

Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben

© FERINCZ Adrienn
Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu

Az új generáció vizsgálatának fontossága

Határán vagyunk egy generációváltásnak a munkahelyeken. Egy olyan generáció lép be a munkaerőpiacra, amely már az Interneten nőtt fel, és ez változásokat eredményez mind a munkáltatók, mind a munkavállalók oldalán. A szervezeteknek pedig megfelelő válaszokat kell adni.

Az alkalmazottak, akik hordozzák a tudást, az egyik legfontosabb erőforrások napjaink hiperkompetitív üzleti környezetében (Drucker, 1988; Miller, 1992; Ketkar & Sett, 2010), következésképpen az egyéni motiváció, teljesítmény és hűség kritikussá válik. Azonban számos megoldatlan hiányosság található a gyakorlati stratégiai emberi erőforrás menedzsment területén (Bakacsi et al., 1999). Ennek tünetei az alacsony biztonság, eltérő szervezeti és személyes érdekek, csökkenő elégedettség (Martin & Schmidt, 2010; Wrzesniewski, Berg & Dutton, 2010). Ezen hatások az új generáció esetében fel fognak erősödni.

Az új generáció sajátosságainak feltárása felfogható egy adaptációs folyamatnak, a szervezet reagál, sőt igyekszik elébe menni a környezet támasztotta kihívásoknak, hiszen ez a túlélés záloga. A belső és külső környezet változásaira adható válaszokkal sokan foglalkoztak (e.g. D'Aveni, 1995; Eisenhardt & Brown, 1998; Hough & White, 2003; Anand és Ward, 2004; Davis, Eisenhardt & Bingham, 2009; Martin & Schmidt, 2010), a legújabb generációval viszont még kevesen. Szabó (2008) szerint nem feltétlenül csak egy adaptációs stratégiáról kell beszélni, hanem egy stratégiai mixről, melyben az egyes stratégiák meghatározásának aránya az érdekes. A szervezeti kettős képességgel (*organizational ambidexterity*) foglalkozó kutatások (e.g. Burgelman, 1991; March 1991; O'Reilly & Tushman, 2004; Szabó, 2011), megkülönböztetik a hosszú távú, kutató, *felfedező magatartást (exploration)*, és a rövid távra fókuszáló, a hatékonyságra összpontosító, *kiaknázó viselkedést (exploitation)*. Ennek együttes működtetése szükséges ahhoz, hogy a vállalat egy hosszú távon is fenntartható, rugalmas növekedési pályára álljon anélkül, hogy az elveszítené a jelenbeli hatékonyságát (Taródy, 2012). Ez különösen fontos akkor, amikor több generáció dolgozik együtt a munkahelyeken, a munkáltatóknak eltérően kell reagálni az idősebb és fiatalabb munkavállalók elvárásaira, egyszerre kell feltárni az újakban lévő potenciált, és kiaknázni a már meglévőket.

Ferincz & Szabó (2012) kutatásában rávilágított arra is, hogy az új nemzedék okozta változások korábban nem tapasztalt kihívást jelentenek a szervezeteknek, hatnak a már a vállalatoknál, szervezeteknél több éve, akár évtizede dolgozó munkavállalókra is. Hortoványi (2012) szerint az innovatív, vállalkozó vezetők egyik legfőbb erénye, hogy a kudarcokban nem problémát, hanem fejlődési lehetőséget látnak, megszorítások és akadályok ellenére is követik hosszú távú céljaikat. Az új generációból azonban hiányzik ez a kitartás, túlzott magabiztosság, önbizalom jellemzi őket, mely gyorsan beteljesülő karrierelvárásokkal, és alacsony fokú elköteleződéssel jár együtt (Ferincz & Szabó, 2012).

Kutatásomban arra keresem a választ, milyen munkakörnyezetben képzelik el jövőjüket az üzleti szférában elhelyezkedni kívánó magyar egyetemista fiatalok, az új, Z-generáció tagjai? És a generációs sajátosságok hogyan hatnak ezen elvárások alakulására?

Tanulmányom első felében ismertetem az új generációt meghatározó, alakító tényezőket, valamint összegyűjtöm, hogy a szakirodalom szerint milyen tulajdonságokkal, sajátosságokkal írható le a Z-generáció. Ezután bemutatom kutatásom módszertanát, végül kutatásom főbb eredményeit és megállapításait.

A legújabb és a korábbi generációk

Tari (2010) szerint napjaink 12-25 éves korosztálya a Z generáció vagy legalább is a Z és az Y generáció határán álló kohorsz. Őket a következő nevekkal szokták illetni: váltogatók („zappers”) (Mutte, 2004), a következő generáció (Mysirlaki & Paraskeva, 2010), net generáció (Tabscott, 2009), digitális bennszülöttek (Palfrey & Gasser, 2008; Jones és Czerniewicz, 2010), vagy kapcsolódott generáció (Goodstein, 2007).

McCrandle és Wolfinger (2010) definíciója alapján a generáció nem más, mint: „olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport”, azaz egy adott időszak meghatározó eseményei és körülményei alakítják az abban az időszakban felnőtt generációt (Howe és Strass, 2007).

A 20. század második felét politikai, környezeti és technológia-innovációs kihívások jellemezték. A generáció mint kifejezés egyre inkább társadalmi szerepet kapott. Az egyes generációk jellemzői a politikai, társadalmi és technológiai változások nyomán alakultak ki (Levickaité, 2010). Coupland (1991) szerint az X generáció (1960-74 között születtek) tagjai ki akartak lépni a státusz ringlispilből, pénzből és társadalmi előrejutásból, abból, ami gyakran a modern egzisztenciát jelenti. A középkorú X generáció már látta a személyi számítógép bevezetését, a videójátékok fellendülését és az Internet használatát társas és kereskedelmi célokra. Az Y generációt (1975-89 között születtek), hasonlóan a többi generációhoz, az Y generációt a kor politikai, technológiai eseményei, trendjei, divatjai alakították. Az új média felemelkedése, az azonnali kommunikációs technológiák, a társadalmi hálózatok megváltoztatták a kommunikációt, a munka és a szocializációs szokások jelentését és értelmezését. A számítógépes és Internet technológia nagy hatással volt erre a generációra, a számítógépes játékok, flash mobok, Internetes társkeresés az önkifejezés formájává vált, megőrizve a háttérben a szocializálódás klasszikus formáit is. A Z generáció (születés a 90-es évektől a késői 2000-es évekig) az előzőekhez képest folyamatos online jelenléttel jellemezhető (Levickaité, 2010).

Z-generációt formáló tényezők és a generációs jellemzők

A legújabb, Z-generáció egy jelentősen átalakult technológiai és társadalmi környezetben nőtt fel a korábbi generációkhoz képest. Nelke (2004) szerint a mai információs társadalom egyik problémája az információs túlterheltség. Sok az információ, sok az alternatíva, sok mindenből lehet választani.

Mindemellett nemcsak az Internet és a számítástechnika, technológia fejlődése van nagy hatással az új generációra, hanem sok más szempontból is más a világ, mint a korábban. Többek között (GenerationZ, 2010; McCrindle, 2010): (1) egy olyan korba születtek ahol a születések egy nőre eső száma 2 alá esett, (2) kis családokba születtek, ahol minden korábbi generációnál kevesebb testvérük van, (3) idősebbek az édesanyák is, az átlagéletkoruk 33 év körül van, (4) minden generációnál hamarabb kezdenek el tanulni, és tovább is tanulnak, azaz korábban kezdik az iskolát és tovább maradnak az oktatási rendszerben, mint a megelőző generációk, (5) az idős szülők mellett idős tanárok is tanítják őket, (6) gyorsabban nőnek fel.

Ezek alapján a Z-generáció vagy más néven net generáció a következő sajátosságokkal rendelkezik:

1. *Digitálisan művelt*: Olyan világban nőttek fel, ahol a technológiához széles körben hozzá lehetett férni, ezt ösztönösen használják a különböző IT eszközöket, és keresnek az Interneten (Frand, 2000). Első nyelvük a "technológia nyelve", függenek az elektronikai és információs eszközöktől, ami hangsúlyosan megjelenik kommunikációjuk stílusában és tartalmában is (McCrindle, 2006).

2. *Kapcsolódott*: Amióta csak élnek a világ egy Internethez kapcsolódott hely, és minden korábbi generációnál jobban lefoglalja energiájukat az internetes média (Crittenden, 2002). Mialatt nagyon mobilak, folyamatosan kapcsolatban is vannak (Oblinger & Oblinger, 2006; Palfrey & Gasser, 2008).

3. *Azonnali*: Gyorsak és azonnal várják a választ, és gyorsan fogadják az információt (Oblinger és Oblinger, 2006). Gyorsan nőnek fel, életük jelentős részét egy még gyorsabb, virtuális környezetben töltik, így a sebességre nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a pontosságra (McCrindle, 2006; Grail Research, 2010).

4. *Felszínes, kényelmes*: Sem idejük, sem türelmük nincs elolvasni és feldolgozni a nagy mértékű információt, inkább csak arra kíváncsiak, amire adott pillanatban szükségük van, és azt is csak kis mennyiségben, egyszerű, kényelmes és rokonszerves módon akarják megszerezni (Doyle, 1992).

5. *Kísérletező*: Szívesen tanulnak a felfedezés, kísérletezés által, egyedül vagy akár társaikkal együtt. Ez a felfedező stílus lehetővé teszi számukra, hogy jobban megtartsák az információt, és azt kreatív, jelentőségteljes módon használják fel. Nagyra értékeli a szabadságot és a választás szabadságát. Testre akarják szabni az eszközöket (Tabscott, 2009).

6. *Szociális*: Termékeny kommunikátorok, vonzódnak az olyan tevékenységek felé melyek ösztönzik és erősítik a társas interakciót (Crittenden, 2002). Feltűnő nyitottságot mutatnak a diverzitás, különbségek és a megosztás felé, és nyugodtan ismerkednek idegenekkel az Interneten.

7. *Csapatjátékos*: Preferálják a csoportban való tanulást és munkát (Manuel, 2002). Ösztönös együttműködők, akik párbeszédében tudnak kiteljesülni (Tabscott, 2009).

8. *Strukturát igénylő*: Paramétereket, szabályokat, prioritásokat, eljárásokat akarnak. Azt is tudni akarják, hogy mit kell tenni a cél eléréséhez. Nagyobb az igényük a struktúrára, mintsem a kétértelműségekre (Howe & Strauss, 2000).

9. *Bevonódás és tapasztalat*: Az induktív felfedezés felé orientálódnak vagy megfigyeléseket tesznek, hipotéziseket alkotnak, szabályokat találnak ki (Prensky, 2001).

10. *Vizuális és kézzelfogható*: Sokkal komfortosabban érzik magukat egy képekben gazdag környezetben, mint ahol sok a szöveg. Általában elutasítják azokat a feladatokat, melyek hosszú olvasást igényelnek, és hosszadalmas instrukciókat

tartalmaznak (Manuel, 2002). Egy vizuális korszakban születtek, nem trendekben, hanem "jelenetekben", forgatókönyvekben gondolkodnak (Tari, 2010).

11. *Dolgok, amik számítanak*: Készek közösségi tevékenységben is részt venni (Young, 2003). Jobban szeretnek olyan dologért dolgozni, amely számít. Úgy gondolják, képesek változásokat generálni (Howe & Strauss, 2002). Értékrendjükben hangsúlyosan megjelenik a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, a környezetvédelem és az információ igénye (Tari, 2010). Mindemellett nagyon fontos számukra a jókedv, jól szeretnék érezni magukat, történjen az a munkahelyen vagy otthon (Tabscott, 2009).

Módszertan

Jelen kutatás esetében a hangsúly annak megértésén van, hogy Magyarország vezető közgazdaságtudományi egyetemének üzleti (gazdálkodástani) képzésében lévő hallgatók, akik a Z-generáció tagjai, hogyan vélekednek saját generációjukról, és milyen preferenciáik, elvárásaik vannak a munkahelyekkel szemben. A célom tehát nem az, hogy általános következtetéseket vonjak le a teljes Z-generációra vonatkozóan, sokkal inkább a tehetséges, várhatóan jó álláslehetőségekkel rendelkező csoport jelenségeit tárjam fel.

Kvalitatív feltáró kutatás keretében fókuszcsoportokat (34 alany) és mélyinterjúkat (2 alany) végeztem. A fókuszcsoportok alanyai Magyarország vezető közgazdaságtudományi egyetemének harmadéves gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatói voltak, míg az interjúk során már (főként diákszervezetben) vezetői tapasztalattal rendelkező hasonló tanulmányokat folytató végzős hallgatókat kérdeztem meg. A fókuszcsoportokról és a mélyinterjúkról hangfelvételt készítettem, melyeket szó szerint rögzítettem. A nyers szövegeket a QSR NVivo szoftver segítségével kódoltam, melynek következtében az alábbi főbb elemzési egységek körvonalazódtak ki: (1) Z-generáció és az Internet, (2) Saját generáció megítélése, (3) Munkakörnyezet, (4) Munka és magánélet egyensúlya.

Eredmények

Kutatásom egyik fő eredménye, hogy a Z generáció sajátosságait összekötöttem azzal, hogy ezekből a tulajdonságokból kifolyólag, milyen elvárásaik vannak a fiataloknak a munkavégzéssel kapcsolatban (1. táblázat). A következőkben ezt részletesen ismertetem.

A Z-generáció egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy szociális, mely a munkahelyen a személyes kapcsolatok, közösség iránti igényben jelenik meg: „...fontos, hogy érezzem azt a közeget, hogy ott vannak az emberek”. Fontos a fiatalok számára, hogy jó, közvetlen kapcsolatban legyenek felettesükkal, és a munkatársakkal lehetőségük legyen kávézni, pletykálni, ez ugyanis hozzátartozik a munkahelyi szocializációhoz: „*otthon nem lehet pletykálni, kávézni... Igenis kell az, hogy összejöjjünk pletykálkodni, kávézni, stb. Ezek szerintem jó dolgok.*”

A fiatal generációt azonnali. Ez a munkahelyen olyan formában jelenik meg, hogy a problémáikra, kérdéseikre azonnal akarnak válaszokat. Éppen ezért fontos számukra, hogy amikor az irodában tartózkodnak bent legyen a főnökük, vagy elérjék őt, emellett azokat a munkatársakat is, akik szükségesek egy-egy feladat

elvégzésénél: *„ha valamilyen kérdésem van, akkor tudjam, hogy ő hozzá bemehetek az irodájába”.*

Fontos a bevonódás és tapasztalás igénye. Folyamatos impulzusokat akarnak, hogy pörögjön a nap, a munka. Ha már unatkoznak, azt nem szeretik, ez esetben nagy eséllyel lépnek fel saját e-mail fiókukba, vagy Facebook oldalukba, ha nem a céges gépen, akkor saját okostelefonokon. Rendkívül fontos számukra, hogy benne legyenek a vállalat "vérkeringésében", abban a motiváló közegben, mely őket is munkára ösztönzi, inspirálja. Elutasítják azokat a megoldásokat, melyek ebből kihagyják, adott esetben elszigetelik őket: *„nem tudom ezt így elképzelni, hogy ülök a kanapén, nincsen körülöttem senki...”*

Az új generáció kísérletező, ezért olyan munkát akar, amelyben ezt a kísérletező énjén kiélheti, és nem korlátozzák minden lépését. Munkájában szereti a kreativitást, kihívást: *„Egy olyan munkában, amely megengedi a kreativitást, nyilván az a lényeg, hogy hagyjuk kibontakozni az alkalmazottat, hiszen azért kerül ki innen (az egyetemről) 2000 pallérozott elme, hogy azok utána tudjanak alkotni valamit.”* Preferálja ha a főnök csak az elvégzett munka eredményét ellenőrzi, a folyamat során kevés a kontroll, hagyja a fiatalokra, hogy saját maguk kedve szerinti módszerrel oldják meg.

Igényük van a struktúrára is. Szükségük van korlátozó feltételekre, irodára, esetleg fix asztalra a munkahelyen: *„Én szeretem ha van fix munkaidő, mert akkor tuti, hogy bemegyek, hiszen az fix, de hogyha nincs akkor az komoly korlát”.* Végül a Z-generáció esetében megjelennek olyan értékek, melyek a korábbi generációknál sokkal kevésbé voltak jelentősek. Ilyen például a közösségi értékek fontossága. Ez is kihat arra, hogy a munkavállaló egy közösségben akar dolgozni, egy közösségért akar tenni. A másik oldalon a saját jókedv, jóérzés is fontos. E tekintetben első helyen kell megemlíteni a generáció számára fontos munka-magánélet egyensúlyt: *„Elmehetek a gyerek szülőjére”.* Emellett nagyra értékelik a fiatal generáció tagjai, ha a munkatársakkal jó kapcsolatot ápolnak, maguk jól érzik magukat a munkahelyen, szeretik munkájukat, és a felettesük is kellő érzelmi intelligenciával rendelkezik.

Az új generáció sajátosságai következtében a vállalatoknak biztosítaniuk kell a munkavégzés struktúráját, de emellett elengedhetetlen, hogy rugalmasságot vigyenek a rendszerbe. A kulcsmondat: *„Ne legyen kötelező, de legyen mindig lehetséges!”* Azaz a fiataloknak egyszerre van szükségük a struktúrára, mely biztosítja a munkavégzés keretét, és ezen struktúrán belül pedig a rugalmasságra, a választás lehetőségére. Túlságos korlátok között, azonban a fiatalok számára ez egy „börtönné” válhat, azaz ha nem jelenik meg a rugalmasság, a választás lehetősége a rendszerben, akkor hamar előfordulhat, hogy váltanak, és otthagyják a céget.

1. táblázat. A Z-generáció munkahelyi elvárásai a generációs sajátosságok tükrében

<i>Z-generáció sajátossága</i>	<i>Elvárás a munkahelyen</i>
Szociális	<ul style="list-style-type: none"> • Személyes kapcsolatok a munkahelyen • Főnökkel közvetlen kapcsolat • Legyen a munkatársakkal közös kávézás, pletyka • Közös program a munkatársakkal
Azonnali	<ul style="list-style-type: none"> • Főnököt gyorsan el lehessen érni, azonnal lehessen tőle kérdezni • Akkor legyen bent a cégben, amikor azok is bent vannak, akik kellene a feladat elvégzéséhez, probléma esetén segítenek
Bevonódás, tapasztalat	<ul style="list-style-type: none"> • Pörögjön a munka • Ne kelljen unatkozni, legyen történés – ha más nem, engedjék Facebookozni • Minél többet megtapasztalhasson a munkahelyen • Része legyen a vállalati „vérkeringésnek” – ne maradjon ki ebből a közezből, ami inspirálja, motiválja
Kísérletező	<ul style="list-style-type: none"> • Kihívást jelentő munka, hagyják kibontakozni • A főnök az eredményt kontrollálja, ne mondja meg minden lépésben, mit kell csinálni
Igény a struktúrára	<ul style="list-style-type: none"> • Legyenek korlátozó feltételek • Valaki igényli a fix asztalt • Legyen iroda
<u>Értékek:</u> Közösség	<ul style="list-style-type: none"> • Kellene a személyes kapcsolatok, közösség része akar lenni – munkaközösség
Jókedv	<ul style="list-style-type: none"> • Főnöknek legyen jó érzelmi intelligenciája • Jó kapcsolat a munkatársakkal • Saját harmónia – munka-magánélet egyensúlya • „Szeretem a munkámat”

Ezen táblázat azokat a generációs sajátosságokat emeli ki, melyek hatással vannak, azokra az „elvárásokra”, melyeket a fiatalok a munkahely, munkavégzés kapcsán megfogalmaztak.

A másik oldalon a teljes rugalmasság sem működik, a Z-generációnak rendkívül fontos, hogy megmaradjon a munkavégzésnek keretet biztosító struktúra. A teljes rugalmasság anarchiához vezethet, és a fiatalok nem merik felvállalni, hogy a nem átlagos munkakörnyezetben (pl.: otthon) is ugyanolyan motiváltak, akár önmagukat szabályozva dolgozzanak.

A Z-generáció számára tehát egyik végtel sem megfelelő, nem elég kizárólag a struktúra, sem kizárólag a rugalmasság. Ezen kettőség úgy oldható fel, ha a

szervezetek egyszerre képesek biztosítani a struktúrát, és ezen belül a nagyfokú rugalmasságot. A Z-generációs kompetenciákhoz és igényekhez való megfelelő alkalmazkodás megköveteli, hogy:

- Legyen fix munkahely, iroda, de a fiatalok eldönthessék, hogy adott helyzetben hol végzik el a munkát – az irodában vagy otthon, esetleg máshol.
- Legyen fix a munkaidő, azonban legyen választási lehetőség esetenként élni 2-3 órányi rugalmassággal (be lehet érni később, hamarabb el lehet kezdeni a munkát, ha nincs munka, ne kelljen bent ülni stb.)
- A főnök elérhető közelségben legyen, de hagyja kibontakozni őket, ne ellenőrizze minden lépésüket.
- A közösségi média munkaidőben történő használata legyen bizonyos időközönként engedélyezve, szem előtt tartva, hogy a munkavállalók nem robotok, akik 8 órán keresztül folyamatosan, 100%-os figyelemmel tudnának koncentrálni.

Összegzés

Bemutattam, hogy a Z generációs sajátosságok hogyan jelennek meg a munkahellyel kapcsolatos elvárásokban, valamint azonosítottam, hogy ezen elvárások két főbb dimenzió mentén – struktúra és rugalmasság igénye – értelmezhetők. Úgy gondolom, mind a gyakorlati szakemberek, vállalatok, mind a kutatóközösség számára is hiánypótló az újonnan munkaerőpiacra belépő, már az Interneten felnőtt generáció munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjeinek, elvárásainak vizsgálata. A kutatás menedzsment területen tanuló és elhelyezkedni kívánó hallgatókat vizsgált, így a megállapítások kizárólag a szellemi foglalkozású, és az említett területeken dolgozó, dolgozni kívánó fiatalokra vonatkoznak.

Irodalomjegyzék

- ANAND, G., & WARD, P. (2004): Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments. *Production – Operations Management*, 13 (4), 369-385.
- BAKACSI, Gy., BOKOR, A., CSÁSZÁR, Cs., GELEI, A., KOVÁTS, K., & TAKÁCS, S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- BURGELMAN, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2 (3), 239-262.
- COUPLAND, D. (1991): *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. New York: St. Martin's Press.
- CRITTENDEN, S. (2002): Silicon Daydreams: Digital Pastimes of the Wired Generation. *virginia.edu*, 6 (2). <http://www.itc.virginia.edu/virginia.edu/fall02/daydreams/home.html> [2010.10.24.]
- D'AVENI, R. A. (1995): Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Executive*, 9 (3), 45-60.
- DAVIS, J., EISENHARDT, K., & BINGHAM, C. (2009): Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54 (3), 413-452.
- DOYLE, C. (1992): *Information literacy*. [http://kcsos.kern.org/tlc_resources/stories/storyReader\\$26](http://kcsos.kern.org/tlc_resources/stories/storyReader$26) [2010.05.20.]
- DRUCKER, P. F. (1988): The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.

- EISENHARDT, K., & BROWN, S. (1998): Time Pacing: Competing In Markets That Won't Stand Still. *Harvard Business Review*, 76 (2), 59-69.
- FERINCZ A., & SZABÓ Zs. R. (2012): Z generáció hatása a munkaadói szervezetekre. *Munkügyi Szemle*, 56 (2), 88-93.
- FRAND, J. (2000): The Information-Age Mindset: Changes in Students and Implications for Higher Education. *EDUCAUSE Review*, 35 (5), 15-24.
- GenerationZ, 2010. About Gen Z. <http://www.generationz.com.au/index.html> [2010.08.10.]
- GOODSTEIN, A. (2007): *Totally wired: what teens and tweens are really doing online*. New York: Saint Martin's Griffin.
- Grail research, 2010. Consumers tomorrow: Insight and observation about generation Z. http://grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf [2011.03.17.]
- HORTOVÁNYI L. (2012): *Entrepreneurial Management*. Budapest: Aula.
- HOUGH, J., & WHITE, M. (2003): Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level'. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 481-489.
- HOWE, N., & STRAUSS, W. (2000): *Millenials Rising*. New York: Vintage, Books.
- HOWE, N., & STRAUSS, W. (2002): The next 20 years: How consumer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85 (7-8), 41-52.
- JONES, C., & CZERNIEWICZ, L. (2010): Describing or debunking? The net generation and digital natives. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26 (5), 317-320.
- KETKAR, S., & SETT, P. (2010): Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1173-1206.
- LEVICKAITĖ, R. (2010): Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders. The Case of Lithuania. *Limes*, 3 (2), 170-183.
- MANUEL, K. (2002): *Teaching Information Literacy to Generation Y*. New York: Haworth Press.
- MARCH, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*; 2 (1), 71-87.
- MARTIN, J., & SCHMIDT, C. (2010): How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88 (5), 54-61.
- Mccrindle Research (2006). *Word up*. <http://www.generationz.com.au/pub/wordup1.pdf> [2010.08.10.]
- Mccrindle Research (2010). *About Gen Z*. <http://www.generationz.com.au/index.html> [2010.08.10.]
- MCCRINDLE, M., & WOLFINGER, E. 2010. *Az XYZ Ábécéje. A nemzedékek meghatározása*. http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf [2010.10.24.]
- MILLER, K. D. (1992): A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23 (2), 311-331.
- MUTTE, J-L. (2004): Managing workers of the next decade. *Expatica HR* 15 September. <http://www.expatica.com/hr/story/managing-workers-of-the-next-decade-11866.html?ppager=1> [2010.08.10.]
- MYSIRLAKI, S., & PARASKEVA, F. (2010): Online Games for the Next Generation of Workers. *iJAC*, 3 (4), 21-25.
- NELKE, M. (2004): Information Competence or Infotainment – where are we heading? 12th Nordic I&D Conference, Szeptember, Aalborg.
- OBLINGER, D., & OBLINGER, J. (2006): Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. *CSLA Journal*, 29 (2), 8-16.
- O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), 74-81.
- PALFREY, J., & GASSER, U. (2008): *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*. New York: Basic Books.
- PRENSKY, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants, Part II: Do They Really Think Differently? *On the Horizon*, 9 (6), 15-24.

- SZABÓ Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*, 39 (11), 54-63.
- SZABÓ Zs. R. (2011): *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség*. Doktori disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- TABSCOTT, J. (2009): *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill Professional.
- TARI A. (2010): Az Y és mögötte a Z generáció.
http://www.budapestedu.hu/data/cms47443/okopannon_tari.pdf [2010.08.10.]
- TARÓDY D. (2012): Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy középállalatban. *Vezetéstudomány*, 43 (12), 49-60.
- WRZESNIEWSKI, A., BERG, J., & DUTTON, J. (2010): Turn the Job You Have into the Job You Want. *Harvard Business Review*, 88 (6), 114-117.
- YOUNG, J. R. (2003): A New Take on What Today's Students Want from College. *Chronicle of Higher Education*, 49, 21, p. A37.