

Bartha Adrienn¹

A Z Generáció munkaerőpiaci integrációjával kapcsolatos globális kihívások

ÖSSZEFOGLALÁS

A Negyedik Ipari Forradalom, a digitális technológia rohamléptékű fejlődése az erőforrások hatékonyabb felhasználása révén felgyorsították életritmusunkat, átalakították kommunikációs és fogyasztási szokásainkat. Ez a tendencia hatással van a munka világára is. Megjelent egy új, globális generáció, melynek tagjai ma még nagyrészt iskolapadban ülnek, holnap azonban már megjelennek a munkaerőpiacon, ahol jövőre irányuló fókusszal keresik a rugalmas munkavállalási lehetőségeket, az alternatív megoldásokat. Mindez kihívás elé állítja az emberi erőforrás menedzsment szereplőit. A cikkben szakirodalmi forráselemzés alapján arra kívánok rávilágítani, hogy a digitális generáció munkaerőpiacra való belépésével vége van az egy tömegben kezelt munkavállalói rétegnek, új stratégiákra, megoldásokra van szükség a motiválás, ösztönzés, megtartás területén.

Kulcsszavak: Negyedik Ipari Forradalom, digitalizáció, munkaerőpiac, Z generáció, motiváció

JEL-kód: L16, O31, M15, J21, M54

BEVEZETÉS

A Z generáció kutatása napjaink kedvelt témája. Ennek oka, hogy a globalizációnak és a negyedik ipari forradalomnak köszönhetően ez a generáció átlépte a globális, kulturális és szociogazdasági határokat, s emiatt értékrendjük, kommunikációjuk, fogyasztói magatartásuk, munkához való hozzáállásuk eltér a korábbi generációkétól (McCrindle-Wolfinger, 2010). Megváltozott szemléletmódjuk miatt sokan negatívan ítélik meg őket (Kópházi et.al., 2018). A munkaerőpiacot ugyanakkor munkaerőhiány is sújtja, melynek okai egyrészt demográfiai sajátosságokra, másrészt a technológiai fejlődésre vezethetők vissza. Az új nemzedék tagjainak létszáma alacsonyabb a korábbi generációk létszámához képest, melynek következménye, hogy a munka világába lépve a munkaerőpiaci kereslet jelentősen emelkedik, míg a kínálat csökken, mely a munkáltatók közötti verseny erősödéséhez fog vezetni (László, 2021). Az emberi erőforrással foglalkozó szakembereknek időt kell áldozniuk a globális generáció sajátosságainak megismerésére, azoknak a tényezőknél a feltárására, melyek e generáció szemléletmódjára hatással vannak, annak érdekében, hogy megfelelően illeszteni tudják őket a kereslethez, s újra kell értelmezniük a munkahelyi motiváció, az ösztönzés és megtartás eszközeit (Ruzsa, 2018).

¹ PhD hallgató Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Kecskemét, b.adrienn79@gmail.com,

MÓDSZER

A generáció fogalma

A generáció fogalmát többféle nézőpontból lehet megközelíteni. A szakirodalomban mára konszenzus alakult ki a kutatók között abban, hogy a fogalmat csupán biológiai jegyekkel (például életkorral) nem lehet meghatározni, s előtérbe kell helyezni a szociológiai jellemzőket (Meretei, 2017). Ez alapján a generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, „akik azonos időszakban születtek, akik azonos életkorban és életszakaszban vannak és akik személyiségfejlődését hasonló események, folyamatok, körülmények határozták meg.” (Visontai-Szabó, 2020. p. 303.)

Az idősebb generációk hatása a Z generációra

A menedzsment irodalomban az egyes generációk kezdő – és végpontjaira eltérő dátumokat és ezzel egyidejűleg eltérő elnevezéseket találhatunk. Tanulmányomban McCrindle-Wolfinger (2009) időbeli elhatárolását veszem alapul, az elnevezések tekintetében David Coupland (1991) futurisztikus regénye alapján a köztudatba is használt kifejezéseket használom (Meretei, 2017). Elsőként az idősebb generációk jellemzőit mutatom be abból a szempontból, hogy az általuk képviselt gondolkodásmód, értékrend, szemlélet a világban zajló események és a technológiai fejlődés mellett szintén hatással vannak a Z generáció gondolkodásmódjára. A felsorolt jellemzőkkel kapcsolatban fontosnak tartom megjegyezni, hogy egyetlen megállapítás sem alkalmazható önmagában, hiszen egyéni eltérések, átfedések lehetnek.

Baby Boomer generációnak az 1946 és 1964 között születetteket tekintjük (Nógrádi-Szabó-Neulinger). Ők a II. világháború utáni népességrobbanás korszakában láttak napvilágot, innen ered elnevezésük is (Buda, 2019). Veterán szüleikkel szemben sokkal nyitottabbak a változásra, elismerik a fejlődés szükségességét, optimistábbak, lojálisabbak. Az általuk képviselt értékek közül ki kell emelni szülői és társadalmi elvárásoknak való megfelelést, mély szakmai tudás iránti vágyat, a sokoldalúság igényét. Jelenleg munkaerőpiacról való kivonulásukat látjuk, hiszen sokan közülük már nyugdíjasok, vagy nyugdíjazás előtt állnak, jelentős tapasztalatokkal, tudással rendelkeznek, melyek hatással vannak a fiatalabb generációkra is (Steigervald, 2020).

X generációnak az 1965 és 1979 között születetteket tekintjük (Nógrádi-Szabó-Neulinger). E nemzedék fiatalkorát a relatív béke és jóllét, a gazdasági és társadalmi fejlődés jellemezte. Ők voltak azok, akik még gyermekként vagy fiatal felnőttként találkoztak a mobiltelefonnal, a számítógéppel, elsőként léptek fel a világhálóra, s váltak „digitális bevándorlókká” (Buda,

2019). Alkalmazkodniuk kellett az adott korszak munkaerőpiaci elvárásaihoz, s idősebb korokban meg kellett tanulniuk ezeknek az eszközöknek a használatát, hogy a későbbi években már ők maguk vegyenek részt az online kommunikáció és a digitális technológiák terjedésében és elfogadásában. Mindeközben megőrizték a hagyományos kommunikációs és munkamódszereket. Fontos jellemzőjük, a függetlenség és az önállóság, hiszen egy olyan időszakban nőttek fel, amikor a válások és az egyedülálló szülői háztartások száma nőtt (Bereczki, 2022). Talán ezzel is magyarázható, hogy gyermekeiket a való életre akarják felkészíteni. Nem hisznek a Baby Boomer-ek által idealizált világban, melyet gyakran a múlthoz való túlzott ragaszkodással azonosítanak. A Baby Boomerek optimizmusával szemben az X generáció tagjai pesszimisták, s azt vallják, hogy a világban vannak vesztesek és nyertesek, ezért ambíció és elkötelezettség jellemzi. Motivációs forrásaik inkább anyagi természetűek, fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya. Kiemelt jelentőséget képez gondolkodásukban a státusz, a társadalmi ranglétrán való előrejutás. Keresik a megoldásokat, gondolkodásmódjuk rugalmas és kreatív, magatartásuk általában meghízható, melyhez szakmai igényesség és tudás társul.

Y generációnak az 1980 és 1994 között születetteket tekintjük (Nógrádi-Szabó-Neulinger). Fiatalkorukat a 2011. szeptember 11. után krízisperiódusban éltek. Velük kezdődött el az új „típusú” munkavállalók korszaka, mely utal az Y és az Z generáció között hasonlóságokra. Ők az utolsók, akiknek tagjai „egy offline világba” születtek bele, s még átértékelték a hagyományos kommunikációs formákat, azaz életük szerves részét képezték a személyes találkozások, a telefonhívások, és papír alapú levélváltások. Ezzel egyidejűleg már bekapcsolódtak az internet és a digitális kommunikáció világába. E generáció tagjai határozott, energikus, új meglátásokkal bíró személyek. Jellemző rájuk a mobilitás, a folyamatos, élethosszig tartó tanulás, a teljesítményorientáltság, a kreatív kihívások keresése. Értékelik a rugalmasságot. Előtérbe helyezik azt a munkahelyi környezetet, amely támogatja a csapatmunkát, az együttműködést és az innovációt. Beleszülettek a fogyasztói társadalomba, annak szerves alakítói. A globalizáció és az internet által megnyílt lehetőségek lehetővé teszik számukra, hogy befolyásolják és alakítsák a társadalmi, fogyasztási és kulturális normákat, és hogy saját értékeiket és szempontjaikat kifejezzék (Steigervald, 2022).

Z generáció szemléletmódjára ható egyéb tényezők

Z generációnak az 1995 és 2010 között születetteket tekintjük (Nógrádi-Szabó-Neulinger). Ők egy gazdaságilag, társadalmilag, politikailag változékony korbba születtek bele. Értékrendjükre, életmódjukra az idősebb generáció szemléletmódja mellett külső események is hatást gyakorolnak, mint a negyedik ipari forradalom, a világban zajló globális események (gazdasági válság, COVID 19 világjárvány, terrorizmus, klímaváltozás, háborúk). A technológiai fejlődés hatására nap mint nap rájuk zúduló hatalmas mennyiségű információnak köszönhetően, tisztában vannak a világ legfontosabb problémáival, felértékelődik náluk a társadalmi felelősségvállalás, mely magában foglalja a Z generáció környezetvédelemmel, fenntarthatósággal és közösségi szerepvállalással kapcsolatos attitűdjeit és viselkedését. Mindezek hatással vannak a tanulási folyamatra is. E nemzedék tagjai azok, akik a legkorábban lépnek be a formális oktatás világába, s legkésőbb lépnek ki onnan. Ebben

az értelemben jellemző rájuk az élethosszig tartó tanulás azaz a Lifelong learning (LLL), azonban fontos megjegyezni, hogy tudásuknak csak egy része származik a hagyományos oktatási rendszer keretei közül. Náluk már a Lifewide learning (LWL), azaz az egész életre kiterjedő tanulás sokkal meghatározóbb szerepet tölt be (Asztalos, 2022).

A negyedik ipari forradalom egy jelenleg is zajló globális folyamat, mely iparágtól független társadalmi-technológiai változást jelent. Ennek első lépése a papír alapú információ digitálissá alakítása. Következő lépcsőfoka a digitalizáció, azaz a gépek, eszközök, tárgyak hálózatba, nagy kiterjedésű információs rendszerekbe integrálása, valamint az automatizáció és a robotizáció. A folyamat utolsó lépése a digitális transzformáció, melynek során a vállalat teljes egészében ügyfélvezérelt digitális működésre tér át (Pirhóv-Tóth, Kiss, 2020). A negyedik ipari forradalom tehát, olyan lehetőségeket teremt, amelyek radikálisan megváltoztathatják az ipari termelést, a szolgáltatások nyújtását és a társadalmi interakciókat. Ez a forradalom átforgatja a munkahelyeket, a gazdaságot és a társadalmat is, valamint hatással van az emberek szemléletmódjára, gondolkodására (Hortoványi et.al, 2020). Ezt mutatja az is, hogy a Z generációra számos elnevezést, „címkét” találunk a szakirodalomban. Gyakran illetik őket az iGeneráció, Gen Tech, Net generáció, IT generáció, bitgeneráció jelzőkkel, jelezve, hogy „vérükben van” az internet, a közösségi háló és mindenféle online rendszer. Számukra a digitális eszközök nemcsak kiegészítők, hanem mindennapi életük szerves részei. Életük jelentős részét a világhálón töltik, s e „digitális falu” keretein belül építik és tartják fent kapcsolataikat virtuális közösségi oldalakon keresztül. Lételemük a technológiai jártasság, a globális világgal való komfortérzet, a tevékenységek halmozása azaz a multitasking. A valóság és az internet világa, az online és offline tér közötti határok esetükben teljesen elmosódnak (Ferincz-Szabó 2012).

A Z generáció tagjai beleszülettek a fogyasztói társadalomba és abba a technológiai fejlődésbe, mely új termelési, elosztási, fogyasztási formákat, azaz új életstílust hoz magával (Szalai, 2022). A fogyasztói társadalom velejárója, hogy folyamatosan kell az új, a jobb, hiányzik az állandóság és a ragaszkodás, felértékelődik az azonnaliság. Vannak ugyan ikonikus márkák, de valójában a tárgyak meglete fontosabb. A technológiai újítások miatt folyamatos és gyors ingerek érnek bennünket, nincs idő azok feldolgozására, a kötődés kialakulására (Nógrádi-Neulinger). Ennek a folyamatnak az is velejárója, hogy az emberek beleütköznek a természeti erőforrások, a fenntarthatóság korlátaiba, keresik az okos megoldásokat, a mesterséges intelligencia által felkínált lehetőségeket (Szalai, 2022). A technológia robbanás okozta generációs különbségek eltéréseket okoztak a technikai vívmányok használatában, illetve az egyéni igényekben is, s ez kihat a munkához való hozzáállásra is. Ezt azt jelenti, hogy az egyén szemszögéből nézve a fontossági sorrend is átalakul: a profit helyett az önmagáért végzett munkát helyezi előtérbe. Ez magával hozza azt is, hogy a Z generációt kevésbé lehet bevonni a hagyományos szervezetekbe. Magas kreativitásuk miatt jobb problémamegoldó képességgel rendelkeznek. Fontos számukra, hogy folyamatosan jelen legyenek az online térben, mely számukra az önmegvalósítás legfontosabb színtere, ezért új értelmet nyer.

A pályaválasztás előtt álló fiatalok számára komoly dilemmát okozhat a továbbtanulás során, hogy milyen irányba indulja-

nak. Napjainkban a felsőoktatásban tanulók száma megnövekedett. A magasabb iskolai végzettség elérésére törekvés valószínűleg annak is köszönhető, hogy a társadalom tagjai azt feltételezik, hogy a vállalatok az eddigieknél magasabb, komplexebb tudást, új képességeket követelnek meg a munkavállalóiktól. Szűkül azoknak a munkahelyeknek a száma, melyek szakképzettség nélkül is betölthetőek, mindeközben pedig növekvő igény alakul ki a rendszerek tervezésével, építésével, üzemeltetésével foglalkozó informatikai, robotikai képzettségű szakemberek iránt. Ez több szempontból is kihívás elé állítja az oktatás világát, egyrészt azért, mert a Z generáció tagjai számára a túlzottan elméleti tudás teher. Ez azt jelenti, hogy nemcsak naprakész információkat, praktikus tudást kell átadniuk, másrészt pedig képesnek kell lenniük az új generáció figyelmének felkeltésére és fenntartására is egy ingergazdag környezet megteremtésével, új oktatási módszerek kombinálásával, világos üzenetek közvetítésével (Nógrádi-Neulinger). A megváltozott kompetenciaelvárások rávilágítanak a tudásalapú társadalom erősítésének szükségességére (Pirhov-Tóth-Kiss, 2020).

Az emberi tudás továbbra is kulcsfontosságú, ezért nagy hangsúlyt kell helyezni a humán tőke eddigieknél is intenzívebb fejlesztésére. A Lifewide learning (LWL), azaz az egész életre kiterjedő tanulás alapját a formális, nem formális és informális tanulás adja, mely figyelembe veszi a modern technológiai és kommunikációs adottságokat is. A kulcskérdés az, hogy „sikerült-e megszerettetni a diákokkal a tanulás folyamatát, és sikerült-e rávenni őket arra, hogy az iskolarendszert elhagyva folyamatosan képezzék magukat.” (Asztalos, 2022 p. 62.)

EREDMÉNYEK

A motiváció fogalmára a szakirodalomban több meghatározást is találhatunk. Maga a fogalom a latin „movere” igéből származik, melynek jelentése mozgás, de sok esetben az ösztönzés, inspiráció, késztetés jelentést is olvashatjuk. A motiváció kérdése rendszerint akkor merül fel, ha kíváncsiak vagyunk arra, hogy miért viselkednek az emberek úgy, ahogy viselkednek, mi ösztönzi őket arra, hogy egy adott cselekvést elvégezzenek, azaz mi a motivációjuk. A szakirodalom különbséget tesz belső és külső motiváció között. A pszichológiai megközelítések a belső motiváció fontosságát hangsúlyozzák, s azt belső hajtóerőként (drive), vágyként definiálják, mely szerint azért végeznek el a dolgozók egy munkafolyamatot, mert azt érdekesnek találják, tehát nem a végeredmény, hanem a cselekvésben rejlő élvezet az, ami motiválóan hat. Belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősség, a cselekvési szabadság, lehetőség a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel stb. A belső ösztönzők hatása többnyire mélyebb és tartósabb, mivel azok magukban az egyénben rejlenek. A vezetélméletek a motiváció fogalmát az ösztönzés szinonimájaként használják, ezáltal a külső motivációt állítják előtérbe. Ebben az esetben a menedzsment olyan ösztönzőket használ, mint a béremelés, a jutalom és bónusz, melyek teljesítményalapú ösztönzők (Matiscsákné, 2016). Napjainkban a legtöbb vállalat célja a termelékenység növelése, melyhez a dolgozók elégedettségére is szükség van (Klein, 2018). Az elégedettség vezet el az egyéni jólléthez, kiteljesedéshez. Ebben szerepe van az életkornak, a nemi hovatartozásnak, az iskolai végzettségnek, egészségügyi állapotnak, családi háttérnek, lakóhelynek és a végzett munka jellegének egyaránt. Az egyén „élete kihívásokkal van tele, kreativitását használni tudja, jó

munkahelyi kapcsolatokat ápol, identitást kölcsönöz a munkából, azt értelemmel telinek találja és ki tud teljesedni benne.” (Szombathelyi, 2012.) Ezáltal a munkával való elégedettséghez arra is szükség van, hogy a munkahelyi környezet megfeleljen saját szükségleteinknek (Klein, 2007) Az elkötelezettség fogalmára a szakirodalomban nem találtam egységes definíciót. A folytonos elkötelezettség „olyan viselkedést takar, amelyben az alkalmazottak addig maradnak a szervezet tagjai, amíg az észlelt költségeket figyelembe véve az számukra megéri” (Krajcsák, 2014. p.189). Ez alapján az elkötelezettség addig áll fenn, amíg az egyén nem talál egy jobb lehetőséget, mely számára jobban megéri, azaz számba veszi a lehetőség által nyújtott előnyöket, hátrányokat, s azok alapján hozza meg döntését (kalkulatív attitűd). Normatív elkötelezettségről beszélünk, „ha az alkalmazott valamilyen okból kifolyólag erkölcsi kötelességének érzi, hogy a szervezetnél maradjon” (Krajcsák, 2014. p.189). Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló olyan belső, mély meggyőződéssel alapuló attitűddel rendelkezik, ami miatt kötelességének érzi, hogy az adott vállalatnál maradjon. „A szervezeti elkötelezettség az egyén identifikációja a szervezettel, illetve a szervezeti életben való motiváltsága. Ennek összetevői: erős hit és azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel; készség arra, hogy valaki erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében; erős vágy a szervezeti tagság fenntartására.” (Virág,Szűcsné, 2014. p.35). A fentiek alapján az elkötelezettség véleményem szerint egyfajta érzés, elégedettség, mely magába foglalja a munka iránti lelkesedést is. A munkavállalói elkötelezettség nem azonos a motiváltsággal. Az elkötelezett munkavállalók erőfeszítéseit az jellemzi, hogy azokat a vállalati célok elérése érdekében, a versenyképesség növelése érdekében teszik, nem pedig a kilátásba helyezett jutalomért (Poór et.al, 2012). Elkötelezettséget direkt módon nem lehet kialakítani, kialakulását a munkáltatók segíthetik azáltal, hogy dolgozóik számára is érthetővé teszik vállalat jövőképét, céljait, a vállalati értékeket. Hangsúlyt fektetnek a belső kommunikációra, megismertetik a vállalat által nyújtott lehetőségeket. Fontos, hogy a vezetés hiteles, emberközpontú legyen és a vállalat megfelelő szervezeti kultúrával rendelkezzen. Érték legyen számukra a minőségi munka, az önállóság, a munkahelyi környezet, a javadalmazás és az elismerés. E tényezők feltárása érdekében fontosak a vállalatoknál végzett belső kutatások, elégedettség- és véleményfelmérések, mivel így fel tárhatóak a fejlesztendő területek (Szabó, 2016).

Motivációelméletek

A motivációelméletek az emberek viselkedésének okait vizsgálják, ezáltal segítenek megérteni a motiváció szerepét a munkahelyen. A viselkedés miéttjére választ kereső elméletek között egyaránt megtaláljuk a szükségleteken alapuló elméleteket (Taylor, McClelland (1955), Maslow (1954, 1970), Alderfer (1969, 1972), Herzberg (1966)), eszközelméleteket (Georgopoulos és munkatársai (1957), Vroom (1964), Porter és Lawler (1968)) és a méltányosság-elméletek (Festinger (1957), Adams (1965) (Klein, 2007). A fenti elméletek közül Friedrich Herzberg (1966) volt az, aki felhívta a figyelmet arra, hogy magasabb szintű igények kielégítését célzó nem anyagi motivátorok hatása a munkahelyi motiváció nélkülözhetetlen eleme. Elméletében rámutatott arra, hogy az elégedettség mértékét kétdimenziós skálán kell mérni, mely alapján két szükségletet különített el. Ezeket higiénés tényezőknek, illetve motivátoroknak nevezte. A higiénés tényezők a munka körülményeivel

állnak összefüggésben. Ide sorolhatóak a munkafeltételek, a munkakörülmények jellemzői, a fizetés nagysága, vagy a munkakapcsolatok. Ezek külső motivációs tényezők, melyeknek a hiánya munkával való elégedetlenséget okoz, ugyanakkor megélük nem vezet elégedettséghez, csak az elégedetlenséget szünteti meg, de nem hatnak motiválóan a dolgozókra. A motivátorok csoportjába sorolhatóak az elért teljesítmény, a személyes fejlődés, elismertség, felelősség, előmeneteli lehetőségek, munkával való megelégedettség kérdése. Ha ezek a szükségletek ki vannak elégítve az emberek elégedettek. A motivátorok tehát a munka belső lényegéhez kötődnek (Klein, 2007).

Daniel H. Pink Motiváció 3.0 elmélete (2010) a belső motivációra épül, valamint figyelembe veszi a generációs motivációk közötti különbségeket. Véleménye szerint a motiváció három fő pillére az önállóság (autonomy), szakmai igényesség (mastery) és céltudatosság (purpose).

Brian Tracy (2014) szerint a dolgozók eredményes motiválásához hét elemre van szükség: kihívásra, szabadságra, ellenőrzésre, tiszteletre, barátságosságra, sikerélményekre, bizalomra. A dolgozók számára fontosak, hogy vezetőiktől kihívást jelentő feladatokat kapjanak, melyek komoly erőfeszítést igényelnek tőlük, fontos, hogy ezek a feladatok ne legyenek irreálisak, teljesíthetetlenek. A feladatok nehézségével arányosan a munkavállalók önértékelése is nő. A kihívást jelentő feladatok mellett minden vezetőnek hagynia kell, hogy alkalmazottai önállóan is dolgozhassanak, mivel a feladatok önállóbb végrehajtása pozitív érzetet kelt bennük. A beosztottak számára fontosak a visszajelzések, ezért előre meg kell határozni, hogy az elvégzett munkát mikor fogja értékelni a vezető. Az értékes munka mellett a folyamatos visszajelzések együttesen növelik az elégedettséget. Minden munkavállalónak van véleménye, melyeket érdemes meghallgatni, megfontolni, s ezáltal kimutatni a beosztottak iránt érzett tiszteletet. Ha a vezető törődik a munkatársaikkal, az is jobb teljesítményre sarkallja őket, megteremti biztonságérzetüket. Az önértékelés fejlesztésének egyik eszköze, ha az adott feladatot mindenki a képességeinek és tapasztalatainak megfelelően sikeresen tudja elvégezni. Ennek egyik fontos eszköze a szóbeli elismerés, dicséret. A bizalom a legerőteljesebb ösztönző, hiszen, ha egy vezető hisz a munkavállalóiban, akkor az emberek önbecsülése és teljesítménye is arányosan növekszik (Tracy, 2014).

KÖVETKEZTETÉSEK

Z generációs munkavállalók motivációs szempontjai

A „job hopping” azaz az időről időre történő munkahelyváltás a Z generáció egyik jellemzője. Negatív következménye a tudástőke elvesztése, hiszen a dolgozó a távozásával magával viszi felhalmozott tudását is. A jelenség mögött számos tényező áll, ezért is fontos feltárni a Z generációs munkavállalók legfontosabb motivációs szempontjait, melyeknek szerepük lehet az elkötelezettség kialakításába (Török-Kmoskó, Dajnoki, 2023).

Török-Kmoskó – Dajnoki (2023) tanulmányukban a „The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z” 298 fő bevonásával, 2018-ban készült kutatásra hivatkozva felhívják a figyelmet a Z generációs munkavállalók legfontosabb motivációs szempontjai között kiemelt szerepe van a munkahely által nyújtott fejlődési és tanulási lehetőségeknek. A második helyen a munkahelyi környezetben és a másokkal való kapcsolatokba vetett bizalom áll. A harmadik helyre a munkabiztonság került, mint stabil munkahely, a jövő záloga. Ezt követi a jó kapcsolat

a kollégákkal, az önállóság, a kapcsolat és hálózatépítés, valamint a fizetés (Török-Kmoskó, Dajnoki, 2023).

A Deloitte 2023-ban publikált kutatása kiemeli, hogy „ez a nemzedék olyan munkaadót keres, amelynek szabályzatai és kultúrája támogatja a munkavállalók mentális egészségét, személyes jóllétét és szakmai fejlődését.” (Török-Kmoskó, Dajnoki, 2023, Deloitte, 2024). A gyakorlatban legelterjedtebb motivációs eszköz az anyagi természetű ösztönzők alkalmazása. A PwC 2021-es kutatásában is ezt erősíti meg: mind a munkavállalók, mind a munkáltatók egyetértettek abban, hogy munkahelyváltások fő oka a másik munkahely által kínált magasabb munkabér (Török-Kmoskó, Dajnoki, 2023). Mindegyik kutatás megállapította, hogy a Z generáció esetében is lényegesek az anyagi jellegű ösztönzők, mint a jó fizetés, stabil munkahely, hiszen ezek a megfelelő életszínvonal elérésének egyközei, de a karrierlehetőségek sokkal fontosabbak: az érdekes feladatok, a változatosság, az ingergazdag környezet motiválóan hat erre a nemzedékre. Mindezek alapján a Z generációra motiválóan ható tényezők közül az alábbiakat emelem ki:

A munkahely által nyújtott fejlődési és tanulási lehetőségek

A Z generáció kiemelt szerepet tulajdonít a munkahely által nyújtott fejlődési és tanulási lehetőségeknek. A formális keretek között történő belső képzésekkel szemben e generáció tagjai számára a projektekben történő tanulás, az élményközpontúság, a gyakorlati tevékenységek szülte képzések hatékonyabbak. Ez azért is fontos, mert napjainkban egy munkahelyen akár négy generáció tagjai is jelen vannak, akik eltérő munkamódszerek jellemeznek. Eltérő továbbá az attitűdjük az egyes kihívásokhoz, technológiákhoz, más a kommunikációjuk. A nézőpontok sokféleségéből gyakran konfliktusok keletkeznek, melyeket kezelni kell. Megfelelő kommunikációs tréningekkel, képzésekkel, érzékenyítéssel a kapcsolati tőke megerősíthető, a generációs szakadékok áthidalhatóak. Kulcselem a nyitottság és a kölcsönösség, hiszen a Z generáció tagjainak nyitottnak kell lenniük a tapasztaltabb generációk ismereteire, miközben a saját újításait és friss perspektíváikat is hozzáadják a munkahelyi folyamatokhoz (Kulcu-Gusztafik, 2019).

A mentorálás, mint a tudásátadás egyik formája

Egyre több vállalat ismeri fel a mentorálás jelentőségét, mely nem csupán a szakmai tudás átadásáról szól, hanem a személyes fejlődés és a karriertervezés támogatásáról is, valamint hatással van az innovációra és a problémamegoldó képesség fejlesztésére. A különböző életkorú és tapasztalatú munkavállalók eltérő perspektívái új ötleteket és megoldásokat, új szemléletmódot vihetnek a szervezetbe, ezáltal növelik a hatékonyságot, felszabadítják az egyénekben rejlő kreatív energiákat, melyek jó hatással vannak a termelékenységre, a gazdasági növekedésre. További előnyük, hogy erősítik a közösséghez tartozás érzését, ezáltal növelik a lojalitást és elkötelezettséget a szervezet iránt (Kulcu-Gusztafik, 2019).

A munkatársakkal való kapcsolatok

A Z generáció számára fontosak a munkatársakkal való kapcsolatok, talán azért, mert magánéletüket különböző közösségi oldalakon keresztül „always on” élik. A munkatársak közül kiemelt szerep jut a vezetőnek, akinek feladata, hogy motiválja az embereket, és híd szerepet töltsön be a szervezet – illetve a szűkebb szervezeti egység – céljainak elérése és az egyéni célok,

elvárások, szükségletek kielégítése között. Szívesen dolgoznak egy coaching típusú vezetővel, aki a tekintélyelvűség és a hagyományos hierarchikus hozzáállás helyett bizalmi viszonyt épít ki a munkavállalóival, odafigyel rájuk és folyamatos visszajelzést ad, s egy olyan munkahelyi kultúra kialakítását szorgalmazza, mely támogatja az oldott, de kölcsönös tiszteletre, partnerségre épülő munkahelyi légkört szemben az alá-fölérendeltséggel (Starr, 2012).

Világos szabályok, rugalmas keretek, inspiráló környezet

A legtöbb munkavállaló számára ösztönzőleg hat, ha értelmes, kíváncsi jelentő feladatokat végezhet az unalmas, monoton, értelmetlen munka helyett. A Z generáció tagjainak is szükségük van a világos szabályokra, de ezt csak rugalmas keretek között tudják elképzelni, mely összeegyeztethető a nagyfokú önállóságra való vágyukkal. Feladataikra projektként gondolnak, melynek legyen fix határideje, de nem biztos, hogy azt a hagyományos irodai keretek között, állandó készenlétben állva gondolják megvalósítani. Az előrelépés lehetőségének biztosításához egyik alapvető feltétel a kiszámítható és korrekt teljesítményértékelési rendszer alkalmazása.

A Z generáció számára szimpatikus munkahelyeken a szabadidő jelentősége megnő, mellyel egyidőben a személy felelőssége nagyobb lesz az időgazdálkodás és önképzés során. Sokat számít a munkakörnyezet kialakítása, mellyel kapcsolatban elvárás, hogy legyen kellemes, kényelmes, jól felszerelt, komfortos. Előnyben részesítik a modern eszközöket és azok használatát. Ezek a tényezők mind szükségesek ahhoz, hogy élvezni tudják a munkát, kiteljesedjenek benne. Az önálló, szükségtelen formalizmusok nélküli munkavégzés öröme jó hatással van a teljesítményre.

Empowerment

A munkavállalók részéről már régóta igényként fogalmazódott meg, hogy részesei legyenek a vállalat döntéseinek, s ez a Z generációra fokozottan igaz. Ken Blanchard szerint a dolgozók döntéshozatalba való bevonásának, az empowerment-nek három eleme az információ megosztása, a határok kijelölése és a hierarchikus vezetés lecserélése, s helyette önirányító egyénekre és csapatokra van szükség. A döntéshozatalba való bevonás által nemcsak jobb döntések születnek, hanem azok megfelelő végrehajtásának is nagyobb az esélye. A felelősségvállalás lehetőségének biztosítása is kiemelkedő jelentőségű, hogy a dolgozó úgy érezhesse, ki tudja használni képességeit. Biztosítani kell a kezdeményezés, együttműködés lehetőségét, hogy merjen kreatív lenni, de meg kell adni a hibázás lehetőségét. A Z generáció tagjai már gyermekkoruktól kezdve magas szintű felhatalmazást kaptak, így számukra alapigénynek számít ez a munkavégzés területén (Visontai-Szabó, 2020).

Munkáltatói márkaépítés

A munkáltatói márkaépítés felértékelődött az elmúlt években, hiszen ez teszi vonzóvá a vállalatot, befolyásolja a jelenlegi illetve a jövőbeli munkavállalókat is. A sikerességhez nélkülözhetetlen a vállalat értékrendjének hangsúlyozása: mi az a plusz, amit nyújthat munkavállalóinak. Az „employer brand” egyik legfontosabb eleme az őszinteség és a hitelesség azaz, hogy a vállalat ígéretei és tettei összhangban álljanak egymással. Varga-Héder (2021) tanulmányukban ezzel kapcsolatban megerősítik, hogy a Z generáció tagjai bár nem terveznek hosszú távra egy adott

munkahelyen de a munkahely által nyújtott tanulási és fejlődési lehetőségek, a munkatársakkal való kapcsolatok és a munkahelyi környezet, valamint a béren kívüli juttatások azok, amelyek leginkább kiemelt szempontot képviselnek preferenciáikban, míg a szakmai kihívások esetében a kisebb kihívások folyamatos teljesítését, a projektszemléletet preferálják (Varga, Héder-Rima, 2021).

Összehasonlítva az idősebb generációkkal, a Z generáció tagjainak szemléletmódja valóban más. A rájuk ható tényezők közül elsőként az idősebb generációkat emeltem ki, kidomborítva a generációs különbségeket. A Z generáció szemléletmódjára fokozott hatással vannak a világban zajló globális események, hiszen a negyedik ipari forradalom és a technológia fejlődés nemcsak a gyors információáramlást, hanem az egyes munkahelyek eltűnését, új szakmák megjelenését, a munkavégzési formák diverzifikálódását is magával hozta. A szakma világ specializált tudás mellett új kompetenciák fejlesztése is feladattá válik, hiszen a munkaerőpiacon felértékelődnek az olyan képességek, mint flexibilitás, kreativitás, a komplex problémamegoldás, a kritikai gondolkodás gyakorlati alkalmazása. Felértékelődik az önfejlesztés, időgazdálkodás szerepe. A globális generációban hatalmas lehetőség van, hiszen lehet, hogy pont a technológia révén ők fognak felülemelkedni azokon a korlátokon, melyek korábban nehézségeket okoztak. Ezért is fontos, hogy megértsük motivációjukat, indíttatásukat, mivel ezek ismeretében tudjuk őket integrálni a többgenerációs szervezetekbe, s növelni a tudástőkét, mint a vállalati versenyképesség kulcselemét.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- ASZTALOS PÉTER, HUGÓ (2022): Tudás. A tehetség és kreativitás a gazdasági növekedés valódi forrása. In: Baksay Gerő, Matolcsy György, Virág Barnabás (szerk.). Új Fenntartható Közgazdaságtan. Globális vitairat (c. könyv). Magyar Nemzeti Bank, pp. 61-70. ISBN 978-615-5318-51-1
- BERECZKI, ENIKŐ (2022): A rejtélyes Z generáció – Együttműködés a mai tizen- és huszonevesekkel, HVG könyvek ISBN 9789635651382
- BUDA, ANDRÁS (2019): Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. MAGYAR TUDOMÁNY 180 1 pp. 120-129. DOI: 10.1556/2065.180.2019.1.12
- FERINCZ, ADRIENN – SZABÓ ZSOLT, ROLAND (2012): A Z generáció hatása a munkáltatói szervezetekre. *MUNKAÜGYI SZEMLE*, pp. 88-93. Online: <https://www.munkaugyiszemle.hu/z-generacio-hatasa-munkaltatoi-szervezetekre>
- DELOITTE (2024): 2024 Gen Z and Millennial Survey. Living and working with purpose in transforming world. <https://www.deloitte.com/be/en/services/consulting/perspectives/2024-genz-and-millennial-survey.html>
- HORTOVÁNYI, LILLA – SZABÓ, ZSOLT ROLAND – NAGY, SÁNDOR GYULA – STUKOVSKY, TAMÁS (2020): A digitális transzformáció hatásai – Felkészületek e a hazai vállalatok a benne rejlő nagy lehetőségekre (vagy a veszélyekre)? *KÜLGAZDASÁG*. LXIV. évf. pp.73-96. 2020. március-április (JEL) kód: O14, O33, L25 Online: <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.3-4.73>
- KLEIN, SÁNDOR (2007): Vezetés és szervezőpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest
- KLEIN, SÁNDOR (2018): Munkapszichológia a 21. században, Edge 2000Kft., Budapest

- KÓPHÁZI, ANDREA – PÉTERVÁRI, ZSÓFIA – BALASSA, ÉVA (2018): Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán. *MUNKAÜGYI SZEMLE* 61. évf. 6. szám. pp. 49-55. Online: <https://munkaugyiszemle.hu/az-x-y-es-z-generaciok-kihivasi-21-szazad-munkaeropiacan>
- KRAJCSÁK, ZOLTÁN (2014): A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége. *TAYLOR GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT* Évf. 6. szám 1-2., pp.187-196. Online: http://acta.bibl.u-szeged.hu/34606/1/vikek_014_015_187-196.pdf
- LÁSZLÓ, GYULA (szerk.) (2021): Foglalkoztatáspolitikai. A munkaerőpiac és a foglalkoztatáspolitikai sajátos világa. A foglalkoztatáspolitikai eszközök változatai. Wolters Kluwer Hungary Kft. ISBN: 978 963 295 976 4 Online: https://mersz.hu/dokumentum/wk853__1/
- KULCU-GUSZTAFIK ANITA (2019): Generációk, tudásmegosztás és a reverse mentoring, Online: https://hvg.hu/brandchannel/HVG_Konferencia_20190902_Generaciok_tudas-megosztas_es_a_reverse_mentoring
- MALATYINSZKI, SZILÁRD (2020): Az új generáció, mint erőforrás. Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok pp. 90-101. ISSN 2630-886X Online: <https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/eprint/1688/>
- MATISCÁKNÉ LIZÁK, MARIANNA (szerk.) (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás. Wolters Kluwer Kiadó Kft. (2016) ISBN 978 963 295 617 6 Online: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_impreszum#wk44_impreszum
- MCRINDLE, MARK – WOLFINGER, EMILY (2010): Az XYZ ábécéje. *KORUNK* Harmadik folyam XXI/11. 2010. nov. pp. 13-19. ISSN 1222-8338
- MERETEI, BARBARA (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés. *VEZETÉSTUDOMÁNY* XLVIII. évf. 10. Szám pp.10-18 ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02 Online: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/>
- NÓGRÁDI-SZABÓ, ZOLTÁN – NEULINGER, ÁGNES (2017): Értékek és életmód generációs megközelítésben pp.115-121. Online: <https://emok.hu/en/publications/conference-proceedings/d-534:ertekek-es-életmod-generacios-megkozelitesben-a-z-generacio>
- PINK, DANIEL H. (2010): Motiváció 3.0 HVG Kiadói Zrt.
- PIRHOV-TÓTH, BARBARA – KISS, ZSUSZANNA (2020): A negyedik ipari forradalom oktatásra és munkaerőpiacra gyakorolt hatása RÉGIÓKUTATÁS SZEMLE V. évf. 2. sz. pp.27-34. DOI:10.30716/RSZ/20/2/3
- POÓR, JÓZSEF – KAROLINY, MÁRTONNÉ – BERDE, CSABA – TAKÁCS, SÁNDOR (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomsgátlató Kft., Budapest. ISBN:9789632950839
- RUZSA, CSABA ROLAND (2018): „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkaerőpiaci kihívások Online: https://www.academia.edu/76785994/_Z_gener%C3%A1ci%C3%B3_f%C5%91_jellemz%C5%91i_%C3%A9s_a_v%C3%A1rhat%C3%B3_munk%C3%A9r%C5%91_pi%C3%A1ci_kih%C3%ADv%C3%A1sok_Main_characteristics_of_generation_Z_and_the_challenges_to_come_in_the_labour_market
- STARR, JULIE (2012): Coach szemlélettel a munkahelyen. Budapest, Coaching Határok nélkül Kft.
- STEIGERVALD, KRISZTIÁN (2020): Generációk harca – Hogyan értjük meg egymást? Partvonal Könyvkiadó, Budapest,
- SZABÓ, ANNA (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *OPUS ET EDUCATIO* 3. évf. 4. szám 9. szám pp.1-12. Online: <https://doi.org/10.3311/ope.41>
- SZALAI, ZOLTÁN (2022): Új technológiai korszakba lépünk In: Baksay Gergely, Matolcsy György, Virág Barnabás (szerk.). Új Fenntartható Közgazdaságtan. Globális vitairat (c. könyv). Magyar Nemzeti Bank, pp. 41-50. ISBN 978-615-5318-51-1
- SZOMBATHELYI, CSILLA (2012): *A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jóllétig.* ALKALMAZOTT PSZICHOLÓGIA, 3.szám, pp. 33-45. Online: http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf
- TAKÁCS, SÁNDOR – CSILLAG, SÁRA – KISS, CSABA – SZILAS, ROLAND (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *VEZETÉSTUDOMÁNY* XLIII. évf. 2012. 2. szám, pp. 2-17. ISSN 01330179 Online: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/557/1/vt_2012n2p2.pdf
- TÖRÖK KMOSKÓ, JUDIT – DAJNOKI, KRISZTINA (2023): A “job hopping” jelenség hatásai. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE* IV. évf. 2023/3. sz. pp.30-42. ISSN 2677-1306 Online: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
- TRACY, BRIAN (2014): Motiváció. Trivium Kiadó. Budapest, pp. 20-22.
- VARGA, ALEXANDRA – HÉDER RIMA, MÁRIA (2021): A munkáltatói márkaépítés és a Z generáció munkahelyválasztási preferenciái. *GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK* IX. évfolyam. 1. szám pp. 67-74. Online: <https://ojs.lib.unideb.hu/gazdalkodaskozlemenyek/article/view/14255>
- VISONTAI-SZABÓ, KATALIN (2020): Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken *Acta Universitatis Szegediensis forum: acta juridicia et politica*, (10) 2.pp. 289-310 ISSN 2063-2525 Online: <https://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/>
- VIRÁG, IMRE – SZŰCSNÉ SZANISZLÓ, ZSUZSA (2014): A rejtett tartalék. *MUNKAÜGYI SZEMLE* 2014/5 pp. 33-49. Online: <https://www.munkaugyiszemle.hu/archiv-2014-2015>