

TALENTUM ROVAT

2023 júniusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterszakán. Korábbi tanulmányaimat tekintve alapszakos diplomámat szociológia szakon szereztem az ELTE-n. Ezután Angliában éltem és tanultam tovább. Érdeklődésem ezekben az években még a piackutatás és márkakommunikáció felé irányult, mesterképzéses diplomát szereztem alkalmazott piac- és társadalomkutatás szakon a londoni Westminsteri Egyetemen. Később dolgoztam is a piackutatás területén, és már ott is szívesen foglalkoztam HR témájú kutatásokkal; emellett úgy láttam, hogy a piackutatásban használt módszereket érdemes összekötni egy tanácsadói attitűddel. Érdeklődésem egyre inkább a munkahelyi problémák, a munkavállalók kihívásai és a szervezetfejlesztés irányába fordult, ezért döntöttem úgy, hogy tanulmányaimat a METU Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterszakján folytatom tovább.

Diplomadolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a nagyvállalatok milyen elemeket tudnak átvenni a startup kultúrából saját jövőállóságuk érdekében. Kutatásom elsősorban a munkaerőre, azon belül is a fiatal (18-39 éves) generáció bevonására és megtartására fókuszált. Fontos ügynek tartom a fiatalok számára élhető, fejlődni képes és fejlődést ösztönző munkahelyek kialakítását, és érdekes téma számomra, hogy a magyarországi viszonylatokban ez mennyiben és milyen formában valósítható meg.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Verő Barbarának, a METU oktatóinak és mindenkinek, aki részt vett a kutatásomban vagy szakmai, lelki támogatást nyújtott hozzá.

Plell Fanni

PLELL FANNI

A NAGYVÁLLALATOK JÖVŐÁLLÓSÁGÁNAK LEHETŐSÉGEI A STARTUP KULTÚRA TÜKRÉBEN

Témavezető: Verő Barbara

A 21. század felgyorsult világában a szervezeteknek folyamatos kihívásokkal kell szembenéznük, rendkívül gyorsan változó piaci körülmények között kell versenyezniük azokért a tehetségekért, akik az információs korban előtérbe kerülő tudás- és tanulás-alapú feladatokat el tudják látni. A startupok gyors reagálású és innovatív szervezeti kultúrája jól alkalmazkodik ehhez a dinamikus változó környezethez, ezért a nagyvállalatok is próbálják követni gyakorlataikat, de sokszor ezek a próbálkozások csak látszattervékenységeket eredményeznek: a fiatal tehetségek bevonásához és megtartásához szükséges valódi értékek nem tudnak érvényesülni. Dolgozatomban a startup és a nagyvállalati kultúra elegyítésének lehetőségeit vizsgáltam arra fókuszálva, hogy mit érdemes a nagyvállalatoknak átvennie a startupoktól jövőállóságuk érdekében.

Bevezetés

Diplomamunkám alapfeltevése, hogy a startupok vonzó munkahelyi környezetet teremtenek a fiatal tehetségek számára, ebből kiindulva nagyon sok mai, a szervezeteket jellemző trend hozzájuk köthető. A startup és a tradicionális nagyvállalat szervezeti különbségei azonban határt is szabnak annak, hogy egy nagyvállalat mit tud átvenni a startupok gyakorlataiból. Kutatásom célja felderíteni, hogy a fiatal generációkat milyen értékajánlattal lehet bevonni egy szervezetbe, és milyen szervezetfejlesztési irányok jelölhetők ki a magyarországi munkáltatók számára, hogy a jelenlegi trendeket figyelembe véve képesek legyenek életben maradni és szervezetileg megújulni.

A digitális forradalom által előidézett gazdasági, társadalmi és ipari átalakulás egy új paradigmát hozott a munka és a szervezetek világába. A startupok és az Y, Z generáció már eleve ebbe a környezetbe születtek bele, ezért az ő szemléletmódjuk és viselkedésük szolgált kiindulópontként. A startupok a munkáltatói példamutatás, az Y és Z generáció pedig a munkaerő utánpótlás szempontjából kulcsszereplők a jövőállóság témakörében.

Kutatási kérdéseim a következők voltak:

1. Mit tudnak a nagyvállalatok átvenni a startupoktól, hogy lépést tudjanak tartani a gyorsan változó világgal? Érdemes-e átvenni tőlük gyakorlatokat vagy más megközelítés szükséges?
2. Milyen eszközökkel lehet a fiatal tehetségeket bevonni?
3. Hogyan tud egy tradicionális nagyvállalat hitelesen „fiatalossá” válni és megtartani a fiatal munkaerőt?
4. Mik az innováció és a jövőállóság lehetőségei egy tradicionális nagyvállalat életében?

A kérdéskört két oldalról vizsgáltam: egyrészt mit ajánlanak a különböző szervezetek mint munkáltatók a fiatalok számára, másrészt mik a fiatalok igényei a munkáltatóval és a munkahellyel szemben. Kutatásom első része azt a célt szolgálta, hogy az online tartalmak, álláshirdetések elemzésével képet kapjunk a nagyvállalati stratégiákról, amik a fiatal tehetségek bevonását célozzák. Az online tartalomelemzés során elsősorban a munkáltatói márkaépítést tudtam vizsgálni, és hogy milyen eszközöket használnak a munkáltatók a fiatalok toborzására. Kutatásom

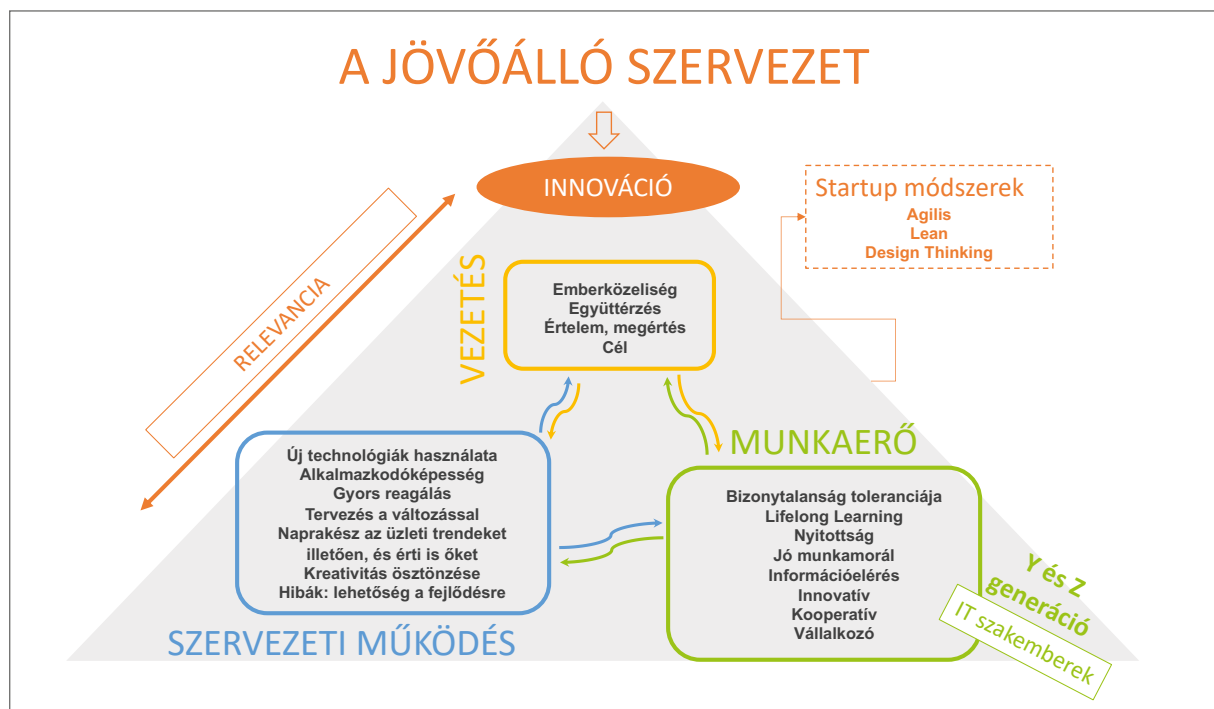
második részében egy online kérdőíves felmérést végeztem, hogy jobban megismerjem a fiatalok magyarországi munkáltatókkal kapcsolatos tapasztalatait, és megértsem, hogy mi fontos számukra a munkahelyen, milyen értékekkel lehet őket bevonni, mik vezetnek a felmondáshoz és mivel lehet őket megtartani. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy munkahelyválasztásnál a multikat vagy a startupokat részesítik-e előnyben, és ők maguk hogyan látják, mit vehetnének át a nagyvállalatok a startup kultúrából. Ebben az összefoglalóban az eredmények bemutatásánál a fiatalok értékpreferenciájára és munkahelyi tapasztalataira összpontosítottam, a magyarországi munkáltatókról alkotott képet elsősorban az ő szemüvegükön keresztül fogom bemutatni.

A fiatalok igényeinek és tapasztalatainak felmérése és azok vizsgálata a különböző szervezeti kultúrák sajátosságainak viszonyában lehetővé teszi azoknak a fejlesztési irányoknak a meghatározását, amik hasznosak lehetnek a nagyvállalatok számára a fiatal munkaerő bevonásában, megtartásában, szervezeti jövőállóságuk erősítésében.

A jövőálló szervezet

Mitől lesz egy szervezet jövőálló? A szakirodalom széles skálán vizsgálja, hogy milyen szervezeti formák és átalakulások szükségesek a szervezetek részéről ahhoz, hogy a jelenlegi, gyors ütemű technológiai fejlődés által vezérelt, folyamatosan változó világ igényeihez alkalmazkodni tudjanak. A különböző források alapján összegyűjtött szervezeti vonásokat és azok egymással összefüggő rendszerét a következő ábra foglalja össze:

1. ÁBRA: A JÖVŐÁLLÓ SZERVEZET ÖSSZETEVŐI



Forrás: saját készítés az összegyűjtött szakirodalom alapján

A jövőállóság egyik kulcseleme és fő mozgatórugója az innovációs képesség: a vállalatok versenyképességének fenntartásához a vezetőknek olyan szervezeti kultúrát kell kialakítaniuk, ami támogatja és ösztönzi az innovatív potenciált a szervezeten belül (Anning-Dorson, 2021; Maier et al., 2014, hivatkozta Zemanova et al., 2022). Az információ nagy mennyiségű és gyorsütemű áramlása miatt kiemelten hangsúlyos érték lesz még a relevancia, ami összetartja a szervezetet, és segíti abban, hogy erőforrásait a céloknak megfelelően optimalizálja. A szervezet maga pedig a vezetés,

a munkaerő és a szervezeti működés összhangjában kell hogy működjön. Mindhárom egységnél azok az értékek értékelődnek fel, amik hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet rugalmasan tudjon alkalmazkodni a változékony körülményekhez.

Az automatizációs folyamatok és a mesterséges intelligencia fejlődése következtében az emberi tényező fontossága megkérdőjeleződik a munkavégzésben, Palsule és Chavez (2020) szerint azonban a digitális technológia világában éppen hogy felértékelődik az emberközelség a szervezeti vezetés szempontjából. A 21. századi vezetőknek a cél, az együttérzés és az értelem hármas összhangjában kell vezetniük a jövő szervezetét. (1) Az együttérzés erősíti a valahova tartozás érzését a munkavállalóban, ezáltal hozzájárul ahhoz, hogy érdekelt legyen a szervezeti célok megvalósításában. (2) Az értelem és a megértés motivációt ad és elősegíti az eredményesebb munkavégzést. (3) A cél pedig azért fontos, hogy tudjuk, miért csináljuk azt, amit csinálunk, irányt és egyértelműséget ad, helyes cselekvésre ösztönöz és alkalmazkodásra ad lehetőséget a gyorsan változó világban.

A munkavállalóknál a változékony-sághoz való alkalmazkodást elősegítő tulajdonságok mellett megjelenik a vállalkozói attitűd fontossága. Eric Ries (2017) szerint a modern vállalatban belül mindenkinek megvan a lehetősége arra, hogy vállalkozó legyen: a szervezet tiszteli és értékeli a munkavállalóit és ötleteiket. Emellett fegyelmezetten végzi alaptevékenységét (ami szükséges az innovációhoz), de a vállalkozói menedzsment eszközeit használva küzd meg a rendkívüli bizonytalansággal.

Az emberi tényező az innováció szempontjából is nagy hangsúlyt kap és felértékelődik a kreativitás. A vállalatok sikerének fontos részévé vált, hogy olyan vállalati kultúrát hozzanak létre, ami támogatja az innovációt és a kreatív viselkedést (Zemanova et al., 2022). A kreativitás ösztönzéséhez pedig szabadságra és rugalmasságra van szükség a merev szabályok, szigorúan ütemezett tervek és a túlzott ellenőrzés helyett. Ha egy szervezet próbál innovatívnak, rugalmasnak és nyitottnak tűnni, de a valóságban a régi berögződések mentén működik, csak egy helyben toporog, és fennmaradása továbbra is veszélyben van.

Kegan és Laskow Lahey (2019) fejlődépszichológiai megközelítésében azok a másodtevékenységek, amik arra irányulnak, hogy jobb színben tüntessük fel magunkat, és egyúttal saját hiányosságainkat, hibáinkat és gyengeségeinket elfedjük, erőforrás-vesztést okoznak és a hatékonyság rovására mennek. A szerzőpáros tudatosan fejlődést ösztönző szervezeteknek, az angol rövidítése szerint DDO-knak (Deliberately Developmental Organization) nevezte azokat a szervezeteket, akik egy olyan szervezeti kultúrát képesek teremteni, ahol a gyengeségre mint előnyre, a hibára mint lehetőségre tekintenek, a fejlődés érdekében ugyanis szükséges feltárni a szervezet sebezhetőségét.

Ezek alapján inkább egymást erősítő és egymással összefüggő értékekről beszélhetünk, mintsem bevett, és könnyen lemásolható gyakorlatokról; a helyes gyakorlatok kialakításához pedig elengedhetetlen magának a szemléletmódnak az elsajátítása, ami jövőállóvá teszi a szervezeteket.

A startup kultúra fogalma és hatása

A startup mint újfajta vállalkozásforma felülírta a szervezeti működés, vállalatirányítás és munkakörnyezet korábban ismert és használt értelmezési kereteit, működését a digitális kor állandó változásainak rendeli alá. Az ehhez szükséges feltételek megteremtéséhez sajátos szervezeti keretek kialakítására törekszik, amit a gyorsaság, a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség elve vezérel. Ezek alapján a startup fogalmát már nemcsak magára az innovatív vállalkozásra használjuk, hanem a szervezeti kultúrára is (Magosi, & Németh, 2014). Az innovációt ösztönző, startup-jellegű szervezeti kultúra nagyvállalati megvalósításában a Google sokak számára példaképpé vált, de számos más szilícium-völgyi technológiai nagyvállalat esetében is használjuk a startup kultúra kifejezést (Facebook, Amazon, Yahoo stb.). Általánosan megfogalmazva a startup kultúra olyan

munkakörnyezetre utal, ami a problémamegoldást, a nyílt kommunikációt és a lapos hierarchiát helyezi előtérbe (Lee, 2014). A tradicionális nagyvállalati kultúrát ezzel szemben hierarchikus top-down (felülről lefele) struktúra jellemzi, tervek és előírások alapján működik, ami kevesebb rugalmasságot enged mind a kommunikációban, mind a problémamegoldás terén.

A startup kultúrával rendelkező nagyvállalatok egyik legfontosabb közös tulajdonsága, hogy a növekedés és a változásokhoz való alkalmazkodás érdekében az innovációt beépítik a szervezet életébe, így az szerves részét képezi működésüknek (Magosi, & Németh, 2014). A startupok hatására az innováció fogalma összekapcsolódik a vállalkozói szemlélettel és a független, elhatárolt, szabad gondolkodással.

Ries (2017) megállapításai alapján is látszik, hogy a régimódi vállalatoknak nagyon sok olyan eleme van, ami a látszatra irányul és a hatékonyság szempontjából erőforrás pazarlásnak mondható, emiatt ezek a berögződések csak még inkább nehezítik a nagyvállalatok előre mozdulását. A startupok megtaníthatják az idősebb vállalatoknak, hogy hogyan mozogjanak gyorsabban, hogyan vállaljanak nagyobb kockázatokat és hogyan tanuljanak a hibáikból (Stengel, & Post, 2017). Ebből a megközelítésből a nagyvállalatok átvehetnek gyakorlatokat a startupoktól, aminek segítségével olyan környezetet és kultúrát tudnak kialakítani, ami ösztönzi az innovációt és alkalmazkodó-képesebbé teszi a vállalatot a modern világban.

Startup módszerek: agilis, lean, design thinking

A mára divatossá vált agilis, lean és design thinking megközelítéseket gyakran emlegetik startup módszerekként, és egyre inkább jellemző az a trend, hogy a nagyvállalatok próbálják ezeket átvenni és beépíteni saját szervezeti kultúrájukba. Ezek alkalmazásánál azonban nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy a jövőállóság szempontjából és a kor kihívásaihoz való alkalmazkodásban nem a módszereken és gyakorlatokon van a hangsúly, hanem a szemléletmódon.

Az új üzleti szereplőknek gyorsan kell alkalmazkodniuk a változásokhoz, ezért a startup kultúrához jellemzően hozzátartozik az agilitás, vagyis az agilis projekt menedzsment (APM) szellemisége és módszertana. Az agilis vezetési kultúrában leggyakrabban a támogató vezetés (servant leadership) gyakorlatát alkalmazzák, ahol a vezető a csapat részéről felmerülő igények és problémák megértésén és kezelésén keresztül, vagyis a csapat szolgálatával éri el azt, hogy a csapat a leghatékonyabban és leggyorsabban tudjon teljesíteni. A támogató vezetők a cél, az emberek és a folyamat hármasságában vezetik a csapatot:

1. Cél: A cél meghatározása a csapat részvételével történik, ezáltal érhető el, hogy elköteleződjenek és összetartsanak a közös cél megvalósításában.
2. Emberek: A csapat tagjainak ösztönzéséhez egy támogató környezet kialakítása, ahol mindenki lehet sikeres.
3. Folyamat: Kis időközönként reflektálás a termékre és a folyamatra az elért eredmények tükrében. (Project Management Institute, 2018)

A lean a startupok vonatkozásában egy olyan vállalatirányítási, szervezeti működési módszert jelent, aminek a lényege, hogy megszabadítsa a folyamatot azoktól a felesleges elemektől, amik csak veszteséget okoznak. A lean módszer ezt azáltal próbálja kiküszöbölni, hogy a vevői értékeknek megfelelően fejleszti a folyamatokat és a céloknak megfelelően alakítja ki (Lean Enterprise Institute Hungary, 2023). A hagyományos nagyvállalati vezetéssel szemben a lean vezető nemcsak utasításokat ad, hanem jól ismeri munkatársai képességeit és értékeit, megérti az összefüggéseket, és azok alapján támogatja a dolgozókat céljaik elérésben.

A lean össze is kapcsolódik az agilissal: a lean startup egyik módszertana az agilis fejlesztés. A lean vevőközpontúsága és az agilis idő- és erőforrás-hatékony szemlélete olyan környezetet teremt,

ami lehetővé teszi a startupok számára, hogy létrehozzák az MVP-jüket (minimum viable project), vagyis a legkorábbi használható fázisban lévő prototípusát terméküknek, amit aztán tesztelhetnek (Blank, 2013).

Az agilis és a lean mellett a design thinking szellemisége is megjelenik a startupoknál, aminek középpontjában a felhasználó áll, és a problémák kreatív, a megszokottól eltérő megoldására törekszik. Ez a megközelítés az empátiát, az integráló gondolkodást, az optimizmust, a kísérletezőkedvet és az együttműködést tekinti értéknek, hiszen ezek szükségesek ahhoz, hogy egy design thinker több nézőpontból is képes legyen látni és elképzelni a világot (Brown, 2008).

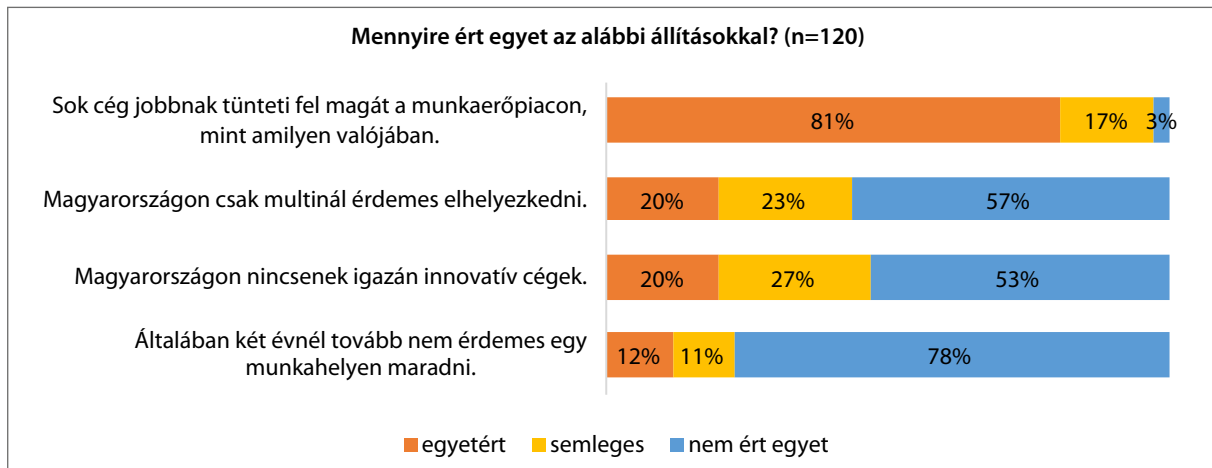
A kutatás módszertana

A fiatalok munkahelyi preferenciáinak megismeréséhez egy primer kvantitatív kutatást végeztem, online kérdőíves módszerrel egy 120 fős mintán, ahol a válaszadók 18-39 éves magyar fiatalok voltak. A kérdőív a demográfiai kérdésekkel együtt összesen 38 kérdésből állt, ami egy átfogó képet ad a fiatalok munkahelyi értékpreferenciáiról az alábbiak mentén: mi fontos számukra a munkahelyen, és mennyire érzik úgy, hogy azt megkapják; milyen az ideális munkahely számukra; milyennek látják a különböző szervezeteket; kik a preferált és innovatívnak tartott magyarországi munkáltatók, és kik azok, akik szerintük bárhogy próbálkoznak, nem képesek fejlődni; milyen tapasztalataik vannak a munkáltatókkal, mik a munkahelyváltás okai és mivel lehet őket megtartani. A kérdőívet kitöltők 62%-a nő volt, 38% férfi. A 30-39 éves korosztályt nagyobb arányban (62%) sikerült elérni, mint a 18-39 évest (38%). Végzettséget tekintve 72% rendelkezik felsőfokú, 28% középfokú végzettséggel. A mintán belül erősen felülreprezentáltak a budapestiek (56%) és az IT területén dolgozók (28%), de azt gondolom, hogy a téma szempontjából ezek a csoportok kiemelt jelentőséggel bírnak, ezért a legrelevánsabb válaszokat tőlük kapjuk. A nagyszámú IT oldalról érkező kitöltők lehetővé tették, hogy egy bontóváltozó segítségével megvizsgáljam, hogy az egyes kérdések mentén az IT szakemberek preferenciái miben térnek el a más területeken foglalkoztatottakétól. Ennek a célcsoportnak a bevonása rendkívül nagy jelentőséggel bír a szervezeti fejlődés szempontjából, hiszen a digitalizációs korban az innováció összekapcsolódik a technológiai fejlődéssel, ahhoz pedig elengedhetetlen a jól képzett IT munkaerő, akinek a bevonása és megtartása rendkívül nagy kihívást jelent a legtöbb munkáltató számára.

A magyarországi munkáltatók általános megítélése a fiatalok körében

Annak mérésére, hogy a magyarországi fiatalok hogyan látják saját munkaerőpiaci környezetüket, attitűdvizsgálatos kérdéseket használtam. Az eredmények alapján azonnal kitűnik az az általános vélekedés, hogy sok cég jobbnak tünteti fel magát a munkaerőpiacon, mint amilyen valójában. A válaszadók 81%-a egyetért ezzel az állítással. Azt is megállapíthatjuk, hogy a fiatalok döntő többsége nem csak a multikban lát potenciált, ha munkahelykeresésről van szó: a megkérdezettek 57%-a nem ért egyet azzal, hogy Magyarországon csak multinál érdemes elhelyezkedni. Pozitívabb képet mutatnak a számok az innovatív munkahelyek jelenlétével kapcsolatban: a válaszadók több mint fele nem értett egyet azzal, hogy Magyarországon nincsenek igazán innovatív cégek. Emellett úgy tűnik, hogy a 18-39 éves munkavállalók hosszabb távra terveznek egy munkahellyel: rendkívül magas arányban (78%) nem értettek egyet azzal, hogy két évnél tovább nem érdemes egy helyen maradni.

2. ÁBRA: A MAGYARORSZÁGI MUNKAERŐPIACI HELYZET ÁLTALÁNOS MEGÍTÉLÉSE

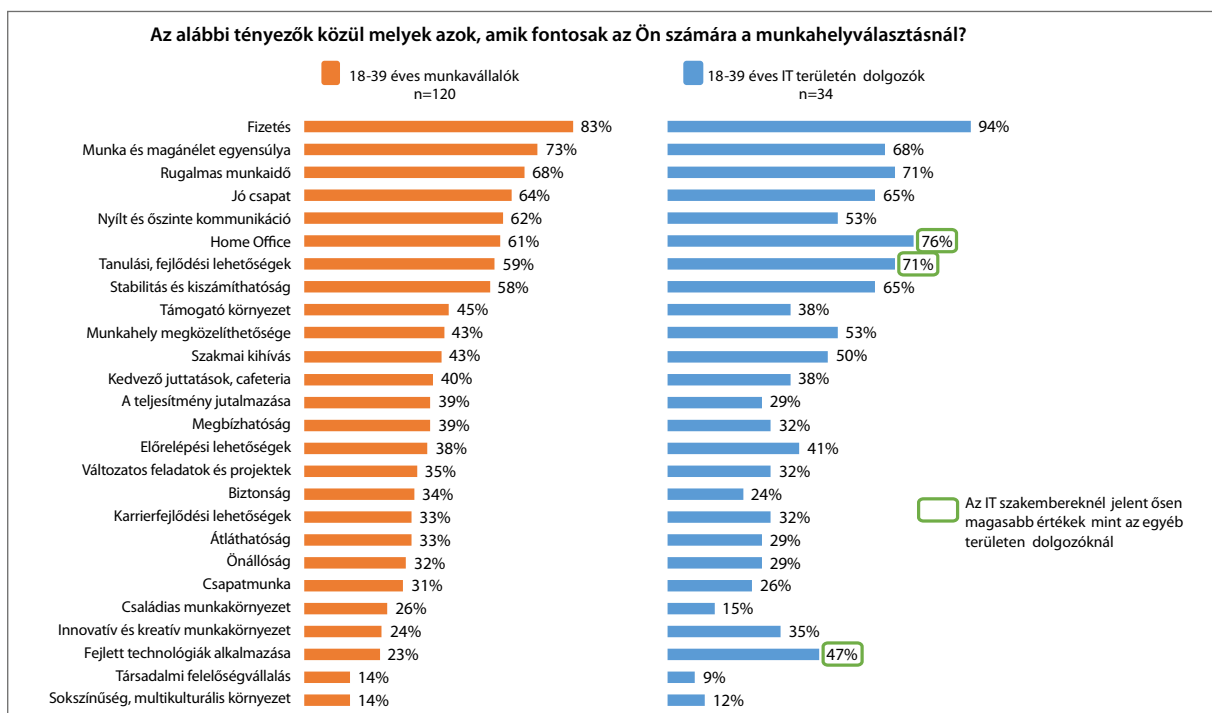


Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

A fiatalok munkahelyi értékpreferenciái

A fiatalok munkahelyválasztásának elsődleges szempontja a fizetés, ezt követően fontosnak tartják, hogy milyen munkakörülmények között dolgoznak: a rugalmasság, valamint a munka- és magánélet egyensúlya kiemelt jelentőséggel bírnak abból a szempontból, hogy mennyire érzik jól magukat egy munkahelyen. A kutatási eredményekben hangsúlyos a home office kérdése, ami kiemelt fontosságú az IT területén dolgozók számára. A nyitott kérdések alapján a távmunka előnyei is a rugalmas munkaidővel és a munka és magánélet összeegyeztetésével hozhatók összefüggésbe. A munkakörülmények után a munkahelyi személyes kapcsolatokra vonatkozó igényeik jelennek meg: a jó csapat és a nyílt kommunikáció fontossága. Az IT szakemberek előnyben részesítik a szakmai fejlődésre, tanulásra irányuló lehetőségeket a személyes kapcsolatoknál.

3. ÁBRA: MI FONTOS A MUNKAHELYVÁLASZTÁSNÁL?



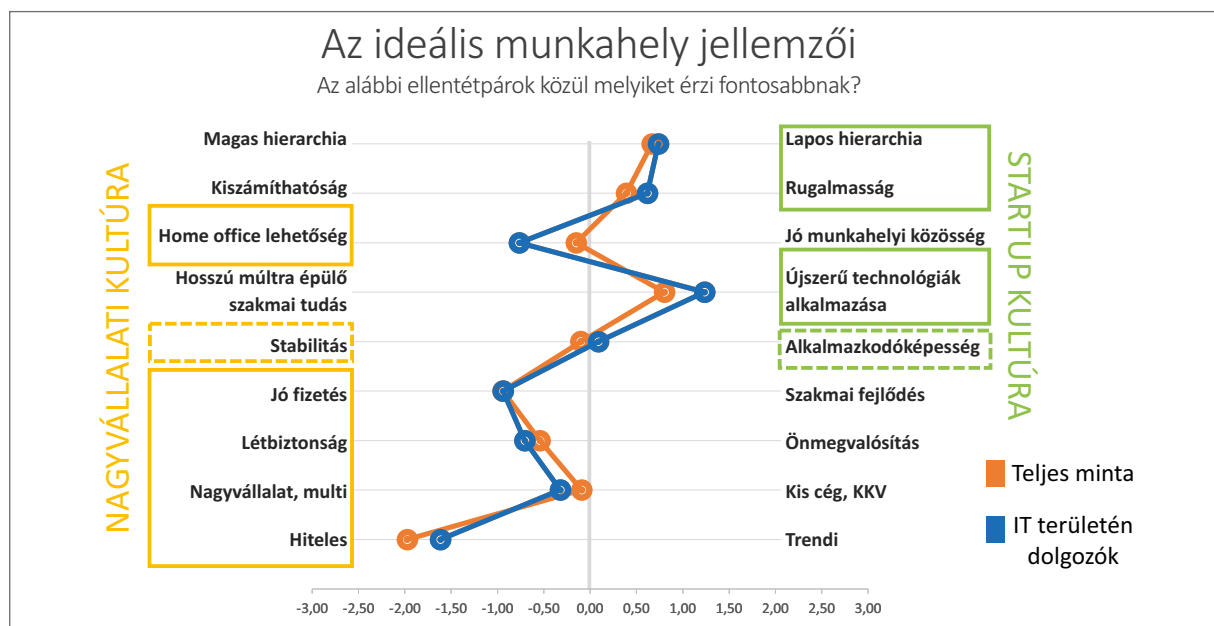
Forrás: saját készítés a kérdőív adatai alapján

A fiatalok többnyire elégedettek ezekkel az értékekkel a munkahelyükön: az látszik, hogy a sokat emlegetett home office, rugalmas munkaidő és a munka és magánélet szintjén is magas az aktív 18-39 éves munkavállalók elégedettsége. A home office lehetőséggel 82%-os, a rugalmas munkaidővel 75%-os, a munka és magánélet egyensúlyával pedig 71%-os arányban elégedettek azok, akiknek ezek az értékek fontosak és jelenleg is dolgoznak. A fizetéssel ugyan nem elégedetlenek, de lehetne jobb is: a fizetést fontos tényezőnek tartó aktív munkavállalók kevesebb mint fele (45%) érzi úgy, hogy a jelenlegi fizetése megfelelő. A nyílt és őszinte kommunikációnál viszont már magasabb az elégedetlenebbek aránya (28%), és a fizetéshez hasonlóan itt is csak 43%-os elégedettséget láthatunk. Az IT területén dolgozóknál az egyes preferenciák mentén is magasabb elégedettségi arányok mutatkoznak, és szemmel láthatóan kevesebb az elégedetlenek aránya az egyes értékek mentén.

Értékpreferenciák a nagyvállalati és a startup kultúra tükrében

A nagyvállalati kultúra és a startup kultúra értékeinek összehasonlításához elsősorban egy szemantikus differenciálskálát használtam, ahol a válaszadóknak a két ellentétes érték között kellett elhelyeznie a jelölőpontot egy hétfokozatú skálán aszerint, hogy mennyire érzik fontosnak a munkahelyen. Néhány attitűdvizsgálatos kérdés is ehhez a témához tartozik, ezért az ellentétpárok közötti választások bemutatása után ezekre is kitérek.

4. ÁBRA: NAGYVÁLLALATI ÉS STARTUP KULTÚRA ÉRTÉKEI

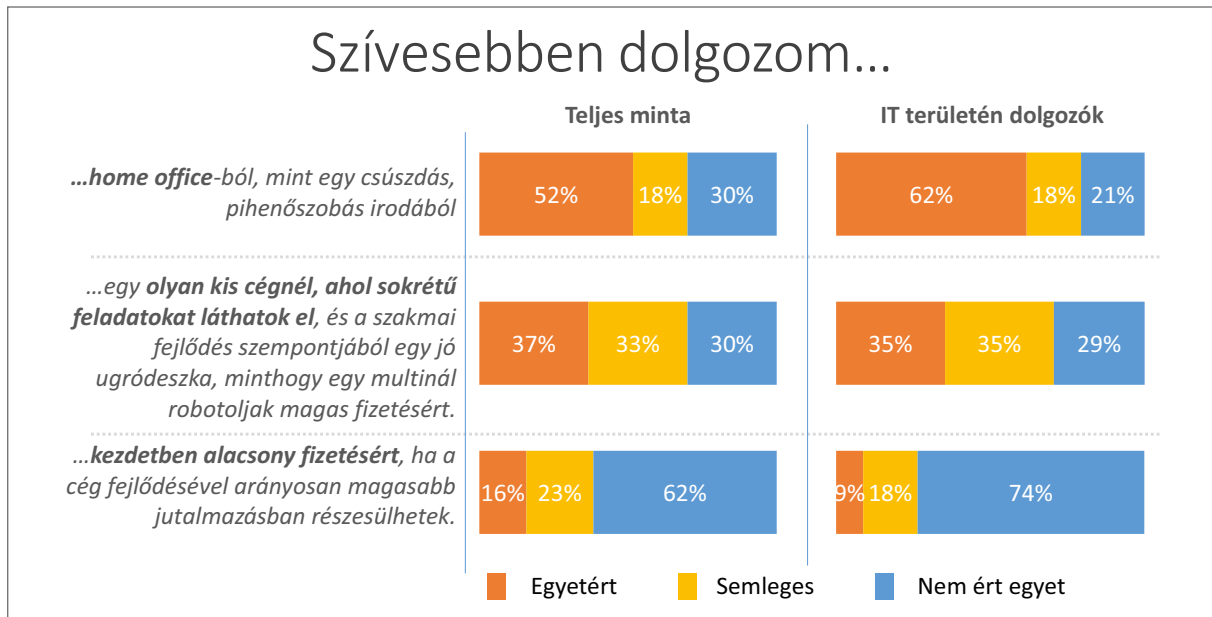


Forrás: saját készítésű ábra a kérdőív adatai alapján

Az értékpreferenciákat vizsgálva azt mondhatjuk, hogy a magyarországi fiatalok inkább egyfajta aranyközéputat keresnek a nagyvállalati kultúra és a startup kultúra között: egyszerre jellemző rájuk a biztonságkeresés, ami elsősorban a létebiztonságra irányul, és a rugalmasságra és az újszerű technológiák alkalmazására való igény. Inkább a lapos szervezeti berendezkedést preferálják, de nem utasítják el a hierarchiát. A home office fontosabb a munkahelyi közösségnél, a stabilitást és alkalmazkodóképességet pedig vélhetően nem tartják egymást kizáró tényezőknél. A hitelesség azonban nagy értékkel bír számukra, és fontosabb, mint egy trendi cégnél dolgozni. Az IT szakembereknél annyit érdemes megjegyezni, hogy a home office és az újszerű technológiák alkalmazása sokkal fontosabb számukra, mint a más területen dolgozó fiatal munkavállalóknak.

A válaszadók attitűdjei azt tükrözik, hogy a startup mint munkahely nem vonzó számukra: A home office fontosságát még a csúszdás, pihenőszobás iroda sem tudja felülmúlni. A kisebb cég által nyújtott változatos feladatokat és a szakmai fejlődést azonban előnyben részesítik a multik egyhangúbb, de magas fizetéssel járó lehetőségeinél. Ezzel szemben a kockázatvállalási hajlandóság alacsonynak mondható egy induló vállalkozásnál történő munkavállalás esetében. A fizetés ismét hangsúlyosabbá válik, ha az a cég fejlődéséhez van kötve: úgy tűnik, a fiatalok nem hisznek a magyarországi kisvállalkozások növekedésében és inkább a biztosat keresik. Ugyanezek igazak az IT területén dolgozókra is, csak szélsőségesebb értékekkel a home office-t és az új vállalkozásnál történő elhelyezkedést illetően.

5. ÁBRA: ATTITŰDVIZSGÁLAT MULTI VS. STARTUP A TELJES MINTÁN

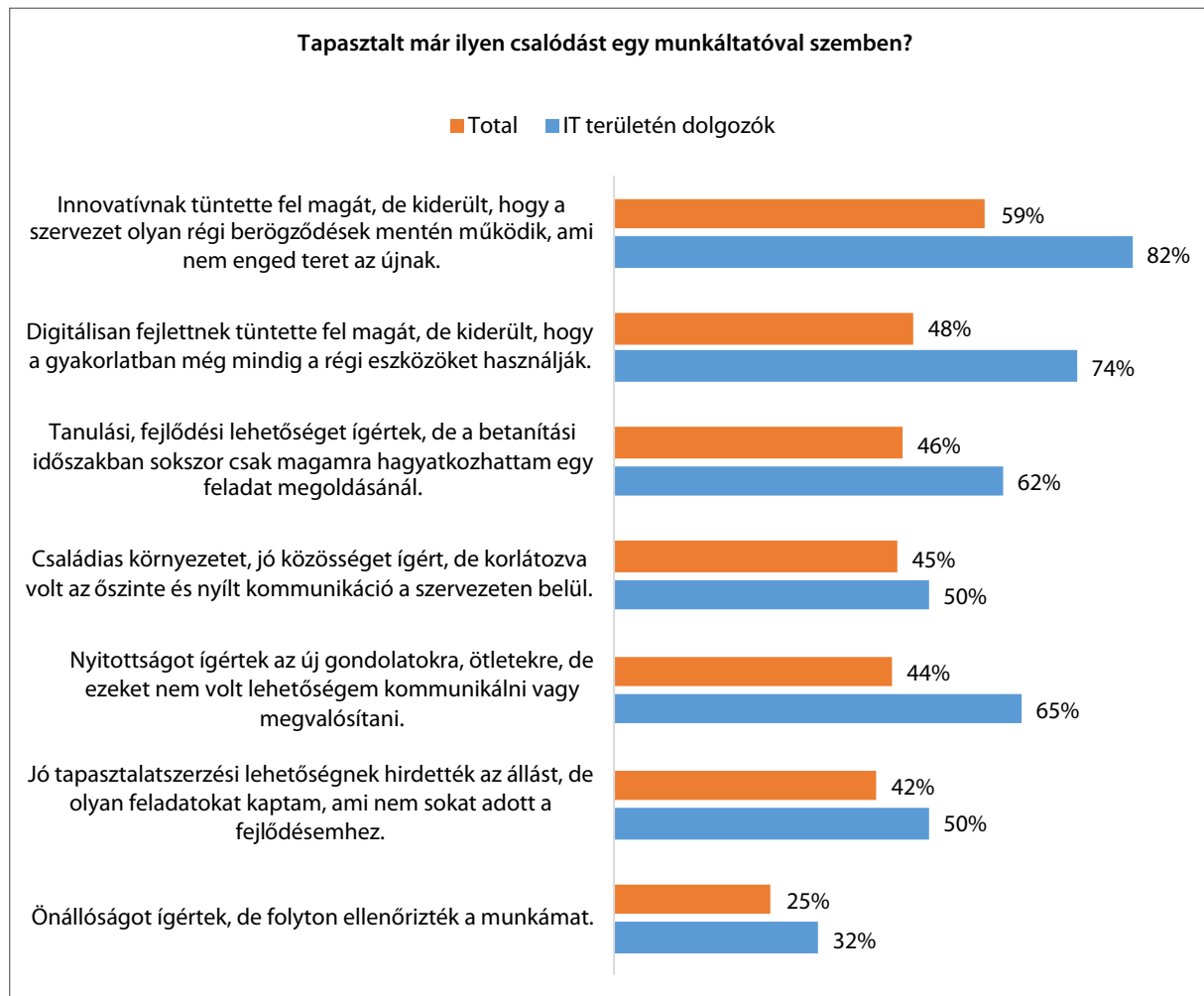


Forrás: saját készítésű ábra a kérdőív adatai alapján

Munkahelyi tapasztalatok

A kutatás eredményei igazolják, hogy a magyarországi munkaerőpiacon gyakori probléma, hogy a munkáltatók pozitívabb képet mutatnak magukról kifelé, mint amit a munkavállalók a valóságban a szervezeten belülről tapasztalnak. A fiatal munkavállalók gyakran szembesülnek hamis szervezeti kommunikációval az innovációt, a digitális fejlettséget, a tanulási, fejlődési lehetőségeket, a jó közösséget, a nyitottságot és a szakmai fejlődést illetően. A válaszadók legalább 40%-os arányban tapasztalták már ezeket, 35%-uk az önállósággal kapcsolatos hamis ígérettel együtt legalább ötöt tapasztalt már ezekből a magyarországi munkaerőpiacon. Az IT területén dolgozókra még inkább jellemző, hogy ezekkel a problémákkal szembesülnek, és náluk kimagaslóan nagy volt azok aránya, akik azt tapasztalták, hogy egy cég digitálisan fejlettnek tüntette fel magát, miközben elavult technológiákat, régi eszközöket alkalmaztak a gyakorlatban. Emellett a legtöbbit tapasztalt negatív munkavállalói élmények a be nem tartott ígérekhez, az operatív szinten politikai szemléletű vezető alkalmazásához, a rugalmasság és az emberséges bánásmód hiányához köthetők. Viszonylag magas arányban mondtak már fel a fiatal válaszadók, amikor ezeket tapasztalták a munkahelyeken.

6. ÁBRA: TAPASZTALTA-E MÁR A MUNKÁLTATÓK BE NEM TARTOTT ÍGÉRETEIT?



Forrás: saját készítésű ábra a kérdőív eredményei alapján

A fiatal munkavállalók kitartónak tűnnek, ha arról kérdezzük őket, hogy mennyi az ideális időtartam, amit érdemes egy pozícióban eltölteni. Több mint kétharmaduk szerint ez az időtartam 3-5 év, és a 30 alattiak is így gondolják. Tény azonban, hogy az elmúlt két évet nézve a válaszadók több mint fele váltott munkahelyet, de ez magyarázható az elmúlt évek eseményei által hozott munkaerőpiaci bizonytalansággal is. A fiatal munkavállalók felmondásai mögött húzódnó elsődleges motivációs tényezők a jobb lehetőségek és a magasabb fizetés. A szervezetfejlesztés szempontjából fontos felfigyelni azonban arra is, hogy a vezetőkkel szembeni elégedetlenség, a szakmai fejlődés és előrelépési lehetőségek hiánya és a toxikus munkakörnyezet is gyakori felmondási okok.

7. ÁBRA: FELMONDÁSI OKOK A SZABADSZAVAS VÁLASZOK ALAPJÁN



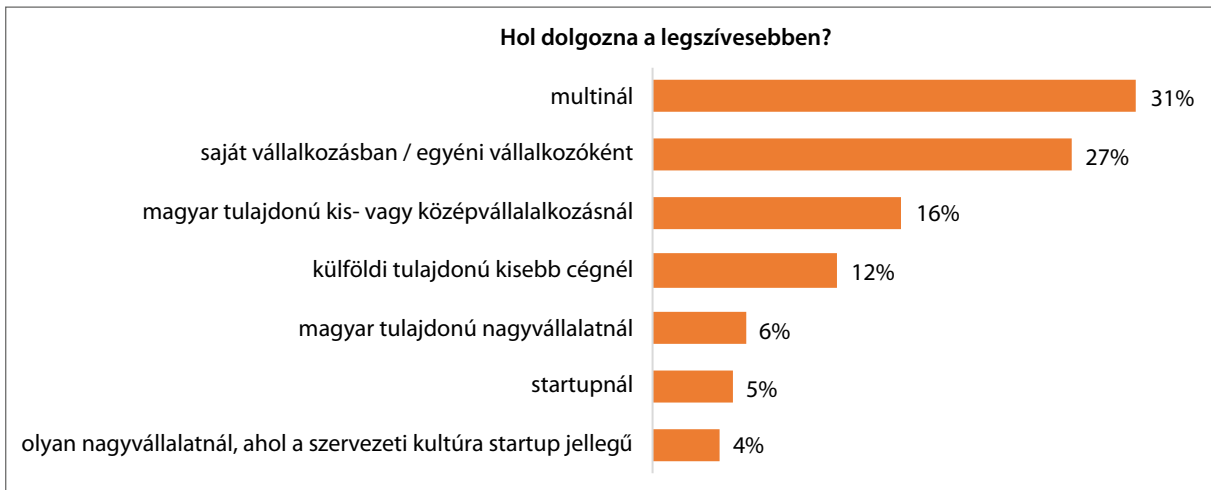
Forrás: saját ábra a kérdőív alapján

A zárt kérdésre kapott válaszokból azt látjuk, hogy a 18-39 éves válaszadók legnagyobb arányban a fizetéssel való elégedetlenség miatt mondtak már fel (64%), és csak ezt követi az, hogy jött egy számukra jobb lehetőség (59%). A harmadik leggyakoribb ok a vezetővel, vezetési stílussal való elégedetlenség (58%). A megbecsülés hiánya a válaszadók felénél meghatározó tényező volt még korábbi felmondásuknál. Magas arányban szerepelt még a szakmai fejlődés lehetőségének hiánya, a túlterheltség és az előrelépési lehetőségek hiánya, mint felmondáshoz hozzájáruló munkahelyi körülmény.

Preferált szervezettípusok

Össességében azt mondhatjuk, hogy a startupoknál a munkavállalási kedv eléggé alacsony a fiatal munkavállalók körében. Legszívesebben multinál dolgoznának, ahol stabilitás és magas fizetés várja őket, de rendkívül sokan vágnak a vállalkozói létre is: vágnak arra, hogy a saját kezükbe vehessék sorsukat, véghez tudják vinni saját döntéseiket, ők maguk oszthassák be idejüket és ne másnak keressék a pénzt, hanem saját maguknak.

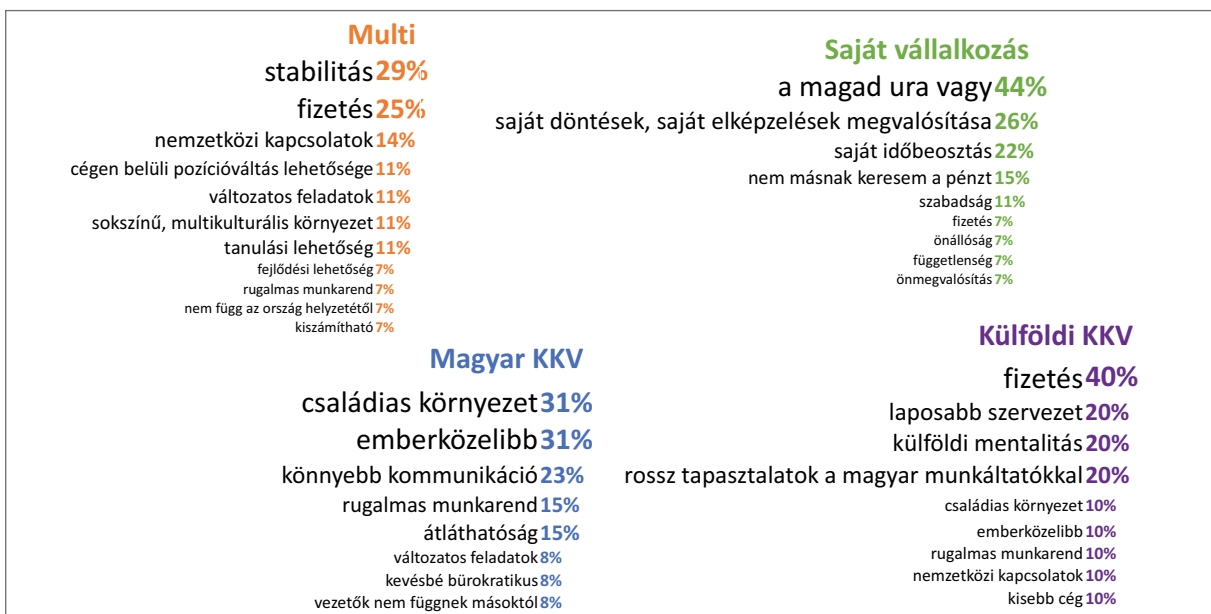
8. ÁBRA: MILYEN TÍPUSÚ SZERVEZETNÉL DOLGOZNA A LEGSZÍVESEBBEN?



Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

Egy nyitott kérdésben rákérdeztem arra is, hogy miért azt a szervezettípust favorizálják, amit az előző kérdésben válaszoltak. A válaszok ugyan alacsony elemszámúak (multi: 28; saját vállalkozás: 27; magyar KKV: 13; külföldi KKV: 10), de segítenek rámutatni, hogy mit tartanak vonzóknak a fiatalok az egyes szervezettípusokban. Az alábbi ábrán a 7%-nál többet említett válaszok láthatók.

9. ÁBRA: MIÉRT ENNÉL A SZERVEZETTÍPUSNÁL DOLGOZNA A LEGSZÍVESEBBEN? (SZABADSZAVAS VÁLASZOK)



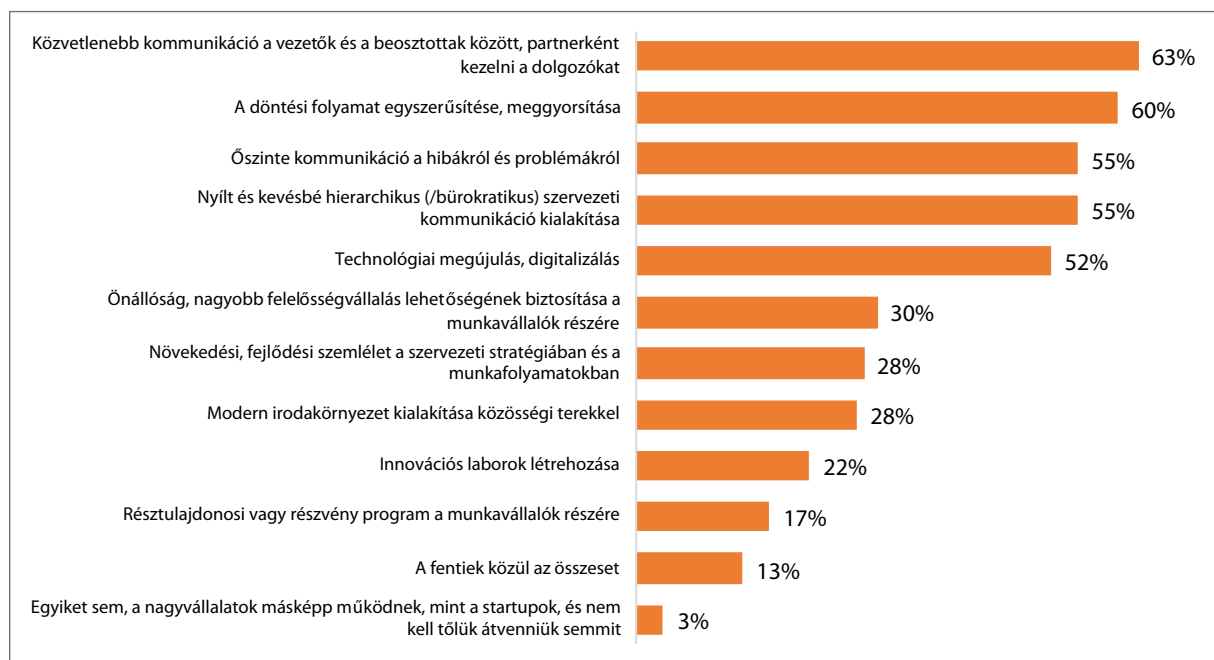
Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

Szembetűnően sokan vágnak a vállalkozói létre, a nyitott kérdésekből adott válaszokból arra következtettek, hogy ennek egyik lehetséges oka a magyarországi munkáltatókkal szerzett rossz tapasztalatok. A szabadszavas válaszok alapján a fiatalok számára azért vonzó a saját vállalkozás, mert vágnak arra, hogy a maguk urai lehessenek, saját döntéseiket véghez tudják vinni, ötleteiket megvalósítani, ők maguk oszthassák be idejüket és ne másnak keressék a pénzt, hanem saját maguknak. Ezen kívül többször említették a szabadság, önállóság és függetlenség fogalmait a válaszok között. A multiknál a stabilitás és a fizetés a legnagyobb érték, amit a fiatal munkavállalók számára biztosítani tudnak. Emellett a nemzetközi kapcsolatok építése és a sokszínű multikulturális környezet is nagy hangsúlyt kap. A cégen belüli pozícióváltás lehetősége és a tanulási lehetőségek kaptak még többszöri említést a multi előnyeinel. A magyar kisvállalkozásokat preferálók a családi környezetet és emberközelséget emelték ki pozitívumként, emellett úgy látják, hogy a kisebb vállalkozásoknál könnyebb a kommunikáció, rugalmasabb a munkarend és átláthatóbb, mint egy nagyvállalat. A külföldi KKV-kat választók úgy látják, hogy ez a típus ötvözi a kis cégek és a multik előnyeit: jobban fizetnek, mint a magyar cégek, és laposabb a szervezet, mint egy multinál. Többen említették, hogy a külföldi mentalitás szimpatikusabb számukra, és hogy jobban bíznak a külföldiekben, mint a magyar cégekben saját tapasztalataik alapján.

Értékek, amit a nagyvállalat átvehet a startupoktól

A fiatal munkavállalók elsősorban a szervezeten belüli kommunikációban, a döntési folyamatokban és a technológiai fejlődésben látják azokat az elemeket, amit a nagyvállalatoknak át kellene venniük a startupoktól. A 18-39 éves munkavállalók szükségét érzik, hogy közvetlenebb (partneri) kommunikáció legyen a vezetők és a beosztottak között, a hibákról és a problémákról őszintén tudjanak beszélni és általánosságban nyílt és kevésbé hierarchikus kommunikáció jellemezze a szervezetet. A döntési folyamat egyszerűsítése és gyorsítása és a technológiai megújulás, digitalizálás problémája is két olyan terület, amiben a nagyvállalatok a fiatalok visszajelzései alapján tanulhatnak a startupoktól. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a 18-39 éves magyar munkavállalók válaszai összhangban vannak az agilis és a lean alapszemléletével.

10. ÁBRA: MIK AZOK AZ ELEMEEK, AMIKET A NAGYVÁLLALATOKNAK ÁT KELLENE VENNIÜK A STARTUPOKTÓL SAJÁT MEGÚJULÁSUK ÉRDEKÉBEN?



Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

Szervezetfejlesztési irányok a kutatási kérdések mentén

1. Mit tudnak a nagyvállalatok átvenni a startupoktól, hogy lépést tudjanak tartani a gyorsan változó világgal?

Az alapvető értékek, amit a nagyvállalat átvehet a startup kultúrából: (1) laposabb, nyílt és őszinte szervezeten belüli kommunikációt, (2) a döntési folyamatok egyszerűsítését és (3) a technológiai fejlődést. Ezek az értékek összhangban vannak az agilis és a lean szemléletével, ezért a nagyvállalatok meríthetnek azokból.
2. Milyen eszközökkel lehet a fiatal tehetségeket bevonítani?

A fiatalokat motiváló fizetésekkel és juttatásokkal, rugalmas munkarenddel és munkaidővel, a munka és magánélet egyensúlyának biztosításával, home office lehetőséggel, összetartó csapatszellemmel és nyitott kommunikációval lehet bevonítani egy munkahelyre. Az IT szakemberek esetében az ösztönző fizetés mellett érdemes külön figyelmet fordítani a home office, a szakmai fejlődés, tanulási lehetőségek és az igényeiknek megfelelő technológiai eszközök biztosítására. Érdemes az erőforrásokat úgy csoportosítani, hogy a fejlődést vagy ösztönzést elősegítő munkakörökben, szervezeten belüli csoportokban ösztönzőleg tudjanak hatni a munkavállalókra.
3. Hogyan tud egy tradicionális nagyvállalat hitelesen „fiatalossá” válni és megtartani a fiatal munkaerőt?

Ahogy láthattuk, a magyarországi fiatalok vágnak a stabilitásra és a kiszámíthatóságra, és hosszú távon terveznek egy munkahellyel. A fiatal munkaerő megtartásához olyan munkakörnyezetet szükséges teremteni, ami rugalmasságot, a munka és magánélet egyensúlyát biztosítja számukra. A fiatalos értékek kevésbé köthetők fizikai tárgyakhoz, mint például egy babzsákfotel vagy csocsóasztal, sokkal inkább „fiatalos szemléletről” beszélhetünk, ami elsősorban a szervezeti kommunikációra irányul, és arra ahogy a szervezet kezeli saját munkavállalóit. A lean és az agilis szemlélet alapelveinek elsajátítása itt is a szervezetek segítségére lehet. Emellett fontos hangsúlyozni a fókusz áthelyezését a trendkövetési, megfelelési magatartásból a szervezet valós értékeire, és azokhoz mértén meghatározni célokat, stratégiai lépéseket. A fiatalok is a stabilitást keresik a bizonytalan és folyton változó környezetben, ezért fontos, hogy a munkáltatók tervezetten, átgondoltan és jól irányzott lépésekkel működjenek.
4. Mik az innováció és a jövőállóság lehetőségei egy tradicionális nagyvállalat életében?

Az innováció szempontjából – ahogy a szakirodalom alapján bemutattam – fontos tényező, hogy milyen környezetet alakítanak ki a nagyvállalatok. A startup kultúrából átvett elemek erősíthetik ezt. A nagyvállalatoknak meg kell találniuk a hozzájuk illeszkedő módját annak, hogy hogyan tudják beépíteni az innovációt a szervezet mindennapjaiba. Az innovatív képességet pedig – ahogy a startup módszerek alapján is láthattuk, – a szabadságon és rugalmasságon alapuló szemléletmód alkalmazása ösztönzi. Az irányok pedig többfélék lehetnek: alkalmazhatnak innovatív vállalkozókat, indíthatnak cégen belüli startupot, áteshetnek egy teljes agilis transzformáció stb. A sikeresség szempontjából fontos, hogy először a szervezet felismerje, hogy melyik megoldás a leginkább testhezálló számára, mielőtt az éppen aktuális trendeknek megfelelően megkezdi az átalakulást.

Összefoglalás

Dolgozatomban részletesen megvizsgáltam a fiatalok munkahelyi értékpreferenciáit és tapasztalatait, ami alapján kijelölhetők kritikus pontok, amikre a munkáltatóknak érdemes odafigyelnie a szervezetfejlesztés során. Ezek alapján megállapítható, hogy a magyar fiatalok egyszerre keresik a biztonságot és a rugalmasságot a munkahelyen.

Ugyan az eredmények alapján a magyar fiatalok inkább biztonságra vágnak és nem startupnál szeretnének dolgozni, de a startupok által alkalmazott módszerek (az agilis és a lean szemlélete) összhangban vannak értékpreferenciáikkal, az ezekre való átállás vonzóbb munkahellyé teheti a nagyvállalatokat.

Gyakori probléma, hogy a szervezetek jobbnak tüntetik fel magukat, mint amilyenek valójában, és nincsenek meg az innovációhoz és fejlődéshez szükséges feltételek. A szervezeti hitelesség meg-alapozása elsődleges lépés kell hogy legyen a fiatalok bizalmának elnyeréséhez és a sikeres szervezetfejlesztéshez, csak ezt követően érdemes a startupok által alkalmazott gyakorlatokat átvenni. Emellett jól beazonosított, körülhatárolt és megfelelően kommunikált célokra van szükség és az erőforrások optimalizálására.

Irodalomjegyzék:

- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything: A faster, smarter methodology for launching companies may make business plans obsolete. [online] *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2023.04.17. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S. (2019). Why Companies Do „Innovation Theater” Instead of Actual Innovation. [online] *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2023.04.17. <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2023.04.18. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Kegan, R., & Laskow Lahey, L. (2019). *Mindenki kultúrája: Egy fejlődést ösztönző szervezet tudatos kialakítása*. Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Lean Enterprise Institute Hungary (2023). *A leanről*. <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/>
- Lee, K. (2014). *Startup Culture*. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/startup-culture>
- Magosi A., & Németh G. (2014). Vállalkozói kultúra fejlesztés nagyban. In: Lukovics M., & Zuti B., *A területi fejlődés dilemmái* (pp. 359-368). Szeged, Szegedi Tudományegyetem.
- Maier, A., Brad, S., Nicoară, D., & Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 645–648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.521>
- Palsule, S., & Chavez, M. (2020). *Emberközeli vezetés: Adjon újra célt a vállalkozásának!* Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Project Management Institute (2018). *Agilis gyakorlati útmutató*. Budapest, Akadémia Kiadó. doi: <https://doi.org/10.1556/9789630599488>
- Ries, E. (2017). *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. New York: Currency.
- Stengel, J., & Post, T. (2017). *Unleashing the innovators: how mature companies find new life with startups*. New York: Crown Business.
- Zemanova, B., Kotkova Striteska, M., & Zapletal, D. (2022). A Framework for Innovative Culture Identification. *Journal of Competitiveness*, 14(3), 191–208. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.03.11>