

STRESSZ TÉNYEZŐK A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

PÓZNER Beáta

PhD-hallgató, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és
Szervezéstudományi Doktori Iskola
email: pmb18@student.elte.hu
ORCID: 0009-0005-3496-1402

ABSTRACT

STRESS FACTORS AMONG GENERATION Z WORKERS

Generation Z workers (born after 1995) are increasingly challenging managers and HR professionals. They experience difficulties in recruiting, retaining, motivating and managing them. And the relevant literatures have also found that the younger generation as a whole has more difficulty in managing (workplace) stress. Based on a questionnaire survey of 127 employees working in HR or in managerial positions, this study shows how Generation Z employees differ in their experience of certain workplace stressors compared to previous generations. The sample was almost equally split between SMEs, large corporates with less than 500 and more than 500 employees.

The results of the study show that Generation Z is more different from previous age groups in terms of the factors that cause work-related stress, such as lack of pay transparency, lack of career development opportunities and monotony, i.e. activities that are stimulating or seem meaningless. Overall, the medians of all stressors showed a positive divergence in the responses of the respondents.

Keywords: stress, anxiety, Generation Z, GEN Z, expectation, satisfaction, commitment, workplace, employee

Kulcsszavak: stressz, szorongás, Z generáció, GEN Z, elvárás, elégedettség, elkötelezettség, munkahely, munkavállaló

1. Bevezetés

A Z generáció sokkal inkább hajlamos a depresszióra, és a stresszre, mint a korábbi korosztályok¹. A Z generációs fiatalok körében végzett kutatás szerint,

1 Héder-Rima Mária – Dajnoki Krisztina (2020): Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. Marketing és Menedzsment. 54/2. szám. 5–15. old.

közel 50%-uk érzi magát stresszesnek a munkahelyen, a Z-s nők esetén ez az érték 50% felett van².

Más kutatás arról számol be, hogy a pszichológiai szorongás és a munkával való elégedettség jelentős hatással van a Z generáció fluktuációs szándékra³. Sőt a 2022-ben 1205 fős mintán végzett felmérés alapján a Z generációsok 56%-a tervez munkahelyet váltani egy éven belül, a felmondási okok listájának élén a nem kielégítő fizetés, a kiégés, a munka-magánélet egyensúlyának hiánya szerepelnek⁴.

Jelen tanulmány a hazai munkáltatók, HR szakemberek, cégvezetőket körében végzett kérdőíves felmérése alapján azt vizsgálja, hogy milyen munkahelyi tényezők váltanak ki stresszt, feszültséget a Z generációs dolgozókból, illetve mely stresszfaktorok okoznak inkább stresszt a számukra, és mennyivel stresszesebbek az előző generációkhoz képest. Z generáció alatt a tanulmány a 1995-2009 között született korosztályt érti, McCrindle és Wolfinger⁵ tanulmánya alapján.

1.1. A Z generáció és jellemző vonásai

A Z generációs munkavállalók Lassleben 2023-as kutatása⁶ alapján a szórakoztató munkakörnyezetet, a jó csapatléggkört, a támogató kapcsolatokat keresi. Más kutatók szerint a stresszmentes munkakörülményeket, a jó munka-magánélet egyensúlyt (WLB-t), a szakmai fejlődési lehetőséget és a megfelelő bérezést igényli⁷. A HR

-
- 2 Deloitte, (2022): The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-mh-whitepaper.pdf>
 - 3 Rachmatdianto, Ardiansyah – Irvan – Nathan, John – Prasetyaningtyas, Sekar Wulan. (2023): Managing talent in digital marketing industry: The case of Indonesia. 8th International Conference on Business and Industrial Research, ICBIR 2023 – Proceedings, 341–346. old. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
 - 4 Casic, Ana – Panselina, Eri – Lionatos, Gina – Fay, Kayla (2022): GEN Z in the workplace – What matters to young professionals at work – and what turns them off. <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics>
 - 5 McCrindle, Mark – Wolfinger, Emily (2014): The ABC of XYZ: Understanding the global generations, 3rd ed. Sydney: UNSW Press. https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrindle_PDF_pdf
 - 6 Lassleben, Hermann – Hofmann, Lisa (2023): Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? Gender in Management. 38/4. szám. 545–560. old. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
 - 7 Karaivanova, Mariya – Klein, Kristine (2019): The Generation Z in Bulgaria: Challenging conservative organisations. Scholz, C. & Rennig, A. (Ed.) Generations Z in Europe (The changing context of managing people). Emerald Publishing Limited, Leeds. 217–251. old. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191019>

szakemberek pedig úgy látják, hogy a Z-sek elvárásai sokszor irreálisak, főként a bérezés tekintetében⁸.

A férfiak és nők motivációja eltérő. A Z generációs nőket a munkahelyi kapcsolatok, a munka tartalma, alacsony rutinszintje, a sikeres munkavégzés és az elismerés motiválja, addig a Z-s férfiakat inkább a kiegyensúlyozott magánélet, a szabadidő és a stresszmentesség⁹.

A Z generáció igényli, hogy a leendő munkáltatótól reális átfogó képet kapjon a munka tartalmáról, a WLB támogatásról és a szakmai fejlődésről is¹⁰. Az íratlan, egymással szembeni implicit elvárásokat, a pszichológiai szerződés fektetheti le. Ez az elvárásrendszer befolyásolja az új alkalmazottak attitűdjét, érzéseit, viselkedését¹¹ a munkahelyén.

A stresszmentes körülményekhez, a jó WLB, a szakmai és karrier lehetőségek biztosítása valamint a támogató kapcsolatok szükségesek, a megfelelő bérezés pedig elvárás.

1.2. A munkahelyi stressz és a stresszfaktorok

A stressz a jelenkor egyik legsúlyosabb betegsége, amely nem csak a dolgozóknak okoz komoly problémákat; hanem a szervezeteknek is, mert a beteg dolgozónak csökken a teljesítménye, és a munkából való kiesése is veszteséget generál¹². A Z generációsok stressztényezőinek vizsgálatára több kutatás is összpontosít, így a bérezés, a karrier, a monoton munka, a szerepstressz, a munkatempó, a WLB, a rugalmasság, a személyes kapcsolatok, a kultúra is stressz forrása lehet. Nézzük őket sorban.

Már korábbi kutatások is igazolták, hogy a megfelelő bérezésnek van a legnagyobb hatása az elégedetlenségre (Lee et al., 2006). Újabb kutatások szerint a legsúlyosabb HR problémák egyike a pályakezdő magas bérigénye, mely az új és

8 Pózner Beáta – Kozák Anita (2024): Aktualitás HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. Új Munkaügyi Szemle. Korai hozzáférés

9 Lašáková, Anna – Vojteková, Monika, – Procházková, Lenka (2023): What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. Journal of Business Economics and Management. 24/4. szám. 771–796. old. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>

10 Chillakuri, Bharat (2020b). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management. 33/7. szám. 1277–1296. old. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

11 Sherman, Ultan P. – Morley, Michael J. (2015): On the formation of the psychological contract: A Schema Theory Perspective. Group & Organization Management. 40/2. szám. 160–192. old. <https://doi.org/10.1177/1059601115574944>

12 Haffner Orsolya – Bárdos György (2019): A stressz megjelenési formái állásinterjún és a munkahelyen. Tudásmenedzsment. 20/1. szám. 42–46. old.

meglévő kollégák között bérfeszültséget szül¹³. Ez a korcsoport a munkával és a karrierrel szemben is magas elvárásokat támaszt. A karrier mára az önmegvalósítás eszközévé vált¹⁴. Ha a Z-s munkavállaló választhat egy jól fizető, de unalmas munka és egy érdekes, kevésbé jól fizető állás között, akkor valószínűleg az utóbbit választja¹⁵. Popaitoon 2022-es vizsgálata igazolta, hogy a feladat monotonitása a maradási szándékot csökkenti.

A szerepstressz és a többértelműség is hatással van a munkavállalói fluktuációra¹⁶, így a munkakörök tisztázása, a szerepek egyértelmű meghatározása jó hatással lehet a stressz csökkentésére, segítve az alkalmazottak megtartását. A munkatempó a túl kevés vagy túl sok feladat is stressz forrása lehet körükben. Nemzetközi felmérések szerint a Z generációsok 46%-a érzi magát kiégettnek a munka intenzitása és követelményei miatt¹⁷.

A munka és magánélet közötti kapcsolat, hatással van az egészségre, a stressz mértékére, az életminőségre, a szervezeti teljesítményre¹⁸. A munkaerőpiacon jelenlévő legfiatalabb generáció részéről fogalmazódik meg legerőteljesebben a munka és a magánélet szétválasztásának, egyensúlyának igénye¹⁹. A WLB hiánya költséget jelent a termelékenységvesztés, a hiányzás, a fluktuáció, az egészségügyi költségek által²⁰.

13 Pózner – Kozák (2024)

14 Thuma Orsolya (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: Korkép. XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest. 212–232. old. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10>

15 Pállfy Zsuzsanna 2020: A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr, Széchenyi István Egyetem, Győr. 116–124. old. https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf

16 Alblihed, Mohammed – Alzghaibi, Haitham (2022): The impact of job stress, role ambiguity and Work–Life imbalance on turnover intention during COVID-19: A case study of frontline health workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Resourch and Public Health*. 19/20: 13132. szám. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013132>

17 Deloitte (2022)

18 Wallace, Claire – Pichler, Florian – Hayes, Bernadette (2007): First european quality of life Survey: Quality of work and life satisfaction; Office for official publications in the european communities.

19 Scholz, Christian 2014: Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. John Wiley & Sons. 220. old.

20 Allen, Tammy D. – Johnson Ryan C. – Kiburz Kaitlin M. – Shockley Kristen M. (2013): Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*. 66/2. szám. 345–376. old. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>

A munkaértékek között, a munkakörnyezet kényelmi jellemzői mellett a rugalmas munkaidőre vonatkozó elvárások is megjelennek a Z-s munkavállalóknál²¹. A munka rugalmassága azért fontos, mert az elégedettségen keresztül közvetve hat a fluktuációs szándékra²², az elkötelezettség ennek köszönhetően nőhet a legnagyobb mértékben²³.

Z generációt a személyes kapcsolatok iránti vágy jellemzi²⁴. Azonban figyelembe kell venni, hogy a Z generációsok 61%-a arról nyilatkozik, hogy tapasztalt már zaklatást, vagy mikroagressziót munkahelyén²⁵. A virtuális munkavégzés sok esetben a kulturális sokszínűséggel, a megváltozott interperszonális kapcsolatokkal, a kontrol és bizalom új egyensúlyával jár együtt²⁶, amely további kihívást jelenthet a Z generációs munkavállalóknak.

A tanulmány igyekezett a szakirodalmak alapján összegyűjteni a stresszfaktorokat, hogy megvizsgálta melyek vannak nagyobb hatással a Z-s munkavállalókra.

2. Anyag és módszertan

A HR területen, vagy vezető pozícióban dolgozók által kitöltött kérdőív a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A 127 válaszadó közül 31% felső, 38% közép- vagy alsó szintű vezetők, további 10% HR vezetőként, 9%-uk nem vezető beosztású HR szakemberként dolgozott, és 12% pedig cégtulajdonos volt.

Közel azonos arányban került a mintába KKV (35 db), 500 fő alatti (46 db) és 500 fő feletti nagyvállalat (46 db). A felmérésben részt vett vállalkozások 90%-a

-
- 21 Pataki–Bittó Fruzsina – Kapusy Kata (2021): Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*. 23/3. Szám. 151– 169. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
 - 22 Berber, Nemanja – Gašić, Dimitrije – Katić, Ivana – Borocki, Jelena (2022): The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*. 14/8. szám. 1–14. old. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
 - 23 Jung, Hyo-Sun – Yoon, Hye-Hyun (2021): Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*. 13/16. szám. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
 - 24 Becker, Karin L. (2022): We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review*. 45/5. szám 684–699. old. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0052>
 - 25 Deloitte, (2023): 2023 Gen Z and Millennial Survey <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>
 - 26 Hoffmann Piroska – Baracska, Zoltán (2020): Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3/2. szám, 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>

a versenyszférában tevékenykedik, 7%-uk a közsférához tartozik, 3%-uk pedig non-profit szervezet.

A kérdőív 2023. április vége és június eleje volt elérhető. A megkérdezettek elérhetőségi alapon kerültek a mintába, a mintavétel kényelmi volt. A kérdőíves megkérdezéshez a mérőeszköz a vonatkozó szakirodalom alapján lett összeállítva. A megkérdezés online formában történt. Az adatok a leíró statisztikai eszközök segítségével kerültek elemzésre.

3. Eredmények

A kérdőív rákérdezett arra, hogyan látja a munkáltató a Z generációt, általánosságban milyen mértékben tér el a stressz és a monotonitás tűrésük, illetve mennyivel jobban, vagy kevésbé terhelhetőek, és vajon depresszióra hajlamosabbak-e a korábbi generációkhoz viszonyítva.

Amennyiben eltérést tapasztaltak a munkavégzés szempontjából, annak mértéké a következők szerint jelölhették: -3: jelentős az eltérés negatív irányba, a Z generációs dolgozók sokkal rosszabbak, mint az előző generációk tagjai; 0: nincs eltérés; +3: jelentős az eltérés pozitív irányba, a Z generációs dolgozók sokkal jobbak, mint az előző generációk tagjai.

A Z generáció stressztűrése (1. ábra) az előző generációk dolgozóihoz képest negatív eltérést mutat, vagyis a megkérdezettek 65%-a szerint a stresszt rosszabbul tűrik, a megkérdezettek 20%-a nem érez különbséget. Monotonitás tűrés közel 80% szerint kevésbé jellemző a Z-sekre. A többi válaszadó nem látott különbséget, vagy éppen ellenkezőleg látja adott kérdésben a Z generációs dolgozókat.

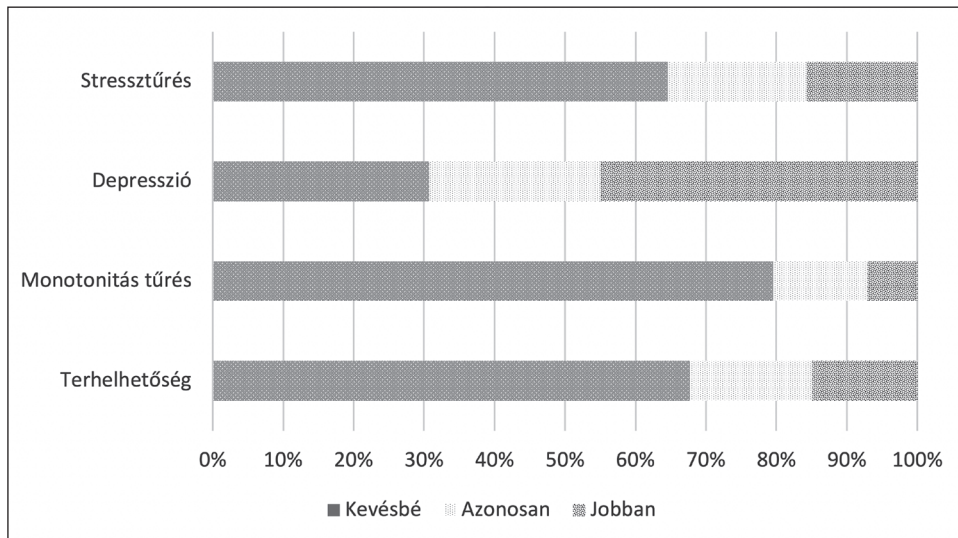
Kevésbé terhelhetőnek (68%) ítélik meg. Depresszió kapcsán megoszlanak a vélemények, mindössze 45% gondolta úgy, hogy depresszió jellemzőbb rájuk, mint az előző korosztályoknál tapasztalják, 24% azonosnak ítélte meg.

Stresszfaktorok

A munkahelyi stresszt kiváltó konkrét okok kutatása kapcsán több tényező került felsorolásra. A válaszadó HR szakemberek, vezetők meglátásuk szerintettek különbséget a Z generációs dolgozók és a korábbi korcsoportok között azok súlyosságában.

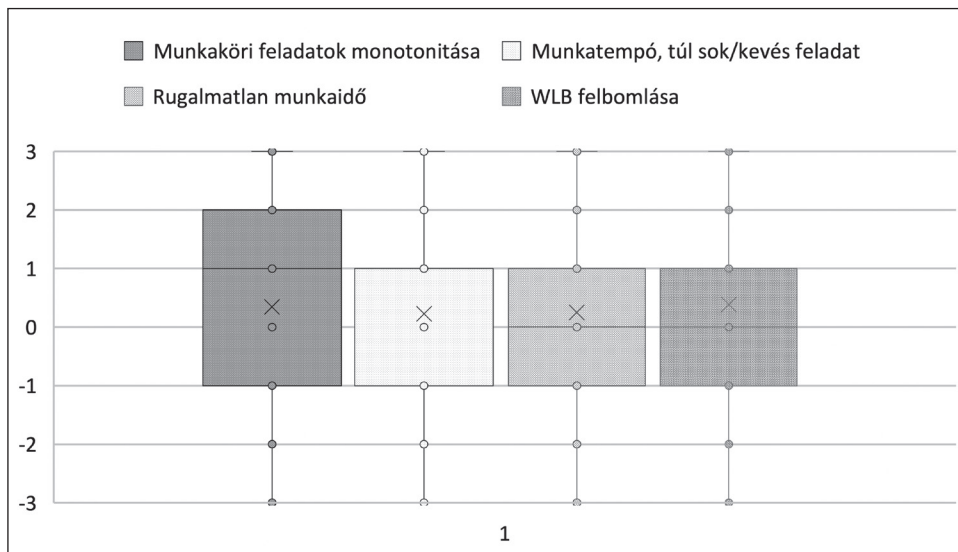
Amennyiben eltérést tapasztaltak a stresszt okozó tényező hatásában pozitív (erősebb) vagy negatív (gyengébb) irányba, úgy -3 és +3 között értékelhették.

1. ábra: A Z generáció érintettsége az előző generációktól az egyes munkahelyi jellemzői tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés

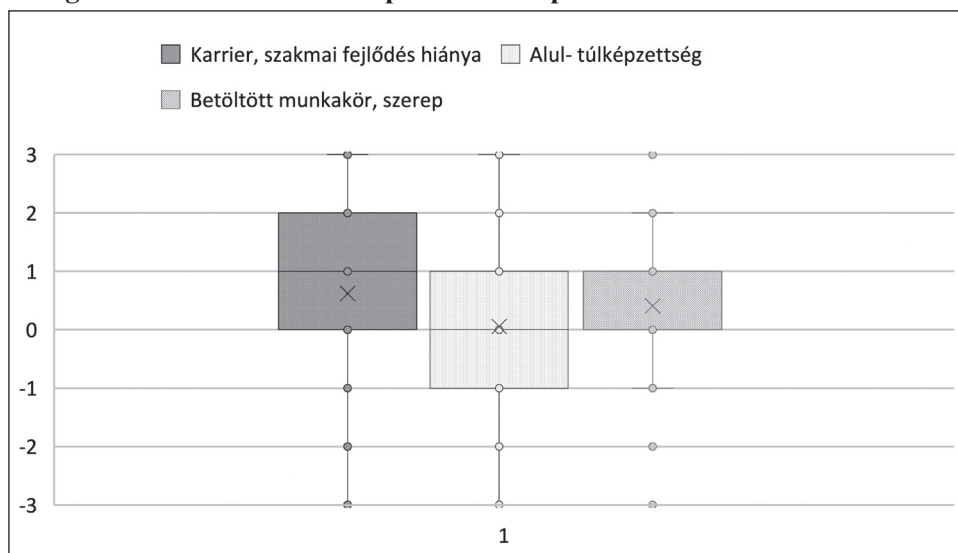
2. ábra: Munkahelyi stresszt kiváltó tényezők súlyossága a Z generációs dolgozókra a korábbi korcsoportokhoz képest - munkafeladatok tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés

A 2. ábrán a munkafeladatokhoz kötődő stresszfactorok kerültek bemutatásra. A munkaköri feladatok monotonitása (ingerszegény, vagy értelmetlennek tűnő tevékenység) a válaszadók 56%-a szerint jobban okoz stresszt, 7% szerint azonos hatással van a Z generációra. A munkatempó, a túl sok, vagy túl kevés feladat a szakemberek, vezetők több mint fele (51%) szerint súlyosabb (13%-uk szerint azonosan), és a rugalmatlan munkaidő - vagyis a kötött, kiszámíthatatlan, rosszul beosztott munkaórák száma - is közel 50%-uk szerint inkább stresszt okozó tényező. Bár az interkvartilis terjedelme utóbbi három tényezőnél azonos, a medián alapján összességében a WLB (work-life balance) vagyis a munka és a magánélet egyensúlyának felborulása tekintetében tér el leginkább a korábbi generációktól.

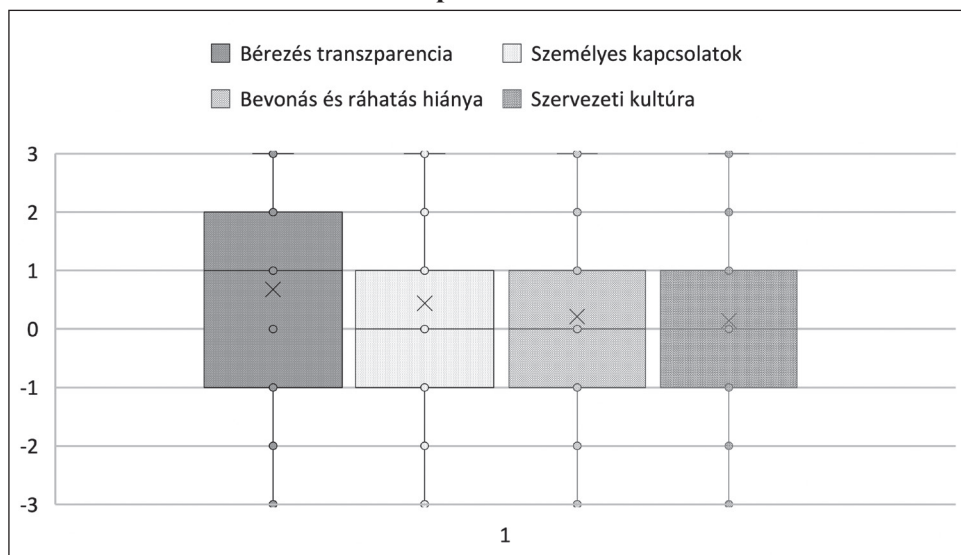
3. ábra: Munkahelyi stresszt kiváltó tényezők súlyossága a Z generációs dolgozókra a korábbi korcsoportokhoz képest - munkakörök tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés

A munkakörök tekintetében (3. ábra) a Z generációt a karrier, szakmai fejlődés hiánya (bizonytalan munkahelyi kilátások, előrejutás lehetőség hiánya) jobban foglalkoztatja, mert a megkérdezettek 60%-a szerint erősebb stresszfactor (medián alapján a második a 11 faktor közül), mint az idősebb munkavállalóknál tapasztalják. Az alul- illetve túlképzettség tekintetében nem mutatnak érdemi eltérést. A Betöltött munkakör, szerepegyértelműség, vagyis a tisztázatlan, rendezetlen munkakört 51% erősebb stresszt okozó tényezőnek tartja 24%-uk pedig úgy látja, hogy nem mutatnak eltérést.

4. ábra: Munkahelyi stresszt kiváltó tényezők súlyossága a Z generációs dolgozókra a korábbi korcsoportokhoz képest - szervezeti szintű tényezőkkel kapcsolatban



Forrás: Saját szerkesztés

Z generációra a 11 stresszt okozó tényezők közül a medián és a pozitív válaszok alapján (61%) is leginkább a bérezési transzparencia, vagyis az átláthatatlan, igazságtalan bérezés van a leginkább súlyos hatással (4. ábra). A személyes kapcsolatok (nem megfelelő vezetés, vezetői támogatás hiánya, rossz viszony a kollégákkal, elszigeteltség, megfélemlítés, erőszak) medián alapján a harmadik helyen az összes faktor között, valamint a bevonás és ráhatás hiánya (döntéshozatalból való kirekesztettség, vagy ráhatás hiánya a munkafolyamatokra, munkatempóra, munkaidőre, módszerekre és munkahelyi környezetre) is közel 50% szerint súlyosabban érinti a Z generációs dolgozókat, mint a korábbi generációkat. A többi válaszadó nem látott különbséget, vagy adott kérdésben éppen ellenkezőleg ítélte meg a Z generációs dolgozókat. A medián minden vizsgált stresszfaktor esetén pozitív eltérést mutatott.

4. Következtetések és javaslatok

A Z generációsok a stresszt összességében is sokkal nehezebben viselik, ezért várhatóan a munkahelyi stresszfaktorokra másként reagálnak, hatványozottan jelentkezhetnek náluk a stressz elkerülésére kialakult válaszreakciók, a betegsabság, hiányzás, romló munkateljesítmény.

Jelen tanulmány eredményei alapján a bérezési transzparencia, vagyis az átláthatatlan, vagy igazságtalan bérezés, a karrierfejlesztési lehetőség (bizonytalan

munkahelyi kilátások, előrejutási lehetőség) hiánya és személyes kapcsolatok (nem megfelelő vezetés, vezetői támogatás hiánya, rossz viszony a kollégákkal, elszigeteltség, megfélemlítés, erőszak) azok a munkahelyi stressz okozó tényezők, melyekben a legnagyobb eltérést mutatják a Z-sek az előző generációkhoz képest.

A szakirodalmak szerint a Z generáció irreális elvárásokat támaszt, a munkáltatóval szemben. A pénz sokkal fontosabb számukra, a karriervágy pedig jellemzőbb rájuk, mint ahogy az előző generációknál megfigyelhető volt. A munka értelme és változatossága, a szakmai fejlődés biztosítása például keresztirányú képzésekkel, és az egyértelmű karrierutak is segíthetik a fiatal tehetségeket megtartani²⁷. A bérezés átláthatósága azonban komoly probléma. A magas bérigényeket generálhatták a nyilvánosan elérhető salary guide felmérések, azonban az 2023/970 új Uniósi irányelv²⁸ már a bérsávok közzétételére kötelezi a munkaadókat az állás hirdetésekben három éven belül, amelynek hatásaira fel kell készülnie a vállalatoknak.

A stresszel való megküzdés képességét szolgálja a szociális készségek fejlesztése is, mely növeli a munkavállaló önbecsülését, autonómiáját, csökkenti a szorongás, a depresszió és frusztráció érzését²⁹. A támogató vezető, a kellemes munkahelyi légkör, a modern, szórakoztató környezet is segíti az elköteleződésük³⁰.

A WLB biztosítása a Z generációs munkavállalók esetén úgy tűnik már elvárássá vált. A rugalmas munkaidő-beosztás, a négynapos munkahét, a részmunkaidős állások kialakítását, a munkamegosztási (job-sharing) lehetőség, a részmunkaidőben foglalkoztatottak számára is karrierlehetőség biztosítása, olyan kezdeményezések, melyek lehetővé tehetik a munkavállalók számára a munka-magánélet jobb összehangolását.

A Z generációs munkavállalók a terhelhetőség, és monotonitástűrésben gyengébbek az idősebb munkavállalókhoz képest. A munkaköri rotáció, a mentoring

27 Kozák Anita (2023): A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. Marketing & Menedzsment, 56/4 szám, 5–14. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>.

28 Az Európai Parlament és a Tanács (2024. május 07.). DIRECTIVE (EU) 2023/970 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>

29 Johnson, David W. – Johnson, Roger T. (2015): Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning. In. Better: Evidence-based Education.

30 Kozák Anita (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. Magyar Tudomány. 180/9 szám, 1376–1385. old. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>

programok³¹ például segíthetik ezen stressz tényezők kiiktatását. A vezetői támogatás mérsékelheti a teljesítetlen elvárások és az unalmas munka negatív hatását³².

Az elvárásokat mindkét oldalról tisztázni szükséges, hogy a pszichológiai szerződés betartható legyen. A stresszfaktorok redukálásának többszörös pozitív hatásai lehetnek a munkahelyek számára, hiszen, ha a stressz csökken:

- nőhet az munkavállalói elégedettség
- erősödhet a szervezeti elkötelezettség
- csökkenhet a hiányzásokból, betegségekből adódó költségek
- csökkenhet a fluktuáció és a munkaerőváltás költségek
- javulhat a hatékonyság, a teljesítmény és az eredményesség
- javulhat a szervezetről alkotott kép, emelve a cég presztízsét

A stresszfaktorok hatékony kezelése elkerülhetetlen ahhoz, hogy a stresszre érzékenyebb Z generációs munkavállalók elégedetté és hosszabb távon elkötelezetté váljanak, elkerülve a tehetségek elvesztését és az ezzel járó költséges fluktuációt.

31 Kozák Anita – Krajcsák Zoltán (2018): Retaining the Rookie – Role Clarification through Mentorship. *Human Systems Management*. 37/1 szám. 95–103. old. <https://doi.org/10.3233/HSM-17108>

32 Chillakuri, Bharat (2020a). Examining the role of supervisor support on Generation Z's intention to quit. *American Business Review*. 23/2. szám. 408–430. old. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

Könyvek és tanulmányok

- Alblihed, Mohammed – Alzghaibi, Haitham (2022):** The impact of job stress, role ambiguity and Work–Life imbalance on turnover intention during COVID-19: A case study of frontline health workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Resourch and Public Health*. 19/20: 13132. szám. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013132>
- Allen, Tammy D. – Johnson Ryan C. – Kiburz Kaitlin M. – Shockley Kristen M. (2013):** Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*. 66/2. szám. 345–376. old. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Becker, Karin L. (2022):** We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid–19 on Gen Z’s work and employment outcomes. *Management Research Review*. 45/5. szám 684–699. old. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0052>
- Berber, Nemanja – Gašić, Dimitrije – Katić, Ivana – Borocki, Jelena (2022):** The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*. 14/8. szám. 1–14. old. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Chillakuri, Bharat (2020a):** Examining the role of supervisor support on Generation Z’s intention to quit. *American Business Review*. 23/2. szám. 408–430. old. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
- Chillakuri, Bharat (2020b):** Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 33/7. szám. 1277–1296. old. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Haffner Orsolya – Bárdos György (2019):** A stressz megjelenési formái állásinterjún és a munkahelyen. *Tudásmenedzsment*. 20/1. szám. 42–46. old.
- Héder-Rima Mária – Dajnoki Krisztina (2020):** Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing és Menedzsment*. 54/2. szám. 5–15. old.
- Hoffmann Piroska – Baracska, Zoltán (2020):** Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3/2. szám, 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
- Johnson, David W. – Johnson, Roger T. (2015):** Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning. In. *Better: Evidence-based Education*.
- Jung, Hyo-Sun – Yoon, Hye-Hyun (2021):** Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*. 13/16. szám. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Karaivanova, Mariya – Klein, Kristine (2019):** The Generation Z in Bulgaria: Challenging conservative organisations. Scholz, C. & Rennig, A. (Ed.) *Generations Z in Europe (The changing context of managing people)*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 217–251. old. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191019>
- Kozák Anita (2019):** Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeire

- nyeinek tükrében. Magyar Tudomány. 180/9 szám, 1376–1385. old. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>
- Kozák Anita (2023):** A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. Marketing & Menedzsment, 56/4 szám, 5–14. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>.
- Kozák Anita – Krajcsák Zoltán (2018):** Retaining the Rookie – Role Clarification through Mentorship. Human Systems Management. 37/1 szám. 95–103. old. <https://doi.org/10.3233/HSM-17108>
- Lašáková, Anna – Vojteková, Monika – Procházková, Lenka (2023):** What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. Journal of Business Economics and Management. 24/4. szám. 771–796. old. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Lassleben, Hermann – Hofmann, Lisa (2023):** Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? Gender in Management. 38/4. szám. 545–560. old. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- McCrindle, Mark – Wolfinger, Emily (2014):** The ABC of XYZ: Understanding the global generations, 3rd ed. Sydney: UNSW Press. https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrindle_PDF_pdf
- Pataki-Bittó Fruzsina – Kapusy Kata (2021):** Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. Journal of Corporate Real Estate. 23/3. szám. 151–169. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Pállfy Zsuzsanna 2020:** A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr, Széchenyi István Egyetem, Győr. 116–124. old. https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf
- Pózner Beáta – Kozák Anita (2024):** Aktualitás HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. Új Munkaügyi Szemle. Korai hozzáférés
- Popaitoon Patchara (2022):** Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. Sustainability. 14/6:3626. szám. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Rachmatdianto, Ardiansyah – Irvan – Nathan, John – Prasetyaningtyas, Sekar Wulan (2023):** Managing talent in digital marketing industry: The case of Indonesia. 8th International Conference on Business and Industrial Research, ICBIR 2023 – Proceedings, 341–346. old. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
- Scholz, Christian 2014:** Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. John Wiley & Sons. 220. old.
- Sherman, Ultan P. – Morley, Michael J. (2015):** On the formation of the psychological contract: A Schema Theory Perspective. Group & Organization Management. 40/2. szám. 160–192. old. <https://doi.org/10.1177/1059601115574944>
- Thuma Orsolya (2016):** Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: Korkép. XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest. 212–232. old. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10>

Internetes források

Az Európai Parlament és a Tanács (2024. május 07.): DIRECTIVE (EU) 2023/970 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>

Casic, Ana – Panselina, Eri – Lionatos, Gina – Fay, Kayla (2022): GEN Z in the workplace – What matters to young professionals at work – and what turns them off. <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics>

Deloitte, (2022): The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-mh-whitepaper.pdf>

Deloitte, (2023): 2023 Gen Z and Millennial Survey <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

Wallace, Claire – Pichler, Florian – Hayes, Bernadette (2007): First european quality of life Survey: Quality of work and life satisfaction; Office for official publications in the european communities. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/quality-of-life/first-european-quality-of-life-survey-quality-of-work-and-life-satisfaction>