

AZ Y ÉS A Z GENERÁCIÓVAL SZEMBENI ELŐÍTÉLETEK A MUNKAHELYEN

PREJUDICES AGAINST GENERATION Y AND Z AT WORKPLACES

PROF. DR. BENCSIK ANDREA

Professzor, Széchenyi István Egyetem, Győr
Selye János Egyetem, Komarno, Szlovákia

HORVÁTH-CSIKÓS GABRIELLA

Nyelvtanár, Szent István Egyetem, Gödöllő

DR. JUHÁSZ TÍMEA tanácsadó

ABSTRACT

At present more and more researches deal with the characteristic features of generation Y and Z. Researches justify that there are significant differences between the two generations despite the similarities.

These differences appear rather emphasized in corporate environment when several questions arise at workplaces in the process of cooperation regarding the characteristics of the two generations.

Last year the authors carried out a quantitative research in order to reveal what managing of these two generations mean for the managers and also what difficulties occur when the two generations cooperate. The hypothesis conceived which said that the respondents basically had positive opinion about the generations Y and Z and about their workplace performance, could be accepted in the light of the examined sample.

Although the research cannot be considered representative, it can give a picture about the examined issues.

1. A kutatáshoz kapcsolódó rövid irodalmi összefoglalás

A tudományos megközelítések alapján a generációk jellemzői korcsoportonként általánosan megfogalmazhatók. Alapvetően hat generációt lehet megkülönböztetni, amelyek a következők: a veteránok (1925–1946), a baby boom generáció (1946–60), az X-ek (1960–80), az Y-ok (1980–1995) és a Z generáció (1995–2010). Jelen írásban mi az Y és Z generációval foglalkozunk.

Az Y generáció a digitális nemzedék első hulláma, akik már együtt élnek és mozognak a technológia világával. Ennek köszönhetően könnyen, és bátran ismerkednek, tanulnak meg új technikai vívmányokat, szívesen próbálnak ki új, innovatív eszközöket. A kapcsolataik gyökerei és a kommunikációs csatornáik is a virtuális, közösségi oldalakból gyökerezik és ott is valósul meg, könnyen tudnak azonosulni a diverzifikációval (Krishnan et al, 2012). A család és a hagyományos értékek már kevésbé fontosak és jelentenek prioritást a számukra. Együtt dolgoznak a munkaerőpiacon a baby boom, az X, és a szervezetekben még kisebb létszámban megtalálható Z generáció tagjaival. 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 fo-

gyasztói és a digitális társadalomnak (Tari, 2010, Elmore, 2014) és munkahelyet is könnyebben váltanak, kevésbé lojálisak (Dajnoki–Kiss, 2015). A személyes kompetenciák közül kiemelendő a céltudatosságuk és az eredményorientáltságuk (Gergely, Nagy 2015). Nem véletlen, hogy a pénz, a siker is alapvető motiváló erő számukra a munkában, amely előtérbe kerül a családdal szemben. Számukra az életminőség már nemcsak a munkában elért sikerek szempontjából fontos, de a kikapcsolódásban is hangsúlyozottan megjelenik. Vágyaik, törekvéseik széleskörűek, és sokszor túlnőnek képességeiken és lehetőségeiken, ezért változatos formában csúcsosodnak ki. Megélt élményeik determinálják alapvetően a döntéseiket és a cselekedeteiket (Bittner et al, 2013).

A Z generáció „netgenerációnak” is hívható, de több más jelzővel is illetik őket, úgy mint pl. „Facebook-generáció”, a „digitális bennszülöttek” vagy akár az „iGeneráció” (Tari, 2011). A Z generáció képviselői a technológia világába születtek, így minden természetes nekik, ami ebben a környezetben zajlik. Ez megmutatkozik abban is, hogy cselekedeteik nagyrészt a technikai környezethez kötöttek, mely akár eszközként, akár miliőben jelenik meg az életükben. Számukra a szocializáció egyéb formája nagyon nehéz. Gondolkodásukra a praktikus szemlélet jellemző, bátran állnak ki a véleményükért és szívesen is vitáznak, ha kell. Türelmetlenebbek, agilisebbek mint elődeik és folyamatosan kihívásokat, új impulzusokat keresnek. Az internetnek köszönhetően információ dőmpinggel rendelkeznek, de pontosan ennek a tömege miatt a tudásuk nem mély, hanem felszínes. A felmerülő problémákra is az interneten keresztül keresik és adják meg a választ (Tari, 2011).

A Forbes Magazin egy nemzetközi felmérés keretében (amelyet Észak- és Dél-Amerikában, Afrikában, Európában, Ázsiában és a Közel-Keleten folytatott le), 49 ezer Z generációs fiatalat kérdezett meg (Dill, 2015). Az eredmények alapján azt lehet mondani, hogy ez az első valóban globális generáció, akiknek a technológia a vérében van és egy olyan összetett és bizonytalan világban nőtt fel, amely meghatározó abban, ahogyan a munkára, a tanulásra és a világra tekintenek. Habitusukból adódóan magas és változatos elvárásokat támasztanak magukkal, valamint az őket foglalkoztató cégekkel szemben. A vezetőikkel szemben támasztott elvárásaik sokban hasonlítanak a már munkaerőpiacon lévő generációkkal, azonban új elemként megjelenik a kreativitás és a rugalmasság (Pierog et al., 2016). Karrierista szemléletű, céltudatosan törető generációról van szó, amelyik technológiai tudása és magas szintű nyelvismerete miatt kitűnő munkaerőt jelent. Ezen tulajdonságok ismeretében a munkáltatóknak fel kell készülniük a Z generációra annak érdekében, hogy hatékonyan meg tudják őket szólítani, illetve a „digitális korszak” gyermekei hatékony munkavállalókká váljanak és sikeresen be tudjanak illeszkedni (Elmore, 2014).

A munkaadók számíthatnak rá, hogy ez a generáció nem a mások elvárásainak való megfelelési kényszerből, hanem saját érdeklődésből választ karriert, ennek következménye a belső motiváció. Erős bennük a vállalkozó szellem, szeretnének hatással lenni a világra. Ugyanakkor a munka-magánélet egyensúlya és a munkahelyi stabilitás a legfontosabb karrier cél. A Z generáció nem olyan optimista a munkahelyi kilátások tekintetében, mint elődei voltak. Egy részük komolyan aggódik amiatt, hogy nem fog munkát találni, vagy karrierje megreked, és nem tudja teljes mértékben kibontakoztatni tehetségét (Pais, 2015). Juhász (2014) empirikus kis mintán végzett kutatásában kimutatta, hogy a vizsgálat Y generációhoz tartozó alanyainál a maximális képesség-kihasználás játszotta a meghatározó szerepet, messze meghaladva rangsorukban az önmegvalósítás lehetőségét.

Az Y generáció tagjai félnek a felnőtté válástól, a felelősségtől, a Z pedig hidegnek és elutasítónak tartja a munka világát. Ez a két korosztály nagyon negatívan áll hozzá az álláskereséshez. Rosszak a tapasztalataik, általában visszajelzést sem kapnak (Csehné,

2015). A náluk idősebb X generációnak még pályakezdőként könnyebb volt a helyzete a munkaerőpiacon, ők inkább már felnőttként szembesültek az elutasítással (Durbák, 2013). Az Y és a Z számára természetes a virtuális világ, de sokan közülük nem tudják összeegyeztetni az online és offline életüket. A vágyaik és a valóság közötti szakadékot sokszor áthághatatlanak érzik, és nagyon erősen jellemző rájuk a létbizonytalanság. Szoronganak, csalódottak, otthon ülnek és várják, hogy a világ felfigyeljen rájuk, visszaigazolja azt, amit a szüleiktől hallottak: hogy csodálatosak (Tari, 2011). A Z generáció ma még csak kis létszámban van jelen a munkaerőpiacon, de kihívást jelentenek már most a kollégáiknak és a HR vezetőknek a beilleszkedésük és a közös munka tekintetében.

Oláh–Fónai (2015) kutatásukban megállapították, hogy a fiatalok munkaerő-piaci hátrányainak leküzdéséhez szükséges, hogy az oktatás a jelenleginél jobban fejlessze az érvényesüléshez szükséges alapvető készségeket, gyakorlatorientáltabb legyen, és jobban szolgálja a tanulók élethosszig tartó tanulását, ezáltal csökkentve a munkaerő-piaci feszültségeket, elősegítve a rugalmas munkahelyváltást.

2. A kvantitatív kutatás módszertana és anyaga

A kutatás 2015-ben történt. A kutatás szervezőinek a célja az volt, hogy a különböző korcsoportok miképpen vélekednek az Y és a Z generációról, annak együttműködési és beilleszkedési lehetőségeiről, jellemzőiről a szervezetekbe.

A vizsgálatok három oldalról közelítették meg a kérdést. A kutatás első fázisában a témában készült hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása történt meg. Az így megismert kutatási eredményekre és tapasztalatokra támaszkodva második lépésként mélyinterjú vizsgálatok zajlottak, amely a helyzet leírását tette lehetővé, végül pedig az összefüggések feltárása érdekében kvantitatív felméréseket szerveztek a kutatók. Ez utóbbi kutatás néhány eredménye kerül most bemutatásra.

A kvantitatív vizsgálat során egy internetes kérdőívet kellett a válaszadóknak kitölteniük, amely kérdőív jellemzően zárt kérdésekből épült fel, és további három nyitott kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. A zárt kérdések nominális és metrikus skálákból álltak, mely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak. A kérdéseket három csoportra lehetett sorolni. Az első csoport a generációk közötti konfliktusokat vizsgálta, annak megjelenési formáit a munka során, az emberi kapcsolatokban a munkahelyen, illetve ezeknek a feloldási lehetőségeit kutatta. A második kérdéscsoport a korosztályok jellemzőire fókuszált, míg az utolsó kérdéscsoport a minta specifikálására vonatkozó kérdéseket tartalmazta. A kérdőívet anonim módon töltötték ki a válaszadók. A mintagyűjtés módszere a hólabda metódus volt. A módszer és a mintaszám alapján sem tekinthető a minta reprezentatívnak. Az eredményeket SPSS program segítségével kapták meg a szerzők, a kiértékelések egy- és többváltozós statisztikai módszerek voltak, így gyakoriság, átlag, szórás, kereszttábla-elemzés, Khi-négyzet próba, klaszter- és faktoranalízis.

A kutatásban 410 db válaszadó vett részt.

Az életkor szerint a minta 5 korcsoportra lett osztva, amelyek megoszlása a következő volt: a válaszadók 3,2%-a 20 év alatti volt, 48,1%-uk 20–30 év közötti, 22,9%-uk 30 évnél idősebb, de 40 évnél fiatalabb, 18,1%-uk 40 és 50 év közötti volt, míg 7,7%-uk 50 év feletti.

A legmagasabb iskolai végzettség alapján a megkérdezettek 1,3%-a alapiskolában tanult, 56,5%-uk középiskolát végzett, míg 42,3%-uknak volt felsőfokú képesítése is. Az iskolai végzettség és életkor alapján készült kereszttábla eredményei alapján a 20–30 év

közötti korosztálynak legnagyobb arányban középfokú végzettsége volt (57,8%), a 30 évnél idősebbek, de 50 évnél fiatalabbak több mint 50%-a szintén középfokú végzettséggel rendelkezett alapvetően, míg az 50 év felettiak mintegy felének volt felsőfokú végzettsége is.

A megkérdezettek 26,7%-ban 10 fő alatti mikro vállalkozásokban dolgoztak, 41%-uk kisvállalkozásnál (11–49 fő munkavállalóval), 15,6%-uk közepes méretű vállalatnál volt alkalmazásban (50–249 főt alkalmazó szervezet), míg 16,6%-uk nagyvállalatnál (250 fő vagy annál többet foglalkoztató cégek) volt munkavállaló. Az életkor és a vállalati méret alapján készült kereszttábla elemzések szerint, míg a mintában a 20 és 40 év közöttiek közül szinte minden 7-ik válaszadó munkáltatója nagyvállalat volt, addig az 50 év felettiak esetében ez a szám 12-re emelkedett. A mintában a felsőfokúak jellemzően a középvállalatoknál vállaltak munkát (53,8%), míg a középfokúaknál megoszlott ez az arány a kis- és középvállalkozások között (31,8%–31,8%).

3. A kvantitatív kutatás eredményei

A jelen tanulmány az alábbi hipotézist vizsgálja:

Hipotézis

A vizsgálatban szereplő válaszadóknak alapvetően pozitív véleményük van az Y és a Z generációról és munkahelyi teljesítményükről.

A kutatásban elemzésre került, hogy a válaszadóknak mi véleményük a 30 év alatti korosztályról. Számos tulajdonság felsorolásával a megkérdezetteknek egy 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy az adott meghatározás, mennyire jellemző erre a korosztályra; az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen jellemzőt jelentette (Az eredmények összefoglalását a mellékletben található: 1. táblázat mutatja).

A válaszadók szerint a túlzott önbizalom, a kreativitás, a karriervágy jellemzi a 30 év alattiakat, miközben kevésbé visszafogottak, elkötelezettek, és nem igazán dolgoznak keményen. Az adott tulajdonságokat a szerzők faktorokba tömörítették. A faktorképzésre alkalmasak voltak a változók a KMO érték: ,841 Barlett-teszt: körülb. Khi-négyzet: 2307,028 df: 325 szign.: ,000. Varimax-módszerrel készült el a 6 faktor, amelyeknél a magyarázott hányad 56,793% volt.

A faktorok a következő elnevezéseket kapták:

1. Faktor A szemtelen munkaerő
2. Faktor A hatékony munkaerő
3. Faktor Az innovatív munkaerő
4. Faktor A tudásmegosztó munkaerő
5. Faktor Az önálló munkaerő
6. Faktor A csoportmunkát szerető munkaerő

A faktorok segítségével a szerzők klasztereket képeztek K-közép eljárással és arra voltak kíváncsiak, hogy milyen homogén csoportokat lehet így a mintából kialakítani. 3 klaszter képzése történt meg, amelyek klaszterközpontjait az alábbi táblázat foglalja össze:

2. táblázat: Végleges Klaszter Középpontok
Table 2.: Final cluster centers

	Klaszter		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	-,64695	-,15999	,81624
REGR factor score 2 for analysis 1	,34378	-,24859	,05416
REGR factor score 3 for analysis 1	,06298	,47435	-,75041
REGR factor score 4 for analysis 1	,35982	-,02262	-,29076
REGR factor score 5 for analysis 1	,12112	-,30045	,33040
REGR factor score 6 for analysis 1	-,90591	,66161	-,15229

Forrás: Saját táblázat

Az első klaszterbe azok a válaszolók kerültek, akik alapvetően pozitívan értékelik ezeket a fiatalokat, igaz úgy látják, hogy csoportmunkában nem szeretnek dolgozni. A második klaszterbe azok a megkérdezettek sorolhatóak, akik szerint innovatívak és csoportmunkát szeretik ezek az alkalmazottak, nem szemtelének, de nem is tudásmegosztók, hatékonyak és önállóak. Végül az utolsó klaszterben vannak azok, akik szerint szemtelének, hatékonyak, és önállóak a fiatalok, de a csoportmunkát, az innovativitást és a tudásmegosztást nem mutató munkavállalóként értékelik a 30 év alattiakat.

A szerzők megvizsgálták, hogy korcsoportok alapján létezik-e különbség az egyes klaszterekbe sorolás alapján. A keresztábra elemzés nem mutatott szignifikáns különbséget Pearson-féle Khi-négyzet: 6,613 df: 8 szign.: ,579 $p > 0,05$. A 20 és 30 év közöttiek többségében (44,9%) a 2. klaszterhez tartozott, hasonlóan a 30-asok (42,9%) és a 40-esek (53,8%), míg az 50 év feletiek (36,8%) a 3. klaszterhez.

A kutatók rákérdeztek a válaszadóknál, hogy mely tevékenységekben tudnak jobban teljesíteni a Z és az Y generáció, mint az idősebb korosztály. A válaszadók szerint, leginkább az informatikai tevékenység, a kreativitást igénylő feladatok és az innovatív megoldások területén jobbak a 30 év alattiak, mint az idősebb korosztály. Ugyanakkor a megkérdezettek úgy látták, hogy a fiatalok nem bírják a monotonitást, az individualista tevékenységeket, a gondolkodást igénylő feladatokat.

3. táblázat: Tevékenységeket, melyekben a legfiatalabbak garantáltan jobb teljesítményt nyújtanak, mint idősebb munkatársaik (%)

Table 3.: Activities where the youngest ones perform better than their older colleagues (%)

Tevékenységek	Jobbak	Nem jobbak
Monoton munka	4,7	95,3
Individualista tevékenység	10,1	89,9
Gondolkodást igénylő feladatok	15,8	84,2
Csoportmunka	18,3	81,7
Kommunikációt igénylő tevékenység	20,2	79,8
Adminisztratív feladatok	23,7	76,3
Innovatív megoldások	41,6	58,4
Kreativitást igénylő tevékenység	52,7	47,3
Informatikai tevékenység	85,2	14,8

Forrás: Saját táblázat

Adódik a kérdés, hogy okoz-e konfliktust a korösszetétel a munkavégzés során egy szervezeten belül. A 34,4%-a a megkérdezetteknek szerint igen, 14,8%-uk nem tudott válaszolni, ám mintegy fele a mintának úgy érezte, hogy ez nem járt konfliktussal. A Khi-négyzet próba alapján a válaszokban az életkorok szerint nem volt ez utóbbi kérdésben szignifikáns összefüggés. A próba nem mutatott ilyen kapcsolatot (Pearson-féle Khi-

négyzet: 6,494 df: 8 szign.: ,592 $p > ,005$). A keresztábrák szerint a 30 és az 50 év közöttiek szerint minden második válaszadó nem érzett gondot, a 20 és a 30 évesek közöttiek kevesebb, mint fele volt hasonló véleményen, és ilyen állásponton voltak az ötven év felettek is.

Azok a válaszadóknak, akik szerint az együttműködés gondot okozhat, válaszolniuk kellett arra is, hogy milyen forrásból eredhet ez a konfliktusok. A megadott problémák közül választhattak a megkérdezettek, hogy szerintük felmerül-e az adott kérdés, vagy sem. Több konfliktus lehetőséget is bejelölhettek a résztvevők. A válaszok gyakorisága 4-es táblázatban került összefoglalásra:

4. táblázat: Konfliktus források (N,%)
Table 4.: Sources of conflicts (N,%)

Jellemzők	N	%
Eszközhasználat	10	3%
Összeférhetlenség	14	4%
Munkamódszerbeli probléma	21	7%
Munkavégzési stílus okozta probléma	26	8%
Tiszteletlenség	42	13%
Munkatempó okozta probléma	46	15%
Munkamegosztásbeli probléma	47	15%
Gondolkodásmódbeli probléma	52	17%
Kommunikációs probléma	55	18%
	313	100

Forrás: Saját táblázat

A kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak leggyakrabban a konfliktusok, amelyek egy korábbi kutatásban megkérdezett vállalati vezetők szerint gyakran a szervezet információs rendszerének zavaraiiban, és a működés hatékonyságának romlásában is visszatükröződhetnek (Bácsné, 2012) Ezek kezelése a válaszadók szerint többek között a megbeszélés és a vezetői beavatkozás. Érdekes volt látni, hogy 24-n a kiabálást tekintették e konfliktus megoldási eszközének, míg 16 válaszadó szerint nem kell ezzel a kérdéssel foglalkozni.

A kutatásban részt vevők 44,5%-a úgy vélekedett, hogy a 30 év alatti korosztály munkaerő-piaci részvétele indukálja, hogy változtatni kell a szervezeteknek a munkatársak kezelésén, 33,2%-uk szerint nem kell, míg 22,3%-uk nem tudott válaszolni a kérdésre. A kérdésre adott válasz és a korosztályok között nem volt szignifikáns összefüggés. A Khi-négyzet próba: Khi-négyzet: 14,122 df: 8 szign.: ,079 $p > ,005$. A válaszadók leginkább a teljesítmény elvárásban és a kommunikáció átalakításában látják azt a lehetőséget, hogy a Z és az Y generáció kezelésében változtatni kellene. Ugyanakkor a válaszokból az is kirajzolódott, hogy a fiatalokat elsősorban a pénzzel és a karrierlehetőséggel lehet marasztalni egy cégnél,

Végezetül a megkérdezettek mintegy 44, 4%-a a 20-as korosztállyal tud jó munkakapcsolatot kialakítani, a 30-asokkal a válaszadók 37,6%-a, míg a 40 évesnél idősebbekkel 15,6%-a, és mindösszesen 2,4%-uk a 20 évnél fiatalabbakkal. A keresztábrák azt mutatják, hogy minden korosztály esetében többségében a saját életkoruknak megfelelő munkavállalókkal vannak „egy hullámhosszon” a dolgozók. A különböző korosztályok együttműködéséből azonban profitálhatnak a szervezetek. A kölcsönös segítség, a tisztelet, a baráti légkör mindenképpen motiválón hat a bármely céges folyamatra.

4. Összegzés

A tanulmány egy, a múlt évben végzett az Y és a Z generációra vonatkozó kutatás eredményét közölte. A vizsgálatok tükrében a szerzők által megfogalmazott hipotézis csak részben fogadható el. A kutatás során a kutatók azt tapasztalták, hogy kutatási eredményeik nagyban összecsengnek a szakirodalomban leírtakkal (Schäffer, 2015, Tari, 2011), azaz igen nyitott, saját céljaikkal tisztában lévő korosztályoknak írják le a vizsgált fiatalokat.

A kutatás legfontosabb üzenete a szerzők számára azonban az, hogy ezen korosztályok megjelenése a munkaerőpiacon kihívást, feladatot jelent a HR számára, mind az ösztönzést, a motivációt és a kommunikációt tekintve. Ez azért is nagyon fontos, mert a különböző generációk között fellépő konfliktusokat csak új HR szemlélettel lehet kezelni, ennek pedig első lépése a Z és Y generációhoz vezető hatékony út megtalálása.

MELLÉKLET

1 táblázat: A 30 év alatti korosztály megítélése (N, átlag és szórás)
Table 1: Judgement of the age-group who is under 30 (average and deviation)

Tulajdonság	Statisztika			
	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Okosak	312	98	3,29	,781
Kreatívak	313	97	3,68	,776
Együttműködők	311	99	3,13	,885
Motiváltak	310	100	3,26	,986
Elkötelezettek	308	102	2,80	,979
Keményen dolgoznak	306	104	2,82	1,003
Céltudatosak	309	101	3,33	1,000
Túlzott önbizalmuk van	308	102	3,84	1,055
Visszafogottak	308	102	2,31	,894
Udvariasak	313	97	2,90	,925
Szemtelének	312	98	3,01	1,070
Erős a karriervágyuk	311	99	3,60	,988
Önzöek	311	99	3,02	1,062
Nincs értékrendjük	307	103	2,83	,998
Jó problémamegoldók	312	98	3,08	,849
Ügyesen kommunikálnak	310	100	3,50	,880
Keményen dolgoznak	308	102	2,93	1,023
Szeretik a csoportmunkát	306	104	3,38	,962
Tiszteletlenek	312	98	2,82	1,014
Elvárják a segítséget	312	98	3,31	,986
Önállóan dolgoznak	313	97	3,11	,908
Kitartóak	311	99	2,98	,975
Tele vannak ötletekkel	312	98	3,45	,961
Megosztják tudásukat	314	96	2,96	,918
Szívesen segítenek bárkinek	312	98	2,99	,945
Szívesen fogadják az idősebbek	315	95	2,91	1,060

Forrás: Saját táblázat

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2012): A vezetők személyes hatékonysága és az időtényező közötti összefüggések. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények*. A Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, a Kultúrdiplomáciai és Civilizációs Kutatások Kutatócsoportjának, Integrált Kommunikációs és Médiatudományi Kutatócsoportjának, Logisztikai, Üzleti és Gazdaságmódszertani Kutatócsoportjának kiadványa IV. évf. 1. szám, Nyíregyháza 2012. pp. 141–148. ISSN: 2061-3156
- Bittner, Z.–Kehl, D.–Szűcs, K. (2013): Tudománykommunikáció a Z generációnak, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, Készült a TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 - Tudománykommunikáció a Z generációnak projekt keretében. <http://www.zgeneracio.hu/tanulmányok>
- Csehné, Papp I. (2015): A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége, *Studia Mundi - Economica*, 2. pp. 33–43, ISSN 2415-9395
- Dajnoki K.–Kiss Á. A.: Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat* 2015/3–4. (VI. évfolyam 3–4. szám No. 20–21.), Szeged, 2015. pp.187–197.
- Dill, K. (2015): 7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce, *Forbes Magazin*, 11.6. <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/print/>
- Durbák, I. (2013): Miért nem érti egymást az X, Y és a Z generáció? (Vajon mekkora az X, Y és Z generációk közötti szakadék a munkaerőpiacon? https://www.profession.hu/cikk/20131018/miert_nem_erti_egymast_az_x_y_es_a_z_generacio/3530
- Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y, <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
- Gergely, É.–Nagy, R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. *Közép-Európai Közlemények*, VIII. évfolyam, 4. szám, No. 31. pp. 197–205.
- Howe, N.–Strauss, W. (2009): *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Knopf Doubleday Publishing Group.
- Juhász, Cs. (2014) Az Y generáció elvárásai, kommunikációja egy debreceni szervezetnél, *Közép-európai Közlemények*, VII. évf. 2. szám 221–226. p.
- Krishnan, S. K.–Bopaiyah, S.–Bajaj, D.–Prasad, R. (2013): Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*, Oct, 2013, pp. 85–93.
- Oláh J.–Fónai E. (2015): Piacképes-e az ifjúság? TAYLOR: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásáért Közleményei*. 1–2. sz. VII. évf./1–2. szám No. 18–19. Szeged, 294–301. p. ISSN 2064-4361
- Pais, E. (2015): Y és Z generáció mint a jövő munkavállalói, <http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y%20%C3%A9s%20Z%20gener%C3%A1ci%C3%B3%20mint%20a%20j%C3%B6v%C5%91%20munkav%C3%A1llal%C3%B3i.pdf>
- Schäffer, B. (2015): *A legifjabb titánok*, Book Kiadó, 175 p.
- Schäffer, B. (2012): *Ifjú titánok*, Budapest: Könyvműhely Kiadó, 176 p.
- Tari, A. (2011): *Z generáció*, Budapest: Tericum Kiadó Kft., 349 p.
- Tari, A. (2010): *Y generáció*, Budapest: Jaffa Kiadó, 298 p.
- Pierog, A.–Erdei, P.–Gergely, É. (2016): A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. *Műszaki és Men. Tud. Közlemények*. 2016/1.