

CSUTORÁS GÁBOR ÁKOS

AZ Y GENERÁCIÓS MUNKAERŐ IDENTITÁSPROFILJA A MAGYAR KÖZPONTI ÉS TERÜLETI KORMÁNYZATI IGAZGATÁSI SZERVEKNÉL

A munkáltatóknak minél pontosabban meg kell ismerniük a munkavállalók új generációit annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni elvárásaiknak és megfelelő lépéseket tehessenek megtartásukra. Számos publikáció foglalkozik e témakörhöz kapcsolódóan az Y generáció tulajdonságaival, azonban olykor empirikus kutatási eredmények nélkül, illetve nem jelenítik meg elkülönülten a vizsgált csoportba tartozók saját álláspontját. Továbbá szembeállítják őket megalapozatlanul definiált generációs csoportokkal, valamint nem kifejezetten a közigazgatási szervekre fókuszált vizsgálat alapján jutnak általánosító következtetésekre. Ezen eredmények nem, vagy korlátozottan használhatók a magyar kormányzati igazgatási szervek személyi állományába tartozó Y generációs munkaerő megismeréséhez, hatékonyabb kezeléséhez. Ezért a szerző – elméleti források rövid áttekintését követően – egy olyan identitásprofil vázolatot fel, amely újszerű, komplex megközelítéssel igyekszik kifejezetten a magyar kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak körében végzett empirikus kutatás alapján bemutatni az Y generáció jellemzőit. Az így készült identitásprofil egyrészt támpontokat adhat a magyar közigazgatás személyi állományával és a kormányzati személyzetpolitikával foglalkozó szakembereknek, másrészt ellenpontként szolgálhat a sokszor kevésbé tudományos alapokon nyugvó források tartalmához.

Bevezetés

Napjaink munkáltatói igyekeznek megfelelni aktív és leendő munkavállalóik változó elvárásainak, ennek érdekében pedig minél jobban ismerniük kell őket. Sajnos számos forrás lelhető fel az úgynevezett Y generációhoz tartozó munkavállalókról, amely nem empirikus kutatási eredményekre, hanem olykor csak a közvélekedésben elterjedt hiedelmekre, személyes benyomásokra épít. Gyakoriak az általánosító, nem kellően alátámasztott következtetések, sokszor nem veszik számításba a (munkahelyi) generációs identitás fogalmát, valamint legtöbbször más feltételezett generációs csoportokkal való szembeállítás is történik. Kifejezetten a magyar közigazgatás személyi állománya vonatkozásában még módszertanilag megkérdőjelezhető kutatási eredmények is alig állnak rendelkezésre. Ezáltal meggyőző eredmények egyelőre kevésbé képesek támogatni a közigazgatási személyzetpolitikát és a szervezeteket abban, hogy valóban megismerhessék ezt a generációt.

Jelen munkának nem célja a generációkutatás módszertani anomáliáinak részletes tárgyalása, ezzel szemben egy identitásprofil vázolatot – elméleti források rövid áttekintését követően – amely újszerű, komplex megközelítéssel igyekszik a magyar kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak körében végzett empirikus kutatás alapján bemutatni az Y generációs jellemzőket. Nem kerül sor összehasonlításra más, élesen egymástól eleve nehezen elhatárolható generációs csoportokkal, hanem csak a tisztviselők egy bizonyos csoportjának jobb megismerése érdekében tárom fel és ábrázolom jellemzőiket, megengedve azt, hogy e jellemzők akár átfedésben legyenek más generációkhoz tartozók tulajdonságaival. Az így készült Y generációs identitásprofil

támpontokat adhat a magyar közigazgatás személyi állományával foglalkozó szakembereknek, valamint ellenpontként szolgálhat a sokszor kevésbé tudományos alapokon nyugvó források tartalmához.

A tanulmány elején körbejárom annak kérdését, hogy valójában létezik-e egy úgynevezett Y generáció és kik tartozhatnak ide, majd röviden összefoglalom, mit tudhatunk róluk kutatási eredményekből és mindezeket egy újszerű megközelítésben strukturálom. Ezt követően röviden vázolólok az Y generáció helyzetét a közigazgatás személyi állományában és bemutatom saját empirikus kutatási eredményeimet, amelyek a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek személyi állománya körében 1338 fő részvételével 2020-ban végzett felméréséből származnak. Végül részletesen vázolólok az Y generációs identitásprofilról, amelyet az eredmények alapján dolgoztam ki.

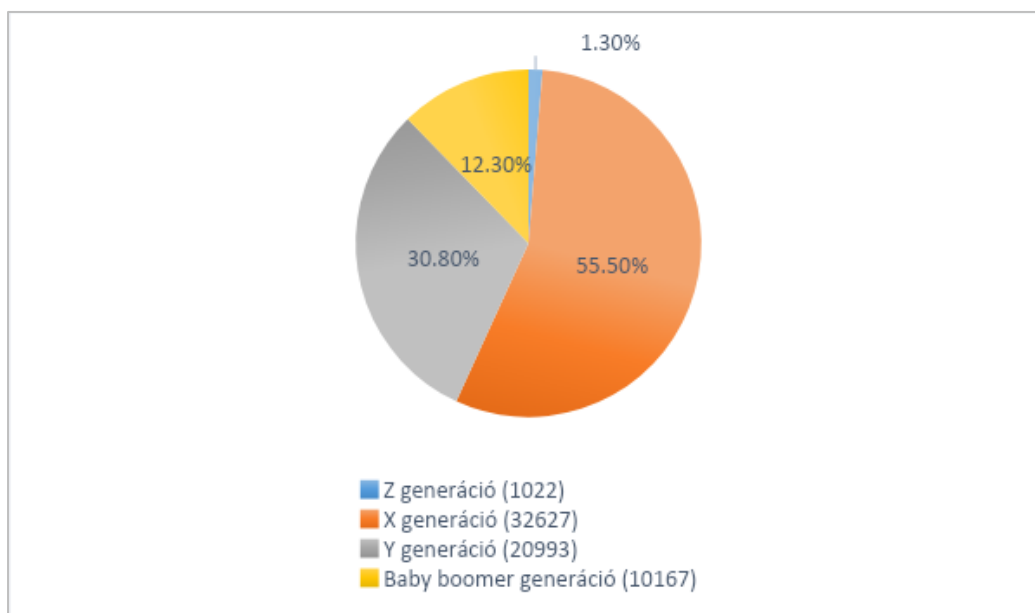
Létezik egyáltalán Y generáció?

Az „Y” betű alkalmazása egy generációra először vélhetően 1993-ban az Advertising Age című magazinban volt olvasható (Advertising Age, 1993) és ezután került a köztudatba „a következő betűként” a generációs diskurzusban, hiszen a megelőző generációt akkor már „X”-ként nevesítették (először Hamblett és Deverson 1965-ös könyvében, (Costanza, et. al., 2012), amit aztán Douglas Coupland 1991-ben megjelent, „X generáció: mesék egy felgyorsult kultúrának” című könyve tett igazán népszerűvé) (McCrinkle, 2010). E betűnek különösebb többletjelentést nem tulajdonítanak, a szakirodalomban és a köznyelvben pedig ma már sok egyéb címkével, fantáziánévvel illetik e generációt, melyek legtöbbször életkörülményeikre, vélt vagy valós jellemző tulajdonságaikra utalnak, vagy épp azt a történelmi, társadalmi helyzetet idézik fel, amelynek időpontjában, vagy amely után születtek és fiatalkoruk során meghatározó volt. A legelterjedtebb a nyugati forrásokban az ezredfordulóra utaló „Millennial” elnevezés, de például Örményországban a volt Szovjetuniótól való 1991-es elszakadást követően születetteket „Független generációnak” nevezik, a Fülöp-szigeteken pedig az 1986-os népfelkelést követően születetteket az „Epifanio de los Santos Avenue gyermekeinek” (Sarraf, 2019).

Az Y generációhoz tartozók születési időpontjait illetően egyébként 1978-tól egészen 2002-ig terjednek az évszámok a különböző forrásokban (Tolbize, 2008), ezért az általam feldolgozott szakirodalomban található időintervallumok legkorábbi és legkésőbbi kezdő- illetve végdátumainak figyelembevételével átlagot számítottam és ez alapján az empirikus kutatáshoz az Y generációsok születési időpontját 1981-1995 között határoztam meg (amely egyébként megegyezik az Egyesült Államok Népszámlálási Irodája által használt intervallummal) (Stewart, et al., 2017) és hasonló számítási módszerrel definiáltam további csoportokat is.

Ez alapján az alábbi ábrán látható, hogy 2019-ben közel egyharmados arányú volt az Y generációhoz sorolt munkaerő az összes alkalmazásban álló között a magyar központi költségvetési szervek esetében, míg az ezt követő generáció még csak minimális mértékben van jelen. Nem véletlen, hogy a közigazgatásban személyi állomány elöregedésének közismert problémája kapcsán a fiatalítás strukturális aránytalansága, az alacsony megtartóerő kritikusak és a személyzetpolitika fontos kérdésévé váltak (Hazafi, 2016).

1. ÁBRA: ALKALMAZÁSBAN ÁLLÓK ÁTLAGOS ÁLLOMÁNYI SZÁMA AZ ÁLTALÁNOS KÖZIGAZGATÁSBAN A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉSI SZERVEZETEK KÖRÉBEN 2019. JANUÁR-NOVEMBER KÖZÖTT



Forrás: saját szerkesztés, a KSH - Intézményi munkaügy-statisztikai adatelőállítási rendszer adataiból

Nyilvánvalóan azonban, hogy generációs különbségekről beszélni irreális például 1980. december 31-én és 1981. január 1-én születettek között, noha kizárólag születési időpont szerinti csoportosítás alapján ők eltérő generációhoz tartozhatnak. A generációelmélet ezért használja a „fordulópont” (cusp) fogalmát egyének azon csoportjára, akik éppen két generáció közti átmenet időszakában születtek, esetlegesen azon 3-5 évben, amelyek egyébként is a kutatók által a csoportosítások során a vitatott évekbe tartoznak. E „mikrogenerációk” tagjai hordozhatják a megelőző és a következő generáció jellegzetességeit egyaránt. Ennek megfelelően például az X és az Y generáció „között” definiálható egy „Xennial” generáció nevezik, bár a szakirodalom még e rájuk vonatkozó szűk időintervallumok meghatározásában sem egységes: az 1978-1984, illetve 1977-1981 dátumok jellemzőek (Taylor, 2018). Egyes forrásokban az Y és Z generációk közti átmenet időszakában születettek a „Zillennial” kifejezés jelenik meg (Magalhaes, 2020).

Az értékek, attitűdök változása fokozatosan megy végbe a generációk között és hosszú időt vesz igénybe, egyesek hamarabb, mások később változnak, míg néhányan soha nem is változnak meg. Erre tekintettel született meg a generációk közti elmosódás („generational fuzziness”) elmélete, mely kitart amellett, hogy helytelen lenne a generációs különbségek létezésének teljes tagadása, viszont nagyon óvatosan szükséges vizsgálni ezeket, hiszen például a munkahellyel szembeni elvárások is kulturális változások eredményeképpen alakulnak, a kulturális változás pedig lineáris és fokozatos, ami nem jelenti azt, hogy nem létezik (Campbell, et al. 2017). A generációs megközelítés létjogosultságát a fiatalokkal kapcsolatos gondolkodásban több tényező is alátámasztja, így az évtizedekre visszanyúlóan eredő nemzetközi szakirodalom aktuális trendjei, a hazai körülményekre adaptált empirikus kutatások, valamint a legfontosabb kérdésre, az új nemzedék „milyen-ségére” való reflexió (Székely, 2020).

Nagyon fontos, hogy az egyazon generációhoz tartozást nem csupán a születés időpontja határozza meg, hanem befolyásolhatják a közösen megtapasztalt társadalmi, történelmi események és élmények, az ezek nyomán kialakuló kollektív tudat, valamint hatással lehet rá a földrajzi elhelyezkedés, a kultúra, a média és a technológiai fejlettség szintje (Ng, & Parry, 2016). Relevanciával

bírhat, hogy városi vagy vidéki, illetve milyen jövedelmi szintű családban, milyen nevelés mellett nő fel az egyén és milyen képzettségű lesz, ezek mind erősíthetik, gyengíthetik a generációs jellemzőiket. Nyilvánvaló, hogy a fiatalok esetében az átlagosnál is nehezebb az általánosítás, nagy különbségek tapasztalhatók életstílusukban, habitusukban, ezért napjaink fiatalságát sokszor inkább „szcénák”, mint nagyobb csoportok képesek jól leírni (Törőcsik & Szűcs, 2014)

Mindezek ellenére számos publikációban mindössze a születési időintervallumok mentén sorolják be generációkba az éppen vizsgált személyeket, amely csak egy probléma a téma kutatás-módszertani kérdéseiből. Ennél talán súlyosabb, hogy az olykor nem tudományosan megalapozott eredmények nyomán a közvélekedésben esetlegesen negatív sztereotípiák rögzülnek például az Y generáció megítéléséhez is, miközben sokkal inkább egyfajta generációs harmóniára, az esetleges generációs különbségekben rejlő előnyök kiaknázására kellene törekedni (Nemes, 2019)

A generációelmélet ma már a generációs identitás fogalmával is számol. Ez azt jelenti, hogy az egyén tudatában van annak, hogy valamely generációhoz tartozik és emellett néhány érzelmi, értékbeli jelentőséget is társít e csoporthoz tartozáshoz. E megközelítés szerint egy generációba való besorolás nem magától a személytől függetlenül jön létre, hanem egy generációba önmeghatározás útján tartozhat valaki (Ng, & Parry, 2016). A generációs identitás tulajdonképpen egy társadalmi identitás, mely az életkor és a társadalmi-történelmi helyzet keverékéből alakul ki azáltal, hogy az egyén önbesorolást végez valamely generációs csoportba, kognitív és érzékelés útján felismeri és értékeli a csoporthoz tartozás tényét, annak megkülönböztető jegyeit és jelentőségét, valamint érzéseket, hiedelmeket fogalmaz meg a csoportról és annak megkülönböztető jegyeiről más generációs csoportokhoz képest (Lyons, et al., 2019).

Itt kell megemlíteni azt is, hogy az elmúlt években a koronavírus világjárvány is egy érdemi hatást gyakorolhatott a ma élő generációk attitűdjeire, ennek megfelelően egyes szerzők már „poszt-COVID-19 generációként” foglalkoznak a világjárványt követő időszakban élőkkel (Buheji, 2020), míg mások kifejezetten óva intenek a világjárványhoz köthető generációs lehatárolástól (Rudolph, & Zacher, 2020). Vélhetően későbbi kutatások tudják majd csak kimutatni, hogy a járvány valóban generációk jellemvonásait is befolyásoló hatással bírt-e és ez mely generációs csoportokban miként jelentkezik.

Összefoglalva elmondható, hogy már annak érdekében is érdemes az Y generációként azonosított társadalmi, vagy munkavállalói csoport jellemzőinek tudományos vizsgálata, hogy ellensúlyozza a számos, nem tudományos eredményre alapozott általánosítást. A témához kapcsolódó források mennyisége hatalmas, de még mindig hiányoznak a magas színvonalú publikációk és a rendszereszerű tudományos megközelítés a generációkutatásban, melyet a témakörben legtöbbször idézett szerzők többsége is hangsúlyoz és egyúttal irányok jelöl ki a további kutatásokhoz (Statnické, 2019). Mindeközben mindannyian tapasztalhatjuk, hogy munkahelyünkön a foglalkoztatottak érzékeléseinek a generációs különbségek terén (függetlenül attól, hogy azok mennyire helyén valók) valós gyakorlati következményei vannak. Ha jobban megértjük az érzékeléseket és azok forrásait, abból sokat profitálhatunk például az emberi erőforrás menedzsment területén (Lyons, et al., 2015), mindezekre tekintettel úgy gondolom, hogy egy reális Y generációs identitásprofil vázolása valós segítség lehet.

Mit tudhatunk ténylegesen az Y generációról?

Generációs sajátosságok feltérképezésekor kiemelhetők olyan kutatások, ahol az adott generációról nem mások véleményét vizsgálják, hanem az adott generáció tagjait kérdezik meg. Az amerikai Pew Research Center 2010-ben egy kb. 1000 fős mintán vizsgálta, hogy az általuk az Y generációba sorolható személyek szerint mi adja leginkább saját identitásukat, mi teszi őket egyedivé

más generációkhoz képest. A válaszadók közel egynegyede szerint ez az informatikai (technológiai) jártasság, ezt követték például a popkultúra/zene, a tolerancia, az intelligencia és az öltözködés. Az összesített eredmények kapcsán figyelemre méltó volt, hogy más generációk tagjai nem „sorakoztak fel” ugyanilyen magas arányban egyetlen jellemző mellett sem (PEW, 2010). A magyarországi helyzetet tekintve is azt láthatjuk egy 2016-ban az Y generációsok önmagukról való vélekedését célul tűző, az Óbudai Egyetem hallgatói körében zajlott kvalitatív és kvantitatív kutatásból, hogy az legmarkánsabb sajátosságként a technológiai- illetve a közösségi oldalaktól való függőséget hozta, az élethosszig tartó tanulás, valamint a trend- és innováció-követés mellett (Kolnhofer-Derecskei, & Reicher, 2016).

Bármilyen óvatosan közelítjük a generációs sajátosságként azonosítható jellemzőket, a kutatások alapján leszögezhető, hogy az Y és az azt követő generációk esetében az informatikai jártasság egy olyan jellemző, amellyel a korábbi generációk tagjai „veleszületett” módon még biztosan nem rendelkezhettek. Emellett elmondható, hogy az információtechnológiai változások a generációs hovatartozás azonosítása során napjainkban eleve különös súllyal jelennek meg. Ugyanakkor még ezen sajátosság esetében is tehető megszorítás, hiszen például finn kutatók eredményei alapján az Y generációt jellemző magas szintű IT kompetencia és a közösségi média használat mára egy életkortól független tulajdonsággá vált. Mivel Finnországban egy magasan fejlett információs társadalom él, lényegében minden felnőtt korú állampolgár rendszeresen, vagy kevésbé rendszeresen használ IT eszközöket. Következésképpen az IT jártasság, mint generációs jellemző létjogosultságát egyre kevésbé látják és például egy munkáltató részéről sem igazán igényel ez speciális kezelést (Järvinen, et al. 2017).

További Y generációs sajátosságok kapcsán még nehezkesebb a tényszerű megállapítások megfogalmazása. Minél több empirikus kutatási eredményt tekintünk át, annál kevesebb, egyértelműen igazolt generációs sajátosság marad fent a rostán. Nagyon kevés olyan meggyőző eredmény van, amely ne mutatna ellentmondásokat máshol, más által kapott eredményekkel. A kutatók jó része rögzíti is összegzésében, hogy korlátozottan tud következtetéseket tud levonni és nagy szükség lenne további kutatásokra.

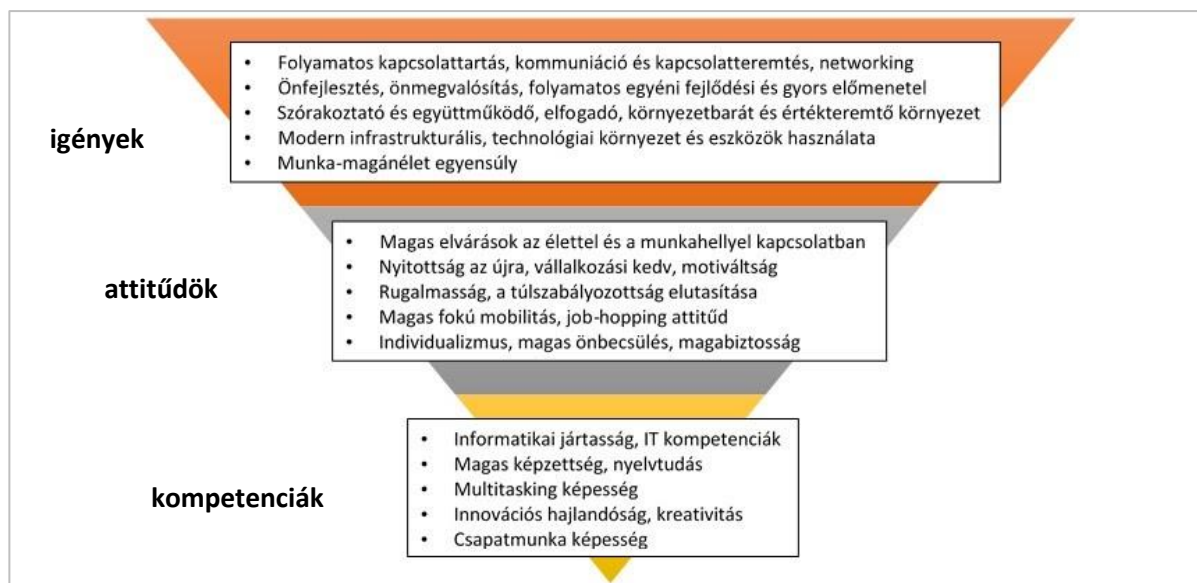
Y generációs munkavállalók esetében a kutatók gyakorta nevesítik a motiváltságot és a magasan képzettséget, illetve a nagyobb elvárásokat mind az egész étellel, mind munkahelyükkel kapcsolatban, mint az bármely korábbi nemzedék tagjainál jellemző volt. Néhol megállapítják, hogy elfogadóbbak a kulturális és egyéb különbözőségekkel kapcsolatban, hangsúlyos számukra az egyéniség, az önállóság, a kapcsolatteremtés és kapcsolattartás igénye, a munka és magánélet egyensúlyának fenntartása. Fontos számukra a csapat és a csapatmunka, a komoly innovációs hajlandóság és a folyamatos személyes fejlődés igénye jellemzi őket (Zemke, et al., 2000). Gyakori jelzők még velük kapcsolatban a magabiztosság, szenvedély, társadalmi tudatosság, integritás, függetlenség, logikus gondolkodásmód. Szeretik az intellektuális kihívásokat, szeretnek változtatni. Ennélfogva az értelmes munka és az egyéni célok elérése fontos szempontok számukra munkahelyüket illetően. Fokozottan igénylik a visszajelzéseket, nem kedvelik a lassúságot, kiegyensúlyozott életre vágnak. (Wong, et al., 2017). Jellemző rájuk a vállalkozó-kedv, a multitasking képesség, a kreativitás, az együttműködő munkakultúra igénye, mindemellett gyakoriak náluk a narcisztikus és individualista vonások, valamint folyamatosan szórakoztatni kell őket (Sakal, et al., 2013). Ezen jelzők, megállapítások bár gyakorta jelennek meg a forrásokban, megkérdőjelezhetetlen empirikus eredményekkel nem mindig alátámasztottak.

Hosszú idősíkon végzett longitudinális kutatási eredmények alig ismertek. Twenge, Campbell és társai végeztek olyan vizsgálatot, amely első éves amerikai egyetemisták több évtizededen keresztül lefolytatott személyiség- és intelligenciatesztjeinek eredményeit elemezte. Bár a vizsgált célcsoport egyetlen ország és azon belül is egy szűkebb társadalmi réteg, e felmérés értéke, hogy

eredményei lehetővé teszik valóban generációs sajátosságok azonosítását, hiszen mindig hasonló korú és társadalmi-gazdasági helyzetű személyek válaszait tartalmazzák egészen az 1930-as évekkel kezdődően (Thuma, 2016). Ezen összehasonlító vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált fiatalok körében az elmúlt évtizedekben nőtt az individualizmus, előtérbe került az egyén karrier és az önmegvalósítás, nőtt az önbecsülés, ezzel együtt csökkent a vágy a társadalmi elvárásoknak való megfelelésre. Mindezekkel összefüggésben nőtt a szabadság és a tolerancia, demokratizálódtak az emberi kapcsolatok és lazultak az öltözködési szabályok, erősödtek a nárcisztikus vonások (utóbbira jól építettek később a közösségi oldalak és egyes digitális technológiák). A megnövekedett önbecsülés és nárcizmus egyúttal magasabb elvárásokat is eredményez és valóban, a kutatások alapján látható, hogy a fiatalok egyre magasabb fizetési és egyre gyorsabb előmeneteli igényekkel jelennek meg a munkaerőpiacon, ráadásul érdekes, élményekben gazdag munkát szeretnének mindehhez. Egyre kevésbé keresik úgymond az életcéljukat, kevésbé tartják fontosnak a politikai aktivitást, a környezetvédelmet, ezzel szemben megnő számukra az anyagi jólét és a család jelentősége. Egyértelműen látszik a generációk közti különbség a külső kontroll tekintetében, azaz korábban sokkal inkább úgy látták, hogy az életet nem rajtuk kívül álló tényezők határozzák meg (Thuma, 2016).

Összefoglalásképpen az alábbi ábrán egy újszerű megközelítésben strukturáltam mindazon kompetenciákat, attitűdöket és a mindezekből származtatható igényeket, amelyeket Y generációs sajátosságokat megállapító kutatási eredmények gyakran nevesítenek. Érdekes mindezeket összevetni empirikus kutatási eredményekkel és megvizsgálni, hogy a magyar közigazgatási szerveknél foglalkoztatottak esetében melyek köszönnek vissza.

2. ÁBRA: Y GENERÁCIÓS JELLEMZŐK ÖSSZESÍTÉSE A VIZSGÁLT FORRÁSOK ALAPJÁN



Forrás: saját szerkesztés, a feldolgozott irodalmak alapján

Empirikus kutatási eredmények

2020. január 23. és 2020. február 7. közötti időszakban online kérdőíves kutatást folytattam le a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek foglalkoztatottjai körében, szűken értelmezve az államigazgatási szervek körét. Ennek oka egyrészt, hogy a teljes magyar közigazgatást lefedő kutatásra egyénileg reálisan nem vállalkozhattam, másrészt viszont megpróbáltam azt a lehető legnagyobb létszámú tisztviselői kört elérni, akik foglalkoztatására egyazon jogszabály hatálya terjed ki, ez a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény volt.

A kutatás keretében 26 magyar közigazgatási szerv (20 kormányhivatal, 7 minisztérium, 2 központi hivatal és 1 autonóm államigazgatási szerv) HR vezetőjét kerestem meg azzal, hogy továbbítsa kérdőívemet szervezete munkatársainak, melyet követően összesen 1.338 választ kaptam. A szervezetek mindegyikénél legalább 500 fő volt a foglalkoztatottak létszáma, ugyanakkor mivel létszámuk a kitöltés időszaka alatt is napról napra változhatott, valamint az egyes szervezetek létszáma nem is nyilvános, a pontos válaszadási arány nem meghatározható. A tisztviselők közvetlen elektronikus elérhetőségéhez nem volt hozzáférésem, ahogy azt sem követhettem nyomon, hogy a HR vezetőkön keresztül pontosan hány munkatárs részére került továbbításra a kérdőívem. A kitöltés önkéntes volt, kötelezés, vagy külön ösztönzés nem került megállapításra.

Mindazonáltal más korábbi, hasonló felmérések során beérkezett válaszadói számokhoz képest meglátásom szerint magasnak tekinthető a több mint 1300 fő válasza és ezúton is köszönetemet fejezem ki mindazoknak, akik részt vettek a kutatásban, vagy bármilyen módon segítettek megvalósulását. Eredményeimet jelen munkámon kívül más publikációkban is közzéteszem (Csutorás, 2020). Fentiekre tekintettel a következtetések természetesen csak a kérdőív érintettjei körében és nem a teljes magyar közigazgatásra vonatkozóan vonhatók le.

A válaszadók jellemzői

A válaszadók több, mint 90%-a olvasott, vagy hallott már valamit az „Y generációról”. A korábban bemutatott, saját generációs csoportosítás alapján a válaszadók 30,8%-a az Y generációba, míg 12,3%-a a Baby Boomer, 55,5%-a az X generációba, 1,3%-uk pedig a Z generációba sorolható. A válaszadók összetételével kapcsolatos további néhány releváns adat:

- a válaszadók 71,3%-a nő, 25%-a férfi, míg 3,5% nem kívánta megadni nemét,
- a válaszadók 59,1%-ának volt legalább egy 18 éven aluli gyermeke,
- 16,9%-uk a fővárosban, 37,7%-uk megyei jogú városokban, 25,4%-uk más városban és 17,3%-uk faluban élt. 84,6%-uk főiskolai, vagy magasabb végzettséggel rendelkezett,
- közel 90%-uk államigazgatási szervnél dolgozott, 5%-uk a közszféra egyéb szervezetében, míg 4,5% erre vonatkozó kérdésre nem válaszolt,
- saját besorolásuk alapján 80,3%-uk alkalmazott, 14%-uk középvezetői pozícióban volt és 20 fő felsővezető is válaszolt a kérdőívre,
- a legtöbb válaszadó (közel egyharmaduk) jelenlegi munkahelyét megelőzően dolgozott kis- és középvállalkozásnál, 26,4%-uk nagyvállalatnál és 23,5%-uk dolgozott korábban más államigazgatási szervnél.

Az identitásprofil ábrázolása

Az identitásprofil egy a kérdőíves felmérésben feltett nyitott kérdésre adott válaszok alapján készítettem el. A kérdés arra vonatkozott, hogy melyek azok a fő jellemzők, amelyek a válaszadó eszébe jutnak az Y generációval kapcsolatban, azaz a válaszadó szabad asszociációját vizsgáltam. A beérkezett válaszokat szógyakoróság vizsgálatnak, illetve szóelemzésnek vettem alá. A vizsgálat eredményéből – a nyitott kérdésekre adott válaszok elemzésének nehézségeiből adódóan – korlátozott a következtetési lehetőségek levonására, alapvető megfigyelések azonban ábrázolhatók, ennek módszerét az alábbiakban részletezem.

A vizsgálat során kiemeltem a válaszokból a névelőket, kötőszavakat, számokat, az önálló jelentéstartalommal nem bíró szavakat. A fennmaradó szavak jó része nem kizárólag minőségjelző volt, illetve számos válaszadó nem csak egy-egy szót, hanem teljes mondatokat is írt. Így leválogattam a jelzőket, főneveket és igéket és az eredmények összesítéséhez az azonos szótövek különböző

toldalékos és ragozott alakjait (pl. technológia, technológiai, technológiák) is egyformán figyelembe vettem. Hasonlóan jártam el az esetleges elírások (pl. teknológia) és szinonimák esetében is (pl. web, világháló, net, internet).

A profilt az Y generációhoz tartozó válaszadók által megadott összesen 2284 szó feldolgozásával, míg a többi generációhoz tartozók részéről összesen 6709 szót feldolgozásával vázoltam fel, miután azonosítottam mindezekből a leggyakrabban előforduló szavakat.

A profil nem tartalmaz minden egyes szót, csak azokat, amelyeket valamely válaszadói csoport válaszaiban legalább 5 alkalommal előfordult. Ennek megfelelően összesen 36 ilyen szót jelenítettem meg a profilban, melyek többsége – a fentebb kifejtett módon – a ragozott alakok és szinonimák összevonását követően szerepel az ábrázolásban.

Célom az volt, hogy végső soron egy olyan profilt hozzak létre, amely megjeleníti az Y generációhoz tartozók önmagukról alkotott képét, valamint a más generációk által az Y generációról alkotott képet egyaránt. E megközelítés más kutatásokban nem gyakori, pedig e kettő együttes figyelembevételéből, összevetéséből realisabb következtetések tehetők. Nyilvánvalóan egy értékelés során is akkor kaphatunk realisabb képet valakiről, ha a véleményezés minél inkább közelít a 360 fokos lefedettséghez, de legalább mások véleményén kívül figyelembe vesszük az önértékelést is.

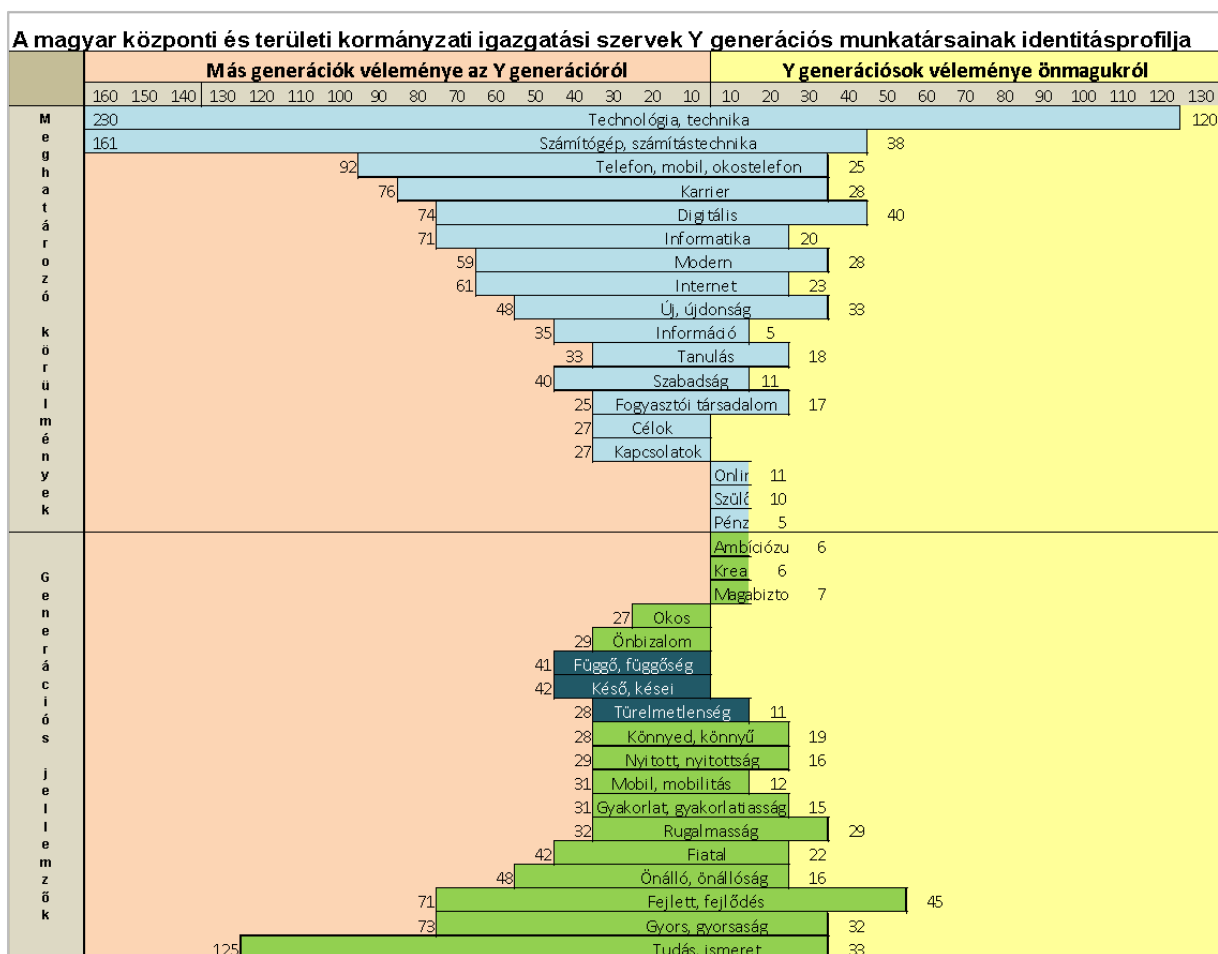
A válaszokban előfordult szavak gyakoriságát az előfordulás mennyiségéhez igazodó, **különböző méretű téglalapok** mutatják be. Így minél nagyobb egy téglalap, annál többször említettek az Y generáció vonatkozásában egy adott szót. Maga a téglalap elhelyezkedése a **profil horizontális tengelye mentén** mutatja a két válaszadói csoporton belüli említések gyakoriságát. Ennek megfelelően például a kizárólag a profil bal oldalán előforduló téglalapok esetében elmondható, hogy az adott szót csak más generációkhoz sorolt válaszadók tartották jellemzőnek az Y generációra nézve.

A szavak csoportosíthatók voltak semleges, illetve inkább pozitív, vagy inkább negatív jelentés-tartalom szerint, bár ahogy utaltam rá, sok esetben nem csak jelzők szerepeltek a válaszokban. Ennek az aspektusnak a megjelenítésére a profilban a **téglalapok különböző színei** szolgálnak: a neutrális tartalmat a kék háttérszín, a negatívabb tartalmat a sárga, míg a pozitívabb töltetet a zöld háttérszín jelzi.

A profil összeállítása során a nyitott kérdésre kapott eredmények alapján nem csak személyes jellemvonások, tulajdonságok szerepelnek, mint fő generációs jellemzők, hanem az identitást meghatározó körülmények, külső tényezők, kulcselemek is. A **profil vertikális tengelye mentén** a felső rész a körülményeket, míg az alsó rész a tulajdonságokat jeleníti meg.

(3. ábra a következő oldalon)

3. ÁBRA AZ Y GENERÁCIÓS MUNKAERŐ IDENTITÁSPROFILJA A MAGYAR KÖZPONTI ÉS TERÜLETI KORMÁNYZATI IGAZGATÁSI SZERVEKNÉL



Forrás: saját szerkesztés

Az identitásprofil elemzése

Amennyiben szabad asszociáció alapján mások és a vizsgált generációs csoport is nagyon hasonló jellemzőket nevesít, arra következtethetünk, hogy azoknak valós jelentősége lehet az identitás körülhatárolásában. (A két válaszadói csoport létszámát tekintve körülbelül kétharmad-egyharmad arányban szerepelt az összesen 1338 fős válaszadói körben, így a szavak előfordulása értelemszerűen szinte mindig a nagyobb létszámú válaszadói körben volt magasabb.) A felvázolt profilból látható hasonlóság abban, ahogy az Y generáció tagjai látják önmagukat és ahogy mások látják őket, hiszen a mások által leggyakrabban említett szavak többsége az Y generációhoz soroltak által is megemlítésre került. Ugyanakkor a két csoporthoz tartozó „sávhullámok” nem egymás (a válaszadók számának különbségéből adódóan torz) tükörképei, azaz az egyes jelzők, tényezők jelentőségének, fontosságai sorrendjének megítélése mégis eltérő lehet.

Az Y generációs jellemzők között a más generációkhoz tartozók legnagyobb számban a „tudás, ismeret” szót említették (125). Ezt követte a „gyors, gyorsaság” (73), „fejlett, fejlődés” (71), az önálló, önállóság (48), a „fiatal” (42) és a „rugalmas, rugalmasság” (32), melyek mindegyike pozitív a pozitív jelentéstartalmúnak tekinthető. Ezzel szemben az Y generációs válaszadók legtöbbször a „fejlett, fejlődés” (45) szóra asszociáltak és csak ezt követte a „tudás, ismeret” (33), valamint a „gyors, gyorsaság” (32), a „rugalmas, rugalmasság” (29), valamint a „fiatal” (22). Érdekes, hogy az önállóság az esetükben nem került az öt leggyakrabban felmerült szó közé, ennek külső megítélése jobbnak tűnik, illetve ők önmagukkal szemben talán e téren kritikusabbak.

Markáns az a különbség is, amellyel a fiataloknál meglévő (többlet) tudás és ismeretek meglétét azonosítják a más (idősebb) generációkhoz tartozók, jól látható, hogy ugyanezt a fiatalabbak nem feltétlenül élik meg ilyen erőteljes generációs sajátosságként.

Érdekes, hogy mindössze hét olyan szó volt, amely ötnél több esetben kizárólag az egyik vizsgálati csoportnak jutott eszébe az Y generációsokról. Mindkét csoportban előkerült a nyitottság, a mobilitás, a gyakorlatiasság, a könnyedség, viszont az ambíciózusságot, a magabiztosságot és a kreativitást csak az Y generációsok említették önmagukról gyakran. Ezekről a jellemzőkről más generációk képviselői vélhetően nem voltak annyira meggyőződve, hogy rögtön eszükbe jutott volna az asszociációs kérdésnél.

Az „okos” (27), az „önbizalom” (29), valamint a „függőség” (41) és a „késő, kései” (42) szavak ugyanakkor kizárólag a többi generációhoz tartozó válaszadók asszociációiban fordultak elő ötnél több esetben. Utóbbi kettő azért is kiemelendő, mivel inkább negatív jelentéstartalom társítható hozzájuk. Az Y generációsok önmagukról ezeket egyáltalán nem érezték említésre méltónak, vélhetően ezt nem érzékelik ennyire a saját nézőpontjukból.

Az Y generációsok önmagukról negatívnak tekinthető jelentéstartalmú szóként egyedül a „türelmetlenséget” (11) említették sokszor. Ugyanezt megtették a más generációkhoz tartozók is (28), tehát ennek minden bizonnyal van is valóságtartalma és általános jellemzőként figyelembe vehető.

Nagy vélemény-egyezés volt érzékelhető a körülményekre, külső tényezőkre utaló szavakban, mely alapján szinte egyforma jelentőséggel megjelentek az említett legfontosabb jellemzők között az (információ)technológia, technika, számítógép, mobiltelefon, az internet, valamint a karrier és tanulás, jól láthatóan ezek egyértelműen meghatározóak e generáció életében, mindennapjaiban. Ugyanakkor néhány ritkábban előforduló szó itt is volt, amelyeket csak az egyik válaszadói csoportnál lehetett felfedezni (pl. célok, kapcsolatok, szülők, online, pénz).

Összességében az ábrázolt profil a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek vonatkozásában eddig nem alkalmazott megközelítése nyomán képes körülhatárolni, hogy egyrészt milyen munkakörülmények illeszkedhetnek leginkább az Y generációhoz tartozó személyi állomány sajátosságaihoz (modern technológia és informatikai infrastruktúra, új megoldások, tudásközpont és jó tanulási-, fejlődési-, valamint karrierlehetőségek, rugalmasság, nyitottság, gyors folyamatok). Ezekhez kapcsolódó, megfelelő intézkedések érdekében nyilvánvalóan a fogalmak tartalmának vizsgálata, értelmezése is szükséges (pl. pontosan miben áll a munkahelyen a nagyobb rugalmasság). Másrészt a profil ráirányítja a figyelmet arra is, hogyan viszonyulnak egymáshoz azok a benyomások és jellemzők, amelyeket mások nekik tulajdonítanak, illetve amiket ők fontosnak tartanak önmagukról, árnyaltabb képet kapva jobb megismerésükhöz és ezáltal igényeik, szempontjaik, esetleges generációs különbségek hatékonyabb kezeléséhez.

Összegzés

Amint azt a legtöbb forrás hangsúlyozza, a munkáltatóknak elsődlegesen meg kell ismerniük az Y generációt, hogy valójában kik és milyenek lehetnek ők, annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni elvárásaiknak és megfelelő lépéseket teheszenek megtartásukra. Mivel számos publikáció az Y generáció tulajdonságait empirikus kutatási eredmények nélkül mutatja be, vagy nem a közigazgatási szervekre fókuszált vizsgálat alapján ad általános eredményeket, elkülönülten nem megjelenítve a vizsgált csoportba tartozók saját álláspontját, majd állít szembe megalapozatlanul definiált generációs csoportokat egymással, ezért ezen eredmények nem, vagy korlátozottan használhatók a magyar kormányzati igazgatási szervek személyi állományába tartozó Y generációs munkaerő megismeréséhez, hatékonyabb kezeléséhez.

Az általam végzett vizsgálat és az elkészült identitásprofil jelentőségét így többek között az adja, hogy – bár nyilvánvalóan kutatás-módszertani szempontból ez sem vitathatatlan – az előbb említett forrásokkal ellentétben:

- Közhelyek és hiedelmek helyett empirikus kutatási eredményeket használ fel;
- Egyoldalú megközelítés helyett megadja a lehetőséget egy a realitáshoz közelebb álló kép megteremtéséhez azáltal, hogy nem csak az Y generáció tagjainak saját magáról alkotott véleménye jelenik meg benne, hanem a róluk a további generációk által alkotott képe is;
- Az elterjedt negatív sztereotípiák hangsúlyozása helyett többségében pozitív jelentéstartalmú jelzőket és tulajdonságokat jelenít meg;
- Egyaránt ábrázol személyes jellemvonásokat, attitűdöket, tulajdonságokat (generációs jellemzőként), valamint az érintetteket meghatározó lényeges külső tényezőket és körülményeket, életvitelükhöz tartozó kulcselemeket is;
- Az empirikus eredményekből nem von le országosan, vagy nemzetközi szinten általánosító következtetéseket, hanem egy speciális foglalkoztatási jogviszonyban álló és szervezeti kultúrákban jelen lévő csoportként kezelve, kifejezetten a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek Y generációs munkaerejére fókuszál;
- Nem más generációktól való éles elhatárolásra irányul, hanem nyitva hagyja annak lehetőségét, hogy esetleges további kutatások eredményeivel összevetve a jellemzők akár átfedjenek más generációk, vagy más jogviszonyban foglalkoztatottaknál feltárható jellemzőkkel.

Meggyőződésem, hogy a fentiek szerinti Y generációs identitásprofil támogathatja e csoportba sorolható munkavállalók és a velük kapcsolatban kialakult vélemények jobb megismerését és megértését, az esetleges előítéletek felülvizsgálatát és végső soron a minél hatékonyabb közigazgatási személyzetpolitika, illetve intézkedések kialakítását, ugyanakkor ehhez a megközelítés, valamint az arra épülő profilalkotási módszer további fejlesztést és vizsgálatokat igényel.

Irodalomjegyzék:

- Advertising Age (1993). *Editorial: Generation Y*. August 30, p. 16
- Buheji, M. (2020). Future Foresight of Post COVID-19 Generations. *International Journal of Youth Economy*. (4)1, I-III DOI. <http://dx.doi.org/10.18576/ijye/040101>
- Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2017). Fuzzy But Useful Constructs: Making Sense of the Differences Between Generations. *Work, Aging and Retirement*, (3)2, 130-139. doi:10.1093/workar/wax001
- Costanza, D., Badger, J. M., Fraser, R. L., & Severt, J. B., (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of business and psychology* (27)4, 375-394. DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4
- Csutorás, G. Á. (2020). Új generáció a közszolgálati életpályán. *Új Magyar Közigazgatás*. (13)2, 10-21.
- Hazafi, Z. (2016). A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (3) 92-105.
- Järvinen, KM., Ojala, S., Pyöriä, P., & Saari, T. (2017). *The Millennial Generation: A New Breed of Labour?* SAGE Open January-March 1-14. DOI: 10.1177/2158244017697158
- Kolnoher-Derecskei, A., & Reicher, R. Zs. (2016). *Y generáció az Y generáció szemével*. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace, *Journal of Intergenerational Relationships*, (17)1, 1-24. DOI: 10.1080/15350770.2018.1500332

- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M.J., & Kuron, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, (8). 346-356. doi:10.1017/iop.2015.48
- Magalhaes, M. (2020. 10. 15). *Did We Forget An Entire Audience? The Zillennials*. <https://forty8creates.com/did-we-forget-an-entire-audience-the-zillennials/>
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2010). Az XYZ ábécéje, a nemzedékek meghatározása *Korunk* (11). 13-18.
- Nemes, O. (2019). *Generációs mítoszok*. HVG-Könyvek, Budapest.
- NG, E., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (34). 1-41.
- PEW (2010): *Millenials. A portrait of generation next. Confident. Connected. Open to change*. 5.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). The COVID-19 Generation. A Cautionary Note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3). 139-145. doi:10.1093/workar/waaa009
- Sakal, M., Slavich, A., & Cheretyko, G. (2013). *The Y-generation through the prism of HRM* вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2. 6-12.
- Sarraf, A. R. A. (2019). Generational Groups in Different Countries. *International Journal of Social Sciences & Humanities*. 4(1.) 41-52.
- Statnické, G. (2019). *An expression of different generations in an organization: a systematic literature review. society. integration. education*. Proceedings of the International Scientific Conference. Volume V, May 24th -25th, 273-291.
- Stewart, J. S., Goad Oliver, E., Cravens, K., S., & Oishi, S. (2017). *Managing millennials: Embracing generational differences*. Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. Business Horizons 60, 45-54. DOI: [10.1016/j.bushor.2016.08.011](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011)
- Székely, L. (2020). A generációs elméletek értelméről. *Szociológiai Szemle* 30(1). 111.
- Taylor, M. K. (2018). Xennials: a microgeneration in the workplace", *Industrial and Commercial Training*, 50(3.) 136-147.
- Thuma, O. (2016). *Generációs különbségek a munka és az iskola világában*. In: Fenyvesi, É., & Vágány, J. (ed.) *Korkép – XXI. századi kihívások*. Budapesti Gazdasági Egyetem. 213-232.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences at the workplace*. Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota. (Letöltés ideje: 2019. 11. 02.) https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Törőcsik M., Szűcs K., & Kehi D. (2014). Generációs gondolkodás - A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment* II. Különszám 6.
- Wong, A., Wan, J.P., & Hong Gao J. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives* 23(7.) 140-150.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York. AMACOM.