

A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai

Z generation's expectations against leaders

A. PIEROG¹, P. ERDEI², É. GERGELY³

¹DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pierog.anita@econ.unideb.hu

²DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, erdei.panni@econ.unideb.hu

³DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, gergely.eva@econ.unideb.hu

Absztrakt. A különböző generációk elképzelései, elvárásai a munkaerőpiaccal, a munkahellyel és a vezetőkkel szemben számos ponton eltéréseket mutatnak. A tanulmányban egy szóasszociációs felmérés eredményét közöljük, melyet 2015-ben folytattuk le felsőoktatásban tanulók körében. A hallgatók feladata az volt, hogy írják le első gondolatukat, melyet fontosnak tartanak egy vezetővel szemben. A felmérésben összesen 391 hallgató vett részt. A hallgatók összesen 20 különböző tulajdonság-csoportot fogalmaztak meg, melyeket három fő csoportba lehet sorolni. A legtöbben a határozottságot, és az empátiát határozták meg, mint legfontosabb vezetővel szembeni elvárás. A válaszadók 3-8 %-a által meghatározott tulajdonságok képezik a második csoportot, és az 1-2% által említett tulajdonságok tartoznak a harmadik csoportba. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a határozott, magabiztos, tekintélyparancsoló tulajdonságok magasan a legfontosabbak a Z generáció számára.

Abstract. Expectations and ideas of labor market, workplace and leaders vary among different generations. In the current study we discuss the results of a word association survey which was conducted in 2015 among students in higher education. Students were asked to write down their first thoughts that they consider important against leaders. 391 students participated in the survey. The students formulated 20 different attribute-groups which can be classified into three main groups. Most of them defined sturdiness and empathy as their most important expectations against leaders. Attributes defined by 3-8% of respondents form the second group, while attributes defined by 1-2% are in the third group. The results show that sturdiness, confidence and authority are high above the most important skills for Generation Z.

1. Bevezetés

A vezetéstudomány évtizedek óta foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy egy szervezet vezetőjének milyen tulajdonságokkal, képességekkel, készségekkel rendelkeznie ahhoz, hogy sikeres legyen ő maga és a szervezete egyaránt. A kutatási eredmények nagy száma is bizonyítja, hogy mindig lehet valami újat felfedezni ebben a témában. Az elmúlt időszakban ebben a témában is előtérbe került az a kérdés, hogy vajon a jelenleg együtt élő, dolgozó generációk között felfedezhető-e bármilyen különbség? Érdekes és fontos foglalkozni ezzel a témával, hiszen jelenleg megközelítéstől függően 3 illetve 4 generáció is megtalálható egy-egy munkahelyen. Ezen túlmenően lassan egy jelentős generációs váltás is bekövetkezik. A jelenlegi vezető pozícióban lévő, elsősorban babyboomerek helyére az X, és Y generáció képviselői fognak lépni. Ezen generációknak már alkalmazkodniuk kell a velük szemben

támasztott eltérő elvárásokhoz. Kutatásaink során arra keressük a választ, hogy az egyes generációk tagjai milyen elvárásokat fogalmazznak meg egy sikeres vezetővel szemben. Ebben a tanulmányban a Z generáció tagjai körében végzett felméréseink eredményeit ismertetjük.

1.1 Generációk meghatározása

Elsőként fontosnak tartjuk, hogy foglalkozzunk a generációk behatárolásával. Ezt azért tartjuk elengedhetetlennek, mivel számos irodalomban, megközelítéskéntől függően, többféle csoportosítás is található. Ezeket összegyűjtöttük és határoztuk meg azt, melyet alapul veszünk a mi vizsgálatunk során, mint generációs felosztás. Az 1. táblázatban a teljesség igénye nélkül összegyűjtöttünk különböző generációs felosztásokat és elnevezéseket. Ezeket vettük alapul a mi generációs felosztásunk meghatározása során.

generációk elnevezése	intervallumok				
	Steigerward (2014)	Schroer	Mccrindle (2012)	Sonkin (2007)	Hoffmann (2004)
				amerikai	magyar
Veteránok, vagy építők	-1945	1928- 1945	1925- 1945		
baby boomerek	1946- 1964	1946- 1965	1946- 1964	1945- 1964	1947-1960 (vesztesek és győztesek)
x generáció	1965- 1979	1966- 1976	1965- 1979	1965- 1976	1961-1980 (rendszer váltó)
y generáció	1980- 1994	1977- 1994	1980- 1994	1977- 1989	1981-1990
z generáció	1995- 2010	1995- 2012	1995- 2010		
alfa generáció	2010-				

1. táblázat: A különböző generációs felosztások és elnevezések

(Forrás: Saját szerkesztés [4], [5], [6], [13], [16] alapján)

A generációk meghatározása során többféle elvet is követnek a kutatók. Egyesek aszerint kategorizálnak, hogy melyik évben születtek az emberek, mások aszerint, hogy milyen közös élményeket élnek meg az egyes korcsoportok. Azzal értünk egyet, hogy a leginkább az határozza meg egy generáció tagjait, hogy milyen közös élményeket tapasztalhatnak meg. Ennek megfelelően a

különböző felosztások közül egyfajta kombinációt fogadnánk el, melyek alapja a tapasztalataink. Ennek megfelelően a mi generációs felosztásunkat a 2. táblázat szemlélteti.

Generáció elnevezések	
Veteránok, vagy építők	-1945
baby boomerek	1946- 1964
x generáció	1965- 1975
y generáció	1976- 1994
z generáció	1994- 2010
alfa generáció	2010-

2. táblázat: A vizsgálataink alapját képező generációs felosztások

(Forrás: Saját szerkesztés, 2016)

A Z generáció jellemzőit fontosnak tartjuk összefoglalni. Azonban le kell szögezni, hogy a kutatók, pszichológusok egyet értenek abban, hogy eddig sem lehetett, de most tényleg nem lehet általános, a generáció minden tagjára igaz jellemzéseket adni. Az mindenképpen elmondható, hogy a legkisebb létszámú generációról beszélünk, akik a legkisebb családokba születnek a jelenlegi legidősebb átlagéletkorú anyák gyermekeiként. Ők a legoktatottabb generáció, akik okosak, és igen jó problémamegoldó képességgel rendelkeznek, nem félnek a változásoktól. bátrak, és kezdeményezőek. Szükségük van a gyakorlatiasságra és igen jók a figyelemmegosztásban. Ez utóbbi talán a globális kornak, az online életnek tudható be, melyek miatt szokás őket net generációnak is nevezni [9].

1.2 Milyen egy sikeres vezető?

A mai változó gazdasági környezetben kulcsfontosságú tényező az emberi erőforrás [17]. A vezetéstudomány művelőit és az érintett vezetőket is évtizedek óta foglalkoztatják, hogy mik szükségesek ahhoz, hogy valaki sikeres vezetővé válhasson. Az elmúlt évtizedek vizsgálati eredményei alapján három féle megközelítést lehet elkülöníteni. A magatartáseméleti, a kontingencia- elméleti, valamint a tulajdonságelméleti megközelítések. A magatartáseméleti megközelítés elsősorban arra keresi a választ, hogy a vezető ember- vagy feladatközpontú-e. Különböző magatartásformákat határoznak meg, leírják a magatartások fő komponenseit (Lewin-Lipitt-White, Tannenbaum-Schmidt, Ohio State University, Blake-Mouton modellje). Az elmélettel megfogalmazható kritika, hogy nem tudnak összefüggést kimutatni a magatartás és a teljesítmények között, azonban az elégedettséggel igen.

A kontingencia- elméleti megközelítés (Fiedler modellje, Hersey-Blanchard modellje, Vroom-Yetton-féle döntési fa) a különböző helyzeteket meghatározva értékeli, hogy egy vezetőnek milyen az érettségi szintje. A különböző modellekkel kapcsolatban számos pro és kontra érv felsorolható. Előnyként fogalmazható meg, hogy választ tudnak adni arra a kérdésre, hogy miért igen, vagy miért nem sikeresek a vezetők egyes szituációkban. Vezetésfejlesztés alapjának meghatározására igen alkalmasak ezeket a modellek.

A tulajdonságelméleti megközelítés vizsgálati középpontjában az a kérdés áll, hogy egy jó vezetőnek milyen tulajdonságokkal kell bírnia. Jelenlegi kutatásainkat e megközelítés szerint végezzük, ennek megfelelően részletesebben kitérünk az ide sorolható kutatási eredmények ismertetésére. A megközelítés egyik jeles képviselője Stogdill, aki több évtizeden keresztül foglalkozott a kérdéssel és publikálta eredményeit. 1948-as publikációjában nyolc tulajdonságot határozott meg, melyek elengedhetetlenek a vezetők esetében. Ezek az intelligencia, az óvatosság, az éleslátás, felelősség, kezdeményezőkézség, állhatatosság, önbizalom valamint a társas hajlam. Egy későbbi, 1974-es kutatásában 10 tulajdonságot írtak le, melyek között szerepelt néhány a korábbiak közül, melyek az éleslátás, kezdeményezőkézség, állhatatosság, önbizalom, társas hajlam, felelősség vállalás. Ezek mellé fontossá vált a célelés, együttműködés, tolerancia, befolyásolás. Kirkpatrick és Locke (1991) szerint a sikeres vezetők tulajdonságai a hajtóerő, motiváció, integritás, bizalom, kognitív képesség, valamint a szaktudás. Zaccaro et al (2004) kutatási eredményei alapján az alábbi tulajdonságokkal kell rendelkezniük a sikerhez: kognitív képességek, extravertizáció, lelkiismeretesség, nyitottság, kellemes jellem, motiváció, társas intelligencia, önvizsgálat, érzelmi intelligencia.

A különböző képességeket vizsgáló kutatások egyike szerint a menedzserek számára legfontosabb a kommunikációs képességek, de igen jelentős a kitartás, elszántság, lelkesedés és a technikai kompetenciák (Curtis et al.,1989). Egy másik korábbi kutatás a kilenc szükséges képességet és készséget határozott meg menedzseléshez [11]. Ezek a figyelő hallgatás, kommunikáció, vezetés, problémamegoldás, idő-gazdálkodás, alkalmazkodás a változásokhoz, kapcsolatépítés, előadókészség, stressz kezelés. A kutatás eredményei a későbbiekben beépültek a coaching tevékenység körébe [8], amelynek eredményeiből a szervezet is profitál. Pedler et al (1994) elemzései és kutatásai a menedzseri munka gyakorlatára terjedt ki. Eredményeik alapján 11 tulajdonságot azonosítottak, melyek a sikeres menedzsereket jellemzik. Ezek azért kiemelkedőek, mivel eredményeik alapján arra jutottak, hogy az általuk meghatározott tulajdonságok nem jellemzőek a kevésbé sikeres menedzserekre. Az általuk definiált tulajdonságokat három csoportba sorolták: „alapvető szint”, képességek, készségek és tulajdonságok, valamint „meta-tulajdonságok”. Az „alapvető szinthez” az alapvető tudás és információ, valamint a releváns szakmai képességek tartoznak. A képességek, készségek csoportba az érzékenység az események nyomon követése, analitikus gondolkodás, problémamegoldó képesség, döntéshozatali képesség, szociális képességek, érzelmi rugalmasság és proaktivitás tartozik. A harmadik csoportba a kreativitás, szellemi frissesség, kiegyensúlyozott tanulási szokások és képességek, illetve az önképzés sorolható [10]. Egy, a korábbi kutatásokat szintetizáló elemzés, összefoglalta a sikeres menedzser leggyakrabban említett tulajdonságait. Ezek a verbális kommunikáció, a figyelő hallgatás, az időgazdálkodás, a stressz kezelés, az egyéni döntéshozatal, a problémák meghatározása és megoldása, a motiválás és befolyásolás, a feladatok delegálása, a célkitűzés és jövőképzés, az önismeret, a csapatépítés, valamint a konfliktuskezelés

[15]. A különböző vezetői tulajdonságok, ezeken túlmenően a kompetenciák hozzájárulnak a szervezetek eredményesebbé tételéhez [3]. Az időgazdálkodás ezek közül kiemelt szereppel bír a vezetők életében, mivel ez összefüggésben a vezetők hatékonyságával is [1]. A verbális kommunikáció mellett elvárás egy menedzserrel szemben, hogy hatékony és jó stílusú író legyen [2]. Azon kutatások, melyek arra terjedtek ki, hogy a nemek között van-e eltérés a tulajdonságok elvárását illetően, több megállapítás is született. A férfi vezetők esetében elvárt tulajdonság a szavahihetőség, a csapatépítés, informáltság, megbízhatóság és előretérvezés, míg a leginkább elutasított tulajdonság a zsarnokiság, arrogánság, a nem résztvevő, ellenségesség és nem egyenesség. Ugyanígy a női vezetők esetén leginkább elvárt tulajdonság a szavahihető, inspiráló, becsületes, előrelátó és fejlődés-orientált, leginkább elutasított pedig a zsarnoki, könyörtelen, ellenséges, bosszúálló és nem egyenes. Érdekes, hogy nemtől függetlenül a válaszadók a legfontosabb vezetői értéknek a szavahihetőséget jelölték, a leginkább elutasított érték pedig a nem egyenes jellemvonás [12].

2. Módszertan

A vizsgálat során szóasszociációs módszert használtunk. Ezekkel az asszociációs vizsgálatokkal lehetőségünk nyílik a szavak mentális reprezentációját feltérképezni (Kovács, 2011). Az asszociációs technikák projektív technikáknak minősülnek (Gordon és Langmaid, 1997), és a kvalitatív módszerekhez sorolhatók (Aaker, Kumar és Day, 2001). Jelen vizsgálatban a szabad asszociáció módszerét használtuk. Ennek során a kutatásvezető egy kérdést tett fel szóban a hallgatóknak, akiknek írásban kellett erre választ adni.

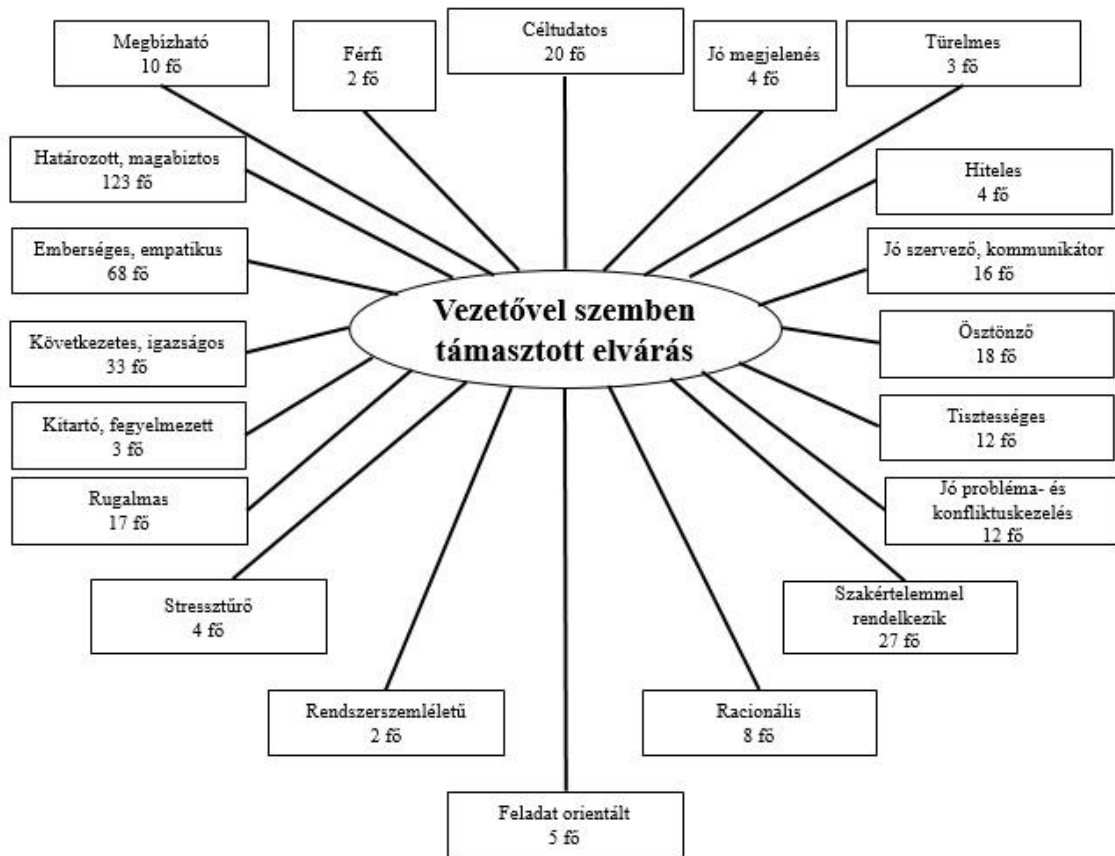
A megválaszolandó kérdés a következő volt: Mi a legfontosabb elvárás egy vezetővel szemben? Írd le az első gondolatodat!”

A kapott válaszokat kategorizálás segítségével dolgoztuk fel, vagyis a tartalmilag hasonló válaszokat egy csoportba soroltuk. Ahhoz, hogy a kapott kategóriákat szemléletesen tükrözni tudjuk, ábra formájában foglaltuk össze őket.

3. Eredmények

Vezetőkkel szembeni elvárás-vizsgálatokhoz kialakított minta elemszáma 391 fő. A vizsgálatban a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar BA szakos hallgatói vettek részt. A hallgatók rengeteg elvárást fogalmaztak meg egy vezetővel szemben, azonban a kategorizálás eredményeképpen 20 féle elvárás-csoport nevezhető meg, melyet az 1. ábra szemléltet.

A feldolgozás első lépése annak meghatározása volt, hogy melyik elvárás fordul elő a leggyakrabban a válaszok között. A megkérdezettek közül 123 hallgató nevezte meg a határozottságot, mint egy vezetővel szembeni legfontosabb elvárást. Második leggyakrabban előforduló vezetői elvárás az emberségesség, ezt a hallgatók közül 66-an tartották a legfontosabbnak, míg 33 hallgató vélte úgy, hogy az igazságosság a legfontosabb elvárás egy vezetővel szemben, így ez a tulajdonság lett a harmadik legtöbbször előforduló.



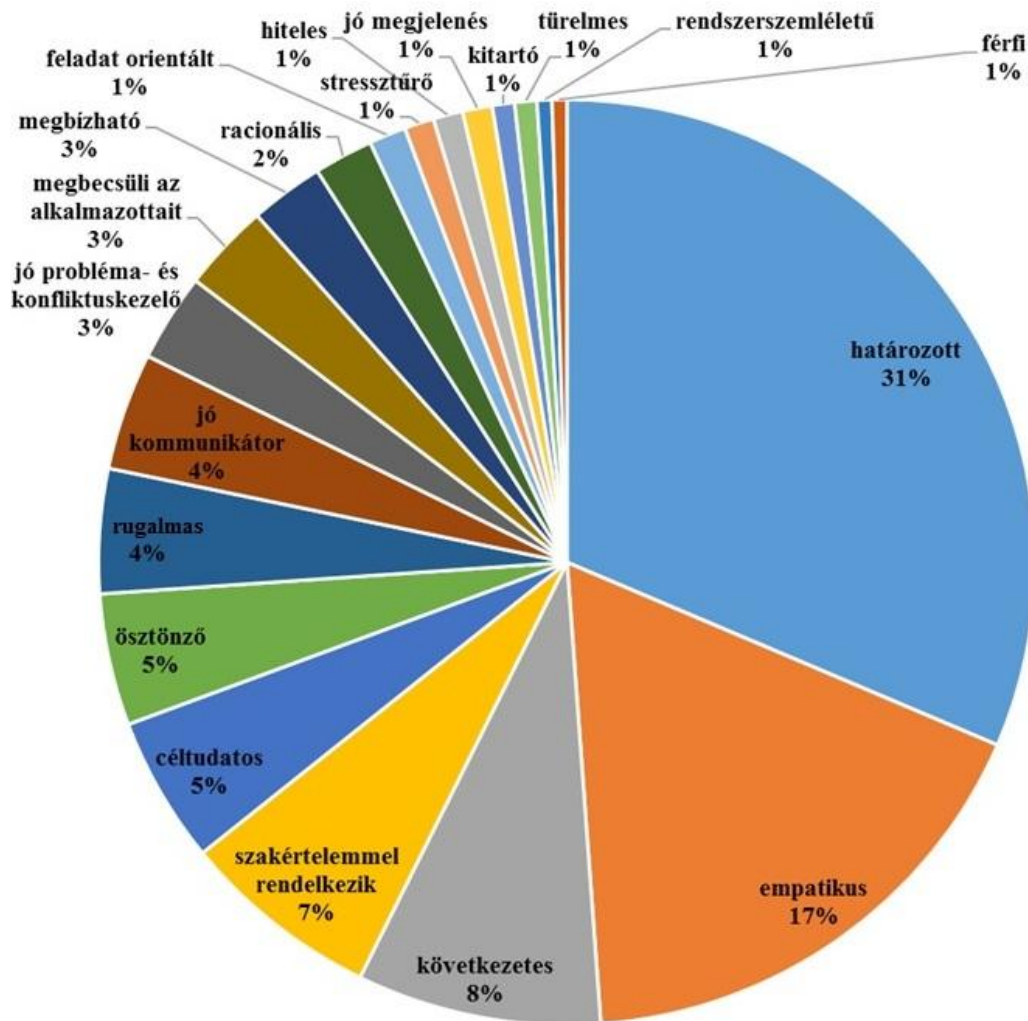
1. ábra: Vezetővel szembeni elvárás-csoportok

(Forrás: Saját vizsgálat, 2015)

A hallgatók több olyan elvárást is megfogalmaztak, melyek összefüggésben vannak azzal, hogy milyen munkakörülményt tud kialakítani egy vezető, melyek fontosságát más kutatás is feltárta [14]. Ezek közé tulajdonságok közé sorolható az emberséges, empátia (68 említés), a következetes, igazságos (33 említés), tisztességes, valamint a jó probléma- és konfliktuskezelés (12-12 említés).

Az elvárások egymáshoz viszonyított arányait a 2. ábra szemlélteti.

A diákok által megfogalmazott, vezetővel szemben támasztott elvárások igen szerteágazóak. Megjelennek személyes jellemzők, mint például a megbízhatóság, kreativitás, de gyakran előfordulnak társas készségekhez kapcsolódó tulajdonságok is, ide tartoznak például a jó probléma- és konfliktuskezelés, jó kommunikációs készség, vagy az empátia. Ezekon kívül sokan a feladatok menedzseléséhez kapcsolódó jellemzőket találták a legfontosabbnak, mint a feladat orientáltság vagy a rendszerszemlélet.



2. ábra: Vezetővel szembeni elvárások százalékos megoszlása

(Forrás: Saját vizsgálat, 2015)

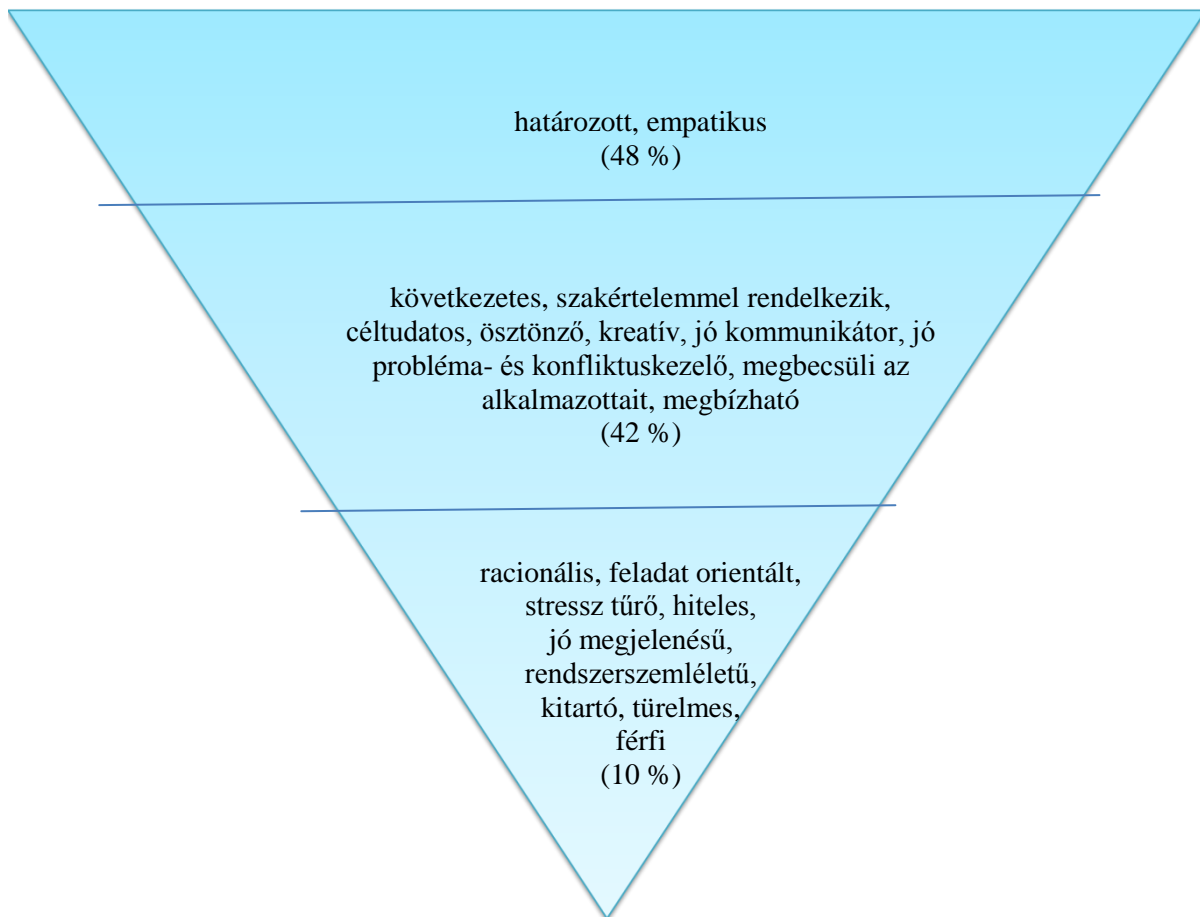
Fontosnak találtuk összehasonlítani saját eredményeinket egy nemzetközi kutatással, hiszen érdekes lehet a hasonlóságokat illetve a különbségeket azonosítani. A Millennial Branding és Randstad US. (2014) közös kutatásukban a Z generáció munkával kapcsolatos attitűdjeit vizsgálta, köztük az általunk is vizsgált vezetőkkel kapcsolatos elvárásokat is. A kutatásból kiderül, hogy ennek a generációnak a tagjai szívesebben vállalkoznak, mint az idősebb generáció. Ha alkalmazottként is dolgoznak, szükségük van némi szabadságra, hogy a lehető legjobban, legkreatívabban végezhessék munkájukat. Kevésbé motiválhatók pénzbeli juttatásokkal, inkább a kihívásokkal teli feladatok azok, amik miatt szívesen végzik hosszú távon is az adott munkát. Meglepő eredmény, hogy annak ellenére, hogy folyamatosan online kommunikálnak, a vezetőkkel való kommunikációban a tradicionális megoldásokat preferálják, vagyis szívesebben beszélnek személyesen a felettesükkel. Fontos ennek a generációnak, hogy fiatal koruk ellenére meghallgassák ötleteiket, és ugyanúgy bevonják őket is a munkafolyamatokba, döntésekbe, mint az idősebb, tapasztalt kollégákat. A Z generáció vezetővel szemben támasztott legfontosabb elvárása ebben a kutatásban az, hogy a vezető őszinte legyen. Olyan

vezetőnek akarnak dolgozni, aki nyitott feléjük, és nem hallgatja el az információkat. Egy őszinte vezetőben megbíznak, és éppen ezért szívesen is dolgoznak neki.

Saját felmérésünkben részt vett hallgatók az őszinteséget konkrétan nem nevezték meg, azonban hozzá hasonló tulajdonságok megfogalmazódtak, mint például a megbízhatóság, hitelesség, tisztességesség, vagy a következetesség.

A nemzetközi kutatás szerint a második legfontosabb vezetővel szembeni elvárás a jó kommunikációs készség volt. Jelen kutatásunkban a jó kommunikációs készség megjelenik, viszont alacsony mértékben, a teljes minta 4%-a tartja a legfontosabb elvárásnak egy vezetővel szemben. Ennek oka lehet az is, hogy a hallgatók számára elengedhetetlen a vezetővé váláshoz a jó kommunikációs készség, éppen ezért nem ezt a tulajdonságot emelték ki a vezetővel szemben támasztott elvárások közül.

A felméréseink alapján a vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat három fő csoportba sorolhatjuk. Ezt a 3. ábrán szemléltetjük.



3. ábra: Vezetővel szembeni elvárások csoportosítása említések száma alapján

(Forrás: Saját vizsgálat, 2015)

A felmérésben részt vett hallgatók 2 legnagyobb csoportja egészen más tulajdonságot tart fontosnak. A minta legnagyobb része, 31%-a a határozottságot tartja a legfontosabb vezetővel szemben támasztott elvárásnak, tehát fontos számukra, hogy a vezető tekintélyt parancsoló és magabiztos legyen. A

második legnagyobb csoport szerint, vagyis a teljes minta 17%-a számára a legfontosabb vezetői tulajdonság az empátia. Számukra elengedhetetlen, hogy a vezető megértő, segítőkész és emberséges legyen. Tehát a teljes minta közel fele két teljesen eltérő vezetői attitűdöt tart fontosnak, melyhez más-más vezetői módszerek és stratégiák tartoznak. Ennek az lehet a magyarázata, hogy az egyéni jellemzők nagyban befolyásolják a vezetőkkel szembeni elvárásainkat, és nehéz, vagy talán nem is lehet egy adott generációra jellemző trendet találni abban, hogy számukra mi a legfontosabb elvárás a vezetővel szemben. A válaszadók 39%-ának (3-8 említés) olyan tulajdonságok a legfontosabbak, mint a következetesség, szakértelem, céltudatosság, ösztönzés, kreativitás, jó kommunikáció, jó probléma-és konfliktuskezelés, az alkalmazottak megbecsülése és megbízhatóság. A fennmaradó 9 % (1-2 említés) által megjelölt tulajdonságok a racionalitás, feladat orientáltság, stressz tűrés, hitelesség, jó megjelenés, rendszerszemlélet, kitartás, türelem. Érdekesség, hogy nemi sztereotípiákhoz kapcsolódó elvárások csak két hallgatónál jelentek meg, azaz a vizsgálati személyek 1%-a szerint a jó vezető férfi.

4. Következtetések, javaslatok

A felméréseink alapján megállapítható, hogy a közel 400 hallgató összesen 20 tulajdonságcsoportba sorolható tényezőt sorolt fel. A legfontosabbak, a legtöbb említést kapott tulajdonságok a határozottság, valamint az empátia. Ez azért érdekes, mert két ellentétes vezetői attitűdöt tartanak fontosnak, mely talán azzal magyarázható, hogy az egyéni jellemzők jelentősen befolyásolják a vezetőkkel szembeni elvárásokat, melyből kifolyólag nehéz, talán nem is lehet egy teljes generációra jellemző trendet találni azzal kapcsolatban, hogy mi a legfontosabb elvárása vezetőkkel szemben. A határozottság azért is lehet fontos elvárás, mivel annak ellenére, hogy a generáció sajátosságai közé sorolható, hogy individualisták, szabadságra, nagyfokú önállóságra vágnak, mégis szükségük van a korlátokra, iránymutatásra, egy segítő kézre. Ezt akkor fogadják el, ha fel tudnak nézni az iránymutatóra, melyhez elengedhetetlen az önbizalom és magabiztosság. Érdekes az is, hogy említésre került a vezetővel szembeni elvárások között a férfi. Bár ez nem jelenti egyértelműen, hogy nőt nem tudnának elfogadni vezetőjüknek, ennek ellenére érdekes, hogy a Z generáció egyes tagjainál még mindig fellelhető az a felfogás, hogy a vezető elsősorban férfi.

Összességében ugyan még nincsenek jelen a munkaerőpiacon, mégis határozott elképzeléseik vannak arról, hogy milyen vezetőt képzelnek el maguknak. Az általuk felsorolt tulajdonságok több helyen egybe vágnak a már munkaerőpiacon szereplők elvárásaival, azonban újként megjelenik a kreativitás és rugalmasság. Ezzel szemben vélhetően azért, mert már a vezetővé válás alapjaként tekintenek rá, a kommunikációs készségek kevésbé kiemelt jelentőségűek, összehasonlítva egy nemzetközi kutatással

A jelenlegi eredmények is már számos kérdést vetnek fel munkaerőpiaci szempontból. A jelenlegi vezetőbeosztásban lévő emberek fel vannak-e készülve, hogy kezeljék a Z generáció által megfogalmazott elvárásokban rejlő kettősséget? A kettőssége a már korábban vázoltuk, miszerint önállóságra vágnak, mindamelllett korlátokra. Nagy feladat hárul a vezetőkre, mely során olyan vezetési stílust kell kialakítaniuk, melyben hasonló mértékű szerep jut az empátiának és a határozottságnak.

Hivatkozások

- [1] É.Bába (2013), *Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága?*, A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei VIKEK. No. 12-13. V. évf. 1. sz. A sorozat 4. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám pp.131-137.
- [2] K. Dajnoki (2015), *A kommunikáció csatornái*, In.: Bácsné Bába Éva – Dajnoki Krisztina (2015): *Üzleti kommunikációs alapismeretek. Munkaerőpiac orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése.* Debreceni Egyetem. Debrecen. 9. p.
- [3] V. Fenyves (2014), *Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával*, ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM (ISSN: 1418-7191) 40: pp. 133-146.
- [4] I. Hoffann (2004), *A generációs marketing alkalmazása a civil szférában*
- [5] J. Sonkin (2007), *Act your age? Why generations still matter in your „ageless society”* JWT p. 9.
- [6] Mccrindle Kutatás (2012), *Word up – az Y és Z generáció lexikonja és útmutató a velük való kommunikációhoz*, <http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf>, letöltés dátuma: 2016. február 28.
- [7] M. Branding, U. S. Randstad (2014), *Gen Y and Gen Z global workplace expectations study*, <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>, letöltés dátuma 2016. március 5.
- [8] M. Móré, A. Kozák (2014), *Tanácsadás vagy coaching?* In: Láczy M. (szerk): *Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban.* DUPress Kiadó Debrecen pp. 222-251.
- [9] E. R. Pais (2013), *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához. Tanulmány. Tudománykommunikáció a Z generációnak*, Pécs, 10-11 p. <http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>, letöltés dátuma: 2016. február 28.
- [10] M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell (1994), *A Manager's Guide to SelfDevelopment*, Third edition, McGraw-Hill
- [11] M. Prentice (1984), *An empirical search for a relevant management curriculum*, Collegiate News and Views, Winter, pp. 25-29.
- [12] E. A. Rády, E. Szűcs (2014), *Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe- kérdőív értékeinek tükrében*, *Vezetéstudomány*, 45. évf. 3. sz. pp. 19-29.
- [13] K. Steigerward (2014), *Milyen a ma élő hat generáció?* 2014/6. sz. pp 6-9. <http://www.upszi.hu/pdf/4178c40d19b16b8c43d5af2ed342dafc/files/assets/basic-html/page4.html>, letöltés dátuma: 2016. február 28.

- [14] Gy. Szabados (2006), *Csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései, A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései*, Tudományos Ülés, Debrecen. pp. 237-242.
- [15] D. Whetten, K. Cameron, M. Woods (2000), *Developing Management Skills for Europe*, Prentice Hall, Second edition
- [16] W. J. Schroer (2016), *Generations X,Y, Z and the Others - Cont'd. The Social Librarian. Bringing the power of Social Marketing to Labrary Professional*, <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation2.htm> letöltés dátuma: 2016. február 28.
- [17] A. Tóth, Cs. Juhász, K. Dajnoki, Gy. Szabados (2006), *Munkaerő kiválasztási vizsgálatok*, In: Palkovics Miklós, Weisz Miklós (szerk.) XLVII. Georgikon Napok és 15. ÖGA Találkozó: Közép-Európa mezőgazdasága – lehetőségek és kockázatok