

Merre tart az építőipari projektek vezetése az Y generáció előre törésével? Egy pilot tanulmány eredményei

Csepregi Anikó – Pápai Melinda

Pannon Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.02.05

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány fókuszában a kizárólag projektalapú szervezeteknél dolgozó, X és Y generációs (Xgen, Ygen) projektvezetők közti különbségek vizsgálata áll. A jelen pilot kutatás célja feltárni a generációváltással összefüggő projektvezetésbeli változásokat az építőipari kivitelezésben az egyén, a munkahely és a szektor szintjén is, további kutatási irányok meghatározásával.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A szakirodalmi áttekintés eredményeként tett megállapításokat a szerzők összevetették három, az építőipari kivitelezési szektorban működő, projekt alapú vállalatnál lefolytatott, félig strukturált interjúk válaszaival, melyet 17 projektvezetői képesség fontosságát mérő kérdőív generációs szempontú statisztikai elemzésével árnyaltak és tettek kísérletet a célhoz kapcsolódó kérdések megválaszolására. A kérdőívet 2022 januárjában 31 fő projektvezető töltötte ki. Az ehhez kapcsolódó interjúk 2022. május és június hónapban készültek. A mintaszámra tekintettel a szerzők hangsúlyozzák a jelen tanulmány pilot jellegét.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A pilot kutatás során megállapítást nyert, hogy az építőiparban az Xgen és Ygen projektvezetők közti eltérések a képességek tekintetben másképpen mutatkoznak meg, mint egy szektor-független mintán: a döntés-, kommunikációs és stressztűrő képesség terén eltérőek az eredmények. A munkahelyi és szektor szinten, az Ygen belépésének tulajdonított változások hatással vannak a munkakörökre, az elvárásokra és a fizetésekre.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Az Ygen gyors karrierépítési és magas fizetési igénye hatással van az építőipari projektvezetés szakmai színvonalára, a fluktuációra és elindított egy olyan tendenciát, aminek eredményeként az egyetemi végzettséget és nagyfokú műszaki szakmai tapasztalatot igénylő, alapvetően az építés helyszínéről ellátható munkakörök (építésvezető, munkahelyi mérnök) megszűnőben vannak, vagy pedig csak alacsonyabb végzettségű dolgozóval tölthetők be, ezáltal mélyülni látszik a szakadék a kék és fehérgalléros munkakörök között. A Ygen motivációjának és képességeinek mélyebb megértésével, valamint az elemszám növelésével a kutatási eredmények pontosíthatók

Kulcsszavak: építőipar, projektvezetői képességek, projektvezető, generációk

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az építőipari kivitelezési munkának és kapcsolódó folyamatainak hatékonysága, eredményessége, és minősége, azaz a Projektháromszög kritériumai (eredetileg Barnes vasháromszöge 1969) a projektmenedzserek állandó fókusza. A technológia fejlődésének köszönhetően – többek között – a tervek már számítógépen készíthetők és hangolják össze (CAD és 3D programok) az egyes szakterületek, és a felhasznált anyagok is egyre grandiózusebb létesítmények megvalósítását teszik lehetővé (616 méter magas, vasbeton szerkezetű Burj Kalifa épülete). A fejlődés a projektvezetés mesterségét sem kerülte el és a tudományos eredmények mellett megjelentek a projektvezetést támogató szoftverek (Basecamp, Asana, Trello, stb). A projektvezetők időről időre szakmai továbbképzéseken (PMI, IPMA, belső kurzusok) vesznek részt, hogy a fontosnak tartott projektvezetői képességeiket fejlesszék, projektvezetői eszközeiket pedig gazdagítsák. A digitális technológia térhódítása egy új generációt is elhozott, mely generáció tagjai a korhoz besorolás alapján alkotják a mai fiatal, 25-40 éves munkavállalók rétegét. Ez a generáció az Ygen, más néven millennial generáció, melynek munkahelyi jellemzői erősen eltérnek az őket megelőző, Xgen munkahelyi attitűdjétől (Pais 2009, Tari 2010, Twenge 2010). Meretei (2017) szerint az egyik legmélyebb szakadék ezen két generáció között húzódik, emellett Bencsik *et al.* (2017) is rámutattak, mennyire negatívan értékeli a fiatalabb generációk teljesítményét a munkahelyeken.

A kutatás középpontjában az Xgen és Ygen közti különbségek vizsgálata áll az építőipari kivitelezői szektor, azaz a projektalapú vállalatok három szintjén - egyéni képességek, munkahelyi jellemzők és szektorai sajátosságok - melyek alapján a generációváltás projektvezetési lenyomatait keresik a szerzők.

A fentieket figyelembe véve a jelen pilot kutatás kérdései a projektalapú vállalatok Xgen és Ygen projektvezetőivel kapcsolatban az alábbiak:

K1: Van-e különbség a két generáció projektvezetői által fontosnak tartott projektvezetői képességekben?

K2: Milyen eltérések tapasztalhatók az Ygen projektvezetők munkahelyi jellemzőinél az Xgen tagjaihoz viszonyítva?

K3: Az Ygen belépése a projektvezetői szcénára eredményezett-e konkrét változásokat a vizsgált szektorban?

A K1 kérdés a képességekre, a K2 pedig a munkahelyi különbségekre irányul, míg a K3 a generációváltás okozta szektorai változásokra keresi a választ.

A szerzők először az építőipari kivitelezői világot jellemzik röviden, amit a szakirodalmi összefoglalók követnek. A kutatás módszertanának ismertetése után az eredmények kerülnek bemutatásra, majd pedig az abból levont következtetések, és a jelen kutatás korlátai. A tanulmány az összefoglalással és a lehetséges további kutatási irányok kijelölésével zárul.

ÉPÍTŐIPARI KIVITELEZÉS BUILDING CONSTRUCTION

Az építőipari kivitelezői szektorra jellemző a magas technológiai fejlettség mellett a magas élőmunka igény (Nagy 2020). A projektek megvalósítása sokáig szinte kizárólag az építés helyszínén történt. A digitális fejlődéssel, és a menedzsztudományok előretörésével azonban egyre inkább szétváltak a „kinti”, azaz a munkaterületen és a „benti”, azaz az irodában teljesített feladatok. A projektvezetési (pl.: Scrum) és a projekt-nyomonkövetési technikák (egyedi céges work-flow-k, Easyproject, stb) fejlődésével, a minőségi követelmények szigorodásával, (Magyar Szabvány harmonizációja az Eurocode-dal), a megfelelésig igazolásának egységesítésével (Műszaki Előírások) a munkavédelem hangsúlyossá válásával az adminisztráció mennyisége jelentősen megnövekedett, mely megállapítást az ÉVOSZ 2021-es jelentése is alátámasztja. Ezzel az átalakulással a „kinti” munkában előállt egyfajta kettősség: a feladatok koordinációs része a szabad ég alatt végzendő, az adminisztratív fele pedig az ideiglenes építési konténerben. Ez a kettősség egyben visszásság is: merőben más képességekre van szükség az időjárás viszontagságainak is kitett építésszervezési munka közben, mint a szakmai adminisztráció során, amihez a helyszínen sokszor nem is adatik meg a kellő szintű irodai körülmény. Ez, a legmélyebb generációs szakadék (Meretei 2017) tehát a munka jellegében is tetten érhető a korhoz szerinti X és Y generációváltás idejében. Az építőiparra jellemző „kint” és „bent” kettőssége a projektalapú vállalatoknál élesebben megmutatkozik, mint a projektre orientáltak esetében, ezért ezt a generációváltást a szerzők ebben a vállalati szektorban vizsgálták.

A PROJEKTVEZETŐ ÉS A PROJEKTVEZETŐI KÉPESÉGEK PROJECT MANAGER AND THE PROJECT MANAGER'S SKILLS

A projektvezető gondoskodik a projekt előzetesen meghatározott kritériumok szerinti megvalósításáról, mely kritériumok közül egyik sem élvezhet nagyobb fontosságot a másiktól (Szabó 2012). Ezen kritériumok harmonizációja összetett feladat, melynek sikeres végrehajtásához a szükségesnek vélt képességeket a 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Projektvezetői képességek szerzőnkénti összefoglalása

Table 1. Summary of project manager's abilities by authors

KÉPESÉG CSOPORTOK	Griffin (1997)	Roóz (2006)	Görög (2019)	El-Sabaa (2001) Horváth (2018) alapján	PMI (2000)	
TECHNIKAI KÉPESÉGEK	Tanult ismeretek	Szakmai ismeretek	Technikai szakmai ismeretek	Alkalmazottak mobilizálása	Az adott terület szakmai ismeretét	STRATÉGIAI & VÁLLALATI VEZETÉSI KÉPESÉGEK
	Szakmai tapasztalat	Munkafolyamatok ismerete	Gazdálkodási ismeretek	Módszerek, folyamatok, eljárások megértése		
		Speciális munkahelyi		Szükséges technológiai, számítástechnikai ismeretek		
HUMÁN KÉPESÉGEK	Felfogóképesség	Megfelelő vezetési stílus megtalálása	Konfliktuskezelés	Eszközök, technikák alkalmazása	Problémamegoldás	VEZETŐI KÉPESÉGEK
		Motiválás	Csapatépítés	Helyzetkezelés	Kritikus gondolkodás	
		Empátia	Tárgyalás	Delegálás		
	Kommunikáció					
		Tolerancia, megértés	Vezetés	Politikai érzékenység	Intellektus	
		Oktatás-nevelés-féjlesztés	Problémamegoldás	Magas önbizalom	Rugalmasság	
KONCEPCIONÁLIS ÉS SZERVEZÉSI KÉPESÉGEK	Ok-okozati összefüggés megértése	Koordináció, ütemezés, ellenőrzés		Projekt-iparág-közösség kapcsolatainak megértése	Kritikus technikai projektmenedzsment elemekre való fókuszálás	TECHNIKAI & PROJEKT MENEDZSMENT KÉPESÉGEK
	Absztrakt gondolkodás	Cél-meghatározás		Tervezés		
	Rendszerben gondolkodás	Felfogóképesség		Célorientáció	Ütemezés	
	Holisztikus szemlélet	Idő-gazdálkodás		Szervezés	Priorizálás	
		Komplex szemlélet		Projekt rendszerként kezelése	Költség, erőforrások és kockázatok kezelése	
				Probléma-orientáltság	Hagyományos és agilis projektvezetési eljárások megfelelő alkalmazása	
PROJEKT KÉPESÉGEK	Diagnosztikus képesség		Projektvezetési ismeretek és alkalmazásuk		Projektcsapattal és érintettekkel való megfelelő együttműködés a megfelelő projektstratégiáért	STRATÉGIAI & VÁLLALATI VEZETÉSI KÉPESÉGEK
	Analitikus képesség		Stratégia-orientált projekt-szemlélet		Stratégiai megvalósítása projekt sikerkritériumok maximálásával	

Forrás: Griffin (1997), Roóz (2006), Görög (2019), El-Sabaa (2001) Horváth (2018) alapján és PMI (2000) műveket alapul véve saját szerkesztés

Munkájuk összetettségé mellett kiemelendő ellentmondásos helyzetük: bár a projektvezető feladata a projektcsapat irányítása a projektháromszög kritériumai, valamint a projekt által elérni kívánt pozitív változások (Görög 2019) teljesülése érdekében, hatásköre csekély, sokszor nem terjed ki a csapattagok értékelésére és motiválására. Pozíciója a hierarchia szint alacsonyabb fokán helyezkedik el (Pinto 2000).

X ÉS Y GENERÁCIÓ GENERATION X AND Y

A vállalatok - a tudományos szféra mellett - napjainkra felismerték a generációs megközelítés fontos-

ságát és egyre inkább foglalkoztatja őket a generációk közötti különbözőségekből rejlő lehetőségek (Pál *et al.* 2017). Az, hogy az „azonos generációba tartozás könnyítheti a munkakapcsolatot, gördülékenyebbé teheti az együttműködést” annak tudható be, hogy „az azonos generációjú emberek sajátos normarendszerrel, tapasztalatokkal, szokásokkal rendelkeznek” (Lukovszki 2015, 53) fontos tényezővé is vált. Emellett a generációk között földrajzi alapon további eltérések azonosíthatók (Csepregi - Csanády 2021). A szakirodalomban megtalálható elnevezések és korszakolásai a jelen pilot tanulmányban vizsgált generációk esetében egymással többnyire átfedést mutatnak (2. táblázat).

2. táblázat: X és Y generációk korszakolásai

Table 2. Periods of generation X and Y

Szerzők	X generáció korszakolása	Y generáció korszakolása
Zemke <i>et al.</i> (2000)	Gen-Xers (1960-1980)	Következők (Nexters) (1980-1999)
Howe & Strauss (2000)	13. generáció (1961-1981)	Évezred generációja (Millennials) (1982-2000)
Lancaster & Stillmann (2002)	Gen-Xers (1965-1980)	Visszhang boomerek/ Y generáció/ Következő generáció (1981-1999)
Oblinger & Oblinger (2005)	X generáció (1965-1980)	Y generáció (1981-1995)
Reeves & Oh (2007)	X generáció (1965-1980)	Évezred generációja (1981-2000)
Tari (2010, 2011)	X generáció (1965 – 1975)	Y generáció (1976 – 1995)
Kissné (2014)	X generáció (1965 – 1979)	Y generáció (1980 – 1994)

Forrás: saját szerkesztés

A rendszerváltás a karrierjük kezdetén érte az Xgen tagjait, az állami vállalatok viszonylagos biztonságát felváltotta a magántulajdonú cégek, jellemzően multinacionális világa (Szalai 2016). A 7/24-es készenlélet elfogadták (Tari 2010). Az Xgen felnőttek akár önmagukat is feladva végeztek a munkájukat, és viselték a csökkenő szabadidő következményeit (Tari 2016). A technika fejlődésének vívmányait rövid időn belül megtanulták használni, vagy saját bőrtükön és pénztárcájukon tapasztalták meg, ha nem tudtak a feladathoz felőnni. A belső kontroll attitűd jellemzi őket, külvilágba vetett bizalmuk megingott (Pais 2009), ami összefüggésben állhat a rendszerváltás okozta élesebb társadalmi rétegződéssel (Szalai 2016). A munkában megbízhatóak, megfontoltak, képzett-

ségük, tudásuk magas színvonalú, szakmájuk iránt elkötelezettek, a szakmai ranglétrát bejárták (Cenamo & Gardner 2008).

Az Ygen tagjai gyermekként megtapasztalták a tudatos Xgen szülőket, akik az általuk megélt bizonytalanság miatt próbálták az életre felkészíteni őket. Az Ygen gyermek már részben a digitális térben nőtt fel (Tari 2010, Soulez & Soulez 2011), aminek hatásait máig számos kutató vizsgálja. Ezek közül kiemelendő Takeuchi *et al.* (2018) munkája, ami megállapította, hogy a figyelemmel, emlékezettel végrehajtható funkciókkal és nyelvi feldolgozással összefüggő agyi területeken alacsonyabb mértékű szürke- és fehérállomány növekedés volt megfigyelhető három év elteltével azoknál a gyerekeknél, akik gyakrabban használták az internetet.

Az Ygen munkavállalók többsége bár diplomás, több nyelven beszélő, sokszor külföldi egyetemet is megjárta, magabiztos személy (Tari 2016), az érettségi évében mért tudásuk mégis kisebbnek bizonyult, mint Xgen társaiké (Deal *et al.* 2010). Bokor (2007) vizsgálata rámutatott arra is, hogy az Ygen tagjainak nagy része karrierépítési célból dolgozik már a tanulmányai során és a legkisebb arányban előforduló indok a tanulás melletti munkára a valódi szakmai tapasztalat megszerzése. Az Ygen követi a divatot és már a megjelenésével is egységiséget óhajt tükrözni (Twenge 2010), a munkában a partneri viszonyra törekszik (Tari 2010). A szüleinél megtapasztalt hozzáállást elutasítja, a munka és a magánélet optimálisabb egyensúlyára törekszik (Soulez & Soulez 2011). Ennek ellenére a bérigényük általában magasabb, amit Csutorás (2022) egy, a közszférában végzett kutatásában az Ygen megnövekedett önbecslésével és a társadalmi nárcizmussal magyaráz. Ruzsa-Szentirmai

(2014, idézve Dósa *et al.* 2014) szerint az Ygen munkahelyhez való lojalitása a két láb törvényén alapszik: ha sem hozzátenni nem tud a csapatmunkához, sem pedig tanulni belőle, el kell menni oda, ahol ezt meg lehet tenni. Számos Ygen 30 év felett is a szüleivel él (Tari 2016).

Jelenleg mindkét generáció nagy számban képviselteti magát a munkaerő piacon, és sokszor előfordul, hogy a beosztottnál fiatalabb a vezető. Nem ritka a két generáció közti munkahelyi rivalizálás sem (Tari 2010, 2016). A két generáció együtt dolgozása szempontjából figyelemre méltó Lukovszki 2015-ös kutatása, aki szektor-független mintán vizsgálta az egyes generáció által fontosnak tartott képességeket, aminek főbb eredményeit a 3. táblázat foglalja össze. Meretei (2017) megállapítását, miszerint az Xgen és Ygen között a legnagyobb a különbség, Lukovszki (2015) eredményei nem támasztják alá.

3. táblázat: Vállalkozói képességek fontossága generációnként, Lukovszki (2015) kutatása alapján

Table 3. Importance of business abilities by generations, based on Lukovszki (2015)

Tulajdonság (képesség)	Generációk			
	Építők	Boomer	X	Y
Kockázatkezelési			x	
Kommunikációs és kapcsolatépítési	x		x	x
Lehetőség-felismerési és kockázatvállalás	x		x	
Döntéshozatal	x	x		
Innovációs képesség	x	x		
Team építési képesség		x		

Forrás: Lukovszki 2015, 59

**MÓDSZERTAN
METHODOLOGY**

A kutatás módszertana ötvözi a kvalitatív és a kvantitatív eszközöket, melyek bemutatása kérdésenként az alábbiak szerint.

K1: Van-e különbség a két generáció projektvezetői által fontosnak tartott projektvezetői képességekben?

A K1 kérdéshez Pápai (2022) pilot vizsgálatának kitöltött kérdőíveit használták fel a szerzők, amely – többek között - 17 projektvezetői képességnek tulajdonított fontosságot vizsgált. A kérdőívben szereplő képességek, Görög (2019) csoportosítását alkalmazva, a következők:

1. technológiai képességek: az adott terület ismerete, dokumentációs képesség, szoftver ismeret;
2. humán képességek: problémamegoldó, döntés-,

kommunikációs, befogadó-, delegálási, stressztűrő, motiválási és konfliktuskezelő képesség, valamint önismeret;

3. projektképességek: rendszerszemlélet, kockázatkezelés, továbbá tervezési, prioritizálási és vezetési képesség.

A válaszadóknak a csoportosítás nélkül, keverve megadott 17 képesség közül kellett a 10 legfontosabbnak tartottat kiválasztani, és azokat fontosságuk alapján pontozni 1-10-ig úgy, hogy a legfontosabbnak vélt projektvezetői képesség kapja a legmagasabb pontszámot. Így minden képességnek kialakult egy pontszáma, melyek alapján az egyes képesség fontosságának százalékban megmutató mértékét határozták meg a szerzők, generációnként megbontva. A két generáció között a százalékos arányokban előállt eltérések átlagait figyelembe véve az átlagon felüli eredmények kerültek kiértékelésre.

K2: Milyen eltérések tapasztalhatók az Ygen projektvezetők munkahelyi jellemzőinél az Xgen tagjaihoz viszonyítva?

K3: Az Ygen belépése eredményezett-e konkrét változásokat a vizsgált szektorban?

A K2 és a K3 kérdés megválaszolása érdekében félig strukturált interjú használatára esett a választás. Az interjú elhangzott kérdések a következők:

- Milyennek látja az Ygen projektvezetők munkavégzését az Xgen kollégákhoz viszonyítva?
- Milyen változások történtek az Önök munkahelyén, és a szektorban, amelyek bekövetkezése – részben, vagy egészben – ezekre a generációs különbségekre vezethetők vissza?

A fenti kérdések mentén kialakult párbeszéd eredményeit pedig a szerzők összevetették a szakirodalmi részben bemutatott kutatások konklúzióival, összefüggésekre, és szektor-specifikus jellemzőkre rávilágítva, további kutatási irányokat megjelölve.

EREDMÉNYEK RESULTS

Az adatgyűjtés 2022 első félévében történt. A kérdőívet összesen 31 fő töltötte ki, melyből két fő vallotta magát nőnek, a többi férfinak. 14-en az Xgen, 17-en pedig az Ygen tagjai. Vezetői tapasztalatok évében a következő eloszlás mutatkozik: 11 fő 1-5, 15 fő 6-10, 5 fő pedig 10 évnél is többel rendelkezik.

Az interjúk három különböző építőipari cég 5 fő Xgen felsővezetőjével készültek. Az interjúalanyok kivétel nélkül férfiak, akik több mint 10 éves vezetői tapasztalattal rendelkeznek. Két fő cégvezetői, két fő termelési igazgatói, egy fő pedig gépészeti vezetői pozícióban dolgozik.

A K1 kutatási kérdéshez, azaz a képességek szintjéhez tartozó eredmények bemutatása:

A 4. táblázatban látható a 17 projektvezetői képesség fontossága a két generációra lebontva, valamint az eredmények közti különbség, abszolút értékben is.

4. Táblázat: Projektvezetői képességek fontossága - eredmények
Table 4. Importance of project manager's abilities – results

KÉPESSÉG	X (%)	Y (%)	δ ABSZ (%)	δ (%)
TECHNIKAI KÉPESSÉGEK CSOPORT	0,52	1,78	1,27	-1,27
Az adott terület ismerete	2,31	2,42	0,11	-0,11
Dokumentációs képesség	0,83	1,52	0,69	-0,69
Szoftver ismeret	0,00	0,91	0,91	-0,91
HUMÁN KÉPESSÉGEK CSOPORT	4,01	3,67	0,33	0,33
Problémamegoldó képesség	13,39	14,65	1,26	-1,26
Döntésképesség	13,39	7,88	5,51	5,51
Önismeret	9,92	8,08	1,84	1,84
Képesség a megfelelő kommunikációra	5,29	8,69	3,40	-3,40
Befogadóképesség	5,29	5,35	0,06	-0,06
Feladatok delegálása	4,79	5,76	0,96	-0,96
Stressztűrő képesség	3,47	5,96	2,49	-2,49
Konfliktuskezelés	2,64	2,42	0,22	0,22
Motiválás	1,49	2,12	0,63	-0,63
PROJEKTKÉPESSÉGEK CSOPORT	3,81	3,65	0,16	0,16
Tervezési képesség	10,08	8,89	1,19	1,19
Priorizálás képessége	7,77	9,70	1,93	-1,93
Rendszerszemlélet	7,77	7,98	0,21	-0,21
Képesség a vezetésre	6,78	4,85	1,93	1,93
Kockázatkezelés	4,79	2,83	1,97	1,97

Megjegyzés: Piros: átlagon felüli értékkel jellemzett képességek. Szürke: átlag alatti értékkel jellemzett képességek.
Forrás: saját szerkesztés

Az eltérések átlaga abszolút érték 1,9% volt, melynek megállapításához a 0,5% alatti eredmények, mint kvázi egyenlők, kizárásra kerültek, és szürke cellaszínnel láthatóak. Az átlagon felüliek pedig pirossal kiemelve szerepelnek a táblázatban. Negatív eltérés esetén az Ygen, pozitív esetén pedig az Xgen projektvezető számára fontosabb az adott képesség.

A K2 kutatási kérdéshez, azaz a munkahelyi szinthez tartozó eredmények bemutatása:

Mind az öt megkérdezett vezető állította, hogy a határidők és a munkakezdés időpontjának tartása gondot okoz az Ygen kollégáknak.

Ötből négy vezető úgy véli, hogy az Ygen kollégák:

- a munkájuk rovására használják a szociális médiát;
- minimális szakmai tapasztalattal már menedzseri pozícióban dolgoznának, relatíve magas fizetésért;
- valamint a céghez való lojalitásuk a számos csapatépítő kikapcsolódás ellenére is alacsony, könnyen váltanak munkahelyet.

Ötből két vezető szerint az Ygen tagjaihoz tartozó munkavállalók:

- egyáltalán nem fejezik ki sem nyíltan, sem név nélkül a munkahellyel kapcsolatos véleményüket, megnehezítve ezzel a motiválásukra, a szakmai fejlesztésükre és a megtartásukra irányuló törekvéseiket;
- továbbá nehezen boldogulnak a hosszabb koncentrációt igénylő feladatokkal.

A K3 kutatási kérdéshez, azaz a szektor szinthez tartozó eredmények bemutatása:

Az 5 megkérdezett vezető egybehangzó véleménye szerint az Xgen és Ygen közti különbségekre visszavezethető változások a következők:

- a magas szintű szaktudást és egyetemi végzettséget igénylő, de presztízsből kevésbé erős, rengeteg utazással járó „kinti” pozíciók (építésvezető, munkahelyi mérnök) betöltése nem, vagy csak alacsonyabb végzettségű munkavállalókkal lehetséges már;
- illetve az Xgen vezetőnek sokszor kell az Ygen beosztott helyett, a munkájukat folyamatosan javítva dolgoznia.

További kiegészítés volt azon cégek esetében, ahol fontosnak tartják, hogy a hasonló munkakörben dolgozók hasonló fizetésben is részesüljenek a bértábla átalakulása, vagy ha ez nem történik meg, akkor az új kolléga felvételének anyagi korlátai az Ygen magasabb fizetési igényei miatt.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KORLÁTOK

DISCUSSION AND LIMITATIONS

Projektvezetői képességek szintje

Level of project management skills

Az építőipari kivitelezési szektorban a projektalapú szervezeteknél dolgozó projektvezetők által kitöltött kérdőívben a felsorolt és a két generáció által fontosnak tartott projektvezetői képességek terén a pilot kutatásban jelentősnek mondható eltérések a döntés- (+5,51%), a kommunikációs (-3,40%), a stressztűrő (-2,49%), a kockázatkezelés (+1,97%), a vezetési (+1,93%) és a prioritizálás képesség (-1,93%) területén mutatkoztak.

A mért eltéréseknek – különösen a kommunikációs és stressztűrő képesség Ygen általi fontosságának – indoka lehet a Tari (2011) által bemutatott, magasabb leterheltséget jelentő munkahelyi környezet: az Xgen a rendszerváltás utáni bizonytalan időszakban igyekezett ehhez alkalmazkodni – többek között az Ygen gyerekeikre tekintettel, az Ygen viszont ezt a példát, és az ehhez kapcsolódó kötelezettségeket már inkább elutasítja. Lukovszki (2015) szerint az Xgen kiemelkedő fontosságot tulajdonít a kockázatkezelési képességnek, addig ugyanez a generáció építőiparban csak a 11. legfontosabbnak tartotta ezt a képességet, de a gyenge helyezést ellenére is fontosabbnak mutatkozott ez a képesség számukra, az Ygen kollégákhoz képest. A kommunikációs képességet Lukovszki (2015) szektorfüggetlen mintája alapján fontosnak mutatta a két generáció esetében, míg a jelen pilot vizsgálat átlagon felüli eltérést tapasztalt a két generáció között az építőipari kivitelezési szektorban. Lukovszki (2015) úgy találta, hogy a döntéshozatali képesség sem az Xgen, sem pedig az Ygen vállalkozók számára nem fontos, míg itt ezen képesség fontosságának megítélésében mutatkozott a legnagyobb arányú eltérés, ráadásul az Xgen építőipari projektvezetőknek – a problémamegoldó mellett – ez a képesség a legfontosabb.

Munkahelyi szintű eltérések

Workplace-level differences

Az interjúk eredményeinek szakirodalmi összevetése alapján elmondható, hogy az építőipari projektvezetők Ygen tagjai, Xgen kollégáikhoz képest fontosabbnak tartják a munka és a magánélet egyensúlyát, a magánéletüket azonban a munkaidőben is élők, leginkább a szociális média használatával. A vezetőikkel szemben a partneri viszonyt preferálják, a menedzseri pozícióhoz vezető szakmai utat nem szívesen járják be, fizetési igényük magas. Könnyebben váltanak mun-

kahelyt és nehezebben fogadnak el olyan állásokat, amelyeket ők maguk nem találnak a végzettségükhöz, tapasztalatukhoz kéllően rangosnak. A határidők, időkeretek betartása, valamint a hosszabb koncentrációt igénylő feladatok elvégzése számukra nehezebb. Kevésbé motiválhatók.

A feltárt különbségeket részben alátámasztja a szakirodalom, mely alól a gyors előremeneteli igény és a hosszú távú koncentráció képességének hiánya a kivétel. Az említett koncentrációs nehézségek azonban rimelnek Takeuchi és kollégáinak (2018) már említett longitudinális vizsgálatának eredményeivel.

Szektor szintű változások

Changes at sector level

Az interjúkból egyértelműen látszik, hogy a helyszíni műszaki irányítói munkára az Ygen nem szívesen vállalkozik, ami összefüggést az Ygen gyors előmeneteli igényével, de a megnövekedett szakmai adminisztrációra is egy fajta reflexió: az ilyen mértékű adminisztráció mellett az építéshelyszíni koordináció ellátása problémás, ugyanakkor az Ygen már nem szívesen végez munkát az irodaihoz képest mostohábbnak tűnő körülmények között.

Összefoglaló megállapítások

Summary of findings

A jelen pilot vizsgálatból az építőiparban egy olyan Ygen képe rajzolódik ki, amelyik nem a munkájában akarja megtalálni a kiteljesedést, arra inkább eszközként tekint, aminek segítségével a munkán kívüli életét finanszírozni tudja. A karrieraspirációk alapja kevésbé lehet a szakmai érdeklődés, mind inkább az anyagi javak megszerzése és a kihívásosabb munkakörök elkerülése, akár úgy is, hogy a munkakörhöz tartozó kényesebb feladatokat megpróbálják a vezetőikre áthárítani. Az ilyen törekvésekben az Ygen-t segíti a kommunikációs képesség, és az előtte álló feladatok egyéni szempontok szerinti rangsorolása, melyeket az Xgen kollégáikhoz képest fontosabbnak tart. Az interjúkban felmerülő, helyszíni műszaki irányítás problémája jelzi, hogy a generációs hatás érzékelhető, és jelentős befolyással bír a munkakörökre. Ez a változás mélyítette a szektorban a kék- és fehérgalléros munkakörök közti különbséget, egyúttal az építésvezetői és munkahelyi mémóki pozíciókat közelebb vitte a kék-galléros kategóriához.

Jelen pilot vizsgálat egyúttal arra is rávilágított, hogy érdemes a generációs különbségeket nem csak általánosan, de egyes iparágra lebontva is kutatni, majd azokat összehasonlítani. A kutatási minta elemszámának a vizsgált szektorban való növelésével - amely jelenlegi pilot felmérésünk egyik limitációja - az eredmények árnyalhatók és újabb megállapítások

tehetők. Emellett a tanulmány egyik előnye egyben korlátja is, mert a minta nem szektorfüggetlen.

A pilot kutatás által megállapított további lehetséges kutatási irányok:

- a kék- és fehérgalléros munkakörök határán mozgó projekt pozíciók (munkahelyi mérnök, építésvezető) eltűnésének veszélye miatt, ezen munkakörök motivációs vizsgálata;
- Ygen projektvezetők fluktuációjának csökkentése érdekében lojalitásuk és motivációjuk feltárása;
- Ygen képességeinek mélyebb vizsgálata a fókusz fenntartása szempontjából;
- a kutatás kiegészítése az Ygen projektvezetőkkel, felsővezetőkkel folytatott interjúkkal;
- a 17 képesség körének szűkítése egy első körös kérdőívvel, majd ezt követően, egy eltérő időpontban rangsoroltna a képességeket, ami a szórást is csökkentheti;
- a kutatás más szektor projektvezetőire való kiterjesztése a szektor eltérések feltárása érdekében, segítő a kiválasztást.

ÖSSZEFOGLALÁS

SUMMARY

A jelen pilot tanulmány céljaként az építőipari kivitelezői szektorban, az Ygen stabil jelenlétével generált változások vizsgálatát tűzte ki az egyén, a munkahely és az ágazat szintjén. A célhoz kapcsolódó kérdések megválaszolása érdekében a szerzők a szakirodalmi áttekintés eredményeként tett megállapításokat összevetették három építőipari kivitelezői vállalatnál lefolytatott, félig strukturált interjúk válaszaival, melyet 17 projektvezetői képesség fontosságát mérő kérdőív generációs szempontú statisztikai elemzésével ányaltak. 2022 januárja és júniusa között került sor a kérdőívek kitöltésére és az interjúk lebonyolítására. Az eredmények rámutattak a szektor-specifikus generációs vizsgálatok szükségességére, valamint arra, hogy a szektorban tapasztalható változások generációs okokra is visszavezethetők. A tanulmány fókuszában lévő, Xgen és Ygen építőipari projektvezetők között eltérés figyelhető meg az egyéni szintet vizsgálva (a képességek tekintetben) a döntés-, kommunikációs és stressztűrő képesség terén. A munkahelyi és szektor szinten, az Ygen belépésének tulajdonított változások hatással vannak a munkakörökre, az elvárásokra és a fizetésekre. A tanulmány és az abban megfogalmazott további kutatási irányok segítséget nyújtanak a vállalati képzési tervek összeállításában, a kiválasztásban, és a vezetők generációs szempontú érzékenyítésében.

HIVATKOZÁSOK

REFERENCES

- Barnes, M. (1969), *Time and Money in Contract Control*. Course developed for University of Manchester, USA
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2017), „Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen”. *Taylor*, 9(2), 121-128.
- Bokor, A. (2007), „Létezik-e itthon Y-generáció?”. *Vezetéstudomány*, 38(2), 2–21. DOI: 10.14267/veztud.2007.02.01
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008), “Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-organisation Values Fit”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. DOI: 10.1108/02683940810904385
- Csepregi, A., Csanády, B. (2021), „Z Generáció és a Home Office Viszonya 2020-ban a COVID19 Idején: Pilot Kutatás Eredményei”. *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 59-69. DOI: 10.15170/MM.2021.55.03.05
- Csutórács, G. Á. (2022), „Az Y Generációs Munkaerő Identitátsprofilja a Magyar Központi és Területi Kormányzati Igazgatási Szerveknél”. *Új Munkügyi Szemle*, 3(1), 45-56.
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010), “Millennials at Work: What we Know and What we Need to Do (If anything)”. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 191-199. DOI: 10.1007/s10869-010-9177-2
- Dósa, I., Magyar, G., Király, I. (2014), „Y generáció – önbizalom?”. *Economica*, 7(4), 25-32.
- El-Sabaa, S. (2001), “The Skills and Career Path of an Effective Project Manager”. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7. DOI: 10.1016/s0263-7863(99)00034-4
- Görög, M. (2019), *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Taramix
- Griffin, R. W. (1987), *Management*. Boston, Massachusetts, U.S.A
- Horváth, V. (2019), A Projektmenedzsment Kompetencia és a Projektsiker Összefüggései az Olajipar Projekt-intenzív Upstream Üzletágában. Doktori (PhD) értekezés, *Budapesti Corvinus Egyetem*. DOI: 10.14267/phd.p.43.
- Howe, N. & Strauss, W (2000), *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage
- Lancaster, L.C. & Stillman, D. (2002), *When Generations Collide. Who they Are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at work*. New York: Collins Business
- Lukovszki, L. (2015), „Generációk és vállalkozók”, *Marketing & Menedzsment*, 49(4), 52-63.
- Meretei, B. (2017), „Generációs Különbségek a Munkahelyen: Szakirodalmi Áttekintés”. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10-18. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02
- Oblinger, D.G. & Oblinger, J.L. (2005), *Educating the Net Generation*, Washington: Educuse
- Pál, E., Töröcsik, M., Jakopáncz, E. (2017), „Eltérő Életpály Lehatárolásokból Adódó Generációk Értékeinek Empirikus Vizsgálata”, *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 18-32.
- Pápai, M. (2022), „Eltérések az építőipari projektvezetői kihívások és képességek terén a saját gépparkkal összefüggésben”, in: Szentes, B (szerk.) *Ember és technológia - A karbantartás jelene és fenntartható jövője*. Veszprém, Pannon Egyetem, 119-132.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987), “Critical factors in successful project implementation”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27. DOI: 10.1109/tem.1987.6498856
- Reeves, T.C., & Oh, E.J. (2007), “Generation Gifferences and Educational Technology Research”. In Spector, J.M., Merill, M.D., van Merriénboer, J.J.G. and Driscoll, M. (eds.) *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 295-303.
- Project Management Institute (2000), *A guide to the project management body of knowledge*, Essex, ISBN: 978-1-62825-184-5, pp. 54-60.
- Roóz, J. (2006), *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt
- Soulez, S. & Soulez, C.G. (2011), “Recruitment Marketing and Generational Segmentation: A Critical Analysis Based on a Sub-segment of Generation Y”, *Recherche et Application en Marketing*, 26(1), 39-55. DOI: 10.1177/205157071102600104
- Szabó, L. (2012), *Projekt menedzsment*. Essex: Pearson
- Takeuchi, H., Taki, Y., Asano, K., Asano, M., Sassa, Y., Yokota, S., Kotozaki, Y., Nouchi, R & Kawashima, R. (2018), „Impact of Frequency of Internet Use on Development of Brain Structures and Verbal Intelligence: Longitudinal Analyses”. *Human Brain Mapping*, 39(11), 4471–4479. DOI: 10.1002/hbm.24286
- Tari, A. (2010), *Y generáció*. Budapest: Jaffa
- Tari, A. (2011), *Z generáció*. Budapest: Tericum
- Twenge, J.M. (2010), „A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes”, *Journal of Business Psychology*, 201-210. DOI: 10.1007/s10869-010-9165-6
- Zemke, R., Rainers, C. and Filipczak, B. (2000), *Generational Work: Managing the Class of Veterans, Bomers, X-ers and Nexters in your Workplace*. New York: Amacon

Online források

Online references

- ÉVOSZ (2021), Az építőipari munkaerő kapacitások intenzív növelésének lehetőségei. Kutatási zárójelentés. https://evosz.hu/data/dokumentum/cikk1373_HU.pdf (Utolsó letöltés: 2023.02.22)
- Kissné, A.K. (2014), Generációk, munkaerőpiac és motiváció kérdései a 21. században. HR Magazin, <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban> (Utolsó letöltés: 2022.01.15)
- Nagy, O. (2020), Construction 4.0 konferencia összefoglalója. <https://thedigitalconstruction.com/hu/conuccion-4-0-the-future-technologies-from-israel/> (Utolsó letöltés: 2022.09.07)
- Pais, E. (2009). Az Y Generáció Teljesítmény-motivációja, Nyitott Egyetem rendezvény, Pécs, 2009.04.22. <https://www.youtube.com/watch?v=4wqgtuRz-LE&t=404s> (Utolsó letöltés: 2023.03.01.)
- Szalai, E (2016), „Az individuum válsága az újkapitalizmusban”, Kettős Mércé folyóirat, 2016.01.16. https://kettosmerce.blog.hu/2016/01/16/az_individuum_valsaga_az_ujkapitalizmusban (Utolsó letöltés: 2022.10.14)
- Tari, A (2016), Generációkról generációknak, Egészséges könyvtár a gyöngyösi Vahot Sándor Könyvtár szervezésében, Gyöngyös, 2016. 11. 18. <https://www.youtube.com/watch?v=JGJoT5wMty5> (Utolsó letöltés: 2023.03.01.)

Csepregi Anikó, PhD, egyetemi docens
csepregi.aniko@gtk.uni-pannon.hu

Pápai Melinda, PhD hallgató
papai.melinda@gtk.uni-pannon.hu

Pannon Egyetem

Where do construction project management leaders as the Generation Y bursts forward? Pilot study results

THE AIM OF THE PAPER

This research focuses on the differences between project managers from generation X and Y (Xgen, Ygen), working for project-based companies. The pilot study aims to reveal the project management differences related to generational change, targeting the individual, the workplace and the sectoral level at the construction industry, with further research suggestions.

METHODOLOGY

Answering the research questions the results of the literature review were compared with the answers of semi-structured interviews at construction industry, project-based companies and made more precise by statistical analysis of a questionnaire measuring the importance of 17 project managers' abilities. The questionnaire was completed in January 2022, by 31 project managers. Interviews were made in May and June 2022. Regarding to the number of samples the authors refer to this study as a pilot one.

MOST IMPORTANT RESULTS

This pilot study reveals that the differences between project managers' abilities of the Xgen and Ygen in the construction industry show variance from a sector-independent study, in point of the ability of decision, communication, and resilience. Changes according to the entering of the Ygen effect on the scope of activities, the employer's requirements and the salary.

RECOMMENDATIONS

The Ygen's demand of fast career making and high payment affects the level of construction project management, and fluctuation. Besides, the positions which can be fulfilled on the working site and require university degree as well as wide technical experience (like site manager, junior site manager) are disappearing, or occupied by employees with lower education, resulting a deeper gap between white and blue collar workers. Profounder understanding of the Ygen's motivation and abilities, furthermore the increasing of sample could make the results more precise.

Keywords: construction industry, project management abilities, project manager, generation