

Borsos Aranka Viktória

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ORCID:0009-0005-9536-5719

Munkaerő-toborzás és -megtartás generációs megközelítésben

Absztrakt

A munkaerőpiac folyamatosan változik; nő a munkavállalók munkában töltött éveinek száma, egyre több generáció képviselteti magát egyidejűleg a munkahelyeken, ugyanakkor a csökkenő népességszámunknak következtében egyre alacsonyabb az újonnan belépők száma, nő az idősebb korosztályok aránya, azonban a globalizáció és a digitális változások hatására a kereslet mégis elsősorban a fiatalabb generációkra irányul, főként az újonnan megjelenő szakmákat érinti, így fokozódik a verseny a munkáltatók közt.

Ahhoz, hogy ebben a versenyhelyzetben a szereplők megfelelően reagálni tudjanak a változásokra, fontos tisztában lenniük azzal, hogy milyen eszközökkel motiválhatók az eltérő generációk.

Ezen téma kapcsán 2023-as kutatásom során a munkaerő-piacon jelenlévő generációk eltérő munkahelyválasztási szempontjait és a munkahelyi elégedettségüket befolyásoló tényezőit vizsgáltam, hiszen az egyes generációk által támasztott elvárások figyelembevételével könnyebbé és hatékonyabbá válhat a szervezetek emberi erőforrásokkal való gazdálkodása.

Kulcsszavak: generáció, munkaerő-piac, toborzás, munkaerő-megtartás, emberi erőforrás

Abstract

Recruitment and workforce retention in a generational approach

The labor market is constantly changing; the years employees spend at work is increasing, and more and more generations are represented at the workplace at the same time, and yet, because of our declining population, the number of new entrants is decreasing, the proportion of older age groups is increasing, however, due to globalization and digital changes, the labor demand is primarily aimed at the younger generations, mainly affecting newly emerging professions, thus increasing competition between employers.

In order for the participants in this competitive situation to be able to react appropriately to the changes, it is important to be aware of how different generations can be motivated.

Regarding this topic, on the occasion of my research in 2023, I examined the different job selection aspects of the generations present on the labor market and the factors influencing their job satisfaction, since by taking into account the expectations set by each generation, the management of human resources in organizations can become easier and more efficient.

Keywords: generation, labor market, recruitment, labor retention, human resources

Bevezetés

Míg a korábbi években köztudottan a munkanélküliség volt a legfőbb munkaerő-piaci probléma, mára az a különös, kettős helyzet alakult ki, hogy egyszerre van jelen a munkanélküliség és a munkaerőhiány jelensége (KSH 2022). Ugyan a munkanélküliek száma csökkent, ezáltal javultak a mutatók, azonban a munkáltatók részéről kialakult munkaerőigényt mégsem képes teljes mértékben kielégíteni a piac; 2022-ben a foglalkoztatottak átlagos létszáma folyamatosan meghaladta az előző éves adatokat, csökkent a közfoglalkoztatottak száma, ugyanakkor az üres álláshelyek száma is növekvő tendenciát mutatott, meghaladva a COVID-19 járvány előtti időszak keresleti mutatóit is (KSH 2023).

A munkaerő-hiányból logikusan adódik, hogy a piaci szereplők helyzete megváltozott; a gazdaság bizonyos szektoraiban a munkáltatók kénytelenek harcolni a rátermett, adott pozíciókat szakmailag megfelelően betölteni képes munkavállalóért, hogy minden generációból bevonzzák a legjobb szakembereket. A modernitás és globalizáció hatására az egyes korosztályok munkavállalói közt felfedezhető generációs különbségek egyre inkább kiéleződnek, nyilvánvalóvá válnak, mely különbségekre való reagálás, az azokhoz való alkalmazkodás a munkáltatói oldalról elengedhetetlen.

Generáció-elméletek

Számos elmélet és csoportosítás született annak kapcsán, hogy milyen korszakokra bontva különíthetők el egymástól az egyes generációk például: Howe és Strauss (2000), Martin és Tullgan (2002), Oblinger és Oblinger (2005), Reeves és Oh (2007), McCrindle Research (2012), azonban általánosságban elmondható, hogy a generációk meghatározása egy-egy kohorsz-élményhez, közösen megélt történelmi eseményhez köthető, vagyis hogy az adott csoport tagjai ugyanazon háborúkat, társadalmi eseményeket, változásokat, forradalmakat élték, illetve élik át egyidőben, melyek befolyásolják a látásmódjukat, értékrendjüket, az élet különböző kihívásaihoz és helyzeteihez való hozzáállásukat (Törőcsik et al. 2014).

Baby boomerek

A kutatók jelentős többsége a Baby boomerek születési évét 1946 és 1964 közé, a II. világháború utáni időszakra helyezi, vagyis ezen generáció tagjai 2023-ban 59-77 éves kor közöttiek.

A Baby boomer jelenleg a legidősebb korosztály a munkaerő-piacon, korukból adódóan sokuk vezető beosztásban dolgozik, ők a munkahelyeken a szeniorok, nyugdíjazás előtt állók vagy nyugdíj mellett foglalkoztatottak, többségük nem gondolkodik munkahelyváltásban.

Ezen csoport tagjai mindig hasznosak lehetnek egy vállalkozás részére, hiszen munkamániások. Fontos számukra a státusz, amiért nem félnek keményen dolgozni, valamint az is, hogy értékeljék rendkívüli hűségüket, elköteleződésüket az adott munkahely iránt. Azáltal, hogy a munka és teljesítmény ilyen jelentős helyet foglal el az életükben, nehezen találják meg a munka és család közti egyensúlyt (Cennamo, Gardner 2008).

A munkaerő-megtartás szempontjából szem előtt kell tartani, hogy nem szeretik, és nehezen fogadják el a változásokat, kevésbé rugalmasak, mint a fiatalabb generációk (Dajnoki, Héder 2017). Oktatásuk, fejlesztésük során is érdemes odafigyelni arra, hogy lassabban vésődnek be az új információk, gondot okoz számukra a folyamatos tanulás iránti elvárás, így esetükben az időnyomás-mentes környezet kialakítására kell törekedni (András 2017).

Pozitívan hathat attitűdjükre, ha mentorként, coachként kijelölik őket az újonnan belépő munkatársak mellé. A folyamat során a Boomerek is tanulnak; fejlődhetnek többek közt technikai, digitális készségeik, miközben tudásukat, tapasztalatukat maguk is átadhatják a fiatalabb generáció tagjainak. Ezáltal csökkenthető annak érzése is, hogy lemaradnak, kimaradnak valamiből, illetve a korábban említett időnyomás-mentes informális tanulás lehetősége is megvalósulhat (Tay 2011).

Szintén jó lehetőség lehet a stratégiai döntésekbe, tervekbe való bevonásuk. Ideális jelöltek a szervezetek képviselőit egy-egy eseményen, tárgyaláson, hiszen megvan a kellő tapasztalatuk és rutinjuk, mindazonáltal növelhető önbizalmuk, hiszen ahelyett, hogy a háttérben meghúzódnának, láthatóvá válnak a vállalat tagjai előtt (Tay 2011).

A Boomerek a hagyományos munkamodellekre fókuszálnak, ami magába foglalja az elhivatottságot és kemény munkát, ebből kifolyólag esetükben a motiváció terén is a hagyományos, azaz külső eszközök működnek a legjobban; a fizetésemelés, a bónuszok, jutalmazási rendszerek (Cennamo, Gardner 2008), illetve a korukból adódóan a céges egészségbiztosítási-, életbiztosítási- és nyugdíjbiztosítási programok.

A Baby Boomerek számára a legkevésbé fontos értékek a szellemi ösztönzés és az esztétikum (pl. szép környezetben való munkavégzés), azonban kiemelkedő fontosságúak az anyagiak és a biztonság (Kollár, Mészáros 2017). Így hát munkamoráljuk megőrzése és javítása érdekében a vezetőknek érdemes arra törekedniük, hogy a Boomerek érezzék, hogy biztos a pozíciójuk, munkáltatójuk hosszútávon számít rájuk.

X-generáció

A szakirodalmak többsége az X-generáció tagjainak születési évét 1965 és 1980 közé helyezi, így 2023-ban 43-58 évesek.

Az X-generáció kulcsfontosságú minden szervezet számára, hiszen ez a generáció alkotja a munkaerő-piac törzsének jelentős részét, illetve a termékenység csökkenésével és a várható élettartam növekedésével ezen generáció tagjai már a korábbiaknál is tovább maradnak a munkaerő-piacon (András 2017).

Elődeikkel ellentétben fontos helyet foglal el az életükben a család, így igyekeznek megtalálni az egyensúlyt a munka és a magánélet között (Tay 2011). Mottójuk szerint azért dolgoznak, hogy élni tudjanak, nem azért élnek, hogy dolgozzanak. A sikerességhez segíti őket lendületük, illetve azon képességük, hogy gyorsan alkalmazkodnak a technológiai változásokhoz. Ez a lendület meghozza a mutatószámok terén várt sikereket a munkáltató számára is, ennek fejében viszont gyors jutalmazást, bónuszt vagy előléptetést várnak, amik hozzájárulnak a kényelmes életvitelhez, amire vágyanak (Darby, Morrell 2019).

A karrierépítés mellett számukra is fontosak az anyagiak, a nem megfelelő bérezés demotiválóan hathat rájuk. Azonban ahhoz, hogy elhivatottak maradjanak, az anyagi juttatásokon felül szükségük van arra is, hogy tiszta és egyértelmű utasítást követően önállóan dolgozhassanak, illetve folyamatos visszajelzést kapjanak (Berkup 2014).

Így tehát a Baby Boomerekhez hasonlóan, náluk is a külső motivációs eszközök a legjobban használhatók, azonban ezeknek képességekhez és karrierhez kapcsolódó eszközöknek kell lenniük, úgy, mint például nyilvános dicséret, elismerések és díjazások vagy előléptetés (Mahmoud et al. 2021).

Míg a Baby boomerek a stabil, hosszútávú munkahelyeket preferálják, addig ezen generáció tagjai nem félnek váltani, ha azt érzik, máshol jobb feltételek mellett dolgozhatnak (Bencsik et al. 2016).

Összességében elmondható, hogy saját karrierjük iránt elhivatottabbak, mint a szervezet iránt, ahol dolgoznak, azonban szívesebben köteleződnének el egy olyan munkahely iránt, amely a készségek, képességek, kompetenciák fejlődését, a termelékenységet és munka-magánélet egyensúlyát helyezi előtérbe szemben a státusszal és a hivatali munkaidővel (Cennamo, Gardner 2008).

Y-generáció

Az Y- és Z-generáció születési idő szerinti besorolása a korábbiakhoz képest nehezebb, elmosódott a határ köztük, sok a személyi átfedés a két generáció közt. Kutatásomhoz az elméletek szerinti átlag korosztályt határoztam meg az Y-generáció részére, ők azok, akik 1981 és 1995 között születtek, vagyis 2023-ban 28-42 évesek.

Az Y-generáció a leginkább megosztó, legkevésbé szimpatikus csoport a többi generáció szemében; sokan úgy látják őket, mint önző, narcisztikus, lusta személyeket, ezért is hívják sokan „én generációnak”. Többek közt jellemző rájuk, hogy céltudatosak és jól képzettek, így elvárásaik is magasak a munkáltatókkal szemben (Wood 2019).

Az X-generáció mellett az Y-generáció a másik olyan nemzedék, mely a munkaerő-piaci kínálat jelentős hányadát képezi. Az Y-ok célja munkahelyük kiválasztása során, hogy rugalmas munkaidőben, meghitt légkörben tudjanak szakmailag fejlődni (Varga 2017). Fontos számukra az anyagi juttatás, kiugróan magas fizetési elvárásokkal rendelkeznek, azonban ezért cserébe kiemelkedően motiváltak és agilisek. Jól használják az internetet és idegennyelvi készségeik is fejlettek, így nyitottak arra, hogy az irodán kívül, a világ bármely pontjáról szabadon végezzék el munkájukat (András 2017). Rendkívül gyakorlatiasak, öntörvényűek és nehezen kezelik a szabályokat. A munkahelyükön jól szeretnék érezni magukat, egy régi típusú, hagyományos iroda helyett kreatív munkakörnyezetet kell biztosítani számukra (Csutorás, 2016).

Az Y-generáció az, amelynek esetében a legnagyobb jelentősége van a megtartás-menedzsmentnek, hiszen ahogyan Vannesia Darby és Daniel L. Morrell (2019) kutatási eredményei is mutatják; a megkérdezett Y-generációsok 90%-a tervezi 5 éven belül elhagyni jelenlegi munkáltatóját, őket a legnehezebb hosszútávon megtartani, ők a legkevésbé elkötelezettek.

A generáció tagjai számára a munka és magánélet közti határvonal elmosódott, attól függetlenül, hogy hol vannak, jelentőségteljes és hasznos dolgokkal szeretnék eltölteni az idejüket. Rugalmas munkaidőre, munkakörülményekre, szabadságra vágnak, arra, hogy ők döntsék el, hogy hogyan és mikor, milyen körülmények közt, milyen módszerekkel teljesítenek egy-egy feladatot. Amennyiben ezeket nem kapják meg munkáltatójuktól, gondolkodás nélkül képesek tovább állni (Sharma 2012).

A munka mellett a szórakozásnak is teret kell engedni, érdemes arra törekedni, hogy szeressen az Y bejárni a munkahelyére és időt eltölteni ott.

Éheznek a tudásra, a kompetenciáruk bővítésére – már csak azért is, mert tudatában vannak az élethosszig tartó tanulás jelentőségével (Sharma 2012).

Mivel digitális eszközökkel a kezükben nőttek fel, tanulmányaik során sem volt szükség arra, hogy eljárjanak könyvtárba, vagy könyveket, folyóiratokat vásároljanak, minden rendelkezésükre állt az internet által, így ez meghatározza a munkavégzésüket is. Érdemes hagyni, hogy szabadon használják az okostelefonjukat, az internetet, hiszen így szabadságérzetük is megmarad, ugyanakkor hatékonyabban tudják elvégezni a kiadott feladatokat (Wood 2019).

A szabadságvágyuk és izgalmak iránti vágyódásuk kiküldetések révén is kielégíthető. Amennyiben felajánlásra kerül egy olyan pozíció, mely utazással vagy lakóhelyváltással jár, többségük egészen biztosan él majd a lehetőséggel (Wood 2019).

Ezen generációnál már megfigyelhető a jelenség, miszerint szeretnének valami jót tenni, változást előidézni és jelentőségteljes dolgot alkotni. Fontos számukra, hogy a munkáltatók milyen jótékony célért dolgoznak a profitszerzés mellett, hogy a jövődöbéli Y munkatársuk azonosulni tudjon céljaikkal, részben vagy egészben sajátjának érezhesse azt (Wood 2019).

Mivel az Y-generáció másképp tekint a pénzre, mint elődei, esetében a belső motivációs eszközök használata hatékonyabb módszernek bizonyul; jól működhet a távmunka lehetősége, a heti egy nap home office-ban történő munkavégzés, modern, fiatalos munkakörnyezet, relaxációs szoba kialakítása, csapatépítő programok, sportolási lehetőségek biztosítása, vagy a kompetenciafejlesztésre, tapasztalatszerzésre irányuló eszközök, mint például belső tréningek, nyelvtanfolyamok, kiküldetések vagy munkaköri rotáció (Csutorás 2016).

Z-generáció

Kutatásom során a Z-generáció tagjainak azokat a személyeket tekintettem, akik 1996 és 2010 között születtek, vagyis 2023-ban 13-27 évesek. A kutatás során közülük is a már 18 év feletti, illetve a munkaerő-piacra belépettek voltak relevánsak.

A Z-generáció tagjai kihívásokat állítanak a toborzók elé, őket „le kell vadászni”. Ők a legkisebb létszámú nemzedék, ugyanakkor a legiskolázottabb is, ebből kifolyólag pedig a leginkább keresett munkaerő (András 2017). Minden innovációra szomjas munkáltató olyan munkavállalókkal szeretné feltölteni állományát, akik naprakész tudással rendelkeznek, tehetségesek és gyorsan tanulnak, gyorsan reagálnak a változásokra, vagyis Z-kkel.

A Z-generáció jelenleg a legfiatalabb generáció a munkaerő-piacon. Hívhatnánk őket Facebook-generációnak is, hiszen gyakorlatilag telefonnal és egyéb digitális eszközökkel a kezükben nőttek fel. Ebből adódik, hogy a Z-k ugyan szeretnének alkotni, de mindezt nem fizikai munkával, hanem az online térben kívánják megtenni (Malatyinszki 2020).

A Z-generáció tagjai beleszülettek a technológiába, teljesen természetes számukra a digitális fejlődés és az ehhez való napról-napra történő alkalmazkodás. A gyors változások, külső ingerek hatására ők maguk is szeretnék, ha a munkahelyen, és az élet többi területén is minden gyorsan, rögtön történne, rendkívül türelmetlenek. Ezen tulajdonságok pozitívumokkal is járnak, hiszen emiatt a multitasking képessége alapvető, mondhatni velük született, bátrak, kezdeményezők, nem félnek új dolgokba belevágni. Mivel ők is a digitális világban nőttek fel, szeretnek játszani, mely játékosságot a munkáltatóknak érdemes belecsempésznük a mindennapos feladatokba, ha azt szeretnék, hogy a fiatalok hosszútávon csapatuk részét képezzék (Berkup 2014).

A gamifikáció egy újszerű, modern eszköz a fiatalabb munkavállalók megtartására és elégedettségük növelésére. Amennyiben a módszert megfelelően használják, lehetővé teszi a munkavállaló személyes kötődését az egyes tevékenységek iránt azáltal, hogy új környezetbe, új megközelítésbe helyezi a feladatokat, szórakoztatóbbá teszi azt. A gamifikáció többféle területen is használható, de kiemelkedően jól működik az oktatás területén, legyen szó az on boarding folyamatok során történő betanulásról, tréningekről, kötelező oktatásról (pl. tűz- és balesetvédelmi oktatás) vagy továbbképzésről. A gamifikáció sikerességének titka, hogy a legunalmasabb feladatokat is képes élményekké, pozitív impulzusokká alakítani. Képes növelni a boldogságérzetet, hiszen sikerekkel gazdagodik az egyén, lehetősége nyílik átélni a flow-élményt, pozitív tapasztalatokat szerez, növekszik az elköteleződése és a teljesítménye is (Czeily, Dajnoki 2021). Fontos, hogy gyors előrelépési lehetőséget kínáljon számukra munkahelyük, biztosítva legyen a lehetőség szakmai tudásuk fejlesztésére. Mindezt modern környezetben és rugalmas munkaidővel kiegészítve várják el (Pálffy 2020).

A fiatal generáció tagjai, csakúgy, mint az Y-ok, szintén tudják, hogy az életen át tartó tanulás mennyire fontos, éppen ezért a szakmai fejlesztések, továbbképzések alapvető elvárásként fogalmazódnak meg bennük foglalkoztatójuk irányába. A projektalapú munkakiosztás jól működhet esetükben, ahol előtérbe kerül az élményalapú munkavégzés, a gyakorlatiasság (Malatyinszki 2020). Fontos, hogy ne unatkozzanak. Ha unatkoznak, telefonjukat, üzeneteiket fogják ellenőrizni. Ezt azonban érdemes hagyni nekik, hiszen ezáltal pár perc alatt teljesen feltöltődnek.

A Z-generáció tagjainak fontos a munkahelyi társadalmi-szociális környezet, illetve a vezetőktől való visszajelzés és a velük kialakított kapcsolat. A Z-k vezetőinek reformereknek kell lenniük, szakítani a hagyományos üzleti kultúrával és felvenni a tempót a mai fiatalokkal. A Z-knek ugyan fontosak a társas kapcsolatok és szükség esetén tudnak azonosulni a csoportok dinamikájával, ugyanakkor önállóak és elsősorban a függetlenségre vágnak. Talán ebből is adódhat, hogy a többi generációnál lényegesen jobban szeretnek home office-ban dolgozni és a többiekénél is jobban értékelik a rugalmas munkaidő lehetőségét (Ozkan, Solmaz 2015).

Mint az összes többi nemzedék számára, belépéskor számukra is mérvadó az anyagi juttatások mértéke, azonban emellett lényegesebb a munkakörülmények, hogy az adott munkaadó elhivatott legyen társadalmi felelősségvállalás terén is, hogy azonosulni tudjanak a munkáltató céljaival. Elengedhetetlen tehát esetükben dolgozni az úgynevezett *employer branding* (Pálffy 2020).

Ahogy a társadalmi felelősségvállalás és környezetvédelem, úgy saját maguk testi és szellemi egészsége is fontos szerepet tölt be életükben. Semmiképp sem kívánják alárendelni magukat és egészségüket a munkavégzésnek (Pálffy 2020).

A kutatás

Kutatásom módszereként online kérdőíves megkérdezést választottam, a kitöltőket hólabda módszerrel gyűjtöttem. A megkérdezés során olyan 18 éven felüli személyek véleményét kívántam vizsgálni a témában, akik már valamilyen módon bekapcsolódtak a munkaerő-piacra vagy épp annak kapujában állva, belépni kívánnak. A kitöltés anonim és önkéntes alapon történt.

Az űrlapot összesen 29 kérdésből állítottam össze, melyre 215 válasz érkezett. Ezen 215 válasz alapján a vizsgált minta nem reprezentatív, így az eredményeimből nem következtethetünk a sokaságra, azok kizárólag az általam vizsgált mintára vonatkozathatók.

A kutatásban résztvevők – általános adatok

A kérdőívet kitöltő 215 személyből 69,3% nő (149 fő) és 30,7% férfi (66 fő) volt. A minta 11,2%-a fővárosban, 42,3%-a nagyvárosban vagy megyeszékhelyen, 31,6%-a kisvárosban, míg 14,9%-a községben vagy faluban él. Iskolai végzettségüket tekintve 54% főiskolai végzettséggel, 38,6% középiskolai érettségivel, 6,5% középiskolai végzettséggel érettségi nélkül, míg 0,9% általános iskolai (8 osztály vagy annál kevesebb) végzettséggel rendelkezik.

A kitöltők jelentős többsége, 67,9% jellemzően szellemi munkát végez, 22,3%-uk fizikai munkát végez és 9,8%-uk jelenleg nem rendelkezik munkahellyel.

A résztvevők közt túlsúlyban vannak 79,1%-kal a beosztottként dolgozók, míg a csoportvezetők 12,6%-ot, a középvezetők 7,9%-ot, a felső vezetők 1,4%-ot és a tulajdonosi pozícióban lévők 3,3%-ot képviselnek.

A munkahelyek típusát tekintve 33,5% dolgozik nagyvállalatnál, 27% közepes méretű vállalkozásnál, 14,9% kivállalkozásnál és a fennmaradó 24,6% „egyéb” szerveknél (többnyire közigazgatásban, oktatásban, honvédelmi szervnél, illetve egyházi tulajdonú intézményekben).

A megkérdezettek generációk (korcsoportok) szerinti megoszlása az alábbi:

- Baby boomer generáció (1946-1964 között születettek): 0,46 % –1 fő.
- X-generáció (1965-1980 között születettek): 22,33% –48 fő.
- Y-generáció (1981-1995 között születettek): 54,42% –117 fő.
- Z-generáció (1996-2010 között születettek): 22,79% - 49 fő.

A kérdőívem elemzését ezen korcsoportok szerinti csoportosításban, illetve 6 témakör szerint bontásban végeztem. A Baby boomer generáció esetében a kitöltőszám miatt kutatásomat eredménytelennek minősítettem. Ha valamit, talán azt a feltételezést megerősítheti a rendkívül alacsony részvételi arány, hogy ezen generáció tagjai valóban elzárkóznak a digitális eszközök, illetve az interneten alapuló platformok használatától, egy hagyományos, papír alapú kérdőív valószínűleg esetükben eredményesebb lett volna.

A kutatás eredményei

A kutatást 6 témakör köré építettem fel.

1. Az első témakörben azt vizsgáltam, hogy különböző generációk eltérő szempontok alapján választanak-e munkahelyet. Ezen témakörre 4 kérdés elsődlegesen, 3 kérdés másodlagosan várt választ.

A téma kapcsán a kitöltőket arra kértem, hogy 1-től 7-ig terjedő skálán pontozzanak 31 különböző juttatási módszert, eszközt aszerint, hogy melyeket tartják legfontosabbnak új munkahely választása során. A leginkább kedvelt juttatási eszközök generációktól függetlenül egybehangzóan a szervezet stabil gazdasági helyzete és jó hírneve, a rugalmas munkaidő és az engedélyezett távollét orvosi időpontra voltak. Szintén előkelő helyezést ért el az ingyenes képzések lehetősége, a fizetett pótszabadság és a teljesítményalapú bónusz/jutalom/prémium is. Az eredmények alapján azonban generációs különbségek is megfigyelhetők, például az, hogy az X-generáció tagjai megjelöltek olyan anyagi jellegű, hagyományos juttatásokat is, mint a SZÉP kártya, illetve a nyugdíjpénztári és/vagy egészségpénztári támogatás, amit a fiatalabbak nem.

Megfigyelhető volt továbbá, hogy a kor csökkenésével egyre fontosabb a munkaerő-piaci résztvevők számára a képzés, oktatás szerepe; az ingyen képzéseket az X-generáció nem sorolta jelentőségteljes helyek egyikére sem, míg az Y-ok és a Z-generáció tagjai az 5. helyre sorolták, azonban a Z-knél már megjelent a legfontosabbak közt a tanulmányi támogatás/tanulmányi szerződés is.

Az is megállapítható, hogy a fiatalabb generáció számára a szabadság, a szabadidő és a munkamagánélet egyensúlya fontosabb; ők nem csupán az elsők közt jelölték a rugalmas munkavégzést és az engedélyezett távollétet, de esetükben a fizetett pótszabadság is jelentőségteljes helyre került; minél fiatalabb a generáció, annál nagyobb hangsúlyt kaptak ezen elemek.

Egy másik kérdésnél arra kértem a kitöltőket, hogy egy 4 fokozatú Likert-skála segítségével értékeljenek további eszközöket, lehetőségeket aszerint, hogy mennyire játszanak fontos szerepet új munkahely választása során.

Az előző kérdésre érkezett válaszokhoz hasonlóan e kérdés esetében is konszenzus volt a generációk közt: a válaszadók számára legfontosabbak a stabil, biztos munkahely, a kiemelt, piaci átlagbérnél magasabb bér és a szervezet hitelessége. Ezen lehetőségeket követte a szervezet jó híre, a jelentőségteljes, hasznos munkavégzés és a kellemes irodai környezet. Generációs vonatkozásban megállapítható, hogy az Y- és Z-generáció tagjai számára fontosabb a magas bér, mint az X-generáció számára. Az X-generációs kitöltők mindössze 40%-a jelölte nagyon fontosnak, az Y-generáció tagjainak 56%-a, míg a Z-generációs kitöltők 61%-a jelölte nagyon fontos tényezőként a kiemelt bérezést.

Az egybecsengő válaszokon túl észrevehető különbségek is, például a karrierépítési lehetőség véleményezése során az X-generáció döntő többsége, azaz 48%-a úgy nyilatkozott, hogy számukra csupán kis mértékben fontos, míg az Y- és Z-generáció tagjainak többsége fontosként jelölte meg ezt a lehetőséget. Ugyanilyen arányú különbség figyelhető meg a belső képzések, kompetencia- és tudásbővítés esetén is; a fiatalabb generációk lényegesen fontosabbnak vélik ezeket.

Különbség fedezhető fel a csapatban való munkavégzés értékelése kapcsán is. A szakirodalmat megerősíti a felmérés eredménye; azokat figyelembe véve, akik fontosnak vagy nagyon fontosnak ítélték meg a csapatmunka lehetőségét, az Y-generáció az, mely esetében a legnagyobb szerepet játssza.

A következő kérdés során a kitöltőket arra kértem, hogy jelöljék meg, hogy egy stabil állást választanának kevesebb juttatással vagy inkább egy bizonytalanul több juttatással. Az eredmény azt mutatja, hogy az életkor csökkenésével fordított arányban nő azoknak a száma, akik a bizonytalan állást választanák több juttatással. Ez szintén megerősítése a szakirodalomnak, hiszen az X-generáció tagjai nem számítanak nagy kockázatónak, az anyagi biztonságot helyezik előtérbe.

Egy másik kérdés alkalmával a kitöltők kiválasztották, hogy állásinterjú esetén az általam felsorolt két verzióból melyiket kedvelik jobban: személyesen vagy online. A válaszadóknak lehetőségük volt úgy is nyilatkozni, hogy mindkét módot azonos mértékben kedvelik. Kiderült, hogy a személyes interjú a legkedveltebb, azonban az életkor csökkenésével egyre nyitottabbak a válaszadók mindkét lehetőségre, nyílik az olló az online állásinterjú irányába.

Ezt követően álláskeresési, álláshirdetési módokat és platformokat véleményeztek a kitöltők attól függően, hogy mennyire kedvelik azokat. Mindhárom generáció esetében népszerűek a szervezetek honlapjai, az állásportálok és a közösségi média felületek. Ami külön figyelmet érdemel, az az egységesen népszerű, ismerős általi ajánlás. Érdemes lehet a munkáltatóknak erre a fajta toborzási módszerre hangsúlyt fektetni, és ösztönző módszereket bevezetni, például egyszeri, dolgozói ajánlási bónuszt. Továbbá megfigyelhető volt a válaszokból, hogy míg az X- és Y-generáció tagjai csak kis mértékben kedvelik az applikációs lehetőségeket, addig a legfiatalabb, vagyis a Z-generáció tagjai kedvelik azokat.

A kérdőív következő szakaszában előszűrési módokat véleményeztek a kitöltők. Eredményül kaptuk, hogy a telefonos, online kérdőíves, illetve személyes írásbeli tesztek a leginkább kedvelt módok. Különbség elsősorban az e-mailes módszer esetén figyelhető meg; míg az X- és Y-

generáció tagjai ezt a módszert kedvelik, a Z-generáció tagjainak többsége csupán kis mértékben kedveli.

A válaszadók háromféle mód közül választhattak arra vonatkozóan, hogy milyen módon szeretik, ha behívják őket állásinterjúra; e-mail, sms/app értesítő, telefonos megkeresés. Mindhárom generáció esetében a telefonos megkeresés volt a legnépszerűbb. Ugyan az e-mail-es megkeresési mód lemaradása a telefonos megkereséssel szemben az átlagos életkor csökkenésével egyenes arányosan csökken, szignifikáns különbség nem figyelhető meg. Az azonban világosan kirajzolódik, hogy az sms/app értesítőknek jelen korunkban nincs létjogosultsága.

Az álláskereső módok, interjúhoz és előszűréshez kapcsolódó módszerek tekintetében a generációk elvárásai, preferenciái azonosak, azonban kimondottan a munkahely kiválasztásának szempontjaiban különbségek vehetők észre. Ugyan az alapok közösek, mint például a megfelelő/piaci bérezés, a megbecsülés és megfelelő bánásmód, azonban ezek minden munkahely tekintetében alapvetők kellene, hogy legyenek. Az elemi szükségleteken és elvárásokon túltekintve azonban látható, hogy az egyes generációk valóban különböző szempontokat helyeznek előtérbe munkahely-választásuk során, ezek a különbségek viszont nem minden esetben egyeznek szakirodalomban megfogalmazottakkal.

2. A második témakörben azt vizsgáltam, hogy a különböző generációk munkahelyi elégedettségét és elköteleződését eltérő tényezők befolyásolják-e. Ezen témakörre 4 kérdés elsődlegesen, 1 kérdés másodlagosan adott választ.

Az egyik kérdésben arról kérdeztem a kitöltőket, hogy általánosságban véve mennyire elégedettek jelenlegi munkahelyükkel, majd az azt követő pontban kértem, hogy indokolják választukat. Megállapítható, hogy a kitöltők közel azonos mértékben elégedettek; több mint 64%-uk elégedett vagy nagyon elégedett. A generációk közül az Y-generáció tagjai a legelégedetlenebbek.

Az X-generáció tagjai közt megfigyelhető, hogy az elégedetlenek elsősorban a nem megfelelő bérezést és a megbecsülés hiányát említették, míg az elégedettek a stabilitást, a jó munkahelyi légkört, körülményeket és a felettséggel való jó viszonyt emelték ki.

Az Y-generáció elégedetlenjei ezen kérdésre elsősorban szintén az alacsony bérezést, a munkakörülményeket emelték ki, azonban esetükben többször megjelent a vezetői kompetenciák hiánya, illetve a nem megfelelő vezetői magatartás, mint indok. Ezen korosztály elégedett tagjai szintén kiemelték a stabilitást, a kiemelt bérezést, de ezen felül a rugalmasságot, a home office lehetőségét és a stresszmentes légkört is.

A Z-generáció azon tagjai, akik mérsékelten elégedettek vagy egyáltalán nem elégedettek, inkább elsősorban a nem egyenlő és nem megfelelő bánásmódot és a nem elégséges anyagi juttatást, bérezést írták. A legfiatalabb generáció elégedett és nagyon elégedett tagjai a kellemes munkahelyi légkört, a jó munkahelyi kapcsolatokat és a megfelelő bérezést emelték ki.

A kérdőív következő szakaszában a válaszadóknak saját szavaikkal kellett elmondaniuk, hogy munkáltatójuk milyen eszközökkel tudná növelni elégedettségüket. Előfeltevésem az volt, hogy a kitöltők egy korábbi kérdés során felsorolt indokaikhoz kapcsolódó választ fognak adni ezen kérdésre, azonban a többség nem így tett.

Az X-generáció válaszadói elégedettségük növelésének eszközeként többségében a home office lehetőségét, anyagi juttatásokat (pl. magasabb bér, SZÉP-kártya, cafeteria) és modernebb munkakörnyezetet jelölt meg. Érdekességként még kiemelendő, hogy azok, akik egy korábbi kérdésnél azt jelölték meg, hogy nagyon elégedettek, többségükben úgy nyilatkoztak, hogy nincs olyan eszköz, mellyel elégedettségük tovább növelhető lenne, nincsenek további elvárásaik.

Az Y-generációs kitöltők szintén home office-ra és bérrendezésre vágnak, továbbá a leggyakoribb válaszok közt szerepelt az utazási költség támogatása, a teljesítményalapú bónuszrendszer bevezetése, illetve a megbecsülés és tisztelet. Esetükben a nagyon elégedettek pozitív megítélése további anyagi juttatásokkal növelhető lenne.

A Z-generáció esetében is növelhető az elégedettség anyagi juttatásokkal, azonban válaszaikban az elsők közt jelent meg a rugalmas munkaidő, a home office és munka–magánélet egyensúlyának együttése. A nagyon elégedettek esetükben is több anyagi juttatással motiválhatók.

A következőkben 15 általam felsorolt lehetőséget véleményeztek a kitöltők aszerint, hogy mekkora befolyással vannak a munkahelyi elégedettségre, a munkahelyi morálra, közérzetre.

Generációtól függetlenül megerősítést nyert a sokak által ismert Maslow-piramis és annak létjogosultsága; legelső helyen szerepelt az erkölcsi/emberi megbecsülés, de szorosan követte a megfelelő/egyenlő bánásmód, a méltányos és igazságos díjazás, az őszinte, nyílt kommunikáció a vezetés irányából és a munka–magánélet egyensúlya.

Generációs bontásban látható, hogy a munkatársakkal való kapcsolat és az őszinte vezetői kommunikáció fontossága az életkor csökkenésével fordított arányban nő, illetve, hogy az önérvényesítés lehetősége, a szórakoztató munkakörnyezet és munkavégzés, illetve a családi, laza légkör mind-mind a Z-generáció számára a legfontosabbak.

Majd azt kérdeztem a kitöltőktől, hogy milyen gyakran szeretnének visszajelzést kapni felettesüktől. Az összes kitöltő válaszait tekintve a rendszeres, egy-egy feladat kapcsán történő visszajelzésre van a legnagyobb igény, azonban kor csökkenésével csökken az igény is. Az Y-generációsok inkább félévente, a Z-generációsok inkább havonta szeretnek visszajelzést kapni. Azonban az is világosan kirajzolódott, hogy az évente egy alkalommal történő visszajelzés, értékelés nem javasolt, a munkavállalók gyakrabban igénylik a felettes általi visszacsatolást.

Az alapok ezen témakör kapcsán is közösek voltak; minden generációnál visszaköszönt a megfelelő bérezés, a vezetői kompetenciák, a stabilitás és megfelelő bánásmód iránti igény. Ezen túlmenően azonban szintén észrevehetőek generációs különbségek, amik ezúttal sem állnak teljes mértékben összhangban a szakirodalommal.

Az X-generáció számára nem a karrierépítés hozza meg elsősorban az elégedettséget, hanem a stabilitás, a megbecsülés, a megfelelő bérezés és a rendszeres vezetői visszajelzés.

Az Y-generáció esetében viszont valóban kulcsszerepe van a szabadság iránti váagnak, a munka–magánélet egyensúlyának; elégedettségre erős pozitív hatást gyakorol a home-office lehetősége és a rugalmas munkaidő egyaránt.

A Z-generáció számára valóban fontos a szórakoztató munkakörnyezet és a tanulás, a szakmai fejlődés lehetősége, azonban ezek mellett legalább ugyanennyire fontos szerepet játszanak elégedettségekben többek közt a családi, kellemes légkör és a rugalmas munkaidő is.

3. A harmadik témakörben azt vizsgáltam, hogy vajon az atipikus foglalkoztatási formák elsősorban az Y és Z generációk esetében hatékonyak-e. Ezen témakörre 4 kérdés elsődlegesen, 1 kérdés másodlagosan adott választ.

A 4 fő kérdés során különféle atipikus foglalkoztatási formákat állítottam párba egymással, majd kértem a kutatásban résztvevőket, hogy jelöljék meg, hogy melyik lehetőséget kedvelik jobban.

Kirajzolódott, hogy a határozatlan idejű munkaszerződéssel való foglalkoztatás kedveltebb a határozott idejűhöz képest mindhárom korcsoport esetében; azonban az is látható, hogy Z-generáció számára kevésbé fontos, mint a többieknek.

A teljes munkaidős foglalkoztatás esetében is hasonló eredmény született, ez a népszerűbb, azonban a kor csökkenésével egyre növekszik a részmunkaidős foglalkoztatás népszerűsége. Ebből szintén kiolvasható, ami a korábbiak kapcsán is; a fiatalabbak életében fontosabb a magánélet, a szabadidő.

A többség a hagyományos, irodai környezetben való munkavégzést preferálja, ugyanakkor a kor csökkenésével a távmunka (home office) is egyre népszerűbb.

Megállapítható, hogy a rugalmas munkaidőre minden korosztály nyitott, de külön kiemelendő az Y-generáció, esetükben volt a legmagasabb az arány.

Egy korábbi kérdés válaszlehetőségei közül ezúttal a „*home office a hét néhány munkanapján*” és a „*rugalmas munkaidő*” lehetőségeit érdemes kiemelni ezen témakör kapcsán. Mindkét opció esetében megállapítható volt, hogy minél fiatalabb az adott generáció, annál jobban kedveli ezeket a lehetőségeket.

A generációk közt tehát összességében konszenzus volt az atipikus foglalkoztatási formákat illetően. Csupán abban találtam eltérést, hogy az egyes foglalkoztatási formákat milyen mértékben kedveli egy-egy generáció. A fiatalabb generációk egyértelműen jobban kedvelik az atipikus foglalkoztatási formákat, azonban az X-generáció tagjainak többsége is nyitott rájuk.

4. A negyedik témakörben azt vizsgáltam, hogy az idősebb generációk tagjainak többsége (Baby boomerek és X generáció) az online munkahelyi megoldásokkal szemben (online értekezlet, képzés, gamifikáció) inkább a hagyományos, offline módszereket kedveli-e. Ezen témakörre 2 kérdés elsődlegesen, 2 kérdés másodlagosan adott választ.

Az első kérdés során ötféle oktatási mód közül választhattak a kitöltők az alapján, hogy melyeket kedvelik. Az X-generációs kitöltők esetében egyértelműen látszik, hogy a személyes tréning/oktatás trénerrel/oktatóval a legnépszerűbb, ezt a lehetőséget választották a legtöbben. Azonban az is látható, hogy teljes mértékben nem zárkoznak el az online lehetőségektől, hiszen második helyen szerepelt esetükben az online tananyag saját tempóban történő feldolgozása.

A következő kérdés során munkahelyi belső kommunikációra alkalmas módokat véleményeztek a válaszadók, annak megfelelően, hogy mennyire kedvelik azokat. Minden generáció esetében, így az X-generációsok körében is a személyes kommunikáció szerepelt az első helyen. A csoporton belüli aránya azoknak, akik ezt nagyon fontosnak jelölték 60,4% volt. A második és harmadik helyre az e-mailes és telefonos kommunikáció került.

Az X-generáció esetében a soron következő kérdésben említett, állásinterjú megelőző előszűrésre, továbbá az állásinterjúra való behívásra irányuló kérdésnél egyaránt a telefonos mód volt a legkedveltebb szemben más, online módokkal és eszközökkel.

A Baby boomer generáció csupán 1 fővel képviseltette magát a kérdőívem kitöltése során, így ezen generáció vonatkozásában az eredmény nem értékelhető, azonban az X-generáció esetében megerősítést nyert, hogy inkább az offline munkahelyi megoldásokat kedvelik az online eszközökkel szemben.

5. Az ötödik témakörben azt vizsgáltam, hogy vajon a Baby boomerek és az X generáció tagjainak többségét elsősorban anyagi jellegű juttatásokkal, az Y és Z generáció tagjainak többségét inkább nem anyagi jellegű, belső motivációs eszközökkel lehet-e leginkább ösztönözni és elköteleződésüket növelni. Ezen témakörre 2 kérdés elsődlegesen, 2 kérdés másodlagosan adott választ.

Az első releváns kérdést elemeztem az első témakör kapcsán, ahol megállapítást nyert, hogy azokon a juttatásokon túl, amelyeket minden generáció egyaránt fontosnak tart az X-generáció az elsők közé anyagi jellegű, hagyományos juttatásokat is sorolt, mint a SZÉP kártya, illetve a nyugdíjpénztári és/vagy egészségpénztári támogatás, a fiatalabbak viszont nem. Jelen hipotézis kapcsán az ebben a kérdésben felsorolt lehetőségek közül a fent említettekén túl kiemelném a teljesítményalapú bónusz/jutalom/prémium lehetőséget; ez az opció az idősebb generációtól, vagyis az X-generáció tagjaitól kapta a legmagasabb pontszámot, illetve mint azt korábban már szintén említettem, a fiatalabb generációk esetében inkább a nem anyagi jellegű juttatások kiemelendők: a rugalmas munkaidő, az engedélyezett távollét orvosi időpontokra, a fizetett pótszabadság, az ingyenes képzések, tanulmányi támogatás és tanulmányi szerződés.

A következő kérdés kapcsán az anyagi jellegű juttatások vonatkozásában vegyes eredmények születtek: míg a kiemelt bérezés és a sokszínű kollektíva százalékos arányait tekintve kissé fontosabbak a fiatalabb generációk számára új munkahely választása során, a teljesítmény alapú bérezés a három generáció közül az X-generáció számára a legfontosabb. A nem anyagi jellegű juttatásoknál viszont kirajzolódik, hogy az Y-generáció és Z-generáció választási szempontjaira vannak nagyobb befolyással.

Egy másik kérdés alkalmával a saját szavas kitöltéses válaszokat csoportosítottam aszerint, hogy anyagi jellegű, nem anyagi jellegű vagy vegyes indokokat soroltak fel a kitöltők arra vonatkozóan, hogy jelenlegi munkáltatójuk miként tudná növelni az elégedettségüket. Volt néhány kitöltő, aki nem szeretett volna válaszolni a kérdésre, így ezen kérdés esetében alacsonyabb volt a válaszadók száma, mint a többinél. Az X-generáció tagjaitól 43 válasz érkezett. Ezek 23%-a anyagi jellegű, 35%-a nem anyagi jellegű, míg a többség, 42% vegyesen sorolt fel anyagi és nem anyagi jellegű eszközöket. A válaszokat rendszerezve eredményül 46-54%-os arány született a nem anyagi jellegű juttatások javára.

Az Y-generáció esetében 109 válasz érkezett. A válaszok 28-28%-a anyagi jellegű és nem anyagi jellegű volt egyformán, illetve a vegyesen felsorolt juttatások aránya 44% volt. Összesítve tehát ezen generáció esetében az anyagi- és nem anyagi jellegű juttatások aránya 50-50%.

A Z-generáció kitöltői (45 fő) 27%-a anyagi jellegű juttatást nevezett meg, 18% nem anyagi jellegű juttatást, míg 55% vegyesen, anyagi és nem anyagi jellegű juttatásokat sorolt fel. A vegyes válaszokat átsorolva az anyagi és nem anyagi jellegű juttatásokhoz, a válaszok 53%-a anyagi jellegű, míg a 47%-a nem anyagi jellegű volt.

Fontos kiemelni, hogy ezen eredmények kiértékelésekor figyelembe kellett venni, hogy az adott kitöltő egy korábbi kérdésnél milyen fokú elégedettséget jelölt, illetve, hogy milyen indokot adott meg elégedettségének, illetve elégedetlenségének fő okaiként. Ezek mind egyéni preferenciáktól, adott munkáltatótól és életkörülménytől is függhetnek, minden kitöltő esetében egyéni, egyedi eredmények születnének, így további generációs elemzésnek és általános következtetések levonásának nem láttam szükségesnek.

A következő kérdés szintén saját szavas kitöltéssel valósult meg, így a válaszok csoportosítására volt szükség. A kérdés arra irányult, hogy a kitöltők milyen okból hagynák ott jelenlegi munkahelyüket.

Látható az eredményekből, hogy a kor csökkenésével egyre nő az anyagi jellegű juttatások fontossága. Az X-generáció tagjai elsősorban nem anyagi jellegű okokból hagynák ott jelenlegi munkahelyüket, míg az Y-generációsok és Z-generációsok többsége vegyes, azaz anyagi és nem anyagi okokból egyaránt.

A témakör kapcsán ugyan volt olyan kérdés, melynek esetében az X-generáció anyagi jellegű juttatást jelölt meg az elsők közt, azonban náluk is fontos helyet foglaltak el a nem anyagi jellegű juttatások. Megállapítható, hogy a fiatalabb generáció számára fontosabbak az anyagi javak, ugyanakkor legalább ennyire fontosak számukra az olyan nem anyagi jellegű juttatások, eszközök, amelyek az önképzéshez, szakmai fejlődéshez vagy a munka–magánélet egyensúlyához kapcsolódnak.

6. A hatodik témakörben azt vizsgáltam, hogy vajon a fiatalabb generáció tagjainak többsége könnyebben vált-e munkahelyet, mint elődeik. Ezen témakörre 2 kérdés elsődlegesen, 2 kérdés másodlagosan adott választ.

Az első kérdésben arról kérdeztem a válaszadókat, hogy jelenlegi munkahelyükre hosszú- vagy rövid távon gondolnak-e.

A kitöltők többsége hosszú távra tervezi jelenlegi foglalkoztatójával, azonban a korcsoportokon belüli arányokat tekintve kirajzolódott, hogy a kor csökkenésével fordított arányban nő azoknak a száma, akik rövid távon terveznek jelenlegi munkahelyön maradni; míg az X-generációnál ez az arány 81,25%, az Y-generáció esetében 65,81%, a Z-generációsok körében már csak 55,10%.

A következő kérdésben a válaszadókat arra kértem, hogy indokolják az előző kérdésre adott válaszukat.

Az X-generáció azon tagjai, akik hosszú távon terveznek munkáltatójuknál maradni, elsődleges indokként a stabilitást jelölték, illetve az életkorukat, és hogy szeretik a munkájukat; míg akik rövid távon terveznek, elsősorban a vezetőséggel, vezetési stílussal való elégedetlenségüket, illetve a nyugdíjkorhatár közeledtét jelölték meg indokként.

Az Y-generáció azon tagjai közt, akik hosszú távra terveznek szintén első helyen szerepelt a stabilitás, megbízhatóság, de magas volt azoknak a száma is, akik nem szeretnék munkahelyet váltani, illetve számos válaszdó indokolta döntését a bizonytalan gazdasági- és munkaerő-piaci helyzettel. Akik rövid távon terveznek, többnyire anyagi jellegű okokból teszik ezt, illetve keresik a fejlődési lehetőséget, nem értenek egyet a vezetési stílussal, nem kedvelik a vezetői hozzáállást vagy bizonytalannak ítélik meg munkáltatójuk jövőjét.

A Z-generáció hosszú távon tervező tagjai esetében szintén a legelső helyen szerepelt indokként a stabilitás, illetve az, hogy szeretik a munkájukat. A rövid távra tervezők szakmai fejlődésre, karrierváltásra vágnak, jelenlegi munkahelyükre „ugródeszkaként” tekintenek.

Egy korábbi kérdés kapcsán már említettem, hogy a kitöltők többsége inkább választana egy stabil, de kevesebb juttatással járó munkahelyet, szemben egy bizonytalan, de több juttatást kínálóval szemben. Azonban megállapítást nyert, hogy az arány a kor csökkenésével növekszik a bizonytalan, de több juttatást kínáló állás irányába.

Egy másik, már szintén említett kérdés kapcsán jelen témakör vonatkozásában kiemelendő, hogy azoknak az aránya, akik úgy nyilatkoztak, hogy nem hagynák ott munkahelyüket, a kor csökkenésével csökken. Ezen kérdés kapcsán, hogy milyen indokkal hagyná ott jelenlegi munkahelyét a válaszdó, az anyagiakon túl az X-generáció többsége a jobb légkört és megbecsülést, az Y-generációsok zöme a home office lehetőségét, a rugalmas munkaidőt, a jobb munkahelyi körülményeket, lakóhelyhez közelebbi munkahelyet és a fejlődési lehetőségeket emelte ki, míg a Z-generációsok majoritása az előrelépést, karrierépítést és a külföldi munkavégzés/kiküldetés lehetőségét említette.

A fentieket összegezve elmondható, hogy a fiatalabbak könnyebben váltanak munkahelyet, kevesebb időt töltenek egy-egy munkáltatónál, ugródeszkaként tekintenek arra, illetve arról kérdezve, hogy milyen okból váltanának, az idősebb generáció tagjai mélyebb, fontosabb indokokat jelöltek meg, mint például a megbecsülés, míg a fiatalabbak akár egy home office-t kínáló munkahelyért is otthagynák a jelenlegi munkáltatójukat.

Összegzés

Kutatásom során az egyes generációk közötti különbségeket, illetve ezek következményeit vizsgáltam a toborzás–kiválasztásra és a munkaerő-megtartásra vonatkozóan. Vizsgáltam, hogy a különböző generációk eltérő elvárásokat támasztanak-e a munkáltatók felé, ezáltal érdemes-e az egyes korosztályokat specifikusan kezelni mind a szervezethez vonzás, mind a megtartás-menedzsment eszközök kidolgozása és alkalmazása során.

Az eredményekből kirajzolódik, hogy ugyan az anyagi juttatások az elsődleges, legjobban használható motivációs eszközök, érdemes kiemelt figyelmet fordítani más típusú, belső motivációs eszközökre is, hiszen a hosszú távú elégedettség csupán ezek kombinálásával érhető el. Megállapítást nyert, hogy a munkavállalók számára a fent említettek túl a legfontosabbak, amiket kínálhat egy meglévő vagy leendő munkahely, az a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége, a munka-magánélet megfelelő egyensúlya és az oktatás.

Eredményeimre alapozva továbbá úgy vélem, érdemes minden munkáltatónak fontolóra vennie a teljesítményalapú értékelést és jutalmazást, hiszen látható, hogy a munkavállalói oldalról is megvan az igény mind a visszajelzésre, mind pedig a teljesítményalapú jövedelemszerzésre. Ez a foglalkoztató számára is előnyös lehet, hiszen a munkavállaló teljesítményére ösztönzően, motiválóan hat, továbbá extra kiadást csupán abban az esetben jelent, amennyiben az eredmények is javulnak.

A kutatás során bebizonyosodott az is, hogy fontos szerepet játszik a munkahelyi jóllét kapcsán az őszinte, nyílt kommunikáció, illetve elsősorban a fiatalabbak esetében a munkatársakkal és vezetőkkel való jó kapcsolat, a vezetők kompetenciái és vezetési stílusa.

Konklúzió a korábbiakon túl, hogy érdemes nyitni az online munkahelyi megoldások felé, hiszen, ahogy egyre növekszik a Z-generáció tagjainak aránya a munkaerő-piacon, úgy növekszik az igény az effajta megoldásokra is.

A fiatalabbak egyre rövidebb távra terveznek aktuális munkáltatójukkal, jellemző az úgynevezett *job hopping*, mikor is munkahelyről munkahelyre ugrálnak az emberek. Ennek megakadályozására vagy arányának csökkentésére javaslom, hogy a munkáltatók dolgozzanak ki saját szervezetükön belül egy karrierprogramot, aminek keretén belül munkahelyi oktatás, továbbképzés és átképzés is megvalósulhat. A fiatalabbak fejlődésre, tanulásra és karrierépítésre vágnak. A fluktuáció csökkenthető, amennyiben ezen fejlődési lehetőségeket házon belül kínálja fel a munkáltató, legyen szó horizontális vagy vertikális karrier lépésről.

Összefoglalva a kutatási eredményeimet, ha az egyes generációk munkáltatókkal szembeni elvárásai kapcsán egy-egy kulcsszót vagy kifejezést kellene kiemelnem, azok az X-generáció kapcsán a *megbecsülés*, az Y-generáció esetén a *rugalmas munkavégzés*, míg a Z-generáció vonatkozásában a *szakmai fejlődés* lenne.

Kutatásom korlátait a következőkben látom: a minta viszonylag kicsi, hiszen 215 fő töltötte ki a kérdőívet. Egy jelentősen magasabb létszámú kitöltés esetén az eredmények valószínűleg megbízhatóbbak lettek volna. A kérdőív eredményét feltehetően befolyásolta a hazai gazdasági helyzet, az európaiktól elmaradó átlagbérek, a hirtelen kialakult „rezi válság” és az ukrán háború további hatásai. Csupán a tanulmányom elkészítésének ideje alatt is rengeteget változott a munkaerőpiac és az erőviszonyok ezen tényezők hatására. Úgy gondolom, hogy amennyiben a fentebb felsoroltak nem lettek volna jelen befolyásoló tényezőként, akkor valamelyest más eredmények születtek volna; a stabilitáson és anyagi biztonságon túl nagyobb szerepet kaptak volna egyéb, generáció-specifikus tényezők is.

Úgy vélem, érdemes lenne további kutatásokat végezni a témában, hiszen aktuális és érinti a teljes munkaerő-piacot. Ugyan a munkaerő-piaci erőviszonyok folyamatosan változnak, a munkanélküliek aránya felváltva nő és csökken, azonban bizonyos ágazatokban a szakképzett munkaerő hiánya állandó. Egy országos, reprezentatív kérdőíves felmérés, mely számba veszi a régiós különbségeket is, hasznos és tanulságos lehet minden munkaerő-piaci résztvevő, de különösen a keresleti oldal számára.

Irodalom

- András K. (2017). Gondolatok a versenyképesség és generációs szinergia kapcsolatáról. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.): *Generációso(k)k – tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(19), 218–229.
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 891–906.
- Csutórács G. Á. (2016). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar közigazgatás*. 2016/1., 92–107.
- Czeily T., Dajnoki K. (2021): Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica*. 12. 1-2.sz. 1–10.
- Dajnoki K., Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*. 27(1), 84–93.
- Darby, V., Morrell, D. L. (2019). Generations at work: A review of generational traits and motivational practices impacting millennial employees. *Drake Management Review*. 8(1-2), 1–13.
- Kollár P., Mészáros A. (2017). Super-féle munkaértékek vizsgálata a munkaerőpiacon fontos szerepet játszó négy különböző generáció esetében. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.): *Generációso(k)k – tanulmányok a generációk témakörében*. 152–168.
- KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2022). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. II. negyedév* <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-ii-negyedev/> Utolsó letöltés: 2023. 03. 19.
- KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként* https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0072.html Utolsó letöltés: 2023. 03. 19.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., Mohr, Iris, Grigoriou, Nicholas (2021). „We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. 42(1), 193–203.

- Malatyinszki Sz. (2020). Az új generáció mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 1, 91–101.
- Ozkan, M., Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Pál E., Törőcsik M. (2013). *Irodalmi áttekintés a Z generációról*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generacirol_2013.pdf Utolsó letöltés: 2022. 11. 19.
- Pálffy Zs. (2021). A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken in. Makkos A., Kecskés P., Kövecsesné Gósi V. (szerk.). *XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötet 2020*. Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar. 116-124.
- Sharma, L. (2012). Generation Y at workplace. *Human Resource Management*, 5. September, 74–78.
- Tay, A. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249–255.
- Törőcsik M., Szűcs K., Kehl D. (2014). Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing és menedzsment*, 48(2. különszám), 3–15.
- Varga E. (2017). Módszertani eltérések és attitűdbeli különbségek generációnként az oktatásban. in. Mészáros A., Lestyán K. (szerk): *Generációso(k)k – tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft.
- Wood, Jeanne Charles (2019): Millennials in the workplace: Mistery or magic? *Dispute Resolution Journal*, 74(1), 111-120.