

VARGA DÓRA

Generációk munkajogi igényei a munkáltatókkal szemben

ABSTRACT

Nowadays, generations and conflict situations between them are getting more and more emphasis. The present study - written from the point of view of a jurist - aims to point out a problem area that unfolds in a situation that affects our life or large parts of it, and this is none other than the "battlefield" of the employment relationship.

In connection with this important area, the friction between generations is perhaps more obvious than anywhere else. It can develop both in the relationship between colleagues and employers-employees in subordinate positions. In the following, focusing mainly on the latter, we present the "generational turning points" that employers need to keep in mind in a given situation in order to define their business as truly capable of development.

Keywords: labor law ■ generation ■ generation management
■ employer's authority ■ human resources management

I. BEVEZETŐ GONDOLATOK

A munkáltatók jellemzően négy különböző generációhoz tartozó munkavállalót foglalkoztatnak, akiknek hatékonyan együtt kell működniük egymással a szervezeti célok elérése érdekében. A személyi állomány életkori összetétele szervezetenként változó, de mindenhol szükségszerűen növekszik az újabb generációk képviselőinek száma. Mindezt jól mutatja az a tény, hogy az utóbbi évek vezetői és HR-szakmai konferenciáinak állandó témái a generációk munkahelyi viselkedési és értékrendi különbségei. A generáció kifejezést többféleképpen közelítik meg a témában kutatók. Létezik olyan nézőpont, mi szerint generációnak hívják a hasonló korú egyének csoportját. Más megközelítés szerint egy generációt alkot az a csoport, amely egyrészt egy bizonyos időintervallumban született, másrészt nagyon hasonló történelmi, szociokulturális környezetben nőtt fel.^[1]

[1] Mannheim, 1952, 270.

Ahhoz, hogy a munkáltatók szembe tudjanak nézni az egyre komolyabb kihívást jelentő munkaerő-utánpótlás kérdésével, és biztosítani tudják az elkötelezett és innovatív személyi állományt a magas színvonalú feladatellátáshoz, meg kell érteniük a munkahelyeken is tetten érhető „generációs különbségeket”, és fel kell ismerniük, hogy a fiatal munkaerőnek új elvárásai vannak velük szemben.^[2] Jelen tanulmányom célja a témában eddig született eredmények feltérképezése, szintetizálása, különös tekintettel a generáció fogalmának alakulására.

A kutatás konkrét célja az, hogy megfejtse az „évszázados” rejtélyt: mire vágnak a munkavállalók, főként abban az esetben, ha más generációhoz tartoznak, más értékrenddel, társadalmi háttérrel, végzettséggel rendelkeznek. Hogyan lehet úgy új, „fiatalabb” munkavállalókat szerezni, hogy mindeközben eleget tegyünk a már meglévő, stabil bázist képező korábbi generációhoz tartozó személyek igényeinek, és ne törjön ki olyan pánik, amely tömeges felmondásokhoz vezetne?

Céлом eléréséhez több, a témában jártas és érintett szerző, illetve nagyvállalat által készített/készítettett kérdőívet, mint kvantitatív módszert, illetve bonyolultabb, komolyabb és mélyebb összefüggések megfigyelésére rendkívül alkalmas interjúkat, mint kvalitatív módszert veszek igénybe, illetve mindezek alapján levonható következtetéseket hasonlítok össze.

II. LÉTEZNEK-E GENERÁCIÓK A MUNKA TÖRVÉNYKÖNYVÉBEN?

Ahhoz, hogy a fent említett kérdésekre megfelelő választ adhassunk, elsősorban azt szükséges tisztázni, hogy mit tekintünk generációnak, és azok hogyan oszlanak meg a mai társadalmi – főként inkább tudományos – megítélés szerint. A következő fejezetben tehát a fogalom meghatározásával, a különböző definíciók bővebb kifejtésével próbálkozom, kezdve a generáció, mint központi elem megállapításával. Mindazonáltal elsősorban elengedhetetlennek tartom, hogy e gondolatmenetet kiegészítve kitérjünk a 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (a továbbiakban: Mt.) rendelkezéseibe foglalt alanyokra vonatkozó törvényi meghatározásra.

Az Mt. V. fejezetében, a 32-34.§-ban foglaltaknak megfelelően: „A munkaviszony alanyai a munkáltató és a munkavállaló. Munkáltató az a jogképes személy, aki munkaszerződés alapján munkavállalót foglalkoztat. Munkavállaló az a természetes személy, aki munkaszerződés alapján munkát végez. Munkavállaló az lehet, aki a tizenhatodik életévét betöltötte.”^[3] Látható tehát, hogy a törvény nem tartalmaz speciális szabályozást a munkaviszony alanyaira nézve, munkavállalóként bárki foglalkoztatható, aki 16. életévét betöltötte, mindaddig,

[2] Csutorás, 2018, 16.

[3] Napjaink munkajogában a munkavállalói fogalom, a munkavállalói jogvédelem új értelmezése, dinamikája figyelhető meg. E körben lásd: Zaccaria, 2019, 261-277.

amíg a rá irányadó nyugdíjkorhatárt el nem éri, illetve a nyugdíjjogosultsághoz szükséges követelményeket nem teljesíti a társadalombiztosítási nyugellátásról szóló 1997. évi LXXXI. törvény alapján.

Ebből következik, hogy kutatásom alapját egy igen széleskörű társadalmi bázis képezi, akik eltérő igényekkel rendelkeznek a munkáltatóik felé. Gondoljunk csak bele: teljesen más elképzelései vannak egy frissdiplomás pályakezdőnek, mint az adott szakmában harminc éve dolgozó, sok mindent megélt munkavállalónak. A fentiek alapján felettebb gyorsan megválaszolhatjuk a fejezet címében megfogalmazott kérdést, ugyanis kitűnik, hogy maga az Mt. – és egyébként más jogszabály sem – nem fogalmazza meg a generáció fogalmát. Ez a „hiány” valószínűleg azzal magyarázható, hogy a generációk tágabb társadalomtudományi fontossága ellenére a jogalkotó a fogalom meghatározásának elhagyásával egy egyszerűbb utat jelöl ki a jogalkalmazók számára. Azzal ugyanis, hogy a jogszabály szélesen értelmezi a munkaviszony alanyait, lehetőséget biztosít a társadalomban jelenlévő minden kohorszhoz tartozó személynek a munkavállalásra, így egy leszűkített generációfogalom nagy mértékben gátat szabna – többek között – a gazdasági fejlődésnek is.

Az általam e tanulmányban vizsgált kérdéskör érdekességét az adja, hogy az előbbieken meghatározottak ellenére mégiscsak komoly generációs súrlódásokról, ezek következményeként pedig feloldhatatlan konfliktusokról beszélhetünk. Makroszinten nézve az elsődleges probléma, ami miatt sorra születnek ezek a kutatások, hogy a munkaerőpiacon jelentős munkaerőhiány van, aminek egyrészt demográfiai okai vannak, másrészt az Y generáció egyik tipikus attitűdjének tartott gyakori munkahelyváltás („job hopping”)^[4] is hatással van a jelenségre. A szervezetek egy része nagy hangsúlyt fektet a munkaerő megtartására, elkötelezettségének növelésére, míg más szervezetek perspektívaváltásban gondolkodnak. Számos gazdasági társaság ugyanis ahelyett, hogy a generáció munkaértékeinek átalakítását venné célul, a megváltozott helyzethez való alkalmazkodásban gondolkodik. A PwC jelentéséből^[5] is kiderül, hogy hosszú távú víziójuk a projektalapú szervezeti formára való áttérés, aminek következtében a munkaerőt a képességeinek megfelelően éppen addig tartanák a szervezetnél, ameddig a projekt szempontjából szükséges.

Mivel a manapság munkába állók nagy része az Y generációhoz tartozik, illetve a munkaerő egyre nagyobb hányadát teszik ki az 1980 után születettek, köztes megoldásként látja számos szervezet az atipikus foglalkoztatási formák^[6] nagyobb arányú alkalmazását, válaszul a fiatalok megnövekedett „munka-magánélet egyensúly” igényére.

Mindezek alapján napjainkban a munkáltatók felé is egyre sürgetőbb követelmény és egyben elvárás az, hogy az új generáció jellemzőit és igényeit megismerjék. Ez azért is kiemelkedően fontos – főként a munkáltatók szemszögé-

[4] A job hopping-ról bővebben lásd: Ganco – H. Ziedonis – Agarwal, 2015, 659-685.

[5] PwC's next gen: A global generational study, 2013.

[6] Az atipikus foglalkoztatási formákkal összefüggésben bővebben lásd: Ferencz, 2015.

ből –, mert amennyiben ezeket a jellemzőket pontosan meghatározzuk, akkor nyílik lehetőségünk arra, hogy definiáljuk és megteremtjük azokat az atipikus motivációs tényezőket, amelyek hatására az új generáció képviselői még hatékonyabban képesek a munkavégzésre, illetve elkötelezetté tudnak válni egy-egy szervezet, csoport vagy munkakör iránt.^[7] A végső cél – munkáltatói oldalról – természetesen a vállalat profitjának maximalizálása, aminek elengedhetetlen feltétele a megfelelő munkaerő jelenléte.

E reorganizációs folyamat természetes része az ellenállás is az esetleges változásokkal szemben. Nincs ez másképp az újonnan megjelenő generációk esetében sem. Az újabb és újabb generációk változást hoznak a szervezetek életébe, amit azoknak más, nagy horderejű változáshoz hasonlóan menedzselniük kell. Az Y generáció képviselői már közel tíz éve jelen vannak a munkaerőpiacon, így a gazdasági társaságok nagy része már túllépett az ellenállás fázisán és elköteleződött a megértés felé. Ennek eredményeképp születnek meg újabb és újabb kutatások,^[8] amik többnyire csak a tüneteket vizsgálják, azokra ajánlanak gyógyírt.

A fentiekkel összefüggésben összességében arra a következtetésre juthatunk, hogy a probléma gyökerei abban az alapvető elgondolásban rejlenek: mit szolgálnak jobban a munkáltató dolgozóval szembeni érdekei, mire irányul kötelezettségvállalásainak többsége?

Álláspontom szerint valószínűsíthetően két út lehetséges: az egyik, amely inkább szembetűnőbb, az, hogy a munkáltató gazdasági érdekei nagyban fűgnek az általa alkalmazott munkaerő képzettségétől, a technológiai változásokra történő reagálásra való képességétől, a modernizációval kapcsolatos fejlődő nézőponttól. Ez természetesen több generációban is megtalálható, hiszen nem általánosíthatunk nagymértékben. Vannak olyan egyének akár a baby boomerek körében is, akik nyitottak a változásokra, és a Z generáció tagjaiban is felfedezhetünk „maradiakat”. Ez mit sem változtat azon a tényen, hogy a munkáltatók igyekeznek lépést tartani a korról, és ehhez pedig elgondolásuk szerint a legfiatalabb munkavállalók alkalmazása lehet a legjobb megoldás.

A másik út véleményem szerint kissé bonyolultabbnak hathat, és a gyakorlatban kevésbé fordul elő. Ha mégis találkozunk vele, inkább egy, az első érdeket leplező taktikának állíthatjuk be, olykor tévesen. Ez alapján azt állíthatjuk, hogy a munkáltató igyekszik minél színesebbé tenni a foglalkoztatottak külső képét, így igyekszik azok igényeihez alakítani az adott vállalkozás arculatát. Természetesen ez nagymértékben összefügg a fenti elvvel, hiszen minél színesebb, minél sokoldalúbb egy vállalkozás, annál több megrendelőt, vevőt, ügyfelet képes magáénak tudni, így jelentős gazdasági előnye is származhat a munkáltatónak, azon túlmenően, hogy alkalmazottjai is kedvelni fogják hozzáállása miatt.

[7] Finna, 2013.

[8] Lásd bővebben: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017; Ernst and Young Global, 2015.

III. A GENERÁCIÓ FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSÁRA TETT KÍSÉRLET

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy több tudományterület is vizsgálja a generációk témakörét, leggyakrabban azonban szociológiai és pszichológiai megközelítéssel találkozhatunk, így talán egy jogász nézőpontjából e problémakör szemlélete nem tűnhet túl hitelesnek. Az eltérő tudományterületek eltérő definíciókat használnak kutatásuk alapjául. A generáció definícióját a szakirodalom többféleképpen értelmezi, talán ez is az egyik oka az ellentétes véleményeknek és eredményeknek a témában. Tekintettel azonban az empirikus kutatási módszerek kiemelkedő szerepére jelen tanulmányomban, jogi érveim alátámasztásának érdekében szükségesnek érzem az alábbiakban több szerző álláspontját bemutatni, abból a célból, hogy egy teljes körű képet vázolhassak fel a fogalom háttéréről, érzékeltetve a tárgykör fontosságát.

A szakirodalomban a szerzők eltérően értelmezik és definiálják a generáció modern fogalmát. A szerzők egy része (többek között Mannheim, Arnett) úgy látja, a generációk elsődleges összekötő jellemzője a kollektív öntudat. Mások, mint például Twenge is, az életkort, a kohorszokat és a korszakokat veszik alapul. A definícióalkotáskor létezik ezeknek a megközelítéseknek az ötvözése, ahogyan azt Kertzer vagy Joshi is vallja műveiben, de egyéb szempontokat is figyelembe vehetünk.^[9] Ezeket az alábbiakban igyekszem minél szélesebb körű vizsgálat alá vonni, tekintettel arra, hogy jelen tanulmányomnak egyik fontos alappillére a generációértelmezés.

1. A kollektív öntudat

A kollektív öntudattal elsőként Karl Mannheim foglalkozott a generációk kapcsán, az ő hagyatéka a témában a mai napig elsődleges forrásként számon tartott, a modern generációfelfogás megalapozása. Mannheim^[10] úgy határozza meg a generáció fogalmát, mint „az egy időszakban született egyének, akiknek azonos a »lokációjuk« és világnézetük, ami főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek a gyerekkori éveikben.” Ehhez hasonló definíciót ad Kopperschmidt^[11] is: „Beazonosítható csoport, melynek tagjai azonos születési időszzakkal, korrallal, lokációval és jelentős életeseményekkel rendelkeznek a kritikus fejlődési éveikben.” Soulez^[12] szerint „ezeknek a közös eseményeknek az ereje kialakít minden generációban egy egyedülálló hiedelemrendszert és attitűdöt, ami irányítja a viselkedését”.

Mannheim definíciójának két fontos eleme van, az egyik az azonos lokáció. Azokat tekinti azonos generációhoz tartozóknak, akik földrajzi elhelyezkedésük

[9] Meretei, 2017, 11.

[10] Mannheim, 1952, 280.

[11] Kopperschmidt, 2000, 67.

[12] Soulez, S. – Soulez, C. G., 2011, 39-55.

alapján hasonló eseményeket éltek meg. Így tehát nem tekinti egy generációnak például az 1800-as években Kínában és Németországban élő fiatalokat. Viszont egy generációhoz sorolja azokat, akik iparvárosban nőttek fel, akár egymástól távol eső kontinenseken, miközben más generációhoz sorolja az azonos ország vidéki területein felnövő egyéneket, mivel úgy véli, egészen más impulzusok és élmények érték a két területet. Ez a fajta vidék-nagyváros elszakadás a mai társadalomra is legalább annyira, ha nem még inkább igaz.

Mannheim definíciójának másik fontos eleme a gyerekkorban átélt történelmi események és jelenségek, és erre épülő világlátás. Mannheim szerint születésünk után ér minket egy „első benyomás”, majd ezt követi egy újabb, második benyomás, majd egy harmadik és így tovább. Ezek a benyomások gyerekkori tapasztalatok és élmények, amik abban a sorrendben „rétegződnek” bennünk, ahogy értek minket. Különbséget tesz a gyerekkori tapasztalatok és a későbbi, felnőttkori benyomások között, ahogy a legtöbb szerző teszi, mivel a gyermekori szocializáció során ért hatások köztudottan meghatározóbbak a későbbi személyiséget és viselkedést illetően. Mannheim szerint a felnőttkori tapasztalatokat már csak az elsődleges rétegeken keresztül vagyunk képesek értelmezni, ezzel indokolja a generációk egységességét és egymástól való különbségét egyaránt. Ezzel szemben Soulez vitatja ezt az elméletet, úgy véli, a családi minták erősebben hatnak az egyénre, mint a makrokörnyezet eseményei, illetve ezek az események véleménye szerint minden generációra (aki megéli az eseményt) egyenlően hatnak.

Schuman – Scott a kollektív öntudat kifejezést kiegészíti egy ezáltal formálódó kollektív emlékezettel „az azonos generáció tagjai közös, mély tapasztalásokban részesülnek, aminek segítségével kialakítanak egy kollektív emlékezetet”.^[13] Kelan^[14] szerint a fiatal felnőttkorban ért kollektív tapasztalatok a generációs egységek esetében jóval szorosabb köteléket eredményeznek az egységen belül, mint amit a biológiai jellemzők.

2. Az életkorra, kohorszra és korszakokra épülő definíció

Ellentétben Mannheimel, aki a generációkat és azok hatásait főként társadalmi szinten vizsgálta és értelmezte, az életkorral és kohorsszal alkotott definíciók szerzői elsősorban a generációk egyéni viselkedésére és attitűdre gyakorolt hatását vizsgálják. A modern menedzsmentirodalomban a leggyakrabban használt elv a generációk meghatározására az életkor alapján történő csoportosítás. A folyamat első lépéseként meghatároznak két határpontot, az éppen vizsgált generációk születési idejének kezdőpontját és végpontját, majd a születési év kijelöli az egyének generációs hovatartozását. Ez a megközelítés annyiban támaszkodik a kollektív események által körülhatárolt generációmeghatározás-

[13] Schuman – Scott, 1989, 359-381.

[14] Kelan, 2014, 20-30.

hoz, hogy a határpontokat nagyobb eseményeknek megfelelően alkotják meg.^[15] A szerzők egy része különbséget tesz generációkon belül első hullám, a generáció magjai („core group”) és a késői hullám között.^[16] Ezt a csoportosítást alapul véve, az általam vizsgált szerzők nem tekintik homogénnek a generációkat, hanem az első hullámot még az előző generációk utolsó hullámával hasonlónak, míg a késői hullámot a következő generáció első hullámával hasonlónak tekintik.^[17]

Kertzer megfogalmazza^[18] az életkorra, kohorszra és korszakokra épülő megközelítés kritikáját. A szerző szerint az életkor változásának, illetve a kohorsznak és a történelmi korszakoknak hatása nehezen kiszűrhető, így a generációk meghatározásakor, jellemzőik felmérésekor sok esetben téves feltételezésekre juthatunk. A témában kutató szerzők nagy része egyetért ezzel a felvetéssel, és saját kutatásai korlátjaként jeleníti meg mindezt, azonban léteznek az elmúlt pár évtizedben longitudinális kutatást végző szerzők, akiknek pár generációt átölelő eredményei születtek a témában.^[19]

3. Egyéb tényezőkre épülő definíciók

Joshi^[20] véleménye szerint a generáció elnevezést nemcsak születési idő és kollektív öntudat által lehet behatárolni. Generációs fogalmakkal foglalkozó írásában felveti, hogy egy generációnak lehet tekinteni szervezeti szemszögből a közel egy időben a szervezetbe lépett egyéneket, függetlenül a koruktól és más tényezőktől. Tanulmányában kifejti, hogy mivel azonos időszakban kerülnek a munkáltatói szervezetbe és azonos tréningeken, orientációs programon vesznek részt, hasonló képük alakul ki a szervezetről, annak felépítéséről, – jelen tanulmányra vetítve: magáról a munkáltatóról is – és ezáltal hasonló attitűdöt és kommunikációs stílust fognak felvenni.^[21] Joshi emellett olyan generációmeghatározást is felkínál, ami a genealógiára, tehát a rokonsági kapcsolatokra, leszármazásra, családfa felépítésére épül.

A különböző, témával foglalkozó szakirodalmi álláspontok eltérően közelítik meg a generáció definícióját, de többségében közös alapnak tekintik, hogy a generációk kohorszok, melynek tagjai hasonló életeseményeket éltek meg. A szakirodalmi eredmények bemutatásakor a közös definíciómentszetet vesszük alapul, ami az életkor, a kohorszok, befolyásolva mindezeket a megélt közös élményekkel. A fentieket az átláthatóság érdekében egy összefoglaló táblázatban szemléltetem.

[15] Lyons – Kuron, 2014, 139-157.

[16] Tolbize, 2008.

[17] Twenge, 2000.

[18] Kertzer, 1983, 125-149.

[19] Így például: Smola – Sutton, 2002, 363-382.

[20] Joshi, 2011, 392-414.

[21] Joshi – Dencker – Franz, 2011, 177-205.

Generációcsoportosító ismérv	Szerzők
A generációk elsődleges jellemzője a kollektív öntudat	Mannheim, Kopperschmidt, Arnett, Ward, Schuman-Scott
Életkor, kohorsz és a korszakok jelentik a generációk lehatárolását	Lyons-Kuron, Tolbize, Twenge, Inglehart
Szervezet szocializációs folyamatok	Kertzer, Khera-Malik, Joshi

1. táblázat: A generáció fogalmi elhatárolása
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Ezzel meg is alkottuk a hipotézisünkéből eredő részegységet, szálát, mely további kutatásokat kívánhat meg: a generációk különbözőségéből, azok szétválasztásából eredően arra a következtetésre juthatunk, hogy vannak meghatározó jellemzők, amelyek egy-egy kohorsz meghatározó elemeit képezik. E különbségeket az általam megalkotott hipotézisben különböző okságokként kezelem, azért, hogy megválaszolhassam az ehhez kapcsolódó kérdéseket. Ezen okságok a jövőben még több generációs disszenzust fognak okozni, nehezítve saját, illetve a munkáltatók helyzetét. Ebből kifolyólag az alapkérdéshez kapcsolódóan szükségesnek érzem nagyobb elemzés alá vonni azt az esetkört, hogy e különbségek hogyan „csapódnak le” a munkáltatónál. Milyen kötelezettségei keletkeznek egy munkáltatónak a nem is olyan távoli jövőben egyre fokozódó problémák megoldása kapcsán, és hogyan szükséges azt rendeznie? Esetleg a jogalkotó is felismeri, és egy általános, egységes jogszabályban rögzíti a szükséges intézkedéseket, vagy a versenyszektorra bízva ennek megoldását, szabad kezét ad a munkáltatóknak, hogy egy belső szabályzatban fektessék le az alapokat erre a kérdésre nézve?

Nos, akárhogy is alakul, mindenképp egy olyan gonddal állunk szemben, amelyet nem lehet a szőnyeg alá söpörni, a megoldási javaslatok köre pedig egyáltalán nem lezárt. Egy biztos: az egyes konkrét esetekre vonatkoztatott fel- és megoldások felfedezése a jól képzett és mindenre felkészített humánerőforrás menedzsmentben jártas szakemberek vállára nehezedik, hiszen ők állnak a frontvonalban, és a munkáltatón túl ők érintettek a legjobban e különbözőségekből eredő konfliktusokban, mint az a bizonyos harmadik fél.

IV. A BABY BOOMERTŐL Y-IG, AVAGY A GENERÁCIÓK TULAJDONSÁGAINAK ÁTTEKINTÉSE

A társadalom tagjai különböző értékekkel, képességekkel és egyéniséggel rendelkeznek, így az emberek különböző módon viselkednek az adott helyzetekben, és döntéseiket eltérő szempontok alapján hozzák meg.

Jelenleg négy generáció aktív a munkaerőpiacon (boomer, X, Y, Z), amely különleges kihívás elé állítja a szervezeteket.^[22] Ez a következők eredménye: a munkával töltött évek száma folyamatosan nő, az egyénekre ható életesemények száma szintén nő az információs technológia fejlődésének köszönhetően, így az adott időintervallumban elkülönített generációk száma növekszik, tehát egy generáció időintervalluma folyamatosan csökken.

Az elmúlt 20-30 év gyors fejlődése jelentős változást eredményezett az egyének életében. Akár évről évre változnak az eszközök, amiket használunk, illetve az információs háló is fokozatosan és folyamatosan bővülésnek van kitéve. Mindezeknek köszönhetően a korban egymáshoz közel állók is gyakran nehezen értik meg egymást, mivel más működést, kommunikációs formát, eszközöket tanultak meg használni. Többek között ez az oka annak, hogy az egyes gazdasági szervezetek problémaként élik meg a különböző generációk tagjainak egységes kezelését.^[23]

HR-vezetők számolnak be arról mind Magyarországon, mind világszerte, hogy a generációs különbségekből adódó konfliktusos helyzetek nagyobb kihívás elé állítják a szervezeteket, mint eddig.^[24] E különbségek mindinkább kiélesednek, amelyet a szervezetek konfigurációjának laposodása eredményez. Ez a folyamat Taródy szerint^[25] ismert és mindeddig meg nem oldott probléma, amelynek forrása, hogy a különböző generációk képviselői szorosan egymás mellett dolgoznak.

A tanulmány második részében a munkaerőpiacon a legtekintélyesebb hányadot képviselő négy generáció főbb, legjellemzőbb tulajdonságaira fektetnek nagyobb hangsúlyt, összehasonlító módszert alkalmazva a különbségek kiszűrésére.

1. A baby boomerek

A baby boomerek a II. világháború után bekövetkezett gazdasági növekedésbe születtek,^[26] akik hűségükről ismertek, és a szó pozitív értelmében munkamániások voltak.^[27] A boomerek hajlandóak áldozatot vállalni karrierjükért, továbbá hajlandóak a változások elfogadására is. A munkában értékelik a sikereket, a csapatmunkát és a kihívásokat, fenntartják a kedvező kapcsolatokat feletteseikkel, elismerik kollégáik jelentőségét.^[28] Munkakultúrájukat a teljesítmény határozza meg, és nagyra értékelik a munkahely iránti hűséget és elkötelezettséget.^[29]

[22] Becton – Walker – Jones, 2014, 175-189.

[23] Vö.: Woodward – Vongswadi – More, 2015; Fogg, 2009, 25-30.; Glass, 2007, 98-103.

[24] Soós, 2008, 29-34.

[25] Taródy, 2012, 193-216.

[26] Weil, 2008, 21.

[27] Crampton – Hodge, 2007, 16-23.

[28] Zubány, 2008, 35-37.

[29] Lancaster – Stillman 2002, 285.

Tari^[30] a boomerek munkaerőpiaci aktivitásával kapcsolatban úgy fogalmazott, hogy egyfelől a lassan nyugdíjba menő korosztály, másfelől a munkaerőpiacon még nagyon is jelen lévő ötvenesek, akik egyáltalán nem akarnak öregemberként élni. Magyarországi viszonylatban Besenyei szerint^[31] a rendszerváltás is nagy hatást gyakorolt a Baby Boom generáció életére, ők a nagy vesztesek, akik az állami gondoskodás megszűntével elvesztették lábuk alól a talajt. A szerző kiemeli a szocializmust, amely véleménye szerint meghatározta az idősebb boomerek életfelfogását, akik „merev hierarchiához és kemény munkához szoktak, de állandó feltételek között”.

2. Az X generáció

Az X generáció tagjai egy kihívásokkal teli társadalmi-gazdasági valóságba születtek. A korosztály életét a pénzügyi, családi bizonytalanság, valamint a hirtelen változások és tradíciók hiánya jellemezte. Az X generáció tagjai olyan családokban nőttek fel, ahol mindkét szülő munkát vállalt, vagy csak az egyik szülővel éltek, mert ebben az időszakban a válások száma is növekedett, így az önállóság meghatározó szerepet játszott már gyermekkorukban. Tanulva szüleik túlzott maximalizmusából, már nem a munka az elsődleges az életükben, hanem a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése és a stabil családi háttér.^[32] Az X korosztály lényegesen rugalmasabb, jobban alkalmazkodik a változásokhoz, viszont kevésbé jellemző rájuk az elköteleződés, és gyakrabban váltanak munkahelyet. Képzettségükkel kapcsolatban elmondható, hogy magasan kvalifikáltak, nyelveket beszélnek, két vagy akár több diplomával is rendelkeznek. Ez a korosztály érzékelhette a munkahelyek bizonytalanságát, így tisztában van azzal, hogy az adott pozíció megszerzésénél egy másik jelentkező komoly riválissá válhat, ezért felismerte, hogy az állásinterjúkon kizárólag hiteles, meggyőző kommunikációval lehet sikeres. A generáció tagjai megszokták, hogy naprakész információkra van szükségük, és hajlandók érdekkapcsolatokat is kiépíteni. Ösztönző számukra, ha egyszerre több feladattal bízzák meg őket és szabad kezet kapnak a feladatok megvalósításában, mindemellett fontos az állandó visszacsatolás munkájukról.^[33]

3. Az Y generáció

Az Y generáció tagjai a globalizáció, a média és a rohamosan fejlődő technológia korszakában születtek. Gyermekként a családi életben a központi szerepet töltötték be, minden körülöttük forgott, így bőséges figyelmet kaptak, az elvárá-

[30] Tari, 2010, 148.

[31] Besenyei, 2016, 371-378.

[32] O'Bannon, 2001, 95-109.

[33] Szabó-Szentgróti G. – Gelencsér – Szabó-Szentgróti E. – Berke, 2019.

sok velük szemben magasak, és a szülők nagyfokú önbizalmat keltettek bennük. Jól dolgoznak csoportban, preferálják a csapatmunkát az egyéni erőfeszítések helyett, emellett az összetett feladatok megoldásában is erősnek bizonyulnak. Törekednek kapcsolatot teremteni a vezetőikkel, amely konfliktustényezőként is megjelenhet, mert az X generációs vezetők inkább a függetlenséget és az egyéni munkát preferálják. A munkahelyeken a mentorálást leginkább igénylő generáció, fontos számukra az egyéni figyelem.^[34]

Az Y nemzedék szocializálódására nagy hatást gyakorolt a technológiai forradalom, a számítógépek és az internet térnyerése. Munkahelyválasztás során a pénz és a karrier központi szerepet kap náluk. Munkahelyükhöz kevésbé kötődnek, állásukra egy olyan tényezőként tekintenek, amit bármikor meg lehet változtatni, és ha valamivel nem elégedettek, ezt különösebb érzelmi kötődés nélkül meg is teszik. Pontosán meghatározott célokat, követelményeket és konkrét határidőket várnak el feletteseiktől. Kreatív feladatokra és rugalmas munkavégzésre vágnak. Fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya. Ez a nemzedék már nem áldoz fel mindent a munka oltárán, elengedhetetlen számukra a szabadidő. Magas szintű elvárásai miatt megtartásuk kihívást jelent a munkáltatók számára. Előrejelzések szerint ez a generáció fogja betölteni öt éven belül a globális munkaerőpiac 50 százalékát, ezért a munkáltatók számára elengedhetetlen az Y generáció megismerése.^[35]

4. A Z generáció

A Z nemzedék a demográfiai tényezők szempontjából jelentős eltérést mutat a korábbi generációkhoz képest, ugyanis abban az időszakban születtek, amikor az egy anyára jutó gyermekek száma kettő alá csökkent. Ez az egyik legkisebb létszámú generáció, akit idősebb és nem ritkán egyedülálló édesanyák neveltek, ők vesznek részt legtovább az oktatásban, és jellemző rájuk az élethosszig tartó tanulás.^[36]

Minden tényező közül számukra legfontosabb a munka-magánélet egyensúly megteremtésének lehetősége.^[37] A Z generáció az első globális generáció, akik a hightech technológiákat készségszinten sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. Generációs sajátosságként jelenik meg, hogy különböző elvárásaik vannak a potenciális munkahelyekkel kapcsolatban. Karriervágyuk és szakmai ambíciójuk is jelentős, azonban technikai és idegen nyelvi tudásuk messze a legmagasabb szinten áll a többi generációhoz képest. A Z generáció e tulajdonságai miatt kiváló munkaerő.

[34] Neil, 2010, 28-33.

[35] Meretei, 2017, 14.

[36] Keszi-Szeremlei – Piricz, 2015, 245-256.

[37] Krajcsák, 2018, 38-44.

A munkáltatóknak nagy figyelmet kell fordítaniuk a munkahelyi feltételek kialakítására a generáció elköteleződésének érdekében. Egy olyan generációról van szó, amelyik a hatalomkultúrával nem tud azonosulni, a hagyományos motivációs eszközök nem alkalmasak elkötelezettségük növelésére. Kockázatvállaló korosztály, kimondottan élvezik a csapatmunkát, és a bizonytalan karrierút sem riasztja vissza őket. Az Y generációhoz hasonlóan a Z nemzedék is nagyra értékeli az egyén szabadságát, az önmegvalósítást, és alapvetően elutasítja a formalításokat. Vezetői ambíciókkal rendelkeznek, beosztottként is felmerül bennük az igény arra, hogy visszajelezhessenek feletteseiknek, és elvárják munkájuk folyamatos elismerését, értékelését.

Általánosságban elmondható róluk, hogy nem szeretik a kötöttséget, szeretnek rugalmas munkaidőben, otthonról dolgozni, ahol saját maguk oszthatják be az idejüket. Soós részletezi^[38] a Z generáció munkaerőpiaci hátrányait is, miszerint a legfiatalabb generációra túlzott magabiztosság, laza munkafegyelem és – a kevés tapasztalat ellenére – túlságosan magas fizetési elvárás jellemző. A Z generáció a motiválhatóság és a munkahellyel szemben támasztott elvárásai alapján jelentős eltérést mutat az idősebb generációkhoz képest. A Z generáció tagjai egészen más képességekkel, készségekkel és prioritásokkal rendelkeznek, mint elődeik. Érdemes azonban figyelmet fordítani rájuk, mivel tíz év múlva minden ötödik munkavállaló közülük kerül majd ki. Várhatóan ez a generáció a mielőbbi tapasztalatszerzés érdekében fiatalon áll majd munkába. Erre a munkáltatóknak is fel kell készülniük, mivel a fiatal munkavállalókkal való együttműködés, valamint megszerzésük és megtartásuk előreláthatólag nem lesz egyszerű feladat.^[39]

Az összehasonlításból levonható következtetések alapján kirajzolódnak a generációk közötti átfedések, amelyek mentén pontosan körüljárhatóak az adott igények, így szükséges ezek ismertetése. Az említett átfedések legrelevánsabb területei a munkahelyi elégedettség, a munkahelyváltás igénye, a munkaetika, a felelősségvállalás, valamint a munka és magánélet egyensúlya és a szervezeti elégedettség. Ugyanakkor kijelenthető, hogy napjainkban a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos generációs különbségek egyre bővülő irodalmának nagy része leíró jellegű, az eredmények sokszor ellentmondásosoknak tűnnek, a kutatások módszertani különbségei, hiányosságai pedig továbbra is egységesen nehezen megfoghatóvá tehetik a témát. Ebből következik, hogy megalapozott empirikus kutatások is szükségessé válhatnak, amelyek már nem csupán demográfiai változóként tekintik a generációkat, hanem mint egyfajta társadalmi erőnek ítélik meg, amelyet az egyes munkáltatók, szervezetek előnyként tudnának hasznosítani.

[38] Soós, 2008, 30.

[39] Berke – Kömüves, 2016, 1-16.

V. A MUNKÁLTATÓI JOGKÖR HATÁRTERÜLETE: A GENERÁCIÓMENEDZSMENT

Habár a munkaviszonyokban meglévő alá-fölérendeltségi viszony javarészt a munkáltató oldalán meglévő – mintegy munkáltatói „triáznak” is nevezhető – jogosultságok túlsúlyában érhető tetten, nem szűkíthetjük le azt e fenti hármasságra. A munkáltatói jogkör ugyanis az utasítás, ellenőrzési és fegyelmezési jogon kívül, különböző, olykor már külön személy által gyakorolt további rész-jogosítványokból tevődik össze, amelyek közül – figyelemmel a jelen tanulmány központi témájára, vagyis a generációk kérdésére – az emberierőforrás-menedzsmentet érintettük bővebben.

Ahogy arra a fentiek során rámutattunk, a munkaerőpiacokon együttesen jelenlévő generációknak eltérő igényeik mutatkoznak meg az „optimális” munkahelyet és munkáltatót illetően. Ahhoz azonban, hogy egy munkáltató készen álljon a „megfeleléssel” járó megpróbáltatásokra, komoly lépésekre kell elszánnia magát. E körben szükséges kiemelnünk a munkáltatók – nem kevésbé fontos – feladatát, amely a munkaerőtoborzással, továbbá a megfelelő munkaerő megtartásával, valamint együttfoglalkoztatásával kapcsolatosan merül fel. Ezt nevezzük generációmenedzsmentnek, amely keretében a változó generációs igények összehangolása igen fontos feladattá lépett elő. Ennek során szervezeti kultúraváltással, új típusú munkakör-tervezési módszerekkel, az időskori tudásátadás szervezésével néznek szembe a munkáltatók.^[40]

Azon túlmenően, hogy a munkáltatókat a jelenlegi gazdasági helyzetre történő reagálás, a foglalkoztatás, illetve a már talán kevésbé erősen jelenlévő koronavírus generálta munkavédelmi szabályok foglalkoztatják, a fejlődés – pontosabban mondva: fennmaradás – érdekében nem hunyhatnak szemet a jelenkor generálta újabb feladatok, mint a marketing és menedzsment fölött sem. E körben tehát – természetesen megtartva a munkajogból származtatható elvi jellegű alapvető elveket, mint a személyiségvédelem, a magánszféra tiszteltben tartása, vagy az egyenlő bánásmód követelménye – szükséges egy olyan jellegű munkahelyi politika, policy kidolgozása, amellyel megteremtik mind az idősebb, mind a fiatalabb generáció számára szükséges és kívánt feltételeket.

Abban tehát nincs semmilyen újdonság, hogy eltérő generációk dolgoznak egymás mellett, mindazonáltal a digitális fejlődés miatt egyre nagyobb a szakadék e kohorszok között, amelyből konfliktusok szülehetnek és születnek.^[41] Ezeket a konfliktusokat a munkáltatónak tudnia kell kezelni, annál is inkább, mivel a jelenlegi munkaerőpiacon elég nagy a fluktuáció. Ez azonban – annak ellenére, hogy legfőképpen a munkáltatói jogkörhöz kapcsolódó feladatként értelmezhető – nemcsak a munkáltató érdeke, de a munkavállalói érdekképviselő

[40] Jakab – Mélypataki – Solymosi-Szekeres – Berényi, 2021, 59.

[41] Rab, 2015, 394.

leteké is.^[42] A generációk különbözőségéből fakadó problémák kezelése a munkáltató és a szakszervezet közös érdeke, mind a két szervezetben fontos lenne a fiatal munkavállalók megtartása és az idősebb generáció egyidejű motiválása is.^[43] Álláspontom szerint kezdő lépésként az adott munkahelyen foglalkoztatott munkavállalók igényfelmérése megfelelő információkkal szolgálna egy, a munkáltató egyoldalú aktusaként szolgáló szabályzat előkészítésére, megalapozva ezzel a stabil humánerőforrást, garantálva a gazdasági fejlődés lehetőségét.

VI. KONKLÚZIÓ

Jelen tanulmányban – összhangban az általam kitűzött céllal – röviden összefoglalva arra következtethetünk, hogy a korcsoportok közötti különbségek – értékrendben, gondolkodásmódban – mindig is fennálltak. Az értékszemlélet változása azonban egyre dinamikusabb, amelynek hatására egyre markánsabb eltérések mutatkoznak az egyes korcsoportok, generációk között. A másik lényeges momentum, hogy ez a dinamikus változás az emberre kiható folyamat, amely értelemszerűen a szokásokat és a gondolkodásmódot is átalakítja. Mindent pedig akceleráló hatásként erősíti a technológiai fejlődés, gyorsítva a változások sebességét.

A fentiek alapján látható, hogy napjainkban a generációs problémák a munkahelyeken is jelentkeznek. Az eltérő generációk eltérő szemléletet igényelnek az oktatás, képzés és a munkahelyi HR feladatok szempontjából is. Olyan új dimenziót képviselnek a digitalizációval átszótt generációk egy-egy cég életében, melyre a menedzsment – főként a kisebb, nem nemzetközi vállalkozásoké – még nincs teljes mértékben felkészülve.

A rohamos fejlődés és a generációk különbözőségeinek figyelemmel kísérése mellett a munkáltatók életét tovább nehezíti a munkáltatói márkázás megjelenése a munkaerőpiacon.^[44] A jelenség – vagy ha épp úgy tetszik: folyamat – vagyis a munkáltatói „márka” épp úgy, mint egy termékmárka megkülönböztet, azonosít, pozicionál. Azonban nemcsak azt szükséges definiálnia egy munkáltatónak, hogy ő milyen értékeket, sajátosságokat képvisel, hanem azt is, hogy kiket szeretne megszólítani. Egyre fontosabb és létszámában is egyre meghatározóbb munkaerő piaci célcsoport lehet a jelen tanulmányban is vizsgált, úgynevezett Z generáció, amely sok tekintetben eltérő médiafogyasztással, vásárlói szokással, közösségépítési gyakorlattal rendelkezik, mint az őket megelőző generációk tagjai. Éppen ezért lehetnek fontosak és hasznosak azok a kutatások, melyek

[42] Fontosnak tartjuk azonban megjegyezni, hogy az egyes, munkáltatói jogok gyakorlása, illetve igények szem előtt tartása mellett továbbra is kiemelkedő figyelmet szükséges szentelnie a munkáltatónak a munkavállalói alapjogok érvényesülésére. E körben lásd bővebben: Zaccaria, 2021.

[43] Tardos, 2017, 63.

[44] Kalocsai, 2016, 26-27.

az egyes generációk motivációját, gondolkodásmódját és szokásait vizsgálják, útmutatóként szolgálva ezzel az őket elérni, megnyerni és megtartani kívánó munkáltatóknak.^[45] A végső cél tehát az, hogy egy hatékony, konstruktív és együttműködő kapcsolat alakuljon ki az egyes generációk között annak érdekében, hogy mindenki szívesen dolgozzon az adott cégnél, szervezetnél. Ebben kifejezetten fontos szerepe van a munkaviszonyokban „erőfőlényben” lévő munkáltatóknak, akiknek – mind a saját érdekeik, mind a munkavállalók igényeinek akárcsak részbeni kielégítése miatt – álláspontom szerint szükséges kialakítaniuk egy belső „generációs szabályzatot”, amelyben rögzítésre kerülnek az HR-menedzsment által a generációs konfliktusok megoldását elősegítő projektek részletszabályai.^[46]

A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásán túl a hazai empirikus információkat is bevontam a jelen tanulmány keretei közé. Ezek alapján megállapítható, hogy a generációk különbségei – megfelelő vezetői eszköztár segítségével – képesek fejleszteni a cégek szervezeti kultúráját, erősítik eredményességét és támaszul szolgálhatnak válsághelyzetben is. A munkáltatók szemszögéből fontos, hogy vezetőként megismerjük a generációk sajátosságait, kommunikációs eszközeit, motivációs sajátosságait és a rugalmas munkaidőre, minőségi eszközökre vonatkozó elvárásait.^[47]

Végül, de nem utolsósorban véleményem szerint szükséges lenne egy, a munkaviszonyokban is helytálló generációfogalom megalkotása, amely képes alkalmazkodni az egyre gyakoribbá váló változásokhoz, valamint amely az egyes – főként diszkrimináció alapú – jogviták során hivatkozási alap lehet, csökkentve az egyébként sokrétű fogalomtárat ezen a téren.

IRODALOM

- Becton, Julian Frederick – Walker, Harvell Jack – Jones, Allison (2014): Generational differences in workplace behavior. In: *Journal of Applied Social Psychology*. 2014/3. sz. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>.
- Berke, Szilárd – Kömüves, Zsolt (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In: Csata, Andrea (szerk.): *Integration and modernization opportunities on the edge of Europe: Challenges in the Carpathian Basin: 13th Annual International Conference on Economics and Business*. Editura Risoprint, Kolozsvár.
- Besenyei Lajos (2016): A generáció váltás forradalma. In: *Opus et Educatio*. 2016/4. sz. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.19>.
- Csutorás Gábor Ákos (2018): A közgazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében. In: *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. 2018/1. sz.

[45] Fodor – Jäckel – Nagy, 2017, 151.

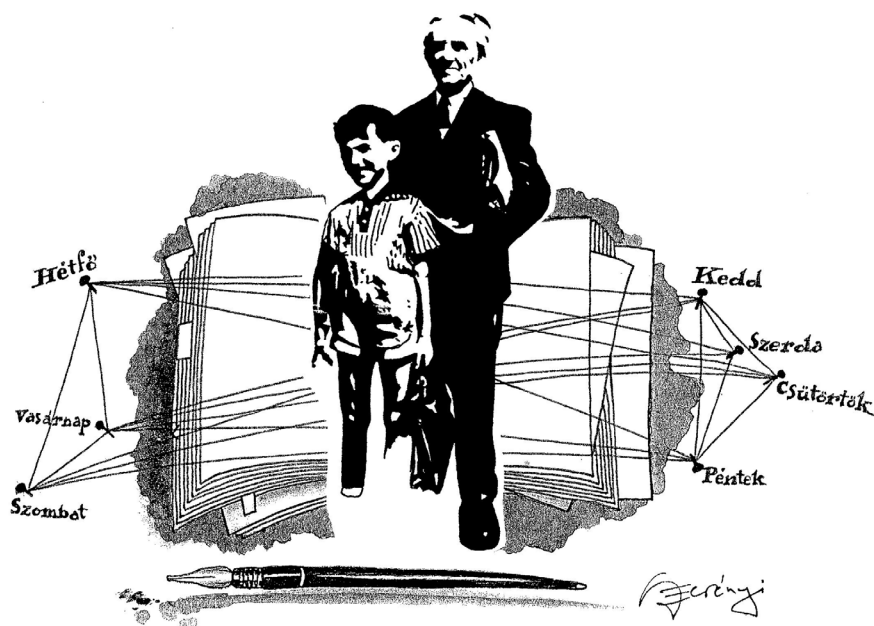
[46] Lásd bővebben: Jakab – Mélypataki – Solymosi-Szekeres – Berényi 2021, 69-76.

[47] Malatyinszki, 2020, 12.

- Deloitte Touche Tohmatsu Limited: The 2017 Deloitte millennial survey. apprehensive millennials: seek in stability and opportunities in an uncertain world. (Elérhető: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>. Letöltés ideje: 2022.07.20.)
- Ernst and Young Global: What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed and ready for business, 2015. (Elérhető: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers.pdf. Letöltés ideje: 2022.07.20.)
- Ferencz Jácint (2015): *Atipikus foglalkoztatási formák*. Ludovika Egyetemi Kiadó Kft., Budapest.
- Finna Henrietta (2013): Frissdiplomások foglalkoztatási és motivációs lehetőségeinek növelése atipikus megoldások segítségével. (Elérhető: http://faydigitaliskönyvtar.hu/uploads/heller_farkas_alapitvany_frisssdiplomasok_kutatas.pdf. Letöltés ideje: 2022.07.20.)
- Fodor Mónika – Jäckel Katalin – Nagy Orsolya (2017): *Employer Branding a Z generáció szemével - Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a "Z-k", Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest. (Elérhető: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/12_FodorMonika_JackelKatalin_NagyOrsolya.pdf. Letöltés ideje: 2022.07.20.)
- Fogg, Piper (2009): When generations collide. In: *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*. 2009/2. sz.
- Ganco, Martin – H. Ziedonis, Rosemarie – Agarwal, Rajshree (2015): More stars stay, but the brightest ones still leave: Job hopping in the shadow of patent enforcement. In: *Strategic Management Journal*. 2015/5. sz. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2239>.
- Glass, Amy (2007): Understanding generational differences for competitive success. In: *Industrial and Commercial Training*. 2007/2. sz. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- Jakab Nóra – Mélypataki Gábor – Solymosi-Szekeres Bernadett – Berényi Laura (2021): A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken, In: *Miskolci Jogi Szemle*. 2021/4. sz. DOI: <https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.4.1258>.
- Joshi, Aparna – Dencker, John C. – Franz, Gentz (2011): Generations in organizations. In: *Research in Organizational Behavior*. 2011/31. sz. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>.
- Joshi, Aparna (2011): Unpacking the generational identities in organizations. In: *Academy of Management Review*. 2011/35. sz. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>.
- Kalocsai Magdolna (2016): Márkázott munkahelyek. In: *Kis- és Középvállalkozások Magazinja*. 2016/5. sz.
- Kelan, Elisabeth K.(2014): Organizing generations: What can sociology offer to the understanding of generations at work? In: *Sociology Compass*. 2014/8. sz. DOI: <https://doi.org/10.1111/soc4.12117>.
- Kertzer, David (1983): Generation as a sociological problem. In: *Annual Review of Sociology*. 1983/9. sz. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001013>.
- Keszi-Szeremlei Andrea – Piricz Noémi (2015): A család és a gyerek érték: Családbarát munkahely cím elnyerésének pozitív hatásai a munkahelyre és az alkalmazottakra a Dunaújvárosi Főiskolán. In: András István – Rajcsányi-Molnár Mónika – Németh István Péter (szerk.): *Szimbolikus közösségek*. DUF Press, Dunaújváros.
- Krajcsák Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. In: *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. 2018/2. sz. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>.

- Kupperschmidt, Betty (2000): Multigenerational employees: strategies for effective management. In: *The Health Care Manager*. 2000/2. sz. DOI: 10.1097/00126450-200019010-00011.
- Lancaster, Lynne C. – Stillman, David (2002): *When generations collide: Traditionalists, baby boomers, generation Xers, millennials: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. Harper Collins, New York.
- Lyons, Sean – Kuron, Lisa (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. In: *Journal of Organizational Behavior*. 2014/3. sz. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1913>.
- Malatyinszki Szilárd (2020): Új generáció, mint erőforrás. In: *Gazdálkodás- és Szervezés-tudományi folyóirat*. (Elérhető: <https://ojs3.mtak.hu/index.php/mksv/article/view/2431>. Letöltés ideje: 2022.07.20.). DOI: <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>.
- Mannheim, Karl (1952): *The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge*. RKP, London.
- Meretei Barbara (2017): *Generációs különbségek a munkahelyen*. (Elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf. Letöltés ideje: 2022. 07. 21.). DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02.
- O'Bannon, Gary (2001): Managing our future: The Generation X factors. In: *Public Personnel Management*. 2001/3. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>.
- Rab Henriett (2015): Új szempontok a munkajogi szabályozás megítéléséhez – Kimutatható-e kapcsolat a rugalmas foglalkoztatás kérdése és az emberierőforrás-menedzsment szempontjai között?. In: Horváth István (szerk.): *Tisztelgés – Ünnepi tanulmányok Dr. Hágelmayer Istvánné születésnapjára*. Budapest.
- Schuman, Howard – Scott, Jacqueline (1989): Generations and collective memories. In: *American Sociological Review*. 1989/2. sz. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095611>.
- Simons, Neil (2010): Leveraging generational work styles to meet business objectives. In: *Information Management Journal*. 2010/1. sz.
- Smola, Karen Wey – Sutton, Charlotte D. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. In: *Journal of Organizational Behavior*. 2002/4. sz. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- Soós Juliánna Klára (2008): Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés? In: *Munkaügyi Szemle*. 2008/1. sz.
- Soulez, Sébastien. – Soulez, Chloé Guillot (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. In: *Recherche et Application en Marketing*. 2011/1. sz. DOI: <https://doi.org/10.1177/205157071102600104>.
- Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019): *Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban*. (Elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4064/1/VT_2019n4p77.pdf. Letöltés ideje: 2022. 07. 21.). DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>.
- Tardos Katalin (2017): *Életkor és esélyegyenlőség: Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében*. Belvedere Meridionale, mtd Tanácsadói Közösség, Budapest – Szeged.
- Tari Annamária (2010): *Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Jaffa Kiadó, Budapest.
- Taródy Dávid (2012): A „Z generáció” vezetése. In: Szabó Zsolt Roland (szerk.): *Innováció vezetői szemmel*. Aula Kiadó, Budapest.

- Tolbize, Anick (2008): *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living (Elérhető: http://dwwashingtonllc.com/pdf/generational_differences_workplace.pdf. Letöltés ideje: 2022. július 20.).
- Twenge, Jean (2000): *The age of anxiety?: birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993.*, 2000. (Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/12189974_The_age_of_anxiety_Birth_cohort_change_in_anxiety_and_neuroticism_1952-1993_Journal_of_Personality_and_Social_Psychology_79_1007-1021. Letöltés ideje: 2022. 07. 21.). DOI: 10.1037//0022-3514.79.6.1007.
- Woodward, Ian C. – Vongswadi, Pisitta – More, Elizabeth A. (2015): *Generational diversity at work: a systematic review of the research*. Working Paper Series. INSEAD Business School. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965517730312>.
- Zaccaria Márton Leó (2019): A „munkavállaló” fogalmának dinamikus értelmezése. In: Pál, Lajos; Petrovics, Zoltán (szerk.): *Visegrád 16.0 A XVI. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai*. Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- Zaccaria Márton Leó (2021): *Idejétmúlt koncepció vagy garanciális minimum? avagy a munkavállalói alapjogok érvényesülése az uniós és a magyar jogban*. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Zubány Emese (2008): Élünk a sokszínűséggel! In: *Munkaügyi Szemle*. 2008/1. sz.



Szerényi Gábor, Napló