



# VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

KARRIERMENEDZSMENT MAGYARORSZÁGON

KUTATÁSI PROJEKT

Y-GENERÁCIÓ ALPROJEKT

BUDAPEST, 2006. JÚLIUS 15.

**KARRIERMENEDZSMENT MAGYARORSZÁGON**

**KUTATÁSI PROJEKT**

**Y-GENERÁCIÓ ALPROJEKT**

Készítette:

- © Bokor Attila
- © Fertetics Mandy
- © Frisch Anita
- © Ladányi Viktória
- © Radácsi László
- © Szilas Roland

## 1. BEVEZETÉS

### 1.1.A KUTATÁS HÁTTERE - CÉLKITŰZÉSEI

Budapesti Corvinus Egyetem és az OD Partner Kft. közös csapata még 2005 nyarán indította útjára a „Karriermenedzsment Magyarországon” nevű kutatási projektet<sup>1</sup>, mely a következő alprojekteken keresztül szándékozza a felderíteni és megérteni a témakör hazai sajátosságait:

1. **HR-vezetői interjúk:** a HR-terület céljainak, szerepének megértése, valamint az alkalmazott gyakorlatok átvilágítása.
2. **Online kérdőív:** a tehetségek karriermotivációinak, elvárásainak és KM-tevékenységekkel való elégedettségének a felmérésére. (Stakeholder-analízis, későbbiekben: SHA)
3. **Fókuszcsoportok az Y-generáció képviselőivel:** a munkaerőpiacra mostanában kilépő nemzedék sajátos jellemzőinek a feltárása érdekében.

Jelen vezetői összefoglaló az Y-generációs fiatalok munkahely választását és karriercéljait vizsgáló kutatási alprojekt eredményeit mutatja be.

A kutatás eredményei közvetlenül – kifejlesztett értékelési/elemzési eszközök, módszertanok, az élenjáró gyakorlatokat bemutató és elemző publikációk –, valamint közvetve – a HR-jellegű képzések, oktatások tananyagába beépülve – támogatják a HR-terület tudatosabb stratégiai szerepvállalását és szakmai fejlesztését.

Az anyag elemzése és írása során kétfajta szerepet is magunkra vállaltunk:

- A külső szakértő szemével a megfelelően megalapozott statisztikai összefüggések, kapcsolatok felmutatása, a tapasztalt dilemmák strukturált összegyűjtése, és értelmező elemzése.
- Ugyanakkor felvállaltuk, hogy új szempontokat, visszajelzéseket kínáljunk fel, egyfajta tudatosan vállalt kritikai, fejlesztő nézőpontból.

### 1.2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

E kutatási alprojekt kiinduló pontjait egyfelől azok a szakirodalmi elemzések jelentették, amelyek azt állítják, hogy a fejlett nyugati országokban az elmúlt években egy újfajta értékrenddel és elvárásokkal rendelkező generáció – Y-generáció – lépett ki a munkaerőpiacra. Másfelől pedig több hazai HR-vezetővel előzetesen egyeztetve felmerült az a dilemma, hogy problémákat érzékelnek az elmúlt években végzetek toborzását, motiválását és

megtartását illetően. Természetesen adódott a kérdés, hogy lehetséges-e kapcsolat a két kiindulópont között. Így két szinten is megfogalmazhatók a céljaink. Elméleti szinten: **lehetséges-e megállapítani, hogy egy új generáció lépett ki a munkaerő piacra?** Gyakorlati szinten: **Mi okozza a fiatal munkavállalók beillesztésének és karrierkezdésének problémáit, és milyen eszközökkel lehetséges a munkaadói és a munkavállalói oldal számára megfelelőbb keretek kialakítása?**

A kérdések megválaszolása érdekében szándékunk az volt, hogy megismerjük a frissen végzők, végzetek valamint egy-két éve dolgozó fiatalok elképzeléseit, gondolatait, elvárásait, és mindezt összevethessük lehetőségeinknek megfelelően a Stakeholder-analízis során kapott eredményekkel. Részletesebben megfogalmazva ez a következőket jelentette:

- Megismerni a fiatal pályakezdők korosztályos önképét, az egyének önértékelését, és egyben megvizsgálni vajon ők-e a szakirodalomban említett Y-generáció.
- Megismerni a fiatal pályakezdők karrierrel kapcsolatos vágyait, céljait és tapasztalatait.
- Megtudni, hogy milyen lépéseket tesznek diák éveik alatt és közvetlenül azután a karrierépítésük megalapozása érdekében.
- Információt kapni arról milyen szempontok és befolyások alapján választják munkahelyüket.
- Megtudni, hogy milyen elvárásaik vannak a vállalatok, a HR, maguk és a főnökök felé.
- Képet kapni arról, hogy miben különböznek, és miben hasonlítanak az előtük haladókhöz képest.

A kutatás során két módszertant alkalmaztunk. Egyrészt **fókuszcsoportos beszélgetések** során igyekeztünk megismerni ezt a korosztályt. A fókuszcsoport félig strukturált és közvetlen kutatási módszer, amelynek fő célja, hogy a kutató megfelelő célpiac tagjainak beszélgetése alapján betekintést nyerjen a számára érdekes kérdéskörbe. A személyes kapcsolat révén lehetőséget adódik az izgalmas témák kapcsán a mélyfúrásra, az eltérő nézőpontok egymáshoz kapcsolódásának a felderítésére is.

Másrészt egy **mini kérdőív** során képet kaphattunk a mintáról, elvárásaikról, önképükről. A kérdések kialakításakor ügyeltünk arra, hogy némely kérdések esetén összehasonlítható legyen a korábban elvégzett Stakeholder-analízissel.

A kutatás feltáró jellege miatt nem törekedtünk reprezentatív minta kialakítására. Mintavételi kérdések két szinten is felmerültek a kutatás során: mely szervezetekben, milyen pályakezdők vegyének részt a kutatásban.

<sup>1</sup> A kutatás támogatásáért köszönetünket fejezzük ki a kutatást támogató szervezeteknek: valamint az empirikus kutatás megszervezésében közreműködő tanároknak, diákszervezeti vezetőknek és HR-vezetőknek.

Elsősorban **egyéni szinten definiáltuk a részvételi feltételeket**. A kutatás alanyait azok magyar állampolgárok képezik, akik 1979 után születettek, és jelenleg valamilyen felsőoktatási intézmény utolsó két évfolyamának hallgatói, vagy pedig a kiválasztott üzleti szervezetek legfeljebb két éve dolgozó, diplomás munkavállalói.

Másodsorban **kiválasztottuk azokat a szervezeteket és felsőoktatási intézményeket**, amelyekben fókuszcsoporthoz beszélgetést kívántunk szervezni. Eredetileg több szakterületet – közgazdász, jogász, műszaki, bölcsész – ám a vizsgaidőszak közelsége miatti szervezési problémák hatására főleg a közgazdasági területre összpontosítottunk, és csak kitekintőleg van műszaki és bölcsész csoportunk. A vállalatok kiválasztásánál az iparági sokszínűségekre törekedtünk, hogy végzettségi háttér, és szakmai ambíciók szerint is gazdag legyen a minta.

Összesen **19 fókuszcsoporthoz** vettünk fel, és a **kérdőívet összesen 154 fiatal töltötte ki**, ennek 55,8 %-a volt hallgatói kitöltő (tehát oktatási intézményben történt az adatfelvétel) és 44,2 % volt céges pályakezdő (tehát vállalnál történt az adatfelvétel).

#### A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

Oktatási intézmények	Vállalatok
BCE (3 csop.)	British American Tobacco
BGF / Külker. Főiskola	E-ON
BGF / PSzF	Ernst & Young
IBS	KPMG
Miskolci Egyetem (2 csop.)	Magyar Telekom
Debreceni Egyetem (2 csop.)	McDonalds'
	MOL
	Procter & Gamble
	T-Online
<b>19 fókuszcsoporthoz és 154 résztvevő</b>	

(A tanulmányban és a jelen Vezetői összefoglalóban is az idézetek után véletlenszerűen szétosztott, de cégenként mindig azonos számmal azonosítjuk, hogy kitől származik az adott mondas.)

#### 1.3. A TELJES KUTATÁSI JELENTÉS SZERKEZETE

- SAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ:** röviden bemutatjuk, hogy milyen generációkat szokás elkülöníteni a nemzetközi szakirodalomban, illetve hogyan jellemzik az Y-generáció értékeit, a munkahelyhelyhez és karrierjükhöz való viszonyuk alapján.
- MI JELLEMZI A MEGKÉRDEZETTEK MUNKÁBAÁLLÁS SORÁN KÖVETETT STRATÉGIÁIT?:** Tanulmányaik mellett dolgoztak-e, mit és miért? Honnan szerzik álláskereső során az információikat? Milyen elhelyezkedési esélyeket látnak maguknak? Milyen szempontok alapján döntenek, amikor

munkahelyeket választanak? Mit jelent számukra a munkába állás? Mit várnak el munkáltatójuktól, vezetőjüktől?

- MILYEN A MEGKÉRDEZETTEK KARRIERKÉPE?** Mi a karrierértelmezésük? Milyen sikerkritériumokkal rendelkeznek karrierjükre vonatkozóan? Milyen áldozatot hajlandóak hozni? Milyen jövedelemigényekkel rendelkeznek? Milyen terveik vannak a karrierjük és a családjuk összeegyeztetésére vonatkozóan? Mi a véleményük a mobilitásról?
- VAN-E GENERÁCIÓS ÖNKÉPÜK?** Érzékelnek-e generációs különbségeket? Mit gondolnak az előtük járókról? Milyen önképük van a saját korosztályukról?
- ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATOK:** A legfontosabb tanulságok. Milyen toborzási, motivációs és karriermenedzsment eszközökkel, akciókkal lehet az Y-generációk és a munkahelyek közötti jobb együttműködés megvalósítása?

Az elkészült anyagban igyekeztünk egyensúlyt teremteni az elhangzott információk jól tömörített, és strukturált bemutatása, valamint a saját értelmezésünk, kritikai észrevételeink, javaslataink ismertetése között. Értelmezéseinket lehetőség szerinti gyakorisággal szöveghű idézetekkel támasztjuk alá.

Jelen Vezetői összefoglalóban minden egyes témakör kapcsán ízelítőként kiemelünk egy-egy érdekesebb témakört, valamint összefoglaló képet nyújtunk a kutatás eredményeiről. A részletes kutatási jelentés további következtetéseket és konkrét javaslatokat is tartalmaz.

#### 1.4. A KUTATÓI CSAPAT

A kutatói csoport résztvevői egyfelől a témakörben kiemelkedő oktatási és kutatási tapasztalattal rendelkező Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének munkatársai, másfelől pedig a jelentős szervezetfejlesztési és HR-szakértői tanácsadói tapasztalattal rendelkező OD Partner Kft. tanácsadói:

- Dr. BOKOR ATTILA, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, illetve szervezetfejlesztési tanácsadó, partner, OD Partner Kft. (a kutatás vezetője)
- FRISCH ANITA, szervezetfejlesztési tanácsadó, OD Partner Kft.
- FERTETICS MANDY, közgazdász, Budapesti Corvinus Egyetem, illetve vállalatok társadalmi felelőssége szakértő
- LADÁNYI VIKTÓRIA, szervezetfejlesztési tanácsadó, OD Partner Kft.
- Dr. RADÁCSI LÁSZLÓ, közgazdász
- SZILAS ROLAND, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet

Jó olvasást!  
Budapest, 2006. július 15.

## 2. IZELÍTŐK A RÉSZLETES KUTATÁSI ELEMZÉSBŐL

### 2.1. RÉSZLET A SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓBÓL

Kik is akkor az Y-generációsok? Nehéz mérleget vonni a szakirodalom feldolgozása révén bemutatott számtalan generációs jellemző kapcsán. Némi kiindulópontot nyújthat, ha az őket megelőző generációkhoz képest emeljük ki az egyedi jellemzőiket.

A korábbi generációkhoz képest úgy tűnik, hogy a „Baby Boom”-erek lojalitásához és anyagiasságához képest, esetükben a **függetlenség és a tanulás/fejlődés** értékeit hangsúlyozzák. Ebben az összevetésben az is feltűnik, az idősebb generációt a szervezeti hierarchia és bürokrácia elfogadása jellemzi, addig az Y-generáció esetében a **személyes és a munka világának egymásba olvadásáról**, a „munkahelyek” hangulatának megfiatalításáról írnak.

A X-generáció sikerorientáltságával és individualizmusával szemben pedig **munka és magánélet teljességére való törekvést**, az áldozatvállalás elutasítását valamint egy újszerű (virtuális, sokszor elektronikus) alapú közösségi élet megerősödését emelik ki.

Ezek a jellemzők egyfajta idealizálásnak is tűnhetnek, mintha ettől a generációtól várnák a jelenlegi szakírók a korábbi nemzedékek problémáinak a megoldását és hibáinak a jóvátételét.

Munkaadói szempontból olvasva a szakirodalmat azonban mindenképpen problémásnak tekinthetjük ezt a korosztályt: a **hagyományos üzenetekkel és toborzási eszközökkel nehezen elérhetők és csábíthatók, majd felvételük után magas igényszinttel – rögtön felelősségteljes munka, támogató/fejlesztő vezetői stílus, laza hangulatú és rugalmas munka körülmények –, és egyfajta türelmetlenséggel is jellemezhetők**. Ráadásul alacsony az áldozathozatali hajlandóságuk a munkahely és a karrier érdekében, és szigorú határokat kívánnak tartani a munkaidőt tekintve.

Legalábbis ezt szeretné üzeni a legtöbb róluk szóló publikáció.

A generációs elméleteket számos kritikával is illetik.

Ezek üzeneteit a következő főbb pontokban lehet összefoglalni:

- A generációs elméletek nagy veszélye a **sztereotipizálás**. (Az erre építő módszerek visszajukra süllhetnek el.)
- Ugyanakkor a generációs elméletek jól eladhatóak, az Y-generációról szóló népszerű cikkek **leegyszerűsítik** a döntéshozók helyzetét.
- A markáns generációs különbségeket a munkahelyen **nem erősíti meg egyetlen átfogó longitudinális kutatás sem**. Ezzel szemben ezek a kutatások azt mutatják, hogy a különböző generációk sokkal közelebb állnak egymáshoz, mint a populáris cikkek sugallják.
- Az értékrendbeli-, magatartási- illetve attitűdváltozások **lassú folyamat** során változnak.
- Ezek a változások sokkal inkább tekinthetőek egy **speciális életciklus** alapján adott válaszoknak, melyek a társadalmi és üzleti szituációhoz illeszkedik, semmint markánsan különböző generációs kohorszok következményének.

Mi magunk a fenti kritikákat még azzal a szemponttal egészítenénk ki, hogy egy generáció létezéséhez az „**öndefiníció**” is szükséges, azaz a korosztály tagjai valamilyen jellemzők mentén egyedinek, az előtűnik és utánuk következőktől elkülönülnek tekintsék magukat. (Lásd a hazai ún. „Nagy Generáció” esetét.) Kérdés azonban, hogy ez öndefiníció létezik-e a mai fiatalok körében, vagy egyelőre inkább a HR-, illetve marketing szakértők workshopjain vetődik fel gyakrabban.

Láthattuk tehát, hogy az elméleti és a gyakorlati szakirodalom is nagyon megosztott a generációk léte és jellemzése kapcsán.

### 2.2. RÉSZLET A MUNKAKERESÉS, MUNKÁBAÁLLÁS FEJEZETBŐL: A MULTINACIONÁLIS CÉGEKRŐL KIALAKULT HIEDELMEK

A hallgatók a helyes pályakezdesi stratégia kialakítását jellemzően kétfajta dilemma megválaszolására építik fel. Ez a két dilemma sok fókuszcsoporthoz is éles vitákat generált, megosztva a hallgatókat. Az első dilemma, miszerint **kis vagy nagyobb méretű cégnél érdemes-e kezdeni**, egyszerűbbnek tűnik. A két oldalhoz tartozó érvek világosabban felsorakoztathatók, és személyes preferenciák alapján egyértelműen eldönthetőek. (A nagyobb cégek kiszámíthatóbb, biztosabb munkavégzést jelentenek, könnyebben betanul az ember

és a karrier is kiszámíthatóbb. A kisebb cégek viszont rugalmasabbak; inkább emberorientáltak, barátságosabbak, közvetlenebb a hangulat; nagyobb felelősséget is kaphatnak. Viszont bizonytalanabb a környezet, és feltehetően kevesebb előrelépési lehetőség is van.) Ezek a jellemzések természetesen nem feltétlenül igazak – és jó pár csoportban egy-egy hallgató személyes tapasztalata ellent is mondott a közvélekedésnek – azonban erős hiedelemként beépülnek a hallgatók gondolkodásába.



„A kis cég sokkal labilisabb anyagi szempontból. Az sem mindegy, ha elmaradnak a juttatások, nem kapsz prémiumot, fizetésemelést. Míg a multinál, ha beígérik a fizetésemelést, ott megadják. Ennyiből az stabilabb, ha bekerülsz és talán kevesebb esély van, hogy kirúgnak, inkább te jössz el onnan. Kis cégnél, ha most nem volt olyan jó a szezon, valakit el kell bocsátani, vagy nem kapja meg a várt előlegét.” (1)

A második dilemma, miszerint **jó húzás-e multi céghez elmenni pályakezdőként**, vagy nem, már egy sokkal nehezebben átlátható és eldönthető dilemma. Ennek az az oka, hogy az ebben a témakörben kialakított hiedelmek több belső ellentmondással rendelkeznek, gyakran erősen érzelmi, vagy értékalapúak, aminek eredményeként kevésbé racionális jellegű választásokat tapasztaltunk a megkérdezettek körében. Érdekes módon ez azzal is járt, hogy itt kevésbé egymással vitáztak a hallgatók, hanem sokszor inkább mintha saját magukkal feleltek volna érveik és szempontjaik kifejtése során.

Érdekes az is, hogy több esetben úgy is tűnhet, hogy a kis-nagy, hazai-multi cég dilemmái egymásba is mosódnak. A nagyméretű cégeket többen azonosítják a multikkal, míg a kis méretűeket a hazai vállalkozásokkal.

„Nekem az volt a legrosszabb, hogy a haverjaim piszkáltak, hogy egy tampon és szappangyárban dolgozom, ez gáz. Egy multi, amelyik nagy pénzt csinál abból, hogy a nők véreznek..” (3)

Ha ezt az érzelmi alapú viszonyulást nem vesszük figyelembe, akkor munkavégzésre vonatkozó **negatív előfeltevések háttérében jellemzően a személyes autonómia feltétele áll**. Ez leginkább a következő hiedelmekben fogalmazódik meg:

- Sablonra működő, szürke cégek, ahol nem emberarcú a munkavégzés, gyakori a rutinmunka, a monotonitás.
- A határokig kipörgetik, kifacsarják az embert, nagyon hosszú a munkaidő, aránytalanul magasak a teljesítményelvárások.
- Az előzőektől nehezen elkülöníthető, de a következő idézet éles megfogalmazása miatt

„Munkamorál, az embereknek a kezelése, menedzsment hozzáállása, az egy magyar cég volt, családias, ez meg egy multi, ott inkább az emberi értékek számítottak, itt meg dolgozzál.”(12)  
 „Az a bevett fixa ideám, hogy a multi cégek a kizsákmányoló kategóriába tartoznak, szeretnék inkább közép kategóriájú cégnél dolgozni.” (10)  
 „Hosszú távon számormá az [párja munkája] sokkal vonzóbb mint a multinak, részvényeseknek dolgozni, hogy nekik sok pénzük legyen. Ez most nem zavar, de egy idő után nem ez lesz a célom.” (17)

Az is feltűnő, hogy a multi céggel kapcsolatos problémákat különösen a női munkavállalókra vonatkoztatják. Egyfelől azt feltételezik, hogy a magas teljesítményelvárások és a hosszú munkaidő miatt, megjelenik a nőkkel szembeni diszkrimináció. Másfelől pedig azt gondolják, hogy az említett kipörgetés,

A piaci realitás természetesen nem ez, sokszor óriási multik működnek itthon 50-120 emberrel, és természetesen léteznek nagyméretű magyar szervezetek is.

Visszatérve a multi kérdésre, kívülről hallgatva őket megállapítható, hogy úgy tűnik, manapság illik multi-ellenesnek, illetve velük szemben bizalmatlannak lenni. (Ez beállítódás elsősorban a még iskolában lévőkre igaz.) Ezek az ellenérzések ugyanakkor nem jól megfogalmazottak, keverednek bennük az egyfajta „naiv” patriotizmus, másfelől pedig a kiszolgáltatottság érzései. A következő idézet egy ilyen nehezen megfogható érzelmi alapú negatív attitűdöt tükröz. Érdekes módon az érvek inkább valamiféle iparág ellenességre engednének következtetni, mégis a multi cégekre csapódik le az ellenszenv.

egyediként is megjelenített szempont: „*Az emberek vannak a munkabélyért, és nem fordítva.*” (16)

- Ezekhez a cégekhez kötődik leginkább az az érzés, hogy az ott dolgozók valami távoli tulajdonosok érdekeit szolgálják ki, egyfajta módon kizsákmányolják őket. Mintha a munkavégzésüknek nem lenne a közvetlen szinten célja, értelme, csak a részvényvagdosók zsebébe dagasztja. (Természetesen, mint majd az érzelmi előnyöknél látjuk, megérheti ezt az utat választani, de mégis ott lebeg a kiszolgáltatottság érzése.)

kifacsarás különösen a nőkre gyakorol káros hatást, lásd a szingli, vagy gyermektelen nők esetét.

(Természetesen a szingli életmód, nem női sajátosság, ám egyértelmű, hogy a résztvevők számára csak az ő esetükben szúr szemet.) Az idézetek azt mutatják, hogy a multi cégeknél való munkavállalás a női életút

kiteljesedésével nem igazán összeegyeztethető. A fókuszcsoporthoz teljes mértékben visszaigazolták annak

a sztereotípiának a meglétét, hogy a multiknál dolgozók könnyebben válnak szinglivé.

„Aztán hosszútávon, mire felső vezető leszek, elmegyek szülni nyilván nem cél. 40 évet nem szeretnék egy multinál letölteni főleg azért mert bizonyos pozíciókkal jár az ide-oda kiküldetés és nem szeretnék itt-ott „Abban is van valami, hogy egy multinál dolgozó nő egy idő után nem lesz annyira vonzó, főleg ha egyre előrébb lép az ember, meg akar felelni, abból tipikusan olyan nő lesz, aki nem hiányzik a férfiaknak. Ezért lehet, hogy multinál több ilyen nő van, mert pont a multi teszi őket ilyené, karrierista nők sokkal nehezebb velük családi életet tervezni.” (17)

A sokszor nem egzakt módon megfogalmazott fenntartások, és esetleges belső dilemmázások ellenére mégis megállapítható, hogy **a többség számára nagyon vonzóak a multi cégek**. Túllépve az „illendő” ellenérzéseken számtalan érvet sorolnak fel, hogy miért odamentek gyakorlatra, illetve miért azt tervezik választani, vagy már választották is első munkahelyként. Az érvek a következő csokorba köthetők össze:

- Ezeknél a cégeknél magasabb fizetésre, valamint sokrétűbb juttatási csomagra lehet számítani.
- Kiemelkedően jók a tanulási, fejlődési és előrejutási lehetőségek.
- A rendszerekre épülő szervezeti működés kiszámíthatóságot és biztonságot jelent a munkavállalók számára, ami például különösen

fontos például a gyerekvállaláshoz, illetve az azt követő visszatéréshez.

- A már dolgozók tapasztalata az, hogy hamarabb kapnak komolyabb szakmai, projekt felelőségeket a multi cégeknél.
- A közvetlen főnökök coachingja, támogatása is itt jelent inkább mindennapi gyakorlatot.
- A CV szempontjából is előnyösebb, hiszen a munkaerő piacon, a későbbi elhelyezkedésnél jól hangzik az, hogy multi cégtől jövök, ott képeztek ki.
- Mivel általában a nagyobb cégekkel is azonosítják, így itt látnak igazándiból előrelépési lehetőségeket, haladást.

„Minimálbérre van bejelentve, mellette nem tudom mennyi nettót kap, ez alatt nyilván nem fog váltani, amit egy multi nem tehet meg. Igazából furcsa, mindig a multik vannak kipécézve, de ő ilyen nem engedhet meg magának, hogy nem jelenti be az embert.” (16)  
 „Hát azt, hogy nem sok mindenki tervez itt hosszú távon. Szellemi befektetésnek nagyon jó, sokat lehet tanulni, abban reménykedem, hogy az itt eltöltött x idő segít abban, hogy valami munkahelyet találjak” (9)

Összegzésképpen e téma kapcsán azt emelnénk ki, hogy úgy tűnik számunkra, mintha a hallgatók, de a már dolgozó fiatalok esetében is valamiképpen **nem lehetséges érzelmileg elköteleződni egy multi cég mellett**. Lehet velük jó üzletet kötni, de mindig egyfajta távolságtartással, gyanakvással tekintenek rájuk.

(Kérdés persze, hogy ez mennyiben generációs jelenség. A 30-as vezetőket vizsgáló kutatásunkban hasonló vélekedésekkel és távolságtartással találkoztunk, még az e szervezetek – helyi – csúcsaira feljutó vezetők esetében is.)

Véleményünk szerint **a következő módon lehetséges ezeket a negatív sztereotípiákat megszólitani, illetve kikezdeni:**

- Azt tapasztaltuk, hogy **a munkahelyi hangulat, légkör** jelentősen befolyásolja a fiatalok választását. Ám valamiképpen nincsenek tudatában annak, hogy általában éppen ezek a cégek veszik fel minden évben a legtöbb pályakezdőt, aminek eredményeképpen itt alacsony az átlagéletkor,

fiatalos és közvetlenebb a hangulat. Saját korosztályukkal találkoznak a munkahelyen, folytatódhatnak az egyetemi barátságok, kapcsolatok, és némileg a stílus is. A már dolgozókkal készült fókuszcsoporthoz gyakran sugároztak valami ilyesmit: „Itt történnek a dolgok, itt jó a hangulat”. Ez a hangulat, akár a nagy munkatempó okozta stresszt is el tudja fedni, illetve egy idő múlva unalmas lenne nélküle. Többen panaszkodnak a pörgésre, de mi úgy látjuk, hogy „hozzászoktatódnak”, ebbe szocializálódnak bele, ez lesz a munkavégzés természetes hangulata számukra. Összegezve, a munkavégzés hangulatának, a munkatársaknak a jelentkezőkhöz való hasonlóságának kommunikálása szerintük segíti a cégek „emberi arcúlatának” formálását.

- Fontos leépíteni a sztereotípiákat. Olyan embereket kiküldeni a potenciális jelentkezőkkel való kapcsolatfelvételre, akik **realisztikus képet tudnak festeni**, és nem csupán ijesztgetnek: majd sokat kell

dolgoznod itt. Fontos a realitások bemutatása, de a visszajelzések azt mutatták, hogy sokszor inkább a sztereotípiák negatív megerősítése történik inkább ilyen helyzetekben.

- Érdekes számunkra, hogy a legtöbb hallgató a multi cégekkel a szűrkeséget, a monotonitást párosítja, vagyis a gépezetben egy csavarnak lenni képet kötik hozzájuk. A már dolgozó csoportok alapján pedig e nagyobb cégeknek feltétlen vonzó oldala lehet, a **személyes felelősségvállalás lehetőségének kihangsúlyozása**. Ez különösen fontos, hiszen a rendszerre alapozott cégeket gyakran azonosítják a személyes felelősség hiányával. Miközben a tapasztalatok azt mutatják, sokszor éppen ezek rendszerek, illetve az átlátható működés teszi lehetővé azt, hogy már fiatalokra is rá merjenek bízni komoly feladatok. (Éppen ahol nincsenek ilyen lefektetett rendszerek, ott nem mernek a kezdőre bízni nagyobb feladatokat a kockázatok miatt.) A multiknál különösen fontos, hogy meg tudják mutatni az értelemtelit munkát. Mivel ezeket a cégeket gyakran azonosítják a kizsákmányolással, a távoli profitérdekek kiszolgálásával, ezért különösen fontos a személyes értelem, a lokális hozzájárulás felmutatása. A sztereotípiákat megtörő üzenet az lenne, hogy nem csak feladat végrehajtás van, hanem szerethető, értelmes munkát is végeznek az itt dolgozók. Persze, ha mindez csupán valamiféle máz, vagy szófordulat, az csak még tovább ront a helyzeten. Vagyis itt nem csupán egyszerű kommunikációs feladatról van szó. Az

értelemtelit munka másik eleme az egész cég tágabb közösség számára is értékteremtő működése lenne. Ez a társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozásával és működtetésével érhető el.

- Kulcskérdésnek véljük a **munka és magánéletéről szóló hosszú távon pozitív üzenetek** megfogalmazását. Egyfelől a nőkre vonatkozóan a gyerekvállalás és az utána történő visszatérés támogatása révén pozitívabb minták kínálása jelentene erős befolyásoló példát a fiatal generáció számára. Másfelől azt gondoljuk, hogy a cégeknek sem éri meg túlságosan beletolakodni a magánszférába. Hallottunk olyan példáról, hogy egy ilyen cég egy részlege eldöntötte, hogy a különböző céges rendezvényeket szigorúan csak munkaidőben fogják tartani, legyen szó fejlesztésről, ünneplésről, együttgondolkodásról. Egyértelmű számunkra, hogy a munkaidőn túli rendezvényeket a fiatalok áldozatként kezelik, melyre elsősorban csak a karrierjük korai szakaszában hajlandók. A családalapítással ennek az áldozatnak az ára nagyon megnő, és különösen a nők számára erősen taszító hatással bír. Harmadik a WLB-témához kapcsolódó elem a nemzetközi mobilitás kérdése. Egyértelműen kiderült, hogy egyesek számára kihívás, mások esetében viszont áldozat. Kérdés, hogy mennyiben kötelező elemnek kell ennek a karrierben lenni, illetve hogyan lehet esetleg itthoni lokalizációval a nemzetközi tapasztalatot megoldani. (Erről a témáról lásd részletesebben a mobilitással foglalkozó fejezetet.)

### 2.3. RÉSZLET A KARRIERKÉP FEJEZETBŐL: MILYEN KARRIERCÉLOKKAL RENDELKEZNEK?

Az általános kiindulópontok után most a karrier elképzelésekről, célokról lesz szó. Itt elsősorban a beszélgetések anyagaira tudunk támaszkodni, ahol megkérdeztük őket céljaikról, elvárásaikról, sikerértelmezésükről, a sikerhez szükséges áldozatokról.

A válaszaikat ismerve elmondható, hogy ha valamilyen konkrét karriercél mentén kellene leírni elképzeléseiket, akkor nagyon kevés információra támaszkodhatnánk. Mint majd látható lesz, céljaikat elsősorban egzisztenciális jellemzőkben, életszínvonalban és családi helyzet szerint ragadják meg a megkérdezettek, kevésbé a jövőbeni tevékenységeikből, munkatapasztalatból, vagy akár pozícióból kiindulva.

Tekintsük először azonban a szűkebb, a munkaéletre vonatkozó karriercélokat! Ebben a tekintetben nagyon

keves információt kaptunk a résztvevőktől. Konkrétumokban megfogalmazott karriercélok nem hangzottak el, gyakorlatilag egyetlen irány kivételével. Szinte minden csoportban voltak ugyanis olyanok – és legtöbbször fiúk –, akik **vállalkozást akarnak alapítani**, sőt több olyannal is találkoztunk, akinek már van is ilyen vállalkozása. Az már eltérő, hogy rögtön az egyetem után (vagy már alatt), vagy csak egy bizonyos ideig tartó, pénz és tapasztalat felhalmozási célú alkalmazotti lét után akarnak erre a pályára lépni. Bár összességében csak kevesen jelentették ki, hogy vállalkozók akarnak lenni, a reakciók alapján elmondható, hogy ez a „magam ura vagyok, nem állok be a sorba”, függetlenséget adó típusú helyzet általában vonzó a fiatalok számára.

„Egy cégnél érdemes elkezdni, ahol összegyűjt néhány tapasztalat, amit az ember fel tud dolgozni, el tudja lesni az apró trükköket, amik egy vállalat életében jelentenek. 8 és utána saját vállalkozást alapít.” (11)



„Megvalósítom azokat a vágyaimat, amit szeretnék kiélni, aztán pedig valami saját vállalkozás, saját cég, mert azért szeretnék a magam ura lenni, nő szeretnék maradni. Nem vagyok üzletasszony típus, az önmegvalósítás megvan bennem, vannak vágyaim, de nem vagyok ez a kosztümös típus. Akkor inkább már magam kezdenék valami vállalkozást, mint hogy beállni a sorba.” (1)

A statisztikai is visszaigazolja a saját vállalkozás népszerűségét, sőt a szóbeli megnyilvánulásoknál erősebb prioritásokra utal, hiszen minden harmadik megkérdezett preferálná ezt a karrier utat, 19%-uk pedig szívesen dolgozna függetlenül, szabadúszóként. Bár nem kizárólagosan, de elsősorban fiúkra jellemző ez az irányválasztás.

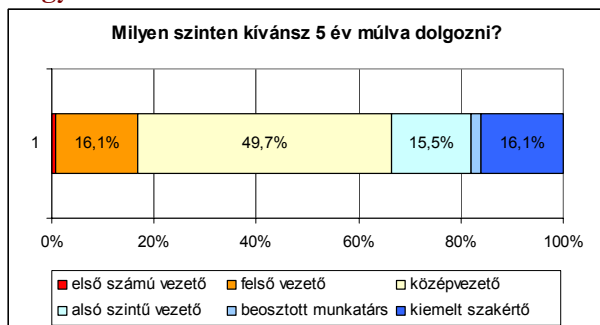
A vállalkozás témáján kívül leginkább cégtípusra (multi vagy nem multi) és a szervezeti méretre vonatkozóan beszélnek leginkább céljaikról. Ez esetben is azonban leginkább a pályakezdés szempontjából ítélik meg a cégeket, nem pedig a hosszabb távú karriercélokat

illetően. (Ezt a témakört már feldolgoztuk akkor, amikor az első munkahellyel kapcsolatos információk értékeléséről beszéltünk.) Hosszabb távú szempontként inkább a lányoknál merül fel, hogy szülés után milyen típusú céghez érdemes leginkább visszatérni. Ezekben az esetben azonban nem kifejezetten munka, karrier célokról beszélhetünk, inkább a család igényeihez való igazodásról, és egyfajta karrierlassításról, váltásról van szó. (Részmunka időben és otthon elvégezhető munkák merülnek fel, mint például a könyvelés. Megjelenik a vállalkozás is, mint kiút.)

„A fiatalok iszonyú pörgős, tanuló helye a multi, nem a családos anyáké. A szülés után lehet, hogy én magánvállalkozást csinálnék. Nem akarnám, hogy legyen egy főnököm, aki 30-40 éves koromban dirigál nekem, míg most simán elviselem. Nem fogom szerintem eltűnni.” (17)

„Legideálisabb állapot szerintem, ha tudnék egy vállalkozást csinálni, ahol én osztom be az időmet, emellett otthon tudnék maradni, és anya is lehetnék. A vállalkozásra van két ötletem, de ez még távoli. Addig szeretnék tapasztalatot gyűjteni, azért mentem el multihoz, hogy belelássak a folyamatokba, és utána kellő tapasztalattal és tőkével vágjak saját vállalkozásba.” (2)

A legkonkrétabb karrier célkitűzés elsősorban annak kapcsán hangzik el, hogy **akarnak-e vezetők lenni, avagy sem**.



E kérdéssel kapcsolatban egyébként a kérdőív eredményeit is segítségül hívhatjuk, hiszen szerepelt ott egy olyan kérdés, hogy milyen hierarchia szinten szeretnének 5 év múlva dolgozni. A következő ábra mutatja a nem kevés önbizalomról tanúskodó célkitűzéseket (vagy álmokat).

A válaszok erős vezetői motivációról, és komoly előrejutási szándékról árulkodnak. Lényegre törően fogalmazva **5 év múlva már szinte senki sem szeretné egyszerű beosztottként látni magát!** (Még az sem, aki most esetleg csak 4. éves az egyetemen vagy 3. éves a főiskolán.) Ráadásul, mint látható a nagy többség nem is egyszerűen egy alsó szintű vezetői posztot céloz meg, hanem legalább kettő, de akár három vezetői szintet is szeretne előrelépni! Elképesztően

magas, és egyben irreális igények ezek, tekintve azt, hogy amúgy is egyre kevesebb a vezetői pozíció, amelyeket amúgy is viszonylag fiatalok töltenek be, vagyis nem egyhamar mennek nyugdíjba. (Még akkor is így van ez, ha feltételezzük, hogy többen is gondolhattak arra, hogy ezt a felső vezetői pozíciót egy kisebb szervezetbe való átlépéssel töltik be, tehát nem kell olyan sok lépcsőt megmászniuk.) Ráadásul ezzel a fiatalok is tisztában vannak, a fókuszcsoportokon többször előkerült ez a téma, dilemma.

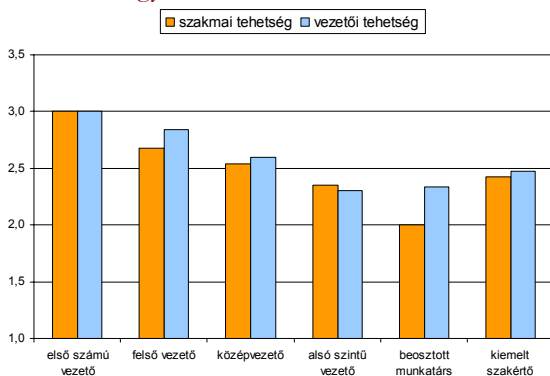
Az eredmények tehát itt is emlékeztetnek a SHA-felmérésben megismert kiugró előrejutási igényekre. Vagyis nem generációs sajátosság, amit látunk, hanem egy általános magyar – felsőfokú végzettséggel rendelkező – munkavállalói attitűd. Az eredmények itt annyiban megdöbbentőbbek, hogy minimális tapasztalattal rendelkező emberek magas igényeit láthatjuk.

Érdemes észrevenni azt is, hogy a **kiemelt szakértői pozíció** népszerűbb az alsó vezetői pozíciónál. Feltehetően egy olyan, viszonylag jelentősebb létszámú – és a fókuszcsoporton motivációiknak hangot is adó – csoportról van szó, aki keresi a szakmai kihívásokat és felelősséget, de magasra értékeli a függetlenséget, és nem kívánnak embereket vezetni.

A vezetővé válás vágya mindenféle bontásban erősnek mondható. Nemek szerint annyi különbség van, hogy a lányok többsége megelégedne a középvezetői szinttel, a

felső vezetői pozíciót ennyi idő alatt elérni szándékozók szinte mind fiúk. A közgazdász végzettségűeknek kiugróan a legmagasabb a vezetői motiváció, ők valóban nem tudják elképzelni, hogy munkatársi szinten maradjanak. A műszakiak is nagy arányban akarnak középvezetők lenni, de náluk már kiegyensúlyozottabb a kép, gyakorlatilag ők közül vannak azok, akik megelégednek a munkatársi szinttel is a következő öt évben. A főiskolai vagy egyetemi háttér nem jelent megkülönböztető tényezőt, sőt a főiskolások nagyobb arányban akarnak rövid időn belül felső vezetők lenni. Bár ez elsősorban az IBS-s kitöltők hatásának tulajdonítható.

A megcélzott pozíciót a fenti tényezőkhöz túl még a saját tehetség értékelése is befolyásolja, mint az az alábbi ábrán látszik. Bár látható, hogy mindkét fajta tehetség meglete jól előrejelzi a megcélzott vezetői szintet, meglepő módon megfigyelhető, hogy a szakmai tehetség hatása egyértelműbb és konzekvensebb.



(Korábban már láttuk, hogy saját vezetőiktől is minimumként várják el a kiemelkedő szakmai tudást.) Ez elsősorban azért van, mert van a kitöltőknek egy olyan csoportja, aki tehetségesnek tartja magát vezetői

szempontból, ám nem kíván magasabb vezetői pozíciókban dolgozni.

A részletesebb elemzések azt mutatják, hogy e csoport elsősorban lányokból áll. Tehát itt ismét tetten érhető egyfajta önkorlátozó mechanizmus a hölgyek esetében. El sem indulnak egy olyan irányba, amire tehetséget éreznek magukban.

A csoportokon belüli beszélgetések szintén aláhúzzák a vezetői pozícióra törekvést, és valóban, legtöbbször a középvezető szint hangzik el, mint célkitűzés. A **középvezetésről kialakított kép** azonban elég vegyes. Egyfelől pozitív, mert itt már elég pénzt lehet keresni az egzisztenciális célokhoz, a nők esetében is ez talán még összeegyeztethető a családdal, és nem hangzik túlságosan karrierista célkitűzésnek sem. Másfelől azonban úgy látják, – főleg, akik már dolgoznak – hogy ez egy nagyon túlterhelt szint, alulról/felülről nyomják őket, még sok rajtuk az adminisztratív, operatív teher is, ráadásul az emberek gondjaival is foglalkozniuk kell. Nagyon stresszes, megterhelő ez a pozíció, különösen, hogy ide már olyan korszakban jut el ide az ember, amikor már van családja, gyereke.

A **vezetői pozíciót hosszabb távon is elutasítók** egyébként legtöbbször a kellő „keménység” hiányával magyarázzák hozzáállásukat. Érdekes, hogy miközben a statisztikával kapcsolatban az derül ki, hogy nagymértékben vezetői pozíciókba készülnek, kevés tartalmi pozitívumot említenek ennek kapcsán. Őket hallva elsősorban inkább a vezetéssel együtt járó terheket ismerhetjük meg, a felelősségről is, mint teherről beszélnek leginkább. A vezetői munka annyiban vonzó, hogy elismertséget jelent, nagyobb szakmai tudást és tapasztalatot feltételez a szemükben, ám sok teherrel jár, és nem feltétlenül előnyös személyiségvonásokat – lásd keménység – igényel.

„Nem szeretnék felső vezető lenni, mert nem vagyok alkalmas, nem vagyok elég kemény, nekem egy középvezetői szint jó lenne.” (9)

„Át kell látni az egészet, hogyan működik, összeszokni az emberekkel, alkalmazkodni, segíteni a másikat, együttműködni. Ha ezt jól átlátja az ember, ha bírja a felelősséget, ezért szerintem egy vezetőnek sokkal több időt kell a munkájára szánni, mint egy beosztottnak. Nem is biztos hogy szeretnék az lenni.”(16)

Összességében az ismertetett statisztikák, és az elhangzott szövegek is azt erősítik meg – különösen kiegészítve a később következő sikerkritériumok és a pénz témájának elemzésével –, hogy **az erős vezetői motivációk mögött nem tartalmi, vagy belső késztetések állnak, hanem inkább a pozícióval együtt járó elismertség és egzisztencia a fő hajtóerő.** Vagyis a csoportokon elhangzottak alátámasztják azt a karrier értelmezése kapcsán már levont tanulságot is, hogy nem önmagában a vezetői pozíció jelenti a célkitűzést, hanem az ezzel járó kompenzációs csomag, és megvalósítható életszínvonal. (Meghatározó szerepe miatt a pénzzel kapcsolatos elvárásokkal külön alfejezetben foglalkozunk.)

Ezen túlmenően egy-két embernél felbukkant a tudatos karriertervezésnek egy olyan módja, hogy a jelenlegi, illetve várható piaci viszonyokból, illetve különböző hiányszakmák lehetőségeiből kiindulva indulnak el valamilyen üzleti terület, szakma felé. Így elhangzott a közvélemény kutatás, az olajmérnökség, valamint az informatika.

Bár nem fúrtunk mélyre, de azt gondoljuk, nagyon **kevésnek van igazi karriercélja.** Rövid távon, az első munkakörre vonatkozóan esetleg rendelkeznek konkrétan elképzeléssel, hosszabb távra előretételezve inkább egzisztenciális igény szintjük van, és ehhez – folyamatosan – igazodva alakítják konkrét munkahelyi céljaikat. Vagyis kevésbé a munkavégzés jellemzői,

hanem inkább az érte kapott elismerés és kompenzáció jelenti a karrier célját. (Ismét a külső irányítottság tűnik jellemzőbbnek a belülről való vezéreltség helyett.)

Korábban már utaltunk a valódi karrierbeszélgetésekre, az önismeret és a lehetőségek tisztázásának fontosságára, itt most újra aláhúzzuk ezt.

## 2.4. RÉSZLET A GENERÁCIÓS ÖNKÉP FEJEZETBŐL: GENERÁCIÓS KÜLÖNBΣÉGEK

A kérdőívben felsoroltunk 34 személyes tulajdonságot, és azt kértük, hogy válasszanak közülük ki 5-5-öt, amelyek elsősorban a saját, illetve az előtük haladó, 30-40 éves generációra jellemzőek. (A szakirodalom őket tekinti klasszikusan az X-generációnak, itthon pedig

megegyeznek a rendszerváltozás után, a 90-es években a munkaerőpiacra lépett korosztállyal.) Az eredményt, vagyis a leggyakrabban, illetve legkevésbé választott tulajdonságok listáját mutatjuk be a következő táblázatban.

SAJÁT KOROSZTÁLY JELLEMZÉSE	GYAK.	ELŐZŐ GENERÁCIÓ JELLEMZÉSE	GYAK.
Anyagias	81	Családorientált	82
Nyitott	58	Felkészült	50
Elégedetlen	51	Óvatos	49
Független	45	Anyagias	43
Individualista	40	Tudatos	41
Törtető	38	Megbízható	39
Tudatos	36	Magabiztos	38
Tág érdeklődési körű	34	Elégedetlen	37
Vállalkozó-kezdő	33	Bizalmatlan	34
Bizalmatlan	29	Vállalkozó-kezdő	27
Sokoldalú	29	Hagyománytisztelő	24
Magabiztos	27	Független	23
Ötletgazdag	27	Törtető	22
Sodródó	25	Együttműködő	22
Optimista	22	Megalkuvó	22
.....	....	.....	....
Önfeláldozó	6	Közösségorientált	7
Érzékeny	6	Etikus	6
Szerencsés	3	Idealista	6
Családorientált	3	Szerencsés	6
Hagyománytisztelő	3	Sokoldalú	6
Etikus	0	Informális	5
Kiegyensúlyozott	0	Nagyképű	3

Az eredmények azt mutatják, hogy jellemzően eltérő szavakkal jellemzik a különböző korosztályokat. Az is kiderül, hogy a saját generáció megítélése egységesebb, az idősebbek esetében jobban szórnak a vélemények. Ez természetes is, hiszen az ő esetükben nem feltétlenül ugyanazokra a csoportokra gondoltak, illetve nyilván kevesebb, véletlenszerűbb kapcsolatuk is van velük, mint a saját generációjukkal.

**A saját generáció jellemzése egy elszánt kemény, versengő, elsősorban a saját és anyagi céljaiért küzdő személy arcát mutatja.** A népszerű szakirodalomban Yuppiként emlegetett, karrierista, fogyasztásorientált, a maga sikerével foglalkozó réteghez áll közel. Jól illeszkedik ehhez a képhez az, hogy a több mint 150 kitöltőből senki sem gondolta, hogy az etikusság jellemző lenne a saját korosztályukra. A szakirodalomhoz visszatérve, ismerős tehát ez a kép, ám

az a meglepő, hogy ezeket a jellemzőket éppen a korábbi, X-generáció kapcsán szokták felemlíteni.

Tanulságos az is, ha figyelmünket a lista aljára összehozzuk, íme a legkevésbé kapott jellemző szavak listája, avagy a válasz a kérdésre, hogy **„Kik nem vagyunk mi?”: önfeláldozó, érzékeny, szerencsés, családorientált, hagyománytisztelő, etikus, kiegyensúlyozott.** Feltűnő, hogy csupa pozitív jelző, és inkább a közösség és kapcsolatok felé forduló ember képét érzik nagyon távolinak maguktól.

Még a saját magukról alkotott kép kettősségére hívjuk fel a figyelmet. Egyfelől pozitívan is lehet értelmezni a lista élén álló, leginkább jellemző tulajdonságokat, hiszen ott szerepel a nyitottság és a vállalkozó kedv és a tudatosság, másfelől azonban az anyagiasság kiugró aránya, valamint az individualizmus és a törtetés magas említése egyértelműen negatív értékekre utalnak.

Egyfajta cinizmus, a gátlástalanság nyílt felvállalása jellemzi ezt az önképet.

**Az előttük járó generáció jellemzése** már inkább pozitívabb, bár az sem egyértelműen. Egy lelassult, a család felé forduló, és a pozíciók megőrzésére ügyelő csapat képét mutatja. Ebben a képben is vannak azonban belső feszültségek, mint például a megbízható, de megbízhatatlan jelzők egyformán gyakori említése, valamint az anyagi és az elégedetlen szavak sem pozitív hangzásúak. Számunkra meglepő, hogy ilyen kevesen választották a szerencsés jelzőt, pedig ez a generáció volt, ami elkapta a munkaerő piaci boom-ot, és fiatalon futhatott be gyors karriert, amit szóban, a beszélgetéseken meg is említettek, ennek ellenére a kérdőív kitöltésekor nem volt meghatározó szempont.

A különbségek kiemelése érdekében tekinthetjük, hogy melyek azok a szavak, amelyek gyakorisága leginkább eltér az egyes generációk jellemzése esetében (relatív gyakoriság). Így az derül ki, hogy **magukat egyfajta mozgásban lévő, feltörekvő, kreatív, dinamikus társaságnak tartják, míg az előttük lévőek inkább már a lelassultak, biztonságra törekvők.** Óhatatlanul mutatja ez az ellenpontosítás azt is, hogy a maguk feltörekvésének, előrelépésének a gátjaként, lassítójaként érzékelik az előttük járókat. Vagyis egyfajta versenyhelyzetre utalnak a jellemzések. Ugyanakkor önmagában nem negatívan jellemzik a pár évvel idősebbeket, csupán a saját céljaik elérésének tekintetében jelentenek visszahúzó tényezőt. Továbbá a karrierkapcsán az áldozatról majd a visszafogásról írtakat felidézve az is felmerül, hogy saját maguk jövőbeli vágyait, céljait vetíti rá azokra, aki már elérkeztek abba az időszakba, amikor ők a lenyugodást, a család felé való fordulást tervezik.

Néhány érdekesség a saját generáció jellemzése kapcsán a különböző bontásokból származó tanulságokból. **A fiúk és a lányok választásaiban a függetlenség és a vállalkozó kedv esetében van a legnagyobb különbség.** Úgy véljük, ez a lányok önképéből fakad, már írtunk róla, hogy megjelent az életét a férfiatól

függetlenül megalapozni kívánó, illetve tudatosan a karriert a család elé rendelő nő mintája is a csapaton belül. Ezt a változást ők bizonyára jelentősnek érezhetik a korábbi generáció női tagjaihoz képest.

Az egyetemisták inkább látják elégedetlennek és individualistának a saját korosztályukat, mint a főiskolát végzettek. Az is érdekes, hogy éppen azok nem látják annyira anyagiasságnak a korosztályukat, akik a legmagasabb kereseti igényeket írták be. Egyértelmű az is, hogy a már dolgozók sokkal pozitívabb képpel rendelkeznek a saját korosztályukról, mint a még tanulók, hiszen messze gyakrabban említik a következő szavakat: tudatosság, nyitottság, sokoldalúság. A még tanulók inkább az anyagiasságot, a törtetést és a bizalmatlanságot hangsúlyozzák. Az is elképzelhető persze, hogy ami az egyik oldalról – már belülről – tudatosságnak tűnik, az a másik oldalon – még a munka világán kívülről – anyagiasságnak és törtetésnek tűnik.

Összegezve az eredményeket, felmerül a kérdés: a különbségek vajon generációs eltéréseket mutatnak, **valóban egy megfigyelhető, egy határozottan eltérő öndefiníció, generációs önérték?** Mi úgy véljük, hogy nem. A választott tulajdonságok sokkal inkább a jelen élethelyzetből – pályakezdő, illetve a családalapítás korszakába eljutottak – fakadnak, semmint tartós értékváltozásból. Nagy eséllyel hasonlóan láthatja a két korosztály viszonyát más időszakban, vagy más országban is egy érintett. Inkább a szerepük, koruk definiálja e jellemzőket. (Illetve a változó környezet is, mint majd az interjúkból látni fogjuk.)

Ugyanakkor azt gondoljuk, hogy vannak olyan jellemzők az önképben, amelyek nem feltétlen korosztályi jellemzők. Ettől még nem feltétlenül generációs sajátosságok, hiszen lehetséges, hogy az általános magyar társadalmi kultúra hatását mutatják, és korosztályra is jellemzők lehetnek. Mi ilyennek gondoljuk például az individualizmus, vagy az anyagiasság gyakori, illetve az etikusság hiányzó választását. Generációs jellemző lehet azonban ennek a tudatos felvállalása.



### 3. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

Úgy gondoljuk, hogy jelenleg Magyarországon **nincsen generációváltás**, nem jelent meg egy a korábitól jellegzetesen eltérő, határozott identitástudattal rendelkező korosztály. **Nincsen Y-generáció, sem azért mert nem tekinthetők (új) generációnak, sem azért mert nem jelennek meg markánsan a szakirodalom által az Y-osoknak tulajdonított jellemzők.**

Ezt a választ árnyaljuk a következőkben, mivel bizonyos tekintetben találhatunk változási trendeket, illetve egyes jellemzők esetében egyezéseket a külföldi Y-generációval, és minden bizonnyal van a korosztálynak egy olyan csoportja is, akit akár Y-generációnak is nevezhetnénk. A lényeg azonban az, hogy nem érzékelhető generációs szakadás, korszakváltás, hanem a **rendszerváltozás utáni jelentős változások utórezgései zajlanak, az üzleti életben elhelyezkedők számára akkor kialakult és jellemzővé vált életstratégiák és értékrendszerek finomodása és differenciálódása történik.** Nincsen új generáció, csupán a környezeti változások hatására árnyalódik a korosztály.

Úgy véljük tehát, hogy a mostani üzleti karrierre készülő értékrendszere, céljai, sikerkritériumai nem különböznek a most 30-as éveikben lévő, a 90-es éveikben gyors karriert megvalósított korosztálytól.

- Fő **karriercéljuk** ugyanúgy **az egzisztenciateremtés**, értékrendszerükben az eszközorientáció a jellemző, nagy szerepet kap az **individualizmus, a fogyasztás, az anyagiasság, a versengés**. A korosztály képét hűen adja vissza a maguk által leggyakrabban választott tulajdonságok: anyagi, nyitott, elégedetlen, független, individualista, törtető, tudatos, tág érdeklődési körű, vállalkozó-kedvű.
- Meghatározó a **kívülről való irányítottság**, a sikeresség kritériumai az anyagi jellegű, külső összehasonlíthatóságra lehetőséget adó dimenziókban merülnek fel: lakás, autó, üdülés. Igényeiket és céljaikat a társadalom szűk felső – bár nem legfelső – rétegéhez igazítják.
- Ennek megfelelően karrierértelmezésük klasszikus: **(legalább közép-) vezetői pozíciót** kívánnak elérni, mivel ez biztosítja az elvárt egzisztenciális igényeiket. Türelmetlenek, magas szintű célkitűzéseiket már rövid távon, a következő öt évben, a családalapításig meg kívánják valósítani.
- A **közösség** továbbra is elsősorban **a saját családot** jelenti: nem azt remélik elsősorban, hogy pozitívan járulhatnak hozzá világuk formálásához, hanem abban reménykednek, hogy képesek lesznek egy biztonságos oázist találni abban a világban, amely szerintük rosszabb lesz, és amelyre – hitük szerint – nemigen lehetnek hatással.

- A családon belül továbbra is erős a **hagyományos szerepmegosztás**, ahol a **férfi az egzisztencia teremtő** és a **nőknek az anyai szerepüket** a szakmai karrierjük alá illik rendelni.
- Továbbra is nagyon jellemző karriertervezés olyan felfogása, miszerint az **első évek** – munkaadó felé történő – **áldozathozatal** időszaka, amit a későbbiekben a visszafogás, a személyes, családi célok magasabb prioritása követ.

A 20-as és a 30-as korosztályok közötti legfontosabb különbségeket a munkaerőpiacon, az oktatási intézményrendszerben bekövetkezett változásokból lehet levezetni. Helyzetük saját értelmezésük szerint rosszabbodott, erős versenyhelyzetben vannak. Azaz kevesebb a munkalehetőség, amelyre viszont a sok diplomázó miatt többen jelentkeznek. Ebből a versenyhelyzetből vezetik le megkülönböztető jegyeiket:

- **Magasabbak a követelmények**, ami már a felsőfokú képzés alatt tudatos karrierépítést követel meg. Úgy kell kilépni a munkaerőpiacra, hogy a diploma mellett, több nyelvet is beszéljenek, legyen szakmai és külföldi tapasztalatuk. Ehhez jöhetnek hozzá az egyedi, további megkülönböztetést jelentő eredmények és tapasztalatok.
- Erős jellemzőjük a **felpörgetettség** és a **türelmetlenség**. Ám, ha belegondolunk, végül is sokan már jó ideje dolgoznak közülük, mire pályakezdővé válnak, és bizony többet is tanultak (nyelvek, külföld), mint az előttük járók. Türelmetlenségüket az is fokozhatja, hogy az elérni kívánt céljaik valóban nem tűnnek irreálisnak, hiszen az előttük járó korosztály szerencsés helyzetének köszönhetően többségében már fiatalon meg is valósíthatta őket. (Csak hát változtak a körülmények.)

Az is látható, hogy rájuk is hatnak azok a globális intellektuális, kulturális és technológiai trendek, amelyek mentén az Y-generációt definiálni szokás. Kétségtelen, hogy ezek tekintetében az ő esetükben is megfigyelhetők újszerű jellemzők, mindezeket azonban nem érezzük mély fordulatnak, nagyon sokszor inkább korosztályi, semmint generációs jelenségről beszélhetünk.

- Információs és telekommunikációs **technológiák mindennapos használata**, az internet fontos szerepe, akár a munkaválasztásra vonatkozó információgyűjtés során is.
- Információgyűjtés során erőteljes támaszkodás az informális, személyes kapcsolatokra. Az ezekből a csatornákból érkező szempontokat sokkal hitelesebbnek vélik, mint a formális, „push” típusú üzeneteket. Jártasabbak a befolyásolási technikákban, immúnisabbá váltak bizonyos marketing technikák szempontjából, illetve



magasabbra helyezik az igény szintjüket. Ezzel együtt **a hitelesség forrása a személyes kapcsolatteremtés**, a személyesség.

- Fontos érték számukra a **rugalmasság**, ezt ők is képviselik és a munkaadótól is elvárják. Megjelenik ez a munkaidőben is – lehet sok, de személyes igényeik is megjelenhessenek benne –, valamint a **munkahelyi légkör fiatalosságára**, lazaságára való igényben is.
- A munkahelyükön már az első pillanattól fogva **felelősséget várnak el**. Ez alapvető motiváció számukra, érezni akarják a hozzájárulásukat, valamint a személyes tanulásukat.
- **Vezetőiktől**, az alapvető szakmai hitelességen túl, a **kapcsolatorientált működésmódot**, a személyességet, a visszajelzést, a támogatást és figyelmet várják el.
- Előzetes várakozásaik szerint a **gyerekszületés után erős határokat kívánnak szabni a munkájuk és magánéletük között**, erőteljes vágyuk van az egyensúlyra. Figyelemmel kísérik a vállalatnál az előttük járó korosztály sikereit és kudarcait ebben a tekintetben.
- A korábbinál szorosabb és valószínűbb kapcsolat a szüleikkel. A **szülők** több esetben is döntéseik során tanácsadóként, támogatóként, karriermentaként, illetve anyagi biztonságot nyújtó szereplőként is megjelennek. **Közelebb állnak gyerekeik világához**, már nem annyira jellemző a generációs szakadék közöttük.

Nem szabad azonban abba a csapdába esnünk, mint a sokszor marketing ízű, összemosisó külföldi generációs tanulmányoknak, azaz egységes tömbként felfogni a korosztályt. A fenti, a többségre jellemző általános tulajdonságok ellenére az is kétségtelen, hogy az általunk vizsgált korosztály erősen differenciált, nagyon szélsőséges minták élnek a következő kérdések megválaszolását illetően:

- **Mit jelent nőnek/anyának lenni?** Megjelent a független, önmagáért (és gyerekéért) egzisztenciálisan is felelős nő képe, valamint létezik a karriert a családnál fontosabbnak tekintő nő útja is. (Még ha ez sokak, különösen a fiúk számára nem is elfogadható.)
- **Mennyire tudatosan készülnek a karrierre?** A versenyhelyzet nem feltétlenül a tudatosságot erősíti. A karrierjüket mértanilag tervező, a jó pontokat tudatosan gyűjtögetők, vállalkozásukat akár már most megalapozók mellett ott vannak az iskola és munkahelyválasztás során is sodródók, a környezeti bizonytalanságra személyes elbizonytalanodással választ adók is.
- **Mennyire félnek/érik magukat erősnek?** Bár a tudatosság, a törtétezés, az önmaguk eladásának

képessége fontos számukra, mégis jó pár olyan fiatalal is találkoztunk, akiben erős félelem és bizonytalanság van jövőjét és lehetőségeit illetően.

- **Mennyire érzékenyek a társadalmi kérdésekre?** Bár a többség számára a közösség fogalma megáll a család, illetve a barátok szintjén, mégis vannak közöttük olyanok, akik számára a társadalmi felelősség, az értelemtelni munka, a teljességre való törekvés alapvető értékorientációkat jelentenek. A többség számára, úgy gondoljuk, ezek a témák csak ritkán működnek valóban magatartásvezérlőként, inkább csak egyfajta vágyképként. Ám már ott vannak azok is, akiknél erősebb hatások. Emlékezzünk arra, hogy kifejezetten a magukat tehetségesnek tartók azok, akik elutasítanak bizonyos társadalmi szempontból nem pozitívnak ítélt iparágakat.
- Mind a személyes találkozások, mind a jegyzőkönyvek olvasása során feltűnő, hogy mennyire **nagy különbségek vannak az egyes csoportok között**, illetve azokon belül is a válaszadók intellektuális felkészültségében, gondolkodási fókuszáltságában és kommunikációs kompetenciáiban. Mindez minden bizonnyal a felsőoktatás tömegessé válásával is összefügg.

Ezen összefoglalás végén némi személyes észrevétel. Mindezen tendenciákat lehet szomorúan és örömmel is olvasni. Nem áll szándékunkban végső mérleget vonni, illetve értékítéletet mondani. Egyetlen veszélyre hívjuk fel a figyelmet. Az értékalapúság hiányára, a belső értékközpontok bizonytalanságára. Időnként az volt a benyomásunk, hogy kívülről erősen befolyásolható ez a korosztály. Kívülről meg lehet mondani nekik, hogy mi legyen a vágyuk (siker), és az, mit is jelent. Még az is valahogy kívülről érkezik, hogy legyenek tudatosak. **„Tudatosnak kell lenni, ezért az leszek”**. Ez valahogy olyan furcsán hangzik.

Jól tetten érhető ez a kívülről származó belső motiváció. Amikor a munkábaállásnál örömmel mondják, hogy mostantól felelős leszek valamiért, akkor azt gondoljuk igazából – az örömmel teljesített – külső megfelelő élményére gondolnak: „Ezt a feladatot is végre tudom majd hajtani, ügyes vagyok!” Valaki a beszélgetések során, egy rosszul megfogalmazott mellékmondatban az **önmegvalósítást az elvárásoknak való megfeleléssel azonosította**... Szerintünk nem véletlenül.

A csapda mindebben az, hogy ez nem igazán az általuk eltervezett visszalépést, egyensúlyteremtést vetíti előre, hanem az előttük járó korosztályból már jól ismert egyensúlytalanság mintáit.