



MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

18  57

BGE



2020



1. szám

Online folyóirat

Szerkesztette: VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD - FENYVESI Éva, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék

Felelős kiadó: FENYVESI Éva, PhD
a Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék vezetője

ISSN 2630-886X

2020.

**A LEGFIATALABB GENERÁCIÓK A MUNKAHELYEKEN
(SZLOVÁKIÁBAN)**

**THE YOUNGEST GENERATIONS AT WORKPLACES
(IN SLOVAKIA)**

BENCSIK Andrea- JUHÁSZ Tímea- BALOG Éva

Kulcsszavak: *munkaerőpiac, generációk, különbségek, hasonlóságok*

Keywords: *labour market, generations, differences, similarities*

JEL kód: *J20, J21, J23, J24, J29*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.02>

ÖSSZEFOGLALÓ

Napjainkban a generációk közötti hasonlóságok és különbségek vizsgálata fontos kutatási téma a menedzsment oldaláról. Jelen kutatás célja, hogy az azonos és eltérő jellemzőket feltárja a legfiatalabb generációk között és megválaszolja a kérdést, hogy a munkáltatók miképpen tudják a hasznukra fordítani az eltérő sajátosságokat. A kvantitatív vizsgálatok kérdőíves felmérés segítségével 2017 - 2018-ban zajlottak két szomszédos országban, Magyarországon és Szlovákiában. Bár a felmérés nem reprezentatív, de egy átfogó képet ad a munkavállalók véleményéről az adott kérdést illetően. Jelen tanulmány a szlovák eredményeket mutatja be, amely szerint a válaszadók kibívnak értékelik a generációk közötti együttműködést és szervezeti munkát, amely nemcsak számukra, de a HR számára is számos feladatot ad és követelményt támaszt. Az új generáció megjelenése a munkaerőpiacon azt mutatja, hogy más HR eszközökkel kell a fiatalokat megközelíteni és lojálisá tenni a cégekhez. Erős bennük a karrier, az önmegvalósítás iránti vágy, amely egyik gyakori oka, hogy nem lojálisak a szervezethez és hamar továbbállnak, ha az érdekeik úgy kívánják. A bérközpontú megközelítés ezeknek a munkavállalóknak már nem lesz elegendő, hogy tartós és aktív munkavállalói legyenek egy szervezetnek. Olyan új HR megoldásokat kell kidolgozni, mint az aktív karriermenedzsment, a generációs tudásmenedzsment, a családbarát politika, stb., hogy a cégek magukhoz vonzzák, megtartsák a fiatalokat és kezelni tudják a korosztályok között fellépő konfliktus helyzeteket a munkahelyeken.

SUMMARY

Differences and similarities between generations is quite an important research topic in the field of management nowadays. The research aimed to reveal the equal and different characteristics among the youngest generations and to answer the question how employers can benefit from the similarities and differences. The quantitative research was carried out by questionnaires in 2017-2018 in two neighbouring countries, in Slovakia and Hungary. Although the research cannot be considered representative, but it is able to give an overall picture of the opinion of the employees regarding the question. The present paper shows some results of Slovakia. Based on the analysis, the respondents consider the cooperation between generations and corporate work very challenging which set requirements and pose activities not only for them, but also for the HR. The appearance of the new generation on labour market shows that other HR tools are required to approach the youngsters and to make them loyal to their companies. They are rather careerists, they want to reach personal fulfilment and this can be an usual reason for their not being loyal to the company and for their leaving soon if their interest requires it. The salary-focused approach will not be enough for these employees in order to make them a permanent active member of the organisation. New HR solutions have to be elaborated such as active career-management, generational management, family-friendly policy, etc., in order to attract and keep the young employees at the company and to be able to handle the conflicts occurring between generations at their workplaces.

BEVEZETÉS

Napjainkban a generációk közötti hasonlóságok és különbségek kutatása fontos terület a menedzsment számára, elsősorban a szervezeteken belüli problémák kezelése szempontjából. A nemzetközi vizsgálatok többek között arra fókuszálnak, hogy az azonos és eltérő jellemzőket az egyes munkáltatók miképpen tudják a hasznukra fordítani,

esetleg mire kell odafigyelni, hogy az ezekből eredő hiányosságokat, feszültségeket kompenzálni tudják. A generációk magatartás vizsgálata azonban nem új keletű, hiszen már az 1970-es évektől tanulmányozza a Yankelovich riport (Smith, and Cluman, 1998) az USA-ban a különböző korosztályok viselkedését.

A szerzők 2 évig tartó kutatást folytattak annak megismerése céljából, hogy az egyes korcsoportok miképpen látják az Y és a Z generációt, és azoknak a munkaerő-piaci megfelelőségét. A vizsgálat többek között a következő hipotézisre kereste a választ, amely során e tanulmányban az alábbi megfelelőségét bizonyítják a kutatók:

Hipotézis

Az Z generációt igen kritikusán ítéli meg az Y és az X generáció, és alapvetően negatívan vélekednek róla.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

Számos további elméleti és gyakorlati kutatás felemlengethető a témában, melyek különböző fókusszal, de a lehetőségek kiaknázását és a problémák kiküszöbölését vizsgálják (Berk, 2009; Smola, 2002; Sturt and Nordstorm, 2016; Travis, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; Williams, 2016). Így például írtak a kutatók a korosztályok munkavégzési értékének a különbözőségéről, avagy a milleniumi generáció jellemzőiről. A szervezetek oldaláról elsősorban a HR tevékenység változására helyezik a hangsúlyt, (Ng, & McGinnis Johnson, 2015; Krahn, & Galambos, 2014; Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012; Guha, 2010; Harvey, Mcintyre, Heames, - Moellerr 2009; Bencsik, Horvath-Csikós, Juhász, 2017; Festing, & Schafer, 2014; Johnson, & Ng, 2015; Mora, 2015; Ng, and Parry, 2016), hiszen a munkahelyre történő bekerüléstől a karrier végigvezetéséig ezt a funkcionális területet érinti leginkább. Többek között a generációk közötti különbségeket és ezzel kapcsolatosan azt emelik ki a tanulmányok, hogy különösen a fiatalabbakat már más eszközökkel lehet megtartani. Természetesen a hierarchia minden szintjén felmerülnek kérdések a különböző generációk kezelésével összefüggésben, amelyeket különböző irányultságú vizsgálatokkal igyekeznek megválaszolni a kutatók (Lyons, Urick, Kuron, & Schweitzer, 2015; Khalid, Mdnor, Ismail, & Mohd Razali, 2013; Jones, 2017; Gibson, & Greenwood, & Murphy 2009; Deloitte, 2017; Čič, és Zize; 2017 Boitnott, 2016)

Jelen kutatást elsősorban saját személyes tapasztalataink indukálták, hiszen mi magunk is találkozunk minden nap a generációk munkahelyi összeférhetetlenségének (vagy épp ellenkezőleg), egymást kiegészítő, nehezítő, kompromisszumokat igénylő, esetleg támogató hatásaival. A kutatásunk jelentősége abban összegezhető, hogy az általánosságokon túllépve, saját munkahelyi környezetünkben érezhető problémák kezelésére kívánunk megoldást kínálni az érdeklődő vezetők számára. A nemzetek közötti összevetés eredménye nem csak saját környezetünkben - de tekintettel a nemzeti kultúra befolyásoló hatására - nemzetközi vállalatok esetében is érdeklődésre tarthat számot.

A kutatás kvantitatív jellegű, kérdőíves felmérés formájában zajlott, és az eredmények azt mutatják, hogy a HR számára valóban komoly kihívást jelent a szervezeti HR rendszerek összehangolása a generációs elvárásoknak megfelelően. Ami azt jelenti, hogy a különböző generációk számára elfogadható, ösztönző rendszerek kialakítása, az elismerés és visszajelzés, a karrier lehetőség és fejlődési perspektíva kidolgozása, a generációkra szabott munkakörök kialakítása sok szempontú megközelítést igényel, a korábbiakhoz képest erőteljesebben érvényesülő holisztikus szemléletet. Ezen túl a közvetlen vezetői magatartás, érzékenység, kultúra formálási képesség és vezetési stílus is sokat tehet a fiatalok megtartása, elégedettségük növelése érdekében. Ugyanakkor nem szabad azt sem elfelejteni, hogy az idősebb korosztály is igényli azt, hogy az ő problémái és a fiatalokhoz történő alkalmazkodási kérdéseire is megoldást találjanak a menedzsment kutatók.

Annak érdekében, hogy a gyakorlati kutatásaink létjogosultságát alátámasszuk, szakirodalmi áttekintésre van szükség. Bár sokat emlegetett témakörrel van szó, ezért épp a kutatások sokszínűsége miatt, érdemes bemutatni azt a definíciót, amelyet a továbbiakban mértékadónak tartunk, és amely szellemében a kutatásainkat végeztük.

„A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.” (Ferincz – Szabó, 2012; 88. oldal) Adódik a kérdés, hogy hány ilyen generációt tudunk megkülönböztetni, és egyféle, avagy sokféle szempontja lehet az egyes csoportok allokálásának. Továbbá, hogy mik a jellemzőik, a különbségeik a generációknak.

A szakirodalom több generációt különböztet meg, amelyek a szerzők közelítésmódjának függvényében más-más elnevezéssel illettek, de lényegüket tekintve (az életkori besorolás) azonos a megítélésük. Az általunk használt kategóriák: veteránok (1925-1946), baby boom generáció (1946-60), X generáció (1960-80), Y generáció (1980-1995) és Z generáció (1995-2010). Az utolsó generáció is majd lassan be fog kerülni a vizsgálatokba, ők az alfa elnevezést kapták. Ennek a korosztálynak a képviselői már 2010 után születtek, azaz még igen fiatalok, így később lesznek izgalmasak a kutatók számára a munkahelyi problémák szempontjából. Igaz a pedagógiai, a pszichológiai, valamint a szociológiai kutatásoknak már számos lehetőséget kínál ez a korosztály is. A továbbiakban három generációt mutatunk be kicsit részletesebben, akik a legnagyobb létszámban dolgoznak együtt a jelenlegi munkahelyi konstrukciókban.

A Z generáció tagjainak az internet és a különböző elektronikus eszközök ismerete és használata teljesen természetes. Az idejük nagy részét a világhálón töltik, virtuális közösségekben élnek életüket (Tari, 2011; Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Boitnott, J. 2016; Center for Women and Business at Bentley University, 2017). Kapcsolataikra inkább a digitalizáció, mint a személyes kommunikáció a jellemző. Gondolkodásukat a praktikus szemlélet hatja át, bátran állnak ki a véleményükért és szívesen is vitáznak, ha kell. Az internetnek köszönhetően információ dömpinggel rendelkeznek, de pontosan ennek a tömege miatt a tudásuk csak felszínes. A felmerülő

problémákra is az interneten keresztül keresik, és adják meg a választ (Tari, 2011; Schaffer, 2012, 2015). Gyakori látogatói és szereplői a virtuálisan létesülő kapcsolati hálózatnak, ami miatt a más kommunikáció metódusokat is használnak, mint a korábbi generációk.

Az Y generáció a digitalizáción szocializálódott első generáció. Ők is ismerik, és jól is használják a különböző technikai eszközöket. Érdeklődnek az új, innovatív eszközök iránt. Sokszor elutasítják a megszokottat, így a hagyományos tekintélytisztelést, és a hierarchiát. A család és a hagyományos értékek kevésbé fontosak a számukra. Nagy számban vannak jelen a munkaerőpiacon, együtt dolgoznak az X, és a Z generáció tagjaival (Tari, 2010). Ezek a generációk szívesen dolgoznak az Y-kal, kezdeményező képességük miatt. Az Y generációt a sokirányú, megosztott figyelem jellemzi (Schäffer, 2015). Ők már a siker, a karrier, a pénz fogalmán keresztül értékelnek valamit fontosnak vagy kevésbé értékesnek, és aktív szereplői a fogyasztói társadalomnak (Tari, 2010; Weeks, 2017; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Nem véletlen, hogy a pénz, a siker is alapvető motiváló erő a számukra a munkában, amely már előtérbe kerül a családdal szemben. Nekik az életminőség nem csak a munkában, de a kikapcsolódásban is megjelenik, a vágyaik széleskörűek, és a változatos megélésben csúcsonak ki. Ez a megélés determinálja alapvetően a döntéseiket és a cselekedeteiket. Számukra az életminőség kérdése már az önkifejezésben is széles körűen tetten érhető és igényként lép fel egy munkahelyen.

Az X generáció között több a magasan iskolázott, mint az őket megelőző korábbi generációknál. Fiatal korukban jellemezte őket az erőteljes lázadás és a függetlenedés a hagyományoktól. Ők is már korán találkoztak a számítógépekkel. Igaz, kezdetben nem olyan széles körben volt elterjedt számukra, mint a későbbi generációknál. A szakirodalom úgy tartja, hogy ez a generáció digitális bevándorló, mivel nem születtek bele a digitális világba, hanem elfogadták és megtanulták magas szinten alkalmazni az új eszközöket (Baran és Clos, 2014). Gonda (2015) úgy véli, hogy a munkájukban inkább a gyakorlatias megközelítésűek és inkább a csoportos feladatokban érzik jól magukat. Nehezen tolerálják a szoros alá-fölérendeltségi viszonyt. A szervezet számára próbálnak minél több hozzáadott értéket adni, így járulva hozzá a fejlődéshez. A szabályokat szem előtt tartják, és nem kérdőjelezik meg, úgy, mint a következő az Y generáció tagjai. A nők már egyre nagyobb számban lettek tagjai az aktív munkavállalók csoportjának, így a munka és a magánélet összeegyeztetés problémája is nagy számban érintette őket. Számukra ez nemcsak igény, de a motiválás hathatós eszköze, így biztosítva, hogy lojálisak lesznek a szervezetük felé. A sok munkáért cserében elvárják a versenyképes fizetést, ám a velük szembeni elvárások számos munkahelyi stresszel járnak. Párkapcsolataikra jellemzőek a magas válások és a papír nélküli együttélések nagy száma (Costanza, & Finkelstein, 2015; Reza and Sarraf, 2019; Ashraf, 2018; Twenge, 2010).

Berk (2009), a Johns Hopkins Egyetem professzora a netgenerációval kapcsolatban húsz olyan jellemzőt gyűjtött össze, amelyek hatással vannak többek között a munkavégzésre.

1. táblázat. A netgeneráció jellemzői

technikai zsenik	szemtől szembeni kommunikáció
keresőmotorok használata	érzelmi nyitottság
multimédia használata	sokszínűség és multikulturalizmus
internetes tartalmak létrehozása	csapatmunka
„Twitch Speed”	rugalmasság
csinálva tanulás	sikerorientáció
„trial and error”	gyakori visszacsatolás
multitasking	türelmetlenség
rövid ideig tartó figyelem	gyors reakció
vizuális műveltség	kézírás helyett gépelés

Forrás: Berk (2009) alapján saját szerkesztés

Egy rövid pillantásra tekintsük ki az Alfákra is. Az Alfa generációs gyermekek 2010 után születtek, jellemzően Y generációs szülőktől, akiknek a technológia fejlődésével egyre nehezebb eldönteniük, hogy mi a jó a gyerekeknek, és mi az, ami még korai számukra. Ez a generáció már egy olyan korba született, ahol a digitalizáció teljesen a hétköznapiok részévé vált. Az alfák eltérnek a korábbi generáció szülőiteitől: az ő eszközüik az okos eszköz, amely sokkal könnyebben kezelhető már egészen kicsi korban is. Az információfeldolgozásnál megfigyelhető a generációk közötti különbség. A Z generáció esetében is érzékelhető a széleskörű figyelemmegosztás, azaz a multitasking hatása, de az Alfa generáció tagjai ennek a specialistái. Ennek következtében sokkal inkább igényli a legfiatalabb generáció az azonnali válaszokat – amelyeket a digitális térben meg is kapnak – és a figyelmüket sokkal nehezebben tudják egyetlen dologra fókuszálni, amelynek következtében kialakulhat figyelemzavar vagy részképesség zavar is (Barry, 2011; Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014). Számos impulzust akarnak és tudnak megélni, ezért gyakran a hagyományos eszközökkel már nehéz lekötni a figyelmüket. Az oktatást különösen új kihívások elé állítja ez a generáció, miután a megszokott hagyományos oktatási eszközök, és pedagógiai módszerek már nem lesznek elegendőek a generáció képzésére. Továbbgondolva a folyamatot: új lehetőségeket és feladatot jelent majd a foglalkoztatóknak is a generációk későbbi megjelenése a munkaerőpiacon. Hatékony és sikeres alkalmazásuk, valamint egy csapatban történő együttműködésük a náluk idősebb generációkkal a menedzsment kutatói számára sok feladatot rejt még.

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján Magyarország lakossága az 1980-as évektől kezdve folyamatosan csökken, a 2018-as adatok alapján az ország lakossága 9 778 371 fő. A 3 vizsgált generációt tekintve ezek a számok a következőképpen alakulnak: az X generáció 2 213 864 fő, az Y generáció 1 911 918 fő, míg a Z generáció 1 534 313 fő. A három generáció közül a Z generáció még viszonylag kis számban képviselteti magát a munkaerőpiacon. Szlovákiában a lakosság száma 2017-ben kb. 5 millió 443 ezer fő volt, és a lakosság növekedés abban az évben lassult az előző évhez képest. Folytatódott a

lakosság elöregedése, mert míg a 14 év alattiak aránya 15,6% volt, addig a 65 évnél idősebbek 15,5%.

Alapvetően a Z és az Y generáció közötti különbségeket, hasonlóságokat vizsgálja a jelenlegi tanulmány. Nem titkolt célja a szerzőknek, hogy felhívja a HR-ben dolgozók figyelmét arra, hogy e két generáció sokszor eltérő megközelítést, különböző módszereket, más munkafeltételeket és kulturális - szociális környezetet kíván. Ugyanakkor számos tekintetben viszont hasonlóan vélekednek dolgokról, ami a közös munkában mindenképpen fontos, és biztos alapot adhat a szervezeten belüli együttműködésükhöz.

KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A vizsgálatok 2017-2018-ban zajlottak le. A felmérés során használt kérdőív három fő részből állt. A kvalitatív kutatás során egy papír alapú kérdőívet kellett a válaszadóknak kitölteniük, amely jellemzően zárt kérdésekből épült fel, és további három nyitott kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. A zárt kérdések nominális és metrikus skálákból épültek fel, amely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak. A kérdések három csoportra tagolódtak. A kérdőív szerkezetét a 2. táblázat mutatja be:

2. táblázat. A kérdőív szerkezete

A minta specifikálása	A generációk közötti konfliktusok és	A generációk jellemzői
- A kitöltő életkora	- Konfliktusok típusai	- A 30 év alattiak jellemzői
- Iskolai végzettség	- A konfliktusok megoldások módszerei	- A 30 év alattiak megtartásának eszközei
- Vállalat tevékenységi területe	- Konfliktusok hatásai	
- Vállalat mérete		

Forrás: saját táblázat

A kérdőív kitöltése önkéntesen történt. A mintagyűjtés módszere a hólabda módszer volt. A módszer és a mintaszám alapján az adott vizsgálat nem reprezentatív.

Az eredményeket SPSS 23-as programmal elemezték a szerzők, a kiértékelések egy- és többváltozós statisztikai eljárások voltak: így gyakoriság-, átlag-, szórás-, keresztábra-elemzés, ANOVA.

A kutatásban 256 válaszadó volt, akik közül valamennyi kérdőív kitöltő benne maradt a vizsgálatban, azaz válaszaik kiértékelhetőek voltak.

Életkora alapján az átlag életkor 37,4 év volt, akik közül a legfiatalabb 18 éves volt, a legidősebb 62 éves.

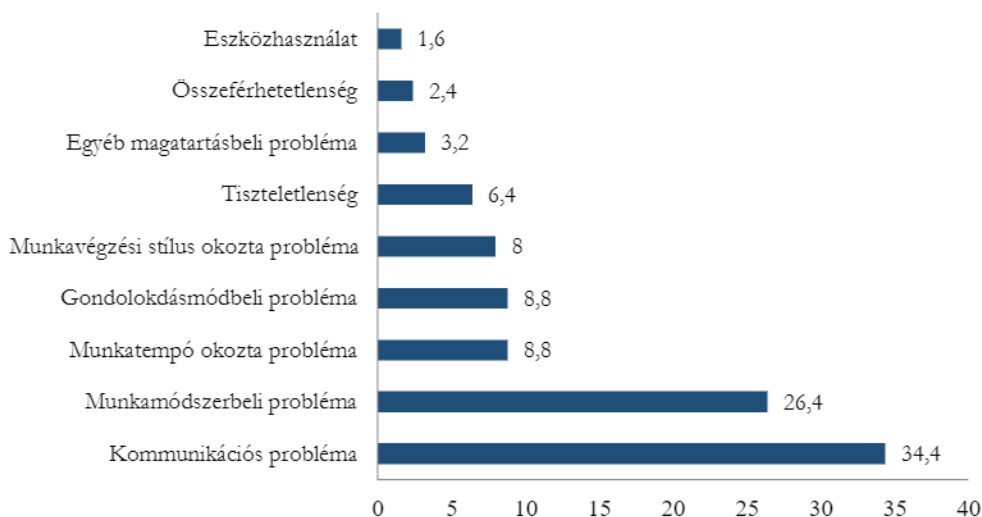
A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve 50%-a a válaszadóknak a középiskolát említette, 45,7%-uknak volt felsőfokú képezése, 2,7%-uk PhD-t is szerzett, míg 1,6%-uk csak általános iskolában tanult.

A válaszadók 34,5%-a 10 fő alatti cégnél, 38,8%-uk 11-50 fős szervezetnél, 9%-uk 50 és 250 fő közöttinél, 17,6%-uk ennél több dolgozót alkalmazó szervezetnél volt állományban.

A válaszadók közül 13 fő a Z generációhoz, 128-an az Y-hoz, 85 személy az X-hez, míg 26 megkérdezett a baby boomhoz tartozott.

EREDMÉNYEK

A válaszadókat megkérdezték, hogy okozott-e problémát a munkavégzés során a cégen belüli korösszetétel. Minden harmadik kutatásban résztvevő arról nyilatkozott, hogy igen, előfordulnak/tak problémák, összeférhetlenség, konfliktus, stb., miközben minden második úgy érezte, hogy nem. A maradék megkérdezettek nem tudtak erre a kérdésre válaszolni. Megvizsgálták a szerzők, hogy a vállalati méret és a probléma előfordulása között van-e valamilyen bizonyítható kapcsolat. A Pearson-féle KHI-négyzet igazolta az összefüggést (Pearson-féle KHI-négyzet: 35,941 df: 6 szign.: ,000 $p < 0,05$), igaz a Kramer V igen alacsony szintű kapcsolatot erősített meg Kramer V: ,267 szign.: ,000 $p < 0,05$. A konfliktusok jellemzően a kisebb méretű szervezetekben voltak tetten érhetőek, a mikro cégeknél dolgozó munkavállalók harmada, míg a kisméretű szervezeteknél az alkalmazásban állók 44%-a mondta azt, hogy volt már ilyen tapasztalata. Természetesen a válaszadók nyilatkoztak arról is, hogy milyen problémák szoktak ilyenkor jelentkezni. Az 1. ábra a jellemző konfliktus típusokat és azok gyakoriságát mutatja be.



1. ábra. Konfliktus típusok és gyakoriságuk (%)

Forrás: saját ábra

A diagram adataiból leolvasható, hogy jellemzőek a kommunikációs és a munkamódszerbeli problémák, míg az egyéb magatartásbeli konfliktusok, az

összeférhetetlenségből és az eszközhasználatból eredő nézeteltérések viszonylag kevésbé gyakoriak. A vállalati méret alapján a konfliktus típusok az alábbi gyakorisággal alakultak. Azokban a cellákban, ahol „nincs adatot” írtak a szerzők, az adott méretű vállalatok nem jelölték be a változót, mint lehetséges konfliktus okot.

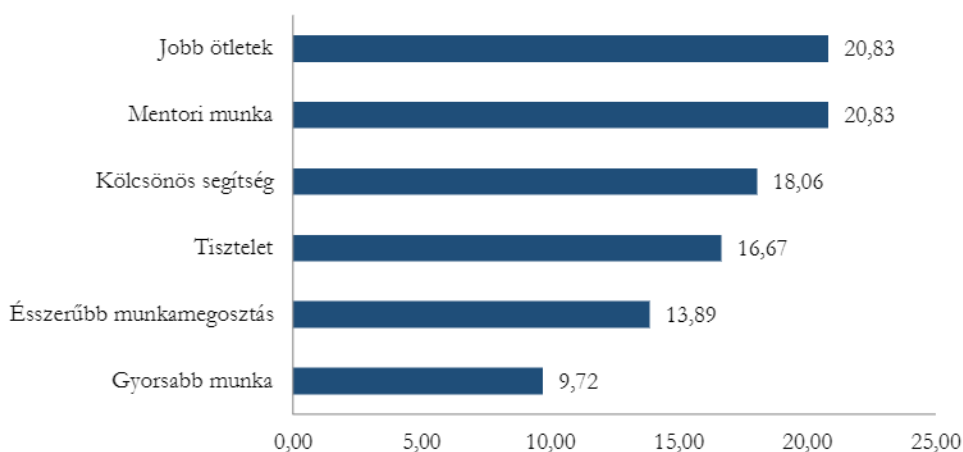
3. táblázat. A konfliktusok gyakorisága a vállalati méret alapján (%)

Konfliktus okok	Mikro vállalat (10 és az alatti fő)	Kis vállalat (11-50 fő)	Közepes méretű (51-250 fő)	Nagyvállalat (251 fő és az felett)
Eszközhasználat	Nincs adat	Nincs adat	Nincs adat	100
Összeférhetetlenség	Nincs adat	100	Nincs adat	Nincs adat
Egyéb magatartásbeli probléma	Nincs adat	50	Nincs adat	50
Tiszteletlenség	25	50	Nincs adat	25
Munkavégzési stílus okozta probléma	20	70	Nincs adat	10
Gondolkodásmódbeli probléma	18,2	45,4	Nincs adat	36,4
Munkatempó okozta probléma	36,4	27,2	9,1	27,3
Munkamódszerbeli probléma	24,2	51,5	6,1	18,2
Kommunikációs probléma	18,6	51,1	4,7	18,6

Forrás: saját táblázat

A válaszokból kirajzolódik, hogy leginkább gyakoriak a korosztályok különbözőségéből eredő problémák a kisebb méretű vállalatoknál. A különböző konfliktus típusok, az eszközhasználat kivételével, a legnagyobb arányban ezeknél a szervezeteknél vannak jelen. Ez talán annak is tulajdonítható, hogy ezek a problémák a kevés számú munkavállalók esetében könnyebben felszínre kerülnek, mint egy nagyméretű szervezetnél, ahol egy dolgozó munkája kevésbé szembetűnő a nagy egész, a többiek munkavégzésével történő együttes kezelés során, vagy az elszigetelt munkavégző helyek kevesebb alkalmat adnak a konfrontációra. Így a konfliktusokra is kevesebb alkalom nyílik.

Felvetődött ezek után az a kérdés, hogy ha már jelen vannak a problémák, akkor ezek megoldására miképpen vállalkoznak a szervezetek. A leggyakoribb eszköz a vezetői beavatkozás (5,5%), előfordulnak a kiabálások és a veszekedések is (1,6%), ami minden bizonnyal nem optimális módszer a problémák tisztázására és a konstruktív megoldására. A generációk közötti együttműködésnek azonban nemcsak negatív, de pozitív következményei is lehetnek. A kettes ábra ezekből mutat be néhányat, az említett típusok gyakorisága alapján:



2. ábra. Pozitív hozadéka a generációk együttműködésének és gyakoriságuk (%)

Forrás: saját ábra

A 2. ábra összefoglalja, hogy a generációk együttműködésének a tudás és a tapasztalat összeadódása az egyik legfontosabb pozitív következménye. Olyan ismeretek kerülhetnek felszínre és átadásra, akár kölcsönösen is, gondoljunk itt a reciprok mentorálásra, amelyek, habár lehet, hogy látenszen ott voltak a szervezetben, de igazán nem tudtak megjelenni a munkavégzés során. A mentorálásnak kölcsönös pozitív hatása van mind a mentorra, mind a mentoráltra, és az ismeretszerzést és az információáramlást tekintve felfogatható kölcsönös tanulásnak. Harvey-McIntyre-Heames-Moeller (2009) szerint: az így létrejövő hálózatok alapvető struktúrákat képeznek az információcseréhez, amely a szervezethez kötődő stratégiai információkká alakulnak. A generációk közötti mentorhálózatok a kétirányú tudás létrehozásaként és csereként értelmezhető a szervezeten belül. Ezeket az additív tényezőket a vállalatoknak mindenképpen fel kell ismerniük és ki kell használniuk a működésük során.

A másik igen fontos pozitív jellemző a kölcsönös segítségnyújtás és a tisztelet, amely erősíti a dolgozók közötti együttműködést és fontos építő kövei lehetnek a vállalati kultúrának. Különösen az idősebbek várják el a fiataloktól a megbecsülést, de ahhoz, hogy az egyes korosztályok jól és hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, mindenképpen szükséges, hogy ez a folyamat ne csak egyirányú legyen. Azokban a cellákban, ahol „nincs adatot” írtak a szerzők, az adott méretű vállalatok nem jelölték be a változót, mint lehetséges pozitívumot.

A vállalati méret alapján a pozitívumok az alábbi gyakorisággal alakultak:

4. táblázat. A pozitívumok gyakorisága a vállalati méret alapján (%)

Pozitívumok	Mikro vállalat (10 és az alatti fő)	Kis vállalat (11- 50 fő)	Közepes méretű (51-250 fő)	Nagy- vállalat (251 fő és az felett)
Kölcsönös segítségnyújtás	15,4	30,8	15,4	38,5
Tisztelet	Nincs adat	66,7	Nincs adat	33,3
Mentori munka	13,3	46,7	13,3	26,7
Jobb ötletek	13,3	66,7	Nincs adat	20
Gyorsabb munka	Nincs adat	71,4	Nincs adat	28,6
Ésszerűbb munkamegosztás	20	40	Nincs adat	40

Forrás: saját táblázat

A gyakoriságok szerint leginkább a kisvállalatok és a nagyvállalatok tudnak profitálni a generációk közötti együttműködésből. A mikro vállalatok esetében hasonló a helyzet, mint a kisméretű cégeknél, miután viszonylag kevés munkavállalót alkalmaznak, így az emberi kapcsolatok, az együttes közreműködés, és az ezekből származó nyereség könnyebben azonosíthatóak és sok esetben látványosabbak, mint a nagyobb vállalatokat vizsgálva. Igaz, pontosan azért, mert a nagyvállalatoknál nagyobb számú munkavállalói csoporttal is számolhatunk, az ésszerűbb munkamegosztás igénye erőteljesebb és jobban kiaknázzható.

A szerzők megkérdezték a válaszadókat, hogy mely korosztállyal tudnak leginkább együtt dolgozni. A többség, 45,1%-uk, a 20-as korosztállyal tudott együttműködni a legjobban, míg legkevésbé a 20 évnél fiatalabb munkavállalókkal. Ez utóbbi válaszok valószínűleg annak is köszönhetőek, hogy az iskolapadból éppen kikerülő és a munka világába belépő fiatal munkavállalóknak még nincsenek munkatapasztalataik, sokkal több ismeretük van a saját kortárscsoportjukról, mint az idősebbekről, hiszen eddig alapvetően velük működtek együtt az iskolákban. A kutatók megvizsgálták, hogy az együttműködés és a generációs besorolás között létezik-e bármilyen szignifikáns összefüggés. A Khi-négyzet próba, habár igazolta az összefüggést (Khi-négyzet: 134,549 df: 12 szign.: ,000 $p < 0,05$), ám a próba nem volt megbízható, mert a cellák 35%-ában volt az elvárt érték kevesebb, mint 5.

A továbbiakban a válaszadóknak értékelniük kellett, hogy milyennek látják a 30 évnél fiatalabb korosztályt. A szerzők tulajdonságokat soroltak fel és ezeket a jellemzőket kellett értékelniük a megkérdezetteknek egy ötös skálán. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A következő táblázatban a szerzők azt mutatják meg, hogy miképpen látják az X-ek, az Y-ok és a Z-ék a 30 évnél fiatalabbakat. Az 5. táblázat generációk szerint mutatja néhány tulajdonság megítélésének az átlagát, mert ez fejezi ki legjobban a válaszadók véleményét.

5. táblázat. 30 év alattiak megítélésének átlaga az X, az Y, a Z generáció tükrében (átlag)

Tulajdonságok	Z generáció	Y generáció	X generáció
Együtműködők	3,46	3,33	3,88
Elkötelezettek	2,77	2,82	2,99
Céltudatosak	3,62	3,33	3,57
Túlzott önbizalmuk	3,00	3,25	2,89
Visszafogottak	3,23	2,61	2,47
Szemtelének	3,18	2,66	1,92
Erős a karriervágyuk	4,23	3,45	3,03
Egoista	3,23	2,73	2,35
Jó problémamegoldók	3,62	3,39	3,64
Keményen dolgoznak	3,31	3,19	3,32
Szeretik a csoportmunkát	4,00	3,26	3,45
Tiszteletlenek	2,31	2,37	1,89
Elvárják a segítséget	3,15	3,16	2,80
Önállóan dolgoznak	3,62	3,36	3,32
Kitartóak	3,38	3,20	3,08
Szívesen fogadják az idősebbek tanácsát	3,31	3,10	3,07

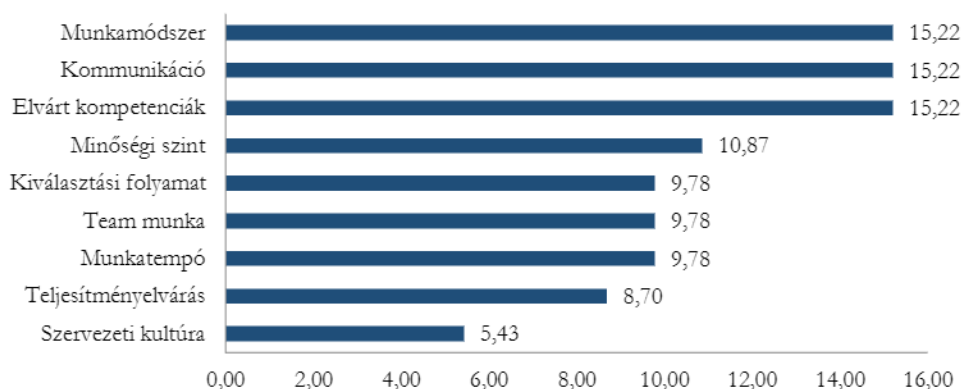
Forrás: saját táblázat

Az átlagok azt jelzik, hogy sok esetben különbözően gondolnak a generációk a 30 év alattiakról. Az X-esek például együttműködőnek, jó problémamegoldónak vélik ezt a munkavállalói csoportot. Ugyanakkor igen erős karriervágyat tulajdonítanak neki, amelyek nem teljesülése esetében hamar továbball ez a korosztály és keres új munkahelyet magának. Érdekes módon az X generáció válaszadói megítélése szerint ezek a dolgozók szeretik a csoportmunkát. A szerzők által megkérdezett 40-es korosztály szívesen dolgozik csapatban a 30 évnél fiatalabbakkal, ami feltételezi azt is, hogy egy ilyen csapatmunka során párhuzamosan a teamen belül tudnak önállóan is dolgozni. Az Y generációs válaszadók szerint túlzott az önbizalmuk, elvárják a segítséget, de jellemzően nem tiszteletlenek, és viszonylag többé-kevésbé megfogadják és elfogadják az idősek tanácsát. A Z generáció válaszadói szerint (saját magukat értékelve) céltudatosak, erős a karriervágyuk, szeretik a csoportmunkát, önállóan és kitartóan tudnak dolgozni, és egyáltalán nem szemtelének. Ők nem is osztoznak azon a véleményen, hogy ezeket a fiatalokat az erős karriervágy hajtja, és még ők tartották leginkább elkötelezett dolgozónak ezt a csoportot a három generáció közül. Az elemzések azt mutatták, hogy a következő tulajdonságok esetében gondolkodnak szignifikánsan eltérően a megkérdezettek a generációk tükrében: az együttműködés, a visszafogottság, a szemtelenség, az erős karriervágy, az egoizmus, a csoportmunka szeretete, a tiszteletlenség. A táblázatból továbbá az is látszik, hogy az Y generáció a saját korosztályuk fiatalabb tagjairól és a hozzájuk korban legközelebb álló Z generáció idősebb képviselőiről viszonylag negatívan vélekednek. Míg a Z generáció már elnézőbb képet látnak a saját korosztályuk idősebb

képviselőiről. Kérdés, hogy mi lehet ennek az oka? Talán konkurenciát látnak az Y-ok az idősebb Z-sekben? Vagy valóban nehezen tud a két korosztály együtt dolgozni? Esetleg a szervezetek fókuszálnak másképpen ezekre a csoportokra stratégiai és operatív szinten? Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása mindenképpen további mélyinterjú vizsgálatok kiindulásaként szolgálhatnak.

Látható tehát, hogy még a saját korosztálya is másképpen ítéli meg a 30 év alattiakat. A megkérdezettek szerint növekedni fog a 25 és annál fiatalabb korosztály megjelenése a munkaerőpiacon, akik már olyan kompetenciával érkeznek a munkáltatókhoz, amelyekre fel kell készülnie a vállalatoknak. Így egy igen erős osztott figyelemmel rendelkező, mély digitális kompetenciával és széles körű tervszerű gondolkodással bíró, a social media eszközrendszerén nevelkedett, ezen keresztül kiépített és fen tartott társas kapcsolatokban élő dolgozók lépnek be a munkaerőpiacra, akik folyamatos visszajelzést, figyelmet, motivációt és karrier lehetőséget várnak. Erre az új típusú magatartásra és elvárásokra természetesen a HR-nek is válaszokat kell adni, hiszen mint fentebb látható volt, a fiatal korosztállyal történő együttműködés a szervezeten belül számos lehetőséget, ám buktatókat is rejt magában.

A kutatás következő lépéseként a szerzők a HR lehetséges válaszlépéseiből soroltak fel néhányat és a válaszadóknak azokat kellett megjelölniük, amelyek szerintük jó megoldást jelenthetnek az új helyzetre. Ez egyúttal azt a véleményt képviseli, hogy miben kell a HR-nek változtatni ahhoz, hogy minél könnyebben és magasabb szinten tudja kezelni az új generáció megjelenésének hatásait.



3. ábra. Amiben a HR-nek változtatni kell, gyakoriság (%)

Forrás: saját ábra

A válaszadók leginkább a munkamódszerekben, a kommunikációban, az elvárt kompetenciák területén várnak el változtatást a HR részéről. Érdekes módon, habár kell módosítani a szervezeti kultúrán, ám ennek megítélése elenyésző volt a megkérdezettek körében, azaz a több éve egy szervezet keretei között tevékenykedő munkatárs szerint inkább az újonnan jövő fiataloknak kell igazodniuk a kultúrához, ami érthető is. Erre a

kérdésre kimondottan az X és a Y generáció képviselői válaszoltak, valószínűleg, mert nekik van már hosszabb idejű a munkatapasztalatuk.

Végezetül a válaszadóknak meg kellett becsléniük, hogy a különböző korosztályok hány százalékban dolgoznak a munkahelyükön. A 20 évnél fiatalabb munkavállalók számát a megkérdezettek 46%-a, 5%-ra becsülte. A 20 és 30 év közöttiek arányát a válaszadók 20%-a, 20%-ra becsülte. A 30 és 40 év közöttieket 15%-ra (a megkérdezettek 25%-a) tippelték. A 40 és 50 év közöttieket 20%-ra, (22,3%-a válaszadóknak) becsülték. Ezek az adatok az általuk megadott legnagyobb arányokat mutatják. A szerzők rákérdeztek ugyanakkor arra, hogy ezzel összevetve mi lenne az ideális korbéli eloszlás. Egy tökéletes megoldásnak a 20 évnél fiatalabbak esetében az 5%-ot gondolták a legtöbben (37%). A 20-30 évesek esetében 25%-ot ítél megfelelőnek majdnem minden harmadik válaszadó. A 30-40 évesek legjobb, ha 30%-ban képviseltetik magukat egy szervezetnél (ezt gondolta a megkérdezettek több, mint negyede). És utolsóként a 40-50 évesek jó, ha 20%-ban vannak jelen egy cégen belül (26,5% gondolkodni így). Az 50 évnél idősebbek aránya a megkérdezettek 23,6%-a véleménye szerint jelenleg kb. 5 %-át teszi ki a szervezeti állománynak, ám ideálisnak 20%-ot gondoltak a kutatásban résztvevők.

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány több éves, a generációkra vonatkozó kutatás néhány eredményét mutatja be. Az elemzés alapján a válaszadók kihívásnak értékelik a generációk közötti együttműködést és szervezeti munkát, amely nem csak számukra, de a HR számára is számos feladatot és követelményt támaszt.

A kutatás többek között arra világított rá, hogy az egyes generációk alapvetően a saját korosztályukhoz tartozó munkavállalókkal dolgoznak legszívesebben.

A kutatásban megfogalmazott hipotézist a szerzők csak részben tudják elfogadni. A 30 év alattiak megítélése igen vegyes képet mutat, és kimutatható korosztályonként a szignifikáns véleménykülönbség egyes tulajdonságok esetében. Különösen az Y generáció válaszadói voltak kritikusak a saját fiatalabb korosztályukkal, míg a Z generáció képviselői elnézőbbek az idősebb generációs társaikkal.

Mint korábban említették a szerzők ezt a vizsgálatot nem csak Szlovákiában, de Magyarországon is lefolytatták a kutatók (Bencsi-Horváth-Juhász, 2017). Az eredmények azt mutatták, hogy a két szomszédos országban élők, hasonlóan vélekednek a legfiatalabb korosztályról. Mint Szlovákiában a legtöbb konfliktus a munkahelyen a kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak, a magyar válaszadók azonban azt is látták, hogy leginkább az informatikai tevékenység, a kreativitást igénylő feladatok és az innovatív megoldások területén jobbak a 30 év alattiak, mint az idősebb korosztály. Ám úgy vélekedtek, hogy ezek a dolgozók nem bírják a monotonitást, az individualista tevékenységeket, a gondolkodást igénylő feladatokat. Jellemüket a túlzott önbizalommal, a kreativitással lehet leírni, miközben kevésbé visszafogottak és elkötelezettek, és nem dolgoznak elég keményen.

Ezekből a véleményekből tehát arra lehet következtetni, hogy azért nem teljesen negatívan vélekednek a generációk a Z-ről.

Az új generáció megjelenése a munkaerőpiacon azt mutatja, hogy más HR eszközökkel kell a fiatalokat megközelíteni és lojálisá tenni a cégükhöz. Erős bennük a karrier, az önmegvalósítás iránti vágy, (de ezért nem tesznek meg mindent, csak az erős vágy él bennük), amely egyik gyakori oka, hogy nem lojálisak a szervezethez és hamar továbballnak, ha az érdekeik úgy kívánják. A bérközpontú megközelítés lassan a múlté lesz, a kihívás, a feladat, a karrier, a munka és magánélet összehangolásának megoldása, a szervezeten belüli digitalizáció nyújtotta lehetőség és kényelem adja majd azt a motiváló erőt, amellyel egy céghez lehet tartósan vonzani ezeket a fiatalokat. A szakmai fejlődés lehetősége és a megbecsülés jó hívó szó lehet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ASHRAF, R. (2018): Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *International Journal of Economics and Management Science*, 7 (3), DOI: [10.4172/2162-6359.1000528](https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000528)

BARAN, M. – KŁOS, M. (2014): "Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness", *Journal of International Studies*, Vol. 7, No 1, 2014, pp. 94-101. DOI: [10.14254/2071-8330.2014/7-1/](https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/)

BARRY, P. H. (2011): The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), pp. 98-108. DOI: [10.1108/14630011111136812](https://doi.org/10.1108/14630011111136812)

BECTION, J. B. – WALKER, H. J. – JONES-FARMER, A. (2014): Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. DOI: [10.1111/jasp.12208](https://doi.org/10.1111/jasp.12208)

BENCSIK A. – HORVÁTH-CSIKÓS G. & JUHÁSZ T. (2016): Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 90 – 106. DOI: [10.7441/joc.2016.03.06](https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06)

BENCSIK A. – HORVATH-CSIKÓS G. & JUHÁSZ T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor 9.évf. 1.sz. pp. 121-128.*

BERK, L. E. (2009): *Child Development* (8th ed). Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education

BOITNOTT, J. (2016): *Generation Z and the workplace: What you need to know*. Inc. January 27. Retrieved from <http://www.inc.com/john-boitnott/generation-z-and-the-workplace-what-you-need-to-know-.html>

Center for Women and Business at Bentley University, (2017): *Multi-Generational Impacts on the Workplace*, BENTLEY UNIVERSITY, Waltham, USA

ČIČ, Z.V. – ZIZEK, S.S. (2017): Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective, *Naše gospodarstvo our Economy* September 2017. Vol. 63. No. 3. pp. 47–59. DOI: [10.1515/ngoe-2017-0018](https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0018)

COSTANZA, D. P. – FINKELSTEIN, L. M. (2015): Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), pp.308-323.

Deloitte. *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. (2017): DOI: [10.1017/iop.2015.15](https://doi.org/10.1017/iop.2015.15)

FERINCZ, A. – SZABÓ ZS. (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi szemle*. LVI. évf. 2. sz. pp. 88-92.

- FESTING, M. – SCHAFER, L. (2014): Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 262-271. DOI: [10.1016/j.jwb.2013.11.010](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010)
- GIBSON, J. W. – GREENWOOD, R. A. & MURPHY E. F. (2009): Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4 (3), pp. 1-7. DOI: [10.19030/jdm.v4i3.4959](https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959)
- GONDA, N. (2015): A különböző generációk motivációs eszközeinek vizsgálata. Budapest OTDK dolgozat
- GUHA, A. (2010): Motivators and hygiene factors of Generation X and Generation Y-the test of two-factor theory. *Vilakshan: The XIMB Journal Of Management*, 7(2), pp. 121-132.
- HARVEY, M. – MCINTYRE N. – HEAMES J. T. & MOELLERR M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20. No. 6. June 2009. pp. 1344-1361. DOI: [10.1080/09585190902909863](https://doi.org/10.1080/09585190902909863)
- JOHNSON, J. M. – NG, E. S. (2015): Money talks or millennials walk the effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*. DOI:10.1177/0734371X15587980
- JONES, L. M. (2017): “Strategies for Retaining a Multigenerational Workforce.” *Journal of Business and Financial Affairs*, 6:2.
- KAIFI, B. A. – NAFEI, W. A. – KHANFAR, N. M. & KAIFI, M. M. (2012): A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business & Management*, 7(24), pp.88-93. DOI: [10.5539/ijbm.v7n24p88](https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88)
- KHALID, S. A. – MDNOR, M. N. – ISMAIL, M. & MOHD RAZALI M. F. (2013): Organizational Citizenship and Generation Y Turnover Intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7), pp.132-141. DOI: [10.6007/ijarems/v2-i4/104](https://doi.org/10.6007/ijarems/v2-i4/104)
- KRAHN, H. J. – GALAMBOS, N. L. (2014): Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17(1), pp. 92-112. DOI: [10.1080/13676261.2013.815701](https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701)
- LYONS, S. – URICK, M. – KURON, L., & SCHWEITZER, L. (2015): Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), pp. 346-356. DOI: [10.1017/iop.2015.48](https://doi.org/10.1017/iop.2015.48)
- LYONS, S. T. – SCHWEITZER, L., & NG, E. S. (2015): How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 8-21. DOI: [10.1108/jmp-07-2014-0210](https://doi.org/10.1108/jmp-07-2014-0210)
- MORA, A. I. (2015): Capturing the best skills to generate and inspire the multigenerational workforce. *Journal of Business & Management Studies*, 1(2), pp. 1-9. DOI: [10.4018/978-1-7998-0437-6](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0437-6)
- NG, E. S. – MCGINNIS JOHNSON, J. (2015): Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care. In *The multigenerational workforce: Challenges and opportunities for organisations* (pp. 121|137). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- NG, E.S. – PARRY, E. (2016): Multigenerational Research in Human Resource Management *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 34, pp. 1-41. DOI: [10.1108/s0742-730120160000034008](https://doi.org/10.1108/s0742-730120160000034008)

- REZA, A. – SARRAF, A. (2019): *Managing Multigenerational Organizations*, Economic Alternatives, 2019, Issue 1, pp. 93-105.
- SCHAFFER, B. (2015): *A legifjabb titánok*, Book Kiadó, Budapest
- SCHAFFER, B. (2012): *Ifjú titánok*, Könyvműhely Kiadó, Budapest
- SMITH, J. W. – CLURMAN, A. (1998): *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*, HarperBusiness, New York
- SMOLA, K. W. – SUTTON, C. D. (2002): *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 363–382. DOI: [10.1002/job.147](https://doi.org/10.1002/job.147)
- STURT, D. – NORDSTROM: (2016): *Generational Differences: When They Matter, and When They Don't*. *Forbes*, 16 August 2016.
- TARI, A. (2010): *Y generáció*, Jaffa Kiadó, Budapest
- TARI, A. (2011): *Z generáció* Tericum Kiadó Kft., Budapest
- TRAVIS J. – SMITH, T. N. (2015): *Understanding the Millennial Generation*, *Journal of Business Diversity* Vol. 15(1) 2015
- TWENGE, J. – CAMPBELL, S. – HOFFMAN, B. & LANCE, C. (2010): *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. *Journal of Management*, 36 (5), pp. 1117-1142.
- TWENGE, J. (2010): *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*. *Journal of Business Psychology*, 25, pp. 201-210.
- WEEKS, K. P. (2017): *Every Generation Wants Meaningful Work -but Thinks Other Age Groups Are in it for the Money*. *Harvard Business Review*, 31 July 2017
- WILLIAMS, J. (2016): *2016 Trends in the Workplace*, Arcadis,
- WONG, M. – GARDINER, E. – LANG, W. & COULON, L. (2008): *Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?* *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 878–890. DOI: [10.1108/02683940810904376](https://doi.org/10.1108/02683940810904376)