

A gamifikáció hatása a munkahelyi beilleszkedésre 1. rész

Összefoglalás: A 21. században kiemelt téma a gamifikáció használata munkahelyi környezetben. A (videó)játékok alkalmazása egy egyre növekvő iparág, ami a digitális fejlődéssel ugyanúgy fejlődik és beintegrálódik mindennapjainkba. Folyamatosan jelennek meg újdonságok, amelyeket lehet hasznosítani, mint például a VR-termékek. (bigthing.com)

A jövő egyértelműen ebbe az irányba halad. Számos példa mutatja, hogy cégek már most is alkalmazzák a játékosítást, akár belső folyamatokban, akár a fogyasztók bevonására.

A gamifikációval egy új módszer született, ami megoldhatja a munkaerőpiac jelenlegi problémáját. Elsőként az emberierőforrás-menedzsment alapjainak, és a munkahelyi beillesztés áttekintése történik. Majd a generációelmeletek a téma, hiszen a munkaerőpiac egyik nagy problémája a generációs különbségek.

A kérdőíves kutatás során alkalmaztuk a dolgozatban szereplő generációs csoportokat a beazonosításhoz. A kérdéseket hozzáigazítottuk a témakörhöz és a szakirodalmakból megismert módszerekhez. A hipotézis, amely szerint az internetes játékok segítenek a munkahelyi beilleszkedésre, beigazolódott és pozitív visszajelzés érkezett a gamifikációs módszerekkel kapcsolatban.

Kulcsszavak: Gamifikáció, humánerőforrás, motiváció, munkahelyi beilleszkedés.

Abstract: In the 21st century, the use of gamification in workplace environments has become a prominent topic. The application of (video) games is a rapidly growing industry that evolves alongside digital development and is increasingly integrated into our daily lives. New innovations, such as VR products, are constantly emerging and can be utilized (bigthing.com). The future clearly points in this direction, with many companies already adopting gamification-either in internal processes or to attract consumers.

* Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, hallgató
Email: biharyerik@gmail.com

** Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet
Email: molnarmo@uniduna.hu
ORCID: 0009-0001-1108-7936

Gamification offers a new method that can address current challenges in the labor market. First, the basics of human resource management and workplace integration are reviewed. Next, generational theories are discussed, as generational differences represent a major issue in the labor market, with special emphasis on Generation Z due to my own generational affiliation.

In the questionnaire-based research, I used the generational groups outlined in the thesis for identification. The questions were tailored to the topic and methods found in the literature. The hypothesis-that online games help with workplace integration-was confirmed, and positive feedback was received regarding gamification methods.

Keywords: Gamification, human resources, motivation, workplace integration.

Bevezetés

Az embernek szükségletei kielégítése érdekében pénzre van szüksége, amiből lehet különböző ételeket, termékeket, szolgáltatásokat venni. Amivel pénzt lehet szerezni az a munka. A munka az emberi életben megkerülhetetlen tényező, jelen van mindenki napjaiban, akár otthoni cselekvésről van szó, vagy pedig másnak való munka fizetségért cserébe.

Dolgozni szinte kötelezően ajánlott az életben maradás miatt, amiért cserébe pénz a fizetség.

A legtöbb munkalehetőség 4–6–8–12 órában határozható meg. Ha azt nézzük, ez egy elég nagy hányadát teszi ki a napnak. Már egészen fiatalon az iskolában is hozzászoktatjuk magunkat az igazi munka világához. Fontos, hogy ezt az időt, hogyan éljük meg nyugdíjas korunkig. A huzamosabb ideig végzett folyamatok, hamar beszűrülhetnek, a monotonitás belevisz egy negatív spirálba, ami elég hamar az egészség és motiváltság hiányát eredményezheti.

A mai munkaerőpiaci helyzet alapján az egyik legmeghatározóbb probléma a motiválás. Az idő előrehaladtával természetes folyamatnak mondható a munkaerőpiacon a munkaerő kicserélődése, hiszen az emberek kiöregednek, nyugdíjba mennek, helyükre pedig egy fiatalabb generáció lép.

Minden generációnak megvan a sajátos jellemzője, ami napjainkban szorosan köthető a gyorsan növekvő digitális fejlődéshez. Minden nagyobb korszaknál egyedi stílusjegyek, egyedi igények jelentek meg, amire a munkaerőpiac nem tud azonnal reagálni. A fiatalokat nehezebb motiválni, a régi módszerek elavultak, emiatt szükséges újakat kialakítani.

A videójátékok világa párhuzamosan fejlődött a Z-generáció megjelenésével. Ma már természetesnek mondható, hogy valaki gamernek mondja magát, vagy csak kikapcsolódásként játszik pár percet a telefonján vagy számítógépen, ami során olyan különleges készségek képződnek, amire szüksége lehet a munkaerőpiacnak. Videójátékozás közben fellép a flow élmény is, amely során az egyén belső motivációja folyamatos marad, és ezt szükséges lehet a munka világába is átültetni. Megállapítható, hogy a régi motivációs, ösztönző rendszerek, mint a jutalmazás/büntetés nem úgy működik, mint korábban, e helyett egyre több helyen kezdik a gamifikáció nyújtotta előnyöket kamatoztatni.

A dolgozatban megfogalmazott hipotézis arra vonatkozik, hogy a gamifikáció és az internetes játékok használata támogatják a munkahelyi beilleszkedést, mind szociálisan, mind a képességek viszonylatában. Ezt kérdőíves kutatási módszerrel elemezzük.

Emberierőforrás-menedzsment és a munkahelyi beilleszkedés

EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT FOGALMA

Az idő elteltével szinte már természetes folyamatnak nevezhető a fejlődés, ez alól természetesen a gazdaság sem tekinthető kivételnek. Folyamatosan egyik korszakból a másikba lépünk át, aminek hatására megfigyelhető a régi tényező elhanyagolása és egy új hatás felerősödése. Például lehet említeni az ipari korszakot, ami a mezőgazdaság szerepének csökkenésével arányosan nőtt, végül pedig a megjelenő szolgáltatások fontossága leváltja folyamatosan az ipart is, ami az USA-ban 1995-ben történt meg, Magyarországon pedig 3 év késéssel 1998-ban következett be. Jelentősen fejlődött az elmúlt évtizedekben, mind a technológia, mind az Emberierőforrás szerepe ebben az ágazatban. Ennek az eredményét „új gazdaságnak” vagy tudás-alapú gazdaságnak nevezték el.

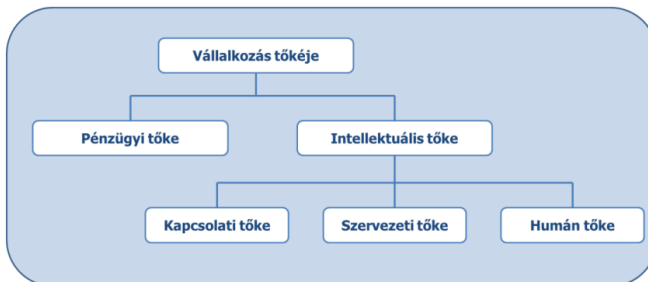
Jelenleg a szolgáltatások sikerének egyik fontos mérföldköve, hogy a versenyképesség és a vállalati érték alakulásában inkább a szellemi tőkének van jelentősebb szerepe, megelőzve a fizikai vagy pénzügyi tőkét. Közgazdasági elemzések bizonyították, hogy azokban az országokban figyelhető meg jelentős fejlődés, ahol jelentősebb mértékben ruháznak be a szellemi tőke fejlesztésébe.

[1] Gyökér I.–Finna H.–Daruka E. (2015): *Emberierőforrás-menedzsment*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.

A világ vezető cégeinek adatait vizsgálva azt állapították meg, hogy a cégek eszközértéke és piaci értéke között jelentős különbség van és ezt a különbséget nevezzük szellemi tőkének vagy intellektuális tőkének [1].

Az alábbi ábra szemlélteti a legjobban a vállalkozás tőkeszerkezetét.

1. ábra. Az intellektuális tőke összetevői



Kapcsolati tőke: a vevőkkel, beszállítókkal kialakított kapcsolat ami hosszú ideig fennmarad és bár személyek hozták létre mégis személyfüggetlenné vált.

Néhány jellemző, ami ide tartozik:

- intézmény hírneve,
- cég vevőkapcsolati, ügyfélköre, akikre tevékenységét, jövőbeli terveit alapozza,
- vevők, ügyfelek hűsége,
- intézményi kapcsolatok,
- elosztási értékesítési kapcsolatokhoz való hozzáférés.

Szervezeti tőke: olyan elemek összessége, amelyek korábbi működésnek köszönhetően jöttek létre és nem kapcsolható hozzá személy.

Két fő eleme van: az immateriális javak, ami a kutatásfejlesztés, elméleti tudások, licencként összeségét képezi. Másik az infrastrukturális eszközök, ami a szervezeti felépítést, vezetést kommunikációt jelenti [1].

Az utolsó nagy csoport a humán tőke. A humán tőke az ott dolgozó emberekhez köthető, hogy milyen eszmei, valamint kézzel fogható dolgot tudnak létrehozni.

Legfontosabb elemei:

- alkalmazottak tudása tapasztalata a munkával kapcsolatban,
- alkalmazottak képzettségi szintje,
- alkalmazottak, menedzserek innovációs képessége,
- az emberek munkamorálja.

A legfontosabb ezek közül a humán tőke, amelynek minősége és fejlesztése befolyásolja a szervezetek versenyképességét, amiért az emberierőforrás-menedzsment felel.

Az emberierőforrás-menedzsment nem rendelkezik saját, mindenki által elfogadott definícióval, hiszen eléggé sokrétű. Minden szakembernek más-más elképzelései vannak. Dr. Gyökér Irén et al. könyve így határozza meg:

„Az emberierőforrás-menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik. Célja az Emberierőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.” [1]

A szervezetben a dolgozók az egyik alapvető erőforrás, nem úgy tekintenek rájuk, mint egy termelési tényezőre, amely végtelen számban pótolható vagy mint aki egyedül az érdekei alapján cselekszik. A stratégiai gondolkodás jelentőségéhez mindenképpen hozzátartozik a humán erőforrás biztosítása, menedzselése, motiválása.

A leghatékonyabb teljesítmény érdekében a szervezet és egyén céljait harmóniába kell állítani. Ezért a kommunikációra, a szervezeti kultúra tudatos alakítására az alkalmazottak bevonására és elkötelezettségük fokozására helyezi a hangsúlyt [1].

EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT JELLEMZŐI, TEVÉKENYSÉGEK

A vállalatoknál három adott termelési tényező kombinációja révén tudnak terméket vagy szolgáltatásokat előállítani, ezek a pénzügyi erőforrások (money), emberi erőforrások (man) és a technológiai erőforrások (manufacturing). Ezek közül az Emberierőforrások sok hasonlóságot mutat a többi tényezővel, azonban mégis van olyan tulajdonsága, ami specifikussá, különbözővé teszi a többitől.

[1] Gyökér I.–Finna H.–Daruka E. (2015): *Emberierőforrás-menedzsment*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.

[1] Gyökér I.–Finna H.–Daruka E. (2015): *Emberierőforrás-menedzsment*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.

Általános tulajdonságok:

- Adott kapacitással és teljesítménykínálattal rendelkeznek.
- Megszerzésük a piacon keresztül történik (munkaerőpiac).
- Árukat a keresleti és kínálati viszonyok befolyásolják.

Speciális tulajdonságok:

- **tartós:** más erőforrás könnyen elfogy, felhasználható, véges, addig az emberi erőforrás hosszú távon elérhető marad és teljesítménye fejleszthető, ennek eredményeképpen jobb teljesítményt elérve. Az emberekre jellemző, hogy hosszú életciklusú és mindegyik életciklusában más-más erőnye figyelhető meg. A menedzsment feladatai közé tartozik ezeknek a jellemzőknek megfelelő felhasználása és tulajdonságaik hasznos kiaknázása.
- **nem raktározható:** Csak az adott pillanatban használható fel. A folyamatos, hatékony munkavégzés megszervezését kell előnyben részesíteni, hiszen az inga bármelyik irányba történő kilengetése, az alulterhelés és a túlterhelés is stresszt okozhat, kifáradáshoz vezet és költséghatékonysága is alacsony.
- **innovatív:** Itt található az egyetlen erőforrás, amely képes megújulni. Értéke az idő múlásával fejlődik, munkatapasztalata növekszik. A menedzsment feladata ez az innovációs kapacitás fenntartása és szervezése.
- **döntéseket hoz:** Szabad emberként bármikor dönthet úgy, hogy távozik, nem elégedett a környezettel, a munkája kompenzálásával vagy jobb ajánlatot kap. A menedzsment feladatai közé tartozik a kötelezettség kialakítása és a kommunikáció segítségével befolyásolnia végső döntést.
- **nem tulajdona a vállalatnak:** Nem képezi a saját tőke részét, nem lehet másnak eladni, mégis a kompetenciái, képességei jelentősen befolyásolják a vállalat értékeit. A humán tőkét érdemes fejleszteni az előny kialakítása miatt más szervezetekhez képest.

Az általános- és speciális tulajdonságokra együttesen kell felügyelni, foglalkozni vele a munkavállalók képességeinek megfelelően maximális hatékonyság-elérés érdekében [1].

Az emberierőforrás-menedzsment alapvető feladata közé tartozik az összhang megteremtése a munkavállalók és a munkakörök között. Az Emberierőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek célja stratégiai szempontból, hogy megteremtse a munkavállalók képességei és motivációi, valamint a munkakör követelményei és az érte kapott ellenszolgáltatások közötti összhangot.

Hagyományos szervezetekben egy emberhez egy munkakör tartozik, fejlettebb vállalatoknál előfordul az egy munkakörhöz több munkavállaló vagy pedig a fordítottja is, amikor egy embernek több munkakör közötti összhangot kell megteremteni.

A munkavállalók különféle kompetenciákkal rendelkeznek a munka elvégzésére és változó indíttatású magatartásformák gyakorlására. Ugyanannyira fontos jellemzője egy munkavállalónak, hogy milyen a belső attitűdje, motivációs rendszere, mit vár el a szervezettől.

Ideális esetben a munkavállaló kompetenciái és képességei megegyeznek a munkaköri követelményekkel és így létre tud jönni a megfelelő hatékonyságú munkavégzés, ahol az egyén motivációi és a szervezet ellenszolgáltatásai is összhangban vannak, így mindkét fél elégedett lehet. A menedzsment feladata ezen egyensúly megteremtése, hiszen mindkét oldal bármikor változhat, a munkakör a feladatok és a környezet hatására, a munkavállaló pedig társadalmi hatások és az egyéni fejlődés következtében.

Ahogy minden területen a befektetett munka meg szokta hozni a várt eredményt itt is, ha a munkavállaló és a munkakör között sikerül elérni a kívánt összhangot számos eredményt fogunk tapasztalni. A sikeres munkához megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló kell, e nélkül nem lehet működőképes a szervezet.

Minél jobb teljesítményre képesek az alkalmazottak, annál jobb eredményeket fog elérni a szervezet [1].

A megfelelő személyek megtartása és jelenléte garantálja a munkavégzés folyamatosságát és a megfelelő teljesítményt hosszútávon. A munkavállalók addig dolgoznak a cégnél, amíg a szükségleteik kölcsönösen teljesülnek. Az emberek elégedettsége sok szempontból hasznos a szervezetnek, hiszen könnyebb úgy új embert bevonítani, ha a jó hír megmarad és megfelelő színvonalat tud nyújtani. Az elégedettségnek köszönhetően maximális hűség marad a szervezethez és a jelenlétük is maximális [1].

A fizikai és mentális egészség is kiemelten fontos, hiszen egy egészséges munkavállaló hasznos a munkáltató számára. Munkahelyi baleseteket is meg kell előzni, megszüntetni az egészségre káros tényezőket, hiszen a munkahelyi stressz is egy egyre jobban előforduló probléma.

[1] Gyökér I.–Finna H.–Daruka E. (2015): *Emberierőforrás-menedzsment*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.

[1] Gyökér I.–Finna H.–Daruka E. (2015): *Emberierőforrás-menedzsment*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.

A fenti „eredményfaktorok” azok, amelyek révén az emberierőforrás-menedzsment hozzájárul a szervezet által kijelölt célok teljesítéséhez. Segítségükkel meg tudjuk ítélni, hogy mennyire sikeres az EEM vagy az egyes programok. Ha a teljesítmény a legfontosabb, akkor teljesítményértékelési rendszert kell bevezetni, ha pedig a jelenlét a meghatározó eredményfaktor, akkor a jelenlét regisztrálását és elemzését kell a központba állítani. Azonban általában a szervezetek több eredmény egyidejű megvalósítására törekcszenek, ez nem mindig egyszerű, a célok gyakran egymásnak ellentmondóak például a nagyobb teljesítmény nem vezet nagyobb elégedettséghez. Az EEM-tevékenységek során fontossági sorrendet kell felállítani, hogy melyik eredményfaktort kívánjuk előnyben részesíteni és milyen hatással lesz ez a többi tényezőre.

Az emberierőforrás-menedzsment tevékenysége alapján megállapíthatók a menedzsment taktikái. Egyes tevékenységek közvetve, illetve közvetlenül szolgálják a munkavállalók és munkakörök közötti összhang megteremtését [1].

- Az emberi erőforrások tervezése két lényeges lépést tartalmaz:
 - üzleti stratégia alapján: Emberi erőforrás mennyiségi és minőségi szükséglet előrejelzése,
 - megfelelő belső és külső környezeti előrejelzések alapján: a tevékenységek meghatározása, ami garantálja a szükséges létszámot és kompetenciákat.
- A munkakörök elemzése, kialakítása és értékelése: a feladatok felosztása és azok munkakörökhöz való rendelése. A munkakör kielemezése után állapítható meg, hogy milyen követelmények párosíthatóak hozzá. Ezután lehet megvizsgálni, hogy egyes munkavégzésért cserébe milyen ellenszolgáltatásokat kell adni, amelyek befolyásolják a munkavállalók magatartását, szükségletei kielégítését. Az értékelés pedig a munkakörök közötti prioritásokhoz és az osztályok kialakításához segít hozzá.
- Toborzás és kiválasztás: a munkakörökre meg kell találni az arra legérdemesebb embert. Gyakran házon belüli megoldás tapasztalható szervezetéknél, amikor átcsoportosítanak. Ez mindkét félnek előnyös lehet, a szervezetnek jó, mert olyan tölti be a munkakört, aki ismeri a szervezetet, a feladatokat és elkötelezett a cég felé. A munkavállalónak is jó, mert ez gyakran előléptetéssel jár a karrierjében és ezzel együtt képezheti önmagát is. Külső felvétel esetén meg kell találni a legjobb módszereket a kiválasztásra, hogy felkutassuk a jelölteket és közülük is ki legyenek választva a megfelelő jelöltek. Többféle módszert is alkalmaznak, ezek közül e legelterjedtebbek a tesztek és az interjúk. Ezen a kiválasztási módszerek eredményességét is vizsgálni kell.

- Teljesítményértékelés: az elért eredményeket ki kell elemezni szisztematikusan, majd értékelni, ami alapján növelhető a szervezeti teljesítmény. Az eredmény az egyének értékeléséhez, fejlesztéshez, bérezés kérdésében nyújt hasznos információkat. Múltat és jövőt is vizsgálni kell, múltban a hiányosságokat, a teljesítményen túl, a jövőben pedig a követelményeket, milyen fejlesztési képzési igények lesznek szükségesek.
- Munkaerő-fejlesztés, karriertervezés: a munkavállalókat belső vagy külső kurzusok, tréningek, oktatások során képzik a jelenlegi munkakör hatékony végzésére. Lehet a jövőbeli munkakör érdekében képezni, ami előrevetíti majd az egyén flexibilitását, előléptetésének lehetőségét. A képzés szükségletét a jelenlegi hatékonyság vagy a jövőbeli tervek határozhatják meg.
- Bérezés, jutalmazás: Az egyik legfontosabb dolog a munkavállalónak, ámbár sok minden befolyásolja, mint például a munkaköri követelmények, feladatok és munkaerő-piaci keresleti-kínálati viszonyok. Legnehezebb feladatok közé tartozik olyan bér kialakítása, ami vonzó, versenyképes és nem okoz nagy terhet a szervezetnek sem.
- Fegyelem, kilépés: számos eset előfordulhat, sehol nincs olyan idilli helyzet, hogy ne fordulna elő konfliktus, ez általában magatartási szabályok megsértéséből fakad. Vannak olyan esetek is, hogy a munkavállaló magától kíván távozni, esetleg nyugdíjba vonul.
- Munkaügyi kapcsolatok: a béke érdekében munkaadók és munkavállalók szabályozott együttműködésére van szükség, eszköze a tárgyalás.

[2] Mártonné Karoliny (2008): *Az emberierő-forrás-menedzsment alapjai: koncepciók, elvek, módszerek, gyakorlati példák.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 89–96.

MUNKAHELYI BEILLESZKEDÉS FOGALMA, BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI, FOLYAMATA

A beilleszkedést megelőző folyamat a toborzás., ahol kiderül, hogy ki fogja a megüresedett pozíciót betölteni. Lehet belső forrásból meríteni, amikor az a fő kérdés, hogy a szervezeten belül ki az, aki előléptethető vagy átcsoportosítható. Sok pozitív érv szól emellett. A jelentkezőről több a hiteles információ, mint egy új emberről. Belső megoldás esetén időt és költséget egyaránt tud spórolni a szervezet, arról nem is beszélve, hogy egyfajta pozitív reakcióláncot vált ki a munkavállalók körében.

Szervezeten kívül egy új munkavállaló személyében is megtalálható a legjobb választás az adott pozícióra, ami szintúgy számos pozitív hozzáadékkal rendelkezik. Rengeteg új, pozitív ötletet, energiát hozhat be a vállalatba, ami hatással lehet mindenkire [2].

[3] Maticsákné Lizák M.–Majó Z.–Kádek I.–Juhász I.–Dabasi Halász Z.–Dobay P.–Csordás T. (2012): *Emberierőforrás-gazdálkodás*. M. Maticsákné Lizák (Ed.) Budapest: Com-plex.

Miután kiválasztották a megfelelő jelölteket, onnan kezdődik az igazi feladat. Szerződés szerint már a vállalatához tartoznak, de társadalmilag még nem tartoznak a közösségbe. Az emberi kapcsolatok kialakítása és ápolása a következő feladat.

Amikor egy nyitott pozícióra jelentkezik valaki és fel is veszik, akkor az adott személy és a vállalat között elkezdődhet a beillesztési folyamat. A maximális hatékonyság érdekében az új munkavállalót be kell illeszteni a vállalat rendszereibe, amiért a HR-csapat a felelős. A beillesztési folyamat egy előre megtervezett folyamat, ami alkalmazkodik az illető személyiségéhez.

„A beilleszkedés az az interaktív folyamat, melynek során az újonc funkcionális részévé válik a szervezeti munkafolyamatoknak, pozitív társas kapcsolatokat épít ki kollégáival és vezetőivel; valamint minden téren – tudás, kapcsolatok, elvárások stb. – átfogó képet alakít ki a befogadó szervezetről” [3].

Kétirányú folyamat, mind a munkaadónak, mind a munkavállalóban meg kell lennie a belső kényszernek, az akaratnak, hogy gördülékenyen végbe tudjon menni a folyamat. A dolgozónak is tennie kell, kérdeznie, tanulni, tenni az ügyért, akár túlóra formájában. A sikeresség érdekében mindkét félnek megvan a feladata, de kezdeményeznie a munkaadónak kell.

Répátskai szerint a 4 terület, ahol a frissen belepő munkavállalóknak meg kell felelnie az az üzleti tájékozottság, elvárások összehangolása, kapcsolatok és a kulturális alkalmazkodás [3].

Ha már területek vannak, akkor kell lennie érintetteknek is, akik részei a folyamatoknak. Első pillér nyilván a dolgozó, hozzá kapcsolódóan az ott lévő közvetlen főnökének, akinek elsősorban felel. Harmadik szempontból a munkatársak, akikkel szűkebb körben együtt dolgozik, akik együtt felelnek egy ügyért, majd pedig végső soron a HR-részleg.

Minden embernek szükséges idő a beilleszkedésre, azonban az idő hossza több tényezőtől is függ. Eltérő munkaköröknél, függ a bonyolultságtól, illetve a szervezeti hierarchiától is. Magasabban lévő pozícióba több idő beilleszkedni, az azokhoz tartozó információt elsajátítani. Függ a toborzás módszerétől is. Más időtartam, ha belülről, átszervezéssel oldjuk meg a munkaerőhiányt, hiszen a régebb óta ott dolgozó személynek nem kell megismerni a vállalatot, az ott dolgozókat, csak jóformán magát a munkafolyamatokat, ez akár lehet csupán csak néhány nap is mire sikerül komfortossá válnia. Azonban ha a munkavállaló a cég keretein kívülről érkezik, kvázi újként, annál több időbe

is telik, akár több hónap is lehet, nagyjából a próbaidő idejét szokták meghagyni, hogy a 90 nap alatt kiderül, hogy mennyire sikerült a beilleszkedés. (hrportal.com)

Első lépésként ki kell jelölni a közvetlen feletttest, az új embereket nem szabad magukra hagyni, kell valaki, aki tud rájuk figyelni. Sok cégnél alkalmaznak olyan módszert, hogy a felvétel után már kapnak a felvettek egy kész ütemtervet, amiben minden le van írva, hogy mikor kihez kell mennie, mit kell csinálni az első napokon milyen papírokat hová vinni, kihez lehet fordulni. Azt is meg kell csinálni, hogy mielőtt kezdene az új ember, a többi munkavállalót is értesíteni, felkészíteni kell arra a szituációra, hogy fog érkezni egy új munkatárs.

Első tényező a vállalat szervezeti struktúrája, amit maga a szervezet képvisel, ami visszatükrözi az ott lévők értékrendjét, milyen értékeket képviselnek, milyen normák alapján dolgoznak. Ebből adódóan fontos a szervezetben a stratégia, ahogy az élet minden területén fontos, hogy legyenek terveink, stratégiánk itt is fontos.

Ha a szervezeten belül keszkekuszáság van, nincsenek felelősök, nincsen a feladatkörnek pontos leírása ott nehezebb a feladatokat elvégezni és beilleszkedni. Világos megfogalmazás kell, átlátható követelményrendszer és azok betartása szükséges [3].

Törekedni kell a megfelelő légkör elérésére, hogy segítő normák uralkodjanak és az legyen az elfogadott stílus a széthúzás helyett.

Ha az ott dolgozók is fontosak, akkor az ellentétje az új dolgozó habitusa, személyisége is befolyásoló tényező lehet. Meg kell vizsgálni milyen munkatapasztalat van, mi kell az adott feladatkörhöz, hogyan viszonyul a munkához, illetve más emberekhez. A kettő együttesen is kell, ha már a meglévő kapcsolatok jól működnek, akkor könnyebb a társaságba beilleszkedni.

Az emberek mellett a környezet is lehet egy tényező. A munkához tartozó felszereléseknek adottnak kell lennie az új munkavállaló számára. Ellenkező esetben, ha nem tudja normálisan ellátni a feladatkörét az frusztrációt okoz, eltereli a fókuszát a munkáról és akár konfliktust is okozhat. A fizikai környezet is fontos szerepet játszik, egy rendes, kiegyensúlyozott munkaterület megteremtése engedhetetlen a jó teljesítmény elérése érdekében [3].

Nagyobb vállalatoknál, ahol több ember dolgozik, és több műszakban történik a munkavégzés, az sem tesz jót a gördülékeny beilleszkedésnek, hiszen akkor előfordul, hogy egyes munkatársakkal csak futtában találkoznak egymással pár percre csak amíg megtörténik az átadás, így a szoros kapcsolat nem tud létrejönni.

[3] Maticsákné Lizák M.–Majó Z.–Kádek I.–Juhász I.–Dabasi Halász Z.–Dobay P.–Csordás T. (2012): *Emberierőforrás gazdálkodás*. M. Maticsákné Lizák (Ed.) Budapest: CompLex.

[3] Maticsákné Lizák M.–Majó Z.–Kádek I.–Juhász I.–Dabasi Halász Z.–Dobay P.–Csordás T. (2012): *Emberierőforrás gazdálkodás*. M. Maticsákné Lizák (Ed.) Budapest: CompLex.

Az új munkavállaló, amikor törekszik a feladata elvégzésére, a közvetlen vezetőnek szeretne megfelelni, bizonyítani, ezért az ő személye sem megkerülhető, mint tényező. Fontos, hogy odafigyelő, nyitott személyisége legyen, figyeljen az új emberre, legyen türelme.

Egy feletteshez rengeteg fontos feladat tartozik a pozitív beilleszkedés elérése érdekében, ezért ajánlatos a szervezeten belül helyettest találni neki, hogyha elfoglalt, nem ér rá kijelölni maga helyett egy mentort [3].

Egyik feladata a munkafelvétel előkészítése. Első nap, amikor kezd az új munkavállaló a felettes feladata előkészíteni a környezetet. El kell intéznie, hogy a szükséges dokumentumok rendelkezésre álljanak és a munkavégzéshez szükséges eszközök is rendben legyenek. Az információátadásnak gördülékenyen kell megtörténnie, hogy az illető, megkapja a szükséges információkat, arra ügyelve, hogy ne legyen túl sok. Egy ember nem képes mindent azonnal megjegyezni, a túl sok információ csak összezavarja az egyént és elbizonytalanítja, esetleg elkezd szorongani. Ennek megoldására hasznos, ha írott formában kapja meg a szükséges információkat, amely tartalmazza a szervezettel kapcsolatos legfontosabb adatokat. Ebbe beletartozik a munkaköri leírás, etikai kódex, szervezeti értékek, magatartásbeli elvárások, tűz- és munkavédelmi tájékoztatók.

Második feladata az információs beszélgetés. A beszélgetés során történik az új személy megismerése, amikor kiderül róla milyen is valójában és mit tud nyújtani, milyen készségekkel rendelkezik. Beszélgetés során történik az információátadás is a feladatokról, alá és fölérendeltségi kapcsolatokról, munkáról, szokásokról, jövőbeli tervekről [3].

Harmadrésről pedig a munkatársakkal való megismerkedést is koordinálni kell, egyesével bemutatni mindenkit, ezzel megalapozva a kapcsolatokat.

A beilleszkedési program keretein belül információt kell átadni az új embereknek. Ez lehet tájékoztató jellegű dokumentum. Az információ tartalma alapján két különböző szakaszt választjuk el egymástól. Egyik szakasz az általános, ahol az alapinformációk találhatóak meg, ami mindenkit érint, aki a szervezetbe érkezik. Másik pedig az egyéni szakasz, ami olyan információkat tartalmaz, ami csak a feladatkörrel ad bővebb tájékoztatót, így csak annak hasznos, aki abban a munkakörben fog dolgozni. Szorosabb kapcsolatot hoz létre a közvetlen munkatársakkal.

Gyakran alkalmazott módszer a rotáció, amelynek keretein belül az új dolgozó minden szervezeti egységben eltölt egy bizonyos időt, és akár írásbeli tanulmányt is kell írnia a tapasztalatairól. Legtöbb esetben miután végzett ezzel a rotációs szakasszal és mindent egységet megismert utána jelölik ki számára a legtesthezállobbat, ahol a jövőben dolgozni fog [3].

Általános beillesztési szakasz a következőket tartalmazza:

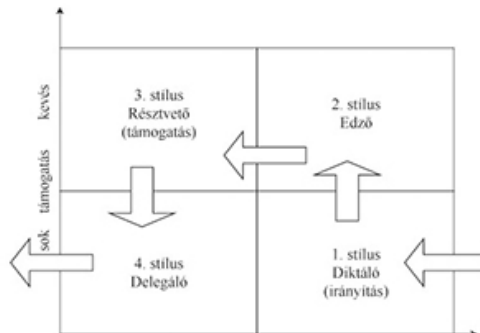
- A vállalat általános bemutatása.
- Kötelező képzések.
- Munkahelyi szerepek ismertetése.
- Munkaidő leírása, amibe beletartozik a kezdés, szünetek, szabadságok kezelése.
- Jogszabályok.
- Formális és informális találkozók.
- Miként lehet tartani a kapcsolatot a vezetőkkel, munkatársakkal.

Egyéni szakasz elemei:

- Rotációs szakaszok megszervezése és megvalósítása.
- A végleges szakasz megtalálása a munkavállaló számára.
- Szakmai beillesztés, amelynek során nem követelünk se túl sokat, se túl keveset az új embertől.

A beillesztés során az irányítás és támogatottság fontos részét képezi a folyamatnak. Szakemberek létrehozta 4 fajta vezetési stílust és ehhez kapcsolódóan létrejött a beosztottak felkészültségi szintje, ami a képességet és a hajlandóságot használja mértékként.

2. ábra. Vezetési stílusok



[3] Maticsákné Lizák M.–Majó Z.–Kádek I.–Juhász I.–Dabasi Halász Z.–Dobay P.–Csordás T. (2012): *Emberierőforrás gazdálkodás*. M. Matiscsákné Lizák (Ed.) Budapest: CompLex.

A táblázatban látható, hogy a Hersey alkotta elmélet szerint 4 felkészültségi szint jellemző:

- R1: A munkavállaló nem képes és nem is hajlandó felelősséget vállalni, nincs eléendő önbizalma és a képessége sem elég.
- R2: A munkavállalónak megvan a hajlandósága elvégezni a munkát, a motivációja meglenne, de a képességei akadályozzák.
- R3: A munkavállaló képes megoldani a feladatait, de önbizalma még kevés.
- R4: A munkavállaló maximálisan képes elvégezni a feladatát és hajlandó is rá.

A negyedik állapot a leghasznosabb a vállalat számára, ekkor képes a legtöbb dolgot elvégezni [3].

A modernizáció alkalmával, folyamatosan fejlődik minden iparág, minden folyamat, így a beillesztés is. Magyarországon is kezd teret hódítani a coachok használata.

A lényege, hogy a teljesítmény növelése és a készségek fejlesztése érdekében egy külső szakember folyamatosan együttműködik a munkavállalóval egy kommunikációs folyamat során. Olyan kérdésekre keresnek választ, hogy hogyan ismerje meg a személy a szervezetet, közben ne kelljen feladnia magát, hogyan bánjon az ember a munkatársaival, hogyan alakítson ki bizalmat a munkavállaló, vagy pedig hogyan kezelje a stresszt. A kérdések megválaszolása során motiválja az egyént; a coach eszközöket, megoldásokat kínál a problémákra, hogy a vállalatnál is elégedettek legyenek az újonccal és a munkájával.

Az időintervallum 3 hónap, ha külső cég végzi, akkor havonta találkozik az egyénnel, alkalmanként 1–1,5 óra [3].

Generációelméletek és a Z-generáció a munkahelyen

GENERÁCIÓELMÉLETEK

A generációs elméletek mindig elég népszerű téma volt a szakemberek körében, segítségével sokféle elemzéshez találunk kiindulópontot. Kezdetben azonban nehéz megállapítani, hiszen egy-egy esemény máshogyan hat különböző társadalmakra, mint például egy világháborút természetes, hogy máshogy ítélnék meg, de a számítógép használata nagyrészt megegyezően hat mindenkire.

Tehát kijelenthetjük, hogy a generációk között máris fennállnak bizonyos különbségek, más-más eltérő gazdasági, politológiai, társadalmi, technológiai környezetben nőttek fel. A közös élmények pedig hatással vannak az adott generáció világgépére életfilozófiájára. A nevelésnek köszönhetően máshogyan élik meg a társadalmi életet és a munka világát is, máshogy viselkednek. Az eltérő világnézetek pedig könnyen problémához vezethetnek nem egyező véleményük miatt.

Leggyakoribb esetben valamilyen nagynak nevezhető történelmi eseményhez vezethető vissza egy korcsoport megszületése.

Az elmúlt időszakban több, gyakoribb fordulópont is bekövetkezett, a technológia gyors ütemű fejlődésének következtében, új technológiák gyorsan terjedtek, használatuk széles körben általános lett. Ez a technikai újítás mindenhová beszivárgott a munkahelyekre és az otthonokba egyaránt [4].

Kijelenthetjük, hogy a számítógép robbanásszerűen terjedt el a közéletben és alapjáraton változtatott meg mindent. Felgyorsították az életünket, lerövidítettek a távolságokat, megváltoztatták a kommunikációs szokásainkat.

Mannheim Károly 1928-as *A generációk problémája* című könyvében a generációkra nem szociológiai szempontból gondol, hanem az összefüggésekre fókuszál. Három fontos elemet említ meg [5]:

- Kronológiai azonosság,
- ugyanaz a kulturális társadalomhoz tartozás, történelmi-társadalmi tér,
- az események megélése azonos tudatból.

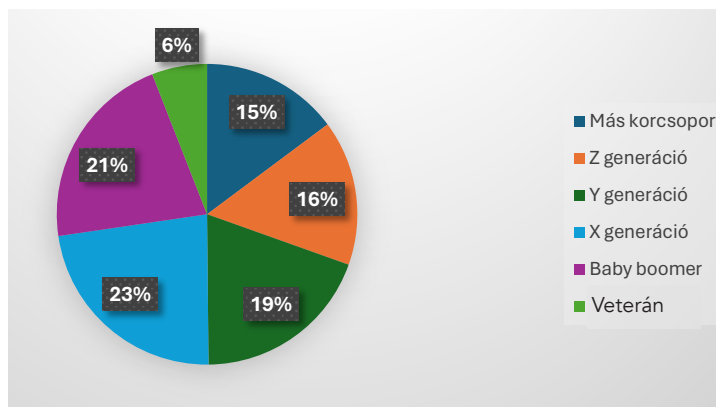
Több kategória figyelhető meg, nincs egységes álláspont. Kulcsár Zsolt-féle digitális generációk így néznek ki:

[4] Buda A. (2019): Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány*. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.1.12>

[5] Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Management Review*, 48., (10.), pp. 10–18. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.10.02>

[5] Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahe-lyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Management Review*, 48., (10.), pp. 10–18. <https://doi.org/10.14267/vez-tud.2017.10.02>

3. ábra. Magyarország népességének megoszlása generációs csoportok szerint



Forrás: Saját szerkesztés KSH adataiból.

Veterán generáció (1925–1945)

A veterán generáció csendes generáció néven is megtalálható, akik 1925–1945 között születtek. Fiatalkori élményeiket a világháború időszakából szerezték, ezért háborús generációnak is szokás emlegetni őket. Magyarországon megközelítőleg 570 000 ember él még ebben a korosztályban, korukból adódóan, az ő generációjuk képviselteti magát a legkisebb számban.

Javarészt a háborús helyzetből kiindulva legfontosabb érték számukra a béke, megtapasztalhatták a terrort, a nélkülözést, ezért jellemző rájuk a spórolás, tartalékolás. A pandémia idején megfigyelhető volt róluk, hogy beraktároztak az alapvető élelmiszerekből. A másik „háborús” helyzet, ami hatással lehetett: vagy a technológia hiánya, vagy a család. Számukra csak a szűk családi kör fontos, távolabbi rokonokkal nem tartanak kapcsolatot és a rang korhoz kötött, az idősebb véleménye többet ér, mint a fiatalabb társuké [5].

Technológiai tudásuk elmaradott, hiszen az idejükben jelent csak meg a televízió, így nagyrészt rádióból és nyomtatott sajtóból tájékozódtak, illetve abból a pár adóból, ami elérhető volt abban a korszakban.

Csupán 5–6 százalékuk használja az internetet, ők is inkább csak az alap felhasználói funkciókat. Híreket is aszerint fogyasztanak, ahogyan régen is, amit bementek a rádióban azt vélték igaznak, amit olvasnak az az igazság, nem tudják megkülönböztetni, mi valós és mi nem.

Korukból adódóan ez a korosztályt inaktívnak lehet hívni a munkaerőpiacon, hiszen már rég nyugdíjba mentek és nyugdíj mellett sem dolgoznak. Régen más világ volt, más törvények voltak, fiatalabb korokban tudtak nyugdíjállományba menni. A KSH adatai szerint 2000-ben általánosságban 57,4 évesen hagyták abba a munkát, nőknél 55 év volt, férfiaknál pedig 62 év volt a határ. Jelenleg pedig 60 és 65 év a határ, így elmondható, hogy további 3 évvel kitolta következő generációknak a kormány. A generáció többsége ebből a szempontból már 25–30 éve nyugdíjban tartózkodik.

Két érdekes adat még, hogy mennyire más világ volt, mennyire nem volt még fejlett technológiákban életkörülményekben, hogy az 1925-ben született férfiakra átlagosan 45, míg a nőkre 47 évet jósoltak, míg ez a szám 1945-ben a férfiaknak 57, míg a nőknek 62 éves korra változott. Azonban az életszínvonal minőségi javításának hála, ez a szám jelentősen megnőtt és így ez a generáció is tovább tudott élni a vártnál. (marketingmask.com)

Bébi-bumm generáció (1946–1964)

Ezt a generációt, akik 1946 és 1964 között születtek szokás Ratkó-gyerekeknek hívni. Ratkó Annáról tudni érdemes, hogy Magyarországnak volt a népjóléti, majd az egészségügyi minisztere. Az ő intézkedéseinek köszönhetően jelentősen nőtt a születések száma (tiltott büntetendő abortusz).

Jelenleg 2 050 000 főt számlálnak ebből a korszakból, látható, hogy Magyarország népességének körülbelül ötöde, náluk csak az X-generáció számlál több főt. (marketingmask.com)

Két különböző személyiség figyelhető meg náluk, egy, ami otthon tapasztalható és egy, ami a munkahelyen, hiszen fiatalkorukban csak ez a két szocializációs tér volt megtalálható. Nem volt rájuk jellemző a barátkozás, hiszen fiatalkorukban Magyarországon kemény diktatúra volt jelen és ez erősen befolyásolta a szellemiségüket. Idegenekről nem tudták megállapítani, hogy kiben lehet megbízni, ki az, akit barátnak lehet hívni.

Köszönhető a saját nehéz gyerekkoruknak, ami tele volt nehézségekkel, nem voltak közvetlen családtagok sem, ezért ők már arra próbálnak törekedni, hogy a gyerekeiknek a lehető legjobb körülményeket meg tudják teremteni, hogy jobb életet élhessenek, mint amiben nekik volt részük.

Nézzük meg a technológiai hozzáállásukat. Ők az a korszak, ahol a fiatalkort meg nem határozta meg semmiféle technológia eszköz, ugye az utánuk lévő X-generáció a televízió nemzedéke, az Y-generációé pedig már az internet a Z-generációt pedig már a közösségi média befolyásolta a személyiségüket. Televíziót még csak abban a korszakban alkották meg, még nem forrta ki jelenlegi formáját, maximum az ennek a korszak második felében születettek láthatták, de ott se minden háztartásban fordult elő, sőt csak elvétve volt megtalálható. Az online világ számukra a 30-as éveik után jelent meg, sem otthon sem a munkahelyeken nem kellett használni azt. Jelenleg abból a közel 2 millió emberből 60% alatt van az internetpenetráció, azaz 800 000 ember nem használ internetet, akik meg használják mindegyikük felnőtt korban tanulta meg használni azt, ezért teljesen máshogy állnak a dolgokhoz, mint akik fiatalon ebbe nőttek bele. (marketing-mask.com)

Ami a munkahelyen jellemző rájuk, hogy nagy részük nyugdíjba ment, de itt már előfordul, hogy dolgoznak még jövedelemkiegészítésért.

Számukra fontos a hierarchia, a kor a tapasztalatot jelképezi és ez összetartozik a beosztással is, hogy idősebb emberek ülnek nagyobb pozíciókban. Megadják a tiszteletet az idősebbeknek, azonban azt erősen el is várják, hogy a fiatalok is megadják számukra.

Ezt a keresetre is le lehetne vetíteni szerintük egy idősebbnek természetes, hogy többet kell keresnie, mint egy fiatalabb kollégának. A családi mintát követik, otthon is az volt tapasztalható, hogy az idősebbre felnéztek és ugyanezt várták a fiatalabb személyektől.

Kevesebb volt a mobilitási helyzet, nem volt olyan egyszerű váltani, vagy nagy távolságokat megtenni, emellett az idő elteltével nőtt a fizetésük is, ezért nem is voltak rákényszerítve a váltásra, működött az érvényesülés rendszere. (marketingmask.com)

X-generáció (1965–1979)

Az X-generáció 1965 és 1979 között születettekre értendő. A technológia akkor jelent meg, amikor ők még fiatal felnőttek voltak, tehát elmondható, hogy több tapasztalatuk van benne, mint elődjeiknek. Sok időt töltenek az online térben, de cserébe nem ismerik azokat széleskörűen, nem elég tág az ismeretük. Magyarországon a számuk megközelítőleg 2, 19 millió fő, ami azt is jelenti, hogy a felsorolt csoportok közül ők vannak a legtöbben.

Az internet világába még nem születtek bele, helyette fiatalabb éveiket a televíziózás határozta meg, hiszen ezidőben már elterjedtebb volt, majdnem minden háztartásban megtalálható volt.

1967-ben 1 millió televízió előfizető volt Magyarországon és 1969-ben pedig már színes adások is megjelentek. Községi médiát is aktívabban használnak, nem olyan széles körben, annyi alkalmazással, mint a fiatalok.

Jellemző rájuk a médiafogyasztás szempontjából a multitasking is, a megosztott figyelmű médiafogyasztás. (marketingmask.com)

Munkahelyi szokásuk már kezd eltérni, nem egy egész életet töltenek egy helyen, azonban az még megtapasztalható, hogy szeretik az állandóságot és ha nem is olyan hosszú ideig maradnak egy vállalatnál, azért lényegesebben nagyobbak tekinthető ez az intervallum, mint a még fiatalabb generációknál. A rendszerváltás igazi nyertesei, akik rendelkeznek nyelvtudással és kellő gyakorlati tapasztalattal, ezért a rendszerváltás után könnyebben kaptak vezető pozíciókat, amit jelenleg is meg tudtak tartani, nem kerülnek ki ebből a státusból. Azonban, akiknek mégiscsak sikerült az ilyen állásokból lemorzsolódnia, ők már kevésbé versenyképesek a munkaerőpiacon, mert tudásuk elavult, nem tudták a digitális fejlődéssel tartani a fonalat, hiába mozognak sokat online térben, mégsem nevezhetők digitális innovátoroknak. (marketingmask.com)

Y-generáció (1980–1995)

Egyre jobban közeledünk a jelenkorhoz, így ennek a generációnak a tagjai az 1980 és 1995 között születettek viszonylag fiatalnak tekinthetők. A fejezet elején megállapítottunk megfelelően, hogy az Y-generációnak vannak közös nézetei, közös pontjuk, ami meghatározza a személyiségüket, ebből a generációról szinte elmondható, hogy mindegyikük átélte, amikor a Kacsamesék című animációs mesét félbeszakították és leadták Antall József korábbi miniszterelnök halálának hírért.

Ebből következően születésüket már végigkísérte a televízió, majd ahogy múlt az idő és öregedtek megjelent az internet is. Előszeretettel használják hibrid módban is a kettőt, de megjelentek a YouTube-on is, hogy tartalmat fogyasszanak, például a kezdetleges videós tartalomgyártókat, akik a 2010-es évek elején kezdték el ezt a hobbit/munkát manapság is ez a generáció a követőtáboruk nagy része. Vevők az újdonságra, nyitottak az új technológiák iránt, ezért példaként a megjelenő streaming platformokon is ők voltak a cégek piacai. (marketingmask.com)

Ami a munkahelyeken jellemző a generációra, hogy magabiztosak, diverzitás-elfogadóak, toleránsak, versenyszellemben hisznek, spiritualitás, azonnali akarás, törekvés jellemzi őket. Munkahelyen még ritkábban maradnak 1 helyen, lényegében kevesebb ideig, mint az elődeik. Van, ahol ezt az elmaradott vezetőváltásnak írják fel, hiszen az előző generációt nehéz leváltani az adott pozícióból. Woodward könyvében nehezen motiválhatónak találja a generációt, elégedetlenséget figyel meg, nem jellemzi őket a megújulni akarás, az izgalomvágy, hogy újra és újra valami izgalmasabbat tennének, amivel több felelősség is társul. Hiába történik folyamatosan képzés, nem tudják értékelni és hogyha megint találnak valami problémát vagy kivetnivalót a munkájukban azonnal váltanak.

Pár szerző ezeket a folyamatokat a kitartás hiányának rója fel, hogy folyamatosan anyagi vagy szociális visszacsatolásra vágnak.

Jean Twenge amerikai pszichológus rengeteget foglalkozik a generációs kérdésekkel és egyik kutatása alapján a munkahely-elhagyás életkori sajátosság, 24 év alatt nagyobb igény van a váltásra, míg 24 év felett a válaszadók 74%-a mondta, hogy maradna élete további részében a jelenlegi munkahelyén.

Volt egy másik esemény is, ami befolyásolta a pályakezdő fiatalokat, ez pedig nem más, mint a gazdasági válság, ami mély nyomott hagyott sokukban. Megtapasztalhatták a fiatalok, akik abban az időben kerestek munkát, hogy milyen nehéz is szembenézni a versengéssel is pozícióért, hogy milyen a magas munkanélküliség, a bizonytalanság, ezért megtanulták megbecsülni a helyzetüket, jobban vigyázni a pozíciójukra, értékelni a munkahelyhez kötődést. Soulez franciaországi kutatásai alapján megállapította, hogy az emberek 14,23%-a szeretne állandó pozíciót és garanciát, hogy évek múltán is megmarad a munkája. 4 csoportot hozott létre, amik azonos jelet mutattak. (marketingmask.com)

4 nagyobb témakörben magyarázza el a szerző a generáció munkahelyi szokásait.

Első a munkaeletika, itt a munkamorálra, a munkához való hozzáállásra gondol.

4. ábra. Az Y-generáció négy csoportja

Megnevezés	%	Jellemző
Biztonságkeresők („Security seekers”)	12,3	• szokványos munkaórák • pozíció biztonsága • alacsonyabb végzettség
Karrierorientáltak („Career minded”)	53,5	• vágnak egy magas presztízsű cégnél való munkára • ranglétrán lépkedés vágya • magas fizetés
Egyensúlykeresők („Balance seekers”)	28,6	• a munka minősége fontos • munka-magánélet egyensúlya fontos • nyugodt környezet, közel az otthonhoz • változatos feladatok
Lezserek („Easy going”)	5,6	• informális környezet • alacsony profilú cégek • nem vezetői pozíciók • rutinfeladatok

Forrás: Meretei Barbara, Generációs különbségek a munkahelyen.

A Z-GENERÁCIÓ

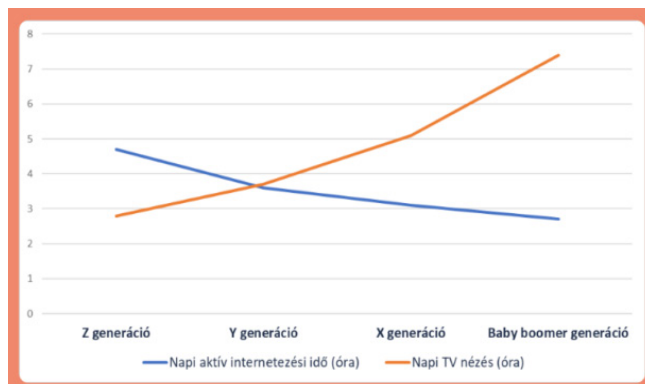
A Z-generáció közé tartoznak, akik 1995 és 2009 között születtek. Magyarországon jelenleg 1,5 millió főt számol a javarészt tinédzserekből vagy pedig fiatal felnőttekből álló generáció. Életkoruk alapján elég színes egyéniségek alkotják ezt a korcsoportot, egyik véglet még szinte gyerek, tinédzser korban vannak, másik végük pedig a 20-as éveik végén járó felnőttek. Már magában a korosztályon belül is széles a választék, a gondolkodásmód, máshogy reagálják le a történeteket, főleg annak tükrében, hogy a fiatalabbaknak még nem forrt ki teljesen a személyiségük, egyes dolgokat nem tudnak reálisan, átgondolva dönteni, máshogyan hatnak rájuk a „mainstream” tartalmak.

Mindegyik generációnál fontos, hogy mennyire befolyásolták a jellemüket az internet világa, hogyan oszlik meg online-offline világ közötti kapcsolat. A fiatalabb generáció ebbe az online világba nőtt bele, fejlődésük az okoseszközök világával folyamatosan egyszerre történt. Ez a legnagyobb befolyásoló ereje a generációs különbségnek. Egyes vélemények szerint nem véletlenül lett Z-generáció a korcsoport neve, hiszen rövidítése lehet az angol „zapper” szónak, ami a „kattintgató” szó rövidítése [6].

[6] Bereczki Enikő (2022): *A rejtélyes Z-generáció*. Budapest: HVG, pp. 2–3.

A fiatalok médiafogyasztásai

5. ábra. Napi internetfogyasztás Magyarországon generációk szerint 2021–22



Forrás: <https://marketingmask.com/marketing-szotar/z-generacio/>

Az előző generációkban a televízió volt a meghatározó eszköz, ami köré összpontosult a figyelem és a meghatározó történések. A népszerűségének idejében, rengeteg családnak volt televíziója, egyfajta közösségi szórakozásnak, programnak lehetett értelmezni, ami köré gyűlt a család. Bár manapság még nem teljesen tűnt el a köztudatból, hiszen a Z-generáció fiatalabb tagjai még mindig a szüleikkel élnek, akik előszeretettel néznek televíziót, így a fiataloknál is előfordul, hogy részesei lesznek a használatának. A magyar piacról 2013–2023 közötti években megközelítőleg 1 millió felhasználó tűnt el. A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság egyik kutatása alapján feltérképezték a generációk napi internetezési- és televízió-fogyasztási szokásait, hogy napi szinten hány órát töltenek vele. (marketingmask.com)

Kétéves a kutatás, azóta biztosan jobban elmozdultak az adatok, de itt is szépen leolvasható, hogy a Z-generáció az internetet részesíti előnyben, majdnem napi 5 óra az interneten töltött idő, míg ahogy idősödik az ember úgy veszi át a televízió a szórakozási lehetőségeket. A baby boomerek napi 7,4 órát töltenek televízióval, nagy a kontraszt a Z-generáció majdnem 3 órás időtöltésével szemben. Az Y-generációnál található meg az egyensúly, de ennél a szokásnál meg is van a generációs különbség egyik oka.

A fiatalok a kábeles televízió helyett digitális, online videókat részesítik előnyben, a feldarabolt elkülönülő videós tartalmakat. A Z-generáció nem fogadja be a hagyományos reklámokat, a kötöttséget, a feszességet, a kötetlenséget. A videós tartalmak egyre népszerűbbek lettek, mert az okoseszközök képernyőjén megtalálhatóak, szabad a választék, amiből rengeteg anyag érhető el az interneten, minden időpontban, nem csak, amikor műsorra tűzik. Megállítható az interneten a tartalom, visszatekerhető, visszanézhető, nem időhöz és helyhez kötött. Azonban a legnagyobb előnye a személyesség. A tartalomgyártók felfedezték, hogy a fiatalabbak nem tudják a figyelmet sokáig fenntartani, elég csak arra gondolni, hogy mozi, televízió során emberek gyakran néznek rá a telefonjukra, pörgetik a hírfolyamot, lefoglalják magukat mással. Az influenszerek világa rohamosan kezdett el növekedni a rövid tartalom és a személyes kapcsolatnak köszönhetően. A videós tartalomgyártók népszerűségének egyik kulcsa, hogy nem elérhetetlenek. A néző látja, hogy a videós is ugyanolyan ember, mint saját maguk, ugyanolyan történeteik, reakciójuk van, megegyezhet a világképük, ők kezdtek el példaképek lenni. Míg idősebb generációknál látható, hogy akár a filmes világra gondolva, milyen kultusza van egy-egy hollywoodi sztárnak, milyen rajongás van körülötte, addig egy Z-generációs fiatal figyelmen kívül hagyja, mert kvázi tudja, hogy látja a vásznon, semmilyen más interakcióba nem fognak tudni lépni. A videósok pont az ellenkezőjét csinálják, egy egészséges mértékig betekintést adnak a magánéletükbe. Ahol van lehetőség ott kétirányú a kommunikáció, közösséget próbálnak formálni. Egy videós emberinek hat, aki egy közülük, ha egy néző ír neki üzenetet, nagyobb eséllyel válaszol rá, mint egy nagyobb sztár. Ezzel kezdett kialakulni az influenszerek világa, ami ma a világon az egyik legnagyobb befolyásoló tényezővé lépett elő. A Magyar Reklámszövetség 2023-as adatai alapján az influenszer-költségek már 6,2 milliárdot tettek ki. (marketingmask.com)

Z-generáció a munkahelyen

Ahogy korábban volt szó, ez a korcsoport életkorilag elég színes 15 éves kortól 30 éves korig vannak jelen, ami azt jelenti, hogy egyik részük már teljesen munkaképes felnőtt, másik része pedig gazdaságilag inaktív, mert hallgatói jogviszonnyal rendelkezik. Életkorból kifolyólag már a legfiatalabbak is munkába állhatnak diákként szülői engedéllyel.

A 2023-as KSH-adatok szerint ebben a korcsoportban kerekítve 1 517 000 fő van, amiből 781 900 fő gazdaságilag aktív, tehát elmondható, hogy a Z-generáció 51,5%-a már részt vesz a munkaerőpiacon.

Egy munkahelyen több generáció dolgozik együtt, a HR-munkákat általában az X- vagy pedig a baby boomer korcsoport tagjai látják el, akik nincsenek túl jó véleményekkel a Z-generációról, rengeteg a negatív kritika, előítélet feléjük. Egy amerikai kutatás alapján az összes válaszadó 70%-a tapasztalt előítéletet vagy zaklatásokat magukkal szemben, ami viszont szembetűnőbb adat, hogy a Z-generációs kitöltők-nél ez a szám nagyon megugrik, pontosan 86%-ra.

4 generáció szerepel képviselteti magát a munkaerőpiacon, így nem is csoda a sokszínűségnek hála, ha előfordulnak konfliktusok. Mark McCrindle generációkutató globális felmérése alapján, ami 12 országban történt meg, meglepő eredményeket hozott, a válaszadók 23%-a mondta a nemek közötti különbségből fakadó munkahelyi problémákat, 35% a kulturális különbségeket, míg 42% gondolja a legnagyobb problémának a generációs különbséget [6].

Rengeteg befolyásoló tényező van, a gazdasági válságoknak köszönhetően, a gyors technológiai változás miatt rengeteg új szakma jelenik meg, amivel az idősebb generáció tagjai nem képesek tartani a lépést, nem értenek hozzá, ez is mélyítheti a különbségeket. Egyik példa, hogy a munkaadók és a tanárok is gyakran panaszkodnak, hogy a fiatalok nem tudnak egy hivatalos emailt megírni, mert ők már az interneten való, közvetlen chatelésbe nőttek bele, nem úgy mint, az idősebbek, akik, ha információt akartak megosztani akkor mindig emailt kellett írni, ezért fordul elő, hogy sok Z-generációs is már jelentkezésnél elbukik, hogy a hivatalos levélnél szlengeteket használ vagy tegezést.

Clurman és Smith fogyasztás- és generációsmarketingtrendeket kutatnak. Ők ismerték fel és kötötték korhoz az élményeket. Minden kornak és nemzedéknek van egy meghatározó, nagy jelentőséggel bíró eseménye aminek jelentősége van egy nemzedék jellemének formálásában, ami alapján elkülöníthetőek.

[6] Bereczki Enikő
(2022): *A rejtélyes
Z-generáció*. Budapest:
HVG, pp. 2–3.

[6] Bereczki Enikő
(2022): *A rejtélyes
Z-generáció*. Budapest:
HVG, pp. 2–3.

Lehet akár korcsoportokra bontani vagy közös értékrend alapján szeparálni. Ők azt vették észre, hogy a kommunikációs eszközök megjelenésével, ezzel az információbombával, a gyors információ terjedésének köszönhetően, amikor egy eszközön elérhetőek a különféle kulturális eszközök színes tárháza, akkor már teljesen mindegy, hogy a világ mely pontján él az ember, milyen kultúra hat rá. Ugyanaz az információ juthat el 2 gyerekhez, hiába él az egyik Kínában a másik pedig Finnországban. A Z-generációra ezért lehet mondani, hogy egy *globális nemzedék*.

Globális nemzedék, mégis régiós szinten más problémákkal kell megküzdeniük. Minden körzetnek megvan a maga jellegzetessége és az abból adódó problémák. Elég megnézni Amerikát és Európát, míg előbbiben a demográfiai adatokat vizsgálva nő a lakosság száma, addig Európában az országok többsége előregszik. A munkába belépő fiatalok száma nem tudja megközelíteni a nyugdíjba vonulók számát. Az Európai Bizottság háttérintézetének, (Joint Research Centre) jelentése is alátámasztja az előbbi információt, 2015 és 2019 között 22,9 millió fő vált munkaképes korúvá, míg a kimenő része ugyanezekben az években elérte a 26,6 millió főt. Összeségében kijelenthető, hogy 3,7 millió főt nem sikerült létszámban pótolni [6].

Az öregedési index azt mutatja meg, hogy 100 gyerekre, mennyi időskorú jut. A csökkenő születésszámnak köszönhetően ez az arány egyre jobban romlik. 2024-ben ez a mutató 143,2, tehát 100 gyerekre 143 időskorú jut. A demográfiai adatokat folyamatosan érdemes figyelni, nagy befolyással van a munkaerőpiacra. Elég belegondolni, hogy a Ratkó-korszakban születettek, most fognak nyugdíjba menni és a sok megüresedett állásra könnyebb bekerülni pályakezdőként. Az előregendő országokban, ahol kevés az utánpótlás, ott nagyon nehéz megfelelő készségű fiatalot találni, aki elérhető.

Kétfajta „skillt” lehet megkülönböztetni, a „hard skillt”, amit könnyebb mérni, meglátni, ami a munkavállaló képességét mutatja meg az adott feladat megoldása során. A „soft skill” azok a készségek, amiket nehezebb mérni, ami az egyénre jellemző, mint például milyen az egyén problémamegoldó képessége, vagy milyen az alkalmazkodóképessége, hogyan viszonyul társaihoz, milyen az együttműködés. A vállalatok olyan képességekkel rendelkező fiatalokat keresnek, amit iskolákban nem lehet tanulni, amit nem lehet a papírral megszerezni. Egy fiatalnak attól lesz vonzó egy munkahely, hogy meglátja benne a fejlődés lehetőségét, ahol nem csak a szakmai oldal tud fejlődni, hanem a soft készségek is, a személyes tulajdonságok is [6].

Ha már a személyiségről beszélünk, az internetes generáció, a Z-generáció elég gyakori szórakozási formája a meme-k, amivel megélik a hétköznapiakat és ezt a jókedvű vicceskedést próbálják integrálni a munkahelyekre. Instagramon volt az trend, hogy „#Ilovelyjob” videókat készítettek, aminek a lényege, hogy a fiatalok a közösségi médián keresztül bemutatnak pár vidám képkockát, majd boldogan visszatérnek a munkájukat végezni a videó elkészítése után. Ezt látva egy idősebb ember, nem biztos, hogy úgy gondolja, hogy ő is ilyen vidám közösségben szeretne dolgozni, hanem a generációs különbségnek köszönhetően, akár lustának, munkakerülőnek láthatják a fiatalokat.

Egy fiatalnak az élmények sokat számítanak: egy kutatás alapján az Y-generációsok 72%-a jobban szeret olyan tevékenységre költeni, ahol élménnyel gazdagszik. Inkább rendezvényekre járnának, mint termékeket vásárolnának. Amerikában már észrevették, hogy a fiatalok, nem órákat vagy autókat szeretnének vásárolni, helyette fesztiválokra járnak. Az értékek is átformálódtak, olyan normák, amik régen fontosak voltak minél előbb meg kellett történnie, mint a családalapítás, lakásvásárlás egyáltalán nem fontos, ráér sokkal később is, így több idő jut az élmények megszerzésére.

A kalandokat most kell megélni, haladni a „vibe”-al, hiszen már kisgyerekként a szülők mindent megadtak a gyerekeknek azonnal, úgy lettek szocializálva, hogy a vágyakat nem tudják késleltetni, gyakran türelmetlenek és ezt az azonnali élményt várják a munkahelyeken, valamint az iskolában is.

Megismertük tehát a fiatalok igényeit, hogy milyen szabadidős tevékenységeket tartanak fontosnak, de ahhoz, hogy a szabadidejükben teljesüljenek ezek, nem csak pénz szükséges, hanem idő is. Bár a családos emberek szeretnének minél több időt együtt tölteni a családjukkal, ezért számukra fontos a hibrid munkarend. Azoknál a fiataloknál, ahol még nem történt meg a családalapítás, nekik is fontos, hogy legyen szabadidejük, ahol tudnak pihenni, barátokkal időt tölteni, vagy csak szórakozni. A több szabadidő kérése nem függ össze lineárisan a lustasággal, csak a megfelelő mértéket szeretnék a két „életük” között fenntartani [6].

Ezzel szemben a Z-generáció tagjai, néhol még igénylik is a személyes munkavégzést, a személyes kontaktot. Amikor a pandémia során bezártságot tapasztaltak a magányosság nem volt jó számukra, illetve a nagy tér, aulák is hasznosak lehetnek. Otthon sokak a családi ház hiányában csak albérletben laknak, ami bezártságot sugall.

Ahogy volt már róla szó, több ember megy nyugdíjba és a helyükre keresnek értékes fiatalokat, akikre vadásznak a vállalatok. Ahogy új szakmák jellennek meg a technikai fejlődésnek hála, előfordulhat olyan eset, hogy csak Z-generációs tudja ellátni a feladatot.

[6] Bereczki Enikő (2022): *A rejtélyes Z-generáció*. Budapest: HVG, pp. 2–3.

[6] Bereczki Enikő
(2022): *A rejtélyes
Z-generáció*. Budapest:
HVG, pp. 2–3.

Nem csak a vállalat tud válogatni a munkavállalók között, hanem az egyének is a munkahelyek között, ezért a cégeknek is törekedniük kell arra, hogy megnyerjék a fiatalokat, amihez elengedhetetlen egy jó imázs.

Első dolog, amit tudnak változtatni, az a fizikai tér. Az irodákat, munkakörnyezetet – már ahol adott a lehetőség – érdemes átalakítani és olyan dizájn elemeket elhelyezni, amik imponálhatnak a fiataloknak [6].

Másik eszköz lehet a kommunikáció. Czinege Richárd szerint már nem azt kell kiemelni a cég bemutatkozásában, hogy kiemelkedő fizetés és családi hangulat és egyéb sablonszövegeket, hanem a társadalmi felelősségvállaláson van a fő hangsúly.

Schuman és Sertain könyvében azt mutatja be, hogy hogyan keres a fiatal generáció állást. A könyvben egy termék vásárlásához hasonlítja, a kettő közötti tudatosságot emeli ki, hogy mielőtt a leendő munkavállalók jelentkeznének, tudatosan gyűjtenek a cégről információkat, ami Magyarországon is divat.

Azonban itt is szükséges a kétirányúság, hogy a munkáltató ismerje a saját maga erősségeit és tudja azt elmondani a fiatal számára, részben gondolkodva az ő fejével is.

Gábor Éva, a BMW Group Debrecen senior HR-marketing-szakértője szerint a vállalat értékrendje és célja bemutatása ugyanannyira fontos lesz a jövőben, mint magát a pozíciót leírni. A szakember azt is kiemeli, hogy a szöveggel kapcsolatos változtatások mellett, platformváltásra is szükség van, ugyanis a Z-generáció más közösségi felületeket használnak, nincsenek felregisztrálva LinkedIn-re nem járnak személyes állásbörzékre, így ezekre reagálva új lehetőségeket kell keresni és akár a dolgozói ajánlás programot erősíteni kell [6].

Beilleszkedés folyamata

Ha már megtörtént a sikeres felvétel, akkor a beilleszkedés is prioritást élvez, fontos, hogy milyen benyomások érik az embert. Abban az időszakban, amikor valaki az első alkalmat éli meg, akkor a legélénkebbek az emlékek. Ilyen például az első randvú, első munkahely, első fizetés. Pszichológusok emlékezetkiugrásnak nevezik ezt a jelenséget. Ezért fontos, hogy a betanuló mellé alkalmas embert állítsanak mentor-nak, akinek jók a társas készségei. Igyekezni kell különlegessé tenni ezt az időszakot, akár az első napot, például ajándékkal, vagy szimplán kedvességgel.

A betanítás során figyelembe kell venni, hogy a Z-generációsok már nem szeretnek tankönyvekből, lexikonokból kikeresni az információkat. A hosszú, monoton információátadás helyett szakaszosra könnyen fogyaszthatóra kell formálni, akár olyanra, mint a YouTube-on található videókhoz hasonlókra. Fontos a visszacsatolás, a pozitív visszhang, hiszen a bizalmukat fel kell építeni, ha megkérdezzük őket egy-egy, akár kisebb döntésről akkor fontosnak érzik magukat, nem csak egy fogaske-réknek a gépezetből. Ez a döntéshozatali lehetőség segíti a lojalitás erősödését a válalattal szemben. A szóbeli dicséret is növeli a motiváltságot.

A hiba mindenkiben benne van, főleg egy kezdeti időszakban. Az figyelhető meg, hogy a fiatalok érzékenyebbek a hibákra, nagyon stresszes ez az időszak nekik kezdetekben, ezért hibák is előfordulhatnak. Megfigyelhető, hogy a hibát gyakrabban észreveszik és szóvá teszik, míg ellenkező esetben, ha a betanuló valami jót csinál, akkor sokszor nem kap dicséretet érte. Egy japán egyetemi professzor Szadato Norihiro, kutatása alapján azt vette észre, hogy dicséret alkalmával az agynak azt a területét stimulálja, amikor az ember pénzhez jut [6].

[6] Bereczki Enikő (2022): *A rejtélyes Z-generáció*. Budapest: HVG, pp. 2–3.

Az írás folytatása a 2025. júliusi számunkban következik.

