

Császtu Lilla

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Doktori Iskola

ORCID:0000-0002-9787-2862

Multigenerációs munkahelyek a gyakorlatban

Avagy mi lehet a megoldás a generációs különbségekre?

Absztrakt

A generációk közötti különbségek az életkörülmények, a technológiai fejlesztések, a társadalmi változások és az értékrend különbözőségeiből adódnak. Ezek az eltérések hatással lehetnek az emberek gondolkodására, viselkedésére és az élethez való hozzáállásra, ugyanakkor az interperszonális kapcsolatokat is meghatározzák, ezért a munkaerőpiac szempontjából vizsgálva alapvető a működésük megértése. Tanulmányomban a generációk és a generációk közötti különbségek nemzetközi és magyar szakirodalomban fellelhető történeti vonatkozásait vizsgálom meg és tárom fel. Majd megvizsgálom azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek a generációs különbségeket enyhíthetik.

Kulcsszavak: generációk, generációs különbségek, baby boomer, millenniumi generáció, soft skillek

Abstract

Multigenerational workplaces in practice

Or what could be the solution of the generation differences?

Differences between generations usually result from differences in living conditions, technological developments, social changes and values. These differences can affect people's thinking, behavior and general attitude towards life, however, they also define interpersonal relationships, so their understanding and operation are fundamental when examined from the point of view of the labor market. In my study, I examine and explore the historical implications of the differences between generations and generations in international and Hungarian literature. I examine those key factors that can mitigate generational differences.

Keywords: generations, differences between generations, baby boomer, millennial generation, soft skills

Bevezetés

A 20. század második felétől egyre nagyobb hangsúlyt fektettek a kutatók a generációk megértésére, amit az empirikus generációkutatások is alátámasztanak. A kor nagy gondolkodója, a magyar származású Mannheim Károly megfogalmazása szerint a generáció megjelölés általában egy adott időszakban született emberek csoportját jelenti, akik hasonló életkörülmények között nőttek fel, és közös élmények, értékek, szokások határozták meg őket életük során. Ilyen lehetett például egy háború, vagy egy kormányváltás megélése, esetleg egy új technológiai termék, például a mobiltelefon bevezetése (Mannheim 2000). Törőcsik és Szűcs 2017-es kutatása alátámasztotta, hogy a társadalmi közbeszédben a fiatal generáció a 29 évesekig tart, a középgeneráció a 30 és 59 éveseket foglalja magában, míg az idős generáció megjelölés a 60 év fölöttiekre értendő. Sokáig egyértelmű volt, hogy három generáció esetében érdemes vizsgálni, ezért kézenfekvő volt a fiatal-, a közép- és az idős generációk megkülönböztetése. Ez alapvetően arra reflektál, hogy születéssel-halállal természetes módon jönnek létre és élnek egymás mellett a generációk (Törőcsik, Szűcs 2021). A generációkról való gondolkodás első és

legfontosabb kérdése tehát az, hogy hogyan határozzuk meg – milyen időintervallumra – azokat, milyen életkori, kohorszélmény-határokat nevezzünk meg és egyáltalán hány generációról beszélhetünk egyidejűleg a társadalomban és a munkaerőpiacon. A két alapvető irány, amelyet megvizsgálhatunk az a klasszikus, kevesebb csoportegységgel operáló-, valamint a média által támogatott és a médiafogyasztás szempontjából szétválasztott kisebb életkori fókuszú kohorszokat jelenti (Törőcsik, Szűcs 2017). Ezen túlmenően azt is megvizsgálhatjuk, hogy az egyes területi egységek által megformált és definiált kohorszok azonosak-e, hasonló jellemzőkkel bírnak-e? Például az Amerikában elterjedt Mannheim-féle generációs felosztás összecseng-e a magyarországi generációs felosztással, avagy sem. Hiszen teljesen más élménykészlettel dolgozik egy Amerikában felnőtt generáció, mint egy Magyarországon felcseperedett. Fontos tisztázni azt is, hogy ezek a generációs jellemzők hogyan mutatkoznak meg a munkahelyeken, amelyek a generációs találkozások színterei. Milyen előnyökkel, esetleg hátrányokkal rendelkeznek az egyes generációk és milyen az együttműködésük? Hogyan birkóznak meg a konfliktushelyzetekkel? Továbbá mit tehetünk annak érdekében, hogy az együttműködési hajlandóságot növeljük valamennyi generációs csoportban. Tanulmányomban vizsgálom és összehasonlítom a nemzetközi generációkutatás múltját és jelenét, majd a tématerület magyarországi vonatkozásait a generációkutatás területén. A kutatási kérdéseimet a szisztematikus szakirodalom elemzés módszerével igyekszem megválaszolni, amihez a Google Scholar és a Matura adatbázisokat használtam. A kulcsszavak, amelyekre rákerestem a „generáció”, „generációk”, „kohorsz”, „generációs marketing”, „baby boomer”, „milleniumi”, „Y generáció”, „X generáció” és „Z generáció” kifejezések. Az adattáblákhoz kapcsolódó szekunder forrásokat a KSH interaktív korfa térkép adataiból használtam fel.

Generációk

A 19. és 20. században megnőtt a generációkutatás iránti érdeklődés a nyugati gondolkodók körében. A tématerület úttörője a magyar származású Karl Mannheim, akit a leggyakrabban a generációkutatás atyjaként emlegetnek. A koncepcióját az 1928-ban megjelent *Das Problem der Generationen* című esszéjében mutatta be, amelyet 1952-ben *The Problem of Generations* címmel fordítottak angolra. Mannheim szerint a generációkat olyan jelentős történelmi események határozzák meg, amelyeknek az adott generáció tagjai fiatal éveikben voltak tanúi (Mannheim 1952). Mannheim jelentős munkát végzett a társadalmi változások és a generációk közötti kapcsolatok vizsgálatában. Szellemi hagyatéka ma is releváns, és továbbra is több tudományterület vizsgálja. Ilyen a szociológia, pszichológia és menedzsment. Valamennyi más-más megközelítésben értelmezi, definiálja a „generáció” szó jelentését (Meretei 2017). Egy részük (Mannheim 1952; Ward 1974; Schuman-Scott 1989; Kupperschmidt 2000; Arnett 2000; Deal et al. 2010) úgy tekint rá, mint egyfajta összekötő kapocsra, ami a kollektív öntudatot jelképezi. Mások pedig ennél materialistábban az életkort, és a korszakokat veszik alapul a definíció meghatározásakor (Inglehart 1977; Twenge 2000; Tolbize 2008; Lyons, Kuron 2014). A generációk csoportosítása médiafogyasztás szempontjából is meghatározó. Ekkor a médiageneráció megnevezés az, ami alapvetően a digitális technológiához való viszony alapján csoportosítja a generációkat. Publikációkból, médiaközleményekből az is látszik, hogy egyre gyakoribb a rövidebb időszakokat, körülbelül 10-15 évet átfogó kohorszok vizsgálata. Ilyennek tekinthetők az általunk médiagenerációknak nevezett csoportok (Törőcsik, Pál 2015), az X, Y, Z, Baby boomerek és a csendes generáció. Az elnevezés utal arra is, hogy ezeket a megnevezéseket használják a médiában leggyakrabban a legfiatalabbakkal foglalkozó közleményekben.

Mannheim munkájának nyomán a generációk csoportosítása William Strauss és Neil Howe generációs szakértők nevéhez köthető, akik azonosított jellemzők alapján határozták meg az egyes generációkat. Strauss és Howe által kidolgozott elmélet szerint az egymást követő emberi generációk világlátásában, értékrendjében és viselkedésében egy mintázat fedezhető fel, ami ciklikusan rendszeresen ismétlődik. Az általuk meghatározott négygenerációs ciklusokat „Strauss-Howe generációs elméletnek” vagy a „nemzedékek elméletének” nevezik. Az 1991-ben megjelent *Generations (Nemzedékek)* című művükben kifejtették, hogy ezek a generációs ciklusok körülbelül 20-25 évig tartanak, és az aktuálisan ereje teljében lévő generáció aktivitása fémjelzi őket. A négy ciklus elnevezése a „felemelkedés”, „ébredés”, „kibontakozás” és „fordulópont”, amely korszakoknak megvannak a maguk archetipikus emberalakjai: így a felemelke-

dés embertípusa az új értékek felé vágyódó próféta (Baby boomerek), míg az ébredése a szabadságkereső nomád (X generáció), akiket a vagyongyarapító hősök követnek (Y generáció) a kibontakozás fázisában, végül a sort, a fordulópontot elviselni kényszerülők, a művészek zárják (Z generáció). A világ másik szegletében Hugh Mackay és Phil Ruthven, a jól ismert ausztrál társadalomkutatók Strauss és Howe munkájából merítve írják le az ausztrál generációkat a föderációs generációtól a fiatal Z generációig. Ugyan területenként más és más megnevezéseket használtak, a közbeszédben leginkább elterjedt X, Y és Z generációs megnevezések Douglas Coupland¹ nevéhez fűződnek. Az ő *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* című könyve nyomán terjedt el az X generáció kifejezés és az ezekből eredeztethető Y és Z is. Az említett generációkutatók szerint a generációs címkézések mögött az egyes generációk csoportokat alkotnak, és különböző jellemzőkkel bírnak, valamint ciklikusan követik egymást. A generációs ciklikus elmélettel szemben azonban komoly ellenérvként lehetne felhozni azt, hogy azt a benyomást kelti, mintha a generációk évszakok lennének, melyek egyenletesen váltják egymást a korszakokon át. A legtöbb társadalmi elemző a szimmetriát igen merevnek érzi a valós élethelyzetek vizsgálatára. Mégis egyvalami biztos: minden generáció saját időszakának következménye, és reakció az őt megelőzőre (McCrinkle, Wolfinger 2011).

A magyar kutatásokat alapvetően három generációs kiindulópont jellemzi: a klasszikus generációs elmélet szerint ez a fiatal-, közép- és idősgeneráció, bár Hoffmann Istvánné négy generáció vizsgálatát javasolta (Hoffmanné 2007). Hipotézise szerint négy generációt kellene kezelni a generációs kutatások vizsgálatánál, nevezetesen az 1920–1938 között születettek, a nagy változások generációját, az 1939–1960 között születettek, a vesztesek és győztesek generációját, az 1961–1980 között születettek, a rendszerváltók generációját, illetve az 1981–2000 között születettek, az ezredforduló generációját. Ilyen kiindulópontú tényleges kutatás azonban nem került publikálásra (Törőcsik, Szűcs 2021). Ami tény, hogy a II. világháború előtt születettek a recesszióval találkoztak Magyarországon a nagy gazdasági világválság hatására, csak úgy, mint nyugaton. Erre a nemzedékre, a veteránokra a kemény munka tisztelete, a konzervativizmus és a társadalmi intézmények iránti elköteleződés a jellemző. Ahogy Fekete és Nagy (2020) is kiemelik, a nyugati baby boomnak Magyarországon az 1950–1956 közötti Ratkó-korszak feleltethető meg. Ez a generáció szocializációs közegeit tekintve meglehetősen különbözik a nyugati megfelelőitől, hiszen a gyermekkorát és ifjúságát a szocialista ideológia által uralt iskolai és szabadidős terek uralják. Ha elfogadjuk a nyugati besorolást kiindulópontként, elmondhatjuk, hogy a magyar X generáció tetemes részét a Ratkó-unokák adják, akik a szocializmus időszakában szocializálódtak, a rendszerváltást tinédzserként vagy fiatal felnőttként élték meg². Médiafogyasztási szempontból a magyar X generáció tagjai jellemzőikben inkább a nyugati baby boom nemzedékben feltűnőkre hasonlítanak (Székely 2020). A magyarországi Y generáció hozta be azokat a lemaradásokat, amelyeket a korábbi magyar generációk felhalmoztak, hiszen ők már a rendszerváltás után éltek gyerekkorukat, ahol egy csapásra kapitalista fogyasztói társadalom jött létre. Ez a generációs csoport immáron „globális generációnak” tekinthető, hiszen ízléstrendben a nyugati társadalmakhoz próbál meg igazodni, a maga szerényebb lehetőségeivel (Székely 2008).

A globalizációnak köszönhetően, melyet a mai változatos technológiai újítások tettek lehetővé az ausztrál, amerikai, brit, német, spanyol, magyar és japán fiatalokat ugyanazon események, trendek, folyamatok alakítják: a közösségi média és az online technológiák felhasználói, akik jólétben nevelkedtek, közösségeikben nagyfokú előregedési hullám szemtanúi voltak, valamint formálisan képzetebbek minden őket megelőző generációnál. Továbbá ugyanazok a társa-

¹ A Baby boomerek előtt a nemzedékek felcímkézésének gyakorlata nem létezett. A boomereket követő generáció leírására valószínűleg Douglas Coupland találta meg azt a megoldást, melyet kerestek. 1991-ben megjelent első regénye az X generáció: mesék egy felgyorsult kultúrának címmel. Ez a fikciós munka a saját generációját dolgozta fel és olyan címkeket hozott létre, amely a köztudatban elhíresült. Ironikus módon a könyv egy olyan generációról szól, amely megvetette a címkézéseket, azonban a címke maradt és belőle származott az Y és Z generáció cinkemegjelölése is.

² A magyarországi 1946–1964-es kohorsz sokkal kevésbé tekinthető televíziós nemzedéknek, hiszen Magyarországon 1957-ben heti három adással indult meg a rendszeres televízióadás.

dalmi markerek vannak hatással rájuk, hiszen többnyire ugyanazokat a filmeket és zeneszámokat hallgatják, és ugyanazon termékek és márkák határozzák meg őket, bárhol élnek a világon.

Generációk a munkaerőpiacon

Vajon miért olyan fontos a menedzsmentirodalom számára a generációmenedzsment? Miért jelenik meg évről évre egyre több kutatás és összefoglaló anyag ezzel kapcsolatban? A válasz nagyon egyszerű. A modern menedzsmentirodalomban, amely az egyes szervezetek működésének hatékonyságára fókuszál, az egyik leggyakoribb termelési tényező a humánerőforrás. Generációmenedzsment alatt az eltérő korosztályú munkavállalók sikeres együtt foglalkoztatását értjük, amely szerint egy szervezetnek tisztában kell lennie a különböző generációk preferenciáival, valamint a munkahelyi viselkedésükkel. A szervezetben a humánerőforrás összetételére, a generációk meghatározására leggyakrabban használt elv az életkor alapján történő csoportosítás (Lyons, Kuron 2014). A generációmenedzsment nem újkeletű, azonban olyan HR funkció, melynek egyre nagyobb hangsúlyt kell kapnia. A tanulmányban korábban felsorolt szakirodalmak felhasználása alapján a következőféleképpen csoportosíthatóak az egyes generációk földrajzilag, területi egységként:

Generáció	Dél-Afrika	USA	Európa	Magyarország
Veterán	1930–1949	1923–1942	1918–1945	1928–1945
Baby Boomer	1950–1969	1943–1962	1946–1965	1946–1965
X generáció	1970–1989	1963–1983	1966–1983	1966–1979
Y generáció	1990–2000	1984–2001	1984–2001	1980–1995
Z generáció	2001–2009	2002–2009	2002–2009	1996–2009
Alfa generáció	2010–	2010–	2010–	2010–

1. táblázat: Generációk által behatárolt időszakok területi megoszlás alapján

Forrás: Saját szerkesztés

Tekintsük át, hogy milyen életesemények történtek ebben az időszakokban, Európában és Magyarországon, amelyek formálták az egyes generációk attitűdjét és értékrendjét, valamint ezek milyen általános jellemzőkhöz vezettek. Milyen generációs kihívásokkal néznek szembe? Ehhez az irodalomjegyzékben található, szisztematikus szakirodalom-elemzés alapján a következő táblázatot készítettem:

	Veteránok	Baby Boomer	X generációs	Y generációs	Z generációs	Alfa generációs
Életkor (év)	100–78	77–58	57–40	39–22	21–14	13
Fő életesemények	– gazdasági világválság – világháború – II. világháború	– II. világháború	– rendszerváltás – digitalizáció – multik megjelenése – Európai Unió	– globalizáció – technológiai fejlődés – Internet – 2008-2010-es világválság – Európai Unió	– migráció – digitális forradalom – Covid-19 járvány munkába lépéskor – orosz-ukrán háború – inflációs válság	– orosz-ukrán háború – inflációs válság
Általános jellemzők	– biztonságra törekvés – túlélés – beolvadás	– biztonságra törekvés – munkahelyhez kötődés – én-központúság – fontos a pozíció, presztízs – jelenre fókuszáló gondolkodás	– szorgalmasak – a rendszerváltás nyertesei vagy vesztesei – multi karrier-lehetőség – racionálisak, elemzők – digitalizáció – alternatív kapcsolódás, szingli életmód	– technológiai jártasság – „megérdemlem”-életérzés – mama-hotel jelenség – alternatív munkavállalás – közösségi média jelenlét – konfliktuskerülés	– az teszik, amiben hisznek – önkifejezés fontossága – környezetvédelem, klíma-védelem – virtuális csoportokban való részvétel – önképzők – mobilak – nagyok az igényeik	– önmegvalósító – hálózatban gondolkodó – technológiailag magas szinten van
Generációs kihívások		– megtalálni az egyensúlyt saját és mások érdeke között – alázatot tanulni – optimalizálni az egót	– munka és magánélet egyensúlyának megteremtése	– mély érzelmi biztonság megteremtése	– érvényt szerezni az etikus magatartásnak, igazságnak	

2. táblázat: Generációk fő életeseményei, általános jellemzői és kihívásai

Forrás: Saját szerkesztés

Coupland szerint a marketingalkalmazás alapját jelentő Yankelovich-riportok mint a generációs kutatások kiindulópontjai eredetileg három generáció vizsgálatát tartalmazták, az X generáció, a baby boomerek és az érettek megnevezéssel (Coupland 2007). A Yankelovich-riport egy híres társadalomkutatási jelentés, amelyet a Yankelovich Partners Inc. nevű amerikai piackutató cég készített. A Yankelovich-riportok átfogóan elemzik a társadalmi és kulturális változásokat, az emberek értékrendjét, véleményét és viselkedését befolyásoló tényezőket. A riportok célja, hogy segítsenek a vállalkozásoknak, politikai döntéshozóknak és más érdeklődőknek megérteni a társadalom aktuális trendjeit és a fogyasztói viselkedést. A jelentésekből arra következtethetünk, hogy a fogyasztói piacon megjelenő generációk nyújtották a riportok célcsoportjait. Ez a kutatói tendencia a menedzsmentirodalomban jellemzően megfigyelhető. A kutatások középpontjában elsősorban a munkaképes korú generációk állnak (Lemay 2023; Kawana 2021), így a már említett Veteránok, Baby Boomerek, X generációsok és Y generációsok. (A Z-generációval³ és az „Alfákkal” is már egyre több tudományág szakembere foglalkozik, azonban jelen tanulmány a „Z generációs” 16 év alattiakra és az Alfa³ generációra nem tér ki.)

Meretei Barbara (2017) *Generációs különbségek a munkahelyeken* című cikkében olvasható, hogy HR-vezetők mind Magyarországon, mind világszerte arról számolnak be, hogy a generációs különbségekből adódó konfliktusos helyzetek nagyobb kihívás elé állítják a szervezeteket, mint az eddigiek (Soós 2008). Valószínűsíthetően a technológia-használatbeli, valamint a munkához való hozzáállás attitűdjéből fakadó eltérések, amelyek elsősorban kiváltják ezeket a konfliktushelyzeteket. Reeves és Oh 2007-es *Generation differences and educational technology research* című munkájukban 12 kritérium alapján vizsgálta az egyes generációk jellemzőit (3. táblázat):

Kritérium	Baby boomer	X generáció	Y generáció
bizalom szintje	nem tekintélyelfogadó magában biztos	alacsony szintű tekintélyelfogadás	tekintélyelfogadó
intézmények iránti attitűd fontos számára	cinikus hatalom megragadása	naív vállalkozást indítani	elkötelezett a hős követése
karriercélok	csillagszerű karriert építeni	hordozható karriert építeni	párhuzamos karriereket építeni
jutalmak	cím és sarokiroda	szabadság, hogy ne kelljen semmit csinálni	jelentőségteljes munka
szülő-gyermek kapcsolat attitűdje	kihátráló	távolságtartó	tolakodó
gyerekvállalás	kontrollált	készségekkel teli	bizonyos benne
családi élet	elnéző	elidegenített	védett
oktatás	kifejezés szabadsága	pragmatikus	felelősség struktúrája
értékelés	évente egyszer dokumentummal	„elnézést, hogyan teljesítek?”	visszajelzés, amikor akarom
politikai orientáció „a nagy kérdés”	zsarnokság támadása mit jelent?	egyéni, közömbös hogyan működik?	közösségi vágy hogyan építsünk?

3. táblázat: Generációk csoportosítása 12 kritérium alapján

Forrás: Törőcsik, Szűcs (2017) és Reeves, Oh (2007) munkája alapján saját szerkesztés

A kritériumokra adott válaszokból az a kép rajzolódik ki, hogy a generációk azonos kérdésekre igen különböző válaszokat fogalmaztak meg. Az ellentétes-avagy nem azonos világlátás pedig a feszültségek melegágya lehet. Ezen a pontos el is jutottunk a David Finkelhorn, amerikai szociológus által csak *juvenile*nek nevezett jelenséghez, amely a *juvenile* (fiatal) és a *paranoia* (félelem) szavak egybeolvásztásából született. A szó jelentése a fiataloktól való félelem vagy ellenségeskedés, amelyet egy idősebb nemzedék irányít a fiatalabbak felé, vagy általában az ifjúsági kultúra felé. Az együtt dolgozó generációknak olyan kihívásokkal kell szembenézniük, mint a technológia tudás eltérő szintje, vagy a konfliktuskezelés módszerei. A különbözőségekből adódó nézeteltéréseket, konfliktusokat pedig kezelni szükséges főleg a munkaerőpiacon, egy szervezetben.

Generációmenedzsmentre tehát szükség van, hiszen ezáltal egy életkori szempontból heterogén csapattal való közös munka sokkal sikeresebb tud lenni. Mindegyik generáció más és más,

³ Az Alfa generáció a Y generációt követő demográfiai csoport. Többnyire 2010 után születtek. Számukra az online tér, a közösségi hálókön való részvétel és a technológia már életmód.

nincs olyan csoport, mely hasznosabb a másinál munkaerőpiacon. Mindegyik más értékeket képvisel. Előregedő társadalomban élünk, így a nyugdíj kérdése, a nyugdíjba vonultak pótlása, az új pályakezdők toborzása egyre és egyre élesebben a fókuszba kerül.

Mi lehet a megoldás?

Cappelli 2015-ös tanulmányára szeretném felhívni a figyelmet ebben a részben, amely a képeséghiányt gyakran a közoktatási rendszer kudarcának tulajdonítja. Ugyanitt Blaszczynski és Green 2012-es, valamint Tulgan 2015-ös tanulmányára, akik a „soft képességek” hiányát jelölik meg, mint fejlesztendő területet az egyén fejlesztésében, amely az interperszonális és szociális képességek kombinációja, mint a kommunikáció, együttműködés, problémamegoldás, figyelés, rugalmasság és alázatosság. Ezek a nem technikai jellegű kompetenciák az egyén személyiségével, attitűdjével és a másokkal való hatékony interakcióra való képességgel összefüggésben állnak és jelentősen hozzájárulnak az egyén sikeres munkavégzéséhez.

Kawana (2021) kutatásai alapján tudjuk, hogy ezek az újnevezett „puha képességek” a technológiahasználattal egyenesen arányosan elkezdtek kikopni a fiatalabb generációkból. Velük együtt a hatékony kooperáció képessége is, hiszen inkább a digitális-írásbeli kommunikációt részesítik előnyben a fiatalok, amely az interperszonális élmények csökkenéséhez vezet, így a „személyesség” az „érintettség” és a „kapcsolódás” élménye veszik ki az egyes kapcsolatokból. A *Wall Street Journal* által végzett felmérés (Davison 2016) is megmutatja, hogy a „soft képességek” ugyanolyan fontosak, vagy fontosabbak, mint a technikai készségek, alkalmazásuk el-sajátítása pedig alapvető a munkakörnyezetben való könnyű beilleszkedésben. Mindebből az következik, hogy amennyiben ezeknek a soft képességeknek a fejlesztésével foglalkozunk egy adott szervezeten belül érintett csoportokban, nem csak a kohézió erősödik, és ezáltal az együttműködési képesség, hanem a hatékonyság és a sikeresség is.

Mik is azok a bizonyos „soft képességek”?

A „soft képességek” olyan készségeket jelentenek, amelyek nem pusztán a technikai ismereteken alapulnak, hanem a személyes jellemzőkre és a kommunikációs képességekre fókuszálnak. Ezek az általános, átívelő készségek lehetővé teszik az egyének számára, hogy hatékonyan működjenek együtt másokkal, kezeljék az érzelmeiket, kommunikáljanak, problémákat oldjanak meg és alkalmazkodjanak a változó környezethez.

Az egyének, akik rendelkeznek ezekkel a készségekkel, nagyobb valószínűséggel képesek a sikeres munkavégzésre és a munkahelyi beilleszkedésre. Az elmúlt években számos kutatás (Blaszczynski, Green 2012; Tulgan 2015, 2018; Cappellini 2015; Kawana 2021; Lemay 2023) foglalkozott a szoft készségekkel kapcsolatos munkaerőpiaci hatásvizsgálattal. Ezek a kutató-sok általában a munkahelyi környezetre, a foglalkoztatási trendekre és a sikeres szakmai teljesítményre összpontosítanak. Néhány főbb eredmény és megállapítás a soft készségekkel kapcsolatban, a fent megnevezett kutatások eredményeinek összefoglalói alapján (4. táblázat):

Soft képességek előnyei		
	Megnevezése	Jellemzője
1.	Munkahelyi siker	A soft készségek rendkívül fontosak a munkahelyi siker szempontjából. Az említett kutatások azt mutatják, hogy a magasabb szintű soft készségekkel rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel érik el a munkahelyi célokat, jobb teljesítményt nyújtanak és magasabb szintű vezetői szerepeket töltenek be.
2.	Munkaerő-piaci versenyképesség	A soft készségek fejlesztése segíthet az egyéneknek jobban megkülönböztetni magukat a munkaerőpiacon. A vállalatok és munkáltatók gyakran értékelik az olyan soft készségeket, mint a kommunikáció, a csapatmunka és a problémamegoldás, és előnyt jelenthetnek a versenyben más jelentkezőkkel szemben.
3.	Változó munkakörnyezet	A modern munkakörnyezet folyamatosan változik, és a soft készségek rendkívül fontosak az alkalmazkodás szempontjából. Rugalmasság, kreativitás, kritikus gondolkodás és problémamegoldó képesség segíthetnek az egyéneknek a változásokhoz való alkalmazkodásban és az új kihívások kezelésében
4.	Munkahelyi kapcsolatok és kultúra	A soft készségek fontos szerepet játszanak a munkahelyi kapcsolatok és a pozitív munkahelyi kultúra kialakításában. Az empátia, az együttműködés, a konfliktuskezelés és a kommunikációs képességek segítenek a hatékony csapatmunkában, a jó vezetésben és a harmonikus munkakapcsolatokban.

4. táblázat: Soft képességek előnye összefoglaló táblázat.

Forrás: Saját szerkesztés

Végezetül pedig néhány példa a soft készségekre, amelyek elengedhetetlenek a sikerességhez, valamint a generációk közötti gördülékeny párbeszédhez a munkahelyeken. Ezek a kommunikáció és csapatmunka, hiszen egyre több a projektfeladat a munkahelyeken; együttműködési képesség, mert ebben a környezetben általában többen dolgozunk egy-egy probléma megoldásán; a problémamegoldás, kreatív és logikai gondolkodási képesség a problémák felismerésére, elemzésére és hatékony megoldások kidolgozására; rugalmasság az alkalmazkodásban és a változások kezelésében; nyitottság az új környezet és kihívások iránt; kritikus gondolkodás és értékelő képesség.

Összefoglalás

A munkaerőpiacon a technikai tudás megszerzése a versenyképesség elérése, fenntartása végett már kevésnek bizonyul rohanó világunkban. Valami többre, újabbra, kézzelfoghatóbbra van szükség, hogy újra és újra felülmúljuk az eredményeinket. A tanulmányban felsorakoztatott és összegyűjtött kutatások eredményei egyértelműen alátámasztják a soft készségek jelentőségét a munkahelyi beilleszkedés, kapcsolattartás mint belső erőforrás, és az üzleti értékteremtés mint a siker és a sikeres szakmai teljesítmény szempontjából. Ezeket a készségeket pedig leghatékonyabban az aktív részvétellel és a gyakorlati tapasztalatokra helyezett hangsúllyal hívhatjuk elő és fejleszthetjük.

Irodalom

- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480.
- Beard, D., Schwieger, D., Surendran, K. (2008). Integrating soft skills assessment through university, college, and programmatic efforts at an AACSB accredited institution. *Journal of Information Systems Education*, 19(2), 229–240.
- Blaszczynski, C., Green, D. J. (2012). Effective strategies and activities for developing soft skill, part 1. *Journal of Applied Research for Business Instruction*, 10(1), 1–13.
- Cappelli, P. H. (2015). Skills gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. *ILR Review*, 68(2), 25–290.
- Davidson, K. (2016). Employers find ‘soft skills’ like critical thinking in short supply. *The Wall Street Journal*, aug. 30. <https://www.wsj.com/articles/employers-find-soft-skills-like-critical-thinking-in-short-supply-1472549400> Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Fogg, P. (2009). When generations collide. *Education Digest*, 74, 25–30.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jukes, I., Dosaj, A. (2006). *Understanding Digital Children (DKs). Teaching and Learning in the New Digital Landscape*. The InfoSavvyGroup. <http://jayneturner.pbworks.com/w/file/fetch/28960601/Jukes%20-%20Understanding%20Digital%20Kids.pdf> Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Kawana J. (2021). *Business and Management Internship: Improving Employability through Experiential Learning*. Routledge.
- Kolb, A. Y., Kolb, D. A. (2008). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In: Armstrong, S. Fukami C. V. (szerk.) *The SAGE handbook of management learning, education, and development*. London: SAGE Publications, 42–68.
- Kolb, A. Y., Kolb, D. A. (2009). The learning way: Meta-cognitive aspects of experiential learning. *Simulation & Gaming*, 40 (3), 297–327. DOI:10.1177/1046878108325713
- Kolb, A. Y., Kolb, D. A. (2017). Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. *Experiential Learning & Teaching. Higher Education: A Journal for Engaged Educators*, 1(1), 7–44. <https://learningfromexperience.com/downloads> Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Hoboken, NJ: Pearson Education.
- KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint*, január 1. <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Kumar, S., Bhandarker, A. (2017). Experiential learning and its relevance in business school curriculum. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 44, 244–251.

- Kupperchmidts, B. R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 1, 65–76. DOI:10.1097/00126450-200019010-00011
- Lyons, S., Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 139-157.
- Mannheim, K. (2000) [1956]. A nemzedékek problémája. In: uő. *Tudásszociológiai tanulmányok*, Budapest: Osiris, 201–254.
- McCordle, M., Wolfinger, E. (2010). Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, 11, 13–18.
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyeken; *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 48(10). 10–18. DOI:10.14267/VEZTUD.2017.10.02
- Pearce LeMay, C. (2023). *Millennials and Conflict in the Workplace. Understand the Unique Traits of the Now Generation*. New York: Routledge Taylor&Francis Group Ltd.
- Reeves, T. C., Oh, E. J. (2007). Generation differences. In: Jonassen, D., Spector, J. M., Merrill, van Merinboer, J., Driscoll, M. (szerk.): *Handbook of research on educational communications and technology*. NJ Routledge, 295–303.
https://www.academia.edu/2798943/Generational_differences Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Schulmeister, R. (2009). *Gibt es eine Net-Generation?* Universität Hamburg.
- Schuman, H., Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 3, 359–381.
- Soós J. K. (2008). Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés? *Munkapszichológia*, 1, 29–34.
- Tapscott, D. (2001). *Digitális gyermekkor. Az internetgeneráció felemelkedése Információs Társadalom kicsiknek és nagyon nagyoknak*. Budapest: Inforum Kossuth Kiadó.
- Tari A. (2010). *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.
https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Törőcsik M., Szűcs K. (2021). *Fogyasztói magatartás. Mintázatok, trendek, alkalmazkodás*. Budapest: Akadémia Kiadó. ISBN 978 963 454 635 1
- Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to today's young talent*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Tulgan, B. (2018). *The soft skills gap: Growing steadily from Gen X to Gen Z. Training Industry*
<https://trainingindustry.com/blog/leadership/the-soft-skills-gap-growing-steadilyfrom-gen-x-to-gen-z/> Utolsó letöltés: 2023. 11. 28.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? The birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 1007–1021. DOI:10.1037/0022-3514.79.6.1007
- Ward, S. (1974). Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, 2, 1–14.