

*BOKOR Attila*

## LÉTEZIK-E ITTHON Y-GENERÁCIÓ?

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete és az OD Partner Kft. közös kutatócsapata 2005-ben indította el a „Karriermenedzsment Magyarországon” című átfogó kutatási programját. A teljes kutatási anyag feldolgozása még folyik, jelen tanulmány csupán a pályakezdők karrierképre irányuló elemzéseket foglalja össze, azon belül is elsősorban a karrierkép és a generációs önkép témáira fókuszálva. Azt vizsgálja, hogy a pályakezdők karrierelképzelései alapján meghatározható-e Magyarországon egy külön generáció.

### Kiindulási pontok<sup>1</sup>

A hazai szakirodalomban kevés példa vált ismertté, amelyen keresztül megérthetnénk, hogy a hazai üzleti és kulturális sajátosságok fényében milyen akadályok és lehetőségek befolyásolják a nemzetközi szakirodalomban, illetve a hazai és külföldi HR-gyakorlatban is nagy figyelmet kapott karrier és karriermenedzsment témakört.<sup>1</sup>

A karrierhez köthető kérdések mind az egyén, mind pedig a tágabb környezet szintjén számos izgalmas kérdést vetnek fel elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt. Grandjean (1981: 1057, idézi Mayrhofer et al. 2006) megfogalmazása szerint a téma a „társadalmi történelem és az egyéni életút közös határmezsgyéjén található”, azaz a mikro- és makroszintű keretek összekapcsolódását jelenti. A személyes siker, a státus, a különböző nemek és társadalmi csoportok eltérő lehetőségei, a mobilitás vagy az elérhető karrierutak az egyének és szervezetek számára egyaránt fontos kérdések, és általánosabb társadalomtudományi dilemmákat, a jelen kontextus mélyebb megértésének lehetőségét is felvetik. Így feltehetjük, vajon a jelen tanulmányban vizsgált korosztály karrierképe egyben általánosabb társadalmi folyamatok feltárására is lehetőséget ad?

A karrier koncepciója azért is izgalmas, mert a szakirodalomban egyre inkább előtérbe kerül a „szubjektív karrier” fogalma (Gattiker – Larwood, 1988). E fogalmon keresztül az egyének meg tudják ragadni, és értelemtelül egészebe képesek rendezni az életüket formáló különféle hatásokat. Manapság Rose (1989) szerint az „én” egy olyan önirányító entitásnak képzelhető el, aki a munkában és azon kívül is autonóm individuumként próbálja meg formálni életét, elsősorban

az önmegvalósítás motivációjának engedelmessé. A karrier az identitás megalkotásának a terepe, a karrierhez való viszonyon keresztül pedig az egyén és a társadalmi közeg egymásra hatása megérthető.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete és az OD Partner Kft. közös kutatócsapata minderre alapozva indította el 2005-ben a „Karriermenedzsment Magyarországon” című átfogó kutatási programját.<sup>2</sup> Feltáró célú kutatásunkkal a következő részterületeken végzett elemzésekkel vizsgáltuk a témakör hazai sajátosságait:

1. HR-vezetői interjúk: a HR-terület céljainak, szerepének megértése, valamint az alkalmazott gyakorlatok megismerése. (51 interjú)
2. Online kérdőív: a tehetségek karriermotivációinak, elvárásainak és a karriermenedzsment-tevékenységekkel való elégedettségének a felmérésére. (kb. 1000 kitöltött kérdőív)
3. Fókuszcsoportok az Y-generáció képviselőivel: a munkaerőpiacra mostanában kilépő korosztály sajátos jellemzőinek a megértése. (19 fókuszcsoport)

A teljes kutatási anyag feldolgozása még folyik, jelen tanulmány csupán a pályakezdők karrierképre irányuló elemzéseket foglalja össze tartalmazza, azon belül is elsősorban a karrierkép és a generációs önkép témáira fókuszálva.

### *A korosztályos kutatás általános céljai és módszertana*

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 korosztály – 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: Igaz-e az a megállítást, hogy egy új generáció lépett ki a munkaerőpiacra? Gyakorlati szinten: mi okozza a fiatal munkavállalók beilleszkedésének és karrierkezdésének problémáit, és milyen eszközökkel lehetséges a munkaadói és a munkavállalói oldal számára a legmegfelelőbb keretek kialakítása?

A kérdések megválaszolása érdekében szándékunk az volt, hogy megismerjük a végzéshez közel állók, valamint egy-két éve dolgozó fiatalok elképzeléseit, gondolatait, elvárásait, és mindezt összevethessük lehetőségeinknek megfelelően más elemzési módszerek – például a kérdőívezés – 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 diákéveik alatt és közvetlenül azután a karrierépítésük megalapozása érdekében.
- Információt kapni arról, milyen szempontok és befolyások alapján választják munkahelyüket.
- Megtudni, hogy milyen elvárásaik vannak a vállalatokkal, a HR-rel, saját magukkal és a főnökükkel szemben.
- Képet kapni arról, hogy miben különböznek, és miben hasonlítanak az idősebb korosztályokhoz képest.

A kutatás során két módszertant alkalmaztunk. Egyrészt kvalitatív módszertannal, fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések során igyekeztünk megismerni ezt a korosztályt. Célunk a generációs önkép kutatása volt, így alkalmasnak véltük a módszertant, hiszen a félig strukturált módon folyó csoportmegbeszélés jó betekintést adhat számunkra, és a személyes kapcsolat lehetőséget nyújtott ellenőrző, mélyítő és provokatív kérdések feltevére is.

Egy rövid kérdőívvel pedig képet kaphattunk a mintában szereplők elvárásairól, önképéről. A kérdések kialakításakor ügyeltünk arra, hogy némely kérdések esetén összehasonlítható legyen a korábban elvégzett stakeholder-analízissel. (A kutatás online kérdőíves felmérése, a későbbiekben SHA.) Mivel a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés előtt 10 perc állt rendelkezésre a kérdőív kitöltésére, ügyeltünk annak rövidegére, egyszerűségére.

A csoportmegbeszéléseken elhangzottakat magnóra rögzítés után, vagy pedig rögtön a helyszínen begépettettük. A jegyzőkönyveket az NVivo 7.0 kvalitatív szövegelemző szoftver segítségével kódoltuk, majd a kialakult kódok és kategóriák alapján elemeztük.

A kutatás során a részt vevő egyéneknek olyan formán biztosítjuk az anonimitást, hogy az idézetek és elemzések során nem tesszük felismerhetővé, hogy mely konkrét információk mely egyéntől, valamint mely szervezetnél lefolytatott fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésből származnak. (Az idézetek esetében számmal tesszük követhetővé, hogy mely idézetek származnak azonos fókuszcsoporthoz.)

Mintavételi kérdések két szinten is felmerültek a kutatás során: mely szervezetekben és milyen pályakezdők vegyenek részt a kutatásban. Elsősorban egyéni szinten definiáltuk a részvételi feltételeket. A kutatás alanyait azon magyar állampolgárok képezték, 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 tartozó beszélgetést kívántunk szervezni. Szervezési indokokból jelenleg főleg a közgazdasági területre összpontosítottunk, és csak kitekintőleg van műszaki és bölcsész csoportunk. A vállalatok kiválasztásánál az iparági és tulajdonosi háttér szerinti sokszínűsége törekedtünk, valamint arra, hogy végzettségi háttér és szakmai ambíciók szerint is gazdag legyen a minta.

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 vállalatnál történt az adatfelvétel). A részt vevő cégek számára szervezeti riport elkészítését vállaltuk. (1. táblázat)

A kialakult minta nem tekinthető statisztikai értelemben reprezentatívnak sem az egyének, sem a szervezetek szintjén, de a kutatás feltáró jellegéhez, és gyakorlati szempontú céljaihoz jól igazodik. A kialakult minta demográfiai jellemzőit a tanulmány végén mutatjuk be.

## Rövid szakirodalmi összefoglaló

Saját elemzésünk elvégzése előtt fontosnak tartottuk tisztázni, hogy milyen korábbi megállapításokra építhetünk, illetve milyen nyitott dilemmákra érdemes fókuszálnunk a vizsgált korosztály karrierhez és munkavégzéshez kapcsolódó jellemzőinek a megértése során. Hazai szakirodalom gyakorlatilag nem található

1. táblázat

A kutatásban részt vevők

A kutatásban részt vevők	
Oktatási intézmények (5 darab)	Vállalatok (9 darab, min- denhol egy fókuszcsoport- beszélgetés volt)
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) (3 fókuszcsoport)	British American Tobacco
BGF / Külkereskedelmi Főisko- lai Kar, (1 fókuszcsoport)	E-ON
BGF / Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar (1 fókuszcsoport)	Ernst & Young
International Business School (1 fókuszcsoport)	KPMG
Miskolci Egyetem (2 fókuszcsoport)	Magyar Telekom
Debreceni Egyetem (2 fókuszcsoport)	McDonalds'
	MOL
	Procter & Gamble
	T-Online
Összesen 19 fókuszcsoport és 154 résztvevő	

e témakörben, csak néhány rövid, jellemzően kérdésfelvetéssel megelégedő, inkább a népszerű, elsősorban az internetes szakajtóban megjelenő cikk. (Némi összehasonlítási alapot jelenthet a 30-as éveikben járó felső vezetőkre vonatkozó korábbi kutatásunk: Bokor–Radácsi, 2006a, 2006b) Ezért az ebben a fejezetben következő szakirodalmi áttekintés a nemzetközi tanulmányokra alapozódik.

Mindenekelőtt egy fontos megjegyzés. Az elméleti és gyakorlati szakajttót átvizsgálva könnyen megállapítható, hogy a generációs témakör, és azon belül is az Y-generációsok jellemzése nagyon divatos, felkapott kérdés.

Számos problémafelvető, „guru véleménynyilvánító”, valamint empirikus megkérdésezések eredményeit taglaló cikk, tanulmány olvasható. A téma népszerűsége azonban láthatóan nem jár együtt a megalapozottsággal és mélységgel. Jól hangozó, ám szlogenjellegű odamondások, izgalmas kérdésselvetések, egymásnak ellentmondó empirikus tanulságok, tanácsadói sikerrecepteknek megágyazó helyzetértékelések kavarnak az egész generációs témakört alapjaiban megkérdőjelező figyelmeztető hangokkal.

A generációs elméletek kritikáinak jó összefoglalóját adja a Hudson (2005) tanulmány, melynek üzeneteit a következő főbb pontokban lehet összefoglalni:

1. A generációs elméletek nagy veszélye a sztereotipizálás.
2. Ugyanakkor a generációs elméletek jól eladhatóak, a cikkek leegyszerűsítik a döntéshozók helyzetét.
3. A markáns generációs különbségeket nem erősíti meg egyetlen átfogó longitudinális kutatás sem.
4. Az értékrendbeli, magatartási, illetve attitűdváltozások lassú folyamatban mennek végbe, nehéz egyértelmű választóvonalakat találni.
5. Ezek a változások sokszor inkább tekinthetőek speciális életciklushelyzet alapján adott válaszoknak, melyek a társadalmi és üzleti szituációhoz illeszkednek, semmint markánsan különböző generációs kohorszok következményének.

Míndezek után kijelenthetjük, hogy szakirodalmi áttekintésünknek nem célja sem a kritikai értékelés, sem pedig a modellalkotó, elméleti helyzet tisztázó alapozás. A következőkben csupán a hozzáférhető szakirodalom üzeneteinek, tanulságainak strukturált áttekintésére törekszünk, mintegy viszonyítási alapot képezve és elemzési ötleteket keresve saját vizsgálatunkhoz.

**Generációk a szakirodalomban**

Az egyes generációk eltérő értékvilágával foglalkozó kutatások alapja egy majd' száz éve íródott tanulmány. Karl Mannheim (1928) feltételezése az volt, hogy az embereket fiatal korukban érő benyomásoknak az egész életre (az értékekre, a magatartásra stb.) szóló hatásuk van. A populáris és a szakirodalomban széles körben elterjedt a generációs modellek használata, nem csak az Államokban, hanem a kulturális és gazdasági hasonlóságok miatt Nyugat-Európában is.

A közmegegyezés szerint az egyesült államokbeli munkaerőpiacon négy generáció van jelen:

- a már éppen kivonuló, háború előtt született Veteránok,
- a háború utántól a 60-as évek elejéig született Boomerek,
- a 60-70-es években született X-generációsok,
- a 80-as évektől született, a munkaerőpiacra éppen mostanában belépő Y-generációsok, vagyis a mi vizsgálatunk tárgyát képező korosztály.<sup>3</sup>

A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzőinek megértéséhez jó alapot kínál a 2. táblázat, ahol több publikáció eredményeit összesítettük. (Kaimal, 2003; Lancaster–Stillman, 2002; Pekala, 2001; Riccucci, 2002; Tulgan, 2000)

**Az Y-generáció jellemzői**

Mint már korábban jeleztük, az 1980–2000 között születetteket szokás az Egyesült Államokban az Y-generációnak nevezni. A hazai Y-generáció korhatárait illetően több kiindulási pont is kínálkozik. Jellemez-

A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzői

	Veterán	„Boomer”	X-generáció	Y-generáció
<b>Technológia</b>	Nem jártas az új technológiákban, képezni kell.	Nem szokott hozzá, hogy rábízsa magát az új technológiákra, ellenáll.	Technológiaőrült. A legújabbat akarja.	Internet az alapvető kommunikációs eszköz, megszokta az interaktív megoldásokat.
<b>Munkahelyváltás</b>	A lojalitás vagy munkaetika hiányának tekinti.	Tart attól, hogy a munkahelyváltás gyengíti szenioritását, esélyeit.	Alapvetőnek tekinti a versenyképes önéletrajzhoz.	Akár egyidejűleg több karrier építésére is nyitott.
<b>Irányítás</b>	Igényli a világos, szenioritás alapú, autoriter vezetést.	Elfogadja a hierarchikus, autoriter struktúrákat.	A részvételen alapuló, demokratikus struktúrát igényli.	Fontos a döntésekbe való bevonás, igényli az önállóságot.
<b>Viszony a változáshoz</b>	A hagyományokhoz való kötődés miatt a változást károsnak véli.	Kevésbé rugalmas, ellenáll a változásoknak.	Értékeli a változást.	Rugalmas munkavállaló, maga érdekévé formálja a változást.
<b>Lojalitás</b>	Magától értetődő, kiemelt értéknek véli.	Lojális, de nyitott a jobb állásajánlatra. Elfogadja, hogy a munkahely szempontjai sokszor fontosabbak a magánéletnél.	Egyénekhez, csoportokhoz és nem cégekhez lojálisak.	Magához és személyes kapcsolataihoz lojális. A magánélet prioritásai erősebbek, mint a munkahelyé.
<b>Képességek fejlesztése</b>	Már kiképzettnek érzi magát.	Attól tart, hogy az utána jövőök elveszik a munkáját.	A siker kulcsának érzi.	Alapvető motiváció, a munka közben is keresi az új információkat.
<b>Javadalmazás</b>	Lojalitása miatt hosszú távon számol.	Lojalitása miatt hosszú távon számol.	Azonnali jutalmazást vár, nem hisz a munkahelyi biztonságban.	Teljesítmény alapú bérezést igényel, saját piaci értékének figyelembevételével.

hetnének őket úgy is, hogy ez az a generáció, akiknek a szocializációjára már nem, vagy csak elhanyagolható mértékben hatott az előző rendszer. Ez esetben a kb. 1982 után születetteket sorolhatjuk ide. (Ez egyben azt is jelenti, hogy a hazai Y-generáció alapvető szocializációja már jelentős mértékben a fogyasztói társadalom keretei között zajlott.) A munkaerőpiac felől kiindulva azok tartoznak az új generációba, akik a rendszerváltást követő nagy „munkaerő-piaci boom”-ot lekésve, valamikor az ezredforduló környékén kezdik pályájukat. Ez esetben akár az 1975-ös évet is tekinthetnénk a generáció indulási pontjaként.

E kutatásban egyfajta középút is választva, valamint a külföldi eredményekhez való összehasonlíthatóságot is figyelembe véve az 1980-as évtől születetteket soroljuk a vizsgálati célcsoporthoz tartozóknak. (A mintavétel során néhány 1978–79-ben született fiatal is bekerült a fókuszcsoporthoz tartozók közé.)

A megvizsgált Y-generációs tanulmányok viszonylag keveset foglalkoznak a karrier témájával. Talán ez azzal magyarázható, hogy e generáció kapcsán jelen pillanatban egyelőre még az elérésük, vonzásuk, kiválasztásuk és motiválásuk a legfontosabb téma, kevésbé a jövőbeni lehetőségeik.

A következő tanulságok fogalmazhatók meg az feldolgozott cikkekből (Hudson, 2005; Kaimal, 2003; Leonard, 2001; Northwest Regional Educational Laboratory, 2005; Ruiz, 2006):

- Kiindulópont számukra a karrier kettős felfogása. Azaz nem fogadják el, hogy választani kell a szakmai karrier (nagy pénz), és a családalapítás között. Mindkettőt akarják és mindkettő elérését el is várják önmaguktól, illetve a munkahelyüktől.
- Nem befektetésként élik meg a munkát, azonnali előnyöket akarnak. Nem akarnak nagy áldozatokat hozni a munkájuk érdekében.

- Nem várják el, hogy karrierpályájuk egyenesen felfelé íveljen. A korábbi generációknál nyitottabbak az azonos szintű, más területről való tapasztalatszerzés iránt, és nem feltétlenül vezetői karriert terveznek csak.
- Jellemzően még csak rövid távú karrierelképzelésekkel, célokkal rendelkeznek, sokszor nem is gondolják végig az adott munkakörön túlmutató fejlődési lehetőségeket a munkaválasztás során.
- Fontos elvárás részükről a folyamatos fejlődés élménye, a korábbi generációknál nagyobb hangsúlyt helyeznek a személyes tanulásukra.
- Megjelenik az értelmes vagy értelemtelni munka (meaningful work) koncepciója, mint alapvető vágyuk. Azaz nem elégséges számukra a feladat-végrehajtás, hanem olyan tevékenységekért akarnak felelősséget vállalni, amelynek világos a következménye, ráadásul értelmezhető értéket is teremt.
- Már az első munkanaptól fogva felelősséget igényelnek, nagy elvárásaik vannak magukkal szemben, jobbak akarnak lenni elődeiknél és folyamatosan tanulni szeretnének (a kollégáktól is). Talán ez is magyarázza, hogy miért hagyják ott az átlagnál gyakrabban a munkaadókat: nem arról a fajta türelmetlenségről van szó, hogy előre akarnak jutni, hanem olyat akarnak tudni, csinálni, amit eddig nem, és ezáltal bizonyítani önmaguknak.

Nehéz mérleget vonni az előzőekben bemutatott számtalan generációs jellemző kapcsán. A korábbi generációkhoz képest úgy tűnik, hogy a „Baby Boom”-erek lojalitásához és anyagiasságához képest, esetükben a függetlenség és a tanulás/fejlődés értékeit hangsúlyozzák. Az idősebbeket a szervezeti hierarchia és bürokrácia elfogadása jellemzi, az Y-generáció esetében a személyes és a munkavilág 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 megoldását és hibáinak a jóvátételét. Legalábbis ezt szeretné üzeni a legtöbb róluk szóló publikáció. Ideje megmutatni, hogy milyen eredményekre jutottunk a hazai felmérésünk során.

### Hazai eredmények: Karrierkép és célok

Az empirikus eredményeink közül a következőkben bemutatjuk a megkérdezett fiatalok karrierre, magánéletre és a kettő közötti kapcsolatra vonatkozó elvárásait és céljait. A fókuszcsoporthoz kísérő kérdőív szűkre szabott kereteinek megfelelően egyes szempontok szerint lehetőség nyílt a kutatás korábbi részében felvett, nagymintás kérdőívvel való összehasonlításra is.

sait és céljait. A fókuszcsoporthoz kísérő kérdőív szűkre szabott kereteinek megfelelően egyes szempontok szerint lehetőség nyílt a kutatás korábbi részében felvett, nagymintás kérdőívvel való összehasonlításra is.

### Mit jelent a karrier szó számukra?

Megkérdeztük, hogy milyen szavak mentén értelmezik a karrier szó jelentését. (Mindenki 5 szót említhetett a kérdőívben.) Az eredmények szinte kísértetiesen megegyeznek a korábbi SHA-felmérés adataival. Vagyis a leggyakrabban és a sorban legegyszerűbben említett – egyetlen – szó a „siker” volt. (90-en említették, ebből 56-an az első helyen.) Ebben talán nincsen semmi meglepő, közhely, hogy az emberek sikeresek akarnak lenni, illetve mai köznyelvben a karriernek valóban szinonimájává vált a siker szó. Mégis érdemes lehet egy pillanatra megállni ennél az eredménynél, és komolyan végiggondolni az üzenetét, akár többféle szemszögből is:

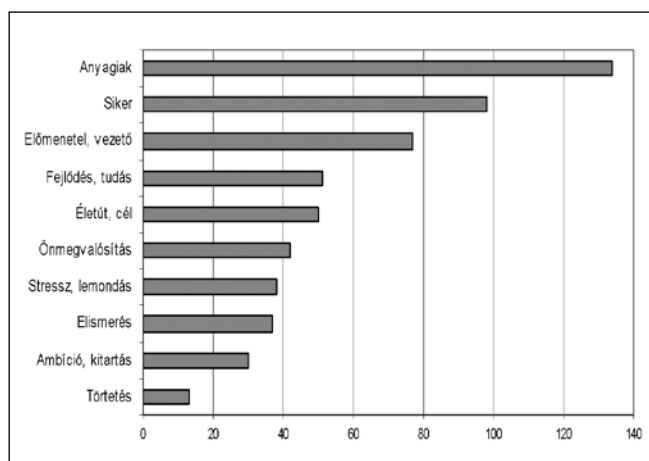
- Fontos különbség, hogy míg például a pénz és az előmenetel korlátozott „jószág”-ok egy szervezetben, addig a siker nem az. Van valami, ami nagyon fontos a munkavállalóknak, és ezt úgy adhatja a szervezet és a vezető, hogy közben neki sem lesz kevesebb belőle.
- Persze nyomban felmerül a – kissé költői – kérdés, hogy vajon hány vezető, illetve HR-es gondolja azt, hogy az a dolga, hogy sikeressé tegye az embereit? Hányan észlelik vagy tartják fontosnak ezt az elvárást, és hányan képesek ezt lefordítani a gyakorlat nyelvére?
- Természetesen a siker nagyon általános szó, rögtön fel kell tenni a kérdést, hogy egyáltalán mitől érzik magukat sikeresnek az emberek? Kérdés azonban, hogy ezt a kérdést egyáltalán hány szervezetben fogalmazzák meg.
- A siker iránti igény tudatosítása a lehetőségek mellett csapdákat is rejt. E szóban ott van például a sportbeli áthallás, azaz a versengés, az összemérés üzenete is. Ott van a megfelelés, a külső mérce is – például mennyiben más a siker, illetve a boldogság szavak asszociációs köre. A sikerre törekvő ember nyilvánvalóan függ a környezetétől, annak folyamatos visszajelzéseitől, az elvárás szintjétől. S a sikerben ott van a kudarc, a hanyatlás is, hiszen a csúcs után szükségszerűen következik a hullámvölgy.

Ha azonban az értelmezésük alapján kialakított – rokon értelmű szavak összevonásából képzett – szócsoporthoz szintjén végezzük el az elemzést, akkor kiderül, hogy a sikerességnél is gyakrabban kapcsolják össze a pénz és az egzisztencia képeit a karrierrel, akárcsak az idősebb korosztályban végzett felmérésnél (1. ábra).

A gyakoriságok azt mutatják, hogy három tényező messze kiemelkedik az asszociációk köréből, így elmondhatjuk, hogy a megkérdezett fiatalok számára

1. ábra

Mit jelent a karrier?



a karrier elsősorban egzisztencia-teremtést, sikert és vezetői pozíciót jelent. Ezek után következnek csak a szakirodalom által belső motivációként jellemzett tényezők, mint a fejlődés, illetve az önmegvalósítás. A legjellemzőbb asszociációk sorrendje, de még az aránya is szinte kísértetiesen megegyezik az SHA-felmérésben kapott eredménnyel. Vagyis a válaszok nem utalnak arra, hogy jelentősen eltérő karrierértelmezéssel rendelkeznenek a most munkaerőpiacra lépők, mint a korábbi korosztályok. A klasszikus, vagyis a létramászásra és anyagi sikerekre épülő karrierértelmezést vallja a többség. A sorrend egyben azt is sugallja, hogy a vezetői karrier indokai között kiemelt szerepet kap az anyagi háttér biztosítása. Vagyis nem a vezetői életpálya tartalmi elemeihez – felelősség, alkotás, döntéshozatal, mások fejlesztése, hatalom – kapcsolódó motivációk a meghatározók.

További meglepetéssel szembesülünk, ha figyelmünket a fejlődésnek a karrierhez kötődő asszociációkban (tanulás, tudás, önmegvalósítás stb.) betöltött szerepére fókuszáljuk.

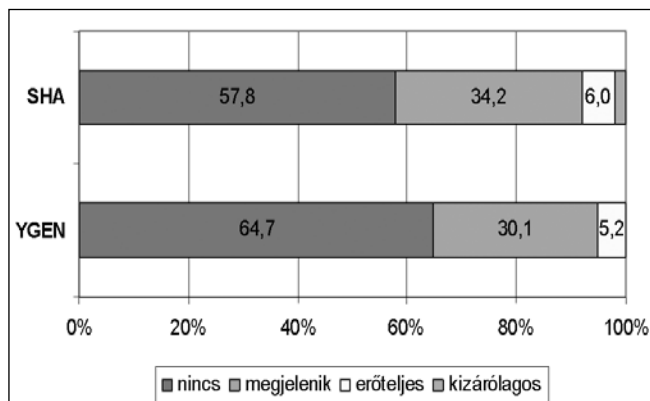
A válaszadó fiatalok kétharmada esetében meg sem jelennek a fejlődéshez kapcsolódó szavak a karrier fogalmában. Érdekes módon szinte csak lányok körében fordul elő, hogy a fejlődés domináns a karrier értelmezésében. (2. ábra)

Mennyire vélik önmagukat tehetségesnek?

A kérdőívben az előző kutatási ággal összehasonlítható módon azt is felmértük, hogy mennyire ítélik tehetségesnek szakmai és vezetői szempontból magukat a válaszadók. Természetesen a résztvevők szubjektív önértékelésével van itt dolgunk, nem pedig tényadatokkal. Az eredmények egyfelől annak a hipotézisnek a tesztelésére alkalmasak, miszerint a jelenleg végzők,

2. ábra

Mennyire jellemző a fejlődés a karrierasszociációban?

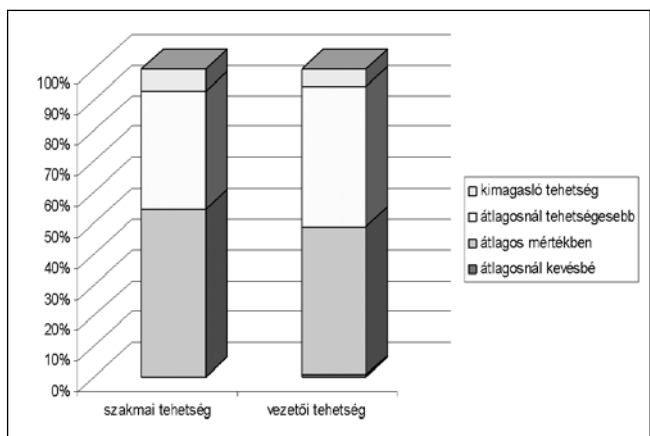


és különösen a pesti közgázosok, túl magasra értékelik magukat és tehetségüket.

Összességében elmondható, hogy a válaszadók az átlagnál tehetségesebbnek vélik magukat, ám nem kiugró mértékben. Mindez azt jelenti, hogy felük gondolja magát átlagosan, másik fele pedig átlagosnál jobban tehetségeseznek, és elenyésző, 4-6%-os arányban kimagaslóan tehetségeseznek. (A pszichológiai elméletek természetesnek tekintik ezt a fajta általános pozitív önképet.) A szakmai és vezetői tehetségük megítélése között nincsen lényeges különbség. A korábbi felméréshez viszonyítva sincsenek meghatározó eltérések. (3. ábra)

3. ábra

Mennyire vélik önmagukat tehetségesnek?



A szakmai tehetségüket magasabbra értékelik az egyetemi végzettségűek, vezetői szempontból azonban nincsen különbség. Az eredmények nem támasztják alá a közgázosok kiemelkedő (túlzott) önértékelését, eredményeik teljesen belesimulnak az átlagba. Az IBS-ben végzetek azonban vezetői szempontból kiemelkedően magas önértékeléssel rendelkeznek.

Úgy tűnik, a hölgyekben eleve működik egy önleértékelő mechanizmus: miközben szakmai tehetségüket egyformára értékelik a fiúkkal, addig a vezetői tehetségüket – a 4 fokozatú skálán – 0,5-tel alacsonyabbra, csak átlagosra értékelik. Kérdés, hogy vajon a fejükben lévő ideális vezetőkép „férfias” jellege, a vezetői pálya és a gyerekvállalás nehéz összeegyeztethetősége jelenik-e meg ebben az eredményben. Az látszik azonban, hogy az üvegplafon nemcsak kívül, a szervezeti valóságban, hanem belül, a saját fejükben is létezik. A korábbi, SHA-felmérés eredményei szintén ugyanezt a jelenséget mutatták, tehát nem generációs jellemzővel állunk szemben, bár ott már szakmai szempontból is megjelent a leértékelés. Erre magyarázat az lehet, hogy a felsőoktatásban még kevésbé érződik a nemek közötti diszkrimináció, sőt jellemzően a lányok kifejezetten jobb tanulmányi eredményekkel végeznek, ami növelheti a saját szakmai tehetségükbe vetett hitüket.

Az érzékelt tehetség egyébként pozitívan befolyásolja a megcélzott hierarchiabeli szintet, az elvárt jövedelmet, miként a karrier menedzseléséért érzett saját felelősséget is. Ennyiben tehetségükről alkotott önképük a karrier-elképzeléseiket meghatározó kiindulópontnak tekinthető, ami jó hír.

### Mit tettek a karrierjükért: munka melletti tanulás, gyakorlatszerzés

A kérdőívek adatait feldolgozva egyértelműen kijelenthető, hogy mára szinte mindegyik diák végez hosszabb-rövidebb ideig valamilyen munkát tanulmányai mellett. A válaszadók majd' 93%-a jelzett munkatapasztalatot, vagyis gyakorlatilag mindenki dolgozik/dolgozott is a tanulás mellett! Ez a jelentős munkatapasztalat a 3. táblázatban található szervezetek és formák között oszlik meg.

3. táblázat

#### Hol szerez korlatot?

	Összes válaszadóhoz képest
Üzleti szervezetben gyakornok	35,2%
Diákszervezet	26,9%
Üzleti szervezetben munkatárs	24,8%
Családi vállalkozásban besegítés	17,9%
Önkéntes munka	15,2%
Demonstrátor	11,7%
Egyéb	11,7%
Civil szervezetnél munkatárs	10,3%
Saját vállalkozás	5,5%

Látható, hogy a munkatapasztalatok döntő többsége nem kiegészítő jellegű, időnyellegű, gyors pénzkereseti forrást jelentő munkákat jelent. A jelen válaszok azt mutatják, hogy a vizsgált korosztály tagjai gyakran és szorosan köteleződnek el a munka világa mellett. A diákevek alatti gyakori munkavállalás motivációi egyértelműen rajzolódta ki a válaszokból.

**1. A legtöbben karrierépítési indokkal keresik ezt a megoldást.** Azaz szeretnék elkerülni azt, hogy később pályakezdőként menjenek ki a munkaerőpiacra, hanem már olyan tapasztalattal akarnak rendelkezni, ami értékesebb teszi őket. Ez egyben azt is jelentheti, hogy letudják a munka érdekeltenebb, „fénymásoló” részét már az iskolaévek alatt. A gyakornoki programok sokszor előválasztásként is funkcionálnak, letesztelhetik elképzeléseiket és elvárásaikat az adott iparágra vagy cégre vonatkozóan. Ez a fajta megközelítés nagyon tudatos, munkaerő-piaci érték-növelő stratégiaként jellemezhető.

„Nekem végig, szinte kezdetektől ott lebegett a szemem előtt, hogy kell valami extra, amivel kiemelkedek, dolgozni, szakmai gyakorlatot csinálni. Főiskolán van kötelező munkavégzés, egyetemen nincs. Ott járt a szemem előtt, hogy tulajdonképpen hátrányban leszek a főiskolásokkal szemben, ha nem csinállok valamit, nem dolgozom, akkor a saját évfolyamtársaim közül sem tudok majd kiemelkedni.” (12)

„Elkezdem dolgozni az iskola mellett, nagyon fontos, hogy legyen munkatapasztalata az embernek. Az álláshirdetésekből kevés pályakezdőt, gyakorlat nélkül keresnek, tapasztalattal könnyebb az elhelyezkedés.” (2)

**2. Egy kisebb csoportra egyszerűen a szakmai gyakorlat keresése a jellemző.** Ez előfordulhat azért is, mert ez kötelező, mint például az IBS, vagy más főiskolák esetében. Találunk erre azonban olyan példát is, hogy egyszerűen csak tanulni, illetve külföldi tapasztalatokat gyűjteni akarnak a hallgatók.

„Sokan végzünk önkéntes tevékenységet. Minden félévben van gyakorlat. Belelátunk a szakmába, ott vagyunk testközelben, érezzük.” (6)

**3. A válaszolók jelentős részénél azonban elsősorban az anyagi motiváció a döntő a munkavállalás során.** Akár azért, mert a megélhetésük, illetve különböző igényeik megkívánják, akár azért, mert szeretnének függetlenebbek lenni szüleiktől. Ez a fajta motiváció nagyon sok esetben nem a saját képzésükhöz igazodó szakmai munkát jelent. (Fizikai munka, hostessként való dolgozás, nyelvtanítás stb.)

„14 éves korom óta dolgozom az iskola mellett, volt sok „szép” munka, hűtőház, éjszakai meló, büdös, mocsok. De volt olyan is, hogy csokigyárban, metró-

ban dolgoztam egy évig. Semmi szakmai, csak hogy megélhessek.” (14)

„Kis könyvelőirodák szeretnek PSZF-est foglalkoztatni, főleg a tavaszi időszakban, akkor vannak zár-lati munkák. Nem nézik, hogy milyen érdemjegyekkel végzett az ember, számvitel szigorlatot sem követelnek meg, elég a feltétel, hogy a PSZF hallgatója. Vannak hallgatók, akik órára egyáltalán nem járnak, akik minden nélkül beülnek könyvelni valahová, 700 forintos órabéréért, ez rabszolgamunka.” (11)

A korábbi tapasztalatokhoz képest tehát fontos váltásnak, és a karriertudatosság erősödésének tekinthető a karriercélú munkavállalás. Annyi kiegészítést érdemes azonban tenni, hogy több csoportban is úgy tűnt, hogy ezt elsősorban kényszernek tekintik a hallgatók – nem tehetik meg, hogy lemaradjanak a versenyben. A döntés tehát nem egyfajta belső vágyra, tervezésre épül, hanem erősebb a külső kényszerítő körülményekből levezetett lépéskényszer. Ez viszont felveti a kérdést, hogy valóban karriertudatosságról van-e szó, vagy inkább sodródás látható. Egyfajta hiedelemre, közös pszichózisra alapul ez az attitűd, ami nyilván öngerjesztő és önbeteljesítő hatással is bír. Különösen a Közgázon tűnik nagyon erősnek ez a versenyhangulat, a következő összes idézet az ottani fókuszcsoportokból való.

„Szeretnék dolgozni a diploma végéig, mert nagyon fontos, hogy az egyetem alatt is csináljunk valamit. Harmadévesként elkezdtem filózni: kikerülök az egyetemről, lesz diplomám, de lesz még egy csomó embernek diplomája, és ha semmi pluszt nem tudok felmutatni, nem vagyok semmi szervezetnek a tagja, nem csináltam semmit, akkor nehezebb lesz.” (16)

„Rossznak látom ezt az elindult folyamatot. A tanárok is hibásak, ők is arra buzdítanak, hogy ez jó. Senki nem tanulja meg, amit kell, mert nem jár be órákra, pedig tök érdekes előadások vannak. Ma voltam egy olyan előadáson, egy cég szakmai életéről, marketingről szólt, mit, hogy csinálnak. 15-en voltunk a 100-ból, szomorúnak tartom.” (1)

Többek véleményében megjelenik a kiszolgáltatottság érzése. A szervezetek tudják, hogy a diákok rászorulnak a tapasztalatszerzésre, illetve a pénzre. Mindkét fajta dilemmára sok példát hallhattunk. Egyfelől a korábbi idézetekben is többször megjelent, hogy egyes cégeknél gyakorlatilag teljes idős munkát várnak el a nappali tagozaton tanuló hallgatóktól, és nincsenek tekintettel a tanulási helyzet kívánta igényekre. Másfelől pedig felbukkant az ingyen, vagy pedig nagyon olcsón végzett munka elvállalásának dilemmája is.

„Ahová pályáztam, nem tudom hányan jelentkeztek, de sokan biztosan. Csomó helyen úgy van, hogy nem fizetnek érte. Ezt nehéz bevállalni, az idő nagy részét

erre fordítod, kevesebb idő van a tanulásra, ez nem egészen korrekt.” (10)

„Csodálkozom, hogy úgy hirdeti meg a gyakornoki állást, hogy 40 óra. Mondom: nappalis vagyok, azt mondja erre, nem kell iskolába járni, valamit valamiért. És akkor minimálbért fizet.” (1)

A munkavállalás azonban sokak számára teljesen pozitív döntés. Vannak lelkes és tehetséges emberek, akik komoly karriert futnak be gyakornokként. Ehhez persze az kell, hogy gyakorlatilag kiegészítő tevékenységnek tekintsék az egyetemet, szinte csak a papír megszerzésére redukálva célkitűzéseiket.

Egyetemi oktatóként ugyanakkor nem szabad elmenni a következő dilemma mellett. Nem fizetnek-e mind a hallgatók, mind pedig a szervezetek túl nagy árat ebben a versengésben? Kétségtelen, hogy a hallgatók rövid távon jobb anyagi helyzetbe kerülnek, előnyösebb pozíciókkal indulnak a munkaerőpiacon, a cégek viszonylag olcsó munkaerőhöz jutnak, olyan munkákat tudnak elvégeztetni, amelyek sokszor nem motiválóak a már bent lévő alkalmazottaiknak. Ugyanakkor szinte kimaradnak, vagy csak felszínessé válnak az egyetemi évek, amelyek mind a szakmai és az általános értelmiségi tudás és kompetenciák fejlődése, mind pedig az érett, független felnőtté válás szempontjából fontos időszakot jelentenek. Szó se róla, nyilván az is kérdés, hogy az egyetemek jelenleg tudják-e mindezt biztosítani.

### Konkrét karriercélok, elképzelések

A legkonkrétabb karriercél elsősorban a vezetővé válás kapcsán hangzott el. E kérdéssel kapcsolatban egyébként a kérdőív eredményeit is segítségül hívhatjuk, hiszen szerepelt ott egy olyan kérdés, hogy milyen hierarchiaszinten szeretnének öt év múlva dolgozni.

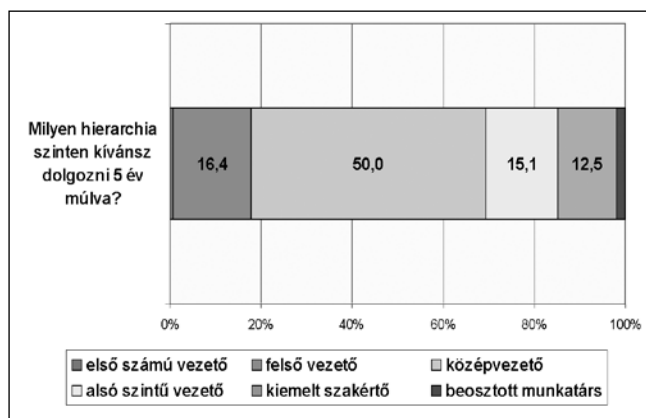
A válaszok erős vezetői motivációról, és komoly előrejutási szándékról (álmokról?) árulkodnak. Lényegre törően fogalmazva: öt év múlva már szinte senki sem szeretné egyszerű beosztottként látni magát! (Még az sem, aki most esetleg csak 4. éves az egyetemen vagy 3. éves a főiskolán.) Ráadásul, mint látható 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. (4. ábra)

Érdeemes észrevenni, hogy a kiemelt szakértői pozíció kismértékben 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



4. ábra

Karriercélok



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. 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.

A közgazdász végzettségűeknél kiugróan a legmagasabb a vezetői motiváció, ők valóban nem tudják elképzelni, hogy munkatársi szinten maradjanak. A főiskolai vagy egyetemi háttér nem jelent megkülönböztető tényezőt.

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 másíknak, 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 célt, hanem az ezzel járó kompenzációs csomag, és a megvalósítható életszínvonal.

Azt gondoljuk, hogy nagyon keveseknek van tudatosan megfogalmazott karriercélja. Rövid távon, az első munkakörre vonatkozóan esetleg rendelkeznek konkrét elképzeléssel, hosszabb távra előretekintve 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.)

Mit jelent sikeresnek lenni?

A karrierasszociációk statisztikai elemzésénél láthattuk, hogy a siker szó szorosan kapcsolódik a karrier értelmezéséhez. A fókuszcsoporthoz lehetőséget adtak arra, hogy mélyebben megértsük, mikor is érzik magukat sikeresnek a megkérdezett fiatalok.

A munkahelyi siker definíciója, mint majd látni fogjuk, erősen kapcsolódik a családi biztonság és egzisztencia megteremtéséhez, de felbukkannak más szempontok is.

- Olyan pozíció, szerep elérése, ami révén lehetséges az egzisztenciateremtés és -fenntartás a család számára. Ez egyértelműen fontos sikerkritérium, gyakorlatilag e nélkül nem érezhetik elégedettnek, sikeresnek magukat. Fontos észrevenni, hogy itt nem csupán anyagiasságról vagy fogyasztás-orientált gondolkodásról van szó, hanem a függetlenségről, és ennek háttérben a felnőtté válásról is. Itt gyakorlatilag két vágy is kimondódik: 1. „Ne szoruljak arra, hogy mások tartsanak el.” 2. „Azon az életszínvonalon éljek, amit elterveztem.”

„Nekem az a legfőbb, hogy képes vagyok eltartani magam, hogy önállóan úgy tudok élni, amilyen színvonalon én elképzeltem. Ezzel a büszkeséggel, hogy igen, ezt megcsináltam, nem anyuéknál lakom, mindent, amit ezelőtt ők adtak meg nekem egy jobb színvonalon, azt képes vagyok magamnak is megadni.” (12)

„30 évesen, hogy igen itt van ez a srác, valamit elért, szakértő, vezetői állás, pozíció, megfizetik, miután megfizetik, családjának olyan biztonságot tud nyújtani, hogy nyugodtan tudnak élni.” (8)

- A siker kapcsán többször felmerül az érdekes, kreatív munka. Konkrétabb tartalom ezzel kapcsolatban ritkán hangzik el, úgy beszélnek a vágyaikról, hogy azok kellően általános szinten maradnak. (Mintha nyitottak lennének arra, hogy mások – szervezetek, főnökök, ismerősök – definiálják az ő vágyaikat. Csak figyelni kell arra, hogy a megfelelő hívószavakat: kreativitás, önállóság, érdekes munka használják.) A kevés konkrétum alapján végül is két szempont szerint lehet megragadni a számunkra sikeres munkavégzés tartalmi jellemzőit:

- ▶ A legkonkrétabb megfogalmazások arra vonatkoztak, hogy az érdekes munka abban jelenik meg, hogy lehetőségük van belevinni a saját ötleteiket, elképzeléseiket is.

- ▶ „Hogy elmondhassam, hogy csináltam valamit. Amitől egy-két embernek már jobb lett, olyat csinállok.” (1)

- Egy további azonosítható sikerkritérium az elismertség, ami leginkább szakmai tudáson, tapasztalaton alapszik a szemükben. Azaz legyen nevük, őket keressék bizonyos problémák megoldása érdekében. Ez a szempont a műszaki végzettségűeknél, a mérnököknél bukkan fel kifejezetten erősen.

„Amit én szeretnék: ha úgy rakom le a telefont, hogy valaki azért hívott fel, hogy gyere ide, mert összemontolt a rendszer, és van 3 nap, hogy megcsináljuk. Azért hívott engem, mert tudta, hogy én képes vagyok megcsinálni. De ahhoz, hogy az ember kitűnjön a többi közül, ahhoz szakértelem és tudás kell. Jó sokoldalúnak lenni, de van olyan terület, amiben az embernek nagyon jónak kell lenni.” (1)

„Nagy dolog, ha a szaktársak elismernek. Ők ismerjenek el, a külvilág csak a szép, színes csomagolást látja.” (14)

A közvetlen munkához kapcsolódó jellemzőknél gyakrabban bukkan azonban fel az a fajta siker megfogalmazás, ami a családi siker és a munkasiker összekapcsolására vonatkozik, az egyensúly, a stabilitás képeivel. Az alapvető elvárás az, hogy a kettő közül az egyik – jellemzően a munka – ne menjen a másik kárára.

„A legnagyobb siker? A lányoknál kardinális kérdés: ha meg tudnám oldani, hogy a családdal is normálisan tudjak lenni, megfelelő színvonalat biztosítani nekik, a munkából se maradjak ki, tudjam a karrieremet is építeni.” (3)

„Két szép gyerek, egy férj, és 50. házassági évforduló. Ez, semmi más. A boldogságot az jelenti, hogy család, és gyerekeim legyenek, megadhassak nekik

egy jobb minőségű életszínvonalat. Nem akarok nagyon gazdag lenni, nem akarom hülyére keresni magam, annyit szeretnék keresni, hogy el tudjam tartani a családomat, remélem, a férjem is segít.” (1)

A családtervezéssel részletesebben külön alfejezetben foglalkozunk. Itt csupán két dolgot emelünk ki:

- Család nélkül nincsen sikeresség. Sőt, mintha a munkaéletbeni sikeresség célja is inkább a családi élet sikerességének a biztosítása lenne. Mindez azt jelenti, hogy legalábbis az előzetes elvárások szintjén, hiába lesz valaki sikeres karrierjében, ha az nem párosul az elvárt családi háttér megteremtésével, akkor önmaga és környezete szemében is sikertelen lesz.

- A családi háttér sikerességének pedig meglehetősen egyértelmű a definíciója, a hagyományos, tradicionális kép szerinti családról van szó: egyetlen, tartós kapcsolat és apaság/anyaság, két/három gyerekek. A tervek szintjén tehát kifejezetten családoorientált életszemlélettel rendelkeznek a pályakezdő fiatalok.<sup>4</sup>

A munkáról gondolkodva azt nem elkülönítve, önmagában értelmezik, hanem folyamatosan a magánéletbe, családba való beágyazottságával együtt kezelik. Hol általánosságban, és talán kicsit kötelező „körként” is, hol konkrétan és tudatosan. Alapvető trendnek gondoljuk, hogy a munka és magánélet (WLB) egyensúlya, illetve ezek a teljességében felfogott célok, már fiatal korban megjelennek a munkavállalók döntési szempontjai között. Nem gondoljuk, hogy rövid távon meghatározó hatásuk van, hiszen majd látni fogjuk, hogy az első években hajlandóak áldozatokat hozni az egyik oldal érdekében, ám szándékaik szerint ez nagyon rövid időtávon megengedhető csak.

A téma kapcsán még egy apró megjegyzés: a jövőről, a célokról és a sikerről beszélve egyetlen fókuszcsoporthoz, egyetlen esetben sem merült fel az „értelmségi” szó, akár negatív, akár pozitív értelemben sem. Ez a kifejezés mintha teljes mértékben elvesztette volna az identitásformáló erejét.

#### *Milyen áldozatokkal jár a karrier építése?*

Az áldozat témaköre szemlátomást komoly érzelmeket és vitákat kavart, különösen azoknál a csoportoknál, ahol a már dolgozó fiatalokkal beszélgettünk. Élethelyzetük egyik alapvető mintája ragadható meg ezen a témakörön keresztül. Nagy többségük számára egyértelmű, hogy áldozatokat kell hozni a karrierjükért. Sőt, a legtöbben úgy gondolják, hogy a jelen időszak és a még következő pár év kifejezetten az áldozat vagy befektetés időszaka. Rövid távon ezt kevésbé érzik veszélyesnek, sőt tudatosan így építik fel az életstratégiájukat, ám hosszabb távon már félelmek és változtatási szándék jellemzi ezt a témakört.

A rengeteg szöveg üzenetét gyakorlatilag pár egyszerű, világos mondatban össze lehet foglalni, és ezekkel az állításokkal szinte minden megkérdezett egyet is értene:

- A munkakezdés utáni első 4-5 év a sikeres karrier- és egzisztenciaalapítás érdekében történő befektetés, az áldozathozatal időszaka.
- A munkaadók ebben az időszakban nagy munkaterhelést rónak rájuk, és hosszú munkaidőt követelnek meg.
- Ennek az időszaknak az ára a magas stressz, és a magánélet jelentős mértékű feláldozása, de ez „benne van a pakliban”.
- A gyerekek megszületésével eljön az idő, amikor már túl nagy lenne az ár, amit fizetni kellene. Az a visszafogás időszaka lesz.
- Ám a jelenlegi befektetési időszaknak is vannak hosszabb távú kockázatai: az egészség megromlása, illetve – különösen a lányoknál – a harmonikus párkapcsolat kialakításnak a nehézsége (és ezáltal a családalapítás elmaradása).

Valahogy így néz ki tehát a megkérdettek általános karrierstratégiája, amit tudatosan fel is vállalnak.

*„Hogy az anyagi biztonságot megteremtsem magamnak, 3-5 évig hajlandó vagyok mindent feláldozni. Ha azt mondják, hogy 24 órából 20-at dolgozzak le, és ezért meg vagyok fizetve, és látom, hogy a munkámnak eredménye van, gyarapodok belőle, akkor hajlandó vagyok kihajtani magam 3-5 évig. Utána egy nyugodtabb életre állok át. Tudom, mit adok fel érte, nem azt mondom, hogy a családomat feladom, de vállalom, hogy kevesebbet foglalkozom velük, de őértük csinálom.” (13)*

*„Ha az ember nem akarja, hogy apuka tolja a szekerét... Persze, valamit valamiért. Időből nagyon sokat elvesz, túlóra, hétvége, plusz az utazgatás.... Bevállalnám az első 15 évben biztos. Mert mikor máskor pörögne az ember, 40-50 évesen nem fogok. Az ember próbálja addig kihajtani, amit lehet, vagy kicsit többet. Ez alatt lehet megalapozni a sikert, az egzisztenciát.*

*Nincsen választási lehetőség, tehát mondhatom azt, hogy én ennyit nem válllok el, de akkor nem kapok munkát. Van, aki elvállalja, mert a cégnek ez az érdeke, hogy nem fizetik meg a túlórákat. Amennyit tudnak, kiszednek belőled. Minél korábban jössz, annál többet bírsz, annál jobban teljesítesz. A huszoneves emberek nagyjából mindent kibírnak, és a cégek erre építenek.” (1)*

A fiatalok úgy tekintik, létezik egyfajta pszichológiai szerződés köztük és a szervezet között: a cég most többet várhat el tőlük, mint a formális munkaszerződés

alapján lehetne, viszont ezért olyan karriert kínál a fiataloknak, ami lehetővé teszi az elképzeléseiknek megfelelő egzisztencia megteremtését. Kérdés persze, hogy ez mennyire egyértelmű és kétoldalú szerződés. Különös tekintettel a határidőkre és a kifizetések mértékére vonatkozóan. Az a gyanúnk, hogy a szervezetek inkább a lehetőséget kínálják fel, és valószínűleg hosszabb távra vonatkozóan, míg a fiatalok természetes következménynek tekintik és hamarabbi „kifizetést” várnak.

A témával kapcsolatban mindenesetre bizakodóbban nyilatkoznak a még a tanulmányi fázisban lévők, akik természetesnek tekintik ezt a működésmódot. Azok, akik már ilyen körülmények között dolgoznak, sötétebb színekkel festik meg, hogy valójában mit is vállaltak be, mit jelent a folyamatos 10-12 órás munka. A cégek döntő többsége ugyanis szemlátomást jelentősen belép a magánidőbe is a munkával. Elsősorban este, de időnként hétvégén is. Több megkérdezett állítja, hogy munkán túl egyszerűen másra nincsen sem ideje, sem energiája. Feltűnő az is, hogy fiatal koruk ellenére meglepően sokszor kerülnek elő a betegség, kimerültség, kiégés fogalmai.

A túlhajszoltság kezelése pedig leggyakrabban a felhalmozódott gőz kiengedésében ki is merül. Mindenesetre úgy tűnik, hogy önmagában a nagy munkaterhelés még nem jelent óriási problémát. Együtt tudnak élni vele, úgy látják, hogy ez megéri nekik. Az egészségükre vonatkozó kockázatok is kevésbé a mában, inkább hosszabb távon jelentkeznek, amiről a mindennapok pörgése könnyedén eltereli a figyelmet.

*„Én is járok toborozni, elmondhatom, 12 órát kell dolgozni. Abba úgysem tud belegondolni senki, milyen heteken keresztül 12-14 órát dolgozni. Azt nem tudod meg, amíg nem tapasztalod meg, hogy nem tudsz felkelni, olyan fáradt vagy. Annak idején, amikor megkérdettek bennünket, könnyen mondtuk, 16 óra, meg egész nap.” (9)*

*„Látjuk, hogy valaki hamar kiég, beteges, mert stresszel, ideges, rosszul van. Vannak ilyenek, lehet, hogy ez multis sajátosság. Ez komoly harc. A főnököm mindig azt mondja, stressz ellen két jó dolog van,: egyik az ivás, másik a sport. Mindkettőt üzöm. Tőle tanultam a kezelni a dolgot.” (3)*

Bár fárasztónak, kimerítőnek érzik ezt a munkamódot, mégis valahol ez a természetes számukra, ez inkább egyfajta költség, semmint áldozat a karrierjük érdekében. Kézelfoghatóbb probléma, és már rövidebb távon is jelentkező áldozat számukra a családalapítás, illetve már magának a párkeresésnek a nehézsége, akár elmaradása is.

A már dolgozó csoportokban egyetértettek azzal az általános közvélekedéssel, miszerint a multi cégeknél dolgozók, és különösen a lányok körében magasabb a

szinglik aránya. A párkapcsolat kialakításának és megerősítésének az ideje a tanulmányok időszaka, ezután a pályakezdés a túlélés periódusa lesz. Akinek addig nem sikerült stabil kapcsolatot kialakítania, annak nehéz dolga lesz a napi 10-12 óra munka közben. Ezt azonban, ha nem is kívánatos, de természetes dolognak tekintik. „Most a munkahelyemen kell hogy bizonyítsak, nem a magánéletben”, egyértelműen ez a jelszó.

*„Mindenkinek megvolt a párja, mire idekerült. Senki sem ismerkedett meg az alatt az időszak alatt, amióta itt dolgozik. Pedig lassan két éve itt vagyunk, ez elég sok idő. Nem lehet, főleg úgy azt is nehéz néha az ember párjával megértetni, de hát mit tudtok ennyi ideig csinálni.*

*Az egy dolog, hogy mindenkinek a párja megérti. Szeretted csinálni, látja. Mondod a hátrányait, nem arról van szó, hogy nem érti meg. Hétköznap nem tudsz programot szervezni, hétvégén alszol, akár mennyire próbál megértetni, egy idő után visszájára fordul a dolog.” (9)*

Még előrébb tekintve a tervek szintjén mindenki egyformán állítja, hogy hosszabb időtávon a családot senki sem akarja áldozni. Egyfajta váltás lebeg a szemük előtt, amikor is megfordul a jelenlegi jelszó, és már a családi/magánélet lesz a fontosabb, nem a munka világa.

A családtervezésnek csak erre az oldalára koncentrálni azt gondoljuk, hogy tervezni könnyebb, mint megtenni. Nyilván nehéz kiszállni egy olyan életmódból, amibe a kezdetektől beleszocializálódott valaki, aminek érti a logikáját, és amiben sikeres. Nehéz lehet azt is megvalósítani, hogy kevesebbet teljesítsen, nyújtson, mint addig. Ezt kevés szervezet fogadja el, különösen a tehetséges emberek esetében, akik az addigi teljesítményük elismeréseként egyre nagyobb felelősségeket és feladatokat kapnak. Ezek az elismerések, akár előrelépések pedig nagy valószínűséggel éppen abban a 4-6 év múlva bekövetkező időszakban jönnek majd, amelyre pedig a visszafogást, a családi élet felé való fordulást tervezik a jelenlegi pályakezdők.

Az azonban megállapítható, hogy hosszabb távon senki sem akarja folytatni ezt az áldozathozatalon alapuló működésmódot. Ezt inkább egy rövid távú üzletkötésnek gondolják. Elgondolkodtató ugyanakkor, hogy ők ebbe a szélsőségesnek tekinthető helyzetbe szocializálódnak bele, erre a típusú munkavilágra alakítják ki a kompetenciáikat, értelmezési kereteiket, feltehető, hogy egy idő múlva ez lesz számukra a természetes „munkavilág”. Ugyanakkor érzelmi oldalról folyamatosan jelen van egy negatív helyzetértékelés – ez egy kockázatos, veszélyes, nem egészséges életmód, valamint az átmenetiség jellege: ezt csak azért

csinálom, hogy később más lehessen. Az biztos, hogy ez nem egy harmonikus, kiegyensúlyozott modell. Sok belső munkát igényelhet ennek a fenntartása.

### **Mi a hosszabb távú igény szintjük?**

Az eddigiekből többször kiderült, hogy az anyagiak, az egzisztenciateremtés fontos szerepet játszanak a megkérdezett fiatalok választási szempontjaiban és terveiben. A csoportokon az anyagi célokkal kapcsolatban az általános hívó szó a középréteg, felsőközépréteg volt. Vagyis az igényeiket természetesnek érzik, állítják be, sokan kihangsúlyozzák, hogy nem a luxus, vagy a harácsolás a cél. Amikor a csoportokon elhangzott, hogy a megfelelő életszínvonal megteremtése érdekében dolgoznak, akkor feltettük nekik a kérdést, hogy fogalmazzák meg konkrétan, hogy mit jelent nekik ez a színvonal. A válaszok tartalma, de legtöbbször még az egyes elemek elhangzásának a sorrendje is kísértetiesen egyforma volt, függetlenül attól, hogy már dolgoztak vagy még tanultak, vidékiek vagy fővárosiak, bölcsészek vagy közgazdászok.

- Az alapmondat: „Ha bemegyek egy boltba, meg tudjam venni, amit akarok. Ne érdekeljen, mennyibe kerül.” (A mondat leggyakoribb másik változata: „Meg tudjam venni, amit a gyerek kér.”)
- Legyen megfelelően nagy saját lakás, ha lehet ház, ha lehet jó környéken, zöldövezetben.
- Legyen kocsink, és lehetőség szerint a páromnak is.
- Alapértelmezésben el tudjak menni évente kétszer – jellemzően külföldre – nyaralni. Egyszer télen síelni, egyszer pedig nyáron üdülni. (Ez esetben a „sziget” a kulcsszó, a minőség kifejezője.)
- Tudjak úgy gyereket vállalni, hogy az anyagi megfontolások ne hátráltassanak ebben. (A gyerekekkel kapcsolatban jellemzően még megjelenik az is, hogy a későbbiekben ne okozzon gondot az ő külföldi tanulmányainak a biztosítása.)

A következő aláfestő idézetek esetében mindig az volt a kérdés, hogy mi az elvárt életszínvonal.

*„Nyaralás, oda, ahová én szeretnék, nem érdekelne, hogy mennyibe kerül. Ne kelljen a boltba megnézni, mennyibe kerül a tej, tejföl, ha családom lesz, meg tudjam a gyerekeimnek adni, amit elvárnak.” (2)*

*„Budán egy családi házban, társasházban, és ha elmegyek vásárolni, ne azon kelljen a filléreket számolgatnom, hogy melyik kenyeret vagy joghurtot vegyem meg, amelyik olcsóbb, hanem amelyik tetszik, és hogy el tudjak menni külföldre, utazni.” (1)*

*„Szeretnék lakást, kocsit, azt szeretném, hogy annyi pénzem legyen, ha elmegyek egy étterembe, akkor meg tudjam rendelni, amit éppen enni szeretnék.” (10)*

„Hogy az ember nyáron úgy el tudjon menni, hogy nem februártól gyűjtögeti, hanem júliusban kezd el figyelni arra, hogy augusztusban el tudjon menni nyaralni. Gyerekvállalás: ne az legyen, hogy most valahogy biztonságosan felnevelni a gyerekeket, amennyire lehetőség van. Meg annyi gyereket vállaljon az ember, amennyit el tud tartani, ez ne legyen ilyen anyagiás.” (1)

„Felsőközéposztály, jól áll, nincsenek problémái, legyen két autó, normális családi ház, el tudjak menni nyaralni, a gyerek el tudjon menni egy évre külföldre.” (21)

Az utazás, nyaralás témájához fűznénk egy megjegyzést. Úgy látjuk, hogy az utazás sok esetben nem egyszerűen a pihenésről szól, hanem önértéke van. Megjelenik benne a szabadság, függetlenség, a nem itt vagyok a „taposómalomban” érzése. Azaz az „ott lenni” mellett a „nem itt lenni” gondolata legalább annyira fontos.

Ők maguk ezeket az igényeket teljes mértékben természetesnek, gyakorlatilag alapszintűnek kezelik. Többször is a szüleikhez képest fogalmazzák meg ezt a színvonalat, utalva arra, hogy tulajdonképpen csak ugyanazt akarják, illetve folytatni akarják azt, amiből érkeznek. Ráadásul, ha a fiatalon befutott 90-es évek elején indult generációra tekintenek, akkor sem tűnnek kiugrónak az elvárásaik.

Ugyanakkor, ha a tágabb társadalmi képet vesszük, akkor ez az életforma csupán a felső 10%-ot, esetleg még kevesebbet jelent. Vagyis kifejezetten felfelé, és a korábbi munkaerő-piaci, gazdasági viszonyok között indult korosztályokhoz viszonyítva határozzák meg az igény szintjüket, ami könnyen válhat túlzóvá a jelent tekintve. A megcélzott 3-5 éves időtávot azonban mindenképpen irreálisnak lehet tekinteni.

Ennek az elsősorban fogyasztói szerepből („megvehessem azt, amit akarok”) megfogalmazott, és alapvetően felfelé viszonyított elvárásnak, véleményünk szerint, könnyen lehet egy végtelenített szalagon való taposás a végeredménye. Az, hogy mit akarok megvenni a boltban, mit tekintek természetesnek, illetve luxusnak, nagyon könnyen változhat, különösen, ha a referenciacsoportom is változik. (Eleinte az évfolyamtársaim, aztán a munkatársaim, aztán a vezetőtársaim stb.) Ami ma luxustermék, az holnap természetes, és közben nem is érzékeljük, hogy változik a igény szintünk. Ugyanez a helyzet a kocsni típusával, a lakás nagyságával és helyével is.

Vagyis nagyon erősnek ítélnék meg az általuk „belepörgés”-nek nevezett jelenség lehetőségét. (Korábbi, a fiatal vezetőkkel foglalkozó kutatásunkban azt találtuk, hogy az évi 20-40 milliót keresők is természetesnek, [felső-] középosztálybelinek tekintik életmódjukat, és másokat tekintenek gazdagnak és luxusfogyasztónak. A gyerek-

születés pedig kifejezetten megerősítette az egzisztencia fenntartásához kapcsolódó motivációkat.)<sup>5</sup> Az anyagi motiváció ritkán hagy alább, vagy sorolódik hátrább.

A fiatalok gondolkodásmódján az is látszik, hogy ők elsősorban még csak a kívánt szintig eljutásban, megszerzésben gondolkodnának, és még nem látnak bele a meg- és fenntartás szükségességébe. Vagyis mintha egy statikus célállapotot érzékelnének, ami után le lehet állni.

### Családtervezés: férfiszemmel

A családtervezéssel kapcsolatos kérdéseknél külön elemezzük a fiúk és lányok válaszait. Erre azért van lehetőség, mivel már a fókuszcsoporton is külön kérdeztük őket erről a témakörrel.

Előrebocsátva és összefoglalóan elmondható, hogy a fiúk válaszai a tradicionális szerepfelfogást tükrözik. Mindez a következő alapmondásokban foglalható össze, amelyek mintegy ki is jelölik az üzleti szervezetben karrierre készülő férfi útját:

- „Nekem kell a család egzisztenciáját biztosítanom. Jó, ha a párom segít, de erre egyedül is képesnek kell lennem.”
- „Ha gyerekeim születik, akkor olyan helyzetet kell tudnom teremteni, hogy a párom sokáig otthon maradjon, akár végleg az anyai szerep betöltése mellett dönthessen.”
- „A párom, ha akar, dolgozhat, de azért ne legyen karriermániás.”
- (Végül a ki nem mondott, de beleértett mondás.) „Ha akarom, akkor lesz párom. Párt találni nem nehéz.”
- „Én úgy képzelem el: a feleségemnek nem kell dolgoznia, gyerekekre vigyáz, otthon van, nem kell karriert befutnia, nem muszáj mindent bevállalnia. Szeretnék annyit keresni.” (14)

„Nem akarom azt mondani, hogy a feleségem otthon maradjon, gyereket pelenkázzon, főz, mos, takarít. De nem bánám, ha amíg a gyerekeknek szüksége van rá, otthon marad. Meg nincs az a dilemma, hogy drágám, nem akarom a gyereket, mert karriert építek. Szeretnék egy olyan életszínvonalat, hogy egyedül el tudjak tartani egy családot. Nem szeretnék elválni, szeretném, ha a feleségemnek inkább a család lenne az elsődleges, karrier a család után, mert amikor van egy 3-5 éves gyerek, akkor is el lehet kezdeni karriert építeni.” (7)

A férfiak útja tehát kemény – sokat kell dolgozniuk, és értelmezésük szerint rajtuk van elsősorban az egzisztenciateremtés terhe –, ám ez egy magától értetődő, maguk és környezetük számára is természetes szerep. Ráadásul, ha vezetőként, a munkában sikeresek lesznek, akkor ez pozitívan hat ki a családban betöltött szerepükre is, hiszen kiválóan teljesítették feladatukat. Persze ebbe a logikába is beépül egy feszültség, sokat

kell dolgozni a családért, és ezért nem lehetnek velük, de terveik szerint ez kezelhető probléma.

A mondataik még egy előfeltevésről árulkodnak. A gyerekvállaláshoz szükséges a megfelelően megalapozott egzisztencia. Teljes mértékben a racionális családtervezés hívei. Egyetlen olyan véleményt sem hallottunk, hogy valaki minél korábban tervezi a gyerekek vállalását. Szerintük ehhez szükséges előbb egy biztonságos háttér.

### Családtervezés: női szemmel

A lányokkal lefolytatott beszélgetések elemzése már nem ilyen egyszerű és egy irányba mutató. Sokkal több a dilemma, és ennek megfelelően érzelmentelibbek a megnyilvánulások:

- „Mikor mehetek úgy el szülni, hogy az ne tegye tönkre a karrieremet?”
- „Gyerek mellett lehet-e, s milyen karriert folytatnom?”
- „Mennyi idő után lehet/kell visszajönni a szülés után?”
- „Mit várhatok a páromtól?”
- „Hogyan ne legyek kiszolgáltatva a páromnak?”
- „Hogyan lesz párom?”

A fenti dilemmák természetesen nem függetlenek egymástól, és megfigyelhető néhány jellegzetes minta, amelyek mentén a várakozásaik szerint a működtethető megoldások kialakulnak. A legjellegzetesebb ilyen csoportokat mutatjuk be, a tapasztalatunk szerinti gyakoriságuk sorrendjében, kezdve a legnépszerűbbel:

- Vannak, akik kemény munkát terveznek az első 3-5 évre, hogy utána legyen elismertségük és alkupoziójuk – már bizonyítottak –, így a gyerek után visszatérhessenek. Ez teszi számukra lehetővé a visszatérést megfelelő pozíciókba. Jellemzően azt gondolják, hogy nem szabad 3 évet otthon maradni, legfeljebb egy évre lehet kiszállni negatív konzekvenciák nélkül. A cég felé is jobb üzenet ez, de ők maguk sem akarják feláldozni a karriert a gyerekért. E nők esetében tehát a család egyfajta – rövid – karrierszünetként értelmezhető.

*„Így is, úgy is visszavárnak, nem kérdés ez a cégnél, csak az, hogy ugyanolyan pozícióba kerülj, hogy tudj továbbfejlődni a karriered szempontjából. Pár hónap után sokkal egyszerűbb visszajönni, ez nem csak cégtől függ, én nem szeretnék két évet kiesni a munkából, maximum fél évet, ehhez olyan ember kell a másik oldalon, aki ezt el tudja fogadni.” (3)*

- A második stratégia is a munkára helyezi a hangsúlyt az első években. Itt azonban más motivációk kerülnek előtérbe: kiélvezni ezt az oldalát is az életnek, megmutatni mire képesek. Ezután jöhet a családalapítás, gyerekvállalás, ami azonban e stratégia mentén egy új életforma beköszöntését jelenti. Ők

szeretnének hosszú ideig, amíg csak lehet otthon maradni a gyerekekkel. Ezek a nők azt gondolják, lehet, hogy később is fognak dolgozni, de már a családnak alárendelten, esetleg más szakmában is. Ők tehát alapvetően karrierváltásban gondolkodnak, és a karrierjüket egyértelműen alárendelik a családnak, az anyai szerepüknek, legalábbis a gyerekek kiskorában. Többen is megemlítik, hogy később újra lehet majd indítani a karriert. (Mint látható, ez a minta jól illeszkedik a legtöbb fiú által elképzelt, elvárt női magatartáshoz.)

*„Ha gyereket szülök, biztos otthon maradok, az több év kiesés lesz az aktív munkaerőpiacból. Utána jó lenne, ha 6-8 órás munkát vállalnék, nem 8-10, hanem 6-8, hogy tényleg a gyerekeimre oda tudjak figyelni. Nemcsak én, nyilván örülnék, ha a férjemnek is olyan munkája lenne, hogy nem csak este 10-kor látnák a gyerekek meseolvasáskor, hogy tudjunk családi életet élni.” (16)*

*„Én mindenféleképpen szeretnék nagyon sok időt tölteni a gyerekekkel, amíg lehet, otthon maradni velük. Ha már el kell mennem dolgozni, maximum 4-6 órában tudom elképzelnem, de hogy 8 órában dolgozzak, mellette figyeljek annyit a gyerekekre, meg a háztartásra, amennyi szükséges – azt nem fogom tudni megoldani.” (20)*

- A harmadik csoport nem elsősorban a gyerekvállalásról, hanem a párkapcsolatról való gondolkodásában különbözik. Az ő alapmondatuk így hangzik: „Magamra számíthatok.” Ők azt gondolják, hogy képesnek kell lenniük arra, hogy akár férfi nélkül is egzisztenciát teremtsenek, illetve ha elválnak, akkor se legyenek kiszolgáltatva egyedül vagy gyerekekkel. Jellemző módon ezzel a típussal már az interjúkon is jól összevitakoztak a fiúk. Támadónak érzik ezt a hozzáállást, úgy érzik, hogy ők családpártiak a maguk egzisztenciateremtő hozzáállásával, a lányok viszont ezt függőségbe kényszerítésnek érzik. Azt gondoljuk, hogy itt pedig nem férfigyűlöletről van szó. Ők tudatosan önállóságra törekednek, szemükben ez lehet aztán egy kiegyensúlyozott párkapcsolat alapja. Kétségtelenül elvetik a hagyományos férfi/női szerepmegosztást, de például jól tudnak illeszkedni a fiúknál alternatívnak tekintett modellhez, ami szintén az egyforma felelősségvállalásra építene, például a gyerekevelés kapcsán.

*„Teljesen biztos, addig nem szülök gyereket, amíg egyedül nem tudom eltartani, mindegy hogy van férjem, nincs férjem. Mi van, ha jön egy 20 éves szőke, én meg oda kerülök, hogy ott vagyok x gyerekekkel, tíz éve nem dolgoztam, mert azóta otthon ülök, akkor mit kezdek magammal. Attól szeretheti még a család-*

ját az ember, hogy nem akar otthon maradni a gyerekkel. Egy nő számára az nem előny, hogy te megengeded neki, hogy otthon maradjon.” (15)

„Biztonságot szeretnék elérni, a mai világban nem akarok férfire számítani. Úgy építem fel az én kis életemet, hogy ha ott maradnék egy-két gyerekkel egyedül, tudjam azt az életszínvonalat tartani férj nélkül. Ehhez az kell, hogy karrier legyen... Csak saját magamra számíthatok, a másik emberre nem akarok úgy számítani, hogy ki legyek neki szolgáltatva. Olyan társat akarok, aki társ a szó szoros értelmében. Az ő világát nem tudom kiszámítani, ezért saját magamnak fogom megteremteni a biztonságot.” (7)

A fentiek alapján kijelenthető, hogy általában nagy bizonyítási kényszer működik a nőkben, hiszen számukra ott van egy erős időkorlát, nekik 4-5 év alatt kell olyan helyre eljutni, ami a maguk önképének is megfelel, illetve szülés utáni visszatérésre is lehetőséget ad.

A fent ismertetett minták közös jellemzője, akárcsak a fiúknál, hogy a gyerekvállalás ideje egyértelműen eltolódik a 29-30 éves időszakára, már eleve a tervek szintjén is. Nem találkoztunk olyannal, aki azt mondja, hogy gyorsan szülne gyerekeket, inkább a másik véglet emlegetésére lehet példát találni: „35-be jó lenne bele szorítani.” A gyerekszülés kapcsán egyébként, ha nem is abszolút igényként, de többször is megjelent az otthoni munka és a részmunkaidő, mint elvárt támogatás.

A családtól függetlenül is megjelent néhány közös téma a női hozzászólásokban. Létezik egy mindenki által osztott nagy közös félelem és hiedelem, miszerint az állásinterjún megkérdezik a gyerekvállalást, amit le kell tagadni. Kiderült ugyan, hogy konkrétan nem kérdezték meg egyiküktől sem, de mindegyikük tudni véli, hogy ez a szokás. Ennek kapcsán megjelenik az a hiedelem is, hogy a fiúkat jobban preferálják az állásinterjún. Mindez csak megerősíti bennük, hogy ők hátrányosabb helyzetben vannak karrierszempontból.

„Biztosan nézik, hogy nő vagy. Most voltam egy állásinterjún, az ötödik fordulón azért nem esett rám a választás, mert a másik jelölt egy fiú volt. És őt választották. És ahol egy fiú és lány maradt, akkor a fiú nyert. Egyetértek, mert van két azonos korú ember, akkor belegondolok, hogy ez a lány szülni fog, mi meg belefeccelünk egy csomó energiát. Akkor legyen inkább a fiú. Lehet hibáztatni őket ezért, ez diszkrimináció, szemétség, de ez van.” (1)

„Az állásinterjún megkérdezik a gyereket, és le kell köpni a földre, és azt mondod, gyerek, na ne vicceljen. Ebbe megy el a dolog.” (17)

Ez kiderül a következő önkorlátozásból is: a felső vezetői karrierről általában lemondanak a nők, arról beszélnek, hogy az nem egyeztethető össze a gyerekekkel.

Legfeljebb a középvezetői szint az, ami működőképes. Látszik ugyanakkor, hogy nagyon számon tartják a saját cégükön belüli vezető nőket, különös tekintettel a gyerekesekre. Ezek a minták jelentősen befolyásolják a hitüket, hogy mire lehetnek képesek a cégnél, illetve, hogy mit várhatnak el, amikor ők is a gyerekvállalás korszakába jutnak.

### Hazai eredmények: Generációs jellemzők

A kutatási eredmények elemzését egy összefoglaló jellegetű témával zárjuk. Különböző kérdések mentén azt vesszük szemügyre, hogy azonosíthatók-e olyan generációs sajátosságok, amelyek jelentősen megkülönböztetik a most munkába lépő korosztályt a korábban érkezettektől.

#### Generációs k ségek

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 mutatjuk be a 4. táblázatban.

4. táblázat

#### Egyes tulajdonságok választásának gyakorisága

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 kedvű	33	Bizalmatlan	34
Bizalmatlan	29	Vállalkozó kedvű	27
.....	.....	.....	.....
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 eltérő szavakkal jellemzik a különböző korosztályokat. A saját generáció jellemzése egy elszánt kemény, versengő, elsősorban a saját és anyagi céljaiért küzdő személy arcát mutatja. A szakirodalomban yuppiként emlegetett, karrierista, fogyasztásorientált, a maga sikerével foglalkozó réteghez áll közel. Jól illeszkedik ehhez a képhez az, hogy senki sem gondolta, hogy az etikusság jellemző lenne a saját korosztályukra. A szakirodalomban ismerős ez a kép, ám meglepő, hogy ezeket a jellemzőket éppen a korábbi, X-generáció kapcsán szokták felemlíteni.

Ha figyelmünket a lista aljára összepontosítjuk, a legkevesebbet kapott jellemző szavak listája arra a kérdésre ad választ, hogy „Kik nem vagyunk mi?": önfelelő, érzékeny, szerencsés, családoorientált, hagyománytisztelő, etikus, kiegyensúlyozott. Feltűnő, hogy csupa pozitív jelző, és inkább a közösség és kapcsolatok felé forduló ember képét érzik nagyon távolinak maguktól.

Mi 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, 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 előtük 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, amely a rendszerváltás környékén számára nagyon kedvező munkaerőpiacra léphetett ki, és fiatalon futhatott be gyors karriert.

### **Generációs önkép**

A fókuszcsoportokon elhangzottakat elemezve szembevetendő, hogy amikor saját magukat jellemzik, mennyire ritkán beszélnek belső, személyes dolgokról. Az öndefiníciójuk inkább a külső körülmények befolyásoló hatásából származik. Amilyen a világ, annak megfelelően kell működnünk, mondják. Ebből kiindulva, amikor magukat jellemzik, sokszor inkább a körülményeiket jellemzik.

Meglepő jelenség, hogy a külső trendeket, amelyekkel a saját korosztályuk jellemzőit leírják, jobbra csak az elmúlt pár évnek tulajdonítják. Pedig, ezek már jó

ideje jelen lévő hatások, és valószínűleg már az előző korosztály is a saját idejében lévőnek, magára hatónak élte meg ezeket. Ilyen például a felgyorsulás, az infokommunikációs technológiák megjelenése, a világ kinyílása. Persze, az mindenképpen más, hogy a 30-asok életében ezek a hatások felbukkantak, és aztán részévé váltak, a huszonévesek számára pedig jobbra már ezek jelentették a természetes szocializációs környezetet.

Nyilván jelenlegi helyzetükből is kiindulva, sokat foglalkoznak a felsőoktatás megváltozásával, és ennek karrierlehetőségeire gyakorolt hatásával. Összességében úgy gondolják, hogy rosszabbul jártak. Az oktatás jellege is kedvezőtlenül változott, a tömegoktatás szerintük rosszabb színvonallal jár, és rontja a munkaerő-piaci esélyeiket is. Úgy érzik, korábban a kevesebb hallgatót magasabb színvonalon oktatták. Ráadásul a választási lehetőségek, a kreditrendszer megjelenése, a tanárok stílusának demokratizálódása is csak lazította a képzés kereteit, a többség ezt csak az elvárások lazítására használta. A képet csak némileg árnyalja az a hatás, miszerint a nagyobb szabadság nagyobb önállóságra, felelősségvállalásra is nevelte őket.

*„Sokkal kevesebben esnek ki a képzésből, csak az nem fejezi be, aki nem akarja, előbb-utóbb mindenkinek lesz diplomája. Tíz éve felvettek 50-60 embert, aki ha nem teljesített, nem kapott diplomát. Most diplomagyártás van, azt hallani, hogy „csak legyen egy diplomád”. Régebben még presztízse volt, meg kellett becsülni és küzdeni kellett érte.” (2)*

*„Közgazdászokon marhára meglátszik az, hogy úgy termelik ki őket, mint egy gyárban. Öt év alatt nem volt tanár, aki tudta volna a nevemet. Bementem a tanulmányi osztályra, X.Y. vagyok. Az nem érdekel, mi a Neptun-kódja?” (17)*

A külső befolyásoló tényezők közül a leggyakrabban említett hatás mégis a munkaerőpiac megváltozása. Minden jelentősebb, általuk érzékelt különbséget szinte ennek akarnak betudni. Ide fut ki a tömegoktatás legkedvezőtlenebb hatása is. Vagyis manapság többen mennek ki egy kevesebb lehetőséget kínáló munkaerőpiacra, ami egyértelműen erős versenyhelyzetet generál számukra. A versenyben lenni fontos alapélmény számukra, és ennek következtében sokkal hamarabb megjelent életükben a teljesítményszemlélet, mint korábban.

*„A 30-40 éveseknek lényegesen könnyebb volt munkát találni, mert nem tízezrekkel együtt mentek a munkaerőpiacra, hanem elit réteg volt, aki egyetemre, főiskolára bekerült. Nem voltak olyan telítettek a sikerszakmák, sikerpályák: közgazdász, jogász. Most fordítva van, szakmunkásban van hiány, informatikusok, mérnökök kapják a jó állást, a jó pénzt.” (15)*



„Az unokatesóim, akikből ki tudok indulni. Megvolt a lehetőségük, volt két nyelvvizsgájuk, onnantól bárhol el tudtak helyezkedni. Most két nyelvvizsgával jön ki az ember a gimiből. Nálunk az osztályunkban 35 főből volt negyven valahány nyelvvizsga, több mint a felének kettő volt.” (1)

A külső környezet jellemzése során visszatérő elem, és egyben a legfőbb jó hír a kinyílás. Változott az ország, és az EU helyzete, ez lehetőségeket kínál számukra. Nyitottabbá vált a világ, ez fontos alapmondás és alapélmény számukra. Rövidebb távon ez főleg a külföldi ösztöndíj- lehetőségekben nyilvánul meg, hosszabb távon pedig a külföldi munkavállalásra való nyitottságot eredményezi.

„A barátaim egyharmada már élt hosszabb távon külföldön. Az, hogy nem tudom felhívni, mert Japántól kezdve a világ különböző pontjain élnek, ez nem szempont, ez számomra normális.” (15)

„Nekünk sokkal könnyebb, nyitottabbak a lehetőségek. Ha valaki külföldre akar menni, annyi lehetőség van. Ki is mennek külföldre, akik valamit el szeretnének érni.” (20)

A környezetből fakadó versenyhelyzet és bizonytalanságra való reakcióként két fontos tulajdonság visszhangzik többször is: rugalmasság és tudatosság.

A rugalmasság egyfelől sokuk fontos elvárása a munkaadóival szemben – lásd a döntési szempontokról írottakat –, másfelől saját működésüket is jellemzi. Mennyit kell dolgozni, hol kell dolgozni, milyen keretek között kell dolgozni? Mi történik akkor, ha valamiért el kell hagynom egy munkahelyet? Csupa olyan kérdés számukra, amihez úgy érzik, hogy a korábbi korosztályoknál nagyobb nyitottsággal közelednek. Persze felvethető, hogy valószínűleg ez a hozzáállás mindig is jellemző volt a fiatalabb, még nem családos munkavállalókra. Ugyanakkor az is igaz, hogy a mai világban valóban sokkal többféle lehetőség merülhet fel, és időben is gyakrabban következnek be változások a munkakörülményeikben és azok tartalmában.

„A mi korosztályunk kifejlesztett egy napról napra életmódot. Persze, van takarékoskodás, előrelátás, de könnyebben elfogadjuk, hogy ha nem lehet tíz évre előre gondolkodni. Nagyobb a bizonytalanság.

Ők abban éltek, nevelkedtek, hogy napi 8 órás munka. Szerintem, aki itt van, napi 4 órát dolgozik az egyik munkahelyen, 4 órát a másikon. Ezek más, alternatív munkakörök. Ezt én jobban elfogadom, nekem nem fontos, hogy napi 8 órát egy munkahelyen gürizzek.” (6)

A rugalmasság mellett a tudatosság vált alapvető, néha kicsit szlogenszerű hívó szóvá, ami segíthet a bizonytalan környezetre való felkészülésben. Tudják, hogy ilyennek kell lenni, hallják, látják az ennek hiányából

fakadó veszélyeket, például az előttük járók esetében. Nagyon sok téma kapcsán felhozzák a tudatosság szükségességét:

1. Pályaválasztás, munkahelyválasztás során, és arra való felkészülésben.
2. Munkaerő-piaci érték növelésében, olyan tapasztalatok gyűjtésében, amelyek előnyösebb helyzetbe hozzák őket később.
3. Munka és magánélet közti határtartás. Ez különösen inkább a jövőbeni célokra vonatkozik, amikor is lányok megállnának inkább alacsonyabb vezetői szinten, vagy valami alternatív karriert is bevélnének, a fiúk pedig oda akarnak figyelni, hogy mennyi ideig maradnak majd a munkahelyen.
4. A párválasztás, családalapítás/önállóság-függetlenség fenntartása olyan kérdésekké váltak, amelyek időben jelentősen kitolódnak, így több idő jut a válogatásra, kísérletezésre, illetve egyszerűen a témához kapcsolódó érzések megérésére. Korábban már láttunk példát, az önállóságra törekvő nők helyzetére is. Korábban az volt a természetes, hogy megházasodnak a fiatalok, gyerekeik születnek, aztán majd építenek egy egzisztenciát. Manapság az a természetes, hogy mindenki épít egzisztenciát, karriert, aztán majd megházasodnak vagy nem, és lesznek gyerekeik vagy nem. Ez utóbbiakra vonatkozóan születnek inkább tudatos döntések, vagyis egyáltalán nem magától értetődő lépések. Úgy véljük, hogy a párválasztás és családtervezés kérdéseiben mindenképpen kiemelkedően tudatosak a korábbi generációkhoz képest.

A sok-sok tudatosság példának ugyanakkor ellent is mondanak azok a történetek, amelyek a véletlenszerű sodródásokról, iskola- és munkahelyválasztásokról szólnak. A karriercélok kapcsán is jeleztük, hogy kevéssé tűnnek jól körvonalazottnak. Szóval a jövőbeni helyzetekre vonatkozó tudatosság szándéka érződik, de nem minden esetben tűnik megalapozottnak. Végül is ugyanazt a mintát követik, mint az előttük járó korosztály: Most be kell fektetni, majd később tervezik a visszafogást. Hogy miért gondoljuk azt, hogy nekik talán még kevesebb esélyük lesz ezt a határhúzást, visszalépést megvalósítani?

Éppen a korábban már említett versenyhelyzet miatt. Erős elvárásokat, sok versenytársat érzékelnek maguk körül, és korábban kiderült, hogy karrier- és egzisztenciális célkitűzéseiket pedig a legmagasabb szintre helyezik. Ez a versenyhelyzet nehezen teszi majd lehetővé a tervezett visszafogásokat, legalábbis azok számára, akik versenynek értelmezik a kereteket, és versenyben is akarnak maradni.

Hogyan lehet összefoglalóan jellemezni ezt az önképet? Kiindulásképpen megállapítható, hogy egy ra-

cionális, a környezetből érkező nyomásokra reagáló korosztály képe ez. Ugyanakkor egyértelmű, hogy a világképét végül is mindenki maga fogalmazza meg, az nem kívülről érkezik. Nem mindegy, hogy mit vesz észre a környezetéből, mihez akarja igazítani a magatartását. Ez a kifelé igazodás is egy belső választás eredménye. Megváltoztatni a világot? Ilyen típusú gondolat fel sem merült a fókuszcsoportokon. Messze nem forradalmár alkatok. Semmiképpen sem valamilyen ideológiából, magasabb értékekből vezetik le céljaikat, működésüket. Céljuk a személyes anyagi jólét biztosítása a későbbi családalapítás idejére, amihez sikeres karriert kell befutni. Individualista és materiális hozzáállás. Felpörgött a világ, bele kell tenned magad, hogy ne maradj le, sikeres legyél.

### Összefoglalás

Itt az idő tehát, hogy megfogalmazzuk válaszukat a kutatás egyik legalapvetőbb kérdésére. Létezik-e ma Magyarországon az ún. Y-generáció? A kérdés megválaszolására előtte érdemes tisztázni válaszuk „helyi értékét”, azaz korlátozottságát és a vonatkoztatási körét.

Egyfelől a viszonyítási alap sem egyértelmű. Azaz azt sem tudjuk valójában, hogy külföldön van-e X- és Y-generáció, csupán a szakirodalom kijelentéseihez tudjuk viszonyítani saját eredményeinket. És mint erről a szakirodalmi összefoglalóban írtunk, ez a szakirodalom messze nem egységes sem a generáció létét, sem pedig jellemzőit tekintve.

Másfelől eredményeink hazai általánosíthatóságát a mintavételi stratégiánk és az adatgyűjtési módszerünk is korlátozza. Mintánk kisméretű és elsősorban a gazdasági végzettségükre koncentrál, továbbá inkább nagyméretű szervezetekben elhelyezkedett pályakezdők kerültek bele. Ennyiben inkább feltáró jellegű, mintsem a kutatási kérdésekre végleges pontot tevő eredményeket várhatunk.

Úgy gondoljuk azonban, hogy a mintavétel célzottsága, valamint a módszertanunk mélyfúrás jellege mellett a közvetlen célcsoportot illetően megbízható és hiteles kijelentéseket tehetünk, nyitottan persze a további elemzésekre és kritikákra. Következzenek tehát válaszaink!

Röviden összefoglalva, 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 található változástrendeket, 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.

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

- Fő *karrier*céljuk 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: anyagiasság, 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 pozíció*t 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, ahogyan azt a Fiala vezető kutatásunkban is idéztük egy amerikai vizsgálatból: „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.” (Parks, 1994).
- A családon belül továbbra is erős a *hagyományos szerepmegosztás*, ahol a *férfi az egzisztencia-teremtő* és a *nőknek* szakmai karrierjüket az *anyai szerepük* alá illik rendelni.
- Továbbra is nagyon jellemző a karriertervezés olyan felfogása, miszerint az *első évek* – a munkaadó felé történő – *áldozathozatal időszaka*, amit a *későbbiek*

ben 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. Saját helyzetük 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*, de végül is sokan már jó ideje dolgoznak, mire pályakezdőként elkezdene dolgozni, 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. Nem szabad azonban abba a csapdába esnünk, mint a sokszor marketingízű, összemósó 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 törtetés, 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 családdal, illetve a barátok szintjén, mégis vannak közöttük olyanok, akik számára a társadalmi felelősség, az értelmetlen munka, a teljességre való törekvés alapvető értékorientációkat jelentenek. A többség számára, úgy gondoljuk, ezek a témák csak ritkán működnek valóban magatartásvezérlőként, inkább csak egyfajta vágyképek. Ám már ott vannak azok is, akiknél erősebb a hatásuk. A magukat kifejezetten a tehetségesnek tartók azok, akik elutasítanak bizonyos társadalmi szempontból nem pozitívnak ítélt iparágakat.

Mindezen tendenciákat lehet szomorúan és örömmel is olvasni. Nem áll szándékunkban mérleget vonni, illetve értékítéletet mondani. Egyetlen veszélyre hívjuk fel a figyelmet. Az értékalapúság hiányára, a belső értékközpontok bizonytalanságára. Időnként az volt a benyomásunk, hogy *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 munkába állásnál örömmel mondják, hogy mostantól felelős leszek valamiért, akkor azt gondoljuk igazából – az örömmel teljesített – külső megfelelés 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 tanulmányt egy könnyednek ható idézettel zárjuk:

„*Kellett egy kis idő elfogadni azt, hogy mi a francnak van ez a cég. Miért jó nekem, hogy ezt csinálom, ebben semmi vagány dolog nincsen.*” (3)

A könnyed megfogalmazáson túl komoly dilemmát látnunk a háttérben. Ha a korosztály döntő többsége valóban elsősorban az egzisztenciateremtés érdekében, anyagi okokból dolgozik, és ez alapján kötődik a munkahelyéhez, akkor végül is egyik félnek sem érdemes túl sok tartalmi elemet beletenni ebbe a kapcsolatba. Ez egy sima üzletkötésnek tűnik. (Te adsz időt, energiát, én adok pénzt, státust.) Ebben az esetben az sem meglepő, ha mindegyik fél megpróbál minél többet kihúzni a másiktól: a piaci jellegű, alkualapú tranzakciónál ez már csak így van. Kérdés, hogy a mai munkahelyek valóban képesek-e, akarnak-e másfajta tartalmú (értékalapú) szerződést kínálni – túl a lózungok szintjén –, illetve a munkavállalókban is van-e igény a belső motivációkon alapuló működésmódra. Izgalmas lenne ennek a lehetőségnek a megismerése, megélése.

**Melléklet**

A kitöltők, fókuszcsoporthon résztvevők jellemzői:

Demográfiai jellemző	Mintabeli arány
<b>Nem</b>	
<b>Nő</b>	53,9%
<b>Férfi</b>	46,1%
<b>Születési év</b>	
1978	00,7%
1979	06,8%
1980	16,3%
1981	13,6%
1982	19,7%
1983	23,8%
1984	16,3%
1985	02,7%
<b>Válaszadók átlagos életkora</b>	<b>24 év</b>
<b>Végzett iskola típusa szerint</b>	
Egyetem	66,9%
Főiskola	33,1%
<b>Végzett kar szakmai jellege szerint</b>	
Gazdasági	77,9%
Bölcsész	13,6%
Műszaki	04,5%
Előzőek kombinációja (pl. informatikai közgazdász, műszaki menedzser)	02,6%
Egyéb	01,3%

**Felhasznált irodalom**

Bokor A. – Radácsi L. (2006a): *Fiatalkor vezetői életstratégiái – Vezetővé válni, vezetőnek lenni, Vezetéstudomány*, XXXVII. Évf. 6. sz. 2–15. o.

Bokor A. – Radácsi L. (2006b): *Aranykalitkában – Fiatalkor vezetői életstratégiái a rendszerváltás után*, Aliena kiadó, Budapest

Gattiker, U. E., Larwood, L. (1988): ‘Predictors for Managers’ Career Mobility, Success, and Satisfaction’, *Human Relations*, 41 (8): 569–591.

Gattiker, U. E., Larwood, L. (1989): ‘Career Success, Mobility and Extrinsic Satisfaction of Corporate Managers’, *The Social Science Journal*, 26 (1): 75–92.

Grandjean, B. D. (1981): *History and career in a bureaucratic labor market*, *American Journal of Sociology*, 86 (5): 1057–1092.

Hudson (2005): *The Generational Mirage? A pilot study into the perceptions of leadership by Generation*, Hudson, Australia/New Zealand

Kaimal, G. (2003): *Gen-X Meets Gen-Y Youth Perceptions and Concerns about the Future – A Review of the Literature, Foresight and Governance Project*

Lancaster, Lynn & Stillman, D. (2002): *When Generations Collide*. Haper Business.

Leonard, B. (2001): *Most job hunting college grads listen to their parents*. *Human Resource Management*, 46 (1)

Mannheim, K. (1928): *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge*. Oxford University Press, 276–320.

Mayrhofer W. – H. Steyrer – M. Meyer – A. Iellatchitch – A. Hermann – G. Strunk – C. Erten – C. Mattl – M. Schiffinger – A. Dunkel (2006): *Towards a habitus based concept of managerial careers*, Conference paper: *Managerial Careers in a Post Industrial Context*, Toronto

Nancy Pekala (2001): *Conquering the generational divide*, *Journal of Property Management*, november–december, 30–38. o.

Northwest Regional Educational Laboratory (2005): *Generation Y, 2003–2004 Evaluation Data, Generation YES*

Parks, S. D. (1994): *Túl késő? A szakmai etika kialakítása és a fiatalok*. Budapest: BKE Gazdaságtudományi Központ, 39–102.)

Riccucci, Norma. (2002): *Managing Diversity in Public Sector Workforces*. USA: Westview Press.

Rose, N. (1989): *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, Routledge, London.

Ruiz Gina (2006): *What Young Graduates Want*, *Workforce Management Online*, April 2006

Tulgan, Bruce. (2000): *Managing Generation X*. NY: Norton and Co.;

**Lábjegyzet**

- Jelen publikáció alapját a csapatmunkában elvégzett kutatás jelenti, ezért is maradtam a többes szám első személyű fogalmazásnál a legtöbb esetben. Az egyes fázisokban – fókuszcsoporthon moderálás, tartalomelemzési kódolás, statisztikai háttérelmézés – többen is hozzájárultak a végső eredményekhez: Frisch Anita, Fertetics Mandy, Ladányi Viktória, Dr. Radácsi László, Szilas Roland. Köszönöm a lektorok észrevételeit, javaslatait. A cikk természetesen a szerző nézetét tükrözi.
- A kutatás támogatásáért köszönetünket fejezzük ki a kutatást támogató szervezeteknek: Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, AVON, Állami Autópálya Kezelő, B.A.T, BNP-Paribas, CIB Bank, E.on, Ernst & Young, FCI Connect, IBM, K&H Bank, Magyar Nemzeti Bank, Magyar Telekom, MOL, Philip Morris, Procter & Gamble, TetraPak, valamint az empirikus kutatás megszervezésében közreműködő tanároknak, diákszervezeti vezetőknél és HR-vezetőknél
- Az utóbbiak elnevezése még nem egyértelmű, egyes publikációkban „The Net Generation”, „Millennials”, „Echo Boomers”, „iGeneration”, „Second Baby Boom”, vagy „Google generation” megnevezéssel is illetik őket. Mi a továbbiakban az Y-generáció megnevezést használjuk.
- Utalunk azonban arra, hogy a *Fiatalkor Vezető Kutatás*ban is kiemelkedő család-, és főleg gyerekorientáltsággal találkoztunk, legalábbis a vallott értékek szintjén. Azonban mélyinterjúk alapsabb elemzése azt mutatta, hogy a gyerekek emlegetése nagyon sokszor inkább csak egyfajta pajzsként, hátrító mechanizmusként, illetve önerősítésként szolgált. (Bokor-Radácsi 2006b)
- Bokor és Radácsi (2006a), Bokor és Radácsi (2006b)

**VEZETÉSTUDOMÁNY**