

SZAKDOLGOZAT

NÉV: Kiss Gergő
Emberi Erőforrás szak

Budapesti Képzési hely
2023 év



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budapesti Campus

Emberi Erőforrás Szak

A DOLGOZAT CÍME

Belső konzulens: Név: Kollár Péter

beosztás: Egyetemi docens

Készítette: Név: Kiss Gergő

Neptun kód: RO0TJ4

tagozat (nappali, levelező)

Intézet/Tanszék:

Budapesti Képzési hely

ÉV: 2023

Új kihívás a HR-ben: generációk különbözőségének összehangolása

Tartalom

1	Bevezetés	4
2	HR, lehetséges új irányok	6
2.1	Közösségi média, mint toborzási eszköz	7
3	Generációk a munka világában	9
3.1	Generációk és rugalmasság	12
4	Motivációs eszközök, lehetőségek, igények	13
4.1	Munkaadói motiváció	14
4.2	Munkavállalói motiváció	17
5	Vezetés és HR	19
6	Kutatás	22
6.1	Kutatási módszer bemutatása	22
6.2	Kutatás leírása.....	22
6.3	A kutatás célcsoportja, minta.....	23
6.4	Hipotézisek	23
6.5	Eredmény.....	23
7	Következtetés, javaslatok.....	38
8	Összegzés	41
9	Irodalomjegyzék	44
10	Ábrajegyzék	47

1 Bevezetés

„Tény, hogy az új generáció mindig természetesnek vesz néhány olyan dolgot, amit az előző generáció nagyra értékelt, de ez nem azt jelenti, hogy a fiatalok mindent kevésbé értékelnek. Sokkal inkább arról van szó, hogy ők más dolgokat értékelnek.”

(Chris Anderson)

A munkaerőpiac és a HR egyik jelenleg legjobban kutatott témaköre a munkahelyeken egyidőben dolgozó generációk sikeres együttműködésének kérdése. Eltérő megközelítések és vélemények születnek neves kutatók tollából, a fogalmat magyarázva, egészen addig, hogy hogyan, milyen jellemzők alapján definiálják ezeket a különbségeket. A munkaerőpiacon jelenlévő különböző generációkat vizsgálva az állapítható meg, hogy az egyén munkában töltött ideje egyre hosszabb és a munkavállalókra ható események száma is növekszik -a minket körülvevő információs technológiáknak köszönhetően-, azaz egy-egy generáció időbelisége csökken (értem ezalatt, hogy 2000-től kezdődően már a harmadik, alpha generációnál járunk). Éppen ezért a technológiai és társadalmi változások egyértelművé tették, hogy a jelen vállalatának a versenyképesség mellett rugalmasnak és hatékornak is lennie kell működésének minden területén. Ehhez szükség van megfelelő számú és megfelelő (szak) képzettséggel, tudással rendelkező munkaerőre is. A humán erőforrás területén dolgozó szakembereknek ezért ki kell alakítaniuk egy, a vállalatra jellemző (humán erőforrás) stratégiát, melynek segítségével elérhetőek a megfogalmazott célkitűzések.

Amennyiben meg kell(ene) határozni a generációs konfliktusok mibenlétét, leginkább az eltérő(en) használt kommunikációt, kommunikációs formákat azonosíthatjuk, ez az, melyet saját jellemzők alapján használnak. Igaz ez a munkavégzés során használt eszközökre is, az eltelt évtizedek számos olyan forradalmian új megoldást hoztak, melyeket, dacára a több évtizedes szakmai tapasztalatnak, már nem olyan egyszerű elsajátítani, annak komplexitása miatt. (Meretei, 2017)

Minden szervezet és vállalkozás sikerében megtalálható az az emberi tényező, amelyet nem tudunk helyettesíteni pénzzel, vagy eszközökkel. A globalizáció korában kiemelt fontossággal bír a technikai, technológiai fejlődés által lehetővé tett innovatív megoldások alkalmazása a gazdasági szereplőknél. Ezt a munkafeltételek, a munkahelyi környezet emberközpontúvá formálásával, valamint megfelelő személyzeti elvek és programok érvényesítésével szükséges alátámasztani. Az emberi erőforrások megfelelő kezelése és alkalmazása versenyelőnyt jelent az azt alkalmazó szervezetek számára.

Napjainkban, mikor a technológiai fejlődés és a munkaerő piacok elterjedése miatt a megfelelő munkaerő megléte minden vállalkozás számára létszükséglet, ez még helytállóbb. A XXI. századi munkaerőpiac már új kihívások elé állítja a munkáltatókat és a munkavállalókat is. A munkáltató folyamatosan kényszerítve van arra, hogy ismerje azt, hogy a munkavállalóit milyen motivációs tényezők segítségével tudja a saját céljainak eléréséhez rendelni, míg a munkavállaló arra kényszerül, hogy tudását folyamatosan fejlesztve jelenjen meg a munkaerőpiacon. Mindezek mellett megoldandó, de legalábbis fejtörést okozó probléma a szervezetek életében az a tény, hogy napjainkban párhuzamosan több korosztályhoz (generációhoz) tartozó munkavállaló jelenik meg a munkaerőpiacon.

Fentebb megfogalmazott gondolatok megerősítettek abban, hogy választott témaköröm (életkoromból és személyes tapasztalataimból adódóan egyaránt) szakdolgozati formában való vizsgálata választ adhat a tanulmányaim, és személyes tapasztalataim alapján megfogalmazott kérdéseimre, valamint a mindennapokban felmerülő munkahelyi helyzetekre is megoldást kínálhat. Úgy gondolom, hogy a generációs különbségeket nem szabad mindenképpen „hibának” vagy megoldandó problémának kezelni. A sokszínűség, a korosztályok közötti különbözőség semmiképpen sem fekete vagy fehér, hiszen ez a többféle ismeret, attitűd és hozzáállás az, melyet a vezetés és a HR szervezet részéről jól kezelve, elérhető a szervezeti siker, a munkaerő megtartása. Ahogyan a munkavállalói korosztály, úgy a szervezeti, vezetői megoldások is sokszínűek, függenek a szervezet nagyságától, gazdasági erejétől, a nyújtani kívánt rugalmasságtól, de még a tudatos HR megoldások alkalmazásától is. Éppen ezért dolgozatomban, a generációk vizsgálata és bemutatása mellett arra a kérdésre is keresem a választ, hogy a különböző korosztályhoz tartozó munkavállalók hogyan tudnak sikeresen együttműködni, valamint, a szervezet milyen eszközökkel tudja motiválni az eltérő korosztályhoz tartozó munkavállalóit. A vezetés, mint szervezeti „eszköz” milyen motivációs lehetőségeket biztosít, a munkavállalók számára. Az elméleti megközelítés mellett nagyon fontosnak tartom, hogy gyakorlati szempontból is bemutassam a témát, ezért egy saját online kutatást is folytattam, amelyet egy kérdőíves vizsgálat keretében végeztem el. Munkavállalókat kérdeztem meg olyan dolgokról, amelyeket lényegesnek tartok vizsgált témában, illetve a szakirodalom és a hipotéziseim megerősítését, illetve cáfolatát is lehetővé teszi számomra.

2 HR, lehetséges új irányok

A humán erőforrás terület segítséget adhat a vállalati és szervezeti stratégia megalkotása folyamán a vezetés számára. A vállalati víziókat, az elérendő célokat így egy összetett stratégia mentén alakítják ki, melynek során meghatározásra kerülnek azok az elvárások, melyek elérése nélkülözhetetlen. Szükséges felmérni, hogy rendelkezésre áll-e a megfelelő számú, és képzettségű munkaerő, vagy szükséges fejleszteni azt. A piaci változások miatt külső fejlesztések, technológiák igénybevétele is elvárt lehet. Magyarország munkaerő piaci helyzete jelenleg sajátos képet mutat. Nálunk is megjelent az előregedő társadalom problémája, melyben egyre több az idős, munkavállalói szempontból inaktív korú egyén a népesség egészét tekintve. Egyre kevesebb fiatalnak kell (majd) eltartania egyre több időskorút. Generációs jellemzőként jelenik meg a magyar társadalomban is, hogy a munkaerő piacon aktív 25-40 éves korosztály körében kitolódott a családalapítás, nők esetében az első gyermek várásának ideje. Ezek az adatok hatással vannak a munkahelyeken betöltendő pozíciókra is, hiszen a gyermekneveléssel összefüggésben kiesett idő, helyettes biztosítás a munkaadókra ró terheket, míg a fiatal szülők a pozíciójuk megtartása, a munkaerőpiacra való újbóli visszatérés miatt kerülnek nehéz helyzetbe. Erre a korosztályra egyébként is jellemző, hogy ha számára nem elfogadható a munkahelyének bármely jellemzője (legyen ez munkaszervezés, a vezető személye stb.) könnyebben vált, mint az idősebb korosztályhoz tartozó munkavállalók. (Holczer, 2018)

A szervezeti versenyképesség megőrzése érdekében a vállalati vezetésnek éppen ezért kiemelten figyelnie kell arra, hogy a vállalatuk, cégük sikerét csak úgy tudják biztosítani, ha sikerrel alkalmazzák a „lifelong learning” megközelítést szervezetük életében is. Az Európai Unióhoz való csatlakozással megnyílt a munkaerő szabad áramlása, így a vállalatok könnyen elveszíthetik legértékesebb erőforrásukat, az embert. A technológiai változások azonban újírhatják azokat a törvényszerűségeket, mely alapján a munkaerőpiac működik. A vezetésnek hatékony belső kommunikációt kell alkalmaznia, valamint fel kell készülnie a várható munkahelyi elégedetlenséggel kapcsolatban kialakult helyzetek kezelésére is. Klein Sándor, a neves munkapszichológus felhívja a figyelmet arra, hogy magyarországi viszonylatban is elmondható, hogy a kiválasztás során már gyakran nincs szükség a személyes megjelenésre. Az állásra jelentkező otthonról elküldi a jelentkezését, majd ha kiválasztották, ugyancsak otthonról küldi el elektronikus formában az elvárt tesztet, prezentációt. A vállalat csak ekkor, a legjobbakat kiválasztva hív személyes találkozóra jelentkezőket.

Csökken így az álláskereső költsége, hiszen nem kell felesleges útiköltséget fizetnie, és csökken a kiválasztási folyamat során felhasznált idő, energia is, melyet a továbbjutók közötti kiválasztásra lehet fordítani. (Klein, 2016)

2.1 Közösségi média, mint toborzási eszköz

A megfelelő munkavállaló kiválasztásának első lépése a toborzás. A folyamatban a HR munkatárs és a keresett munkavállaló vesz részt. Az új, megváltozott társadalmi-technológiai környezet ezen a területen is új módszerek bevezetését igényli. Mielőtt azonban ezeket ismertetném, néhány szóban a „klasszikus” toborzásról. Megkülönböztetjük a szervezet által végzett, és a nem szervezet által végzett toborzási tevékenységeket. A szervezet által végzett toborzás során (a szervezet saját HR szervezete irányítja, külső partner nélkül) beszélhetünk informális (a szervezet tagjainak ismeretségi körébe tartozó potenciális jelöltek felkutatása), valamint formális toborzási eszközökről. Utóbbi esetben a vállalat formailag minden jelentkező számára, akik a megüresedett munkakörre pályáznak, egyenlő feltételeket kínál.

A formális (belső) toborzás közé tartozik a:

- kinevezés: annak a munkavállalónak az előléptetése, aki tudatosan készült erre a pozícióra
- meghívásos pályázat: a már a szervezet adatbázisában szereplő, az adott munkakörre célzottan meghívott jelöltek részvételével, célja rövidebbé tenni a toborzási folyamatot
- nyílt belső pályázat: a teljes munkavállalói kör számára nyitott a meghirdetett pozíció, azt mindenképpen „belső” munkavállalóval kívánják betölteni
- állásbörzéken való részvétel,
- újraalkalmazás: a szervezetet már ismerő dolgozók újbóli alkalmazása, jellemzően szezonális, vagy projekt munkák esetében élnek vele
- nyugdíjasok újrafoglalkoztatása: nincs szükség a betanítási időre, mert a korábban a cégnél dolgozók ismerik a szükséges munkafolyamatokat (Szemes & Világi, 2001) (Elbert, et al., 2001)

A szervezet, amennyiben nem sikerül belső forrásból megfelelő munkaerőre szert tennie, külső csatornák igénybevételeivel igyekszik megoldást találni fennálló erőforrás gondjaira. A szakirodalom által a leggyakoribb eszközök az következők:

- média hirdetések: elektronikus és nyomtatott sajtóban, tereken való megjelenő hirdetés
- álláskereső portálokon való megjelenés: ez a forma leginkább elektronikus megjelenést feltételez

- közösségi oldalakon megjelenő hirdetések (Facebook, LinkedIn)
- oktatási intézményekkel (egyetemek, szakközépiskolák) történő kapcsolattartás: speciális (szak) tudást igénylő munkaerőigényeket rövidebb idő alatt lehet teljesíteni, valamint a tanulmányi idő alatt a szervezet már információkat szerezhet a számára potenciálisan keresett/lehetséges tanulókról
- munkaerőkölcsönzők igénybevétele: pontosan megfogalmazott elvárások alapján, melyet a kölcsönző szervezet fogalmaz meg, kutatják fel a munkaerőt, gyors és hatékony módszer a hirtelen fellépő munkaerőigény kielégítésére
- munkaügyi központokon keresztüli felvétel: nagyon kiterjedt munkaerő állományból lehetséges válogatni, gyors és hatékony megoldás lehet a munkaerő pótlására, annak veszélye azonban fennáll, hogy nem (csak) magasan képzett munkaerőből van lehetőség választani. (Elbert, et al., 2001) (Kürtösi, et al., 2000)

Mára nem csak a munkavégzés helye kerül nagyon sok esetben a digitális térbe, de a potenciális munkakeresők is nagyon sokszor itt lelnek rá azokra a hirdetésekre, lehetőségekre, mely alapján aztán munkahelyet váltanak. Sok szó esik arról, hogy a közösségi médiában (ez alatt értem a Facebook-ot, LinkedIn-t, Twitter-t, csak hogy a legnagyobb platformokat említsem) egy-egy cég hirdetését látva még az is rákattint az álláshirdetésre, aki pillanatnyilag nem is keres munkát. De a digitális eszközök alkalmazása során mindennapjainkban annyi időt töltünk itt, hogy ezek a típusú álláshirdetések is elérnek minket, szemben az állásportálokon, vagy egyéb hirdetési felületeken megjelenő lehetőségekkel szemben. Nézetem szerint ez adja meg azt a széles lehetőséget a toborzás folyamán a szervezetek számára, melyet felhasználva egyrészt adatbázist építhetünk a hirdetésre jelentkezők adatainak felhasználásával (természetesen mindig szem előtt tartva a GDPR ajánlásokat), valamint rugalmasságot biztosít a HR részére is, hiszen lehet, hogy olyan jelölt kerül be a merítésbe, akinek olyan végzettsége, szaktudása van, mely annak különlegessége miatt lehet értékes a jövőben.

A hazai HR piac résztvevői is megfogalmazták azt a változást, mely jelen van a magyar munkaerőpiacon. Míg a 2010-es években a közösségi médiában való munkáltatói megjelenés, álláshirdetések közzététele csak az egyik, szinte mellékszál volt a toborzás folyamata során, mára, egyrészt kínálativá vált a munkaerőpiac, másrészt erőteljesebb a munkakeresők részéről is, hogy nem csak az az eddig használt állásportálokon, hirdetésekben megjelenő, de az internet és annak speciális, közösségi platformjait használják tudatosan (akár az itteni kapcsolati hálót felhasználva) álláskereső, állásváltás során. Mára már a cégeknek jelen kell lenniük nem csak hirdetéseikkel, de társadalmi, piaci állásfoglalásaikkal is az online térben. (hrpwr, 2019)

A munkaerőpiac jövőbeni változásai közé sorolják, hogy az atipikus és rugalmas munkavégzés lesz az elterjedtebb, és otthonról, vagy a világ bármely pontjáról elláthatóak lesznek feladatok számítógép, és internet segítségével. A HR-el foglalkozó kollegák fontos feladata lehet a jövőben, hogy a kiválasztás során már a digitális kompetenciák meglétét is figyeljék a jelentkezőknél, valamint hogy azok hogyan tudnak egymástól távol eső munkahelyekről, mintegy virtuális teamben közösen dolgozni. A toborzási folyamatokban megjelent a virtuális HR, melynek során nem csak a hirdetések, megkeresések többsége történik elektronikus rendszereken keresztül, de maga a toborzási, kiválasztási folyamat is megvalósulhat ebben a térben. Egyre nagyobb számban jelennek meg az „alkalmi” vagy szabadúszó munkavállalók, akik már kötöttségektől mentesen, egy-egy projekt, vagy időszak erejéig vállalnak munkát. Az ehhez való alkalmazkodás nagy gyorsaságot vár el a munkaadóktól és szakemberektől egyaránt. A digitalizáció már a toborzás során előtérbe kerül, egészen a felvett dolgozó rugalmas munkaidő, vagy éppen otthoni (táv)munkavégzéséig.

3 Generációk a munka világában

A társadalmi előregedés, valamint a megfelelő munkavállalói kör rendelkezésre állása a szervezetek részére mára csak az egyik, de nem elhanyagolható kihívás a munka világában. Minden, ebben a témában íródott cikk és tanulmány megemlíti, hogy jelenleg több nemzedékhez tartozó munkavállaló van jelen a munkaerőpiacon, mindegyikük a tágabban értelmezett „generációs jellemzői” alapján illeszkedik a munka világához. Azon a munkaerőpiacon, mely az elmúlt évtizedekben látott már társadalmi rendszerek bukását, ahol az elmúlt évek technológiai változásai százéves időtávokat fednek le, és ahol e két hatás, valamint egy gazdasági világválság hatására rengeteg ember esett ki a munkaerőpiacról, veszítve el munkája mellett addig megszerzett egzisztenciáját is. Az 1990-es években a magyarországi munkaerőpiac is jelentős változásokon ment át. Nagy mértékben csökkent a foglalkoztatottság, egyes ipari régiókban az addigi töredékére esett vissza. Az ezt követő évek gazdasági és jogi kereteinek erősödésének eredményeképpen a gazdasági stabilitást követően a foglalkoztatás is növekedésnek indult.

A 2008-as gazdasági válság Magyarországon is némileg visszavetette ezt a folyamatot, de 2013-óta javulás figyelhető meg, mely a hazai munkaerőpiacon 2017-re rekordszámú foglalkoztatottsági adatot hozott. A 3,5%-os éves munkanélküliségi ráta 2018-ban már alacsonyabb volt a 2016-ban mért 5,1%-nál, 2018-ra 4.469.500 fő volt a foglalkoztatotti létszám.

Megfigyelhető hazánkban is, hogy a 25-39 éves korosztályban mélyül a nemek közötti foglalkoztatási szakadék, hiszen a nők ebben az időszakban gyakran esnek ki a gyermeknevelés idejére a munkaerőpiacról. A részmunkaidős foglalkoztatás terjedésének elősegítése, a digitalizáció, távmunkavégzés elősegítése növelhetné a nők nagyobb arányát a munkaerőpiacon, jelenleg a 15-64 év közöttiek 4,3%-a kerül foglalkoztatásra ebben a formában. (Eurydice, 2020)

A generációk felosztásának számos hazai és nemzetközi leírása létezik, én Kulcsár Zsolt 2008-as leírását használom, mivel az általa írt tanulmány nem csak a generációkkal, de azok digitalizációjával is foglalkozik.

- 1925-1945 Veteránok

Tulajdonképpen a mai fiatalok dédszülei, akik az 1920-30-as években születtek. Számukra a modern kor már egy idegen kor, a felgyorsult világot nem, vagy csak nehezen értik, és bár sokan közülük érdeklődéssel fordulnak a mai technikai vívmányok felé, mindennapjaiknak nem szerves része a technológia, igen nehezen birkóznak meg a digitális társadalom okozta kihívásokkal. Nem jellemző, de még találkozhatunk aktív tagjaikkal a munkaerőpiacon.

- 1946-1964: „Bébi bumm” generáció

Ők beat nemzedék, 1945-1966 között születtek. Ők ma a társadalom nyugdíjas korosztályához tartoznak. Az előző rendszerben nőttek fel, alapítottak családot, a munkahely tisztelete és megbecsülése számukra nagy fontossággal bírt. Nemzedékük fiatalabb tagjai még megtapasztalták a kapitalizmust, munkahelyük elvesztése után, a jobb boldogulás reményében vállalkozásokba kezdtek. Munkahelyükön találkozhattak az internettel, új technológiákkal, de munkavégzésükben már nem okozott nagy változást.

- 1965-1979: X generáció

Az 1966-1979 között születetteket soroljuk ide. A nemzedék tagjai jellemzően a szocializmusban születtek, de fiatal felnőttkoruk már a rendszerváltás időszakára esett. Generációjuk egyik nagy csapdája, hogy még abban a tudatban nőttek fel, hogy a pályaválasztásuk egy egész életre szól, biztonságban és nyugodt körülmények között élhetik le majd az életüket. Ez a biztonságérzet egy csapásra megszűnt, ahhoz még, hogy tartósan a munkaerőpiacon maradhassanak, folyamatos tanulásra, új készségek elsajátítására van szükségük, hiszen az ő korosztályuk még távol (és egyre távolabb) van a nyugdíjtól. Szerencséjükre, őket már nem érte sokként az információs technológiában bekövetkezett változások sokasága, és képesek használni és megtanulni az újdonságokat.

- 1980-1995: Y generáció

Az 1980-1995 között születettek. A számítógép, az internet világa természetes közegük. Értékmérőjük a pénz, hiszen ők már azt látták, látják a szüleiktől, hogy csak az boldogul igazán, aki rendelkezik anyagi javakkal. A munkahelyükön sokat dolgoznak, de nem feltétlenül a karrier miatt, hanem az anyagi előnyök elérése a cél, hogy ennek birtokában rendelkezessenek az általuk vágyott javakkal.

- 1996- : Z generáció

1996-2008 között születettek. A digitális bennszülöttek, akik az anyatejjel szívták magukba az infokommunikációt, és hamarabb tudták kezelni a mobiltelefonokat, mint beszélni megtanultak volna. Ők minden marketinges álma, életük a megszerzett lájkok számától függően érdekes, vagy sem. „Újak” a munkaerőpiacon, de már egészen más vágyakkal és elvárásokkal érkeznek, számukra fontosabb a brand, mint a munkaidő, könnyebben váltanak munkahelyet, egy-egy trendet követve. (Kulcsár, 2014)

Míg az idősebb korosztály az élethosszig tartó munkalehetőséget, a legfiatalabbak az élethosszig tartó, új ismeretek megszerzését tartják (többek között) rendkívül fontosnak. A szervezetek pedig a megfelelő létszámú, de legtöbb esetben már a megfelelő tudással, és szakmai ismeretekkel rendelkező munkavállalói gárda létrehozását tartják szem előtt. Számukra és a HR munkatársak számára égető szükségelt, hogy ez a munkaerő a lehető legproblémamentesebben, és hatékonyan végezze el a számára kijelölt munkát. A szervezetek azonban nem egyfajta megoldásban gondolkodnak. Vannak, akik elsődleges célja a munkaerő minden körülmények között való megtartása, míg mások a vállalati megoldások és válaszok változásában látják a megoldást. Egyes szervezetek a projekt munkák alkalmazását tartják sikeresnek: ameddig szükség van az egyén projektbeli munkájára, addig tarja szükségesnek a feladatot ellátó munkaerő biztosítását. Velük ellentétben állnak azok a vállalatok, akik az atipikus munkavégzés könnyítését teszik lehetővé szervezetüknél és ebben látják szervezeti sikerük kulcsát. (Meretei, 2017)

A magyarországi munkaerőpiacon is megfigyelhető tendencia, hogy egyre magasabb a munkában eltöltött évek száma, (az Eurostat 2018-as adatai alapján egy most 15 éves magyar fiatal 34,1 évet tölt munkával, szemben a 2009-ben mért 28,8 évvel.) (Eurostat, 2019)

A munkavállalók sokkal több helyről szerzik be információikat, nem csak tanulmányaik, hanem a munkaerőpiacon való kilépésük előtt is. Gondolok itt a középiskolai és egyetemi felvételi rendszerek digitalizált módjára, a kiválasztott oktatási intézményeket nem csak személyes benyomásaik, de mások értékelése alapján is sorrendbe állíthatják.

A szervezeteknek ezért más és más eszközök használatával, más és más szocializációs folyamat végen kell egy sikeres munkavállaló csapatot létrehozni, fejleszteni és irányítani.

3.1 Generációk és rugalmasság

A XXI. századi vállalatok munkavállalói már nem csak a munka helyét látják a munkahelyükben. Hatnak rájuk a szociális és társadalmi változások, az elérhető technológiák pedig átalakítják a nemcsak a munkahelyi környezetet, de annak helyét és idejét is. Minden vállalat számára kiemelten fontos, hogy meg tudjon felelni a munkavállalói elvárásoknak, legyen akár azok a fiatalabb, vagy idősebb korosztályhoz tartozók. A vállalatok szeretnék elérni, hogy fogyasztóik pozitív képet kapjanak róluk, így erősítve vállalati hírnevüket. A társadalmi felelősségvállalás mára elfogadottá vált. Mindez a gazdasági versenyelőny eléréséhez szükséges, így rendkívüli módon felértékelődött a gyors szervezeti alkalmazkodás és ezzel együtt az új környezethez szükséges készségek és képességek elsajátításának szükségessége. Ebben a folyamatban, elvárásként, vállalati szinten felértékelődik a rugalmasság biztosításának lehetősége.

A fiatalabb generációk mára tudatosabban választanak munkahelyet, fontosak számukra nem csak a juttatások, de azok az egyéb körülmények is, melyek pozitív képet festenek a munkáltatóról. Egy olyan helyre szívesebben adják be a jelentkezésüket, ahol már lehet tudni, hogy pl. rugalmas munkavégzésre, vagy otthoni munkavégzésre van lehetőség, egészségmegőrzési csomagot vehetnek igénybe az itt dolgozók. Magyarországi adatok is bizonyítják, hogy mára nem csak a bérezés, de az egyéb juttatások, a munka-magánélet egyensúlyára törekvés is vonzóbbá tehet egy munkahelyet. Ehhez kapcsolódhatnak még az ergonomikusan kialakított munkavégző helyek, a világos, barátságos irodák, környezetvédelmi, társadalmi ügyekben való megjelenések. A legutolsó magyarországi felmérés alapján a témában (Randstad Award 2020) megállapítást nyert, hogy a munkavállalók számára vonzó egy munkahelyben, ha az pénzügyileg stabil, valamint kiváló hírnévnek örvendő. (Helyezettek: 1.LEGO, 2.Samsung, 3.Audi). (Randstad, 2020) A munkavállalók körében fontos a munka és magánélet biztosítása, a hosszútávú tervezhetőség és az elvárt fizetés biztosítása.

Fentiekén kívül a munkáltatói márka, a hiteles megjelenés és céges kommunikáció nagyban erősíti az adott szervezet hírnevét, és megítélését. Az a szervezet, amelyről pozitív kép alakul ki, megjelenésében és kommunikációjában egyaránt hiteles, nemcsak munkavállalói, de a piaci szereplők körében is hatékonyabb, sikeresebb lehet.

A vállalatról kialakított kép (brand) pozitívan befolyásolható, ha minden szempontból gondoskodó, dolgozóit támogató kép alakul ki az adott munkaadóról. A LinkedIn 2019-es felméréséből egyértelműen kiderül, hogy a rugalmasságra való igény egyre erősebb a munkavállalók részéről. Ezért a szervezeteknek a flexibilitást már alapvető normaként és nem extra „juttatásként” kell felajánlaniuk a hozzájuk jelentkezőknek. A HR számára rövidtávon elsődleges, hogy milyen gyorsan tudja ezt integrálni az adott szervezet életébe. A felmérés szerint, azok a szervezetek, amelyek a tehetséges munkaerő megtartásának ezt a módját sikeresen alkalmazzák a következő 3-5 évben, jelentős versenyelőnyre tesznek szert versenytársaikkal szemben. (Jobsgarden, 2019)

4 Motivációs eszközök, lehetőségek, igények

A motiváció folyamata akkor sikeres egy szervezetben, ha az ott dolgozók kiváló munkateljesítménye nagyfokú hatékonysággal párosul, melyek lehetővé teszik a szervezeti célok elérését. Ez azonban nem lehetséges megfelelő motiváció nélkül. Motivációról beszélhetünk, ha az egyénnél, vagy csoportnál el tudjuk érni azt, hogy egy általunk kívánt irányba elmozduljon, az általunk elvártak szerint viselkedjen. A lényeg, hogy változást érvényesítsen. A szervezetek esetében igen fontos a motiváció megléte, hiszen a kívánt célok elérése csak megfelelően motivált munkavállalókkal lehet elérhető.

A különböző generációk eltérő életpasztorálatai, munkahelyhez köthető érzései, értékelései mind-mind megjelennek a munkavállalók attitűdjében és viselkedésében. Ezek jelentős hatást gyakorolhatnak a szervezet működésére. Fontos, hogy a vállalatok stratégiai szinten kezeljék a felmerülő generációs kihívásokat, és ezeket a vállalat HR struktúrájába beépítsék. Sokszor felmerül kérdésként: miért szükséges ennyire vizsgálni a különböző generációk megjelenését a munkaerőpiacon? Hiszen minden korban voltak idősebb és fiatalabb munkavállalók, a szervezeti „ranglétrát” mindenkinek be kellett járnia.

E vizsgálatok szükségességét egyre inkább abban látják, hogy a régi, ipari társadalom helyett először kialakult az információs, majd az idő előrehaladtával a tudásalapú társadalom, mindkettő magával hozta az addig ismeretlen, új megoldások bevezetését. Az internetes közösségi terek, az internet gyors információk elérését biztosítja számunkra, de a generációk közötti konfliktusokat gerjeszt.

Az idősebbek munka-és életpasztorálatai szembe állítodnak a fiatalabbak eltérő meglátásaival, akik már mást keresnek a munkahelyükön, nem csak a biztos állást és megbecsültséget. (Kissné, 2014)

4.1 Munkaadói motiváció

Motivációról beszélhetünk, ha az egyénnél, vagy csoportnál el tudjuk érni azt, hogy egy általunk kívánt irányba elmozduljon, az általunk elvártak szerint viselkedjen. A lényeg, hogy változást érzünk el ezzel. A szervezetek esetében igen fontos a motiváció megléte, hiszen a szükséges versenyelőny megszerzése, és megtartása, a kívánt célok elérése csak megfelelően motivált munkavállalókkal lehet elérhető. Sokan hiszik, hogy az egyik legeredményesebb motivációs eszköz a pénz, hiszen pénzért szinte minden olyan megvásárolható, ami az egyént szükségleteihez, vágyaihoz segítheti. Ha a szervezeti tagok hajlandóak az új, elsajátítandó ismeretek megszerzésére úgy gondolni, mint a hatékony szervezeti sikerek zálogára, úgy a vezetésnek ezt a lehetőséget, tanulni vágyást mindenképpen ki kell használnia a változások elősegítése érdekében.

A munkavállalók akkor teljesítenek maximálisan, ha részükről teljes az elköteleződés a szervezet felé, ha sajátjuknak érzik azt, a munkát, amelyet végeznek. Fontos, hogy a szervezeti célok teljesülésén túl- az egyéni céljaik is elérhetőek maradjanak, saját boldogulásuknak se legyen akadálya. Ehhez olyan szervezeti kultúra megalkotására és fenntartására van szükség, mely egyaránt alapoz a bizalomra, és az odafigyelésre. Sikeresnek lenni hosszútávon csak ezekkel a kötődésekkel lehet, hiszen az emberi magatartás mindig befolyásolja a munkavégzés mennyiségét és minőségét, ezek a tényezők pedig hatással lehetnek a szervezet sikerére is. Motivációnak nevezzük tehát azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tetteire serkentse. (Bakacsi, 2015)

A vezetés feladata, hogy megtalálják azokat az eszközöket, amelyek segíthetnek felismerni az egyéni motivációkat és azokat utána a szervezeti célok eléréséhez tudja rendelni. Motivációs alternatívák lehetnek az alábbiak:

- munkakörváltás lehetősége
- karrierterv
- cafeteria csomagok
- ergonomikus munkakörnyezet, tágas, világos irodák
- önfejlesztés, tanulás lehetősége
- személyes kapcsolatok, jó vezető

Már az új belépők felvételénél meg kell kezdeni a tehetséggondozást, figyelni kell, hogy egy adott pozícióra ki lehet, kik lehetnek azok a munkatársak, akik szóba jöhetnek, mint potenciális utódok. Egyre nagyobb kihívást jelent a munkaadó részéről a megfelelő jelölt kiválasztásban, hogy a munkára jelentkezők közül is a legrátermettebb, a legjobban teljesítő kerüljön pozícióba, azonban ez nem minden esetben esik egybe azzal a jelölttel, aki a legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezik. Már a felsőfokú tanulmányok megkezdésekor az egyéni karriertervezés – oktatói segítségnyújtás mellett - megkezdődhet, hogy a befejezett tanulmányok után, már munkaerő piaci résztvevőként a fiatal munkavállaló tudatosabb karriertervezését lehetővé tegye, itt már szervezeti segítséggel. A szervezetek egyik legfontosabb „vagyon tárgya” a megfelelően képzett munkavállaló. Ahhoz, hogy meg is tudjuk tartani, a folyamatos képzésre, és folyamatos értékelésre, a szervezeti célok folyamatos meghatározására van szükség. Fontossá válik a munkakörök személyre szabása, hogy a szervezet számára gazdaságilag is fontos munkaerő megtartható legyen.

A bérköltségek tervezése során nem szabad megfeledkezni arról a közgazdasági alaptételről, hogy ebben az esetben a munkavállalónak és a munkaadónak eltérő érdekek mentén kell a megegyezési pontot megtalálniuk ahhoz, hogy együttműködésük sikeres legyen. A munkavállaló célja, hogy a megegyezés során minél magasabb bérjövdelemben és az ahhoz kapcsolódó, az azt kiegészítő egyéb juttatási csomagban állapodjanak meg, míg a munkaadó ezzel ellentétes érdekeket képvisel, a megegyezés során számára elsődleges cél a költségek csökkentése mellett növekvő teljesítményt elérni, hiszen számára ez biztosítja az eredményes működést. A megállapított bér az elvégzett munka ára, de ezen túlmenően lehet a tudás, a munka értékelésének eszköze is. A stratégiai menedzsment, de a humán menedzsment is kiemelt kategóriaként kezeli, hiszen egy minőségi és mennyiségi jelzést is ad a munkavállaló által elvégzett munkáról. A munka javadalmazása függhet a munkahelyi teljesítménytől is (ösztönzés-menedzsment területe) vagy pedig a hozzáadott tudástól (tudás-menedzsment területe.). (Hoffman , 2011)

A bérezés egyik típusa, amikor a teljesítménytől teszik függővé a munkabért. Ebben az esetben a szervezet több, egyéb rugalmas bérelemet is beépíthet a bérezésbe, melynek az a célja, hogy a rugalmas elemek köthetőek legyenek a szervezet egészének teljesítményéhez. Ezek a rugalmas elemek azonban alkalmasak arra, hogy a munkavállalói motivációt növeljék.

A bérnek a munkavállalói teljesítmény növekedését, de legalábbis fenntartását kell ösztönöznie, ehhez a szervezet alkalmazhatja a teljesítményértékelést, mely során közvetlen visszajelzés adható a munkavállaló részére az elvégzett munkáról, valamint amennyiben vannak, a teljesítményét negatívan befolyásoló tényezők is megnevezésre kerülhetnek.

A béren kívüli juttatások mindenképpen az ösztönző elemek közé tartoznak, a munkavállaló szociálpolitikájának részei. Béren kívüli juttatás lehet: a különböző pótlékok, prémiumok, jutalmak, 13. havi bérkifizetések, egyéb. De megállapítható a bér a teljesítménytől függően is, ebben az esetben a szervezet több, rugalmas elemmel egészíti ki a bért. (Krajcsák, 2018)

Ebben az esetben viszont alapvető fontosságú, hogy a munkavégzés során elvégzendő feladatok és az ahhoz kapcsolódó feladatkörök szabályozva legyenek. A közvetett javadalmazáson belül található a rugalmas és a választható, béren kívüli juttatások és a cafeteria rendszer egyaránt. A juttatások formák szerint lehetnek anyagi és nem anyagiak, kialakításánál a kulcs, hogy mindenképpen illeszkedjen a vállalati kultúrához. Cafeteriának hívjuk összefoglalóan azokat a juttatásokat, melyeket csak korlátozott célokra lehet felhasználni, ilyen pl. a melegétel utalvány. A munkáltató cafeteria rendszer alkalmazásával egy olyan, széles körű, választható ösztönzési csomagot bocsát rendelkezésre a munkavállalók felé, amellyel nemcsak motiválja őket munkavégzésük során, de egyben elismeri a már elvégzett munkájukat is. A csomagrendszerű cafeteria általában vállalati szinten jellemző, ennek elemeit a kollektív szerződés rögzíti.

A munkahelyi környezet nem csak azt jelenti, hogy mekkora, milyen irodában, gyáregységben töltjük el a munkában töltött időt. Korosztályoktól eltekintve a munkaadóknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, hogyan érzik magukat az irányításuk alatt dolgozók. A követelmények, munkavállalói elégedetlenség, a munka-magánélet közötti egyensúly felbomlása stressz helyzetet teremt, mely a hatékonyság csökkenésén túl, komoly egészségügyi kockázatokat rejt magában. A kieső munkaerő pótlása, betanítása komoly költségekkel jár a szervezetek számára.

A munkahelyi légkör, munkahelyi környezet nem csak a fizikai elemekből áll össze. Természetesen fontos, hogy az ember ebben a formában is jól érezze magát a munkahelyén, mert tudja, hogy biztosítottak a higiéniás feltételek, az ott használatában levő eszközök nem veszélyeztetik a testi épségét. De éppen ilyen fontos tényező lehet a megfelelő bérezés vagy az önmegvalósításhoz való hozzáférés biztosítása is. (Bakacsi, 2015)

A humán erőforrás gazdálkodás jelentős mértékben az emberi kapcsolatok ismeretére épül, ez biztosítja számára, hogy megértse a munkavállalók cselekvései mögött meghúzódó motivációkat és ezt a tudást a vállalat érdekeihez igazítva használja fel. Más megközelítésben a motiválás olyan cselekvés, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre készítet.

Ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer megfelelő hatékonysággal szolgálja a szervezeti célokat, illeszkednie kell az adott szervezet stratégiájához. Az Ipar 4.0 kapcsán többször felmerül, hogy a digitalizáció elsodorja az embereket, egyre kevesebb „élő” munkaerőre lesz szükség. Ezeket a technológiai változásokat, új ismereteket azonban emberek alkalmazzák majd, illesztik be a gyártási folyamatokba, ezért a jövőben a tudásmenedzsment értéke a szervezetek életében még jobban felértékelődik.

4.2 Munkavállalói motiváció

A munkavállalók életük jelentős részét töltik el a munkahelyeiken, így az ott eltöltött időben fontos számukra, hogy ott minél kellemesebben érezzék magukat munkavégzésük során. A kellemességérzethez kötődik az elégedettség érzetük is, amely már nagymértékben képes befolyásolni hozzáállásukat és viselkedésüket. A HR szervezet és annak szakértelme fontos eleme a munkahelyi motivációs – és ösztönző feltételek kialakításának. Ennek az egységnek az egyik legfontosabb célja, hogy a vezetéssel együttműködve lehessen hatást gyakorolni a dolgozói elégedettségen keresztül a szervezeti sikerekre. A szervezet életében kiemelten fontos a megfelelően képzett, és elkötelezett munkavállalói létszám megléte. A sikeres és előrelátó HR és menedzsment egyrészt kidolgoz – és alkalmaz egy munkavállalói teljesítmény értékelési rendszert, hogy mindig visszajelezzen a dolgozói felé, mennyire elégedett azok munkájával. A megfelelő embert a megfelelő helyre elv értelmében azonban egy előrelátó szervezet mindig előre próbál gondolkodni (gondoskodni), a számára szükséges, magasan kvalifikált, tapasztalt munkavállalók meglétéről. Ezért fontos, hogy ne várják meg, míg a régi, nagy szakmai tapasztalattal rendelkező dolgozók nyugdíjba vonuljanak, esetleg a konkurenciához szegődjenek.

A munkahelyi motiváció lehet egy olyan vezetési tevékenység, melynek alkalmazása során a szervezettől elvárt eredmények elérésében nyújt segítséget a munkahelyi, szervezeti vezető. A motiváció irányát tekintve lehet külső vagy belső.

- A belső motiváció mindig az adott munkakörhöz tartozik. A megfelelő szükségletek kielégítése, az egyéni célok teljesítésének vágya ösztönzi a munkavállalót. A folyamat során a vezetés a teljesítményértékelés, a bérezés, fejlesztés eszközeivel támogatja őt ebben. Ösztönző erőként hat a munkavállalóra a felelősség viselésének lehetősége, a döntési szabadság, a képzési, tanulási lehetőségek biztosítása a munkaadó részéről.

- Külső motivációról beszélhetünk, amikor a vezetés, az ösztönzők alkalmazásával váltja ki azt a folyamatot, melynek eredményeképpen az általuk kívánt, megfelelő motiváltság elérhető. Ebben az esetben az emberi, munkavállalói viselkedés befolyásolásával érik el a kívánt célt. Természetes elvárás a munkavállalók részéről, hogy a tanúlással, egészséges környezettel, a megfelelő bérezzel kapcsolatos eljárásokkal a vállalat motiválja őket munkavégzésük során. (Juhász & Matiscsákné Lizák, 2014)

Az ösztönzés elsődlegesen a munkáltatók eszközrendszerében megtalálható, a munkavállalók számára értékkel bíró juttatás, amely lehetővé teszi, hogy az egyén a saját céljait elérje. Ennek eredménye a motiváció, ami az egyént arra serkenti, hogy saját érdekeiért hajlandó legyen cselekedni, ebben az esetben magas szintű elvárásoknak megfelelni a munkavégzése során. A munkavállaló akkor fog jól teljesíteni a munkahelyén, ha saját maga számára motivált a szervezeti célokat elérni, ha azokat összhangba tudja hozni a saját elvárásaival, szükségleteivel. Ezek az ösztönzők lehetnek:

- Fiziológiai: Jó munkafeltételek, bérezés
- Biztonsági: Munkavédelem, egészségügyi ellátások, munkajog, stabilitás biztosítása
- Szervezettel kapcsolatos: Jó munkalétkör, szakmai közösségek, munkacsoportok kialakulása, csapatépítés
- Tisztelet: Munkahelyi előrelépés lehetősége, premizálás, munkakör specifikáció
- Tudás: Képzések, új ismeretek elsajátításának biztosítása
- Munkahelyi környezet: Ergonomikus, biztonságos és rendezett munkakörnyezet
- Önmegvalósítás: Kreatív munkafeladatok, önálló munkavégzés lehetősége, önellenőrzés (Fábián, 2011)

A kollegákkal való kapcsolat, a rivalizálások, pletykák megmérgezhetik a mindennapi munkavégzést, ilyen környezetbe az ember nem szívesen jár be minden nap. Motiváló lehet, ha a vezetés részéről ezeknek gátat szabnak, ha lehetőség van feltöltődni, akár sportolni is a munkaközi szünetekben vagy a munka befejezése után. Ez a pozitív hatás csökkenti a munkahelyi elégedetlenséget, stresszt és fluktuációt is. Minden generációt érintő változásnak lehetünk szemtanúi a munkahelyeken nap, mint nap.

Mára a munkáltatók körében is elfogadottá vált, hogy a bérezésen kívül egyéb eszközökkel is tenniük kell azért, hogy értékes munkavállalóikat hosszú távon meg tudják tartani. Ebben segítségükre lehet a HR szervezet, hiszen nagyon sok munkavállalói kérés és igény hozzájuk érkezik be. Megjelent egy új kifejezés is: a munkavállalói élmény. Ha a munkavállalók jó érzéssel végzik munkájukat, szeretnek a munkahelyükön lenni, akkor ezt tágabb környezetükben is el fogják mondani. Büszkén képviselik azt a vállalatot, ahol dolgoznak, és ezzel „hírét viszik” cégüknek, amely nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalatról kialakult kép ne csak marketing szempontból legyen vonzó az ügyfelek, érdeklődők számára. (budapestlab, 2019)

A szervezet életébe integrált egészségmegőrző intézkedések, a munkahelyi ergonomikus terek megteremtése nagyban hozzájárul a munkavállalói elégedettség kialakulásához. Ha ehhez még konkrét egészségvédelmi intézkedések is járulnak a szervezeti vezetés részéről (beépülve a szervezeti stratégiába), az mind a szervezet külső-és belső partnerei számára pozitív eredménnyel jár. A közös sportolás, egészségvédelmi rendezvényeken való részvétel aktívan hat a szervezeti kultúra alakulására is, mely fontos eleme a szervezet életének. A szervezeti versenyképesség megőrzése érdekében a vállalati vezetésnek kiemelten figyelnie kell arra, hogy a vállalatuk, cégük sikerét csak úgy tudják biztosítani, ha sikerrel alkalmazzák az egészséges életmódra, egészséges környezetre való törekvést, mely törekvésük tetten érhető a megfelelő higiénias eszközök biztosítása, a rendelkezésre álló munkaeszközök biztonságos használatában, az egyes munkakörökben az egészséges munkaidőszervezésben. (Kapás, 2010)

5 Vezetés és HR

A vezetési stílus alapvetően azt a vezető és a dolgozó közötti kommunikációt, kapcsolatot jelenti, melyből az is megállapítható, hogy milyen a vezető személyisége. A vezetést legkönnyebben talán úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely a viselkedésük befolyásolásával hat a munkavállalókra. Középpontja maga az ember. Szubjektív, hogy kinek, milyen tulajdonságoktól, viselkedésmintáktól lesz a vezető „jó” vezető. Én inkább úgy fogalmazom meg, az a sikeres vezető, aki tud bánni az emberekkel. Meg tudja érteni a múltbéli viselkedésüket, irányítani tudja emiatt a jövőbeli viselkedést, úgy, hogy az a (szervezeti) célok elérését szolgálja. Az általánosan vett vezetésen a szervezetek vezetését, irányítását érthetjük. A vezetési stílus alapvetően azt a vezető és a dolgozó közötti kommunikációt, kapcsolatot jelenti, melyből az is megállapítható, hogy milyen a vezető személyisége.

Úgy is meghatározható, mint az a folyamat, melynek során a vezető, mások befolyásolásának útján, eléri, hogy a szervezeti célok megvalósulhassanak. Mivel a vezetőnek nagy szerepe van abban, hogy a vállalat milyen sikereket ér el, régóta felmerül a kérdés: mi tesz egy vezetőt vezetővé?

A vezető magatartására vonatkozó (személyiség) elmélet alapja, hogy a vezetővé válás során alapvető szerepe van a csak a vezetőre vonatkoztatható személyiségjegyeknek. Ezek a tulajdonságok nem biztos, hogy hétköznapi értelemben „szeretett” vezetőt takarnak. De ha valakire egy közösség vezetőként tekint, azt a személyt követi. A viselkedés elméletek során azokat az egyéni értékeket, beállítódásokat igyekeztek beazonosítani, melyeket a sikeres vezetőként definiált személyek rendszeresen használnak.

Miután ezeket sikerült azonosítani, megfogalmazni, igyekeztek minden vezetői beosztásban lévő személlyel ezeket elsajátíttatni. Az elmélettel foglalkozó szakemberek feltevése az volt, hogy a személy vezetővé képezhető ki, és a sikerhez vezető tulajdonságok megtanulhatóak.

A viselkedés elmélet egyik neves képviselője Kurt Lewin. Kutatásai során konkrét vezetői viselkedéseket írt le, és három viselkedési stílust írt le:

- Autokratikus: Ellenőrző, értékelő, döntő személy egymagában. Kijelöli a feladatokat, másokat nem von be a döntési folyamatokba. Visszajelzései a munkavállalók felé általában kritikai és büntető jellegűek.

- Demokratikus: A vezető itt bevonja a dolgozókat a döntési folyamatokba, de a döntéseket mindig megbeszélések alapján hozzák meg. Visszajelzéseiben támogató és dicsérő hangot használ.

- Ráhagyó (Laissez-faire passé): a vezető nem utasít, egyenrangú a többi szervezeti taggal. A csoportok tagjai önállóan dolgoznak. A vezető a szükséges erőforrásokat biztosítja ugyan, de ritkán, vagy nem avatkozik be a munkafolyamatokba. Többnyire kerül a közvetlen értékelést, visszacsatolást. (Heidrich, 2013)

A vezetői munka mindig összetett, és nehéz, kombinált feladatok összessége. Ennek a munkának a részfeladatait különböző vezetési részterületekre lehet bontani és ezek alapján elemezni. Az öt alapvető vezetői funkciót Fayol beosztása szerint szokták meghatározni.

Ezek:

- tervezés: Mindig, minden szervezet életében a legfontosabb a jövő és a jövőkép meghatározása. Ennek az eredménye az, hogy a szervezeti célok és az azok eléréséhez szükséges stratégiákat megalkotják. A tervezés időtartamát tekintve lehet hosszú-és rövid távú.

- szervezés: Egy olyan általános vezetői törekvés, mely arra irányul, hogy a szervezet feladatai áttekinthetőek legyenek, vagyis a szervezés a működés átalakítására és folyamatos javítására

ad javaslatokat. A vezető koordinálja a folyamatokat, meghatározza a szükséges munkaköröket és a munkamegosztást. Elvégzi a szervezetfejlesztési és szabályozási feladatokat.

- irányítás: az emberek és az emberi erőforrás irányítása maga az irányítás, maga a vezetés. Az irányítást befolyásolni tudja a vezetői stílus, a szervezeti kultúra. Képet ad arról, hogy az adott vezető hogyan tud kapcsolatot tartani a szervezet tagjaival. Ide tartozik az emberek motiválása, mert a teljesítményhez elengedhetetlenül szükséges a megfelelő motiváció.

- koordináció: a munkák és az azok kivitelezésére irányuló erőfeszítéseket összehangoltan, minden szervezeti egységgel közösen együttműködve kell meghozni.

- ellenőrzés: sokkal inkább képzési, fejlesztési szükségletek megállapításának és a munkavállalók motiválásának alapja, mint a szó szoros értelmében vett elszámoltatás. A dolgozók nem szeretik, ha ellenőrzik őket, de elfogadják azt. (Roóz & Heidrich, 2013)

Hogyan tud a vezető és a HR együttműködni? A vezető felel a pénzügyi célok eléréséért, viszont a HR szerepe megkérdőjelezhetetlen abban, hogy el is az egész szervezet el is jusson oda. A szervezet mindig az a hely, ahol a vezető dolgozik, és az az ő munkája alapján, az ő elképzelése szerint változik. A XXI.-ik században a vezető szerepe már nem csak a vezetés, hanem az iránymutatás is a szervezete felé. Az előre meghatározott célokat bármikor felülírhatja a mindennapi élet (gondoljunk csak a napjainkban a gazdaságot megrázó koronavírus megjelenésére), de ennél kevésbé drasztikus változások is a rugalmasságot követelik meg munkája során. A felsővezetés innovációt vár el tőlük, a szervezet alkotó csoportok pedig azt, hogy minden működjön az addigi, hagyományos modell szerint. (Volini, et al., 2019) Ebben a helyzetben a HR nagy segítségére lehet. A vezető ismeri az elérendő célokat, a HR ennek megismerését követően segítségére lesz.

A digitalizáció okozta kihívások, a megfelelő számban rendelkezésre álló munkaerő biztosítása, a teljesítménymenedzsment alapján történő értékelések, motivációk, a társadalmi felelősségvállalás ügye, a változások elleni ellenállás és az új célok elfogadtatása a szervezetben közös feladatuk. A HR és a vezetés részéről pontosan meg kell tudni határozni, melyek azok az elvárt készségek, melyek meglétét mindenképpen elvárják munkatársaiktól. Ennek kiindulópontja a szervezet jövőképe, meghatározott céljai. (Az új, digitális kompetenciák által támasztott követelmények egyik jó példája a napjainkban hihetetlen sebességgel bevezetett otthoni munkavégzés szükségessé válása, olyan szervezetek is kénytelenek voltak átállni erre, akik későbbre, vagy nem is tervezték ennek bevezetését). De nem csak a digitális tudás tartozik ide: a projektszemlélet, a rugalmasság, a munkakör-és karriertervezés is mind-mind olyan kompetenciák, melyek fejlesztésével egy sikeresebb és a jövő kihívására gyorsabban reagáló szervezt jöhet létre.

6 Kutatás

Fentiekben ismertettem, hogy választott témakörömmel kapcsolatban a tanultak, valamint a dolgozat írásának folyamán a szakirodalmi és kutatási anyagok megerősítettek abban, hogy a HR és a szervezetek számára a jövőben fontos terület a generációkkal kapcsolatos kérések megválaszolása. A szakirodalmi adatok ismertetésén és elemzésén túl saját, online kutatásom eredményeit ebben a fejezetben ismertetem, és fejtem ki bővebben a kapott eredményeket.

6.1 Kutatási módszer bemutatása

Kutatásom módszertana kérdőíves kutatás, amelyet elektronikus formában állítottam össze és juttattam el a kitöltőkhöz. Célom, az volt, hogy ennek a módszernek a segítségével minél több véleményt meg tudjak megjeleníteni vizsgált hipotéziseimmel kapcsolatban. A célokhoz rendeltlen igyekeztem olyan releváns kérdéseket megfogalmazni, melyek esetében az arra adott válaszok a lehető legteljesebb mértékben tükrözik a kérdőívet kitöltő munkavállalók véleményét. A kérdések felállításakor törekedtem arra, hogy azok egyszerűek, érthetőek, áttekinthetőek legyenek és mindenki számára azonos jelentéssel bírjanak. Az adatokat összesítve, saját szerkesztésű diagramokban ábrázoltam. A kitöltők személyazonosságukra utaló kérdést, vagy bármilyen személyes adatukat nem tartalmazza a felmérés, így anonimitásuk teljes körűen biztosított. A kitöltött és feldolgozott kérdőívek segítségével az alábbi adatokat kaptam.

6.2 Kutatás leírása

A kitöltők személyazonosságára utaló kérdéseket, vagy bármilyen egyéb személyes adatát nem tartalmazza a felmérés, így anonimitásuk teljes körűen biztosított. A kérdések egy részénél, amelyek a hipotézisekhez kapcsolhatóak, a kitöltők válaszaikat egy öt fokozatú - Likert - skálán jelölhetik meg. Itt öt válaszlehetőség közül választhatnak, melyet a későbbiekben az ábrázolás során is megjelenítetek.

- 1: Egyáltalán nem fontos
- 2: Nem fontos
- 3: Fontos
- 4: Inkább fontos
- 5: Nagyon fontos

6.3 A kutatás célcsoportja, minta

Kutatásom fókuszában a munkaerőpiacon jelen lévő minden korosztály tagjai állnak 18-65 éves korig. Cél 100 fős kitöltői kör elérése volt. Online kérdőívemre az előre célként meghatározott 100 főnél nagyobb kitöltői kört sikerült elérnem, így a kapott eredményeket 202 fő válasza alapján tudom kiértékelni. Így még nagyobb kört sikerült lefednem, és a kapott válaszok, eredmények is – bár ezt a számot még mindig nem lehet releváns adatként kezelni – segítségemre vannak, hogy kutatási kérdéseimre választ kapjak.

6.4 Hipotézisek

H1: Az eltérő generációk eltérő toborzási technikákat igényelnek

H2: A különböző generációk eltérő munkahelyi attitűdjeinek kezelése meg kell jelenjen a szervezeti HR stratégiában

H3: A szervezetben együtt dolgozó korosztályok különböző motivációs eszközökkel szólíthatók meg

H4: A generációs különbségek megfelelő kezelése, megfelelő vezetési elemek alkalmazásával hatékonyabbá teszi a szervezetek működését

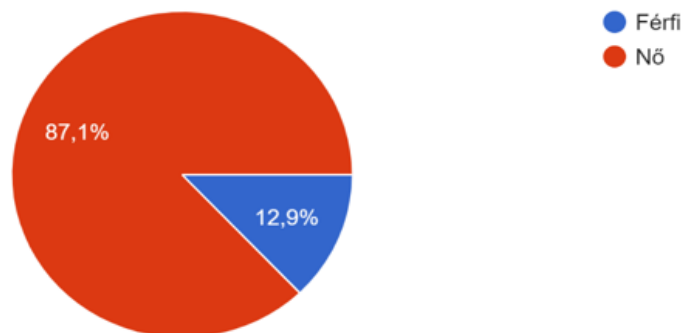
6.5 Eredmény

Kérdőívem demográfiai kérdésekkel indul, azonban ezek alapján sem azonosíthatóak válaszadóim, az adatok biztonságára kiemelt figyelmet fordítottam a felmérés során. Az adatokat összesítve, saját szerkesztésű diagramokban ábrázoltam. A kitöltött és feldolgozott kérdőívek segítségével az alábbi adatokat kaptam.

A válaszok kiértékelése, és a diagramok könnyebb érthetősége miatt ismét definiálom a generációkat születési időpontjuk alapján, így a továbbiakban az ábrák értelmezése könnyebb az olvasó számára.

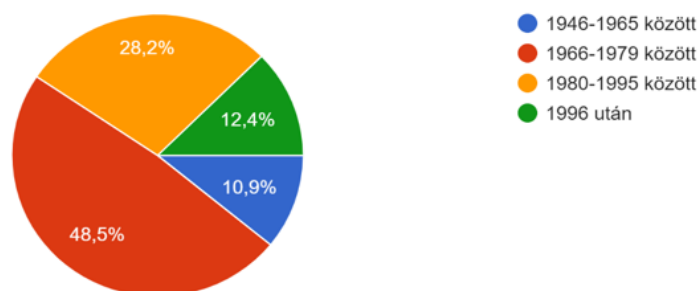
Baby boom generáció: 1946-1965, X generáció: 1966-1979, Y generáció: 1980-1995, Z generáció: 1996-2008 között születettek.

Nemek szerinti megoszlásban 87,1% a nők, és 12,9% a férfiak aránya, ezt mutatja be az 1. számú ábra.



Forrás: Saját szerkesztés 1. ábra Válaszadók nemek szerinti megoszlása

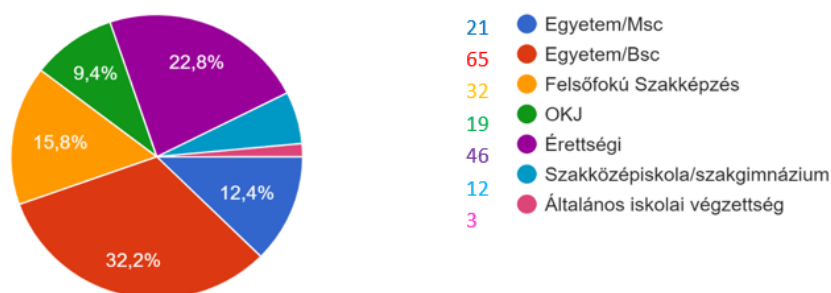
Kérdőívem következő kérdésével a különböző generációkhoz való tartozást vizsgáltam, és a válaszadói korosztály várakozásomnak megfelelően vegyes lett, és egy-egy korosztály nem csak néhány fővel képviselte magát. A pontos eredményeket mutatja be a 2. számú ábra. Legnagyobb számban (48,5%) az X generációhoz tartozó válaszadóim képviseltetik magukat, őket követik 28,2%-al az Y generáció tagjai. 10,9% a Baby Boom generációhoz tartozó legidősebbek, és 12,4% a Z generáció, vagyis a „legfiatalabbak” arány a válaszadók között. Ők lehetnek azok akik a munkaerőpiacon vagy a középszintű oktatás után (ekkor már néhány éves tapasztalatról beszélhetünk esetükben), vagy frissen végzett diplomásként állnak életük első állásába.



Forrás: Saját szerkesztés 2. ábra Válaszadók korosztályok szerinti megoszlása

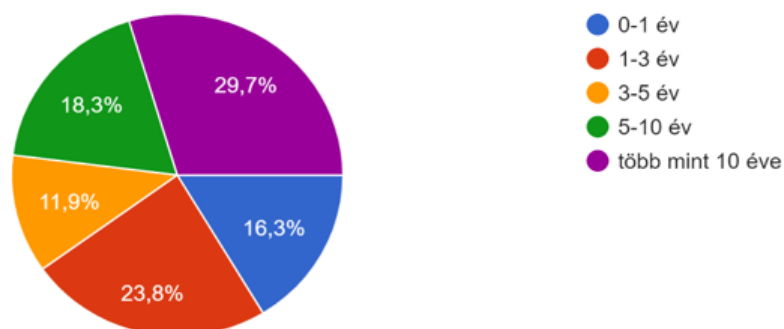
Az iskolai végzettségekről is szerettem volna adatokat kapni, hiszen egyre többször hallani arról, hogy a magasabb iskolai végzettség „biztosabb” munkaerőpiaci jelenlétet, egyes esetekben akár magasabb kereseti lehetőséget biztosít a munkavállalók számára. Válaszadóim megoszlása ebben a kérdéskörben az alábbi, 3. számú ábrán bemutatott módon alakul.

Kitöltőim közül 32,2% (65 fő) rendelkezik Bsc képesítéssel, míg 12,4% (21 fő) Msc képesítéssel. 15,8%-uk (32 fő) rendelkezik felsőfokú szakképesítéssel, 22,8% (46 fő) érettségivel, 9,4 % (19 fő) OKJ-s képzéssel, 16,8% (12 fő) szakközép/szakgimnáziumi, és 6,7% (3 fő) esetében a legmagasabb iskolai végzettség az általános iskola.



Forrás: Saját szerkesztés 3. ábra Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

Dolgozatom korábbi részeiben utaltam rá, hogy a fiatalabb munkavállalók könnyebben, és más motivációs erők hatására váltanak munkahelyet, ezért igyekeztem feltérképezni, a kérdőívet kitöltők mennyi ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A kapott eredményeket a 4. számú ábrán mutatom be.



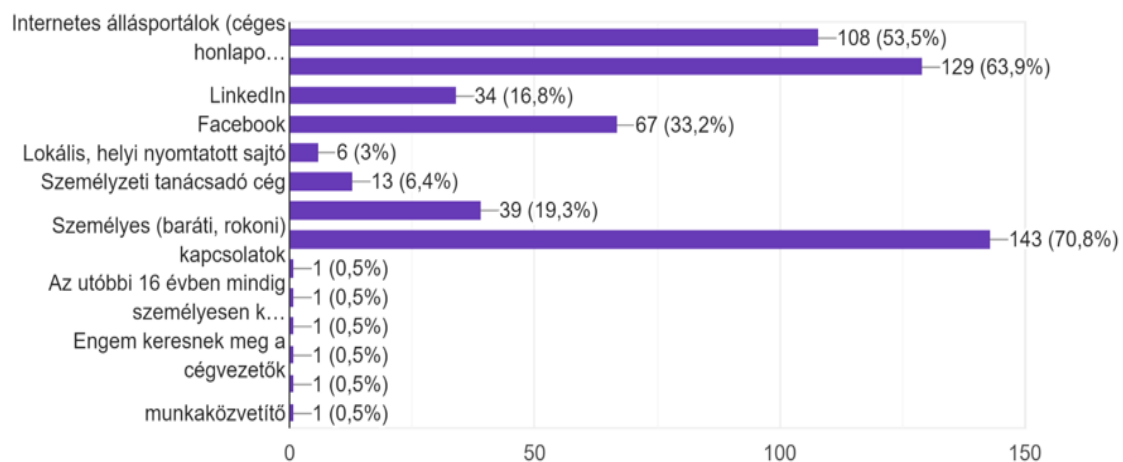
Forrás: Saját szerkesztés

4. ábra Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?

Ebből kiderül, hogy 16,3% 1 éve vagy kevesebb ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén, 23,8% aki 1-3 éve, és 11,9%, aki 3-5 éve dolgozik egy helyen. 18,3% azok aránya, akik 5-10 éve, és 29,7% már több mint 10 éve dolgozik munkahelyén. Az OECD országokat vizsgálva ezek az arányok: az olasz munkavállalók átlagosan 12,2 évig, a franciák 10,9 évig, a németek 10,3 évig, a spanyolok pedig 10 évig dolgoznak átlagosan egy helyen.

A legrövidebb ideig a koreai munkavállalók maradnak egy munkahelyen, ez esetükben 6 év. A magyarokat vizsgálva az eredmény: 8,5 év. Az egy munkahelyen eltöltött idő érdekes módon nálunk 2000 és 2018 között nem változott számottevően, az ezredfordulón ez az érték 8,6 év volt. (Pénzügyi Szemle, 2020)

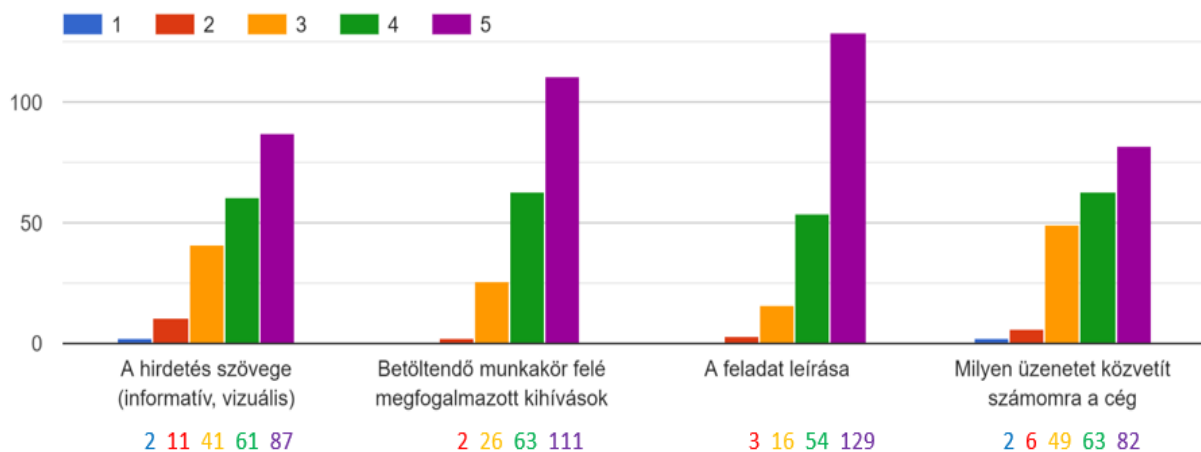
Következő kérdéseim már az általam megfogalmazott hipotézisekkel kapcsolatban kerültek be a kérdőívbe. Ahogyan a munkaerőpiac, úgy az oda vezető út is változásokon ment át az elmúlt évtizedekben. Éppen ezért kíváncsi voltam, válaszadóim milyen eszközöket hívnak segítségül álláskereséskor. A kapott eredményeket az 5. számú ábrán jelenítem meg. Személy szerint meglepett, hogy az internet és az infokommunikáció korában ilyen magas számban jelölik meg a válaszadók a személyes kapcsolatok jelentőségét, de 70,8% (143 fő) választásával „nyert” a személyes, baráti kapcsolatok igénybevétele álláskereséskor. 63,9% (129 fő) az online álláskereső portálok, míg 53,5% (108 fő) az internetes céges honlapok segítségével igyekszik tudomást szerezni, és elérni az áhított állást.



Forrás: Saját szerkesztés 5. ábra Milyen eszközöket használ álláskeresésre?

A közösségi média ereje is mérhető válaszadóim körében, 33,2% (67 fő) a Facebook-on, 16,8% (34 fő) pedig – a professzionálisabb – LinkedIn-en igyekszik állást találni, és elhelyezkedni. Személyzeti tanácsadó cég közreműködését 6,4% (13 fő), míg a lokális, helyi nyomtatott sajtót 3% (6 fő) használja álláskeresésre. Legkisebb számban, egy-egy válaszadó jelölte meg a munkaközvetítő irodák, szakmai körök, vagy cégvezetői szintű megkereséseket. Összességében elmondható, hogy jellemzően a személyes ismeretség és a közösségi/online média használata a legjellemzőbb az álláskeresés folyamán, legyen bármely generációhoz tartozó az álláskereső. Nem csak az álláskeresés, de a keresett vagy megpályázni kívánt állás hirdetésében megfogalmazottak is fontos tényezők a munkavállalók számára.

Következő kérdésben egy ötfokú skálán kellett értékelni a hirdetéssel kapcsolatos tényezőket, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem fontos, 3=fontos, 4=inkább fontos, 5=nagyon fontos. Az erre kapott válaszokat mutatja be a 6. számú ábra.



Forrás: Saját szerkesztés 6. ábra Mely tényezők fontosak az Ön számára egy álláshirdetés szövegében?

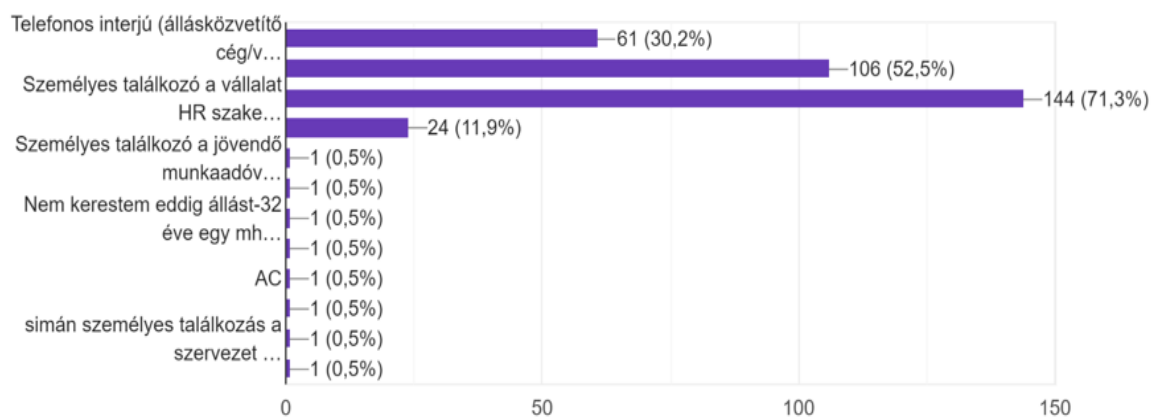
A hirdetés szövegét, azaz hogy az mennyire informatív vagy vizuális 1% (2 fő) választotta a egyáltalán nem fontos tényezőnek. 5,5% (11 fő) szerint nem fontos, és 20,3% (41 fő) volt az, aki szerint fontos, mi jelenik meg az álláshirdetésben. 30,2% (61 fő) számára inkább fontos, és 43% (87 fő) választotta számára nagyon fontosnak azokat az információkat, melyek megjelennek a hirdetésben.

A betöltendő munkakörrel kapcsolatos kihívások említését 1% (2 fő) nem fontossként választotta, 12,8% (26 fő) azonban már úgy ítéli meg, hogy ez számára fontos információ. 31,2% (63 fő) inkább fontos, és 55% (111 fő) ítéli úgy, hogy az álláshirdetésnek (számára) fontos eleme, ha abban megfogalmazzák a munkakörrel kapcsolatos kihívásokat.

A feladat leírása 1,5% (3 fő) számára nem fontos információ, 13% (26 fő) számára fontos, és 31,2% (63 fő) nyilatkozott úgy, hogy számára ez inkább fontos információval rendelkezik. 64% (129 fő) a válaszadók közül úgy nyilatkozott, hogy a feladat leírása nagyon fontos információ a hirdetésben, ebből adódóan a döntésben is (hogy jelentkezik egy adott hirdetésre) is fontos szerepet játszhat. Dolgozatomban már utaltam a brand, vagy magyárosabban a munkáltatói márka fontosságára.

Éppen ezért kíváncsi voltam, hogy az adott hirdetés esetében mennyire fontos tényező a céges üzenet válaszadóim számára. 1% (2 fő) számára egyáltalán nem fontos ez a tényező, 3% (6 fő) pedig nem fontos tényezőként jelölte meg. 24,2%, azaz a válaszadók közel negyede már fontos tényezőként, 31,2 % (63 fő) inkább fontos, és 40,6% (82 fő) nagyon fontos tényezőként figyelembe veszi döntése során, hogy az adott cég milyen számára fontos üzenetet fogalmaz meg.

Megvan a számunkra megfelelő álláshirdetés, a jelentkezést követően várjuk a visszajelzést, megfelelőségünk esetén, mikor mehetünk állásinterjúra. A kiválasztás eszközei is nagy változásokon mentek át az elmúlt években, mára a „klasszikus” felvételi beszélgetést felváltotta a telefonos, vagy online interjú, több fordulás, gyakorlatorientált kiválasztási gyakorlat. Kérdőívem kitöltőinek a 7. számú ábrán bemutatott: milyen típusú felvételi eljárással találkozott eddigi álláskeresései során adott válaszait (több választási lehetőség volt adott) mutatom be.



Forrás: Saját szerkesztés 7. ábra Milyen típusú felvételi eljárással találkozott eddigi álláskeresései során?

Legnagyobb arányban 71,3% (144 fő) a vállalat HR szakemberével lebonyolított személyes találkozót jelölte meg, 52,2% (106 fő) az állásközvetítő cég képviselőjével bonyolította le a felvételi eljárást. 30,2% (61 fő) telefonos interjún vett részt. 11,9% (24 fő) személyes találkozó során lebonyolított felvételi eljárásán vett részt.

A válaszadók meglepetésre, nem jelölték be az online állásinterjún való részvételt, pedig a fiatalabb generációhoz tartozó válaszadók közül számítottam rá, de saját, nem reprezentatív felmérésem nem igazolta a szakirodalomban foglaltakat ebben az esetben. Válaszadóim megjelölték még az Assessment Center-ben folytatott állásinterjút, vagy az egyéb személyes felvételi beszélgetést is.

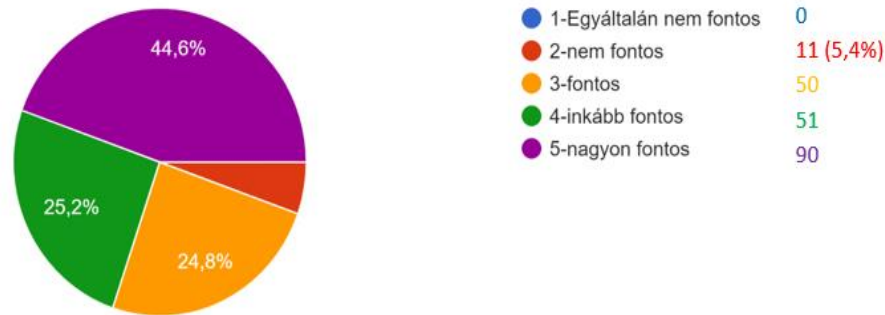
Az első kérdéscsoportban megfogalmazott kérdésekkel kapcsolatban elmondható, hogy válaszadóim munkakeresésük során a személyes kapcsolatokban, ajánlásokban bíznak és tudnak új lehetőségekkel élni. A közösségi média, az online megjelenő hirdetések elérik a munkát keresőket, vagy akár azokat, akik váltani szeretnének, ezeken a platformokon nem csak az ajánlatokról, de a hirdető cégről is több információt tudnak szerezni, melyek segíthetik őket a döntésben.

Válaszadóim által közölt számok azért okoztak meglepetést, mert míg a világon a közösségi oldalak látogatóinak 49%-a keres állást is az ismerkedésen kívül ezeken a platformokon, a magyarok világelső, 72%-uk használja rendszeresen álláskeresésre a felületet, derül ki a Randstad 2014-ben végzett kutatásából. (randstad, 2015) Ugyanezt erősíti meg a Metropolitan Egyetem és a SentiOne közös, 2019-ben publikált kutatása, melynek során 2018 és 2019 tavasza közötti keresésekre szűrtek a Facebookon. 2,3 millió keresést regisztráltak a multi, munkahely, vállalkozás, gyakornok témakörökben. (Ez a szám önmagában magasabb, mint a Top 10-es sikeroldal másik 9 szereplőjéhez beérkező említés). (METU, 2019)

A felvételi eljárások folyamán szinte minden esetben személyes találkozók során zajlik a kiválasztási folyamat, azt még érdekes lett volna vizsgálni, hogy az önéletrajzokat milyen úton juttatják el cégekhez/állásközvetítő cégekhez a jelentkezés folyamán.

Munkavégzésük során különböző hatások befolyásolják hatékonyságunkat, közérzetünket. Ezért kérdőívem következő kérdései ezzel kapcsolatosak. Arra a kérdésre, hogy mennyire fontos a munkaidő beosztásának önállósága, válaszadóim a 8. ábrán látható arányban válaszoltak. 44,6% (90 fő) választotta nagyon fontos tényezőnek ezt munkahelyén, 25,2% (51 fő) számára pedig fontos ennek lehetősége. 24,8% (50 fő) még mindig fontos kategóriába sorolta, 5,4% (11 fő) számára ez nem fontos tényező, ők a kisebbség a válaszadók között.

Olyan válasz nem született, amely egyáltalán nem fontos tényezőként jelölte meg, így elmondható, hogy a munkavállalók számára ez fontos tényező. Az igazsághoz azonban hozzá tartozik az is, hogy a munkaidő beosztására nem minden munkakörben van lehetőség.

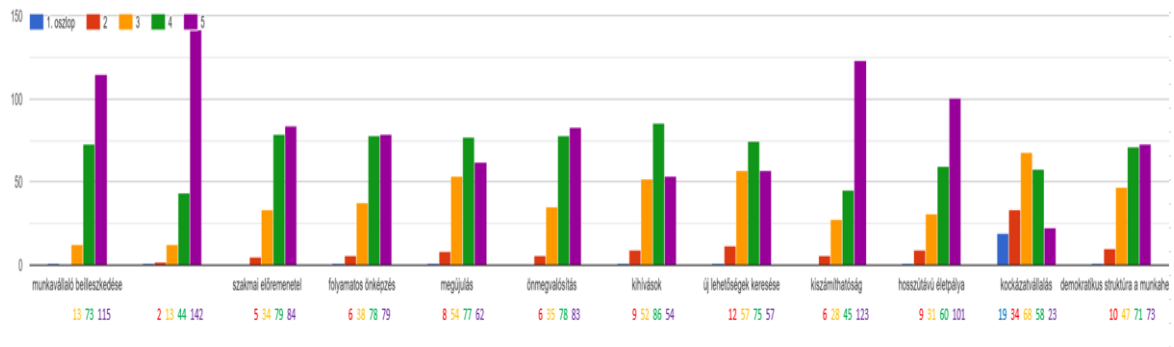


Forrás: Saját szerkesztés 8. ábra Mennyire fontos Önnek a munkaidő beosztásának önállósága?

A napi munkaidőn túl vannak azonban egyéb olyan munkahelyi jellemzők, melyek hatással vannak mindennapjainkra, a munkahelyen eltöltött időnkre. Válaszadóimnak ismét egy ötfokú skálán kellett értékelniük, hogy a felsorolt jellemzők mennyire fontosak, vagy éppen nem fontosak számukra.

Ennek eredménye látható a 9. ábrán. Az új belépő beilleszkedésének megkönnyítése nem csak a munkavállaló számára előnyös, de a munkáltatónak is rövidebb idő alatt rendelkezésére áll egy felkészült, munkakörét, jellemzőit jól ismerő munkatárs. Válaszadóim számára is nagyon fontos ennek megléte 57% (115 fő) választása szerint ez nagyon fontos számára. 36% (73 fő) is inkább fontosként jellemezte, 6,5% (13 fő) pedig fontosként. Jelzi a súlyát a beilleszkedés megkönnyítését célzó programoknál, hogy nem volt olyan válaszadó, aki kevésbé-, vagy nem fontos kategóriaként jelölte volna ezt meg.

70,3% (142 fő) részére ez nagyon fontos jellemző, 21,8% (44 fő) pedig fontos kategóriába sorolta. 6,4% fontos, és csak 1% számára nem fontos, így az eredményeket összesítve magasan ez a tényező a legfontosabb válaszadóim körében.



Forrás: saját szerkesztés 9. ábra Munkahelyi jellemzők azok fontossága szerint

A szakmai előmenetel lehetősége a következő, ezt 41,6% (84 fő) tartja nagyon fontosnak. 39,1% számára inkább fontos, és 16,8% (34 fő) is fontos jellemzőként jelölte meg. 2,5% (5 fő) számára ez a jellemző nem fontos. 39,1% (79 fő) nagyon fontos, míg 38,6% (78 fő) inkább fontos jellemzőnek választotta a folyamatos önképzés lehetőségét. 18,8% (38 fő) fontos, és 3,5% (6 fő) nem fontos jellemzőnek választotta, de ebben a kategóriában sem volt olyan válaszadó, aki az egyáltalán nem fontos lehetőséget választotta volna.

Az önmegvalósítás lehetőséget ad a munkában való megújulásra is, ezt a jellemzőt 38,1% (77 fő) tartja nagyon fontosnak. 30,7% (62 fő) inkább fontos, és 26,7% (54 fő) is fontos jellemzőnek választotta.

4,5% (8 fő) aki nem tartja fontos tényezőnek ezt a munkahelyén. 41,1% (83 fő) számára nagyon fontos az önmegvalósítás lehetősége, és 38,6% (78 fő) is inkább fontosnak tartja ennek meglétét. 17,3% (35 fő) számára fontos, és csak 3% (6 fő) nyilatkozott úgy, hogy számára ez nem fontos a munkahelyén.

Kihívások: 42,6% (86 fő) számára fontosak a munkahelyi kihívások, melyeket meg kell oldani. 27,7% (54 fő) fontosnak, és 25,7% (52 fő) fontosnak ítélte ezt meg. 4,5% számára nem fontosak a kihívások, ők azok, akik bemennek a munkahelyükre és elvégzik a munkájukat.

Az új lehetőségek keresése alatt az új megoldásokat, innovatív ötleteket egyaránt értem, válaszadóim közül 37,1% (75 fő) számára nagyon fontos hogy meglegyen ez a munkahelyén. 28,2% (57 fő)-28,2% (57 fő) válaszolt úgy, hogy inkább fontos, és fontos tényező, így a kapott válaszokat elemezve elmondható, hogy – kérdőívemet kitöltők körében – megvan az igény arra, hogy kihívásokkal, nem sztenderd megoldásokat kívánó feladatoka kapjanak munkahelyükön. Mindössze 6% (12 fő) válaszolt úgy, hogy számára nem fontos az új lehetőségek felkutatása és alkalmazása a mindennapi munka során.

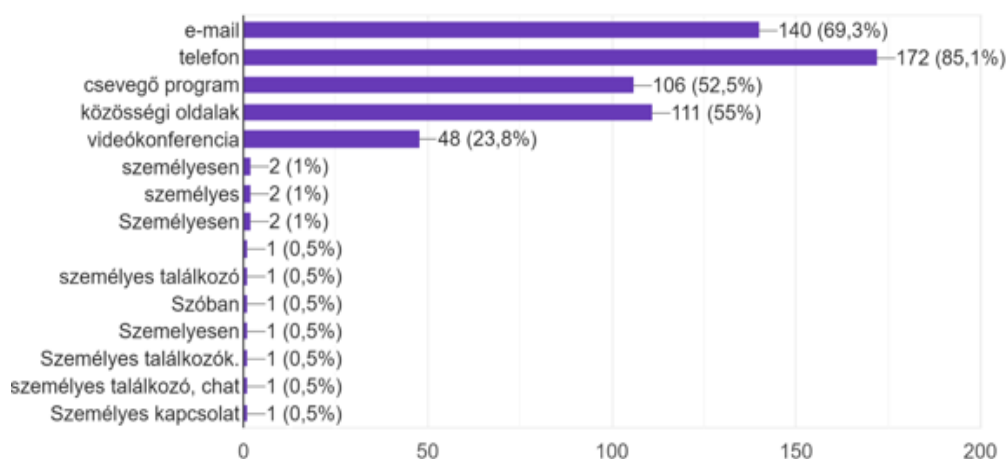
A munkahely (meglétének) kiszámíthatósága 60,1% (123 fő) számára nagyon fontos tényező, 22,2% (45 fő) választotta inkább fontos, és 13,9% (28 fő) fontos tényezőnek a munkahelyén. 3% (6 fő) számára ez a tényező nem fontos. A hosszú távú életpálya lehetősége egy cégnél megtartó erő lehet, ezt válaszadóim 50%-a (101 fő) is megerősítette, azzal hogy számára ez nagyon fontos. 30% (60 fő) az inkább fontos, míg 15,3% (31 fő) fontos tényezőként tekint rá. 4,5 % (9 fő) számára ez nem fontos, hogy biztosítva legyen.

Arra, hogy a kockázatvállalást mennyire tartják fontos jellemzőnek már elég megosztott válaszokat kaptam. 33,6% (68 fő) szerint fontos ennek megléte, 28,7 % (58 fő) inkább fontos, és csak 11,4% (23 fő) számára nagyon fontos. 16,8% (34 fő) nyilatkozata alapján ez neki nem fontos, és 9,4% (19 fő) számára egyáltalán nem fontos.

Ehhez a kérdéshez kapcsolódó utolsó jellemzőm a munkahely demokratikus struktúrában biztosított működése volt, itt 36,1% (73 fő) válaszolta azt, hogy ez nagyon fontos, 35,1% (71 fő) pedig, hogy fontos jellemző számára. 23,3% (47 fő) fontosnak ítéli ezt meg, és 5% (10 fő) szerint inkább nem fontos számára a demokratikusan működő szervezet.

Nem elhanyagolható szempont a közösségi kapcsolattartás sem, hogyan, milyen csatornákon keresztül tartjuk a kapcsolatot kollegáinkkal. Befolyásolhatja ezt a munkatársak földrajzi elhelyezkedése is, de egy hirtelen jött világvilágjárvány miatt otthoni munkavégzésre kényszerült csapat is.

Kérdőívem következő kéréseként arra voltam kíváncsi, válaszadóim milyen kommunikációs csatornákon keresztül tartják a kapcsolatot kollegáikkal? A kapott válaszokat a 10. ábra mutatja be.



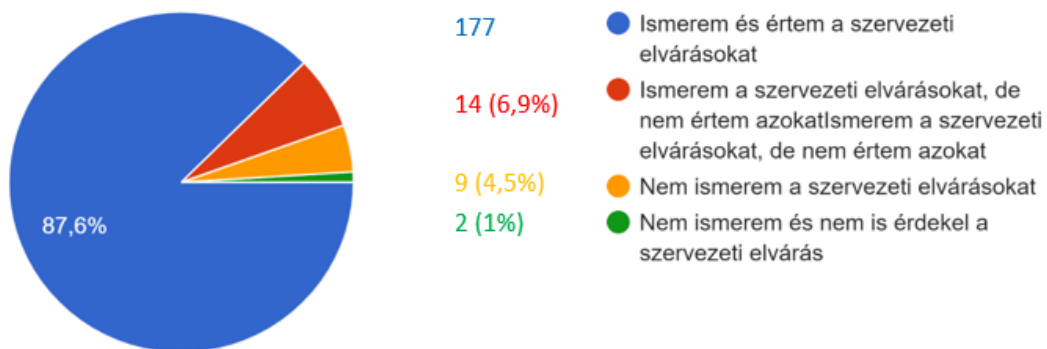
Forrás: Saját szerkesztés 10. ábra Munkatársaival mely csatornákon keresztül tartja a kapcsolatot?

A legtöbben, 85,1% (172 fő) a telefonos kapcsolattartást jelölték meg. 69,3% (140 fő) az e-mailban, 55% (111fő) a közösségi oldalakon történő jelölte meg. 52,5% (106 fő) csevegő programokat, 23,8% (48 fő) videokonferencia segítségével kommunikál munkatársaival. 1-1% (2-2 fő) a személyes találkozókön való, személyes beszélgetéseken keresztül kapcsolattartás, és 0,5%-0,5% (1-1 fő) személyes találkozók és személyes valamint chat kapcsolaton keresztül kommunikál.

Különböző generációk, különböző elvárásokkal és attitűdökkel a munkahelyeken. Mégis, fenti kérdéscsoport válaszait megvizsgálva elmondható, hogy a munkavállalók számára – tartozzanak bármely korosztályhoz is, fontos, hogy kiszámítható, hosszútávra tervezhető munkahelyen dolgozhasson. Ugyanilyen fontos a munkahelyi beilleszkedést megkönnyítő programok, és a munka-magánélet egyensúlyát lehetővé tevő munkahelyi intézkedések, programok biztosítása. A kapcsolattartás, munkával kapcsolatos kérdések egyeztetése, megbeszélése a személyes találkozókön túl (irodai, munkahelyi jelenlét) e-mailen és telefonon keresztül történik a leggyakrabban, érdekes a közösségi oldalakon keresztül kapcsolattartás, feltételezésem szerint ez az ehhez tartozó üzenet, vagy chat alkalmazások használatával valósul meg.

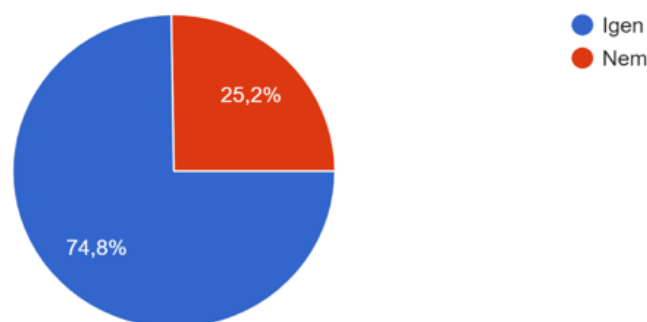
Sokszor és sokféle képpen vizsgálták a szervezetek működését befolyásoló tényezőket, hogyan motiválhatja munkatársait a vállalat, és melyek azok az intézkedések, gyakorlatok, melyek alkalmazásával a szervezetek motiválják a munkavállalókat.

A folyamat maga azonban ennél bonyolultabb, egy szervezet működését sok, párhuzamosan ható erő befolyásolja. Egyik ilyen tényező lehet az, hogy a munkavállalók mennyire ismerik a szervezeti elvárásokat, melyet a vezetés megfogalmaz elérendő célként. Kérdőívem következő kérdéssora erre és a motivációs tényezők vizsgálatára fókuszál. Arra a kérdésemre, hogy válaszadóim jelenlegi munkahelyükön mennyire vannak tisztában a szervezeti elvárásokkal, a 11. ábrán értékelt válaszokat kaptam. 87,6% (177) fő nyilatkozata szerint ismeri is és érti is a szervezet felé megfogalmazott szervezeti elvárásokat, ami azt jelenti, hogy a szervezetek is érdekeltek abban, hogy hatékonyságukat azzal is növeljék, hogy érthető és kommunikált (a munkavállalók felé) szervezeti célokat fogalmazzanak meg. 6,9% (14 fő) Ismeri ugyan a szervezeti elvárásokat, de nem érti azokat. Ebben az esetben feltételezésem szerint vezetői, de akár szervezeti szinten is hiba lehet az elvárások ismertetésében, munkavállalókkal való egyeztetésében. 4,5% (9 fő) nem ismeri, és 1% (2 fő) nem ismeri, de nem is érdekli az a szervezeti elvárás, amely elvárt jelenlegi munkahelyén.



Forrás: Saját szerkesztés 11. ábra Mennyire ismeri Ön a jelenlegi munkahelyén a szervezeti elvárásokat?

A szervezeti elvárásokon túl a munkahelyi motiváció egyik eleme lehet a teljesítmény mérése, értékelése a vezetés részéről. Ez alapján változhat a munkavállaló bére, munkaköre, de hatással lehet a saját, munkavállalói motivációjára is. Arra a kérdésre, hogy jelenlegi munkahelyükön értékeli-e a teljesítményt, a 12. ábrán megjelenített válaszokat kaptam. 74,8% (151 fő) munkahelyén van teljesítményértékelés valamilyen formában (értékelő beszélgetés, a teljesítmény mérése mérőszám alapján stb.), míg 25,2% (51 fő) munkahelyén – ez a válaszadók ¼-e!) nem beszélhetünk erről. Nézetem szerint az elvégzett munkáról minden esetben szükséges akár pozitív, akár negatív visszajelzést adni, éppen azért, mert ez által a munkavállaló tisztában lesz (ha eddig nem) az elvárt mutatókkal, valamint segítséget is kaphat, hogy min kell változtatni ahhoz, hogy elérje a kívánt cél, vagy éppen megerősíteni abban, mi az, amit jól csinál a mindennapokban.



Forrás: Saját szerkesztés 12. ábra Jelenlegi munkahelyén értékeli a teljesítményét?

Kérdőívem következő részében, még mindig a motiváció témakörét vizsgálva, arra kértem válaszadóimat, hogy a már jól ismert ötfokú skálán jelöljék meg, az általam felsorolt tényezők közül mely(ek) megléte motiválja őket a munkahelyükön. 76,7% (151 fő) a bérezést nagyon fontos motiváló tényezőként jelölte meg. 13,3% (37 fő) számára inkább fontos, 4%(8 fő) számára fontos, és 1% (2 fő) nyilatkozott úgy, hogy őt a bérezés nem motiválja.

A béren kívüli juttatások esetében 44,5% (90 fő) nagyon fontos, 35,6% (72 fő) inkább fontos, és 14,3% (29 fő) fontos motiváló tényezőnek tartja azt. 4% (8 fő) nem tartja fontosnak ezt, és 1% (2 fő) számára pedig egyáltalán nem fontos motiváló tényezőként került megjelölésre. A tanulási lehetőségek biztosítása 40,6% (82 fő) számára fontos, 34,2% (69 fő) számára pedig nagyon fontos, és motiváló. 10,8% (43 fő) nyilatkozott úgy hogy ez fontos számára, de 4% (8 fő) pedig úgy hogy inkább nem fontos motiváló tényező ez a munkahelyén.

A karrierlehetőség biztosítása a cégen belül 41,1% (83 fő) részére inkább fontos, 29,7% (60 fő) részére pedig nagyon fontos motiváló erő. 21,3% (43 fő) fontosnak ítéli meg, és 7,4% (15 fő) számára inkább nem fontos, nem motiválja ennek biztosítása. A tisztelet, mint motiváló tényező esetében 69,5% (141 fő) nagyon fontos, 22,3% (45 fő) számára inkább fontos, és 8% (16 fő) is fontosnak érzi, hogy tiszteljék a munkahelyén, számomra ez egy nagyon fontos adat.

A dicséret a vezetés részéről 51% (103 fő) számára nagyon fontos motiváló erő, 30,6% (62 fő) is inkább fontosként, és 15,3% (31 fő) fontosnak jelölte meg. Mindössze 2,5% (5 fő) nyilatkozott úgy, hogy inkább nem fontos tényező a vezetői dicséret számára.

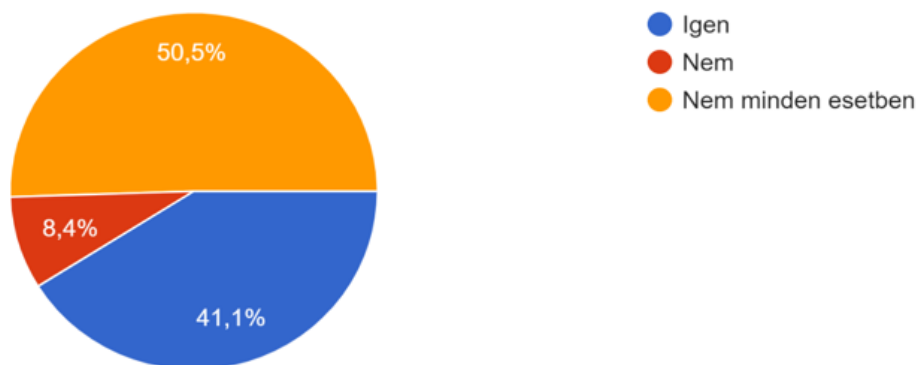
A munkahelyi légkör 75,7% (153 fő) részére nagyon fontos motivációs erővel bír, 18,8% (38 fő) inkább fontos, és 5% (10 fő) is fontos tényezőként jelölte meg. Az önálló munkavégzés, munkabeosztás lehetősége válaszadóim 59,4%-a (120 fő) számára nagyon fontos, 29,7% (60 fő) inkább fontos, és 10,4% (21 fő) is fontos motivációs jellemzőként jelölte meg önmaga számára.

A kreatív munkafeladatok megléte 38,6% (78 fő), kevéssel lemaradva 37,6% (76 fő) részére inkább fontos motiváló erő. 18,8% (38 fő) számára fontos, 4,5% (9 fő) pedig inkább nem fontos motivációs jellemzőként tekint rá.

Az, hogy mennyire hiteles, leinformálható a cég, ahol dolgoznak, a válaszadók számára 55%-ban (111 fő) nagyon fontos, 29,7% (65 fő) számára inkább fontos, és 11,9% (24 fő) számára fontos motivációval bír. A cég, és a vezetés által megfogalmazott átlátható stratégiák megléte 42,6% (86 fő) részére inkább fontos, 39,1% (79 fő) számára pedig nagyon fontosnak számítanak. 14,4% (29 fő) számára fontos, és 3,5% (7 fő) számára inkább nem fontos és nem motiválja ennek megléte.

A csapatszellem (kollegialitás) 51,5% (104 fő) jelölése szerint nagyon fontos, 30% (60 fő) is inkább fontosnak tartja, és motiválja ennek megléte. 17,3% (35 fő) fontosnak tartja, és csak 1,5% (3 fő) szerint inkább nem fontos motivációs tényező ennek megléte. A társadalmi kampányokban való részvétel 9,5% (19 fő) számára nagyon fontos, 27,7% (56 fő) inkább fontosnak, 33,2% pedig fontosnak jelölte meg. 21,3% (43 fő) inkább nem fontos, és 8,4% (17 fő) egyáltalán nem fontos motivációs tényezőként tekint erre. A vállalati szociális háló biztosítása a munkavállalók részére (étkezés, egészségügyi szűrőprogramok, stb.) egyre elterjedtebb program a munkáltatóknál. Válaszadóim közül 41,6% (84 fő) részére ez nagyon fontos, 26,7% (54 fő) pedig inkább fontos motivációs jellemzőként választotta ezt. 22,3% (45 fő) fontosként, 8,4% (17 fő) inkább nem fontos, és 1% (2 fő) egyáltalán nem fontos jellemzőként jelölte meg.

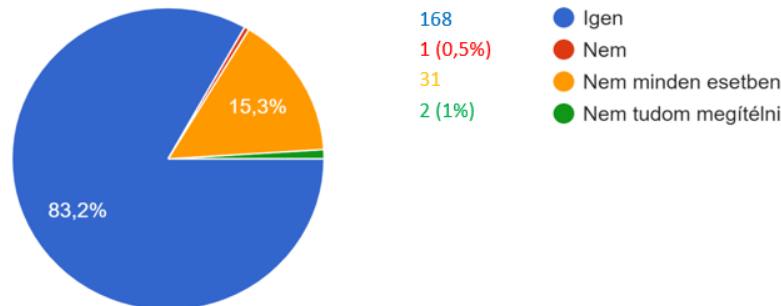
A munkahelyi motivációt feldolgozó kérdéskörre adott válaszokból kiderül, hogy jellemzően a bérezés, mint anyagi jellegű ösztönző, és a tisztelet, a munkahelyi légkör, a csapatszellem és a munkavégzés önállóságának biztosítása azok, melyek meglétével, az anyagiakon túl ösztönözhetők a munkavállalók. Utolsó kérdéskörömben a munkahelyi vezetők, és a szervezetet befolyásoló vezetői attitűdök hatásait vizsgáltam meg. Arra a kérdésre, hogy a munkájuk hozzáadott értékeit elismerik-e a vezetés részéről, a 13. ábrán megjelenített válaszokat kaptam.



Forrás: Saját szerkesztés 13. ábra Munkahelyén munkája hozzáadott értékeit elismerik a vezetés részéről?

50,5% (102 fő) válaszolt úgy (és érzi így), hogy ez nem történik meg minden esetben. 41,1 % (83 fő) válaszolt igennel erre a kérdésre, és 8,4% (17 fő) pedig nemmel.

A vezetői stílus, kommunikáció befolyásoló erejével kapcsolatos a következő kérdésem, azaz a vezetői stílus befolyással bír-e a munkavállalói hatékonyságra? 83,2% (168 fő) szerint a válasz igen. 15,3% (31 fő) véleménye szerint ez nincs így minden esetben, 1% (2 fő) nem tudja ezt megítélni, és 0,5% (1 fő) pedig nemmel válaszolt erre a kérdésemre. A válaszok arányait a 14. ábra mutatja be.



Forrás: Saját szerkesztés 14. ábra Ön szerint a vezetői stílus befolyásolja a munkavállalói hatékonyságot?

Arra is kíváncsian vártam a válaszokat, hogy milyen a jó vezető a kérdőív kitöltői szerint? Az általam felsorolt tulajdonságokat egy ötfokú skálán kellett értékelni. Az, hogy a vezető empátikus-e, 67,5% (136 fő) részére nagyon fontos, 25,7% (52 fő) szerint inkább fontos, 4,5% (9 fő) szerint fontos, és 2 % (4 fő) szerint inkább nem fontos jellemző. Az igazságosság 83,6% (169 fő) szerint nagyon fontos, 13,9% (28 fő) szerint inkább fontos, és 2,5% (5 fő) szerint fontos vezetői jellemző. Az, hogy barátságos a munkavállalókkal, a válaszadók 39,1% (79 fő) szerint nagyon fontos, 37,1% (75 fő) szerint inkább fontos, és 20% (40 fő) szerint fontos tulajdonság. 4% (8 fő) viszont úgy gondolja, ez nem fontos vezetői jellemző.

Az, hogy közvetít a felsővezetés és a munkavállalók között 60,4% (122 fő) szerint nagyon fontos, 31,7% (64 fő) szerint inkább fontos, és 8% (16 fő) szerint fontos jellemző. Az egyszemélyi döntésre adott válaszok száma már árnyaltabb, 27,7% (56 fő) szerint fontos, 23,2% (47 fő) szerint inkább fontos jellemző. 22,7% (46 fő) számára ez nem fontos, 17,8% (36 fő) számára egyáltalán nem fontos, és 8,41% (17 fő) szerint viszont nagyon fontos vezetői jellemző. A távolságtartó viselkedés egy vezető részéről 32,2% (65 fő) szerint nem fontos, 30,2% (61 fő) számára pedig egyáltalán nem fontos. 29,2% (59 fő) szerint fontos, 7,4% (15 fő) szerint inkább fontos, és 0,5% (1 fő) szerint pedig nagyon fontos, hogy a vezető távolságtartó legyen.

Az a jellemző, hogy egy vezető félti a beosztását, 51% (103 fő) szerint egyáltalán nem, 23,7% (48 fő) szerint pedig nem fontos jellemző. 18,3% (37 fő) szerint fontos, 4,5% (9 fő) szerint inkább fontos, 2,4% (5 fő) szerint pedig nagyon fontos jellemző, azaz „jó” vezetővé tesz valakit.

A nem magabiztos vezetői attitűd 57,4% (116 fő) szerint egyáltalán nem, 15,8% (32 fő) szerint nem tesz valakit jó vezetővé. 12,3% (25 fő) fontos, 5,4% (11 fő) szerint inkább fontos, és 8,9% (18 fő) szerint nagyon fontos jellemző. Másokra hagyja a döntés meghozatalát: 44,5% (90 fő) álláspontja szerint egyáltalán nem fontos, 15,8% (48 fő) szerint pedig nem fontos jellemző. 23,3% (47 fő) szerint azonban fontos, 4,5% (9 fő) számára inkább fontos és 3,5% (7 fő) szerint nagyon fontos jellemző ahhoz, hogy valakit jó vezetőnek lásson. Azt a jellemzőt, hogy nem fogalmaz meg kritikát a munkavállaló felé, 41,1% (83 fő) számára egyáltalán nem, 23,3% (47 fő) szerint nem fontos vezetői jellemző. 21,8% (44 fő) szerint fontos, 9% (18 fő) szerint inkább fontos, és 5% (10 fő) szerint pedig nagyon fontos jellemző, és ennek megléte jó vezetővé teszi a vezetőt. Fenti kérdéskört elemezve látható, hogy a válaszadók számára fontos (lenne) a munka elismerése a vezető részéről, ez lehet dicséret, szóbeli elismerés, stb. Nagyon nagy számban ítélik meg úgy, hogy a vezetői stílus befolyással bír a munkavállalók motivációjára, nagyban segítheti, de vissza is vetheti azt.

Életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük, így nem mindegy, hogy örömmel, vagy szorongva töltjük el ott napjainkat. Ezért tartottam fontosnak, hogy megkérdezzem a kérdőív kitöltőket, számukra milyen tulajdonságokkal rendelkezik a jó főnök. Válaszaikat elemezve kiderült, az a vezető, aki barátságos, empátikus, igazságos és közvetíti a vezetés és a munkavállalók között.

7 Következtetés, javaslatok

A szakirodalmi anyagok, valamint a kérdőíves kutatásom feldolgozott eredményei választ adtak arra, hogy a generációkkal kapcsolatos viselkedésminták, munkavállalói attitűdjeik vizsgálata választ adhat a HR azon kérdéseire, hogy a munkaerőpiacin jelen lévő korosztályok hogyan szólíthatóak meg, és milyen elvárásaik vannak a munkáltatók felé. A munkahely keresésekor már megfigyelhető, hogy melyek azok az eszközök, melyek klasszikusnak mondhatók, és hogy hogyan használja egyre magabiztosabban a közösségi médiát és az online tereket a munkát keresők csoportja. Megerősítést nyert, hogy a motiváció folyamata, legyen szó a munkáltatókról vagy a munkavállalókról fontos szerepet kell, hogy kapjon a szervezet vezetői és a HR részéről is. A munkaerő megtartása olyan prioritássá fog válni a jövőben, melyért áldozniuk kell majd a cégeknek.

A vezetői minták, viselkedésformái hatással vannak mind a szervezet, mind a munkavállalók egyéni teljesítményére, az általuk közvetített szervezeti elvárások elfogadása, és ez által a hatékony munkavégzés egyik eszköze lehet ez.

A hatékonyság nem csak a piacon elért sikerekkel mérhető, mert az értékes munkavállalói létszám megőrzése, a felhalmozott tudás megőrzése, a vállalat versenytársak és a közvetlen környezetében kialakított és sugárzott képe is mind-mind hatnak erre. Fentiek alapján a megfogalmazott hipotéziseimre az alábbi válaszokat adom.

H1: Az eltérő generációk eltérő toborzási technikákat igényelnek

Válaszadóim által kapott adatokból kiderül, hogy személyes álláskereséseik kapcsán, bár a cégek online hirdetései is sokukat elérik, a személyes kapcsolatok, információk alapján történő választások kapnak nagy hangsúlyt. A megpályázni kívánt álláshoz tartozó hirdetések szövegében a feladat leírása, és az ehhez kapcsolódó kihívások ismertetése fontos szempont számukra. A személyes kontaktusok magas száma a felvételi eljárásokra vonatkozó kérdésekre kapott válaszokból is megerősítést nyert, elenyésző a válaszadók körében, hogy online felvételi eljárásban vettek volna részt.

Fentiek alapján elmondható, hogy a kapott eredmények nagy különbségeket az egyes toborzási technikák tekintetében nem mutatnak, így ezt a hipotézisemet cáfolnom kell.

H2: A különböző generációk eltérő munkahelyi attitűdjeinek kezelése meg kell jelenjen a szervezeti HR stratégiában

Hipotézisemhez kapcsolódó kérdéskört elemezve megállapítható, hogy a munkaidő beosztásának állandósága, a munka-magánélet egyensúlya és a hosszútávú életpálya biztosítása azok a jellemzők, melyek kiemelt fontossággal bírnak a munkavállalók számára egy munkahelyen. Míg a fiatalabb korosztály (Z generáció) rugalmasságot és nagyobb önállóságot vár el a munkahelyén, az Y-ok számára a munka-magánélet egyensúlyban tartása, a vezetői visszacsatolás fontos a mindennapok során, addig ugyanez az idősebb, X generáció tagjainál már a kiszámíthatóság és a tervezhetőség igénye. (Kárpáti, 2020)

Ezért ezt a hipotézisemet igazoltnak tekintem.

H3: A szervezetben együtt dolgozó korosztályok különböző motivációs eszközökkel szólíthatók meg

A motiváció kérdéskörét vizsgálva a szakirodalomban, az mindenképpen leszögezhető, hogy a munkavállalókat nem csak a szervezeti célok, de saját egyéni elvárásaik, célkitűzéseik elérésének érdekében szükséges motiválni. Hogy miért gondolom ezt? A jelenlegi munkaerőpiaci helyzet azt mutatja, hogy a munkaerőpiacon a munkavállalók keresettek, éppen ezért jól megválasztják, hogy melyik vállalathoz csatlakoznak. Bár válaszadóim is magas számban jelölték meg a bérezés fontosságát (Baby Bommerekre jellemző), mint motivációs eszköz, azt gondolom, hogy ezen túlmutat az, hogy a különböző generációk számára már más-más juttatás biztosítása lehet motiváló.

Válaszadóim a béren kívüli juttatások, a tisztelet, a jó munkahelyi légkör (Y generációra jellemző) és az önálló munkavégzés lehetőségének (X generációra jellemző) biztosítását jelölték meg válaszaikban, mint őket leginkább motiváló munkahelyi tényezőket. (Kárpáti, 2020)

Ezt a hipotézist is igazolom.

H4: A generációs különbségek megfelelő kezelése, megfelelő vezetési elemek alkalmazásával hatékonyabbá teszi a szervezetek működését

A vezetés számára kiemelt feladat, hogy a zökkenőmentes működést és a szervezeti célok elérését biztosítani tudja. A munka közben felmerülő konfliktusok, a munka szervezése nem mindig könnyű feladat, főleg akkor, ha az egymás mellett dolgozó korosztályok más-más kommunikációt, és más- más vezetői viselkedést várnak el. Válaszadóim számára a „jó vezető” empatis, barátságos, igazságos és közvetít a munkavállalók és a vezetés között.

A szakirodalom megkülönböztet tisztán elhatárolt vezetői stílusokat (én magam Kurt Lewin vezetői besorolását alkalmaztam), de a valóságban ezeknek egy keverékével találkozhatunk. A jövő vezetőinek mindenképpen ismernie, és alkalmazkodnia kell a generációs kihívásokhoz, az ebből fakadó konfliktusok gyors megoldásához. Ezért ezt a hipotézisemet is igazoltnak tekintem.

Kérdőíves, online közzétett kutatásom során 202 válaszadó által megadott adatokat tudtam értékelni, és ezek alapján megfogalmazott hipotéziseimre is releváns válaszokat tudtam adni.

Az így kapott eredmény alapján javaslataim vizsgált témában a következők:

- A HR területnek fel kell mérnie, melyek azok a szervezet által biztosított tényezők, melyek hatékonyak a munkavállalói motiváció növelésére (versenyképes bérezés, teljesítmények elismerése, cafeteria, kellemes munkakörnyezet biztosítása stb.)
- Szervezeti, de akár csak csoport szinten is fontos a munkavállalói motiváció, elégedettség mérése, akár az enyémhez hasonló, anonim kérdőíves formában alkalmazva.
- A szervezetnek és a vezetésnek mindenki számára érthető célokat kell megfogalmaznia. A hatékony kommunikáció elősegíti, hogy a különböző generációk elérhetőek legyenek a szervezet által.
- A vezetési stílus megfelelő megválasztásával nem csak a szervezeti hatékonyság, de az egyéni motivációk is növelhetőek.

8 Összegzés

Dolgozatomban azt az újonnan megjelenő problémakört igyekeztem bemutatni, mely a különböző generációk munkavégzését vizsgálja. Nem egy munkahelyre koncentráltam, a szakirodalomban, kutatásokban megjelenő adatok mellett saját kutatással igyekeztem jobban megérteni választott témámat, és válaszokat kapni kérdéseimre. A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen, ebből a Baby Boom generáció (1946-1965) tagjai a legidősebbek. Az ő gyermekeik, unokáik az X (1966-1979), az Y (1980-1995) és a Z generáció (1996-2010) tagjai, akik már egészen más attitűdökkel és elvárásokkal jelennek meg a munkahelyeken.

A HR egyik új iránya a virtuális HR, hiszen az álláshirdetések nagy része már nem a helyi, nyomtatott sajtóban jelenik meg, hanem az online térben. A fejedelmek cégek, a munkaerő közvetítők is itt jelennek meg nagyobb hangsúllyal, és egyre nagyobb szerepet kap a közösségi média is ebben a folyamatban, így munkám második fejezetében ezt mutattam be.

Megállapítást nyert, hogy nem csak a fiatal, de az idősebb korosztály is gyakran használja a közösségi médiát, így a HR szakemberek számára a közösségi terek mintegy virtuális hirdetőtáblaként üzemelnek, HR szempontból is jelen kell lenni ezeken a platformokon.

A generációk bemutatásával, munkaerőpiacon elfoglalt helyzetükkel folytattam. A fejezetben bemutatásra kerültek a különböző generációk, milyen megfontolások alapján döntenek az egyes munkahelyek mellett. A HR szakembereknek arra is fel kell készülniük, hogy a fiatalabb korosztályhoz tartozó munkavállalók esetében későbbre tolódik ki a gyermekvállalás, valamint, hogy ettől függetlenül előnyben részesítik a rugalmas, önállóan beosztható munkákat. A magasan képzett, nyelveket beszélő munkavállalók már egyes esetekben csak egy-egy projekt erejéig csatlakoznak egy céghez, számukra már nem presztízs az önálló iroda, hiszen a világ bármely tájáról el tudják látni feladataikat. A munkaadó megítélése, az, hogy milyen kép alakul ki róla, mint munkáltatóról, egyre fontosabb a munkavállalók számára. A brand, az a vállalati üzenet, mely meghatározza az adott céget, fontos jellemzővé vált a munkavállalók választásai során. A környezetvédelem, a társadalmi ügyek melletti kiállás is felkerültek arra a preferencialistára, melyek fontosak a jövőbeli munkavállaló számára. Ezzel együtt a hitelesség, a leinformálhatóság, és a hosszú távú stabil céges háttér megkönnyítik a döntést a választás esetén.

A motiváció témakörével folytattam munkám, hiszen a motivációs eszközök nagyon fontosak. Az, hogy a szervezet mivel és hogyan motiválja munkavállalóit sokat elárul az adott vállalatról is.

A munkáltatói és a munkavállalói motiváció ott találkozik egymással, amikor a szervezet olyan eszközökkel motiválja munkavállalóit, melyeket azok saját elvárásaikkal egyenértékűnek tekintenek. „Motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésre” (Bakacsi, 2015, p. 55)

Dolgozatom utolsó fejezetében a vezetés, és a HR lehetőségeit mutattam be, hogyan tud a vezető segítségére lenni a HR, valamint melyek azok a vezetői képességek, melyek alkalmazásával a szervezet sikeresen tud együtt dolgozni, legyenek bármely generációkhoz tartozók is a munkavállalók. Válaszadóim számára a vezető empatikus, igazságos, barátságos jellemzőkkel bír, munkájában közvetít a munkavállalók és a vezetés között. A vezetőknek a jövőben arra kell törekedniük, hogy összekötő kapocs legyenek a különböző generációk között. Ennek egyik lépése a szervezeti kommunikáció kialakítása, hogyan tudja megszólítani a munkavállalókat? Erre megoldás lehet, ha olyan szervezeti célokat fogalmazznak meg, melyekhez egy-egy adott korosztály képviselőinek együtt kell működniük.

A fiatalok még mindig rengeteget tanulhatnak idősebb kollegáiktól, azonban ők is sok új ismeretet átadhatnak az őket tanítóknak.

Magyarországon a munkaerőpiaci helyzet a 2008-as válságot követően stabilizálódott, jelenleg a munkanélküli ráta alacsony. A foglalkoztatott népesség aránya 2018-ban 69,5%, míg a munkanélküliségi ráta 3,7% volt, így elmondható hogy az EU átlagánál jobb eredményeket tudunk felmutatni. Azonban munkaerőpiacunkra az is igaz, hogy a munkaképes korban lévő (15-64 év közöttiek) lakosság harmada inaktív, körükben igen magas a fiatalok és a nők aránya, az idősebb korú nők (55-64 év közöttiek) nagy része hiányzik a munkaerőpiacról. A generációk és a munkaerőpiac helyzetét vizsgálva továbbra is erősen befolyásoló tényező marad a technológiai fejlődés. A fiatalabb generációknak is szembe kell nézniük azzal a ténnyel, hogy a technikai változások új típusú készségek meglétét feltételezik, a manuális és rutin (szalag) munkát felváltják majd a kognitív és interperszonális készségek, ezek megléte és fejlesztése lesz a fő feladat. (World Bank Group, 2018) A munkahelyeknek a jelenleginél jobban fel kell készülniük a generációs különbségek kezelésére. A Baby Boomerek lassan nem lesznek jelen aktív munkavállalóként a munkaerőpiacon, és az X valamint Y generáció veszi át az idősebb, bölcsőbb munkavállalói kör szerepét. Ők már életkorukból adódóan jobban megismerkedtek, és a mindennapokban (a munkahelyeiken is) használniuk és alkalmazniuk kell azokat az új technológiákat, melyekkel a Z generáció már együtt nőtt fel.

A rugalmasság és az egészségvédelem biztosítása a munkahelyeken nézetem szerint még a jelenleginél is nagyobb szerepet fog kapni (gondolok itt a jelenleg is zajló pandémiás helyzetre, melynek kezelése hihetetlen gyorsaságot és alkalmazkodást várt el a vállalkozásoktól és a dolgozóktól egyaránt). A szervezet által végzett értékelés a munkahelyeken véleményem szerint fontos (lenne), egyrészt mert visszacsatolási lehetőség a vezetés részére, hogy a munkavállalók valóban értik (ugyanazt értik) elérendő célként, mint amit a vezetés kitűzött számukra, valamint egy értékelő beszélgetés, interjú során olyan munkavállalói attitűdök és elvárások is a felszínre kerülnek, melyeket előremutató módon lehet beépíteni a HR stratégiába. A munkáltatók számára a generációkkal való „együtt élés” nem szükséges rossz. Az egyéni preferenciák, az eltérő (szak)tudással és tapasztalatokkal rendelkező munkavállalói kör egy dinamikusabb, és az üzleti kihívásokhoz gyorsabban és rugalmasabban alkalmazkodó szervezet létrejöttében lehet segítség a vezetés számára. Legfontosabb üzenet azonban az, hogy legyenek bármely életkorhoz és generációhoz tartozók, a közös célok elérése, a szervezeti siker kulcsa a képzett, egymással kommunikáló, egymást nemcsak megértő, de támogató munkavállalókkal rendelkező szervezet.

9 Irodalomjegyzék

Könyvek, folyóiratok:

- Bakacsi, Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Semmelweis Kiadó, 55.p, 115-120.pp, 155-160.pp.
- Elbert N. - Karoliny M. - Farkas F. - Poór J. (2001): Személyügyi emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK-KERSZÖV. 59-62.pp
- Fábián H. (2011): A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők. Humán Innovációs Szemle, 1. szám 113.p.
- Kapás Z. (2010): Felismert(?), félreismert, fel nem ismert erőforrás: munkahelyi egészségfejlesztés. Népegészségügy 86/2, 23-34.pp.
- Klein S. (2016): Vezetés és szervezetpszichológia. Budapest, EDGE Kiadó., 200-215.pp.
- Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. Vezetéstudomány, XLIX évf.2.szám. 38-44.pp.
- Kürtösi Z. - Vilmányi M. - Majó Z. - Imreh S. (2000): "Sorbanállás" - a középvezetők toborzási folyamatának változása a rendszerváltozástól napjainkig, a médiahiénák a "fejvadászok" munkájának tükrében. Budapest, Struktúra Munkaügyi Kiadó., 59-64.pp.
- Malatyinszki S. (2020): Az új generáció, mint erőforrás. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék. 93-96.pp.
- Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, XLVIII.évf.10.szám pp. 10-18.
- Szemes L. - Világi R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 16-20.pp.
- World Bank Group (2018): Emberek, portrék, perspektívák: A foglalkoztathatóság javítása a befogadó növekedésért Magyarországon, Nemzeti Újjáépítési és Fejlesztési Bank. 5.p.

Egyéb források:

budapestlab(2019):<https://budapestlab.hu>. [Online]

<https://budapestlab.hu/index.php/motivacio-vs-elkotelezettseg-igy-tartsd-meg-a-munkavallalat/>

[Hozzáférés dátuma: 30 10 2020].

Eurostat(2019):<https://ec.europa.eu/eurostat>. [Online]

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20191122-1>

[Hozzáférés dátuma: 22 10 2020].

Eurydice(2020):<https://eacea.ec.europa.eu>. [Online]
https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-35_hu

HeidrichB.(2013):<http://www.tankonyvtar.hu>. [Online]
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scom/lewin_kiserlete_aD6dEhuZiAH3zK03.html
[Hozzáférés dátuma: 03 11 2020].

HoffmanG.(2011):<https://www.munkaugy.co.hu>. [Online]
<https://www.munkaugy.co.hu/motivalt-munkaero-hatekony-munka/>
[Hozzáférés dátuma: 30 10 2020].

HolczerM.(2018):<https://europa.eu>. [Online]
https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886_hu
[Hozzáférés dátuma: 21 10 2020].

hrpwr(2019):http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_social_media_a_hab_a_toborzastortajan. [Online]
http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_social_media_a_hab_a_toborzastortajan

Jobsgarden(2019):https://www.jobsgarden.hu/wp-content/uploads/2019/10/Mennyire-rugalmas-a-magyar-munkaer%C5%91piac_-Kutat%C3%A1si-%C3%B6sszefoglal%C3%B3.pdf. [Online]
https://www.jobsgarden.hu/wp-content/uploads/2019/10/Mennyire-rugalmas-a-magyar-munkaer%C5%91piac_-Kutat%C3%A1si-%C3%B6sszefoglal%C3%B3.pdf
[Hozzáférés dátuma: 26 10 2020].

JuhászI.-MatiscsáknéLizákM.(2014):
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/1021_motivci_s_sztznzs.html. [Online]
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/1021_motivci_s_sztznzs.html
[Hozzáférés dátuma: 30 10 2020].

Kárpáti,T.(2020):<http://jobgroup.hu>. [Online]
<http://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1>
[Hozzáférés dátuma: 03 11 2020].

KissnéAndrásK.(2014):<http://www.ohe.hu>. [Online]
<http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a->

21-szazadban# ftn3

[Hozzáférés dátuma: 28 10 2020].

KulcsárZ.(2014)<https://crescendo.hu>. [Online]

<https://crescendo.hu/files/konyvek/kulcsar-zsolt-az-integrativ-e-learning-fele.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 22 10 2020].

LinkedIn(2019):<https://business.linkedin.com/>.

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>.

[Online]

<https://business.linkedin.com/>. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>

METU(2019):<https://www.metropolitan.hu>. [Online]

<https://www.metropolitan.hu/2019-06-26-a-z-es-y-generacio-szamarara-a-facebook-a-munkaeropiaci-iranytu>

Pénzügyi Szemle (2020):. <https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/ennyi-ideig-dolgozunk-egy-munkahelyen>. [Online]

<https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/ennyi-ideig-dolgozunk-egy-munkahelyen>

randstad,(2015):<https://www.randstad.hu>. [Online]

<https://www.randstad.hu/sajtokozlemenyek/randstad-hirek/kozossegi-oldalon-keres-allast-a-magyar/>

Randstad,(2020):<https://www.randstad.hu>. [Online]

<https://www.randstad.hu/sajtokozlemenyek/randstad-hirek/employer-brand-research-2020-sajtokozlemeny/>

[Hozzáférés dátuma: 26 10 2020].

RoózJ.-HeidrichB.(2013):<https://regi.tankonyvtar.hu>. [Online]

https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scom/1_1_a_klasszikus_iranyzat_Vkn0ndSOuTn4gZkw.html

[Hozzáférés dátuma: 03 11 2020].

Volini,E.-Roy.I.-SchwartzJ.(2019):<https://www2.deloitte.com>. [Online]

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/21st-century-leadership-challenges-and-development.html>

[Hozzáférés dátuma: 05 11 2020].

10 Ábrajegyzék

1. ábra Válaszadók nemek szerinti megoszlása.....	24
2. ábra Válaszadók korosztályok szerinti megoszlása.....	24
3. ábra Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása.....	25
4. ábra Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?	25
5. ábra Milyen eszközöket használ álláskeresésre?	26
6. ábra Mely tényezők fontosak az Ön számára egy álláshirdetés szövegében?.....	27
7. ábra Milyen típusú felvételi eljárással találkozott eddig álláskeresései során?.....	28
8. ábra Mennyire fontos Önnek a munkaidő beoszthatóságának önállósága?	30
9. ábra Munkahelyi jellemzők azok fontossága szerint.....	31
10. ábra Munkatársaival mely csatornákon keresztül tartja a kapcsolatot?	32
11. ábra Mennyire ismeri Ön a jelenlegi munkahelyén a szervezeti elvárásokat?.....	34
12. ábra Jelenlegi munkahelyén értékeli a teljesítményét?	34
13. ábra Munkahelyén munkája hozzáadott értékeit elismerik a vezetés részéről?	36
14. ábra Ön szerint a vezetői stílus befolyásolja a munkavállalói hatékonyságot?.....	37

Kérdőív

1. Neme?

Nő Férfi

2. Mikor született?

1946-1965 között

1966-1979 között

1980-1995 között

1996 után

3. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Egyetem/Msc

Főiskola/Bsc

Érettségi

Szakközépiskola/szakgimnázium

Általános iskolai végzettség

4. Jelenlegi munkahelyén mióta dolgozik?

0-1 év

1-3 év

3-5 év

5-10 év

több, mint 10 éve

5. Milyen eszközöket használ álláskeresésre?

Internetes állásportálok (céges honlapok, Jófogás stb.)

Online álláskereső portálok (Profession, Workania, Jobline)

LinkedIn

Facebook

Lokális, helyi nyomtatott sajtó

Személyzeti tanácsadó cég

Szakmai körök (társaságok) segítségével

Személyes (baráti, rokoni) kapcsolatok

6. Az Ön számára az alábbiak közül mely tényező mennyire fontos egy adott álláshirdetésnél? Az alább felsoroltakat értékelje azok fontossága szerint egy ötös skálán, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem fontos, 3=fontos, 4=inkább fontos, 5=nagyon fontos

A hirdetés szövege (informatív, vizuális)	1	2	3	4	5
Betöltendő munkakör felé megfogalmazott kihívások	1	2	3	4	5
A feladat leírása	1	2	3	4	5
Milyen üzenetet közvetít számomra a cég	1	2	3	4	5

7. Milyen típusú felvételi eljárással találkozott eddigi álláskeresései során?

Telefonos interjú (állásközvetítő cég/vállalati HR)

Személyes találkozó az állásközvetítő cég képviselőjével

Személyes találkozó a vállalat HR szakemberével

On-line interjú (Skype, Zoom, stb.)

8. Mennyire fontos Önnek a munkaidő beosztásának önállósága? 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem fontos, 3=fontos, 4=inkább fontos, 5=nagyon fontos

9. Az alább felsorolt munkahelyi jellemzőket értékelje azok fontossága szerint, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem fontos, 3=fontos, 4=inkább fontos, 5=nagyon fontos

munkaválló beilleszkedése	1	2	3	4	5
munkahely/magánélet egyensúlya	1	2	3	4	5
szakmai előmenetel	1	2	3	4	5
folyamatos önképzés	1	2	3	4	5
megújulás	1	2	3	4	5
önmegvalósítás	1	2	3	4	5
kihívások	1	2	3	4	5
új lehetőségek keresése	1	2	3	4	5
kiszámíthatóság	1	2	3	4	5
hosszútávú életpálya	1	2	3	4	5
kockázatvállalás	1	2	3	4	5
demokratikus struktúra a munkahelyen	1	2	3	4	5

10. Munkatársaival mely csatornákon tartja a kapcsolatot?

e-mail

telefon

csevegő program

közösségi oldalak

videokonferencia

11. Mennyire ismeri jelenlegi munkahelyén az Önnel szemben támasztott szervezeti elvárásokat?

Ismerem és értem a szervezeti elvárásokat

Ismerem a szervezeti elvárásokat, de nem értem azokat

Nem ismerem a szervezeti elvárásokat

Nem ismerem és nem is érdekel a szervezeti elvárás

12. Jelenlegi munkahelyén értékelik a teljesítményét?

Igen

Nem

13. Értékelje egy ötös skálán, az alább felsoroltak közül, mely tényezők megléte fontos Önnek, hogy motivált legyen a munkahelyén? 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem fontos, 3=fontos, 4=inkább fontos, 5=nagyon fontos

Bérezés	1	2	3	4	5
Béren kívüli juttatások	1	2	3	4	5
Tanulási lehetőségek	1	2	3	4	5
Karrierlehetőség cégen belül	1	2	3	4	5
Tisztelet	1	2	3	4	5
Dicséret a vezetés részéről	1	2	3	4	5
Munkahelyi légkör	1	2	3	4	5
Önálló munkavégzés lehetősége	1	2	3	4	5
Kreatív munkafeladatok	1	2	3	4	5
Hiteles (leinformálható) cég	1	2	3	4	5
Átlátható stratégiák	1	2	3	4	5
Csapatszellem	1	2	3	4	5
Társadalmi kampányokban való részvétel	1	2	3	4	5

Szociális háló (étkezés/pihenés/egészség) 1 2 3 4 5

14. Munkahelyén Ön szerint munkája hozzáadott értékeit elismerik a vezetés részéről?

Igen

Nem

Nem minden esetben

15. A vezetési stílus befolyással bír a munkavállalói hatékonyságra?

Igen

Nem

Nem minden esetben

Nem tudom megítélni

16. Milyen tulajdonságokkal rendelkezik az Ön számára a „jó” vezető? Értékelje egy ötös skálán, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem fontos, 3=fontos, 4=inkább fontos, 5=nagyon fontos

Empatikus 1 2 3 4 5

Igazságos 1 2 3 4 5

Barátságos a munkavállalókkal 1 2 3 4 5

Közvetít a vezetés és a munkavállalók között 1 2 3 4 5

Egyszemélyben dönt 1 2 3 4 5

Távolságtartó 1 2 3 4 5

Félti a beosztását 1 2 3 4 5

Nem magabiztos 1 2 3 4 5

Másokra hagyja a döntések meghozatalát 1 2 3 4 5

Nem fogalmaz meg semmilyen kritikát a munkavállalók felé

1 2 3 4 5

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: KISS GERGŐ
A Hallgató Neptun kódja: ROOT74
A dolgozat címe: ÚJ KIHÍVÁS A HR-BEN: GENERÁCIÓK KÜLÖNBÖZŐSÉGEINEK ÖSSZEHANGOLÁSA
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: KOLLÁR PÉTER / EMBERI ERŐFORRÁSOK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóri rendszerébe.

Kelt: 2023 év május hó 03 nap

Kiss Gergő
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.


KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A KISS GERGŐ (név) (hallgató Neptun azonosítója: ROOT74)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekinttem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védelemre
javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Gödöllő, 2023. 05. 04.


Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.

