

A MUNKAHELY, MINT SAJÁTOS TÁRSADALMI/KULTURÁLIS TÉR GENERÁCIÓS ASPEKTUSAINAK VIZSGÁLATA

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA¹

Összefoglalás

Generációk és irodák: a tanulmány célja annak vizsgálata, hogyan alkalmazkodik a munkahelyek építészete az Y és Z generációs elvárásokhoz. Gyökeresen átalakultak az irodák, a munkahelyek: a tervezők egyrészt az új generációk igényeire és életstílusára szabják a tereket, másrészt a digitális kommunikáció adta sajátosságokhoz igazítják. A tanulmány azt vizsgálja, hogy az új irodai (munkahelyi) terek elemzése során mennyire találhatunk olyan jellemzőket, amelyek a generációk, és melyek, amelyek a digitális transzformáció következményeinek tekinthetők. Vajon mennyire veszik figyelembe a tervezők a fiatal generációkhoz tartozó munkavállalók munkakörnyezet iránti igényeit? Mennyire különbözik ez az idősebb generációk számára megszokottól? Milyen szerepe van az új irodák kialakításában a digitális technika térnyerésének? A módszer az Év Irodája verseny anyagainak vizsgálata. Az új munkaterek hatással lehetnek a munkamódszerekre, a kommunikációra, a viselkedésre.

Kulcsszavak

digitális irodák, generációk, kollaboráció, Év Irodája Verseny

Summary

Generations and offices: the study aims to review the adaptations of architecture to the demands of Y and Z generations related to the work-environment. The offices and workplaces have radically transformed: on the one hand the designers shape the space to the needs and lifestyle of new generations. In the other hand they adapt the spaces and places to the special environment given by the digital transformation. In the paper we explore how the designers could take into consideration the demands of the different generations, focusing on Y and Z. Which role has the digital technology in the space/places formulation? The research method is the analysis of the Office of the Year Competition online materials.

Key words

digital offices, generations, collaboration, Office of the Year Competition

¹ Dr. Konczosné Dr. Szombathelyi Márta, PhD habil, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; e-mail: kszm@sze.hu

Bevezetés

Szatellit munkahely, dedikált és nomád munkaállomás, hot desk, shared desk, open space, office cubicle, lounge, break out, innovation lab: ezek napjaink modern irodáinak terei. A munkahelyek, irodák gyökeresen átalakultak: egyrészt a digitális technológiák hatására, másrészt a tervezők az új generációk igényeire és életstílusára szabják a tereket. A hangsúly az együttműködésen és az „activity based working” célokra van, ahol a hatékony munkavégzés érdekében az oldottabb légkör, a formagazdag dizájnútör és a sokszínű díszlet, a munkavégzésre alkalmasabb bútorok hangsúlyosabb szerepet kapnak, vagyis a tér célirányosabban ösztönöz a kreatív munkára. Az együttműködés, az otthonos környezet, a mobil bútorok, a személyre és feladatra szabhatóság a munkavégzés hatékonyságának, továbbá a munkavállalók vonzásának és megtartásának eszközei.

A tanulmány célja annak a vizsgálata, hogy mennyire azonosíthatók a szakirodalom által leírt generációs jellemzők a vizsgált díjazott irodák jellemzőivel: vagyis a digitálisnak mondott generációk formálták át sajátos igényeikkel a munkahelyi környezetet, vagy a digitális korszak maga, generációktól függetlenül. A tanulmányban először áttekintjük a különböző generációk munkával kapcsolatos elvárásait, majd a munka világában legfiatalabb két nemzedék – Y és Z – munkával kapcsolatba hozható jellemzőit. Ezt követően a korábbihoz képest gyökeresen átalakult irodák jellemzőit tárjuk fel. Módszerként az Év Irodája Verseny győzteseinek irodafotóit mutatjuk be. Ennek segítségével a munkahely, mint sajátos társadalmi/kulturális tér alakításának tényezőit, továbbá a munkamódszerekre, a kommunikációra, a viselkedésre gyakorolt hatását tárjuk fel.

„Egy IBM kutatásban részt vevő válaszadó cégvezetők szerint a legfontosabb vezetői tulajdonságok az együttműködés, a kommunikáció és a kreatív rugalmasság. Ennek megfelelően a megkérdezett cégvezetők folyamatosan keresik azokat a munkavállalókat, akik képesek „megújítani” önmagukat. Ezek a kollégák jól érzik magukat a nagy változási folyamatban, mert megtanulták, hogy a különféle helyzetekben egymás tapasztalatait felhasználva hogyan tudják eredményesen megoldani a feladataikat. Ezek a képességek szükségesek ahhoz, hogy a jelenlegi gazdasági környezetben megjelenő komplex problémákkal megbirkózzanak és megfeleljenek a folyamatos innovációs igénynek. Összegezve olyan környezetet kell teremteni, amely az újfajta hozzáállást, gondolkodást és magatartást támogatja” (Kalmár 2016).

A generációk jellemzői

A Dan Yankelovich által 1958-ban alapított Yankelovich Partners, a később világhírnévre szert tett fogyasztói kutatásokat végző szervezet 1971 óta évente publikálta fogyasztói magatartással kapcsolatos jelentéseit, az ún. Yankelovich monitort. Közel 30 éven át szolgáltatott átfogó információkat a fogyasztók preferenciáiról, szokásairól és életstílusáról.

Az 1998-ban megjelent „Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing” című könyv szerzői – J. Walker Smith és Ann S. Clurman – két Yankelovich kutató/elemező munkatársat kértek fel a hihetetlenül értékes anyag marketing szempontú elemzésére az akkori Egyesült Államok három generációja (veteránok, baby-boomerek és X), mint sajátos fogyasztói csoportok vonatkozásában. A generációkutatás azóta is több tudományág releváns témáját képezi (többek között szociológia, pszichológia, vezetéstudomány) (Konczosné 2015). Jelenleg a munkaerőpiacon, illetve fogyasztóként öt generációt különböztetnek meg: a fenti háromon túl az Y és a Z generációt. A hatodikként megnevezett legifjabbak az alfa generáció. Országoként lehet némi eltérés aközött, hogy hol húzzák meg a határt az egyes generációk között, születési évük alapján történő besorolásukkal, amit történelmi, politikai, gazdasági és társadalmi tényezők is befolyásolnak.

Magyarországon többnyire az alábbi generáció-meghatározás az elfogadott: az 1945 előtt születettek a Veteránok, 1946 és 1964 között születettek az úgynevezett baby boom-korszakhoz tartozók, 1965 és 1980 között az X generáció, 1980 és 1995 között az Y generáció, 1995 és 2000 között a Z generáció. A 2010 után születettekre használjuk az alfa generáció elnevezést, mondván, hogy velük újrakezdődik az egész világ.

Az előző *generációváltások* óta a világ a felismerhetetlenségig megváltozott, és a változás üteme csak gyorsul az olyan globális megatrendeknek köszönhetően, mint a demográfiai változások, az urbanizáció vagy az új technológiák (PWC 2014).

A Baby boomerek azt követelik, hogy a világ úgy forduljon, ahogy ők elvárják. Számukra sokkoló, hogy a már felnőtté vált gyermekeiknek ugyanez az elvárásuk. Gyermekeik úgy ismertek, mint Millenniumi vagy a Y generáció, akik a 20-as, 30-as éveikben járnak. A köztük levő X generáció tagjai a 30-as éveik közepétől a 40-es éveik végéig korban járnak. Közben a munkaerőpiacra léptek az X generáció gyermekei is, akiket Z generációként ismerünk. E generációk kulturálisan eltérnek egymástól, sajátos motivációkkal és preferenciákkal rendelkeznek.

A jogkör eltérő értelmezése: Az X generáció úgy tekint a főnökre, mint szakértőre, aki nehéz munkával szerzett tapasztalattal rendelkezik. A főnöki pozícióhoz való hozzáférés korlátozott és azt ki kell érdemelni. Ezzel szemben az Y generáció tagjai azt hiszik, hogy már első napon joguk van a vezérigazgatóhoz fordulni, és elmondani, hogy mi jár a fejükben. Ez azért természetes számukra, mert Baby boomer szüleik úgy nevelték őket, higgyenek abban, hogy a véleményük számít.

Különböző motivációk: Az X generáció tagjai nagyon individualisták, függetlenek. A sarokszoba irodát akarják és kötőféken fogni a sikert. Az Y generáció ezzel szemben az értelmet keresi a munkában és a karrierben, ami nem feltétlenül azonos számukra a lehető legmagasabb fizetéssel és a legszebb irodával. Többféle szenvedélye van és sokkal globálisabb, mint az elődei (70%-uk mondta azt, hogy szívesen dolgozna külföldön valamikor az élete során). Az értelmet keresik, nem csak a pénzkeresést.

Másfajta munkakörnyezet iránti vágy: Az X generáció tagjai hajlamosak a strukturáltságra, a pontosságra és a linearitásra. Ezzel szemben az Y generáció tagjai strukturátlanak, nem lineárisak, ami az X-ek számára idegesítő. Az autonómiára törekvés motiválja őket. Mindig elérhetőek (24/7), de azt is elvárják, hogy bármikor elhagyhassák az irodát, ha tenni akarnak egy sétát. Ha megkérdezzük az Y generációt, hogy hol szeretnének dolgozni, akkor azt válaszolják, hogy elsősorban a Google-nál, másodsorban az Apple-nél, majd azt, hogy saját maguknak. Őket nem lehet azzal motiválni, hogy jöjjenek egy céghez, ahol olyan feladatok várnak rájuk, amelyek megfelelnek a képességeiknek. Ők meg akarják érteni a vállalat küldetésének és értékeinek a lényegét, és a vezetőkben ezek modelljeit keresik.

A projektben való előrehaladás eltérő értelmezése: Az X generáció híres panasza a nyelvhasználatban való „szakadék”. A Y-ok nagyon gyors gondolkodásúak, és egy időben több dolgot szoktak csinálni. Ugyanakkor képesek egy prototípussal előállni, amikor a főnök már egy teljesen befejezett munkát vár el. Vagyis a menedzsernek sokkal világosabban kell kommunikálnia velük az elvárásait, és el kell fogadnia, hogy az Y-ok nagyra értékelik és igénylik a rendszeres visszacsatolást és a coachingot végig a munkafolyamat során (Asghar 2014).

Az évtized végének kihívása az lesz, hogy nem csak az Y, de a munkaerőpiacra fokozatosan belépő Z generáció munkahely iránti igényeinek is meg kell felelni, hogy mindegyik generáció hatékonyan tudjon dolgozni. Az előrejelzések szerint 2020-ra a munkavállalók 20%-a a Z generációból kerül ki. A multigenerációs csapatok akár 5 generációsokká is válhatnak (roberthalf.com).

Az Y és Z generációk munkával kapcsolatos jellemzői

Vannak hasonlóságok a két generáció között, mint például a kisebb családméret, a szülőkhöz való szorosabb kötődés, a közösségi média és a mobil technológiák intenzív használata (Nádai–Garai 2014; Konczosné 2016). Ugyanakkor számos különbség is feltárható az értékek, attitűdök, elvárások, kohorsz élmények, személyiség-vonások, a család szerepe, a meghatározó technológia, a munkahelyi viselkedés és a munkahelyi környezet iránti preferenciák terén a generációk között, amely különbségek a társadalmi, gazdasági és technológiai környezetre vezethetők vissza (1. táblázat).

1. táblázat: Az X, Y és Z generációk jellemzői és körülményei

	X	Y	Z
Születési idő	1965 – 1979	1980 – 1995	1995 –
Események és körülmények	Ronald Reagan A Berlini Fal leomlása A TV elterjedése Játékkonzolok Recesszió, olajsokk	Internet Közösségi média Hordozható számítógép 9/11 támadás	Otthonról végezni az iskolát Szülőknél otthon maradni Tablet, okostelefon Közösségi média Sandy Hook iskolai lövöldözés
Személyiség-vonások	Önállóság Szkeptizmus Munka / magánélet egyensúlya A pénz a motiváló Biztonság iránti vágy	Közvetlenség Bizalom Tolerancia A társadalmi kapcsolatok értékesek Az intézmények újjáépítése iránti vágy	A rend, és a struktúra értékelése Erős munkamorál Az élet egyfajta kiszámíthatóságának értékelése
Család	"Kulcsos" gyerekek Tömeges elbocsátások és a szülők válásának szemtanúi	Nagyon közel a szülőkhöz Bumerángxént visszatérni a szülői házba, ha szükséges	Az otthoni iskolázás és az egyik szülő otthon marad modell magas aránya A család, mint biztonsági bázis
Meghatározó technológia	Mobil telefon és email	Online keresők és közösségi média	Tablet, okostelefon, vizuális közösségi média
Munkahelyi viselkedés	Fizetéssel és karrier-lehetőségekkel motivált Kevésbé érintik meg a társadalmi ügyek	A munka és a magánélet zavartalan egymásmellettsége Annak érzése, hogy a munka hozzá tud járulni valami nagyobb jóhoz	Gyakorlati szempontú pályaválasztás Kevésbé fejlett szemtől szembeni közösségi és konfliktuskezelési készségek A vezetők online együttműködése Fogékony a zavarásokra
Tervezés / munkahelyi környezet iránti preferenciák	A hagyományos munkahely-tervezési modelleket kényelmesnek tartani Új munkatér-elveket és gyakorlati alkalmazásokat elfogadni és használni	Nyílt, strukturálatlan munkatér a választás és a rugalmasság magas fokával	Előnyben részesíti az "olvasható, világosan megtervezett alaprajzot, a jól jelzett irányítókat és funkciókat Kellenek terek a mentorálásra, a munkára fókuszálásra és a kevert – online és négy szemközti közös munkára

Forrás: Knoll Inc 2014

Az alábbiakban kiemeljük a Z generáció három jellegzetes vonását, összehasonlítva az Y generációval.

A társadalmi kapcsolatok, a struktúra, a rend és a kiszámíthatóság felértékelődése: A Z generáció kevesebb tagja él elvált szülők gyermekeként, talán, mert az ő szülei (az X generáció) eleget szenvedett a szülei válásától, és nem akarják, hogy az ő gyerekeik ugyanazt éljék át. A Z generáció körében a legmagasabb az otthoni magán- és nem iskolarendszerű tanulás, megtanulják értékelni a családi kapcsolatokat, a rendet, a struktúrát, a munkaerkölcsöt és a tervezhetőséget.

Nagyon erős multi-tasking készségek, amelyek kapcsolatban vannak a közösségi média használatával (Konczosné et al. 2015): A Z generáció tagjai képesek sokféle figyeln egy időben, ugyanakkor nehezen tudnak egy dologra koncentrálni hosszabb ideig. Az online játékokon felnöve online kollaborációs készségeik alakulnak ki, különösen, hogy ezek a technológiák helyfüggetlenek, illetve mindenütt jelen levők a munkahelyeken.

Széles körű online játéktapasztalat, amely a virtuális együttműködésben a vezető szerep lehetőségét nyújtja: az együttműködés számos – online és személyesen jelen levő – résztvevőt vonz be. Ehhez szükségesek az olyan terek, amelyek mindkét kommunikációs formára alkalmasak.

A fenti jellegzetességek három fontos feltétellel egészülnek ki: a munkahely legyen közel az otthonhoz vagy legyen könnyen megközelíthető, biztosítsa a privát munkatér lehetőségét és a legmodernebb technológiával legyen felszerelve.

A terek tervezése és a design kialakításakor figyelembe kell venni, hogy az illeszkedik-e a szervezeti kultúrához, továbbá, hogy a formák és a stílus illeszkedik-e a szervezet imázsához, márkájához (Knoll Inc 2014).

Generációk és irodák

Az 1964 előtt született baby boom generáció számára presztízskérdés az önálló iroda, annak nagysága, a cégvezető irodájához való elhelyezkedése. Az X generáció tagjai munkába állásuk idején kis iroda-bokszokban üldögéltek, itt azonban az információk megrekedtek. Az egyterű irodák újbóli térhódításával ők is átkerültek a közös térbe. A digitális nemzedékek Y és Z generációi a családiasabb légkörű munkahelyi környezetben szeretik élni villámsebességgel pörgő mindennapjaikat. A hangsúly a kollaboráción (együttműködésen van), ahol a hatékony munkavégzés érdekében az egyterű koncepciót vegyítik elkülönülésre alkalmas fókuszszobákkal, telefonfülkékkel. Az oldottabb légkör, a formagazdag dizájnútór és a sokszínű díszlet, a munkavégzésre alkalmasabb bútorok hangsúlyosabb szerepet kapnak, vagyis a tér célirányosabban ösztönöz a kreatív munkára.

Módszer és minta; Kutatási kérdések

A módszer az Év Irodája verseny 2015 anyagainak vizsgálata. A tanulmány azt vizsgálja, hogy az új irodai (munkahelyi) terek elemzése során mennyire találhatunk olyan jellemzőket, amelyek a generációk, és melyek, amelyek a digitális transzformáció következményeinek tekinthetők. Vajon mennyire veszik figyelembe a tervezők a fiatal generációkhoz tartozó munkavállalók munkakörnyezet iránti igényeit? Mennyire különbözik a munkakörnyezet az idősebb generációk számára megszokottól? Milyen szerepe van az új irodák kialakításában a digitális technika térnyerésének?

Az Év irodája verseny

Az Év Irodája Verseny alapítója és szervezője a kereskedelmi ingatlanokra specializálódott médiacsoport, az iroda.hu. A csoport 2010-ben hirdette meg először a versenyt és az azt lezáró díjátadó gálát. A gálán átadott díjak ma már az irodapiac legelismertebb kitüntetéseként

számítanak. A versenyen az állandó kategóriák mellett az aktuális piaci trendeket figyelembe véve minden évben új kategóriákat is meghirdetnek. A 2016-ban hetedik alkalommal megrendezett verseny a változásokhoz való alkalmazkodásról szól, a hosszú távú értékek megőrzésén keresztül. A versenyen a szakma értékeli és jutalmazza a legjobb irodákat, irodaházakat, a zöld ingatlanokat, új fejlesztéseket, az üzemeltető cégeket és a szakembereket.

Kalmár Zoltán irodapiaci szakember, az iroda.hu alapítója „A cél a közösség irodája” című előadásában (a WELL-BEING – A jövő irodája című konferencián) így beszélt a munkahelyek kialakításának szempontjairól. „A fontos szempontok ma egy munkahelyen a design elemek és kreatív megoldások; irodabútorok- és eszközök ergonómiai kialakítása; a munkakörnyezet és a brand harmonizálása; szociális terek minősége; a dolgozók bevonása az új munkahely kialakításába, és a dolgozók elégedettsége” (Kalmár azevirodaja.hu).

2015-ben a verseny győztese a Profession lett, amelynek szinte kötelezettsége, hogy az irodán keresztül is megmutassa: az élvonalban van. Mindenre találunk példát, ami a fiatal munkavállalók számára vonzó: hatalmas, világos terek, a közös nyitott iroda új generációja, az ergonomikus terek és bútorok, a megvilágítás új generációja (besüllyesztett világítótestek, spot megvilágítások), minőségi munkahely, jól átlátható terek, könnyen azonosítható és jól jelzett funkciók, a rend, és a struktúra, világosan megtervezett alaprajz. Ugyanakkor digitális csúcstechnika van jelen az irodában, de mindez oly módon, hogy nem látunk zsinórokat, kábeleket, mégis az összes szükséges digitális eszköz megtalálható (1. ábra).

1. ábra: A Profession.hu budapesti irodája

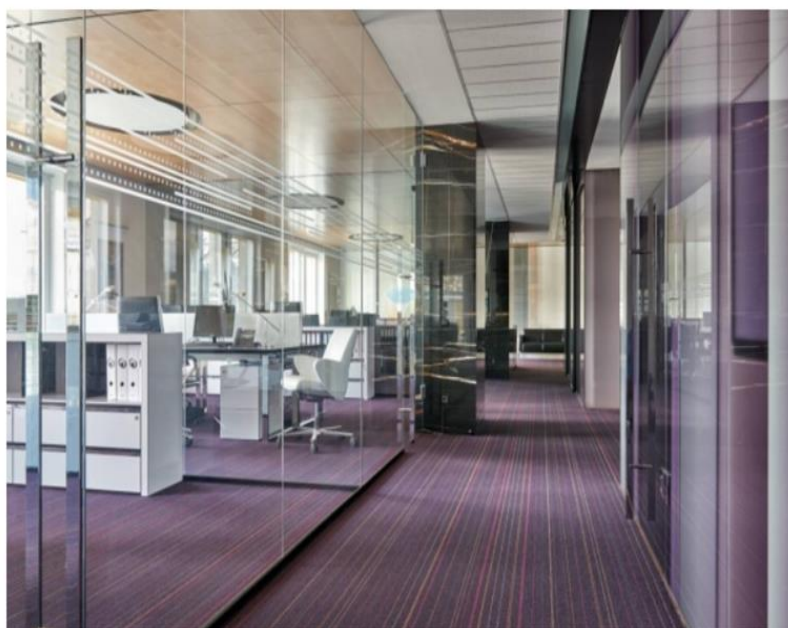


Forrás: <http://azevirodaja.hu/verseny/2015>²

A különdíjat a Waberer's vezérigazgatói irodák kapta: egy profi, piacvezető cég megmutatta, hogyan lehet sok pénzből tökéleteset és exkluzívan igényeset alkotni. A lila szín beillesztése a munkahelyi környezetbe szokatlan, mégis nagyon illő. Megfigyelhetjük az igényes anyagok, a design elemek, a nagy közös tereken belül jelzett személyes terek (szintkülönbséggel, üveg térlehatárolással) által formált kényelmes munkahely jellemzőit.

² Az iroda.hu engedélyével publikált kép

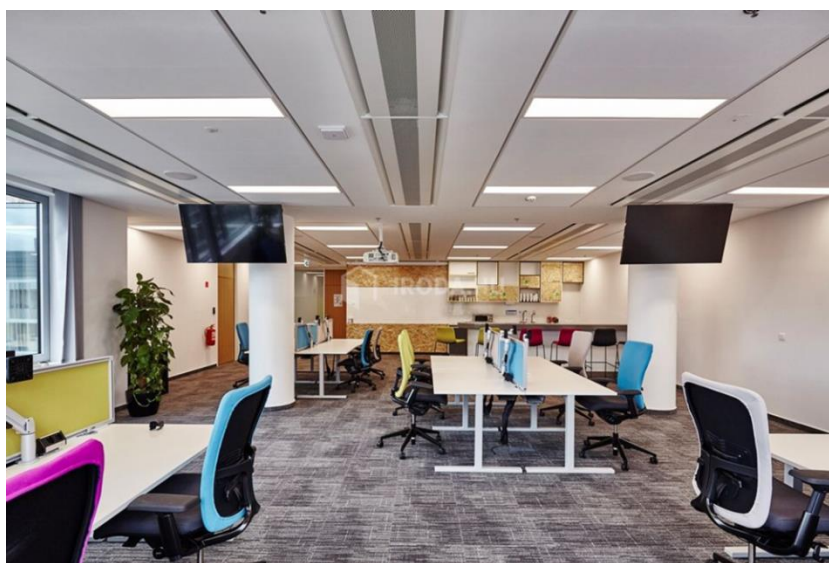
2. ábra: Waberer's vezérigazgatói irodák



Forrás: <http://azevirodaja.hu/verseny/2015>³

A névadó kategória nagyvállalati győztese a GE: hatalmas közösség bevonásával alkottak egy humánus és kreatív SSC központot, ahol integrálták a technológiát – valóságos kampusz születik jelentős közösségi terekkel. A színek, a tér, a növények, a fény, a puha szőnyeg, az ablakon beáradó fény a közös irodában is képes az otthonosság érzetét kelteni. A digitális eszközök belesimulnak a térbe, színben és formában is harmonizálnak az egész környezettel. Innen küldeni szelfit igazán „cool”, büszke lehet erre a munkakörnyezetre a fiatal munkavállaló.

3. ábra: A GE budapesti irodája



Forrás: <http://azevirodaja.hu/verseny/2015>⁴

³ Az iroda.hu engedélyével publikált kép

„A verseny egyik legkülönlegesebb projektje a Skyscanner munkahelye volt: az iroda mint termékfejlesztés (kutatás, tervezés, elégedettségmérés) az alkalmazottak maximális bevonásával. Izgalmas kérdés összegyűjteni a munkatársak véleményét az új irodáról, hogy miben látják a pozitív elmozdulást a régihez képest. Itt alapvetően a kommunikációra, a térszervezésre és a dolgozói elégedettségre érdemes fókuszálni. A kommunikáció terén a jó interakciót és hangulatot, a közösségépítést, a kollaborációs zónákat, a hatékonyabb munkavégzést, a motivációt, a közösségi funkciók erősödését, a szervezeti egységek eredményesebb munkáját emelhetjük ki. A térszervezés terén az előnyök a tágasabb, komfortos terek, a bővülést is rugalmasan tudják követni, csendes szobákat alakítanak ki, különleges, egyedi vendégtér, kényelmes, kreatív munkát támogató terek, közösségi terek, reprezentatív fogadótér, sok természetes fény, ergonomikus iroda kialakítás, testreszabott munkakörnyezet a kulcselemek. A munkatársak elégedettségével kapcsolatos eredmények: dinamikusabb, rugalmas munkavégzés, új munkatársak könnyebb toborzása, kisebb fluktuáció, az új generációk igényei, hatékonyság, pozitív dolgozói visszajelzések a kellemes, egyedi inspiráló munkakörnyezet miatt, a dolgozók komfortérzetének növelése. Az eredmények és visszajelzések alapján megállapíthatjuk, hogy az iroda a közösségé.” (Kalmár, azevirodaja.hu)

4. kép: Skyscanner – belső terek



Forrás: <http://azevirodaja.hu/verseny/2015>⁵

Következtetések

A digitálisnak mondott generációk (Y és Z) átformálták sajátos igényeikkel a munkahelyi környezetet. Az Év Irodája Verseny győzteseinek irodafotóival azt mutattuk be, hogy az új irodai (munkahelyi) terek a fiatal munkavállalók igényeihez igazodnak: bennük a funkcionalitás, az együttműködés, az otthonosság és a kényelem csúcstechnikával párosulva jelenik meg. Az új munkaterek hatással vannak a munkamódszerekre, a kommunikációra, a viselkedésre: teret adnak a csoportos, az interperszonális és az egyéni munkavégzésnek, a kreativitást, a rugalmas változtatást és az otthonos kényelmet biztosítják. Rugalmasság a térben és rugalmasság az időbeosztásban az Y és Z generáció elvárásai: elérhetők 24 órán át, ha kell, ugyanakkor nehezen tűrik a kötöttségeket. A munkaerőpiacon levő harc a tehetségekért, sőt most már általában a munkavállalókért arra a következtetésre juttatta a munkaadókat, hogy a munkakörnyezet lehet az egyik bevonzó és egyben megtartó tényező a munkavállalók számára.

⁴ Az iroda.hu engedélyével publikált kép

⁵ Az iroda.hu engedélyével publikált kép

Irodalom

- Asghar, R. (2014) *Gen X-is from Mars – Gen Y is from Venus - a primer on how to motivate millennial*.
<http://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/01/14/gen-x-is-from-mars-gen-y-is-from-venus-a-primer-on-how-to-motivate-a-millennial/&refURL=https://www.google.hu/&referrer=https://www.google.hu/>
- Kalmár Z. (2016) *Milyen lesz a jövő irodája, hol fogunk dolgozni?*
<http://azevirodaja.hu/hirek/hir/milyen-lesz-a-jovo-irodaja-hol-fogunk-dolgozni/130848>
Feltöltés: 2016.05.18.; Letöltés: 2016.10.21.
- Knoll, Inc. (2014) *What Comes After Y? Generation Z: Arriving to the Office Soon*
<https://www.knoll.com/media9381006/What-Comes-After-Y.pdf>
- Konczosné Szombathelyi M. (2015) Családi vállalkozások generációváltásának kockázata. In: Tompos A., Ablonczyné M. L. (szerk.) *"A tudomány és a gyakorlat találkozása"* Kautz Gyula Emlékkonferencia. Széchenyi István Egyetem, Győr. No 8. paper
- Konczosné Szombathelyi M. (2016) Generációk és infokommunikációs technológiák használata az európai kommunikációs szakemberek körében. In: Lőrincz I. (szerk.) *XIX. Apáczai- napok Nemzetközi Tudományos Konferencia, Gondolkodási struktúrák és kreativitás*. Tanulmánykötet. Győr. 81–89. o.
- Konczosné Szombathelyi M., Waldbuesser, P., Tench, R. (2015) Digital age: Information and communication technologies, tools and trends for communication management. In: Baranyi P. (ed.) *6th IEEE Conference on Cognitive Infocommunications CogInfoCom 2015 Proceedings*. pp. 229–234.
- Nádai J., Garai A. (2014) Applications, smart phones and value assessment: Digital information in academic studies. *European Journal of Sustainable Development*, 3. pp. 159–165.
- PWC: *Sajtószoba_ Veszélyt jelentenek a generációs különbségek a családi vállalkozások átadása szempontjából*. Feltöltés: 2014. 11. 10.; Letöltés: 2015. 01. 19.
http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/athidalni_a_szakadekat.jhtml
- Walker, S. J., Clurman, A. S. (1998) *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*. Harper Collins Publishers, New York
<http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/01/14/gen-x-is-from-mars-gen-y-is-from-venus-a-primer-on-how-to-motivate-a-millennial/>
<https://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z>