

A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken

Pálffy Zsuzsanna
Széchenyi István Egyetem, Győr

Bevezetés

Napjaink gyors változásainak, illetve technológiai fejlődésének következtében a munkaerőhiány – főleg képzett szakemberek tekintetében – sürgető problémává vált (European Commission 2015). Mindezek következtében megállapítható, hogy a vállalatok, szervezetek és az emberi erőforrások menedzselésével foglalkozó szakemberek is jelentős kihívásokkal szembesülnek. Nem meglepő, hogy az Aon Hewitt első magyarországi munkavállalóiélmény-kutatásából az derült ki, hogy a megkérdezett ügyvezetők és HR-igazgatók 71%-a a tehetségek vonzását és felvételét, 68%-a a megtartást, és ugyanennyien a motivációt tartják cégüknél a legnagyobb emberierőforrás-kihívásnak (http://hr.aonhewitt.hu/wp-content/uploads/2018/02/Sajtoanyag_munkavallaloi-elmany.pdf).

Az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek számára az ösztönzés és motiválás problémáját azonban összetettebbé és nehezebbé teszi a munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő új generáció. Nem véletlen, hogy a generációk napjaink egyik legkedveltebb kutatási témája: a szakirodalmak alapján megállapítható, hogy „a Z generáció különbözik legjobban a korábbi nemzedékektől” (Kocsis 2017: 158), így menedzselésük is eltérő megközelítést igényel.

A tanulmány egy szakirodalmi összefoglaló, amely arra keresi a választ, milyen generációs sajátosságokkal rendelkeznek az 1995 után születettek, hogyan motiválható és tartható meg hatékonyan a Z generáció (a tanulmányban szellemi munkavállalókra korlátozódva), illetve hogyan alakíthatnak ki a vállalatok a Z generáció számára vonzó munkahelyet.

1. A Z generáció fogalma és jellemző vonásai

„Az eltérő generációk eltérő szemléletet igényelnek az oktatás, képzés és a munkahelyi HR feladatok szempontjából is” (Malatyinszki 2020: 91). A munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő Z generáció megismerése nagymértékben segítheti az emberi erőforrással foglalkozó szakembereket abban, hogy a generáció tagjait sikeresen motiválják és menedzseljék. A szakértők között nincs egyetértés a generációk időbeli lehatárolását illetően, tanulmányomban McCrindle (2014) időintervallumát tekintem mérvadónak, mely szerint a Z generációba az 1995 és 2009 között születettek tartoznak bele. Abban azonban konszenzus van, hogy a generációt mint fogalmat szociológiai értelemben szükséges definiálni. Eszerint „a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport” (Ferincz–Szabó 2012: 88).

A generációkat alakító tényezők komplexitása, továbbá az életkorok előrehaladtával is változatlan jellemzők adják a generációkban történő gondolkodás előnyét. Annak eredményeképpen, hogy leegyszerűsítenek, illetve több szempont alapján képeznek csoportokat, megkönnyítik az élet számos területén a célirányos intézkedéseket, legyen szó például marketingről vagy ösztönzésmenedzsmentről (McCrindle–Fell 2019).

A következőben a Z generáció jellemzőinek áttekintését a generációt formáló kohorszélményekkel összefüggésben ismertetem, azaz „a generációk azon élménytárával, amely átalakítja az odatartozók szemléletmódját” (Töröcsik 2011: 176).

1.1. A szülők mint a Z generáció jellemzőit elsődlegesen alakító tényezők

A generációk formálásában elsődleges hatásuk a szülőknek van. Általánosságban megállapítható, hogy a Z generáció tagjai túlnyomó többségben az X generáció gyermekei, míg az Y generáció szülei a Baby boomerek. A szülők hatásának jelentőségét szemlélteti a következő (1.) táblázat.

	Baby boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
Társadalmon belüli szerep	kollektivista	individualista	kollektivista	individualista
Világhoz való viszony	globális	lokális	globális	lokális
Csoportokhoz való viszony	társadalom	közösség	társadalom	közösség
Szakmai aktivitás szintje	magas	alacsony	magas	közepes
Magánélet aktivitási szintje	alacsony	közepes	alacsony	magas
Alapvető értékrend, hozzáállás	idealista	szkeptikus	optimista	realista

1. táblázat: A generációk váltakozó jellemzői

Forrás: saját szerkesztés Scholz 2014: 35, 38 alapján

Az individualista, szkeptikus X generáció tagjai azt érezték helyénvalónak, ha gyermekeiket a való életre készítik fel, és nem hisznek a Baby boomerek filozófiájában, mely szerint, ha mindenki összefog és erősen dolgozik, mindenki lehet nyertes. Az X generációs szülők egyértelművé teszik: a világban vannak vesztesek és vannak nyertesek. Ennek eredménye egy rendkívül realista Z generáció (Stillman–Stillman 2017). Ebből következik az, hogy a Z generáció nem hisz a munkáltatók által gyakran hangoztatott „nálunk a munkavállaló áll a középpontban” mondatokban. Esetlegesen alacsony lojalitása is annak az eredménye, hogy reálisan méri fel a munkáltató és munkavállaló viszonyát, és alapvetően eltérő érdekeiket. Ennek eredményeképpen a munka és magánélet arányában is jelentős eltérések figyelhetők meg a fiatal generáció esetében: míg a Baby boomer és az Y generációk főleg a szakmai területre helyezik a hangsúlyt, addig az X és Z generáció számára a magánélet válik fontosabbá (Scholz 2014).

1.2. A politika, az oktatás és a gazdaság hatása a Z generációra

A szülők mellett a politika, a gazdaság és az oktatás is nagy hatással bírnak. Scholz a Z generációt politikamentes jelzővel illeti, ugyanis alacsony aktivitás jellemzi a generáció tagjait. A politikai hatások közül érdemes kiemelni, hogy a globális terrorizmus, a kiberterrorizmus, a politikai krízisek, a tömeges migráció világában a Z generáció számára a helyi közösség és a biztonság felértékelődött.

A szerteágazó érdeklődésüknek, illetve az interneten elérhető információknak köszönhetően a Z generációra jellemző, hogy tudásuk jelentős hányada iskolán kívülről származik (Garai-Fodor–Jäckel 2018). Ennek ellenére a Z generáció az a generáció, amely legkorábban lép be az oktatás világába, és onnan a legkésőbb lép ki, valamint a „Z-k” a legformálisabban oktatottak, ami a felsőoktatásban tanulók számának drasztikus növekedésében is tetten érhető (McCrindle 2014). Fontos kiemelni, hogy a Z generációt kreativitás, kitartás, gyakorlatiasság és tudás iránti vágy jellemzi, az élethosszig tartó tanulás életstílusukká vált (Ferincz–Szabó 2012).

A Z generáció attitűdjét, normáit jelentős mértékben befolyásolja a gazdaság. Életük egyik legmeghatározóbb gazdasági eseménye a 2008-as gazdasági világválság és az azt követő hosszú kilábalási időszak volt, amelyet elsősorban a szülőikön keresztül érzékelhettek. Meghatározó élmény marad számukra a jövőbeni munkavállalást illetően, hogy látták, ahogyan szüleik, ismerőseik elveszítik munkahelyeiket. Ebből következik az, hogy – annak ellenére, hogy az Y generációhoz hasonlóan a Z generáció is gyakran vált munkahelyet – a biztonság kérdése felértékelődött (Scholz 2014). A helyzetet nehezíti a 2019 decemberében elinduló COVID-19 koronavírus-járvány is. A The Center For Generational Kinetics (2020) munkatársai egy kutatásuk keretében azt találták, hogy a vírus és következményei az egyik legjelentősebb Z generációt formáló erővé válnak. A COVID-19 vírus megállítását célzó intézkedések, így az iskolák, egyetemek bezárása, illetve a munkahelyeken történő leépítések legnagyobb áldozatai a Z generációs fiatalok.

A gazdaság mint meghatározó attitűdformáló kérdéskörénél érdemes még kiemelni a növekvő jövedelembeli különbségeket, illetve a növekvő kiadásokat és költségeket (Deloitte 2019).

1.3. A technológia, a digitalizáció befolyása a Z generáció jellemzőinek alakulásában

A technológiának és a médiának rendkívül erős hatása van a Z generáció tagjaira. Ezt jól mutatja a Z generáció egyéb, a szakirodalomban gyakran használt megnevezései is: iGeneráció, Gen Tech, Digitális bennszülöttek, Net generáció, Facebook generáció, IT generáció (McCrandle–Wolfinger 2010). Számukra a digitális eszközök, az internet, az online tér olyannyira alapvetővé vált, hogy az online és offline, azaz az internet világa és a valóság közötti határok teljesen elmosódtak. Ösztönösen használják a technológia kínálta lehetőségeket: rendkívül gyorsak, annak következtében pedig, hogy az interneten pillanatok alatt megtalálják a számukra szükséges információt, meglehetősen türelmetlenek is. Olyan előnyös tulajdonságokra tettek szert digitális világban való jártasságuk és az őket érő sok inger révén mint a rugalmasság, problémamegoldó képesség és multitasking (azaz egy időben több feladat elvégzése). Az internet teremtette kommunikációs csatornákon keresztül „termékeny kommunikátorok” (Ferincz 2013: 222), szívesen társalognak emberekkel a világ bármely pontjáról. Ennek eredményeképpen kifejezetten toleránsak különböző kultúrájú, vallású, identitású emberekkel szemben. (Ferincz 2013).

2. Motiváció fogalma és trendjei

„Az alkalmazottak, akik hordozzák a tudást, az egyik legfontosabb erőforrások napjaink hiperkompetitív üzleti környezetében, következtetésképpen az egyéni motiváció, a teljesítmény és a hűség kritikussá válik” (Ferincz 2013: 220). A motiváció fogalmának komplexitásából adódóan több meghatározás is született, alapvetően azonban a motiváció vagy motiválás alatt a „működésükben megragadott indítékok együttesét és folyamatát” (Klein 2007: 298), azaz az emberi viselkedés miértjét értjük.

Armstrong a munkahelyi motivációt két részre bontja, és megkülönböztet belső, illetve külső motivációt. A belső motiváció a munkából fakadó motiváció és a munkakör tartalmához kötődik, míg a külső motiváció az, amikor a menedzser olyan ösztönzőket használ, mint a béremelés, jutalom, bónusz (Ablonczyné–Pongrácz 2020). Fontos hangsúlyozni, hogy a belső ösztönzők hatása mélyebb és jelentősen tartósabb is (Matiscsákné 2012). Pont ebből adódik, hogy napjainkra az ösztönzési rendszerek túlléptek a gazdasági ösztönzőkön.

Különösen jellemző lesz a Z generáció esetében az anyagi ösztönzők jelentőségének viszonylagos visszaszorulása: a szakirodalomban egyetértenek abban, hogy az anyagi kompenzáció a korábbi generációkhoz képest kisebb jelentőséggel bír. Amennyiben adott a választási lehetőség egy jobban fizető, de unalmas munka, illetve egy kifejezetten érdekes, azonban kevésbé jól fizető állás között, a Z generáció nagy valószínűséggel az utóbbit

választja (Deloitte 2019). A magasabb szintű igények kielégítését célzó nem anyagi motivátorok hatását már egészen korán felismerték. A tanulmány rövidségéből adódóan most csak Herzberg kéttényezős modelljére korlátozódok. Herzberg és munkatársai az 1960-as években végzett kutatásaik során azt találták, hogy olyan tényezők, mint a szakmai fejlődés lehetősége, hozzáértés megbecsülése, előrelépés lehetősége, felelősség, a munka tartalma és a teljesítmény jó közérzetet keltőknek bizonyulnak a munkavállalók körében. Ezeket az elégedettséget keltő tényezőket nevezte Herzberg motivátoroknak. Ezzel szemben rossz közérzetet, azaz elégedetlenséget okozó tényezők a munkakörülményekkel, azaz a fizetéssel, munkafeltételekkel, vezetéssel, biztonságérzettel, beosztással voltak összefüggésben. Ezeket az elégedetlenség irányába ható tényezőket nevezte Herzberg higiéniés tényezőknek. Herzberg a motivációs szint emelésének lehetőségét a munkakör gazdagításában (nagyobb felelősség és nagyobb szabadság), a munkakör kibővítésében (több hasonló jellegű feladattal történő megbízás) és a munkakör cseréjében, rotációjában (munkafeladatok változtatásában) látta. (Takács et al. 2012).

Új elméletnek számít Pink (2010) motiváció 3.0-nak nevezett elmélete. Eszerint a biológiai és a külső motivációk mellett létezik egy harmadik motiváló tényező is, amely az ember arra vonatkozó igénye, hogy a munkájában képességeit és tudását kibontakoztathassa, illetve fejlődhessen, valamint önállóan, maga végezze feladatait és irányítsa a jövőjét. Ez az elmélet lényegesen közelebb áll a Z generáció motivációjához (Pink 2010).

3. A Z generáció motiválási és megtartási lehetőségei a generáció munkával szemben támasztott elvárásai függvényében

„Az újabb és újabb generációk változást hoznak a szervezetek életébe, amit más nagy horderejű változáshoz hasonlóan menedzselniük kell a szervezeteknek” (Meretei 2017: 11). A munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő Z generáció nagy önbizalmából adódóan magas és változatos elvárásokat támaszt az őket foglalkoztató szervezetekkel szemben. Igényeiknek és elvárásaiknak megismerése különösen fontos, hisz a jövő munkavállalóit jelentik, akik technológiai jártasságuknak, intelligenciájuknak és magas szintű nyelvismeretüknek köszönhetően a vállalatok versenyképességének kulcsfontosságú tényezői (Bencsik et al. 2017; Vehrér–Pongrácz 2018).

3.1. Motiválási és megtartási lehetőségek a „Kivel dolgozni?” kérdéskör kapcsán

A Z generáció szociális jellemzői gyakran sztereotip következtetések levonását eredményezik. Annak ellenére, hogy a fiatal generációt gyakran látjuk a telefonjával a kezében, és a különböző közösségi oldalakon keresztül tartja a kapcsolatot ismerőseivel, a szemtől szembeni, személyes kommunikáció kiemelkedő jelentőséggel bír számukra, ahogy alapvető értékeikhez a személyes kapcsolatok, a közösséghez tartozás is hozzátartozik (Ferincz 2013). A generáció tagjai igénylik a jó munkaközösséget, hisz legyen szó munkáról vagy magánéletről, alapvető céljuk, hogy jól érezzék magukat (Stillman–Stillman 2017).

A Z generáció számára nemcsak a munkatársakkal való jó kapcsolat különösen fontos, hanem a vezető elérhetősége is elvárás a részükről. Olyan vezetők hatnak ösztönzően a Z generációra, akik emberközpontúak, jó kommunikációs készséggel rendelkeznek, őszinték, határozott megjelenésűek (Konczosné 2017). Ezen felül a vezetőnek egy olyan kultúra kialakítását kell szorgalmaznia, amely támogatja az oldott, kellemes légkört, amelyben fenntarthatók a jó munkatársi kapcsolatok. Az átlátható és munkavállalókat tisztelő, elismerő környezet kiváló motivátor a Z generáció számára (McCrinkle–Fell 2019). A történelem legdiverzebb, a sokszínűséget leginkább elfogadó generációja elvárja továbbá, hogy a munkáltató fenntartások nélkül alkalmazzon különböző kultúrájú, nemű, identitású, életkorú és származású munkavállalókat. Szívesen dolgoznak együtt különböző emberekkel, számukra motiváló, kreativitást növelő erővel bír a sokszínű munkavállalói összetétel (Deloitte 2019.).

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

A vezető személyének és a jó munkahelyi légkörnek a jelentősége főleg a Z generáció megtartása kapcsán válik igazán fontossá: míg belépéskor inkább az anyagi kompenzáció mértéke és a munkakörülmények mérlegelése a fő szempont, addig távozáskor a felettes hozzáállása, illetve a munkahelyi légkör a legfőbb mérlegelési szempontok (<http://brandma.hu/egyeb/employer-branding-a-z-generacio-megszerzeseert/>).

Nemcsak a vezető személye, de maga a szervezet is fontos aspektus munkahely választásakor, valamint a vállalatnál maradás kérdésének eldöntésekor. A Z generáció számára rendkívül fontos, hogy a munkahelyük identitást adjon nekik, azaz azonosulni tudjanak a vállalat céljaival. Ezt hivatott kialakítani az úgynevezett employer branding, a munkáltatói márkaépítés. Ennek kialakításában fontos szerepet kapnak az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek, akiknek feladata az is többek között, hogy a jól kialakított márkát és értékeket a célcsoport, azaz jelen esetben a Z generáció felé is kommunikálják (<http://brandma.hu/egyeb/employer-branding-a-z-generacio-megszerzeseert/>).

Érdeemes odafigyelni arra is, hogy a vállalat társadalmi felelősségvállalás terén is elhivatott legyen, ez növeli ugyanis a környezettudatos Z generáció (McCrindle 2014) büszkeségét és elköteleződését. A társadalmi és környezetvédelmi értékek megállapításakor motiváló erővel bír, ha a munkavállalókat a célok kitűzésekor bevonják a döntésekbe. Azáltal, hogy a különböző generációk a döntéshozatalba történő bevonás által érvényesíthetik saját elképzeléseiket, magukénak érezhetik a célokat. Mindez a belső motiváció kiváló motorja (Taródy 2012).

3.2. Motiválási és megtartási lehetőségek a „Mit dolgozni?” kérdéskör kapcsán

A Z generáció motiváltságához, elégedettségéhez nagymértékben hozzájárul maga a munka tartalma, a munkatevékenység értéke, lényege. Izgalmas változatosságot és kreativitást rejt magában például a projektalapú munkavégzés. Éppen ezért célszerű a Z generációt folyamatosan változatos és kihívásokkal teli feladatokkal ellátni. A tehetséges Z-k számára különös motivátor, ha részben vagy egészben a projekt irányításával is megbízza őket a munkáltató (<https://www.insperity.com/blog/managing-gen-z/>). Ugyancsak jó alternatívák a motiválásra a korábban már Herzberg elméletéhez kapcsolódóan említett munkakör-rotáció vagy a munkakör gazdagítása, ugyanis ezek a megoldások csökkentik a monotonitást, és megteremtik a folyamatos változatosságot és kihívással teli munkavégzést. Fontos azonban megemlíteni, hogy a módszer csak akkor működik, ha a munkavállaló igényli a kiteljesedés, előrelépés, fejlődés lehetőségét (Takács et al. 2012).

A Z generációt az is motiválja, ha a munkaköri leírást maguk állíthatják össze. Ezt mutatja Stillman és Stillman felmérése, mely szerint a fiatal generáció megkérdezettjeinek 56%-a szívesen meghatározná saját munkaköréhez tartozó feladatait, mintsem egy egységes, előre megállapított leírást kövessen. Ennek oka meglehetősen egyszerű: a Z generáció tagjai hisznek abban, hogy egyedi képességeket és tudást képesek a vállalat rendelkezésére bocsájtani. Ennek alapján pedig ők maguk azok, akik igazán személyre tudják szabni, mi az, amit szívesen és jól el tudnak végezni a vállalatnál, valamint így nem marad kiaknázatlan erőforrásuk (Stillman–Stillman 2017).

3.3. Motiválási és megtartási lehetőségek a „Hogyan dolgozni?” kérdéskör kapcsán

A munkamód több motiválási és megtartási lehetőséget is rejt magában. A Z generáció számára fontos, hogy ne kelljen unatkozni a munkahelyen, folyamatosan legyen valamilyen tevékenység, amit végezhetnek. A munkáltatónak célszerű alkalmazkodnia ahhoz, hogy a fiatalok unatkozás helyett ellenőrizni fogják magánjellegetű üzeneteiket. Az aggályokkal ellentétben ez nem vezetne a teljesítmény romlásához vagy a figyelem csökkenéséhez, ellenkezőleg, az alatt a rövid, virtuális térben töltött idő alatt feltöltődnek. Ezért jó ösztönző

lehet, ha bizonyos időközönként engedélyezve lenne munkaidőben a közösségi média használata (Ferincz 2013).

„A „Z nemzedék” számára a feladatok végrehajtása és a döntések meghozatala során legfontosabb igények a következők: megfelelő döntési autonómia, nagyfokú szabadság, testreszabhatóság és rugalmasság” (Taródy 2012: 208). Ösztönző erővel bír ezáltal az, ha a vezetők lehetőséget biztosítanak a felelősség vállalására és az önálló munkavégzésre. A napjainkban egyre többet hangoztatott empowerment (felelősségteremtés, felhatalmazás) a Z generáció részéről elvárásként fogalmazódik meg (McCrimdle–Fell 2019).

Mindez természetesen nem jelent teljes kontrollálatlanságot. Ellenkezőleg: a Z generáció számára ösztönzően hat a vezetők mentori segítsége és gyakori visszajelzése. A mentorálás nem csak a Z generáció számára előnyös, hanem a vállalaton belül is segíti az értékek és a tudás átadását. Fontos, hogy a Z generáció is szívesen segít idősebb kollégáinak olyan területeken, amelyekben jártasabbak (például számítástechnika terén) (McCrimdle–Fell 2019). A vezető részéről érkező mentorálás főként az eredmények kontrollálását és a visszajelzések nyújtását jelenti. A Z generációt kifejezetten ösztönzi, ha legalább hetente értékelést kap a teljesítményéről, ahol a jövőbeni terveiről is szót lehet ejteni. Érdekes tehát a Z-k számára egy rugalmasan kialakított teljesítményértékelési rendszert működtetni, ahol lehetőségük nyílik személyesen is konzultálni eredményeikről és lehetőségeikről (Taródy 2012).

A korábban említett önálló munkavégzés hangsúlyozása nem véletlen: a Z generáció – az Y generációval ellentétben – nem kifejezetten csapatjátékos (bár erről a szakirodalmi vélemények megoszlanak). Annak ellenére, hogy szívesen működnek együtt akár idősebbekkel is, a „teamekben”, azaz csapatokban való dolgozást nem preferálják. Amennyiben mégis erre kerülne sor, a kis csoportokban történő munkavégzést választják egy elkülönített, erre alkalmas irodarészben. Legkevésbé a virtuális csapatok vonzzák a generáció tagjait, a személyes jelenlét ezen a ponton is fontos számukra (https://www.roberthalf.ca/sites/roberthalf.ca/files/documents/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec_0_0.pdf).

A Z generáció – látva, hogy szüleik jelentős erőfeszítéseket fektettek a munkába – nem kívánja testi, lelki, szellemi egészségét a munkavégzésnek alárendelni. Ezért megtartásuk egyik kiváló módszere az egészséges munkahely kialakítása. A vállalat az egészségmegőrzés és stresszmentes életmód érdekében olyan erőfeszítéseket tehet, mint az egészséges táplálkozás lehetőségének biztosítása, ergonomikus irodai berendezések (kényelmes szék, megfelelő hőmérséklet stb.) alkalmazása, stresszkezelő és egyéb tréningek szervezése, családbarát munkahellyé válás szorgalmazása vagy sportolási lehetőség biztosítása (<http://brandma.hu/egyeb/munkaero-megtartas-modszerei-egeszseges-munkahelykent-konnyebb>).

A stresszmentes munkavégzéshez hozzátartozik továbbá az is, ha munkaidőn kívül a munkavállaló nem kap e-maileket, illetve telefonhívásokat a munkájával kapcsolatban. Ennek a jelentősége a Z generáció számára – aki egyébként a privát élete részére „always on”, azaz állandóan elérhető – felértékelődött, ugyanis a legfiatalabb generáció részéről jelenik meg legerőteljesebben a munka és a magánélet elválasztása, azaz az úgynevezett „work-life balance” megteremtése (Scholz 2014). A „work-life balance” számos eszköze hozzájárul a Z generáció motiválásához, elégedettségének növeléséhez és megtartásához. Így például a túlmunka csökkentése, az igény szerinti, rugalmas munkaidő, részmunkaidő, rövidített munkaidő vagy olyan szolgáltatások, mint a tanácsadás, oktatás, sportlehetőségek (Keveházi 2008).

3.4. Motiválási és megtartási lehetőségek a „Hol, mikor és mivel dolgozni?” kérdéskör kapcsán

A munka-magánélet éles szétválasztását szolgálja a fix munkahely, iroda, ahova bejárhatnak a fiatalok munkatársaikhoz. A home-office, azaz az otthonról történő munkavégzés lehetősége éppen ezért a Z generációt nem motiválja, hisz a munkahelyi életnek és a magánéletnek az összemosódását eredményezné. Fontos számukra azonban a rendszeren belüli rugalmasság: bizonyos esetekben eldönthessék, hogy honnan kívánják a munkát elvégezni: otthonról vagy esetleg máshonnan.

Ami a munkahelyi környezetet illeti, a Z generáció nem szeret izoláltan dolgozni, azonban fontos számára a saját, fix asztal, amely az egyterű irodákon belül valamilyen formában elkülönül másokétól. Előnyben részesítik például az ergonomikus berendezésekkel kialakított kisebb irodákat, amelyeken néhány fővel osztoznak csupán (Scholz 2014).

Ugyanígy a struktúrán belüli rugalmasság lesz a kulcsszó a munkaidő meghatározásakor is: a fix, szabályozott munkaidő biztosítja számukra azt, hogy véletlenül se kerüljenek a munka „mókuskerekébe” (Scholz 2014), azonban a változtatás lehetőségét itt is szükséges fenntartani. Így érdemes néhány órányi rugalmasságot biztosítani olyan esetekre, ha később tudnak csak beérni, vagy ellenkezőleg, korábban el szeretnék kezdeni a munkát. Ugyancsak ösztönzően hat, ha nem kell, akkor is bent ülniük a munkahelyen, ha éppen nincs munka (Ferincz 2013).

A digitális bennszülött generáció számára alapvető, hogy mindennapjai részét képezik a különböző technikai eszközök. Mindezeket munkavégzés során sem kívánja nélkülözni, a modern technológiával való ellátottság alapvető elvárása (Stillman–Stillman 2017).

3.5. Motiválási és megtartási lehetőségek a „Mi célból, miért dolgozni?” kérdéskör kapcsán

Ahogy már korábban említésre került (v.ö. 3. Motiváció fogalma és trendjei, motivációs eszközök), a Z generáció számára – annak ellenére, hogy a pénzbeli juttatás továbbra is az alapvető és elsősorú kompenzáció – a pénzbeli ösztönzők kevésbé hangsúlyosak, azaz a magasabb szintű igények kielégítése iránti vágy megnőtt (Taródy 2012).

A Z generáció alapvető elvárása, hogy munkája során tapasztalatot szerezhessen, szakmailag fejlődhessen, és a gyors előrelépési lehetőség biztosítva legyen számára. A generáció ösztönzése érdekében fontos, hogy a vállalat rendelkezzen a munkatársak számára átlátható képzési- és karriertervvel. Az előreláthatóság azért különösen fontos, mert a fiatal generáció szereti tudni, mire számíthat, és amennyiben nincs lehetősége feljebb lépni, fejlődni belátható időn belül a vállalatnál, nagy valószínűséggel új munkahelyet fog keresni.

A világ első legdiverzebb generációját azonban a hagyományos hierarchikus karrierutak nem motiválják. Sokkal fontosabb számukra az érdeklődésüknek és igényeiknek megfelelő fejlődés és növekedés. Így érdemes a vállalatok részéről rugalmasabbnak lenni a stratégiából származó elvárások és az egyéni igények összehangolásakor (Stillman–Stillman 2017). Ugyancsak döntési lehetőséget kell biztosítani képzések terén is, hisz a Z generáció egyéni érdeklődésének megfelelő és főleg informális képzési formákat helyezi előtérbe (Bencsik et al. 2017). Azáltal, hogy a vállalatok képzési lehetőségeket biztosítanak, azaz befektetnek a Z generációs munkavállalókba, növekszik a munkahely biztonságának az érzete is.

A vállalatoktól a különböző generációk és a rendkívül sokszínű Z generáció megköveteli a jövőben, hogy minél több szinten képesek legyenek valamilyen személyeset, egyedit felkínálni a munkavállalóknak, ami által mindenki talál magának valamit, ami elégedetté teszi. Így anyagi kompenzáció terén is érdemes személyre szabott kompenzációs csomagokat kialakítani, amire kiváló lehetőséget biztosítanak a különböző jutalmak, bónuszok vagy cafeteria (<https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>).

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

Összegzés

A Z generációt ahhoz, hogy sikeresen menedzselni lehessen, meg kell ismerni, de főként meg kell érteni azokat az eseményeket és a világban végbemenő trendeket, amelyek a fiatal generációt formálták, alakították. Annak a felgyorsult, profitorientált, technológia uralta világrendszernek, amelyben ma élünk, a Z generáció nem alakítója, csupán elszenvedője. A fogyasztói társadalom, az információs technológia, a pénz körüli negatív érzelmek, mint a mohóság, a kilátástalanság, a lazább családi kötelek, a terrorizmus és egyéb, napjainkban felerősödő trendek közepette született generáció nem okolható azért, amilyen, hisz a korábbi generációk által teremtett világ formálta őket (Tari 2011).

„A fiataloknak csak két bajuk van a munkahellyel: a munka és a hely” (<https://forbes.hu/uzlet/emocionalis-marketing-munka-fiatal/>). Ez csak egyike a sok cikknek, amelyek a Z generáció munkavállalásával kapcsolatban jelennek meg a hírportálokon. Ez azt mutatja, hogy a Z generáció megfelelő menedzselésére még nincs mindenki kellően felkészülve, pedig a munkaerőpiacon növekvő jelenlétük sürgetővé teszi a probléma kezelését. Tari (2011: 43) kiválóan fogalmazza meg a generációval való foglalkozás fontosságát: „Talán az ABC végén vannak, de nemsokára ők lesznek az élen, hogy kezeljék az eddigi legkomplexebb problémákat, amit ez a világ valaha látott.”

Irodalom

- Ablonczyné Mihályka L.–Pongrácz A. 2020. Gondolatok a motivációról vállalati kontextusban. In: Kecskés P. (szerk.): *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok II.* Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar. 8.–20.
- Bencsik A.–Horvtáh-Csikós G.–Juhász T. 2017. Az Y és Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyeken. *Taylor* 9(2): 121–128.
<http://brandma.hu/egyeb/employer-branding-a-z-generacio-megszerzeseert/> (Letöltve: 2020. 10. 28.)
<http://brandma.hu/egyeb/munkaero-megtartas-modszerei-egeszseges-munkahelykent-konnyebb> (Letöltve: 2020. 10. 30.)
- Deloitte 2019. *Welcome to Generation Z.*
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf> (Letöltve: 2020. 10. 11.)
- European Commission 2015. *Determining Labour Shortages and the Need for Labour Migration from Third Countries in the EU.* https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/european_migration_network/reports/docs/emn-studies/emn_labour_shortages_synthesis_final.pdf (Letöltve: 2020. 09. 10.)
- Ferincz A. 2013. Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Ekonomické štúdie – Teória a Prax.* Komarno 220–228.
- Ferincz A.–Szabó Zs. R. 2012. Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaiügyi Szemle* 2012(2): 88–93.
<https://forbes.hu/uzlet/emocionalis-marketing-munka-fiatal> (Letöltve: 2020. 10. 16.)
- Garai-Fodor M.–Jäckel K. 2018. Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében – milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”-k. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.* 2018: 70 – 80.
http://hr.aonhewitt.hu/wp-content/uploads/2018/02/Sajtoanyag_munkavallaloi-elmany.pdf (Letöltve: 2020. 10. 10.)
<https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> (Letöltve: 2020. 10. 31.)
<https://www.insperity.com/blog/managing-gen-z/> (Letöltve: 2020. 10. 30.)

- Keveházi K. (szerk.) 2008. *A Családbarát Munkahely Díj megújítása*. http://jollelet.com/magyar/wp-content/uploads/Csaladbarat_Munkahely_tanulmany.pdf (Letöltve: 2020. 10. 31.)
- Klein S. 2007. *Vezetés-és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Kocsis A. 2017. Z-generáció társadalmi kihívásai, avagy hogyan alkalmazkod(j)unk a jövő fiataljaihoz? In: Torgyik J. (szerk.): *Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből*. Komarno: International Research Institute s.r.o. 151–159.
- Konczosné Szombathelyi M. 2017. Munkahelyek, irodák, generációk és nemek: Hogyan alkalmazkodik a munkahelyek építészete a generációs és nemi elvárásokhoz? *Társadalmi nemek tudománya interdiszciplináris E-folyóirat* 7(1): 90–106.
- Malatyinszki Sz. 2020. Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok* 2020 (1): 90–101.
- Matiscsákné Lizák M. (szerk.) 2012. *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- McCrindle, M. 2014. *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
- McCrindle, M.–Fell, A. 2019. *Understanding Generation Z. Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
- McCrindle, M.–Wolfinger, E. 2010. Az XYZ ÁBÉCÉJE. A nemzedékek meghatározása. *Korunk* 3(21/11): 13–18.
- Meretei B. 2017. Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány* 48(10): 10–18.
- Pink, D. 2010. *Motiváció 3.0*. Budapest: HVG Kiadó.
https://www.roberthalf.ca/sites/roberthalf.ca/files/documents/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec_0_0.pdf (Letöltve: 2020. 10. 30.)
- Scholz, C. 2014. *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.
- Stillman, D.–Stillman, J. 2017. *Gen Z @ Work. How the Next Generation is Transforming the Workplace*. New York: Harper Collins.
- Takács S.–Csillag S.–Kiss Cs.–Szilas R. 2012. Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzünk alkalmazottakat itt és most?” *Vezetéstudomány* 43(2) 2–17.
- Tari A. 2011. *Z generáció*. Budapest: Tercium Kiadó Kft.
- Taródy D. 2012. A „Z generáció” vezetése. In.: Szabó Zs. R. (szerk.) 2012. *Innováció vezetői szemmel. Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják*. Budapest: AULA Kiadó Kft. 193–215.
- The Center For Generational Kinetics 2020. *The State of Gen Z*. <https://genhq.com/annual-gen-z-research-study/> (Letöltve: 2020. 10. 16.)
- Töröcsik M. 2011. *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Vehrer A.–Pongrácz A. 2018. *Generation Management Tendencies in Virtual Education*. In: IEEE – IEEE (szerk.) 2018. 9th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications (CogInfoCom). Piscataway (NJ), Amerikai Egyesült Államok. 399–403.