

JUHÁSZ CSILLA*

KOMMUNIKÁCIÓS ELVÁRÁSOK A SZERVEZETBEN

COMMUNICATION EXPECTANCY IN ORGANIZATION

ABSTRACT

In my essay my aim was to show my expectancy model about expectancy pressure. There are in the organization some expectancy of managers, some expectancy of employees. Expectancies of organizations and managers are much more stronger, sophisticated than employee's expectancy. Expectancy pressure comes from the measurement of power and size of different expectancies. Useful know that expectancy is a procedure and the success is not just depend on the way of motivation, but there is one basic thing, which really support or deny the result of this process. This one thing is the communication.

In our empiric research my aim was to examine the expectancy for organizational communication. Managers filled a questionnaire. On the questioners we asked about expectancy of oral and written communication forms. The solution shows that the most important written communicational tool is the clear message and the most important oral communicational tool is the good communicative competence. The least of all important written communicational tool is compactness, and the least of all important oral communicational tool is empathy.

My essay presents some problem of organizational communication. These are the followings: functional illiteration, communicational differences of genders, differing generations, communicational differences in differing generations, problems in active listening.

1. Bevezetés

Amikor valaki bármilyen formában, akár munkaadóként, akár munkavállalóként a munkaerőpiacra kilép, általában konkrét elképzelései vannak arról, milyen legyen az a feltételrendszer amelyben és akikkel dolgozni szeretne, milyen körülmények között eladja vagy megveszi valakinek a munkaerejét. Már az álláshirdetések is megadják, ki milyen munkatársat keres, milyen az a munkavállaló, aki elképzeléseinek teljes mértékben megfelel.¹ A munkavállaló pedig eldönti mely feltételeket képes és kész elfogadni. Ezt természetesen nem csak Magyarországon, de az egész világon megfigyelhetjük. Manapság amikor a munkahelyeken többször találkozunk nemzetközi munkavállalókkal, még akkor is ha a szervezet magyar, amikor több nem, több generáció dolgozik együtt fokozottan kifejeződhet, megfogalmazódhat a különböző szervezeti elvárás.² Az egyik leginkább alkalmazott elvárás halmaz a kommunikációval kapcsolatosan érhető tetten. A menedzserek feladatai a külső környezeti és belső szervezeti változások következtében változáson mennek keresztül. Az olyan egyértelműnek látszó fogalmak, mint beosztás, munkakör, osztály, személyzetirányítás stb. egyre változó jelenségeket fejeznek ki. A munka jellegének változása következtében a hagyományos menedzserei/vezetői képességek, készségek fontossága jelentősen megváltozhat. Bizonyos vizsgálatok azt mutatják, hogy az egyik leggyakrabban megfogalmazott elvárás a különböző kommunikációs képességekre irányul.³ Más kutatók eredményei alapján arra következtethetünk, hogy a civil szféra hasonló nehézségekkel küzd, főleg az önkéntesek részvétele miatt.⁴

* Dr. habil. Juhász Csilla egyetemi docens, Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar.

2. Elvárások, elvárési nyomás

Általában két csoportot lehet meghatározni a követelmények között, ezek a csoportkövetelmények, illetve a vezetői elvárások. A csoportkövetelmények észrevétlenül, rejtve irányítják a csoporttagok viselkedését, érzelmi viszonyait, véleményét, értékrendszerét. A követelmények másik nagy csoportja a vezetők által megfogalmazott elvárások. Ezeknél fontos szempont, hogy azok teljesíthetők legyenek.⁵

A menedzsment tudomány művelői között az alapvető fogalmakban szóhasználatban mindenki egyetért.⁶ A szervezetben találhatunk megfogalmazott és ki nem mondott elvárásokat. A szervezet erőteljesen meghatározza a szervezeten belüli csoportokkal szembeni elvárásait, legyenek azok teljesítménnyel, magatartással, viselkedéssel, külsővel, szervezeti kultúrával, stb. kapcsolatosak. A vezetőkkel kapcsolatos elvárások elég pontosan megfogalmazottak már a pályázati kiírásban, a felvételi folyamatnál, de a későbbi munka során is folyamatosan kifejezi a szervezet milyen legyen az adott vezető. A HRportal⁷ internetes forrás alapján ezek az alábbiak: jó kommunikációs képesség; pontos, precíz munkavégzés; megbízhatóság; állóképesség, fizikai teherbírás; időgazdálkodási képesség; empowerment; pozitív jövőkép nyújtásának képessége; stratégiai akciótervezési képesség; egyéb számszerűsíthető képességek. Ezek az elvárások időről időre változnak és a vezetőket ebből a szempontból jobban vizsgálják.

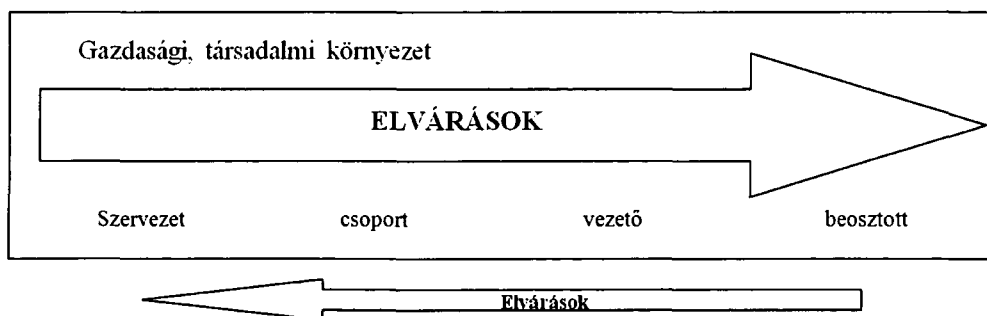
Az elvárési nyomást úgy definiálom, hogy olyan külső és belső hatások összessége, amelyek valamilyen formális és informális magatartási formák, tulajdonságok, értékrendek kialakítását és fenntartását jelenti.

A beosztottal szembeni elvárások meghatározó részben a vezetőtől, a csoport tagjaitól erednek, de a szervezet elvárásai sem hagyhatók figyelmen kívül. A beosztottakat a szervezeten belülről tehát legalább hármas elvárás egység veszi körbe. Szerencsés esetben az egyes rétegek nem különböznek gyökeresen egymástól és a szervezet elvárásai meghatározzák a csoporttagok, a vezetők elvárásait is. A beosztottnak bizonyos esetekben, pozíciókban, munkakörökben, ágazatokban kapcsolatuk van a külvilággal, így a külvilág elvárásai is meghatározók lehetnek abban, hogy valaki az elvárásoknak megfelel-e vagy sem.

A szervezetben megfigyelhető elvárások, és az elvárési nyomás az 1. ábra szerint szemléltethető. A nyílak nagysága és iránya fejezi ki az elvárési nyomás mértékét.

1. ábra: Elvárési nyomás modell

Figure1 : Expectancy pressure modell



Forrás: saját szerkesztés, 2011⁸

A szervezettől a beosztott felé irányuló elvárési nyomás erőteljesebb, mint ugyanez visszafelé. Elvárások az ellentétes irányba is vannak, de ezeket a beosztottak a legtöbbször hiába fogalmazzák meg, alapvetően nem ezek fogják meghatározni a vezetőt, vagy annak

teljesítményét. Ha esetleg igen, akkor sem az egyes beosztottak elvárásai alapján, hanem a csoportnyomás hatására.

A vezetővel szemben a beosztottak is megfogalmazznak szakmai elvárásokat például, hogy támogassák szakmailag munkatársaikat. Tegyék lehetővé a csoportmunkát. Fejleszthetik beosztottaik kezdeményező képességét. 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 cégtől való küzdést.

Beosztottként megfogalmazzunk személyi elvárásokat is, amikor a jó vezető képe van előttünk. Ez alapján a vezető legyen többek között egészséges, fitt, jó kedélyű, szellemes, igazságos, kiszámítható, megnyerő modorú, jó kommunikációs képességgel rendelkezzen.

A szervezettel szemben a beosztottak is megfogalmazznak, ha nem is minden esetben hangoztatnak, elvárásokat. Ilyen dolgozói elvárások pedig többek között, hogy a munkahely, a szervezet a munka nyújtson biztos egzisztenciát. A díjazás, előlépés méltányosan tükrözze a munkavállalói erőfeszítést. A vezető és a csoport ismerje el és ösztönözze a szakmai fejlődést. A munka biztonságos és kiszámítható legyen, a jövedelem, a jutalmazás „igazságos legyen”. Az egész ösztönző rendszer egyfajta visszajelzést adjon. Ne lehessen különbséget találni az ép és az egészséges munkatárs között.⁹ Az elégedett beosztott, munkatárs jól motiválható, egyet ért a szervezet céljaival, valamint elfogadja azokat, felveszi a csoportnormákat.¹⁰

Egyes kutatók az elvárásokkal kapcsolatos vizsgálataikban a vezető és beosztott között kialakult kapcsolatot – az elvárásokat illetően – valamilyen íratlan szerződésként, „pszichológiai szerződésként” írják le¹¹ és az előbb említett fogalom alatt ismertetik az elvárásokkal kapcsolatos ismereteiket. Az elvárások automatikusan beintegrálódnak a vezető – beosztott munkakapcsolatába, öntudatlanul is, de kialakul és egy bizonyos fokú megegyezésen alapuló bizalmi rendszerre, kompenzációra épül.

Egy kutatás szerint a jelen hallgatói által a jövőbeli sikerességük szempontjából a három legfontosabbnak tartott képességek: a problémamegoldó képesség, a gondolkodási képesség és a jó kommunikációs készség. A hallgatók tisztába vannak a jó kommunikációs készség fontosságával az élet számos területén, természetesen ehhez megfelelő fejlesztő programokra lehet szükség.¹² A végzett fiatalokból lesznek azok „a managerek napjainkban akik egyre inkább a piacról, a termékekről, a versenytársakról és a folyamatokról szóló információs igényeknek vannak kitéve, amelyekre egy innovatív vezetőnek reagálni kell.”¹³ Egy műszaki menedzser alapszakos hallgatók között végzett vizsgálat kimutatta, hogy erősebb nyelvi és kommunikációs képességekre van szükségük a későbbi sikerekhez.¹⁴

Más kutató megerősítette, hogy a különböző korosztályok eltérő kommunikációs szokásokkal, hagyományokkal rendelkeznek, amelyekhez a többieknek alkalmazkodniuk célszerű. Ezek a különbségek kultúráktól függetlenül adóttak, csak minden kultúra más és más módszerrel, toleranciával kezeli ezeket az eltéréseket. A munkahelyi beillesztésnél is meghatározó, hogy a beillesztés alanya, valamint a mentor között gördülékeny és kétirányú kommunikáció legyen. Ezeket a folyamatokat a munkahelyi vezetőnek kell menedzselnie.¹⁵ Mások vizsgálatában bizonyos szervezetekben az emberi erőforrás menedzsment kommunikációval kapcsolatos területei csak a rangsor alján szerepeltek, javítandó területként.¹⁶

3. Vezetők kommunikációs elvárásai

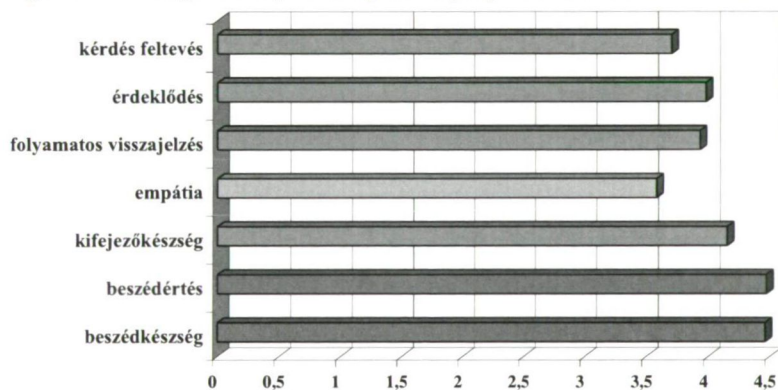
3.1. A szóbeli kommunikációval kapcsolatban

Intézetünkben kommunikációs vizsgálatokat végeztünk egy 584 elemű vezetői mintán, az Észak-Alföldi Régióban. A vizsgálat alanyai között található elsősorban és beosztott vezetők eltérő korosztályokból, nemekből és korcsoportokból. Ezekben a vizsgálatokban azt kértük a vezetőktől, hogy egy egytől ötig terjedő skálán értékeljék az általunk megadott szóbeli és írásbeli kommunikációs képességeket aszerint, hogy mennyire tartják azokat fontosnak. A szóbeli kommunikációs formák közül minősíteniük kellett a beszédkésztséget, a beszédértést, a kifejezőkészséget, az empátiát, a folyamatos visszajelzést, az érdeklődést és a kérdések feltevését.

Ahogy az a 2. ábrán is jól látszik a megkérdezettek az egyes tényezőket jóval az átlagos szint fölé értékelték, viszonylag kicsi szórással, 3,5 és 4,5 közé tehető az összes érték. Ahogyan az az előzetes várakozásainknak is megfelelt a vezetői értékelésekben a legfontosabbnak tartott szóbeli kommunikációs tulajdonság az, hogy a munkavállaló rendelkezzen megfelelő beszédkésztséggel, és ezt a rangsorban a megfelelő beszédértése is követte. Így azt a megállapítást lehet tennem, hogy a megkérdezett vezetőknek meglehetősen fontos volt, hogy a beosztottal megegyező nyelvet beszéljenek a szó szoros és átvitt értelmében is.

2. ábra: Vezetői elvárások a beosztottak szóbeli kommunikációjáról

Figure 2: Managerial expectancy of employee's oral communication



Forrás: saját vizsgálatok

A rangsor 4-es érték feletti részéhez tartozik a megfelelő minőségű kifejezőkészség. Alapvető, hogy probléma esetén a beosztott képes legyen elmondani annak miben létét. Fontos, azonban nem meghatározó a megkérdezett vezetők szerint, hogy érdeklődő legyen a beosztott. Bizonyos válaszadók ezt a lehetőséget el is vetették, mondván nem jó az, ha egy mértéken felül valaki érdeklődik. Csak annyira legyen érdeklődő, hogy a munkáját, a rábízott feladatokat hatékonyan képes legyen elvégezni. A kétirányú kommunikáció fontos eleme a visszajelzés, valamint a megfelelő minőségű kérdések feltevése is, amelyet a megfelelő időben tesznek fel. Azonban egy határon túl a sokat kérdező kolléga felkészületlenségnek tűnik (vagy az is) ezért ezt a vezetők nem értékelik pozitívan.

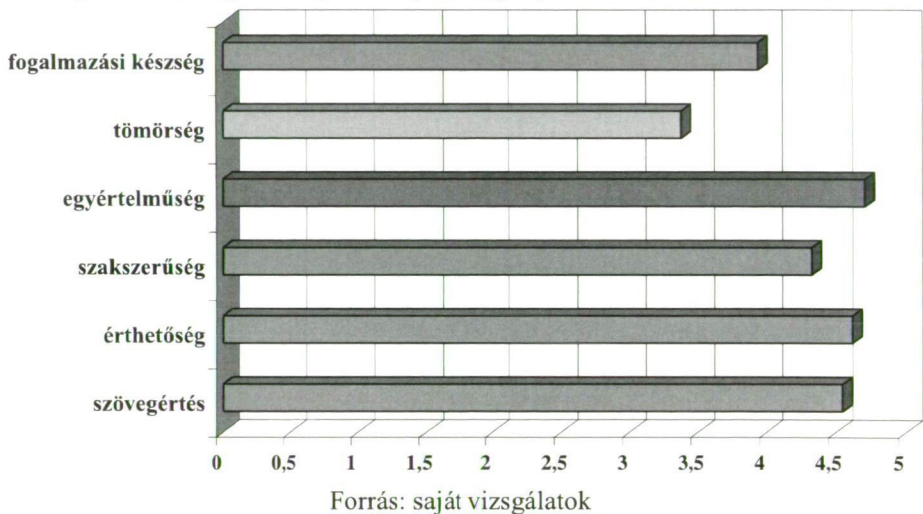
A megkérdezett vezetők a legkevésbé azt tartották fontosnak, hogy a munkavállalójuk empátikus legyen. Ebben a kérdésben viszont a vélemények közötti szórás nagyobb értékeket vett fel. Természetesen munkahelye és munkaköre válogatja, hogy szükséges-e a munkatárs empátikus szóbeli kommunikációja. Az ügyfélszolgálati munkatársaknak az

empátia elsődlegesen elvárt tulajdonságnak kellene lennie a konfliktustűrés mellett, de egy adatrögzítői munkakör nem igényli különösebben a beleélő képességet. Így is, ahogy az látható, bőven az átlagot jelentő 2,5-es érték felé értékelt tulajdonságról van szó.

3.2. Az írásbeli kommunikáció értékelése

Az írásbeliséggel kapcsolatban a szövegértést, az érthetőséget, a szakszerűséget, az egyértelműséget, a tömörséget és a fogalmazási készséget, azaz ezek fontosságát minősítettük a vezetőkkel. A 3 ábráról az látszik, hogy az írásbeli kommunikációs lehetőségek értékelésénél is az értékek az átlagos feletti. A megkérdezettek vélekedése szerint a legkevésbé fontos képesség írásban a tömörség (3,38-as értékszámmal jellemzett). Ez a kritérium is alapvetően munkakör függő, némely helyeken nem célszerű a bőbeszédűség. Bár a meghatározó részletek elhallgatása sem ajánlatos. A tömörséget a fogalmazási készség követi az értékelésből képezhető rangsorban. A fogalmazási képességet a sorban előrébb vártam, mert a zajok nélküli írásbeli kommunikáció egyik meghatározó eleme.

3. ábra: Vezetői elvárások a beosztottak írásbeli kommunikációjáról
Figure 3: Managerial expectancy of employee's written communication



A munkahelyek jó részén nagyon fontos, hogy az elkészített írásmű szakszerű legyen, mégis a vezetők között nem volt egyetértés a minősítésben. A szakszerűen elkészített írás a megkérdezettek véleménye alapján a negyedik a rangsorban. A köz- és szakigazgatásban, kutatásban azonban nélkülözhetetlen, hogy az elkészített anyag (akár beszámoló, akár jelentés vagy határozat) szakszerűen íródjon. Már csak a fellebbezhetőség miatt sem. A vezetők az érthetőséget díjazták 4,5 körüli értékekkel.

A legfontosabb a vizsgálat megkérdezett vezetői között az egyértelműség, mint írásbeli kommunikációs jellemző lett. Főleg a fentebb említett köz- és szakigazgatásban elkészült anyagoknál előnyös, ha a leírtakat könnyen lehet értelmezni.

Matematikailag is igazolható összefüggést találhattunk az egyes korcsoportok esetében az egyértelműségnél és a közérthetőségnél. Az iskolai végzettség is kimutathatóan befolyásolja az eredményeket, mégpedig a felsőfokú végzettség esetén. A felsőfokú végzettség egyértelműen meghatározza például a fogalmazási készségről, az írásbeliségről és a beszédértésről kialakított véleményeket. Például az érdeklődés, az empátia, a visszajelzés a vezetői szinteknél korrelál öt százalékos szignifikancia szinten.

4. Kommunikációs problémák és lehetséges megoldások

A hétköznapi életben kommunikáció szempontjából egyre szaporodó problémával találjuk szembe magunkat. Ilyen a funkcionális analfabétizmus, amely sajnálatos módon egyre nagyobb mértékű a munkaképes lakosság, főleg a fiatalabb korosztályok körében. Ez azért jelent megoldandó gondot, mert a munkaerő egy részének szakképzettségét nem lehet értő olvasás nélkül megteremteni. Bizonyos ír példák azt mutatják, hogy egyes szakismereteket képregényszerűen, ikonok, rajzok segítségével elkészített kiadványokból el lehet sajátítani, de ezek csak egyszerű szakismertek lehetnek. Bonyolultabb ismeretanyag átadása ebben a formában nem lehetséges.

Tapasztalatom szerint, amit a kollégáim is megerősíthetnek, az újabb generációk tagjai egyre rövidülő figyelemmel rendelkeznek. Mind a munkában, mind a kommunikációban gondot jelent, ha nem képes valaki tartósan egy dologra koncentrálni.

Ahogy azt már a bevezetőben említettem a munkahelyeken egyszerre több generáció van jelen. Az eltérő korú generációk eltérő kommunikációs sajátosságokkal rendelkeznek. Ha csak a tömegkommunikációs szokásaikat vesszük figyelembe már akkor is megfigyelhető, hogy az idősebbek többet tévéznek és kevesebbet vannak „online”, azaz korlátozottabb ideig használnak számítástechnikai eszközöket. „A kommunikáció formái átalakulnak, a személyes, közvetlen kommunikáció mellett számos új forma áll rendelkezésre, ezek jelentős része az interneten keresztül. A közvetett kommunikáció tekintetében a televízió szerepe különösen a fiatalabb generáció körében csökken. Az új kommunikációs formák elérnek minden korosztályhoz tartozót, annak lehetőségeit a fiatalabb és középkorú generációk használják leginkább ki.”¹⁷ Kozák vizsgálata arra mutatott rá, milyen attitűdök jellemzik az egyes korcsoportokat. Az 1. táblázat adatai szerint minden mutatóban eltérés figyelhető meg a különböző korcsoportok között, amelyek a folyamatos konfliktus forrásai lehetnek.

1. táblázat: A különböző korcsoportokat jellemző attitűdök

Table 1: Attitudes in different age groups

	<i>A 48 és 65 év közötti korcsoport</i>	<i>A 30 és 47 év közötti korcsoport</i>	<i>A 18 és 29 év közötti korcsoport</i>
Szemléletmód	Optimista	Szkeptikus	Reményteljes
Munkamorál	Hajtós	Egyensúlyra törekvő	Elszánt
Hatalom	Szereti/Gyűlöli	Érdektelen	Tiszteli
Vezetés	Megegyezésre törekszik	A szakértelmet tiszteli	Közös vezetésre törekszik
Kapcsolatok	Személyes öröme	Vonakodik	Figyelembe veszi
Kommunikáció	<i>Vezetékes telefon Bármikor hívható</i>	<i>Mobiltelefon Csak munkaidőben hívható</i>	<i>Internet, e-mail, Mobiltelefon</i>

Forrás: Kozák (2011) 51.p.¹⁸

A kapcsolatok kiépítésétől, fenntartásától a középkorúak csoportja tartja leginkább távol magát, törekszik az egyensúlyra, skeptikus. Az idősebb generáció tagjai között megfigyelhető egyfajta megújulásra való törekvés. Optimisták, nyitottak a kommunikációra, s még képesek új lendületre a munkában. Úgy tűnik, ez a generáció könnyebben talál utat a fiatalokhoz, mint a középkorosztály. Ezek a különbségek, az eltérő attitűdök generációs konfliktushoz vezetnek, amely csökkentheti a vállalat teljesítményét. Kieleződik a feszültség az átszervezések és leépítések idején, mert a generációk versengenek egymással az egyre kevesebb munkahelyért.¹⁹

Kommunikációs különbségeket mutattak ki a nemek között is. Ha csak azt vesszük, hogy a férfiak konkrétan fogalmazzák meg mondanivalójukat, a nők pedig az átvitt, köztes fogalmazás mesterei.²⁰ A két nem kommunikációs különbségeit már etológusok is vizsgálják, Desmond Morris szerint a két nem agyának felépítése is meghatározza kommunikációs működésüket. A modern kommunikációs technika használatában is található eltérések, egy erről szóló kutatás az alábbi eredményeket kapta: „Az elemzett adatok (a blogokban és a közösségi oldalakon szereplő bejegyzések szövegmennyisége) jelentős nemi különbséget mutatnak a preferált internetes platformok használatában: a nők közel azonos mértékben használják a blogjaikat és a közösségi hálózatokat is. A férfiak inkább a gyorsabb visszajelzésre módot adó Facebook-oldalakon való publikálást részesítik előnyben.”²¹

Problémát jelenthetnek az eltérő kommunikációval rendelkező generációk. Jankovics kutatásai alapján úgy vélte, „hogy egy 20 éves nehezebben érti meg egy 60 év feletti ember verbális kommunikációját, mint egy vele egykorúét, tekintettel az alkalmazott kifejezések, a nyelvi kódok eltérő voltára. Szintén feltételezte, hogy ez a jelenség a másik irányban is élő, azaz az idősebbek nehezebben értik meg egy 20 év alatti kommunikációját, mint egy velük egykorúét, tekintettel a fenti eltérésekre.” A vizsgálati eredményei ezt részben cáfolják. „A válaszok alapján a legfiatalabb generáció tagjai alkalmanként egymással is nehezebben értenek szót, mint egy idősebb emberrel. Korcsoportra való tekintet nélkül az a megítélés született, hogy a 60 év feletti hatékonyabban kommunikálnak. Különösen érdekes volt a válaszok elemzése során annak megfigyelése, hogy a fenti állítás alapján a 20 év alattiakat minden korosztály, beleértve a saját magukat, nehezebben érti meg.”²²

A problémákra megoldásként az alábbiakat javaslom.

Az alapvető írási, olvasási nehézségeket a közoktatásban még gyerekkorban kell/lehet megoldani. A felsőoktatásban is előtérbe kellene helyezni a kifejezőkészség, a beszéd-készség fejlesztését. Egyre fejlettebb technikák állnak rendelkezésünkre, hogy a következő generációk jobb, flottabb kifejezőmóddal rendelkezhessenek. Ezeket a módszereket akár iskolai, akár iskolán kívüli rendszerekben is megoldhatjuk.

A csökkenő idejű koncentráció kijátszására, meghosszabbítására mindkét félnek (a beszélőnek és a hallgatónak is) fejlődnie szükséges, lehetősége mindkét fél számára adott. Az információ átadásakor használni szükséges különféle technikákat, amellyel a figyelem fenntartható, mint pl. a mozgóképek és a beszéd váltogatása, a példák adása, végigvezetése, a hallgatói aktivitás növelése. „Az oktatást értékteremtési folyamatként értelmezve annak feladata, hogy a társadalom és a munkaerő-piac számára a szükséges kompetenciákat „szállítani” tudja.”²³ „A felsőoktatásban a képzés tartalmi követelményeit és eredményeit egyre inkább ezen keresztül igyekeznek nyomon követni és fejleszteni.”²⁴

A nemek közötti kommunikáció sikerességének, hatékonyságának növeléséhez célszerű megismerni és elfogadni a másik nembeli kommunikáció szabályszerűségét, fortélyait. Sokat jelent az, ha ismerjük ki, miért és hogyan mondja azt, amit éppen hallunk, ezek jelentést módosíthatnak. Törekedni kell az egymás meghallgatására. Fontos az értő figyelem erősítése, hogy ne csak hallja a fogadó az elmondottakat, hanem meg is értse azokat.

A munkahelyek különböző generációinak kezelésére célszerű a szervezetekben a generáció menedzsment kialakítása. Az egymás mellett dolgozó korosztályok egymás konkurrenciái a munkaerőpiacon. Egy gondoskodó szervezetben azonban a korosztályok menedzselésére létrehozott szakértő vagy szervezeti egység segítségével elérhetik, hogy az eltérő generációk egymást munkájukban segíthetik. A munkahelyek erősségét jelentheti a különböző kompetenciák megfelelő kombinációja, amely az eltérő generációk egyidejű alkalmazásával valósulhat meg. Az idősebb korosztály tagjai hiányszakmában dolgozva megszüntethetik a munkaerőhiányt. Gazdaságos és hatékony lehet ezeknek az eredményeknek a kiaknázása.

5. Összefoglalás

Ahogy azt a vizsgálati eredmények is megerősítik a szervezeti kommunikációnak számtalan befolyásoló tényezője, buktatója van, meglehetősen fontosak a retorikai készségek. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a napjaink fejlődő informatikai eszközei, az oktatásban sajnálatosan visszaszorulóban lévő szóbeliség miatt a fiatalabb korosztályok beszédbeli kifejezőkészsége romlik. Akár a közoktatásban, akár a felsőoktatásban meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy a következő generáció a munka világában is a szervezeti elvárásoknak minél jobban megfelelhessen. Ki kell alakítani a nemek és generációk közötti megértés kommunikációs eszközeit a problémák áthidalására.

JEGYZETEK

1. Gulyás László (2008): Munkaerő-ellátás 1: Toborzás és kiválasztás In. Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress, Szegedi Egyetem Kiadó. 127–154. old.
2. Móré Mariann (2015): A menedzsmenttudomány válasza az öregedő társadalom kihívásaira. Magyar Gerontológia 7. évfolyam 25. szám, 60–72. oldal
3. Karcsics Éva (2012): Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és A The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 1. szám / ISSN 0133-0179 31–44. oldal.
4. Szabados György Norbert–Wiwczaroski, Troy–Pierog Anita (2012): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 12: pp. 114–119. oldal.
5. Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III:(1) 7–13. old.
6. Gulyás László–Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged 9. oldal.
7. <http://www.hrportal.hu/hr/uj-elvarasok-a-munkavallalok-fele-a-jovo-munkaero-piacan-20160127.html> Letöltés: 2016. 02. 01.
8. Juhász Csilla (2011): Az elvárások hatásirányai A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei (ISSN: 2062-1396) 5–6: pp. 109–116. oldal.
9. Dajnoki Krisztina (2011): A munkaerő-ellátás sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III: (1–2) 92–100. oldal.
10. Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tud. Ülés. DE ATC AVK. 2006. május 25. 237–242. oldal.
11. Armstrong, M.–Murlis, H. (2005): Javadalmazás – menedzsment, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
12. Kazainé Ónodi Annamária (2015): Az egyetemi hallgatók véleménye a kommunikációs készség fejlesztésének fontosságáról Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
13. Andrea Bencsik–Tímea Juhász–Renáta Machova (2014): Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the light of Education, Acta Polytechnica Hungarica 11: (9) pp. 95–114. oldal.
14. László, Éva–Jakopánecz, Eszter–Töröcsik, Mária (2014): A Műszaki menedzser alapszak munkaerő-piaci megítélése és fejlesztési lehetőségei a Szolnoki Főiskolán. Economica (1585–6216). Vol. 7 Issue 2, 153–163. oldal
15. Kozák Anita (2015): A beillesztési program tartalma és szabályozása. Munkaügyi Szemle 6. szám, 46–52. oldal
16. Gergely Éva–Dienesné Kovács Erzsébet (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. Munkaügyi Szemle II.: pp. 43–50. oldal.

17. Jankovics Ferenc (2015): Generációk közötti kommunikációs különbségek. *Hadtudományi Szemle VIII. évfolyam 1. szám* 450–465. oldal.
18. Kozák A. (2011): A generációk közötti munkahelyi kommunikáció vizsgálata amerikai és magyar munkavállalók egy-egy csoportján. In: Láczy M.–Bocsi V. (szerk.) *71 Multikulturális Műhely Tanulmányok I.*, Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény (ISBN 978 963 318 161 4) pp. 42–53. oldal.
19. Móré Mariann (2015): A menedzsmenttudomány válasza az öregedő társadalom kihívásaira. *Magyar Gerontológia 7. évfolyam 25. szám*, 60–72. oldal.
20. Barbara Pease–Allan Pease (2001): Why men don't listen and women can't read maps. Orion Publishing Group Netley 85–117. oldal.
21. Porkoláb Ádám: Az internetes kommunikáció különbségei blogokban és Facebook-oldalakon *Argumentum 11 (2015)*, 250–264. oldal.
22. Jankovics Ferenc (2015): Generációk közötti kommunikációs különbségek. *Hadtudományi Szemle VIII. évfolyam 1. szám* 450–465. oldal.
23. Kiss Paszkál: Bevezető. In: Kiss Paszkál (szerk.): *Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. 2010. Budapest* In: Tóthné Téglás Tünde–Hlédik Erika (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest*, 387–407. oldal
24. Tóthné Téglás Tünde–Hlédik Erika (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest*, 387–407. oldal.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong, M.–Murlis, H. (2005): *Javadalmazás – menedzsment*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Bencsik, Andrea–Juhász, Tímea–Machova, Renáta (2014): *Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the light of Education*, *Acta Polytechnica Hungarica 11: (9)* pp. 95–114. oldal.
- Berde Csaba (2010): *Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III:(1)* 7–13. oldal.
- Dajnoki Krisztina (2011): *A munkaerő-ellátás sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben*, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III: (1–2)* 92–100. oldal.
- Gergely Éva–Dienesné Kovács Erzsébet (2011): *Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. Munkaügyi Szemle II.*: pp. 43–50. oldal.
- Gulyás László (2008): *Munkaerő-ellátás 1: Töborzás és kiválasztás* In: Gulyás László szerk. (2008): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATEPress, Szegedi Egyetem Kiadó. 127–154. old.
- Gulyás László–Keczer Gabriella (2012): *Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged.*
- Jankovics Ferenc (2015): Generációk közötti kommunikációs különbségek. *Hadtudományi Szemle VIII. évfolyam 1. szám* 450–465. oldal.
- Juhász Csilla (2011): *Az elvárások hatásirányai A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei (ISSN: 2062-1396) 5–6:* pp. 109–116. oldal.
- Karcsics Éva (2012): *Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és A The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 1. szám / ISSN 0133-0179* 31–44. oldal.
- Kazainé Ónodi Annamária (2015): *Az egyetemi hallgatók véleménye a kommunikációs készség fejlesztésének fontosságáról Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.*
- Kiss Paszkál: Bevezető. In: Kiss Paszkál (szerk.): *Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. 2010. Budapest* In: Tóthné Téglás Tünde–Hlédik Erika (2014): *Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest*, 387–407. oldal.

- Kozák Anita (2011): A generációk közötti munkahelyi kommunikáció vizsgálata amerikai és magyar munkavállalók egy-egy csoportján. In: Lácza M.–Bocsi V. (szerk.) 71 Multikulturális Műhely Tanulmányok I., Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény (ISBN 978 963 318 161 4) pp. 42–53. oldal.
- Kozák Anita (2015): A beillesztési program tartalma és szabályozása. Munkaügyi Szemle 6. szám, 46–52. oldal.
- László, Éva–Jakopánecz, Eszter–Töröcsik, Mária (2014): A Műszaki menedzser alapszak munkaerő-piaci megítélése és fejlesztési lehetőségei a Szolnoki Főiskolán. *Economica* (1585-6216). Vol. 7 Issue 2, 153–163. oldal.
- Móré Mariann (2015): A menedzsmenttudomány válasza az öregedő társadalom kihívásaira. *Magyar Gerontológia* 7. évfolyam 25. szám, 60–72. oldal.
- Pease, Barbara–Pease, Allan (2001): Why men don't listen and women can't read maps. Orion Publishing Group Netley 85–117. oldal.
- Porkoláb Ádám: Az internetes kommunikáció különbségei blogokban és Facebook-oldalakon *Argumentum* 11 (2015), 250–264. oldal.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tud. Ülész. DE ATC AVK. 2006. május 25. 237–242. oldal.
- Szabados György Norbert–Wiwczarowski, Troy–Pierog Anita (2012): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 12: pp. 114–119. oldal.
- Tóthné Téglás Tünde–Hlédik Erika (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest, 387–407. oldal.
- <http://www.hrportal.hu/hr/uj-elvarasok-a-munkavallalok-fele-a-jovo-munkaero-piacan-20160127.html> Letöltés: 2016. 02. 01.