

Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán

DR. KÓPHÁZI ANDREA¹, DR. PÉTERVÁRI ZSÓFIA ², BALASSA ÉVA ³

Abstract: In recent years, the increasing frequency of HR researchers is the difference between behaviors and expectations among generations in workplaces. Employers have to realize that not only the expectations of the world, companies, but also the employees themselves have changed. But who are the members of the Y and Z Generations? What are their needs? How can they be motivated? What needs to be prepared in the future for the successful companies? The goal of our study focuses on these research questions. This study aims to analyze the results of several research projects. We have synthesized current researches, we present the relevant literature related to the subject.

Key words: baby boomer, X, Y and Z generation, generational differences conflicts, emotional intelligence

Bevezetés:

A téma aktualitását a jelenleg számos szférában uralkodó munkaerőhiány adja. Ennek oka csak részben magyarázható a szakemberhiánnyal. Az utóbbi években a HR kutatók egyre gyakoribb témája a generációk között a munkahelyeken előforduló viselkedésbeli- és elvárásbeli különbségek. A munkaadóknak rá kell ébredniük, hogy egy fontos változással állnak szemben, hiszen nemcsak a világ, a vállalatokkal szembeni elvárások, hanem maguk a munkavállalók is megváltoztak. De kik is azok az Y és a Z generáció tagjai? Melyek az ő igényeik? Mire kell felkészülnie a jövőben a sikerre törekvő vállalatoknak? Az alábbi tanulmányunk középpontjában ezen kérdések megválaszolása áll, elismert kutatók eddig elért eredményeinek bemutatásával, szintetizálásával.

¹ Egyetemi docens, A Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közdaságtudományi Kar, Üzleti tudományok Intézet, E-mail: kophazi.andrea@uni-sopron.hu,

² Egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Savaria Egyetemi Központ, Szombathely, E-mail: petervari.zsofia@ppk.elte.hu

³ A Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola PhD hallgatója, E-mail: evibalassa@gmail.com

Kulcsszavak: baby boomer, X, Y és Z generáció, generációs különbségek, konfliktus, érzelmi intelligencia

A kutatás célja és területe:

Ezen cikk célja, szakirodalmi kutatások eredményeinek és eszenciájának összefoglalása, szintetizálása. Bemutatjuk az új generációk tulajdonságait, rámutatunk megváltozott életfelfogásukra, mely nagyban hozzájárul a jelenleg kialakult munkaerőpiaci helyzethez. Szeretnénk a vezetőknek ezen tapasztalatok összegyűjtésével segítséget nyújtani a munkaerő új generációjának megértésében, ill. velük való bánásmódban, valamint rámutatni arra, hogy a kialakult állapotra a munkáltatóknak mielőbb reagálniuk kell. Terjedelmi okokból kifolyólag a vizsgált témában önálló kutatást nem végeztünk el, csupán az aktuális szakirodalom feldolgozásán és rendszerezésén keresztül érzékeltetjük a jelen munkapiaci körülményeket.

Irodalmi áttekintés:

A generációkat számos kutató vizsgálja (Schuman-Scott, 1989; Kupperschmidt, 2000; Twenge 2000; Smola – Sutton, 2002; Soulez, Joshi, 2011 ; 2011; Arnett et al., 2013; Kelan, 2014; Khera-Malik, 2014; Lyons – Kuron, 2014;)

Kevés kutatás vizsgálja mélyebben a problémát, így a szakirodalom áttekintésekor gyakran sztereotipizált eredményeket olvashatunk (Soulez, 2011). Szeretnénk rámutatni azon szemléletre, hogy a kutatók nagy része a tényt, hogy négy generáció van jelen egy szervezet életében negatívan értékeli és különösen negatív képet festenek az új, Y és Z generációk jellemzőiről és szerepükről. Kevésbé vizsgálták a témát ezen generációkban rejlő lehetőségek szempontjából. Arnett et al.(2013) rámutat arra, hogy ez a tendencia veszélyes lehet, mivel a vezetőknek egyfajta szűk és túlságosan borús látásmódot ad a jövőre nézve.

A generáció fogalma:

Több tudományterülettel összefüggésben is vizsgálják a generáció témakörét, pl. a szociológia, a pszichológia és a menedzsment. Mindegyik eltérő definíciót értelméz, ez is oka részben az eltérő eredményeknek. Úgy

véljük, hogy a generációk változásának vizsgálata direkt és indirekt módon összefügg különösen a munkapszichológiával. A HR, az érzelmi intelligencia- és kompetencia pedig fontos kiegészítői lesznek a munkaerő kiválasztásának és megtartásának. Hiszen véleményünk szerint a vezetők csak ezek segítségével lesznek képesek felmérni az individuális dolgozói igényeket, ill. így képesek rugalmasan és gyorsan reagálni a rájuk váró kihívásokra.

Íme egy kis generáció - történeti áttekintés:

Az első utalás a generáció fogalmára az ókorból ered. Az ókori egyiptomi írásokban és ábrázolásokban maradtak fent utalások rituálékról, melyek az egyének saját életükbe, halálukba és túlvilági életükbe való be-és átlépésnek felelt meg. Az ókori görögök a saját történelmük kialakulásának fázisaihoz kötötték a generációkat (aranykor- arany generáció, ezüstkör-ezüst generáció, bronzkor- bronz generáció, vaskor- vas generáció) (Joshi 2011). Az ókor és a jelenkor generáció értelmezése közti különbség a célok keresésében van. Míg az ókorban a világegyetem megértése generációkon keresztül történt, addig ma a jelenlétük hatását vizsgálják az egyénre. Az iparosodás által kiváltott gyors fejlődés miatt a generáció fogalmát nem ciklikusan, hanem lineáris fejlődési pályán értelmezzük. (Joshi, 2011; Twenge, 2000).

A generáció premodern fogalma szerint a rokonsági kapcsolatokon keresztüli tulajdon-, szokás-, hagyomány- és értékátvételen alapult, többnyire közösségi esemény volt (Joshi, 2011).

A generáció modern fogalmát a szerzők eltérően értelmezik. A szakirodalmi szerzők egy része (Mannheim, 1952; Kupperschmidt, 2000; Arnett, 2000; Deal et al., 2010; Ward, 1974; Schumann – Scott, 1989;) szerint az elsődleges összekötő elem a kollektív öntudat. Míg (Lyons – Kuron, 2014; Tolbize, 2008; Twenge, 2000; Inglehart, 1977) az életkort, a korszakokat veszik alapul. Ezek ötvözését (Kertzer, 1983; Khera – Malik, 2014; Joshi, 2011) alkalmazták.

Karl Mannheim (1952) **kollektív öntudatra** épülő definíciója egy generációba sorolja az azonos időszakban és azonos földrajzi helyen született személyeket. Kuperschmidt (2000) és Soulez (2011) is ehhez hasonlóan definiál. Szerintük a közös események, tapasztalatok ereje minden generációban egy egyedülálló attitűdöt alakít ki, ami alakítja a viselkedését. Arnett (2000) kutatásai bebizonyították, hogy az iparosodott nagyvárosok társadalmi tendenciái (pl. házasságkötés, gyerekvállalás ideje) azonos tendenciát mutatnak. Mannheimnél még kiemelnénk a

gyermekkorban megtapasztalt élmények hatását a későbbi életfázisokra. A gyermekkori tapasztalások ebben a „rétegben”, sorrendben rögzülnek, meghatározzák a későbbi személyiséget és a viselkedést, ill. az elvárásokat is. Mannheim szerint a felnőttkorban tapasztaltakat ezeken az elsődleges rétegeken keresztül értelmezzük és ez adja a generációk közötti különbséget. Soulez (2011) megkérdőjelezi ezen szemléletet, szerinte a családi minták erősebbek a makrokörnyezet eseményeinél. Kelan (2014) szerint a fiatal felnőttkori tapasztalatok erősebbek a biológiai jellemzőknél.

Az életkorra, kohorszra és a korszakokra épülő definíció a generációk hatását társadalmi szinten vizsgálta. A leggyakoribb az életkor szerinti meghatározás, ami 15-20 évre jelöli ki a generációs hovatartozást. Abban hasonlít a kollektív meghatározáshoz, hogy a határ pontokat a nagyobb eseményekhez igazítják. (Lyons-Kuron, 2014). Kertzer (1983) szerint az életkor változásának, a kohorsznak, ill. a történelmi korszakoknak a hatása nehezen szűrhető ki, ez téves eredményekhez vezethet. (Twenge, 2000; Deal et al., 2010; Arnett et al., 2013; Khera-Malik, 2014). Megemlítenénk néhány szerzőt, akiknek pár generációt átölelő eredményei születtek eme témában. Smola-Sutton (2002), Kowske (2010) és Twenge et al (2004).

Joshi (2011) ezzel szemben felveti, hogy egy generációnak lehet tekinteni a közel egy szervezetben levő egyéneket is, függetlenül koruktól, ill. egyéb körülményektől. Mivel az egyének azonos időszakban kerülnek a szervezetbe, azonosan tréningezik őket, hasonló képük van a szervezetről és így azonos attitűdöt és kommunikációs stílust vesznek fel. Joshi (2010) még az ókori hagyományátadó genealógiára, rokonsági kapcsolatra is épít, az alatt azt érti, hogy az idősebb generáció a fiatalabbnak „átörökít”. Ezt veszi át a szervezeti kontextusba. Tehát ehhez hasonlóan a szervezetet elhagyó egyén az értékeket, erőforrásokat tovább adja az újonnan érkezőknek.

A munkaerőpiac generációi:

A generáció kifejezést sokféleképpen megközelítik a kutatók, értik ezalatt a hasonló korú egyéneket, vagy az azonos időintervallumban született, hasonló történelmi és szociokulturális környezetben felnőttek személyeket, de az azonos szervezetben dolgozókat is. (Mannheim, 1952) Ezen utóbbi megfogalmazásnak megfelelően a munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen: a baby boomer (1950-1965), az X (1966-1989), az

Y (1985-2000) és a Z (a második évezred körül születtek) generációja. Az őket megelőző veterán generáció már nyugdíjas (1930-1949-es korosztály).

A **baby boomer**-ek tagjaira még hatással volt a háború, az USA-ban a szexuális forradalom vagy a hidegháború. A családokra idealisztikus és optimista világnézet volt jellemző. (Kupperschmidt, 2000) A munkahelyi értékek között elsősorban az egyenlőség, a lojalitás, csapatszellem, optimizmus állnak első helyen. A fejlődés szükségességét felismerik, a technológiai újításokat nehezen fogadják el (Bokor, 2007).

Az **X generáció** elnevezés Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el, digitális bevándorlóknak is szokták nevezni ezen korosztályt (Tari, 2010). Ezen időszak változása volt a nők munkába állása, a számítógép, a kábeltelevízió, a videojátékok. Magyarországon ekkor történt a rendszerváltás, melyet követően megjelentek a multinacionális vállalatok, akik igényelték a fiatal, szellemi dolgozók jelenlétét. Ezen időszakban az X generáció közül sokan vezető pozícióba kerülnek (Bokor, 2007). Az ő munkahelyi értékek jellemzői: a független, megbízható, szkeptikus, magasan kvalifikált és magas munkabírási személyek, akik követik és - természetesen - kedvelik a technológiai újításokat (Khera – Malik, 2014).

Az **Y generáció**, más néven milleniumi generáció (Twenge, 2010; Khera- Malik, 2014; Deal et al., 2010; Arnett et.al., 2013) , vagy én generáció (Twenge, 2010; Arnett et al., 2013), de hívják „következő generáció”-nak (Smola – Sutton, 2002), nézz rám generációnak, valamint (Jensse et al., 2013) „you tube generáció”-nak (Soulez, 2011) is. Itt a technikai fejlődés, a globalizáció óriási változásokat okozott, ezzel is magyarázzák az X és az Y generáció közötti szakadékot, hiszen nekik már mások az élményeik, igényeik, lehetőségeik. Az ő információ igényük az internet segítségével azonnal kielégíthető, nem mennek könyvtárba, nem ismerik a lemezjátszót, magnókazettát. Az ő életüket jelentősen befolyásolja a digitális média, a gazdasági válság, vagy a terrorizmus (Khera - Malik, 2014). Az ő munkahelyi értékek: jártasak és érdekeltek a technológiában, toleránsak, magas versenyszellem jellemzi őket, törekvők, asszertivitás, magabiztosság és diverzitás jellemzi őket.

A **Z generációnak** a 2000 után születetteket nevezik (Scholz, 2017). Teljesen új kihívást jelentenek a kutatóknak, hiszen teljesen eltérnek az előzőektől. Beleszülettek a digitális világba, mely jelentősen befolyásolja őket és az emberi kapcsolataikat is. Máshogy tanulnak, hozzászórtak a gyors információ áramláshoz, képesek egyszerre több dologgal foglalkozni.

Emiatt máshogy dolgozzák fel a kapott információkat és másképp gondolkoznak, mint az előző korosztályok. Egyre kevesebbet olvasnak, inkább a számítógép és a telefon használata jellemzi őket. Az első igazi digitális nemzedék nemcsak a társadalmat, a családokat, az emberi kapcsolatokat, hanem a munkahelyeket és az ottani elvárásokat is befolyásolja.

Mivel a dolgozókra ható események az információs technológia fejlődése miatt emelkedik, ezért az egy adott korcsoport időintervalluma csökken. Gyakori, hogy a korban egymáshoz közel álló személyek is nehezen értik meg egymást, ennek oka pedig, hogy eltérő kommunikációs formát tanultak meg. Ezért is gyakori, hogy a vezetők és maguk a szervezetek is nehézségként élik meg különböző generáció tagjainak egységes kezelését. (Woodward et.al., 2015; Fogg, 2009; Glass, 2007). Különösen a konfliktushelyzetek megoldása jelent a HR vezetőknek komoly kihívást. A szervezeti forma laposodása következtében a különböző életkorúak egyre közelebb dolgoznak egymás mellett, ez gyakran vezet konfliktushelyzetekhez. Az elmúlt években számos elemzés készült az X és az Y generáció értékeiről, elvárásairól, szokásairól. Ennek oka, hogy a felső vezetők inkább az idősebb generációhoz tartoznak és nem értették a felmerült gondok okait. A téma kutatói által kapott eredményeinek segítségével próbálják kezelni a felmerült bajokat és a motiválni a dolgozókat. A baby boomer generáció 10 éven belül azonban javarészt nyugdíjban lesz. 2020-ra a munkaerő 50%-át, 2025-re 75%-át teszi ki az Y generáció. A legújabb szakirodalomból azt is megtudhatjuk, hogy az Y generáció munkahely választási preferenciáinak élén az anyagi juttatások, a hosszútávú előrelépési lehetőségek állnak. A munkaerőpiacon sok helyen jelentős dolgozó hiány van, ennek részben demográfiai okai vannak, részben pedig az Y-generációt jellemző gyakori munkahely váltás – „job hopping” is egyfajta gondot okoz. Ez a generáció nem kedveli a stresszt, ám szeretne jól keresni, a materialista értékek fontosabbak számukra, mint az előző generációknál. A szervezetek egy része odafigyel a dolgozói elkötelezettség kialakítására, a munkaerő megtartására, míg mások perspektívaváltásban gondolkoznak. Néhány szervezet ugyanis már úgy alkalmazkodott a megváltozott helyzethez, hogy áttért a projekt alapú szervezeti formára. Ez annyit jelent, hogy a munkaerőt képességeinek megfelelően csak addig kívánják megtartani, amíg a projekt tart. A fiatalabb generáció munkamagánélet egyensúlyi igényére sokan az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását látják megoldásként. Ez a változási folyamat természetesen nem érintheti negatívan a vállalatok profit maximalizálási elvárását (Arnett et.al., Scholz 2014).

Az Y generáció nagy része már túllépett az ellenállás fázisán és halad a megértés felé. A kutatókat aktívan foglalkoztatja a kialakult helyzet, ám olyan eredmények azonban még nem születtek, melyek előre jeleznék az elkövetkező 5-10 év megoldásait.

Az X, Y és Z generációk közötti eltérés a munkahelyen⁴:

Ha elgondolkodunk, hogy ki mivel tölti az szabad idejét, igazat adunk a www.profession.hu-n általunk olvasott cikkének: egy hatvan év körüli személy rejtvényt fejt, egy negyvenes tv-t néz, egy harmincas a telefonján netezik, facebook-ozik. „A miért nem érti egymást az X, Y és a Z generáció?” c. tanulmány szerint az Y generáció fél a felnőtté válástól, a Z elutasítónak érzi a munka világát. Az Y és a Z negatívan áll az álláskereséshez, hiszen sok negatív visszajelzést kapnak. Ez érthető is, hiszen az X generációnak pályakezdőként könnyebb helyzete volt, mint a későbbi generációknak, ugyanakkor ők később szembesültek az elutasítással. Az Y és a Z fő céljai között van a pénzkeresés, a pályaválasztásukat is nagyban befolyásolja ez, ezért sokszor azért sem elégedettek, ill. boldogok, mert nem azt végzik, amit szeretnek. Fontos viszont számukra a munka és a magánélet egyensúlya, és az érdekes, a kreatív és értékkeremtő munka. A legnehezebb a fiatal generációknak, hogy a stabilitás, a biztonság érzés eltűnt a munkahelyekről. Jól keresni, jól teljesíteni lehet, ám ez nem biztosítja már a nyugdíjig az állást, úgy, mint a baby boomereknél még általános volt. A megváltozott világ és a átalakult munkahelyi elvárások miatt a generációk mentalitása különbözik. A baby boom generáció egy ugyan munkával teli, de nyugodtabb és kiegyensúlyozottabb társadalmi és gazdasági helyzetben élt. A munkaidő ideje fix volt, a vezetőivel személyes kapcsolata volt, nem digitális videobeszélgetéseken keresztül értekeztek egymással. Az X generáció ezzel szemben a korlátlan munkaidővel kellett, hogy „megküzdjön”. A multi vállalatok új elvárásainak, új munkahelyi kultúrájának negatív „velejárója” a

⁴ https://www.profession.hu/cikk_munkaeropiac/20131018/miert-nem-erti-egymast-az-x-y-es-a-z-generacio/3530 - letöltve:2018.04.16-án,

<https://www.cvonline.hu/blog/2011/hirek/jon-a-z-generacio-kik-ok-es-mit-akarnak/1145-letoltve:2018.04.16-an> ,

Tari Annamária: Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Jaffa Kiadó, Budapest, 2010
www.generationz.com.au Cikkek alapján saját összeállítás

munkahelyi szorongás, a túlterheltség, a motivátlanság mind új problémát jelentenek a vezetőknek. Az Y generációnak már az állandó készenléti helyzetbe csöppent bele, rendkívül magas teljesítményi elvárások mellett. Ők már törekednek a munkahelyükön a családiasabb munkaléggörré. A Z generációval kapcsolatos, jövőbeli kihívások már az iskolákban elkezdődnek, hiszen az eddigi tapasztalatok szerint ők az oktatás új formáját igénylik. A gyerekek elutasítják a „régiszerű” módszert, interaktívabb eszközöket igényelnek, mindez természetesen a munkahely változásokra való felkészülésére is igaz. Egy digitális eszközökkel teli világba születnek a gyerekek, melyek használata mindennapi életük szerves és számukra természetes része. Baráti kapcsolataikat a virtuális világba élik, mindez lekorlátozza a „normális”, mindennapi életüket és az emberi kapcsolataikat is. A GfK Csoport kutatása szerint a mai fiatalok egy negyede nehezen tud beilleszkedni a szűk környezetébe, könnyebb barátokra lelnie az interneten. Ez nagyban fogja befolyásolni náluk majd a munka világát. Mire a Z generáció dolgozni fog, arra a munkaerő kereslet tovább nő, míg a kínálat azonban csökkenni fog. Ma egy nyugdíjasra 5 aktív dolgozó jut, ám ez 2,4-re fog lecsökkenni. Ez mind a gazdaságnak, mind a munkavállalónak rendkívül megterhelő lesz. Tehát a vezetőknek és szervezeteknek még nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a karrier brandingre, az utánpótlás-, nevelésre, a munkahely adottságaira – pl. berendezésre-, a munkaerő toborzására, és megtartására. Ehhez azonban ismerni kell az ő igényeiket, elvárásaikat.

A téma kutatói szerint a „freeterék-é” a jövő. Ennek jellemzői: kevésbé kötődik a munkahelyéhez, nem „ragadnak le” egy vállalatnál, nem aggódik a megélhetése, vagy a pozíciója felől sem. Őket nehezebb integrálni a szervezetbe, az önmegvalósítás felé haladnak. Ebben hasonlítanak az Y nemzedékhez. A Z -ről úgy vélik, hogy a saját identitás kifejezésének generációja lesz. Tehát egy sikerre vágyó vállalat reális képet kell, hogy mutasson magáról dolgozójának. Ezen arculat hozzájárulhat majd a vállalattal való azonosuláshoz. Az Y és a Z generációknál véleményünk szerint már a kommunikációnak is rendkívüli szerepe lesz, a vállalati célok elérésének érdekében.

Konklúzió:

A jelen cikkünkben bemutattuk, rendszereztük és összehasonlítottuk a generációk fogalmát, szintetizáltuk különböző nemzedékek jellemzőit, melyek hatással vannak a munkavállalói hajlandóságra. Áttekintettük a magyarországi és a nemzetközi szakirodalmat ezen témakörben. Szerettünk volna az aktuális munkaerő piaci helyzetet reálisan bemutatni, ill. törekedtünk arra, hogy rámutassunk ezen megoldásért „kiáltó” helyzetre, amely az új generációk elvárásainak megváltozásával kezdődött. Szándékunk volt ráébreszteni a vállalatokat a probléma felismerésére, ill. arra, hogy azonnal „reagálniuk” kell. Igyekeztünk segítségükre lenni az okok megértésében és bemutatni számukra ezen új generációkat.

Véleményünk szerint a vállalatoknak alaposan fel kell készülni az Y és a Z generációk – a korábbi korosztályoktól merőben eltérő mentalitásából származó szervezeti változásokra. Ezen fiatal generációk új kihívásokat, ám új lehetőségeket is rejtegetnek magukba. Ezt is fel kell ismerniük a vállalatoknak. Ezen új igényekre csak rugalmas szervezeti kultúrával és magas érzelmi intelligenciájú vezetővel lehet reagálni. Ahhoz, hogy a dolgozó képes-e, és elég motivált-e az adott szervezetbe való beilleszkedéshez, az elvárásoknak való megfeleléshez, vagy az értékek elfogadásához, ahhoz kellő motiváltságra, szervezeti kultúrára és vezetői kompetenciára van szükség.

Igyekeztünk a menedzsereknek az optimális vezetői eszközök megtalálásához egyfajta „alapot” adni, aminek segítségével megtalálják a motiválás és az irányítás helyes útját, felépíthetik individuális vezetői stílusokat és amelynek segítségével képesek támogatni a dolgozókat rövid- és hosszútávú céljaik elérésében. Mivel a téma direkt és indirekt módon összefügg egyéb tudomány területekkel (munkapszichológiával, HR-rel, az érzelmi intelligencia- és kompetenciával), ezért véleményünk szerint vállalati siker csak úgy lehetséges, ha az ezzel foglalkozó vezetők és szakemberek megfelelő szakmai- és vezetői tapasztalattal, valamint magas érzelmi intelligenciával képesek felismerni az individuális dolgozói igényeket és így képesek rugalmasan reagálni a rájuk váró kihívásokra.

Ezen tanulmány egy általános képet ad a témáról, ám mélyebb következtetések, különbségek egy másik cikk témája lesznek.

IRODALOMJEGYZÉK:

Arnett, J. J. (2000): Emerging adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, Vol.55. no. 5., p. 469-480.

Arnett, J. J. – Trzesniewski, K. H. – Donellan, M. B. (2013): The dangers of generational myth-making. *Emerging Adulthood*, p.17-20.

Bokor Attila (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány*, 2. szám, p. 2-21.

Dara P. (2008): Hogyan lehet megtalálni a legjobb munkahelyet?, AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest. pp.141-151.

Deal, J. J. (2007): Retiring the generation gap: how employees young and old can find common ground?

Douglas Coupland (1998) „X generáció” *Abacus*, 211.old

Fogg, P. (2009): When generations collide. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, p.25-30.

Glass, A. (2007): Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, p. 98-103.

Inglehart, R. (1977): *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press

Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. – Martocchio, J. J. (2010): Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35. no. 3., p. 392-414. ,

Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. (2011): Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, No. 31., p. 177-205.

Kelan, E. K. (2014): Organizing generations: What can sociology offer to the understanding of generations at work? *Sociology Compass*, Vol. 8., p. 20-30.

Kertzer, D. I. (1983): Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, No. 9., p. 125-149.

Kupperschmidts, B. R. (2000): Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*

Lyons, S. – Kuron, L. (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, p. 139-157.

Mannheim, K. (1952): *The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge*. London: RKP

Middleton J. (2015): *Fejleszd elméd!*. Sclar Kiadó, Budapest. pp. 119-123.

Wurzer J. (2017): *Érzelmi intelligencia*. Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 6-93.

Salowwy P.- Mayer J. (1990): Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9,

Scholz Christian, *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Wiley-VCH, S.220, 2014

Scholz Christian, *Generation Z als Herausforderung für die Berufsschule*, Edition Raeta, S.244., 2017

Schuman, H. – Scott, J. (1989): Generations and collective memories. *American Sociological Review*, p. 359-381.

Smola, K. W. – Sutton, C. D. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 3. No. 4., p. 363-382.

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*, Vol. 26. No. 1., p. 39-55.

Tari Annamária (2010): *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*, Jaffa Kiadó, Budapest,

Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living

Twenge, J. M. (2000): The age of anxiety?: birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993.

Twenge, J. M. – Zhang, L. – Im, C. (2004): It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8. No. 3., p. 308-319.

Twenge, J. M. – Campbell, W. K. (2010): *The narcissism epidemic*. New York: FreePress

Ward, S. (1974): Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, Vol. 1. No. 2., p. 1-14.

Woodward, I. C. – Vongswadi, P. –More, E. A. (2015): *Generational diversity at work: a systematic review of the research*. Working Paper Series. INSEAD Business School

<https://www.cvonline.hu/blog/2011/hirek/jon-a-z-generacio-kik-ok-es-mit-akarnak/1145-> [2018.04.16.]

<http://www.generationz.com.au>[2018.03.22.]

<https://www.hrportal.hu/cimkek/y-generacio.html>[2018.04.16.]

<http://www.piecesprofit.hu/gazdasag/y-generacio-10-even-belul-teljesen-atveszik-a-vezetest/>[2018.04.02.]

https://www.profession.hu/cikk_munkaeropiac/20131018/miert-nem-erti-egy-mast-az-x-y-es-a-z-generacio/3530 [2018.04.16.]