

A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK KIHÍVÁSAI AZ Y GENERÁCIÓS MUNKAERŐ KEZELÉSÉBEN

CHALLENGES OF PUBLIC ADMINISTRATION ORGANISATIONS IN MANAGMENT OF Y GENERATION WORKFORCE

CSUTORÁS GÁBOR ÁKOS osztályvezető

Központi Statisztikai Hivatal Humánstratégiai és Oktatási Osztály

ABSTRACT

While private sector employers seem to have already realised the different expectations of Y generation workforce and there have been lot of research done on this topic, many public administration organisations, which may be less competitive with businesses in some aspects, are still struggling without concepts and solutions to attraction and retention of young people. Based on analysis of Hungarian and international literature as well as empiric research results at a public administration organisation my aim is to conclude the most important challenges and to raise the question whether public administration employers are ready to satisfy the truly existing new needs of Y generation? I also conclude proposals within the current legal framework to support employee engagement and I call for further empiric research and continuous staff satisfaction analysis at public administration organisations, because I believe only that could provide basis for proper human resource management actions.

1. Bevezetés

A munkáltatók jellemzően négy különböző generációhoz tartozó munkavállalókat foglalkoztatnak, akiknek hatékonyan együtt kell működniük egymással a szervezeti célok elérése érdekében. A személyi állomány életkori összetétele szervezetenként változó, de mindenhol szükségszerűen is növekszik az újabb generációk képviselőinek száma. Ahhoz, hogy a szervezetek 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.

A versenyszféra emberi erőforrás menedzsment szakemberei és vezetői láthatóan már túl vannak e felismerésen: a globális szinten meghatározó vállalatok, bankok speciális toborzási és megtartási programokat hirdetnek a fiatalok számára. Ezek keretében gyors előmenetelt, rugalmas munkarendet, csapatmunkát, érdekes munkafeladatokat, az önkéntesség támogatását kínálják számukra, ahogy tette ezt a közelmúltban a Citigroup, a Goldman Sachs, a Bank of America, vagy éppen a Pricewaterhouse Coopers, ahol két éven át dolgoztak a vállalatot rövid idő után egyre nagyobb arányban elhagyó fiatalok kezelésére megoldásokat kereső tanulmányon (Stewart et al. 2017).

Mindeközben a közigazgatási szerveknél a munkatársak kezelése e generációs megközelítésből még kevésbé hangsúlyos, pedig a közigazgatásban is kulcsfontosságú lenne az úgynevezett „Y” generációhoz tartozó munkavállalókra jellemző tulajdonságok, elvárások, motivációk feltérképezése, tudatosabb kezelése és különösen a korszerű ismeretekkel rendelkező, változtatásra elszánt, innovatív fiatalok megtartása (Tonurist 2017). Reménykeltő, hogy már hazánkban is gyökeresen átalakult a szemlélet a közszolgálati HR tevékenységet illetően és a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás kialakítása érdekében összetett rendszermodellt dolgoztak ki (Bokodi et al. 2014), így teret nyerhet a fiatal munkaerő kezelésének kérdése, eszközeinek kutatása is.

Munkámban a hazai és nemzetközi szakirodalom rövid áttekintésével, majd saját empirikus kutatási eredményeimen és összehasonlító elemzésemem keresztül mutatom be az Y generációhoz tartozó munkaerő munkahelyekkel szembeni új elvárásait, valamint hogy ennek kapcsán a közszolgálati keretek figyelembe vételével milyen kihívások és megoldások lehetségesek közigazgatási szervezetek esetében.

2. Az Y generáció meghatározása

Az Y generáció több más elnevezéssel is megjelenik különböző forrásokban, kezdve a Millenniumi generációtól, a „Facebook-generáció”-n át, a „Digitális Bennszülöttek”-ig, de e fantázianevek mind ugyanazokat a jelenleg húszas, harmincas éveikben járó fiatalokat illetik. Nem csak elnevezésük, életkor szerinti elhatárolásuk is eltérő, az amerikai Népszámlálási Iroda az 1981–1995 között születettekre szűkíti a csoportot (Stewart et al. 2017:46), míg legtágabban véve az 1978–2002 közötti időszakban születettek sorolhatók ide (Tolbize 2008). Földrajzilag a világon bárhol, egy afrikai faluban is élhet Y generációs fiatal, ha rendelkezik internet-hozzáféréssel, mégis e nemzedék tagjai közé jellemzően a nyugati civilizáció fejlettebb területein élő fiataljait sorolják a források (Tóth 2013:34–35).

Minden generáció tagjaira hatással vannak azon kor politikai, technológiai, gazdasági, társadalmi, kulturális eseményei, trendjei, amelyben felnőnek. Ennek megfelelően az „Y” és az azt követő „Z” generáció esetében az azonnali kommunikáció széleskörű lehetőségei, a számítógép, az internet és ezzel együtt a társadalmi hálózatok, a közösségi média, a chat-elés, az internetes társkeresés lehetőségeinek megjelenése azok, melyek talán leginkább meghatározták a szocializáció jelentéstartalmát. Az új generációk talán legfontosabb sajátossága a „veleszületett” informatikai jártasság, a digitális technológia magas szintű ismerete (Ferincz 2013:220–228).

Egyes szerzők más jellemzőket is nevesítenek, ugyanakkor fontos rögzíteni, hogy a témában fellelhető források egy része nem módszertanilag megfelelően megalapozott kutatási eredményekre, hanem olykor személyes benyomásokra, véleményekre alapoz. (Myers, Sadaghiani 2010) Ezek is nagyban hozzájárulhattak a közfelfogás alakulásához e generációval kapcsolatban és miután sok negatív jelző szinte sztereotípiává vált (például a lustaság, érdektelenség a munka iránt, tiszteletlenség a hierarchiában feljebb állóval szemben, arrogancia, etikátlanság, türelmetlenség), könyvek születtek munkahelyi vezetők számára, hogyan tudják kezelni ezen előítéleteket (Stewart et al. 2017:50).

Általános jellemzőkről lévén szó, azok nem feltétlenül igazak egy korcsoport minden tagjára, ráadásul e jellemzőket a generációhoz tartozáson kívül egyéni tényezők is befolyásolhatják, így a nem, családi állapot, végzettség, vagy éppen a munkaerő-piaci helyzet változásai az adott időszakban és területen. Emellett nem minden magyarázható „generációs hovatarozással”, mivel sok esetben pusztán a személy életkorából, vagy a megélt életszakaszából adódó sajátosságról beszélhetünk. Egy pályája elején járó fiatalnak a munkahelyen fontosabbak a fejlődési lehetőségek, a lakhatás támogatása, míg egy családayának inkább a családbarátság, a jó kapcsolat a vezetővel. Mindez nem feltétlenül attól függ, hogy az illető az X, vagy az Y generáció képviselője (Winter, Jackson 2016).

A téma vizsgálatában ezért fontosak a longitudinális, összehasonlító kutatások, melyek több generáció képviselőiből kialakítva mintáikat, ugyanazon személyek gondolkodásának életük előrehaladtával látható változásait vizsgálják. Hasonló, időigényes kutatásból kevés ismert, eredményeik pedig azt mutatják, hogy például a munkával kapcsolatos értékek generációnkénti különbözősége statisztikailag létezik, de e különbség nem annyira jelentős (Krahn, Galambos 2014).

3. Az Y generáció elvárásai a munkahellyel szemben

Ha nem is tekinthető maradéktalanul igazoltnak a generációk közti különbség általános értékekben és jellemzőkben, a munkahellyel kapcsolatos különböző elvárásokat számos empirikus kutatás alátámasztja. Így például elvárják a gyakori, nyílt kommunikációt a vezetőkkel, a folyamatos visszacsatolást és a csapatmunka lehetőségét (Myers, Sadaghiani 2010). A megfelelő vezetés/vezető, mind fő tényező mellett hangsúlyos számukra a megfelelő bérezés, az érdekes és kihívást jelentő munkafeladatok, valamint a megfelelő, sőt szórakoztató munkakörnyezet, ide értve a jó munkahelyi közösséget is (Meier, Crocker 2010:70–72). Nem az érdekli őket elsősorban, hogy miként tudnak beilleszkedni a munkahelyre, hanem inkább az, miként illeszkedik a munkahely az ő életükhöz (Tulgan 2009:5) és nem elsősorban a kemény munkavégzést azonosítják a személyes, szakmai sikerességgel, hanem akkor teljesednek ki, ha megvan a munkamagánélet egyensúly (Cugin 2012:2288). Mindezek érdekében könnyebben meg is válnak a nem megfelelő munkahelyüktől, akár csak egy árucikktől: megvásárolják és használat után eldobják (Szretykó 2012:3–12). A stabil munkahely számukra inkább azért fontos, hogy ott megszerezhessék azokat a tapasztalatokat és kompetenciákat, amelyek birtokában még jobb munkahelyre tudnak váltani (Saxena, Jain 2012:114–118). Egyes szerzők az Y generáció számára leginkább vonzó munkahelyi tényezőket úgynevezett „cool-faktor”-okként definiálták, melyek a már említettekén túl például a kreatív kommunikáció és korszerű informatikai eszközök, rugalmas munkaszobák, a közös vállalati értékek melyekkel azonosulhatnak, vagy a jó képzési- és karrierlehetőségek (Sujansky, Ferri-Red 2009:240).

Számtalan elvárásuk ismert tehát, melyeket a szervezetek vezetői és idősebb munkavállalói általában kritikusan fogadnak, pedig fontos lenne inkább arra helyezni a hangsúlyt, hogy megértsék azokat. A bizalom és az ezekben nyújtott támogatás eredményezhet jól képzett és elkötelezett utánpótlást a munkáltatónak (Myers, Sadaghiani 2010).

Kijelenthető ugyanakkor, hogy napjainkig a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos generációs különbségek egyre bővülő irodalmának nagy része leíró jellegű, az eredmények sokszor ellentmondásosak, a kutatások módszertani különbségei, hiányosságai továbbra is egységesen nehezen megfoghatóvá teszik a témát. További, módszertanilag megalapozottabb elméleti és empirikus kutatások lennének szükségesek, amelyek már nem csupán demográfiai változóként tekintik a generációkat, hanem mint egyfajta társadalmi erőt a szervezeteknél (Lyons, Kuron 2014). Különösen igaz ez a közigazgatásra, ahol még ritkábbak az ilyen típusú kutatások, noha Hollandiában például már évekkel ezelőtt a kormány azon meggyőződésétől vezérelve indultak el „A jövő közszolgálat” és a „Közigazgatási szakember 2.0” projektek, hogy a fiatal és az idősebb közigazgatási dolgozók elvárásai ténylegesen különböznek (Steijn, De Ruijter 2010). Ahhoz, hogy e különbségekről megbizonyosodhassunk és megtaláljuk a megfelelő HR menedzsment intézkedéseket az Y generáció kezelésére, a magyar közigazgatásban is szükség van a szakirodalom feldolgozása mellett az empiriára.

4. Empirikus kutatási eredmények

Kutatásaim 4 munkavállalói csoporton folytattam 2014–2017 között munkáltatómnál, a Központi Statisztikai Hivatalnál. Az egyelőre egyetlen szervezetre, kis elemszámú mintára korlátozott vizsgálatból adódóan nyilvánvalóan következtetések csak óvatosan vonhatók le, ugyanakkor ezen eredmények is indokolttá teszik kutatásom kiterjesztését más hazai és külföldi közigazgatási szervekre. Fontos, hogy a kutatás csak aktív közigazgatási dolgozókra terjedt ki, így a közigazgatási álláslehetőséget eleve meg sem pályázók véleménye e kutatásból nem ismerhető meg. A vizsgált csoportokat és kutatási módszereket az alábbi táblázatban foglaltam össze:

1. táblázat: Összefoglaló táblázat a kutatási módszerekről és vizsgált csoportokról

Table 1.: Table of research methods and analysed staff groups

Csoport	Kutatási módszer	Kutatás időpontja	Válaszadók száma
Új belépő munkatársak (2016 után belépettek)	motivációs kérdőív	a pályorientációs program keretében, a belépést követő 1–4 hónapon belül	52 fő (26–26 fő 35 év alatti és 35 év feletti)
Junior munkatársak (2014–2015-ben belépettek)	utókövetési kérdőív	a pályorientációs programon való részvétel (belépés) után 2–3 évvel	32 fő (16–16 fő 35 év alatti és 35 év feletti)
Aktív Y generációs munkatársak (2015 évben)	motivációs és elégedettségi kérdőív	2015, egyszeri lekérdezés	124 fő (csak 35 év alattiak)
A hivatalt saját kezdeményezésükre elhagyó Y generációs munkatársak	kilépési interjú	2014-től folyamatosan	20 fő (csak 35 év alattiak)

(saját szerkesztés)

Az utóbbi két csoport esetében egy korábbi publikációmban már ismertettem eredményeimet többek között arról, hogy az aktív Y generációs munkatársak számára egy munkahely fő vonzerejét a munka és magánélet egyensúlyának lehetősége, a stabilitás és a munkatársakkal való jó kapcsolat jelentette. Bár a magas fizetés e rangsorban csak a hetedik helyre került, hasonlóan magas értéket vett fel és a munkaerő megtartására leginkább alkalmas eszközöknek a közvetlen pénzbeli vonzattal járó ösztönzők bizonyultak, valamint a munkáltató elhagyásának leggyakoribb indokaként is az új munkáltató által kínált magasabb fizetést jelölték meg a fiatalok (Csutorás 2016:98).

Jelen munkámban a szervezethez a közelmúltban belépő új munkatársak körében végzett vizsgálat eredményeit ismertetem a fentiekhez hasonló kérdésekben és összehasonlítom a 35 év alattiak és 35 év felettiak válaszait, e ponton húzva meg a határt az Y és az őket megelőző generációk között.

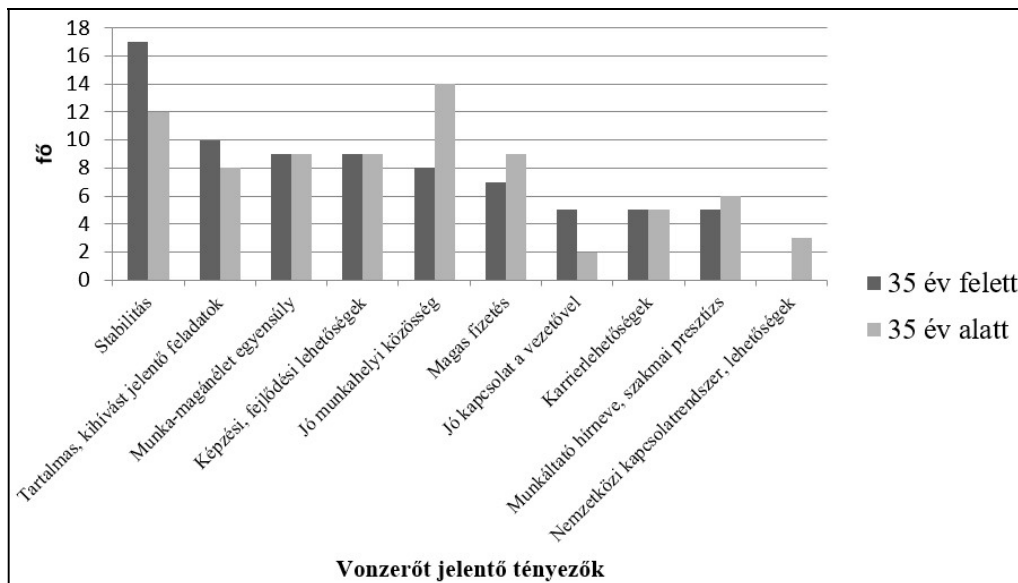
A három fő vonzerőt jelentő tényező között a 35 év feletti új munkatársak legtöbbször a stabilitást jelölték meg. Ezt a 35 év alattiak is sokan említették, de nem ilyen kiemelkedően és számukra némileg vonzóbbnak bizonyult ennél a munkatársakkal való jó kapcsolat.

Az összehasonlításból származó eredmény a korábbi kutatásom kiegészítéseként már arra is enged következtetni, hogy egy stabilitást biztosító közigazgatási munkahely ugyan képes lehet megfelelni az ezt kereső fiatalok egyik fő szempontjának, mégis – talán a rájuk jellemző „job-hopping” hajlandóságból is adódóan – ők az idősebbekkel szemben elsődlegesen nem (csak) ezt várják a közigazgatási munkáltatótól.

A munka-magánélet egyensúlya, illetve a képzési, fejlődési lehetőségek mindkét csoport számára egyformán fontosak, különbség látható viszont abban, hogy míg az idősebbek körében a tartalmas, kihívást jelentő munkafeladatok, addig az Y generációnál a magas fizetés és egyéb juttatások kerültek inkább előbbre, melyek közül utóbbinak valószínűleg jelen munkaerő-piaci helyzetben a közigazgatási munkáltatók nehezebben tudnak megfelelni. A vonzerő-rangsorban a már több különböző munkáltatónál szerzett tapasztalatra is visszavezethető okokból az idősebbeknél (több mint kétharmaduknak már háromnál több munkahelyük volt) szerepelhet nagyobb számban fontos szempontként a jó kapcsolat a vezetővel, míg a fiatalok egy része talán a még „követlenebb” élethelyzetüknek és már nyitottabb hasonló lehetőségek közti szocializációjuknak köszönhetően kiemelte a nemzetközi kapcsolatokat és külföldi tapasztalatszerzési lehetőségeket. Ezt az idősebb új belépők egyáltalán nem tartották fontosnak.

A rövid-, közép- és hosszú távú karrier-elképzelések esetében a fő tendenciák azonosak a különböző generációkhoz tartozó új dolgozóknál, a részleteket vizsgálva azonban lényeges különbségek láthatók. A fiatalok már rövid távon is kevesebben terveznek jelenlegi munkakörükben maradni, miközben ugyanezen időtávon az idősebbek vagy maradnának, vagy nincs elképzelésük. Középtávon mindkét korcsoportban csökken a jelenlegi munkakörben maradni tervezők száma, ám a csökkenés jelentősebb az Y generációnál: alig több mint egyharmaduk tartana ki jelenlegi munkaköre mellett, főként szervezeten belül váltanának. Hosszú távon már a 35 év felettiak sem maradnának sokan aktuális munkakörükben, helyette vagy a szervezeten belül végeznének más munkát, vagy továbbra sincs konkrét elképzelésük. A fiataloknál különösen látható, hogy minél távolibb a jövő, annál bizonytalanabb és annál inkább nő az érdeklődés más munkalehetőségek iránt.

1. diagram: A fő munkahelyi vonzerőt jelentő tényezők megítélése az új munkatársak körében
Diagram 1.: Most attractive factors of a workplace according to new entrants



(kutatási eredmények alapján saját szerkesztés)

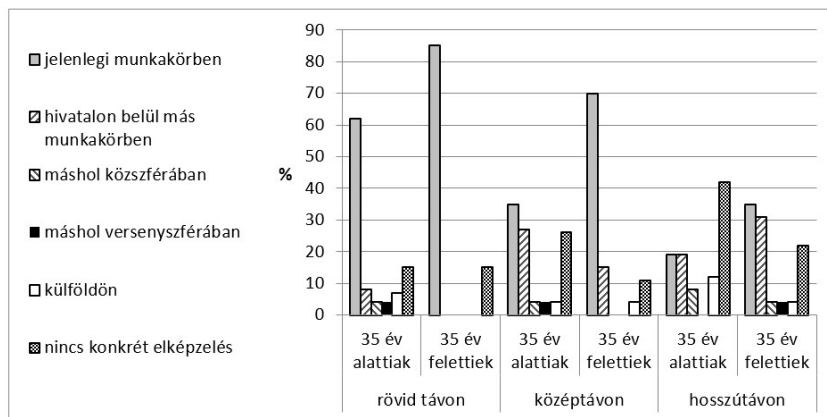
Az eredmények igazolják az Y generáció „mobilitási igényét”, melyen belül figyelemre méltó a munkahelyen belüli rotációs szándék és a bizonytalanság, melyet lehetőségként tekintve, a közigazgatási szervek is ki tudnának aknázni megfelelő intézkedésekkel. Ugyanakkor érdekes összehasonlítani, hogy míg a versenyszféra iránti érdeklődés az új belépő fiatalok körében még alacsony mértékűnek tűnik, illetve nagyobb a bizonytalanság, a kilépési interjúk eredményeiből egyértelműen a jobb fizetést kínáló vállalatok „elszívó” hatása tapasztalható (Csutorás 2016:98). Emellett a szervezet junior munkatársai körében végzett pályakövetési felmérések eredményei is már egy erőteljesebb érdeklődést mutatnak a vállalati álláslehetőségek iránt, melyből az látszik, hogy ha még új belépőként nem is alakult ki bennük ilyen irányú szándék, a közigazgatási szervnél eltöltött 1–2 év után egyre többen gondolják azt, hogy a versenyszférába fognak továbblépni.

Fenti eredményekből kiindulva a továbbiakban arra keresem a választ, pontosan mit lehetne tenni az Y generáció elköteleződése érdekében.

A kutatási eredmények alapján közigazgatási szerveknél jogszabály szerint alkalmazható és jellemzően alkalmazott ösztönzési lehetőségek közül minden vizsgált csoport, generációtól függetlenül a pénzületi vonzattal járó ösztönzőket tekinti leghatékonyabbnak (különösen az alapilletmény-eltérítés, céljuttatás), melynek természetes oka lehet a közszolgákra irányadó hosszú évek óta változatlan illetményalap. Ugyanakkor az Y generációnál a külföldi tapasztalatszerzési lehetőség és a tanulmányi támogatás előrébb kerülnek, mint az idősebbeknél, ezzel a szervezetek adottságaikhoz mérten – tanulmányi szerződés kötésével – a jogviszony fenntar(ta)tásának eszközeként vélhetően jól tudnak élni.

2. diagram: A karrier-elképzelések alakulása az új munkatársak körében három időtávon

Diagram 2.: Career orientations of newcomers on three time horizons

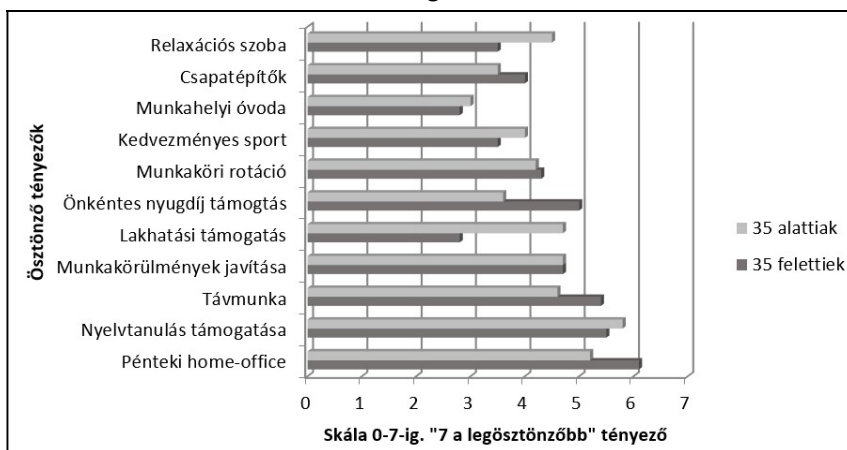


(kutatási eredmények alapján saját szerkesztés)

A jelenleg is meglévő, elkötelezettség-növelésre alkalmas eszközök mellett új, vagy fejleszthető HR intézkedések megítélésében a leglátványosabb generációs különbség a lakhatási támogatás esetében van, amelyre magyarázat lehet a lakhatás megoldottságának valószínűsíthetősége idősebb korban, miközben a fiatalabbak számára a lakáspiac és az albérletek árának aktuális helyzete komoly problémákat okozhat. A másik oldalon a nyugdíj-előtakarékosság támogatása egyelőre kevésbé fontos szempont lehet a fiataloknak, ami szintén látszik az eredményekből. A leghatékonyabb intézkedés vélhetően a pénteki home-office bevezetése és a nyelvtanulás támogatása lenne, hiszen ezek minden új belépő számára egyformán vonzóak, de hasznos lehet a munkakörülmények és az ergonómia fejlesztése, a munkaköri rotáció és a helyben biztosított sportolási lehetőség is.

3. diagram: Új lehetséges ösztönzők, szolgáltatások megítélése az új munkatársak körében 7 fokozatú skálán

Diagram 3.: Evaluation of possible new incentives and services by newcomers on a 7 degree scale



(kutatási eredmények alapján saját szerkesztés)

A távmunka inkább az idősebb új belépőknél jelent meg kiemelten, míg ezt az aktív Y generációsok a második leginkább díjazott új lehetőségként értékelték (Csutorás 2016:102). Ésszerű magyarázata lehet e különbségnek, hogy a fiatalabb új belépők még nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal, gyakorlattal, szervezismerettel ahhoz, hogy feladataik távmunkában történő ellátására készen álljanak.

5. Összegzés, javaslatok

Kutatási eredményeim igazolják, hogy az Y generáció részben az idősebbekhez hasonló, részben azonban új igényeket is támaszt egy közigazgatási munkáltatóval kapcsolatban, még ha e szervezetek lehetőségei ezeknek való megfelelésre esetleg szűkösebbek is.

Bár kis elemszámú mintán vizsgáldtam és a terjedelmi korlátokra tekintettel nem tértem ki minden eredményre, már ezek alapján is bármely közigazgatási szerv vezetése számára megfontolásra érdemes, vajon a fentieket tudja-e kínálni munkavállalói számára? Felismerik-e, hogy a fiatal munkaerő megszerzéséhez és megtartásához már nem elégséges a korábban bevált és alkalmazott HR menedzsment?

Eredményeim alapján a fő kihívások a fiatalok úgynevezett „job-hopping” hajlandósága és a szervezetek szűkösebb ösztönzési lehetőségei lehetnek. Javaslom ezért, hogy a közigazgatásban is formálisan és informálisan vizsgálják a munkatársak elégedettségét, motivációit, mert e nélkül nem lehetséges olyan célzott intézkedések megtétele, melyek korcsoporttól függetlenül is fontosak, de különösen az Y generáció esetében nem halogathatók. Ők azok, akik számára eleve nem feltétlenül azt kínálja egy közigazgatási szerv, amit várnának és ők azok is, akik nem várnak éveket, hogy megkérdezzük véleményüket és lépéseket tegyünk. A kutatási eredmények alátámasztják a munkaköri rotáció és a pénzbeli ösztönzők fontosságát, a külföldi lehetőségek és a nyelvtanulás, a továbbtanulás támogatásának szükségességét, valamint a munka–mágánélet egyensúly és/vagy a munkakörülmények javítását. Meglátásom szerint csak ezekkel élve és hasonló kutatások folytatásával lehet esélye a közigazgatási munkáltatóknak vonzóvá válni és egyben felkészülni a munkaerőpiacon már megjelent Z generáció igényeire és fogadására.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bokodi M.–Hazafi Z.–Kun A.–Petrovics Z.–Szakács G. (2014): Közzolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. In: Hazafi Z. (szerk.) Új közzolgálati életpálya. Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest. ISBN 978-615-5269-33-2, 185 p.
- Cogin Julie (2012): Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:11, pp. 2268–2294.
- Csutorás G. Á. (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono* 2016/1, Budapest. pp. 92–107.
- Ferincz A. (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In: Karlovitz János Tibor (szerk.) *Ekonomické Štúdie – Teória a Prax*, Komarno ISBN 978-80-971251-2-7, pp. 220–228.

- Krahn H.J. – Galambos N.L. (2014): Work values and beliefs of „Generation X” and „Generation Y” *Journal of Youth Studies*, Volume 17:1, pp. 92–112.
- Lyons, S.–Kuron, L. (2014): Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 35: pp. 139–157.
- Meier, J.–Crocker, M. (2010): Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 6, Num. 1, June 2010 pp. 68–78.
- Myers K. K.–Sadaghiani K. (2010): Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials’ Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* Volume 25 2010 pp. 225–238.
- Tonurist, Piret (2017): Main Conference Theme Presentation. NISPAcee 25th Annual Conference. <http://www.nispa.org/conference2017.php?sid=1508&cid=25>
- Saxena, P.–Jain, R. (2012): Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, Volume 2, Issue 7, July 2012 pp. 114–118.
- Steijn, B.–de Ruijter, S. (2010): Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM? EGPA conference Toulouse, 8–10 September 2010 p. 3.
- Stewart J. S.–Oliver E. G.–Cravens K. S.–Oishi S. (2017) Managing millennials. Embracing generational differences. *Business Horizons* Volume 60. 2017 pp. 45–54.
- Sujansky, J. G.–Ferri-Red, J. (2009): Keeping the Millennials. Why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it. John Wiley & Sons Inc., Hoboken NJ. 240 p.
- Szretykó Gy. (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzónak tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. *Humánpolitikai Szemle*, 2012. július–augusztus Komplex Kiadó. pp. 3–12.
- Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living University of Minnesota. 21 p.
- Tóth N. T. (2013): X és Z között. Betört a munkaerőpiacra az Y-generáció. *Közszolgálat*, III. évfolyam 11. szám 2013.december pp. 34–35.
- Tulgan, B. (2009): Not everyone gets a trophy. How to manage Generation Y. Jossey-Bass AWiley Imprint, San Francisco 5 p.
- Winter R. P.–Jackson B. A. (2016) Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 27:17, pp. 1997–2015.