

## GENERÁCIÓK A MAGYAR HONVÉDSÉGNÉL MOTIVÁCIÓ ÉS MUNKAERŐ MEGTARTÓ KÉPESSÉG

### GENERATIONS IN THE HUNGARIAN DEFENSE FORCES MOTIVATION AND THE CAPABILITY OF RETAINING LABOR

**A jelek szerint a cégeknek a jövőben kiemelten nagy figyelmet kell fordítani a munkaerő megtartás problémájára. Hogyan lehet megtartani a legjobb munkavállalókat? Mi az a motiváló erő, amely megtartja a kulcsembereket többszörös fizetés vagy egyéb más juttatásokkal kecsegtető ajánlatok ellenére is? Alapigazság, hogy az alkalmazottak leghatékonyabban munkabérrrel, illetve bér jellegű juttatásokkal motiválhatók?**

**Apparently in the future companies have to pay more attention to the issue of retaining employees. How can you retain the best employees? What is that motivation factor, which helps to retain key employees despite of higher wages and other better personal allowances offered? Is it really true that employees can most efficiently be motivated with higher wages, and other wage type of allowances?**

„Megfelelő javadalmazási és ösztönző rendszert kell működtetnünk, hogy a megszerzett és kiképzett munkaerőt - a honvédség számára ideálisnak nevezhető szolgálati ideig - megtartsuk. A megfelelő szerződéses katonaaállomány „megszerzése és megtartása” végett a honvédségnek ki kellett lépnie a civil munkaerő-piacra, s be kellett szállnia a munkaerőpiacon a kívánatos humán erőforrásért folyó, nem ritkán meglehetősen éles versenybe”.<sup>1</sup> Mondta ezt doktori védésén, az azóta a Honvéd Vezérkar főnökévé kinevezett Benkő Tibor altábornagy.

Az éles versenyben nehezíti a honvédség HR szakembereinek a dolgát, hogy speciális területen kell megtartani a munkaerőt, a kívánt minőségű és mennyiségű személyi állományt.<sup>2</sup>

Modern világunkban nem domináns a hazaszeretet, katonai hivatástudat és áldozatvállalás fogalma, ezért az állomány (elsősorban az önkéntes haderő) megártásának folyamatában döntő szerepet játszanak a munkaerőpiac által diktált feltételek.

Márpedig a gazdasági válság felhívta a cégek figyelmét arra, hogy a jövőben kiemelten nagy figyelmet kell fordítaniuk a munkaerő megtartás problémájára. A gazdasági válság komoly nehézségeket okozott. Sok cég kényszerült arra, hogy megváljon munkavállalói egy részétől. A vezetők mindenhol, minden szakterületen a legjobb, legalkalmasabb munkatársakat tartották meg. A válság azonban egyszer véget ér. A cégek erőre kapnak, újrastrukturálódnak, új cégek és új munkahelyek születnek. Minden vállalatvezető felelősen gondolkodva, nem utolsósorban költségtakarékosan a legjobb és legsokoldalúbb embereket akarja majd megszerezni, azokat, akik bizonyítottak a nehéz, válságos időkben. Fel tudunk-e készülni arra, hogy a talpra álló cégek nem a munkanélküliek köréből válogatnak először?

Fogja ez érinteni a Magyar Honvédséget is? Hogyan lehet megtartani a legjobb munkavállalókat? Mi az a motiváló erő, amely megtartja a kulcsembereket többszörös fizetés vagy egyéb más juttatásokkal kecsegtető civil ajánlatok ellenére is? Alapigazság, hogy az alkalmazottak leghatékonyabban munkabérrrel, illetve bér jellegű juttatásokkal motiválhatók? És a motiváció vajon egységesen kezelendő, vagy figyelembe kell venni az egyre sürgetőbben jelentkező generációs eltéréseket? Hogyan lehet az eltérő igényű, összetételű, adottságú generációkat motiválni és megtartani?

<sup>1</sup> [http://portal.zmne.hu/portal/page?\\_pageid=34,131634&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,131634&_dad=portal&_schema=PORTAL) Benkő Tibor altábornagy doktori (PhD) értekezése

<sup>2</sup> <http://cikk.A.honvedseg.mint.munkaltato.versenykepessogenek.vizsgalata.a.del-alfoldi.regio.munkaeropiaca.n.hadtudomanyi.szemle.mht>

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 4. szám

KISSNÉ András Klára

## MILYEN GENERÁCIÓKRÓL VAN SZÓ?

## A TELJESSÉG IGÉNYE NÉLKÜL NÉZZÜK AZ ELNEVEZÉSEKET ÉS A GENERÁCIÓK JELLEMZŐIT

"Veterán-generáció": Általában egy munkaadónál, egy szakterületen dolgoznak egy életen át. Elmondhatják, hogy egy új világot építettek fel, ahol értékes tudást és tapasztalatot halmoztak fel, de sokszor ragaszkodnak a régen még jónak tűnő megoldásokhoz. A munkaerőpiacon ma már nem jellemzőek.

"Baby-boom generáció": Új utakra, tudásra, információra, cselekvésre vágnak, karriert építenek. Ez különbözteti meg őket a szüleiktől. Ők a nagy lázadók, a hetvenes évek „virággyermekai”, akik békében és boldogságban szerettek volna élni. Aztán felnőttek és munkába álltak. Bár még ma is megkérdőjelezzik a szülei által megteremtett világot, időnként mégis előjönnek a beléjük nevelt régi sémákkal. Ma már a fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket. Kötődnek a munkahelyhez, az íróasztalukhoz.

"X- generáció": a hírnöknemzedék, az átmeneti generáció. Már kamasz- és ifjúkorukban találkoztak az internettel, munkavégzésüket és életvitelüket már alapvetően a web határozza meg. A legtöbbször tipikus „salary man”<sup>3</sup>, aki hagyja, hogy megmondják neki, mit és hogyan csináljon, szem előtt tartja a céges szabályzat minden egyes betűjét, és beépül a vállalati szervezetbe. De képesek újra és újra megújulni, és tartani a mai felgyorsult életritmust.

Az X-generáció tagjai már nem a szakadt farmeres kölykök „akik házasságkötés nélkül együtt alszanak, nem tanulták meg, hogy Istenben hinni kell, és nem tisztelik a Királynőt és a szüleit”, ahogy azt a Time magazin 1990-ben írta. Az X Generáció most van a teljesítőképesége csúcán. Tudásuk, tapasztalatuk, bölcsességük, munkafegyelmük és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet.

"Y- generáció": Ők jelentik a digitális nemzedék első hullámát, magánéletükben nap, mint nap jelen van az Internet. A munkaerőpiacon komoly kihívást jelentenek az X generáció, számára mert minőségileg új szintet képviselnek a hírnöknemzedékhez képest. Elődeiket megszegyenítő önbizalommal szállnak szembe a megkövült szabályokkal, más képességekkel rendelkeznek, mint az előző generációk. A számítógépekkel együtt nőttek fel, igen gyakorlatiasak, és remekül eligazodtak az interneten. Az Y generáció már maga alakítja, formálja a munkahelyet a saját képére. Az ezredfordulós generáció élvezni akarja a munkahelyet: legyen az modern, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, és közös étkezésre, beszélgetésre lehetőséget adó konyhával.

Az új generáció értékeli a csoportos teljesítményt, hisz a közös erőfeszítések eredményében. Otthon érzik magukat a világban, nagyra értékelik a szabadságot, a demokratikus, formalitásoktól mentes munkakörülményeket, szabályokat. Egyszerre több feladatot szeretnek végezni, munkaidejük felénél kevesebb időt töltenek az íróasztal mögött, inkább a legkülönbözőbb helyekről, mobiltelefonon és laptopon dolgoznak. Fontos számukra a személyi szabadság, kevésbé mutatnak hajlandóságot az alkalmazkodásra, a szabályok betartására. Körülöttük a világ alapjaiban alakult át: a fogyasztói társadalom egyeduralmukodóvá vált, új világ, új értékrendszerek születtek. Az Y generációsok túl nagy elvárásokat támasztanak a munkahellyel szemben, és úgy akarják munkájukat kialakítani, hogy az az életvitelükhöz igazodjon, nem a saját életüket igazítják a munkájukhoz. Hiányzik belőlük az X generációs alázat a munkával, a munkahellyel szemben.

Magukban bíznak és nem a körülöttük lévő világra és intézményekre támaszkodnak. A korábbi generációkhoz képest ők a szkeptikusok, akik a saját képességeik és tudásuk növelésével erősítik társadalmi helyzetüket és biztonságukat. Nem félnek a változástól, a saját személyes érdekeiket a céges érdekek elé helyezik, kevésbé lojálisak, mint a szülei, gyorsan és könnyen döntenek és tovább állnak, ha jobb ajánlatot kapnak.

3. John-Louis MUTTE: Az álláspiacon megjelent a Z generáció -<http://www.mfor.hu/cikkek/15908.html> Letöltés: 2009.10.08

Salaryman (サラリーマン, Sararíman?, salaried man) a jövedelemből élők, klasszikusan az X generáció (íróasztal, szabályok, biztonság) Roger HOLDSWORTH <http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828.html>, Letöltés: 2009.10.08

Roger HOLDSWORTH <http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828.html>, Letöltés: 2009.10.08

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 4. szám

KISSNÉ András Klára

"Z generáció": ők már teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák: ők az IT-, vagy Digital X (DX) generáció. A Z generációt, mely már a 21. század első éveiben állt munkába, gyors váltások jellemzik. Nevét nem véletlenül az angol 'zappers', azaz 'kapcsolgató, ugráló' kifejezésből kapta. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint elődeik, és ha nem tetszik nekik valami - például egy állás- készek az azonnali változtatásra. Elődeikhez képest egy teljesen más világot képviselnek: a modern technikák, az informatika, az online világ velük együtt vált nagykorúvá, személyiségük része lett. Társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Számukra magától értetődő, hogy mindennapi kommunikációjukat, érzelmi, társas életüket, alkotókedvüket és játékoságukat az internet, a mobiltelefon és már digitális eszközök segítségével, egymással és a legszélesebb nyilvánossággal megosztva (Facebook, Twitter, iwiw...) élik. A digitális X-ként jelölt generáció tagjai gyakorlatilag sohasem ismerték az internet, telekommunikáció, televízió nélküli világot. Vajon ezért küzdenek interperszonális készségek hiányával és képtelenek az aktív hallgatásra?

A Z generációnak a munkahelyek cserélgetése természetes. Kompromisszum nélkül odébállnak, úgy ugrálnak a munkahelyek között, mint ahogy a „majom ugrál ágról- ágra”<sup>4</sup>, ahányszor csak szükségét érzik, nem ragadnak le egy vállalatnál, nem aggódnak amiatt, hogy nincs biztos fizetésük és egy stabil íróasztaluk valahol.

Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben, korlátaikban. Praktikus szemlélet jellemzi őket, az egyén szabadságát, a formalitásmentes közvetlen környezetet nagyra értékelik. Új világot építenek, hiszen nem a hagyományos irodai munkakultúrát képviselik, hanem a mobil és az internet segítségével a világ bármelyik pontján elvégzik feladataikat, létrehozzák virtuális közösségeiket. A generáció jellemzője, hogy inkább okosak, mint bölcsek, igazán a technika világában mozognak otthonosan. Nem a szavak és az érzelmek jellemzik őket és elképzeléseiket komoly áldozatok árán is képesek megvalósítani. Ők már nem egyénileg fogják forradalmi ötleteiket megvalósítani, hanem egymással összefogva szolgálják a közösséget. A fiatalok 97 százaléka fontosnak tartja a környezet védelmét, 74 százalékuk pedig már most is gyakorol olyan zöld magatartásformákat, mint az újrahasznosítás és a szelektív hulladékgyűjtés és kizárólag energiatakarékos égőket vásárolnak. Két munkahely közül szívesebben választják a tudatos CSR stratégiával és környezettudatos gondolkodással áthatott munkahelyet.

*64 százalékuk felnőttként szeretne a maga ura lenni, minthogy más beosztottjaként dolgozzon.* Ez fontos információ a honvédség számára. A Z generáció tagjai nem tudnak azonosulni a magas szervezeti hierarchiával, önállóan, függetlenül szeretnek dolgozni és nehezen azonosulnak a szabályok és kötelmek szerint működő hierarchikus katonai szervezettel.

Mi a jövő? Nem lesznek katonák? Nem lesz utánpótlás? Mi motiválja majd a digitális X generációt, hogy felvegye és büszkén viselje az egyenruhát, annak minden édes és nehéz terhét egyaránt?

Hogyan lehet az X generációt megtartani az Y generációt beilleszteni és a Z generációt toborozni?

*A legújabb kutatások szerint a büszkeség a leghatékonyabb motiváló erő.*<sup>5</sup> A büszkeség a lojalitás legméltóságteljesebb megjelenési formája, mely nehezen fejezhető ki pénzben, de gyakran még szavakban is. A büszkeség kialakításának képessége egyre meghatározóbbá válik a honvédség sikere szempontjából is. A magas dolgozói elkötelezettség együtt jár a pozitív eredményekkel. A honvédség számára kulcsfontosságú kérdés a katonák motivációja és kötődése. A parancsnokok feladata, hogy embereik büszkeségét, elkötelezettségét sikeresen építsék ki.

De hogyan lehet mindezt kiépíteni és erősíteni? Bizonyos területek kulcsfontosságúak az alkalmazotti elkötelezettség kialakítása és megtartása szempontjából: ha ezekkel kapcsolatban romlik a dolgozók véleménye, a cég könnyen elveszítheti őket. A katonák számára kiemelkedően fontos, hogy milyen kép él munkaadójukról a köztudatban. Fontos,

4 <http://www.babyboomercaretaker.com/Hungarian/baby-boomer/generation-x/index.html>

5 [http://www.penzcentrum.hu/cikk/1018830/1/buszkeseg\\_a\\_leghatekonyabb\\_motivalo\\_ero](http://www.penzcentrum.hu/cikk/1018830/1/buszkeseg_a_leghatekonyabb_motivalo_ero)

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 4. szám

KISSNÉ András Klára

hogy *büszkén* mondhassák ki a Magyar Honvédség nevét a baráti, családi társaságban. Fontos, hogy a munkahelyük jó munkahelynek számítson. Jó munkahely pedig az, ahol a dolgozó fontos és ezt éreztetik is vele.

A büszkeség lehet a kulcsa a Magyar Honvédség munkaerő megtartásnak is? Képes ellensúlyozni a civil szféra által kínált magasabb bért, a jobb munkakörülményeket, a jobb munkaszervezést és a nagyobb, de mindenképpen más kihívást jelentő feladatokat? Vajon, ahogy a civil szférában, úgy a honvédségnél is a szervezeti kultúra színvonala, a kialakított társas interakciók és a bér jellegű juttatások tartják meg a hivatásos és szerződéses állományt? A civil HR a megfelelő motivációs bázis kialakításánál új szempontot is figyelembe kell, hogy vegyen a generációs különbségek ismeretét. Igaz ez a Magyar Honvédségre? Ezekre a kérdésekre válaszokat kell találni az új vezetésnek.

A Magyar Honvédség sikeréhez mindhárom aktív generációs csoport hatékony munkájára, együttműködésére szükség van. Az világosan látszik, hogy mennyire eltérő igényű, életszemléletű csoportokat kell egyszerre tudatosan megtartani és motiválni. A hazai munkaügyi szakemberek a magyar munkahelyeken a legsúlyosabb problémának az eltérő motiváció kezelhetőségét látják, igaz ez a honvédségre is. *Az egyetlen közös pont a büszkeség.* Vissza kell adni a Magyar Honvédség állományának büszkeségét.

*Mi a legjobb megtartó módszer? Mi az, ami mindhárom generáció számára megoldás?*

A vezetőknek, cégeknek, a parancsnokoknak és elsősorban a HR-nek sokkal rugalmasabbnak és nyitottabbnak kell lennie. Sok dolgozó szánja el magát váltásra rossz vezetői döntés következtében. Az állásukat elhagyók nagy százaléka minkét szektorban (civil és honvédségi) feletteseinek munkájával elégedetlen. Fontos, hogy a vezető mennyire kezeli szabadon beosztottait, elég teret ad-e tehetségük kibontakozásához, ötleteik felszínre töréséhez. A vezetőktől azt várják a beosztottak, hogy termékeny talajt biztosítsanak az egyéni erősségek fejlesztéséhez.<sup>6</sup> Ez elsősorban az Y és Z generáció számára megtartó erő, ahogy a csapatmunka, a vidámság, a közvetlen hangulat is, melyek kialakításában nagy szerepe van a vezetőnek és a parancsnoknak egyaránt. A munkaügyi szakértők szerint a versenyképes fizetés ma már koránt sem jelent garanciát a munkatársak megtartására és elkötelezett hozzáállásukra, e motivációs tényezők megléte mellett fontos feladat a munkatársak *érzelmi ösztönzése*.

## HOGYAN?

Meg kell hallgatni az alkalmazottakat, mi a véleményük a munkájukról. Azok a cégek, amelyeknél megfelelően működik a munkaerő-megtartás, arra támaszkodnak, amit a dolgozók munkájukról mondanak. És nem csak meghallgatják őket, hanem folyamatos kétirányú kommunikáció folyik. A hazai vállalatoknál azonban épp a munkatársak meghallgatása, a kölcsönös kommunikáció és annak a hiánya okozza a legnagyobb problémát. A vállalatot a dolgozók magas motivációs szintje emelheti az élmezőnybe, ha a munkatársak érzik, hogy törődnek velük, és hogy személyes véleményük, ötleteik, teljesítményük, fejlődésük valóban hozzájárul a cég előmeneteléhez. Ha problémáikkal bátran fordulhatnak a felsővezetőkhez, mert munkatársak és a management egy nyelvet beszél. Magukénak érzik a céget, *büszkék* arra, hogy ott van az íróasztaluk (X) egy csapatban dolgozhatnak (Y) és a cég szelektíven gyűjti a hulladékot és vigyáz a környezetére (Z). Mindegy, hogy miért, csak büszkék lehessenek a cégre. Ez lehet a kulcsa a honvédségi munkaerő megtartásának is. Több lehetőséget kell adni a kétirányú kommunikáció gyakorlásának, az éves Teljesítményértékelés alkalmával az írásos értékelés előtérbe helyezése helyett az értékelő beszélgetésre kell fektetni a hangsúlyt, meg kell tanulni a parancsnokoknak kommunikálni, és ami fontos, ki kell fejleszteni az aktív hallgatás képességét. A parancsnoki szerepkör véglegesen megváltozott. A mai parancsnokoknak, katonai vezetőknek nem csak leader-ként és menedzserként kell bizonyítani. Egy új fogalom is megjelent az elvárások között. A hatékony katonai vezető ma már

6 J.Ridderstrale, Nordsrom – Karaoke Kapitalizmus – Az emberiség menedzsmentje (KJK Kerszöv, Budapest, 2004.)

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 4. szám

KISSNÉ András Klára

coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben<sup>7</sup>. *Az új kompetenciákkal felvértezett karizmatikus katonai vezető lesz képes az új generációkban a büszkeség érzését kialakítani és ez által a fiatalokat a haza szolgálatában megtartani.*

Mivel motiválhatók alapvetően az „idősebb” (X) és mivel a fiatal munkavállalók és tehetségek? (Y, Z, generáció).

Motiválás és alternatívák:

- munkakör rotáció és csoport munka lehetősége,
- önálló, felelősségteljes munka,
- személyre szabott kompenzációs csomagok (jutalom+cafeteria+képzésben való részvételi lehetőség+horizontális és/ vagy vertikális karrier),
- perspektivikus eszközök és technológiák használata,
- kihívást jelentő projektekben való részvétel,
- nagy, nyitott kommunális terek és jól felszerelt, kényelmes irodák,
- sportolási lehetőség biztosítása
- egészségtudatos táplálkozás lehetősége,
- társadalmi felelősségvállalás program megvalósítása,
- önfejlesztés, önképzés lehetősége,
- a honvédségi stratégián alapuló, részletesen kidolgozott karrier utak, amelyek konkrét kompetenciamodellekkel és az azokhoz szükséges képzési szisztémával segítenek felvázolni a jövőt a munkatársak számára; a karrier utak és a folyamatosan karbantartott utánpótlás programok által biztosított jövőkép birtokában eredményesebben végezhetik munkájukat az alkalmazottak és *jobban ragaszkodnak a céghez.*

Elvárás a vezetőkkel szemben:

- támogassák szakmailag munkatársaikat,
- erősítsék a csoportmunkát,
- fejlesszék beosztottaik kezdeményező készségét,
- határozzák meg a saját jutalmazási nyelvüket,
- tanulják meg, hogy a számukra fontos emberek hogyan dicsérhetők, jutalmazhatók,
- tanulják meg, milyen módon lehet személyre szabottan kifejezni az elismerést,
- konkrét példákat dolgozzanak ki az elismerések egyes fajtáira,
- hatékonyabb módon közvetítsék az elismeréseket,
- a munkatárs számára legértékesebb módon, személyre szabottan jutalmazzanak,
- tartsák fenn a lojalitást, a cégért való küzdést
- és folyamatosan kommunikáljanak!

A kiszámítható munkahelyi életpálya; javuló munkafeltételek; rugalmas HR; nagyobb felelősséget kínáló munkakörök; magasabb státust jelentő, összetettebb-értékesebb feladatok; magasabb anyagi, de ha ez nem lehetséges legalább *erkölcsi elismerés*; a felelősségteljes céges/vállalati magatartás; kétirányú, aktív kommunikáció és a büszkeség a legerősebb megtartó erők.

<sup>7</sup> Az érzelmi intelligencia (EQ) alapú, empowerment jellegű vezetésmódszerekhez kapcsolódóan, a 21. századi, új szerepvárásokat fókuszba helyezve definiálja a vezetők szerepét a szervezetben belül. Egy új fogalom is megjelent az elvárások között. A hatékony vezető ma már coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 4. szám

KISSNÉ András Klára

Elnevezés	Jellemzők	Motiváló erő	Milyen vezetőre van szüksége?
1925-1945 veterán generáció	fegyelem, tisztelet, munkabírás, kintartás, egy munkaadó egy életen át	Stabil, biztonságos környezet, tiszteletet parancsoló, karizmatikusvezető.	Karizmatikus vezető, leader
1946-1964 baby boom, flower generation	új utak, új tudás, karrierépítés, technológiai fejlesztések, a nagy lázadó generáció, akik mégis ragaszkodnak a sémákhoz, fegyelem, alázat és kintartás jellemzi őket	Kötődés és stabilitás: anyagi jólét és biztonság. Saját iroda, telefon és autó, státusz-szimbólumok, karrierépítés lehetősége.	leader
1965-1979 X generáció „salary man” hírnökmenzedék	egocentrikusak, őket már megfertőzte az internet, beépülnek a szervezeti kultúrába, betartják a szabályokat, nehezen váltanak munkahelyet, nehezen alkalmazkodnak és nem elég nyitottak az újra	Horizontális karrier stabil íróasztal, fontos a fizetés a státusz, a pénz, a társadalmi ranglétra.	leader, manager
1980-1995 Ygeneráció, .com generáció, millenniumiak, Trófea generáció, az indigó gyerekek generációja	gyakorlatias munkavégzés, az internet a számítógép az alaplunkaeszköz, szabálytisztelet hiánya, csoportos teljesítmény előtérbe helyezése, szabadság- szeretet, kreativitás, nehezen alkalmazkodnak, nem kötődnek az íróasztalhoz.	Kellemes munkakörnyezet, tágas terek, csoportok cselekvés, csapatépítő programok, folyamatos kommunikáció, képzési lehetőségek, személyre szabott kompenzációs csomagok, életpálya építés, és a büszkeség (cég logó büszke viselete).	manager és olyan aki kommunikál vele és kell egy jó titkárnő, aki szervez és tervez helyettük és vezeti a határidő napló helyett az okos telefon határidőnaplóját
Z, vagy zappers, vagy XD generáció, R-responsible, freaterek, IT generáció, csillag- és kristálygyerekek generációja	gyors váltások, kötődés hiánya, gyors ritmus, virtuális és valós világ számunkra egy, hálózatépítés és azonnali gyors kommunikáció.	Önállóság, kreatív munkahely, vezetői támogatás az ellenőrzés helyett, világos tág terek, közös étkezés, közös élettér, CSR, energiatakarékosság szelektív hulladékgyűjtés	leader, manager coach: mindhárom egyszerre! Karizmatikus vezető, akire büszke lehet (a generáció példaképei a szülei!)

*Kulcsszavak: munkaerő megtartás, motiváló erő, generációs különbségek vizsgálata.*

*Keywords: retaining employees, motivation factors, aspects of generational differences.*

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

KISSNÉ András Klára

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 4. szám

## FELHASZNÁLT IRODALOM

COUPLAND, Douglas: Generation X: Tales for an Accelerated Culture (1991)

GYIMÓTHY Éva: A büszkeség: a leghatékonyabb motiváló erő

[http://www.penzcentrum.hu/cikk/1018830/1/buszkeseg\\_a\\_leghatekonyabb\\_motivalo\\_ero](http://www.penzcentrum.hu/cikk/1018830/1/buszkeseg_a_leghatekonyabb_motivalo_ero) Letöltés: 2009.10.06

HOLDSWORTH, Roger <http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828.html>, Letöltés: 2009.10.08

HOLDSWORTH, Roger: Nem alkalmazkodnak az Y generáció tagjai <http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828> Letöltés: 2009.10.08

[http://cikk.A\\_honvedseg\\_mint\\_munkaltato\\_versenykepessogenek\\_vizsgalata\\_a\\_del-alfoldi\\_regio\\_munkaeropiacan](http://cikk.A_honvedseg_mint_munkaltato_versenykepessogenek_vizsgalata_a_del-alfoldi_regio_munkaeropiacan) Hadtudományi Szemle.mht

[http://portal.zmne.hu/portal/page?\\_pageid=34,131634&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,131634&_dad=portal&_schema=PORTAL) Benkő Tibor altábornagy doktori (PhD) értekezése

<http://www.babyboomercaretaker.com/Hungarian/baby-boomer/generation-x/index.html> letöltés 2010. június 8.

<http://www.hrportal.hu/c/a-vezeton-mulik-a-munkaero-megtartas-20080620.html> letöltés 2010. június 18.

[http://www.mfor.hu/cikkek/Megtartas\\_muveszete\\_\\_ertelmes\\_munka\\_es\\_kommunikacio.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Megtartas_muveszete__ertelmes_munka_es_kommunikacio.html) letöltés 2010. június 18.

KOVÁCS Éva Legjobb Munkahely Díj 2008 GSK <http://www.hrportal.hu/hr/glaxosmithkline-oszinteseg-es-bizalom-a-legjobb-munkahely-titka-20090324.html> Letöltés: 2009.10.08

MUTTE, John-Louis: Az álláspiacon megjelent a Z generáció -<http://www.mfor.hu/cikkek/15908.html> Letöltés: 2009.10.08

RIDDERSTRALE, NORDSRÖM – Karaoke Kapitalizmus – Az emberiség menedzsmentje (KJK Kerszöv, Budapest, 2004).