakat először William Strausz és Neil Howe definiálta „Generations” című könyvében (Strausz–Howe, 1991). Ebben a könyvben az alábbi négy generációt határozták meg:

- Baby-boom idején születettek (1940–50-as évek)
- X generáció (1960–70-es évek)
- Y generáció (1980–90-es évek)
- Z generáció (2000-es évek)

A későbbiek során annyi pontosítás történt, hogy az Y-generáció indulási évének 1985-öt, míg a Z-generáció indulási évének 1995-öt adták meg. Ezen két generáció legfontosabb közös jellemzője, hogy szocializációjuk nagy része online történt. Ezek az online térben szocializálódott fiatalok a korábbi nemzedékekhez képest másképpen látják a világot, különösen a munka világát. A Baby-boom generáció és az X-generáció azt gondolta, hogy ha keményen dolgozik, akkor előbb vagy utóbb sikeres karriert fog befutni. Azaz a siker kulcsa a kitartó munka. Ezzel szemben az Y- és Z-generáció „a business a semmiből” gondolkörében él. Ez arról szól, hogy kis szerencséivel bárki lehet milliárdos, csupán egy jó startup kell hozzá. A startup egy modern mítosz, ami arról szól, hogyan lesz valaki egy jó ötlettől gazdag. Csakhogy a legtöbb fiatalnak nem adatik meg, hogy ily módon gazdagodjék meg. A jó ötletre várás közben el kell mennie dolgozni, azaz keresni kell egy munkahelyet.

Nézzük meg, hogy milyen elvárásokkal történik ez! Mit várnak el a munkahelyüktől az Y- és Z-generáció tagjai? Pszichológiai szempontból az alábbi négy elvárást lehetséges beazonosítani (Tari, 2015):

1. Azonnali jutalmat és elismerést akarnak! Azaz szeretik érezni, hogy amit csinálnak az fontos és jó úton haladnak. Gyakorlatilag egy folyamatos érzelmi támogatást várnak el a munkahelyi vezetőiktől.
2. A munka és magánélet egyensúlyát akarják! Azaz nem akarják feláldozni magánéletüket a karrierjük érdekében. Keményen dolgoznak a munkahelyen, de a buli is fontos.
3. Rugalmas munkahelyet akarnak! Azaz szabadon akarják beosztani a munkaidejüket, amibe akár az otthoni munkavégzés is belefér.
4. Látni akarják a karrierutakat! Azaz tudni akarják, hogyan néz ki a „szamárlétra”, s milyenek az előrelépési lehetőségek.

Ha a fenti négy pontot végigolvassuk egy olyan generáció képe bontakozik ki előttünk, amely folyamatos feed-backet igényel a munkájáról, a teljesítményéről. Tari Annamária hívja fel a figyelmet arra, hogy ezen igények egy része nem a munkavégzésről, hanem kifejezetten az érzelmi biztonságról szól. Majd így folytatja gondolatmenetét: ezen generációk tagjai mohó gyerekek „...*akiknek semmi nem elég, és akik nem átallanak minden igényt kielégíttetni cégükkel, miközben majd egyre több igényük lesz... A minden érzelmi igényt kielégítő munkahelynek, mint egy jó anyának tudnia kell kontrollálni a kicsik elvárásait, különben a mohóság nem szűnik meg, és a kicsi fogja magát és továbbáll egy másik munkahelyre, ahol még klasszabb dolgokat ígérnek neki.*” (Tari, 2015: 134).

A pszichológusok álláspontja egybevág a HR-szakértők véleményével. Egy 2016 évi magyarországi kutatás – az IFUA Horvát and Partners felmérése – arra az eredményre jutott, hogy az Y-generáció tagjai csupán ugródeszkeként tekintenek első munkahelyükre, gyors karrierben, magas fizetésben és vezetői állásban reménykednek 35 éves korukra (Márton, 2016).

Nézzük meg, hogy milyen hagyományos karrierutakat kínálnak a munkahelyek az Y- és Z-generáció tagjainak.

## 1.2. A hagyományos karrierutak jellemzői

A karrierút szervezeti szempontból egy munkavállaló által az adott szervezetnél egymás után betölthető pozíciók lehetséges és logikus sorozata. A karriermenedzsment legfontosabb feladata ezen karrierutak definiálása és felmutatása a munkavállalók részére. Bakacsi Gyula a stratégiai emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó könyvében arra az álláspontra helyezkedett, hogy egy szervezeten belül alapvetően kétféle karrierút elképzelhető (Bakacsi et al., 2000):

1. Vertikális karrier (más néven hierarchikus karrier)
2. Horizontális karrier (más néven szakmai/szakértői karrier)

Véleményünk szerint ezt a felosztást bővíteni kell (Gulyás, 2016). A karrierút az egyén szempontjából az egész életút során egymás után betöltött pozíciók, állások sorozata. Ha összehasonlítjuk a karrierút szervezeti szempontú, illetve egyéni szempontú definícióit, első ránézésre láthatjuk a különbséget: a szervezet által definiált karrierút csak az adott szervezetre érvényes. Míg az egyéni szempontból definiált karrierút, azt jelenti, hogy egy-egy munkavállaló karrierje során több szervezeten is dolgozhat. Ezen kijelentés alól csupán egy kivételt tehetünk: ha az

egyén az „egy élet – egy munkahely” elvét követi. De ez az elv napjainkban már óshazájában, Japánban sem érvényesül teljes egészében.

Mindezek miatt a vertikális és horizontális karrierutak mellett más típusú karrierutak is elképzelhetőek. A nemzetközi szakirodalom már az 1990-es években újabb karrierutakat is rögzített. Sullivan 1998-ban publikált cikkében a hagyományostól eltérő karrierpályákat „határtalan karrier” (boundaryless career) névvel illette (Sullivan et. al., 1998). Míg 1999-ben megjelent másik tanulmányában az alternatív foglalkozási formákat, a munkakörbővítést, a munkakör-gazdagítást, a felelősség kiteljesítését alternatív karrierútként (alternative career path) definiálta (Sullivan, 1999).

Napjainkban a szakirodalom számos különféle karrierutat tart számon. Ezeket többféle szempont mentén lehet csoportosítani. A magyar szakirodalomban ezt a csoportosítást Koncz Katalin végezte el, a 2004-ben megjelent könyvében több oldalon keresztül mutatja be a különféle csoportosítási szempontokat (Koncz, 2004). Jelen tanulmányban az ő egyik csoportosítási szempontját, a folytonosságát és a tartalmat együttesen figyelembe vevő felosztását használjuk. Eszerint az alábbi négy karrierútról beszélhetünk:

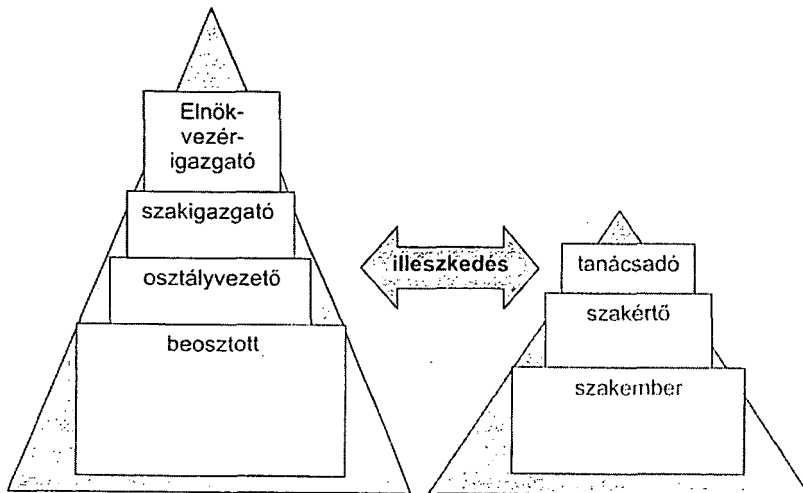
1. Lineáris karrier (ez megegyezik a Bakacsi-féle vertikális karrierrel)
2. Szakértői karrier (ez megegyezik Bakacsi-féle horizontális karrierrel)
3. Spirális karrier
4. Átmeneti karrier

Nézzük meg az egyes karrierutak fontosabb jellemzőit! A lineáris (vertikális) karrierutat tekintjük a klasszikus karrierútnak, és egy adott szervezet hierarchiájában történő előrelépést értjük alatta. Azaz valamilyen vezetői beosztás, vagy egy adott vezetői beosztásból még magasabb szintű vezetői poszt elnyerése. Ezen karrierút legfontosabb ismérve a ranglétrán történő előrehaladás. Az egyre magasabbra lépő egyén egyre nagyobb felelősségi kört, hatalmat és persze kompenzációs csomagot vív ki magának. Az egyén motivációja egyértelmű: minél nagyobb hatalom és az ezzel járó további dolgok (teljesítmény, felelősség és pénz) megszerzése. Ez különösen az olyan embereknek fontos, akik McClelland modelljében a hatalommotivált csoportba tartoznak (Keczer, 2013). Ilyen karrierutat elsősorban a stabil piaci környezetben működő szervezetek tudnak kínálni alkalmazottaiknak, pontosabban vezetőiknek és leendő vezetőiknek. Hiszen évekre tudják előre, mit fognak csinálni, kik részére és milyen feltételekkel, s így azt is tudják, hogy ehhez milyen vezetőkre van szükségük.

A szakértői (horizontális) karrierútnál az adott egyén választ magának egy szakmai területet, amely mellett hosszú távra elköteleződik. Gyakorlatilag az egyén élethosszig egy adott szakmához kötődik. A szakember képzéséből, fejlesztéséből bontakozik ki a karrier. Ebben az esetben nem a vezetői szinteken történő előrehaladásról van szó, hanem arról, hogy az adott munkavállaló folyamatosan tanul, tapasztalatokat szerez. Ennek következtében bontakozik ki a szakmai karrier. Az egyén motivációja egyértelmű: törekvés a szakértelem elmélyítésére, igazi mély tudás megszerzésére egy területen.

Az eddig leírtak azt jelentik, hogy a vertikális karrier, illetve a szakmai karrier élesen elkülönül egymástól. Nemeskéri Gyula és Pataki Csilla könyvében (Nemeskéri–Pataki, 2007) arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetői vertikális (vezetői) karrier és a szakmai (horizontális) karrier nem zárja ki egymást, a kétfajta karrierút egymáshoz illeszthető (1. ábra).

1. ábra: A vertikális (lineáris) karrier és a szakértől (horizontális) karrier egymáshoz illesztése



Forrás: Nemeskéri–Pataki (2007)

Az 1. ábrán bemutatott illeszkedés csak akkor lehet sikeres, ha az adott szervezet biztosítja a vertikális karrier és a horizontális karrier közötti átjárhatóságot. Ennek legfontosabb eszköze az elismerések, főképpen a jövedelmek összehangolása. Vagyis ha a vertikális karrierúton haladók előrelépésük során egyre nagyobb és gazdagabb kompenzációs csomagban részesülnek, akkor a hasonló elismerésben, kompenzációban kell részesülniük azoknak is, akik a szakmai karrierjükben haladnak előre.

A harmadik karrierút a spirális karrier, koncepciójának lényege, hogy az egyén 7–10 évente foglalkozást és szakterületet vált. Ezt úgy kell elképzelnünk, hogy az adott egyén a korábbi munkakörében megszerzett tudását egy új területre ülteti át. Ehhez elsősorban a már meglévő készségeire és tudására támaszkodik, de természetesen új készségeket is el kell sajátítania. Nézzünk egy konkrét példát! Valaki pszichológusként dolgozik egy oktatási vagy egészségügyi intézményben, majd munkahelyet (és ezzel együtt szakterületet is) vált és egy nagy fejvadász cégnél kezd el kiválasztási szakemberként dolgozni. Nyilvánvaló, hogy miközben kiválasztási szakemberként dolgozik, használni fogja a korábbi – azaz az egészségügyben megszerzett tapasztalatait –, de az is egyértelmű, hogy a HR-ismereteket el kell sajátítania. Az egyén motivációja ebben az esetben is egyértelmű:

az önmegvalósításra való törekvés és ezzel szoros összefüggésben a kreativitás megélése.

A negyedik karrierút az átmeneti karrier. Lényege, hogy az egyén rendszeresen (általában 2–3 évente) teljesen új területen kezd el dolgozni. Ebben a karrierútban a „következetlenség a következetes” mintázat, azaz az egyetlen állandó elem a folyamatos változás. Az adott egyén dolgozik valamit, majd valami olyasmibe fog, amit azelőtt sohasem csinált. Ebben az esetben az egyén motivációja nem egyértelmű, hiszen a váltás fakadhat belső motivációból (pl. igény a függetlenségre), de fakadhat külső kényszerből (pl. előző munkahely megszűnése) is.

A fentebb bemutatott négy karrierutat – a mobilitás iránya, az egy területen eltöltött idő és a kulcsmotivációk alapján – az alábbi táblázatban foglalhatjuk össze:

1. táblázat: **Karrierutak és különbségeik**

Szemponos	Lineáris	Szakértői	Spirális	Átmeneti
A mobilitás iránya	Ideális esetben felfelé	A szakértői pályáján belül felfelé	Általában oldalirányú	Legtöbbször oldalirányú, de vezethet felfelé és lefelé is
Egy területen eltöltött idő	Változó	Az egyén teljes életciklusa	7–10 év	2–4 év
Az egyén motivációja	Hatalom, teljesítmény, pénz	A szakértelem elmélyítése	Önmegvalósítás és kreativitás	a) Belső motiváció, elsősorban függetlenség b) Külső motiváció, valamiféle kényszer

Forrás: Koncz (2004) 118. oldal ábráját felhasználva a szerzők saját szerkesztése

## 2. Az X- és Z-generáció találkozása a hagyományos karrierutakkal

Az utóbbi években az előző fejezetben részletesen bemutatott hagyományos karrierutakat mind a nemzetközi munkaerőpiacon, mind a magyar munkaerőpiacon komoly kihívások érték az X- és a Z-generációk részéről.

Csehné Papp Imola mutat rá 2016-ban megjelent tanulmányában, hogy napjainkban a magyar munkaerőpiacra kikerülő generációnak óriási elvárásai vannak a munkaadóval szemben, azonnali sikerre és eredményességre törekszenek a lehető legkevesebb energia befektetésével. A „*nekem ez alapvetően jár*” érzést egyértelműen érvényesíteni akarják a munkaerőpiacon is. Ebből egy nagyfokú türelmetlenség adódik a karrierépítés során. Azaz, ha karrierelképzeléseik (például egy pozíció megszerzése) nem valósulnak meg rövid idő alatt, gondolkodás nélkül elhagyják a munkahelyet és máshol próbálnak karriert építeni (Csehné, 2009; Csehné, 2016).

A Gergely–Nagy szerzőpáros egyetemi hallgatói mintán történő vizsgálatai is azt igazolják, hogy az említett generáció kiemelkedően céltudatosnak és eredményorientáltnak gondolja magát (Gergely–Nagy, 2015).

Azt, hogy ez nem teljesen reális önkép a pszichológus is alátámasztja. Tari Annamária szerint ezen generáció tagjai gyakran olyan jutalmazást és tiszteletet várnak el, ami nem felel meg tényleges képességeiknek és a felmutatott erőfeszítéseiknek, tehát azt reálisan nem is kaphatják meg.

Csermely Péter kutatásai szerint az elvárt bér és a megkapható bér közötti olló a pályakezdők becslései szerint is legalább 40% (Csermely, 2012).

Cservényák Tamás 2004-ben megjelent könyvében azt tanácsolta a munkahelyet váltani akaróknak, hogy általában hétévente érdemes változtatni életükön és munkájukon. Ezzel szemben az Y- és a Z-generáció tagjai legfeljebb 1–2 évet (legfeljebb 3–4 évet) hajlandók eltölteni egy-egy munkahelyen. Nem gondolkoznak azon, hogy lesz-e új munkahelyük, bátrak, lépnek, ha szükségét érzik, vagy ha nem kielégítő számukra a jelenlegi munkájuk (Cservényák, 2004).

### 3. Konklúzió

Az előző fejezetben bemutatott folyamatok erőteljesen megkérdőjelezik a hagyományos karrierutakat. A nemzetközi munkaerőpiacon a tudásalapú gazdaságban a vállalat egyik legfontosabb vagyontárgyává vált a munkatársak energiája és lojalitása, ezért a nagy szervezetek megpróbálnak igazodni alkalmazottaik igényeihez és elvárásaihoz. Ennek egyik látható első látható eredménye az ún. „munkakörszobrászat” megszületése (Butler–Waldroop, 2000). Ennek lényege, hogy olyan munkaköröket és olyan karrierutakat próbálnak megtervezni és bevezetni, melyek mind a vállalat, mind az adott dolgozó igényeit kielégítik. A változások tendenciája egyértelmű: új típusú munkakörök, új szervezeti megoldások, és új szervezeti formák születtek meg a nemzetközi munkaerőpiacon, ami jelentősen átalakította a karrierutakat (Karoliny et. al., 2003; Izsák, 2015).

Napjainkra a biztonságos karrier fogalma (ez volt a X-generáció célja) kiment a divatból, helyét a sikeres karrier jelszava foglalta el. Az X-generáció sok éves kemény munkát fektetett be a biztonságos karrierjébe. Ezzel szemben a Y- és Z-generáció úgy gondolja: „csak ki kell várni, hogy a világ meglássa, milyen csodálatos vagyok” (Tari, 2015).

### Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gyula et al. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Butler, T., Waldroop, J. (2000): *Munkakörszobrászat – legjobb munkatársaink megtartásának művészete*. Harvard Business Manager. Magyar kiadás 2 (4)
- Csehné P. I. (2009): A felsőoktatás munkaerő-piaci kimenete. In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Speciális kérdések és nézőpontok a felsőoktatásban*, Neveléstudományi Egyesület, Budapest. 91–96.
- Csehné P. I. (2016): Elvárások és realitások a munka világában. *Taylor gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2016/2 (No23): 5–10.
- Csermely P. (2012): *BLOGhálózatos életfilozófiám*. Typotex, Budapest.

- Cservenyák T. (2004): *Váltani kell? Álláskeresés és karrierváltás Magyarországon*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Gergely É., Nagy R. (2015): *Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata*. Közép-Európai Közlemények, 8 (4): 197–205.
- Gulyás L. (2008): Teljesítménymenedzsment. In: Gulyás L. (szerk.): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó, 91–104.
- Gulyás L. (2016): Karrierutak különös tekintettel a patchworkre. *Közép-Európai Közlemények*, 2016/2 (No33): 146–153.
- Izsák N. (2015): Útlevegás röviden, karriertanácsadás helyett karriercoaching. *Üzlet és pszichológia*, 2015/4., 37–39.
- Karoliny M.–né, Farkas F., Poór J., László Gy. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Koncz K. (2004): *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Keczer G. (2013): *Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I.* JGYPK Kiadó, Szeged.
- Márton–K. I. (2016): *Generációs tudatosság*. HVG HR-Plusz 2016. 22–23.
- Nemeskéri Gy., Pataki Cs. (2007): *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft. Budapest.
- Sullivan et. al. (1998): Carriers in the next Millennium. Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8 (2): 165–186.
- Sullivan, S. (1999): The changing nature of carriers. A Review and research Agenda. *Journal of Management*, 1999 May–June 457–482.
- Tari A. (2015): *yz Generációk online*. Tericum Könyvkiadó, Budapest.