# Olvasólecke időigénye: 8 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A MUNKAERŐ MEGVÁLTOZÁSA

Az elmúlt néhány évtizedben több olyan változás is bekövetkezett a munkaerő összetételében, ami befolyásolhatja az emberi erőforrások kezelésének vállalati, szervezeti gyakorlatát.

# A képzettségi szint növekedése

A munkaerőpiacot is érintő további változás az eddigiekkel összhangban, hogy **a népesség képzettségi szintje egyre nő**. A fejlett országokban a felsőfokú végzettségűek aránya a 25-64 éves népességben kb. 30% százalék[[1]](#footnote-1) és ennek további növekedését várják. Ahogy azt korábban láttuk, a globalizáció, illetve a technológiai fejlődés relatíve a magasan képzetteknek kedvez. Tudásuk konvertálhatóbb a szakképzett fizikaiak munkaspecifikus tudásánál, ezáltal foglalkoztathatóságuk is jobb.

A népesség képzettségi szintjének növekedése mellett a **foglalkoztatottak képzettségi szintje is nő**, ami nem kizárólag a magasabb iskolázottságból, hanem a munkaerőpiac szerkezeti átalakulásából is következik: az alacsony végzettségűek egyszerűen kiszorulnak a munkaerőpiacról, a fejlett országok globalizált gazdasága csak a képzetlenek egy részét tudja felszívni, foglalkoztatni.

A felsőfokú végzettségűek arányának növekedése további pozitív hatásokat indukál. Ilyen pl. az, hogy a diplomások arányának növekedésével csökken az adott országban a korrupció szintje, nő a (szabadalmakban mért) tudományos teljesítmény, azokban az országokban, ahol több a felsőfokú végzettségű, magasabb a születéskor várható élettartam, erősebb a politikai aktivitás, nagyobb a társadalmi tevékenységek iránti elköteleződés, magasabb az egy főre jutó GDP (MKIK GVI 2013).

**A képzettségi szint növekedésének nem csak nemzetgazdasági szinten, de vállalati, szervezeti szinten is azonosítható következményei vannak**. A magasan képzett, általában nyelveket beszélő munkaerő jóval mobilabb, magasabbak a munkahellyel kapcsolatos elvárásai (ami megnyilvánulhat pl. a fizetési igényekben, a munkaszervezési módokban, az alkalmazott vezetési stílusban), tudatosabban tervezi karrierjét, mint alacsonyabb végzettségű társai.

# Generációs attitűdök

Nem csak a képzettségi szint változása az, ami az új korszak munkavállalóját megkülönbözteti a korábbiaktól. Egyes kutatások szerint **a fiatalabb korosztályok más attitűdökkel lépnek a munka világába**, mint elődeik. Ezt az 1980 után született generációt (más néven netgenerációt, Y generációt vagy millenárisokat) többek között az új technológiák magabiztos kezelése, gyakorlatiasabb gondolkodásmód, párhuzamos feladatok végzésére (multitasking) való képesség jellemzi, ami megkülönbözteti őket az 1960-1980-as években született X generációtól vagy a második világháború után született baby boomerektől.

Bár korábban is előfordult, hogy egymástól attitűdjeikben, értékrendjükben eltérő generációk dolgoztak együtt a munkahelyeken, de egyes vélemények szerint a korábbi generációs szakadékok nem voltak ennyire mélyek, egy-egy generáció hosszabb korszakot ölelt fel (mivel a megélt történelmi korszak és társadalmi környezet, ami befolyásolhatta értékeiket és attitűdjeiket, hosszabb időn keresztül volt változatlan), azaz kevesebb generáció volt egyszerre jelen a munkaerőpiacon. A korábban tapasztalt kevesebb generációs konfliktus abból is eredhetett, hogy a munkahelyek hierarchiája erősebb volt, ez pedig jobban elkülönítette egymástól a generációkat (Gursoy et al. 2008). Mások szerint ugyanakkor a generációk kb. 20 éves váltásokkal követik egymást (Gursoy et al. 2008), így a munkaképes korú népességben kb. három generáció képviselteti magát egyszerre nagyobb számban. Vannak kutatások, amik nem találtak markáns különbségeket az egyes generációk között (Eskilson–Whiley 1999) és olyanok is, amelyek szerint nehéz elkülöníteni egymástól a kohorszhatást és az életkori hatást (Parry–Urwin 2011), így kérdés, hogy amit most egy-egy generáció sajátos értékrendszerének tulajdonítunk (pl. a hierarchia megkérdőjelezését), az nem egyszerűen a fiatalabb életkorból következik-e. Vajon az egyes generációk attitűdjei megmaradnak-e, illetve melyek azok, amelyek nem az életkorból következnek (Smola–Sutton 2002).

A generációs különbségekben hívők a **most a munkaerőpiacon lévő legfiatalabb generációt (az Y generációt)** a „munka új fogyasztóiként” aposztrofálják. (Bár a legfiatalabbnak hívni őket talán túlzás, hiszen az Y-okat követő Z generáció tagjai is megjelentek már a munkapiacon, de számuk még csekély.) Ez (többek között) annyit jelent, hogy – ahogy a termékek fogyasztásában is hajlamosak az új dolgok kipróbálására és nem feltétlenül márkahűek – úgy a munkahelyeket is ennek megfelelően „fogyasztják”. Egyes elképzelések szerint ez a generáció hasonlóan keres munkahelyet és állást ahhoz, ahogy terméket vásárol: információt gyűjt, határozott elképzelései vannak, összehasonlít, mérlegel, mindezt még a toborzási folyamatba bekerülés előtt (Szretykó 2012). Nem különösebben lojális munkaerő, a munkahely számukra csak egy a sok közül, amit meg lehet változtatni (Tari 2010). Az Y-ok inkább önmagukban bíznak és sokkal szkeptikusabbak a munkahellyel szemben, mint az előző generációk, nem félnek a távozás mellett dönteni, ha jobb ajánlatot kapnak (Kissné 2010, Szretykó 2012, Szlávik–Szretykó 2012). Nem a jelenlegi munkájuk, inkább hosszútávú karriercéljaik mellett elkötelezettek (Szlávik–Szretykó 2012). Tudatosabban építik karrierjüket, tisztában vannak a jogaikkal, lehetőségeikkel, ezeket szem előtt tartva igyekeznek is érvényre juttatni (Lerf–Vásárhelyi 2013).

Az Y-ok élvezni szeretnék a munkát, a munkahelyen töltött időt, nem szeretnek unatkozni, azt várják, hogy a munkahelyen is szórakozhassanak (Szlávik–Szretykó 2012). Igyekeznek megteremteni az egyensúlyt a munka és magánélet között, nem feláldozva az utóbbit az előbbiért (Bokor 2007). Törekednek arra, hogy ne az életüket igazítsák a munkához, hanem igyekeznek munkájukat úgy kialakítani, hogy az igazodjon az életvitelükhöz (Kissné 2010). Nagyra értékelik a személyes szabadságot, nem kedvelik a hierarchiát és a kötöttségeket (legyen ez akár a munkaidőre, akár a munkavégzés helyére vagy a kötelező viseletre vonatkozó előírás), megkérdőjelezik illetve különösebb lelkiismeret-furdalás nélkül megszegik a szabályokat (Kissné 2010, Szlávik–Szretykó 2012, Gursoy et al. 2008). A szabályok megkérdőjelezésének pozitív hozadékai is vannak: nagyobb a változtatásra való hajlandóságuk, rugalmasabbak, innovatívabbak. A vezetők hatalmát nem fogadják el kritikátlanul, az autoritás előtt nem hajolnak meg (Kissné 2010, Szlávik–Szretykó 2012), inkább a partneri viszonyt értékelik. Hiányzik belőlük a munka, a munkahely és a hivatás iránti alázat (Tari 2010, Kissné 2010). E generáció folyamatos visszajelzésre, megerősítésre vár, igényli az iránymutatást és az elismerést (Gursoy et al. 2013). Tagjai a strukturált feladatokat preferálják, jobban kedvelik, ha azt nem nagy egészként, rosszul definiálva kapják, hanem kisebb, jól körülhatárolt részekre lebontva (Chi et al. 2013).

Jelenleg ugyanakkor nem az Y generáció van legnagyobb létszámban jelen a munkaerőpiacon, hanem az X. (A magyar munkaerőpiacon ez a 35-55 éves korosztály, mely a 15-64 éves munkavállalási korú kb. 4.300 ezer fős népesség 54%-át teszi ki.) Az **X generáció** jellemzői sok tekintetben megegyeznek az Y generáció értékrendjével és attitűdjeivel: ők sem tartják feltétlenül természetesnek a 7/24 jellegű rendelkezésre állást a munkahelyen (azaz a hét minden napján, 24 órában), ugyanúgy szkeptikusak az intézményekkel szemben, és jól kezelik a modern technológiát, mint a fiatalabb generáció, de másképp viszonyulnak a szabályokhoz, szabálykövetőbbek és hierarchiaelfogadóbbak (Gursoy et al. 2013). Lojalitásuk nem a szervezetek felé nyilvánul meg (ez az Y-okra sem jellemző), ők inkább az egyénekhez és csoportokhoz hűségesek (Bokor 2007).

A munkahelyek számára korlátokat és lehetőségeket egyaránt jelenthetnek e generációs különbségek. Ha olyan munkakörnyezetet alakítunk ki, ami segít megteremteni a generációk közti összhangot és kihasználni a szinergiát, feltehetően csökkeni fog a fluktuáció és az ebből adódó emberi tőke veszteség.

# Öregedő népesség

A fejlett országokban a népesség várható élettartama nő, a népesség korösszetétele változik, egyre több az idős, ugyanakkor a teljes termékenységi ráták[[2]](#footnote-2) gyakran nem érik el a népesség utánpótlásához szükséges szintet, egyre kevesebb gyermek születik. **Nagyobb létszámú generációk hagyják el a munkaerőpiacot, mint amennyien a fiatal generációkból belépnek a munkapiacra**. Az időskori eltartottsági ráták (függőségi ráták) nőnek: egyre kisebb létszámú munkaerőnek kell eltartani egyre nagyobb létszámú idős népességet. Ez nem csak a nyugdíjrendszerek finanszírozásában okoz gondot, önmagában a munkavállalási korú népesség csökkenése munkaerőhiányhoz is vezethet. Nem véletlen, hogy a kormányok igyekeznek növelni a nyugdíjkorhatárt.

Az emberi erőforrás menedzsment számára ez azt jelenti, hogy bizonyos területeken egyes állásokat egyre nehezebben, hosszabb idő alatt tudnak csak betölteni, így egyre nagyobb erőfeszítéseket kell tenni a munkaerő bevonzására és megtartására.

A munkaerőhiánynak az egyes szakmákban számtalan oka lehet. Hazánkban pl. az egészségügyet és az informatikát gyakran emlegetik létszámhiánnyal küzdő területként. Az egészségügyben az orvoshiány már most is érzékelhető bizonyos területeken (pl. betöltetlen háziorvosi praxisok). Ennek oka nem feltétlenül abban keresendő, hogy egyre kevesebben választják az orvosképzést (2005/2006-ban az általános orvos szakon a magyar hallgatói létszám 4106 fő, míg 2013/2014-ben 5972 volt), hanem abban, hogy bizonyos területek kevésbé népszerűek, illetve az ágazat képtelen megtartani a fiatalokat az alacsony bérek, rossz munkakörülmények miatt, így egyre többen választják a külföldi munkavállalást. Egyes orvos szakmák elöregedtek, az utánpótlás gyenge.

*Forrás: adatok az orvostanhallgatók létszámáról: http://www.mab.hu/web/tir/jelentesek/P14a\_141212\_jelentesH.pdf*

# Diverzebb munkaerő

A globalizálódó munkaerőpiac és a munkavállalók növekvő mobilitása, illetve egyéb tényezők (pl. információs technológiák elterjedése) miatt is egyre **sokszínűbbé válik a munkaerő** pl. nemzetiség, vallás, nyelv, kultúra tekintetében, ugyanakkor bizonyos jellemzők szerint már eddig is beszélhettünk sokszínű munkavállalókról pl. kor, családi állapot, iskolai végzettség vagy éppen nem szerint.

Bár furcsának hat nem szerinti sokszínűségről beszélni, hiszen hazánkban természetesnek vesszük, hogy mind a nők, mind a férfiak megjelennek a munkaerőpiacon, ráadásul arányuk a foglalkoztatottak között csaknem kiegyenlített, ez nem minden országban ennyire kiegyensúlyozott. A hasonló arányok ellenére ugyanakkor a munkaerőpiacra jellemző a nemi szegregáció (elkülönülés). **Horizontális szegregáció** alatt azt értjük, hogy a férfiak és nők jellemzően más ágazatokba, foglalkozásokba, munkakörökbe koncentrálódnak: vannak tipikusan női vagy annak tartott foglalkozások és vannak, amelyeket inkább férfiak dominálnak (Koncz 2010). A **vertikális szegregáció** azt jelenti, hogy a nők és férfiak a foglalkozási illetve szervezeti hierarchia egyes szintjein más-más arányban vannak jelen (Koncz 2010).

Az információs technológiák alkalmazása és a jogi változások is arrafelé hatnak, hogy egyre több **megváltozott képességű** ember tud állást találni nem csak a védett munkahelyeken, hanem a nyílt munkaerőpiacon. A munkaadóknak az integráció (vagy reintegráció) folyamán fokozottan figyelniük kell a megfelelő munkakörnyezet kialakítására (esetleges speciális eszközök, technikai segítség biztosítására), illetve egyedi munkaidő vagy munkarend kialakítására.

A **különböző vallású** munkatársak foglalkoztatása esetén a leggyakoribb problémák a munkahelyi étkezés, öltözködés/vallási szimbólumok viselése, munkahelyi szünetek/szünnapok kiadása témaköréhez csoportosíthatók.

A **kor szerinti** diverzitás azt jelenti, hogy a szervezet hangsúlyt fektet mind a pályakezdők, mind az idősebb (pl. 50 év feletti) munkavállalók alkalmazására. Mind az idősebb, mind a fiatal munkavállalókkal kapcsolatban vannak bizonyos előfeltételezések, amelyek nem feltétlenül igazolódnak. Az idősebbeket általában nagyobb tapasztalattal bíró, lojálisabb, ugyanakkor kevésbé rugalmas, kevésbé képezhető munkaerőnek tartjuk, míg a fiatalokról általában kreativitást, magasabb képzettséget, jobb nyelvtudást feltételezünk.

A sokszínű munkaerővel rendelkező szervezetek **előnyei** között szokták említeni, hogy így a szervezet jobban képes visszatükrözni az ügyfelek sokszínűségét, ami segít az igények jobb feltárásában, a sokszínűség támogatása vonzóvá teheti a szervezetet a legkülönbözőbb csoportok számára és lojálisabbá teszi a munkaerőt.

**Irodalom**

Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció? *Vezetéstudomány*, február, pp. 2-21

Chi C. G. – Maier T. A. – Gursoy D. (2013): [Employees’ perceptions of younger and older managers by generation and job category](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431913000108). *International Journal of Hospitality Management,* Vol. 34, 42-50. o.

Gursoy D. – Chi C. G. – Karadag E. (2013): Generational differences in work values and attitudes among front line and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management,* Vol. 32, 40-48. o.

Gursoy D. – Maier T. A. – Chi C. G. (2008): [Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431907001223). *International Journal of Hospitality Management,* Vol. 27, No. 3, 448-458. o.

Koncz K. (2010): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jelensége és mérése. *Statisztikai Szemle*, 10-11, 1082-1105

Lerf A. - Vásárhelyi J. (2013): Az Y-generációs vezetők HR szemüvegen keresztül, [*Magyar Coachszemle,*](http://matarka.hu/cikk_list.php?fusz=112448) 2. évfolyam 1. szám, 20-28. o.

MKIK GVI (2013): *Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról. Tények és összefüggések.* Budapest.

Parry, E. – Urwin, P. (2011): Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, *International Journal of Management Reviewes*, Vol. 13, 79-96.

Smola, K.W. – Sutton, C.D. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), 363–382.

Szlávitz Á. - Szretykó Gy. (2012): Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai, *Humánpolitikai Szemle,* 12. szám, 3-14.o.

Szretykó Gy. (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia, [*Humánpolitikai szemle*](http://matarka.hu/cikk_list.php?fusz=108432), 7-8. sz., 3-12. o.

Tari A. (2010): *Y generáció*. Budapest, Jaffa Kiadó



1. Education at a Glance: a 25-64 éves korosztályban a felsőfokú végzettségűek aránya 32% volt 2011-ben, hazánkban 21%. A5 55-64 évesek közül az OEDC országokban átlagosan 24%-nak van felsőfokú végzettsége, míg a 30-34 évesek 39%-ának. A hazai adatok rendre: 16 és 28% (37.o.). [↑](#footnote-ref-1)
2. Teljes termékenységi arányszám: azon élveszületett gyermekek átlagos száma, akiket egy nő élete során világra hozhatna, ha a termékeny évei az adott év korspecifikus termékenységi arányszámainak megfelelően telnének. (KSH) A fejlett országokban a reprodukciós szint: 2,1 (ekkora gyerekszám lenne képes visszapótolni a népességet). [↑](#footnote-ref-2)