

Az Y generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken

Szretykó György
Széchenyi István Egyetem, Győr

1. Bevezetés

Az utóbbi időben a vállalatok/cégek és az intézmények egyik legnagyobb problémája a folyamatosan emelkedő munkaerőhiány és a magas fluktuáció. Ilyen körülmények között a cégek/intézmények egymást túllícitálva küzdenek a kreatív, minőségi munkaerőért. A munkaadók elvárásai mellett egyre magasabbak a munkavállalók elvárásai is. Különösen érvényes ez a megállapítás az Y generáció tagjait illetően.

A tanulmányomban egyrészt felvázolom az Y generáció fogalmát, jellemző vonásait, munkahelyválasztásának szempontjait, másrészt a magyar és az amerikai Y generáció elvárásai közötti különbségeket, harmadrészt az Y generáció munkahelyen való megtartásának stratégiáját és hatékony menedzselését.

A tanulmány alapvetően szakirodalmi összegzés, amely nem tartalmaz empirikus kutatást. A hivatkozott szakirodalmakat két szempont alapján választottam ki: egyrészt a korábban a témában megjelent tanulmányaim alapján, másrészt a nemzetközi szakirodalom alapján. Mindezek következtében a tanulmány nem a „bevezetés, szakirodalmi áttekintés, módszertan, eredmények, következtetések” felépítését követi.

2. Az Y generáció fogalma, jellemző vonásai és a munkával kapcsolatos elvárásai

2.1. Az Y generáció munkahelyválasztásának szempontjai

A nemzetközi és a magyar szakirodalomban az Y generációról különböző elnevezést lehet találni, de mindegyik szerző egyetért abban, hogy ezek a fiatalok a digitális nemzedék első hullámát jelentik. A legtöbb magyar szerző az 1980 és 1995 között születetteket, míg az amerikai szakirodalom többsége az 1980–2000 között születetteket sorolja ide (Brown–Carter–Collins et. al 2009).

Megállapítható, hogy a nemzedék tagjai az elmúlt néhány évben léptek be, vagy a közeljövőben fognak belépni a munkaerő piacra. A munka világában komoly kihívást jelent a jelenlétük, ugyanis elődeiket megszégyenítő önbizalommal szállnak szembe a megkövült szabályokkal, s emellett más kompetenciákkal is rendelkeznek, mint az elődeik. Ezek a fiatalok jelentik ugyanis a digitális nemzedék első hullámát, ebből adódóan számukra a számítástechnika szinte alapvető feltétel nemcsak a munkában, hanem a hétköznapi életben is (Szretykó 2012).

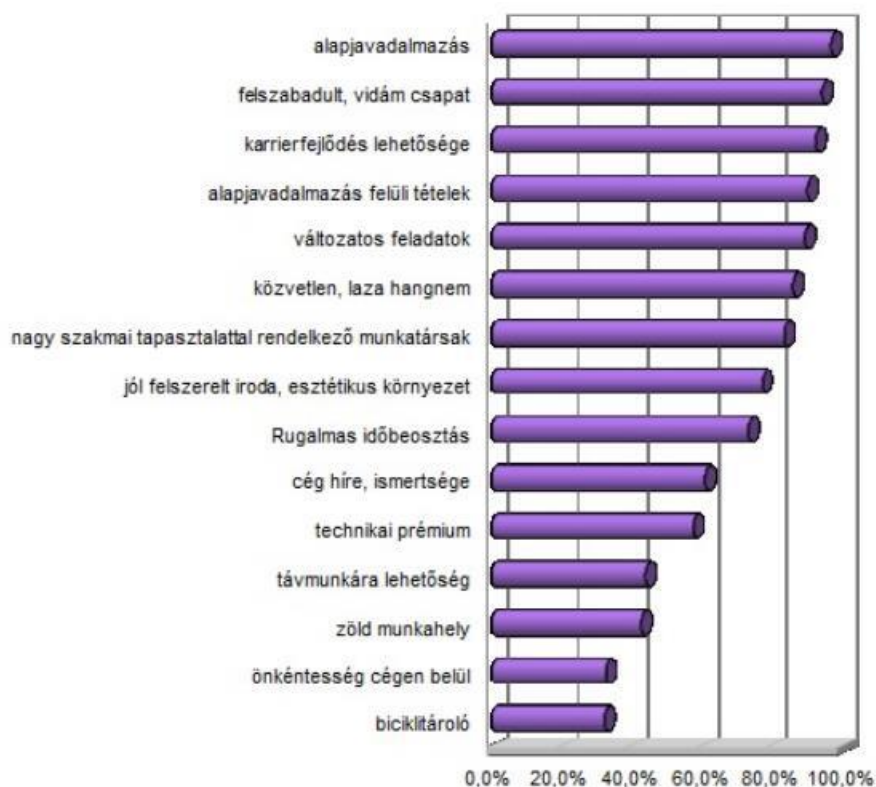
Kolnhofer és Reicher (2016) kutatásában az Y generáció tagjait kérdezték saját generációs jellemzőiről és a következő 10 tulajdonságot választották a legtöbben: a személyes kapcsolatok hiánya, közösségi oldalakon való jelenlét, technológiai függőség, az elnyújtott felsőfokú tanulmányok, városlakók, éntudat, innovációra való fogékonyság, panaszkodó trendkövető, idegen-nyelv használat.

A posztmodern világ szülöttei, akik tehetségesek, kifejezetten okosak, elődeikhez viszonyítva pedig eltérő magatartással rendelkeznek a tanulásban és a munkavégzésben egyaránt. A gyakorlati megvalósítás hívei. Multikulturális környezetben gyorsan be tudnak illeszkedni és szeretnek csoportban dolgozni. Az értékeik is különböznek az előző generációkétól. Pl.: felértékelődött bennük a pénz és a gazdagság elérésére való törekvés. Az élet értelme, annak keresése esetükben nem mérvadó a motivációjuk növelésében. Csökken a fogékonyságuk a politikai események megismerése, vagy a környezetért való aggodalom iránt. Mindezek következményeként lehet leírni azon jellemzőjüket, mint például a túlzott merészség,

kockázatvállalás, vagy a következményekkel való nemtörődomség. Ez vonatkozhat az élet egész területeire: család, magánélet vagy a tanulmányokra is (Pais 2013).

Pozitív tulajdonságaik közé sorolható, hogy egységesen jól képzettek és kellő önbizalommal rendelkeznek, határozott a fellelésük. Érdeklődést mutatnak minden új technológiai tudás felé, amelyet könnyen el is tudnak sajátítani. A kreativitásuk és a vállalkozói hajlandóságuk is kimagasló, mindig lebeg valami kitűzött cél a szemük előtt, amelyet önállóan szeretnének elérni. Ehhez kapcsolódóan jellemző személyiségjegyük az individualizmus, ugyanakkor mégis csoportorientáltak. Nagyon önértékesek és előfordulhat a narcisztikus magatartás is. Természetesen nem lehet egy teljes nemzedékre ugyanazokat a jellemzőket ráhúzni, hiszen minden ember egyedi tulajdonságokkal rendelkezik. Ily módon megállapítható, hogy az imént felsorolt pozitív és negatív tulajdonságok, magatartásminták nem egységesen, hanem általánosságban vonatkoznak az Y generációra (Szlávicz–Szretykó 2013).

Az előző generációkhoz képest az Y generáció a saját elvárásai alapján választ a munkahelyek között. A Coaching team Y HoRizont 2013-ban végzett egy kutatást az Y generáció munkahelyválasztás szempontjairól, amely 500 fős mintavételen alapult. A kutatás eredményeit az alábbi ábra foglalja össze:



1. sz. diagram: Az Y generáció munkahelyválasztásának szempontjai

Forrás: <http://privatbankat.hu/karrier/y-generacio-nehez-oket-magyar-munkahelyen-tartani-262622>
(Letöltve: 2013.10.01.)

A fenti ábra alapján megállapítható, hogy az anyagi szempontok kerültek előtérbe, az alapbér nagysága, majd a kiegészítő juttatások. Ezt követően a munkahelyi légkör ugyanolyan fontossági szerepet töltött be a választás során. Ezután a karrierlehetőségek szerepeltek a választás középpontjában. A munkahelyi felszereltség nagyobb előnyt élvez, mint a cégnek a hírneve. Igénylik a modern környezetet, a szép irodát, ahová jó érzés bemenni dolgozni. A multinacionális környezet abszolút előnyt élvez a választásnál. Az Y generáció lojalitása a

cégekkel szemben csekély. Csak addig maradnak egy cégnél, amíg hasznot tud biztosítani számukra. Már a munka kezdetekor magas fizetést várnak el.

Az Y generáció tehát magas elvárásokat támaszt a munkahelyekkel szemben. A munkát akarják alakítani a saját életükhöz, nem pedig az életüket alakítják át a munkájukhoz. Sokszor úgy jelentkeznek egy munkahelyre, hogy személyes karrierfejlődésükről, javadalmazásukról egy előre látható kész tervet akarnak látni. A munkahelyválasztás során tudatosan gyűjtenek információt az adott cégekről, véleményt formálnak és összehasonlítják azokat még azelőtt, hogy személyes interjúra kerülne sor. A cégeknek biztosítaniuk kell számukra kompetenciák folyamatos fejlesztését, amennyiben szeretnék megszerezni és megtartani a fiatal munkavállalókat.

2.2. A magyar és az amerikai Y generáció elvárásai közötti különbségek

A magyar és az amerikai Y generáció elvárásai az ideális munkahellyel kapcsolatban számos tekintetben hasonlítanak. Igényük az, hogy a munkahelyen legyen közös pihenő, legyen kellemes a környezet, a cég támogassa a kreativitást és a csoportmunkát. Emellett fontos követelmény a munka- és a magánélet egyensúlya, a tanulás és a folyamatos fejlődés, a szakmai siker és a tapasztalatszerzés lehetősége. Mivel a fiatalokra jellemző a türelmetlenség, szeretnék viszonylag gyorsan eredményeket elérni. Továbbá azt várják, hogy a munkakörük kihívást jelentsen, legyen igazságos a bérezés, fejlődhessenek és karriert építhessenek. A Steelcase projekt eredményei alapján (Lahade-Ayoub et. al 2009) a fiatalok nem preferálják az otthoni munkavégzés lehetőségét, annak ellenére, hogy eszközeik meg vannak hozzá.

A kutatás alapján a magyar és az amerikai Y generáció közötti különbségeket az alábbi táblázatban foglalom össze:

Jellemzők	Magyar fiatalok	Amerikai fiatalok
Legjellemzőbb elnevezéseik	Y generáció, netgeneráció, ezredfordulósok	millennials, Y gen
Életkor szerinti besorolás	főként 1980-1995	főként 1980-2000
Főbb tulajdonságok	szorongás, a tervek külső meghatározottsága, kilátástalanság	túlféltettek, modern családmodellek (pl. egynemű szülők), brand me
Társadalmi folyamatok, melyek hatottak a szocializációjukra	rendszerátalakítás utóhatásai	9/11, OJ. Simpson
Oktatási rendszer	nagy mennyiségű lexikális tudás elsajátítása	kompetenciafejlesztés
Munkaerő-piaci részvétel és tapasztalat	átlagosan 18,9 évesen kezdenek dolgozni, kisebb arányban dolgoznak iskola mellett	iskola melletti munkavégzés, átlagosan 16 éves korban szerzik az első állást. Jellemző az önkéntes munka és az adakozás
Technikai ellátottság	általában rosszabb feltételek	nagyobb arányban rendelkeznek saját autóval, okos telefonnal, interneteléréssel otthonukban
Ideális munkahely	a hely legyen könnyen megközelíthető (pl. tömegközlekedéssel)	legyen nagyvárosban, fontos a munkaadó társadalmi felelősségvállalása,

		empowerment, zöld iroda, mentorálás, környezettudatos gondolkodás
Ideális munkakörnyezet	kellemes légkör, fontos a főnök személye	saját tároló, újrahasznosítás, szelektív hulladékgyűjtés, biciklitároló, stand by mode az irodai berendezéseken, napelem, brainstorming, természetes fény
Fő motiváló tényező munkahelyválasztásnál	jó fizetés és az anyagi elismerés	„work hard play hard”, a munka legyen szórakozás

1. sz. táblázat: A magyar és az amerikai Y generáció közötti különbségek

Forrás: saját szerkesztés Tuybaraud 2010: Tari 2010: Szlávicz-Szretykó 2012 és Szretykó 2012 alapján

A táblázatból kitűnik, hogy a magyar és az amerikai fiataloknak egyaránt magas igényeik vannak a munkaadójukkal és a munkavégzés helyével szemben. Elvárásuk, hogy a vezetés támogassa a kreativitást, együttműködést, törekedjen a csoportmunkára, valamint éljen brainstorming eszközével. A munkatevékenység igazodjon az életvitelükhöz, legyen igazságos a bérezés, továbbá amennyiben úgy adódik, intézhessék ügyeiket munkaidőben. A munkaidő legyen rugalmas, ami azt jelenti, hogy a munkakör vagy a pozíció ne követelje meg az állandó készenlétet, később pedig azt, hogy összeegyeztethető legyen a családalapítási tervekkel.

Az Y generáció szerint az ideális vezető nyílt, becsületes, kompetens, elismeri a jól végzett munkát, folyamatos visszajelzést és pontos utasításokat ad. Ezzel egy időben meghagyja a lehetőséget az önálló döntéshozásra a munkavégzést illetően, továbbá bevonja a fiatal munkavállalót is a szervezeti folyamatokba. Mivel az amerikai fiatalok egyik tulajdonsága a különböző szervezetek számára történő adakozás, a munkavégzéssel kapcsolatos igényeik között szerepel az önkéntes tevékenység és a jótékonykodás lehetősége. Az amerikai fiatalok 79 %-a tartja fő szempontnak a munkahely kiválasztásánál, hogy az legyen közel az állandó lakóhelyhez, valamint lehetőleg egy városban helyezkedjen el. A magyar fiataloknál fontosabb szempont az, hogy a hely legyen könnyen megközelíthető.

Puybaraud és munkatársai tanulmányukban felvázolták az amerikai fiatalok elvárásait az ideális munkakörnyezettel kapcsolatban. A tanulmány szerint az amerikai fiatalok fontos elvárása, hogy a munkahely „zöld”, vagyis környezetbarát legyen. Ez Magyarországon inkább a Z generáció követelménye. A kutatásban részt vevő amerikai fiataloknak 57 %-a várja el a munkáltatótól, hogy feleljen meg, ezen követelményeknek (Puybaraud–Russel–McEwan–Leussink 2010).

A fentiek alapján megállapítható, hogy a magyar Y generáció a számos hasonlóság ellenére sem azonos teljes mértékben az USA-ban élő hasonló korú nemzedékkel. Ezek az eltérések elsősorban az eltérő gazdasági fejlettségből, a munkaerőpiac szerkezetéből, a családi- és munkahelyi szocializációból, technikai felszereltségből, a kulturális, gondolkodásbeli és mentális különbségekből, valamint a történelmi hagyományokból adódnak.

3. Az Y generáció megtartási stratégiája és hatékony menedzselése

A vállalatoknak/cégeknek nem elég megszerezni az Y generáció tagjait, hanem meg is kell tudni őket tartani. Ehhez egyrészt ismerni kell a generáció jellemző vonásait, a munkaadóval és a munkával kapcsolatos elvárásait, másrészt a cégeknek új motivációs rendszert és megtartási stratégiát kell kidolgozniuk, valamint a korábbiaktól eltérő új ösztönző eszközöket és menedzsment technikákat szükséges alkalmazniuk.

3.1. Az Y generáció megtartási stratégiája

Az Y generáció, mint fiatal munkaerő csak rövid ideig képes munkahelye iránt elköteleződni. Azonban ez nem a hűség, vagy az elkötelezettség hiánya, hanem a változatosság, a kihívás és a változás iránti vágy. Nem maradnak sokáig előléptetés nélkül, két éven belül már számítanak rá. Egyetlen korábbi generáció sem váltott olyan gyakran munkahelyet, mint az Y generáció. Ez részben az életszakaszuk és a felgyorsult életvitelük miatt van (McCrimdell 2006).

McCrimdell tanulmánya (2006) alapján megállapítható, hogy az Y generáció megtartási stratégiájának alábbi fontos elemeit lehet megkülönböztetni: a munka és a magánélet egyensúlyát, a szervezeti kultúrát, a változatos munkakört, a képzést és fejlesztést, valamint a vezetési stílust. Megítélésem szerint a felsorolt tényezőkön kívül fontos szerepet tölt még be a tehetségmenedzsment, a korszerű motivációs eszközök alkalmazása, és a hatékony javadalmazási rendszer.

A cégeknek/szervezeteknek a munkavállalók társadalmi igényeinek kielégítésére kell összpontosítaniuk a munkahely és a magánélet egyensúlyának biztosítása terén. Ez az egyensúly nem kiváltság, hanem szükségszerű az Y generáció életében. A távmunka is lehetőséget ad ennek megteremtésére, sokan szeretnék otthonról dolgozni. Azok a vezetők, akik nagyobb rugalmasságot biztosítanak, hatékonyabbak lesznek az Y generáció tagjainak vonzása és megtartása terén.

Az Y generáció nemcsak egy munkahelyet keres, hanem egy olyan közösséget, amelyhez tartozhat. Akikkel együtt fognak dolgozni nem kollégákat jelentenek a számukra, hanem munkatársakat, barátokat. A munkavállalók megtartásához elengedhetetlen, hogy ne csak a kompetenciájuk alapján illeszkedjenek a betöltött munkakörhöz/pozíciójukhoz, hanem az értékeik alapján azonosuljanak a vállalat/cég szervezeti kultúrájával. A változatos munkakör és a fejlődési lehetőség elengedhetetlen az Y generáció megtartásához. Életmódjukban a változásokhoz vannak hozzászokva. A fiatalabbaknak mindig alacsonyabb szintű lesz a megtartása, mint az idősebb generációké, de ez a megtartás javítható. Ehhez nyújthat segítséget a hozzáférhetőség, hogy vegyék ki a részüket a fontosabb döntések meghozatalában, valamint egyre felelősségteljesebb feladatokat kapjanak.

A hatékony javadalmazási stratégia szintén fontos az Y generáció megtartásában. A cégeknek/szervezeteknek biztosítaniuk kell, hogy javadalmazási rendszerükben, mint külső, mint belső javadalmakat tudjanak biztosítani a munkavállalóknak. A külső tőke versenyképessége fenntartható a fizetési felmérésekkel, más szervezetekkel való összehasonlításokkal. A belső tőke pedig a munka díjazására vonatkozó észlelt méltányosságot jelenti, szemben a szervezet egyéb munkájával. Egy cégnek egyértelmű kompenzációs tervet kell alkalmaznia, olyan eszközök biztosítására, amelyek motiválják a személyzetet a jövőbeni teljesítmények növekedésére. A kompenzációs rendszereknek teljesítményalapúaknak kell lenniük, valamint objektív és szubjektív tényezőket is magukba kell foglalniuk, hogy a lehető legnagyobb rugalmasságot biztosítsák (D'netto 2011).

3.2. Képzés, fejlesztés és tehetségmenedzsment

A folyamatos képzési lehetőség az Y generációt hatékonyan tartja meg a jelenlegi munkakörében, de alkalmazható jövőbeni pályafutásukhoz is. A képzés motiválja őket abban, hogy hosszabb ideig maradjanak az adott munkáltatónál. Nemcsak a technikai, hanem az emberi készségek/kompetenciák fejlesztésén is nagy hangsúly van. Kedvelt képzési módszereik: a munkahelyi tanácsadás, a mentorálás és a házon belüli vagy kiszervezett képzések (McCrimdell 2006).

A képzésnek és a fejlesztésnek a szervezeti kultúra részévé kell válnia. Az Y generációt a szakmai készségek fokozására irányuló szándék motiválja, hogy piacképes tudjon maradni. Az Y generációt kevésbé érdekli az egész életen át tartó munka. Jobban érdekli őket saját

fejlesztésük kihívásokkal bíró és számukra értelmet nyert feladataik megvalósítása. A szervezetek képesek a kompetenciafejlesztésre a technikával való együttműködésen keresztül. Fontos, hogy jól meghatározott karrierlehetőségeket kínáljanak, és egyértelmű ütemeket biztosítsanak a fejlődéshez. Világos és átlátható karrierpályák hiányában az Y generáció arra törekszik, hogy szakmai tapasztalatait bővítse, majd más szervezetben vagy szervezetekben keres munkát. Habár sok cég/vállalat nagy erőfeszítéseket tesz ezeknek a lehetőségeknek a felajánlásáért, ez az erőfeszítés azonban elpazarolt, ha a belső kommunikációs hálózat nem továbbítja a szükséges információkat. Nem tudják kihasználni a programok előnyeit, amennyiben nem teszik tudatossá az alkalmazottak számára a lehetőségeiket (D'nettó 2011).

A cégek HR osztályainak/részlegeinek a tehetségmenedzsment területén is kiemelt feladataik vannak, ugyanis az Y generáció számára nagyon fontos a fejlődés lehetősége. Megtartásukhoz elengedhetetlen a folyamatos továbbképzés, a mentori – és a coaching programok, a széleskörű képzési programok kínálata, a munkavállalók folyamatos tájékoztatása a programokról, illetve visszajelzés a kompetenciájuk fejlődéséről. A képzés megszervezésekor érdemes hallgató központú oktatási módszereket alkalmazni, multimédiás eszközöket használni, támogatni az aktív tanulást, csoportmunkában végezhető feladatokat adni, valamint támogatni a kritikai gondolkodást. Magas szintű karrierigényükkel, amely lehet akár nemzetközi is, a képzést szervező HR szakembereknek tisztában kell lenniük (Szlávicz–Szretykó 2012).

3.3. Az érzelmileg intelligens vezetési stílus

A vezetési stílust befolyásolja leginkább az Y generáció munkahelyi elégedettségét. Mivel az Y generáció tagjai nagyon kreatívak, és vállalkozó szelleműek, fel kell készülni a fiatalok újító ötleteire, támogatni kell kreativitásuk fejlődését. Az Internet generáció tagjai készek a felelősség vállalására, ezért alkalmat kell nekik biztosítani tehetségük kibontakozására, felelős feladatok elvégzésére.

A különböző motivációs eszközökön túl a vezetők szerepe abban a legnagyobb, hogy munkatársaik milyen teljesítmény elérésére képesek, illetve mennyire szeretnék a munkahelyükön dolgozni. A vezetők és a munkavállalók kapcsolata szempontjából fontos, hogy a vezető milyen vezetési stílust képvisel. Vagyis felmerül a kérdés, hogy mi szükséges a sikeres vezetéshez.

Daniel Goleman a sikeres vezetési stílus kifejlesztésében a legnagyobb szerepet az érzelmi-lelki tényezőknek tulajdonítja. Azt vallja, hogy a munkavállalókkal való jó kapcsolat kialakításának legfontosabb eszköze az érzelmileg intelligens vezetési stílus. Ha rendelkeznek ezzel a kompetenciával, akkor képesek a saját maguk és emberi kapcsolataik irányítására (Goleman–Boyatzis–McKee 2003).

A természetes vezető nem elégedhet meg azzal, hogy alkalmazottai elvégzik a rájuk bízott munkát, hanem empátiával kell viszonyulnia a beosztottakhoz. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja. Ezt rezonanciának hívjuk. A rezonáns vezetők eredménye az, hogy a munkatársak átveszik a vezetőik lendületét és alkotókedvét. Ha azonban főleg negatív érzelmek vannak a felszínen, akkor a vezető disszonanciát kelt. A negatív érzelmek (pl. a szorongás, a feleslegesség érzése... stb.) a munkahelyeken nagyon rossz hatással vannak a teljesítményekre. Ha a vezető viselkedése nem kelt pozitív érzéseket, frusztráltak, stresszesek lesznek tőle a munkavállalók, elégedettségük és teljesítményük pedig csökken. Különösen érvényes ez a megállapítás az Y generáció tagjaira, akiknek a kedvenc vezetési stílusuk inkább konszenzuson alapuló, mint parancsoló, sokkal részvét telibb, mint autokratikus, rugalmasabb és szervezettebb, mint strukturált és hierarchikus.

Az érzelmileg intelligens vezetés egyik klasszikus példája a Shackleton-modell. Ezért Sir Ernest Shackleton vezetési módszerei a mai vezetők részére kódexként is alkalmazható.

Vezetésének kulcsa az embereinek adott ösztönzés volt a kényszerítésükkel szemben. Legfontosabb eszközei voltak: a humor, a nagylelkűség, az erő, a részvétel és az intelligencia (Morell–Capparell 2008).

A Shackleton-modell az Y generáció vezetőinek kézikönyve is lehetne, amelynek lényeges elemei/mozzanatai az alábbiakban foglalhatóak össze:

- az új alkalmazottakkal már az elején fontos tisztázni, hogy pontosan milyen feladataik vannak és mit várnak el tőlük;
- teremtsenek kényelmes munkakörnyezetet, hogy a munkavállalók szívesen töltsék ott napjuk nagy részét;
- sok olyan programot szervezzenek, amely lehetővé teszi, hogy embereik jól érezzék magukat, mert az egészséges test és elme produktívabb;
- figyeljenek arra, hogy minden munkatársuk a képességeit próbára tevő munkát végezzen;
- adjanak folyamatos visszajelzést a munkavállalóknak teljesítményükről! Fontos a biztatás, a dicsérő szó;
- igyekezzenek szakmai és emberi elemeket is tartalmazó munkakapcsolatokat kialakítani;
- a kollegialitás érzésének erősítésére teremtsenek összejöveteleket;
- az együttérzés és a felelősségvállalás jegyében kell dolgozni;
- a vezető mutasson példát azzal, hogy néha bekapcsolódik az elvégzendő munkába;
- szélesítsék látókörüket;
- legyenek elnézőek (Morell–Capparell 2008: 164–165).

Az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfort érzet uralkodik. A munkavállalók összetartanak, együtt végzik el a munkát, amely bizonytalan helyzetekben is hatékonyabbá teszi őket. A jelenlegi válságos időszakban is ehhez hasonló vezetési stílusra és motivációs stratégiára van/lenne szükség.

4. Összegzés

A tanulmányomban bemutattam az Y generáció fogalmát, jellemző vonásait, munkahelyválasztásának szempontjait, valamint a munkával kapcsolatos elvárásait. Ennek során felvázoltam a magyar és az amerikai Y generáció közötti különbségeket, amelyek elsősorban az eltérő gazdasági fejlettségből, a munkaerőpiac szerkezetéből, a családi- és munkahelyi szocializációból, technikai felszereltségből, a kulturális, gondolkodásbeli és mentális különbségekből, valamint a történelmi hagyományokból adódnak. Az Y generáció megtartásának legfontosabb eszközei: a hatékony javadalmazási stratégia, a képzés, fejlesztés és tehetségmenedzsment, valamint az érzelmileg intelligens vezetési stílus. Az érzelmileg intelligens vezetési stílus egyik klasszikus példája a Schakleton-modell. Ezért az ő vezetési stílusa/módszerei a mai vezetők részére kódexként is alkalmazható, egyúttal az Y generáció vezetőinek kézikönyve is lehetne.

Az Y generáció kreativitása és technológiai jártassága jelentős mértékben elősegítheti a vállalatok/cégek versenyképességét. Ezért célszerű minden gazdasági és nem gazdasági szervezetnek saját megtartási stratégiát kidolgoznia, valamint folyamatosan fejleszteni azokat motivációs eszközöket és menedzsment technikákat, amelyek segítségével az új munkavállalói nemzedék erősségeit is a stratégiai célok megvalósításának szolgálatába állíthatóak.

Irodalom

- Brown, S.–Carter, B.–Collins, M., et. al 2009. *Generation Y in the Workplace. The Bush School of Government & Public Service*. Texas: A&M University.
- D'nettó, B. 2011. *Generation Y: Human Resource Management Implications*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/f7d2/03a88ac80ead23725daf1029682854745b8d.pdf>
(Letöltve: 2018.09.15.)
- Itt az Y generáció, a fiatalok külföldön keresik az álommunkát.*
<http://privatbankat.hu/karrier/y-generacio-nehez-oket-magyar-munkahelyen-tartani-262622> (Letöltve: 2013.10.01.)
- Goleman D.–Boyatzis R.–Mckee A. 2003. *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest: Vince Kiadó.
- Kolnhofer-Derecskei A.–Reicher R. Zs. 2016. GenYus – Y generáció az Y generáció szemével. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. 6: 229–242.
- Lahade, S.–Ayoub, P.–Jundanian, K.–Kammer, P.–Kasali, A.–Kim, A.–Ward, B. 2009. *Gen Y: United States* online
http://www.steelcase.com/en/resources/research_projects/dokuments/steelcase_workspace%20futures_geny_usa_june2011.pdf (Letöltve: 2013.01.07.)
- McCrindle, M. 2006. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting & Training Generation Y*.
http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Public_Libraries_Unit/newgenerationsatwork.pdf (Letöltve: 2018.09.20.)
- Morell, M.–Capparell, S. 2008. *A Shackleton-modell. Dél-sarki expedíció mint vezetéselmélet*. Budapest: HVG Kiadó.
- Pais E.R. 2013. Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához. Tanulmány. In: *Tudománykommunikáció a Z generációnak – TÁMOP-4.2.3.-12 (1) KONV-2012-0016*, Pécs.
- Puybaraud, M.–Simon, R.–McEwan, A.M.–Leussink, E. et. al 2010. *Generation Y and the Workplace. Annual Report*.
http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/Oxygenz_Report (Letöltve: 2013.09.03.)
- Szlávicz Á.–Szretykó Gy. 2012. Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM – rendszereinek új kihívásai. *Humánpolitikai Szemle* 12: 3–14.
- Szlávicz Á.–Szretykó Gy. 2013. Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM – rendszereinek új kihívásai. *Tér-Gazdaság-Ember* 1: 69–84.
- Szretykó Gy. 2012. Az Y generáció, a munkáltató vonzónak tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. *Humánpolitikai Szemle* 7–8: 3–12.
- Tari A. 2010. *Az Y generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.