

Dr. habil. LAZÁNYI Kornélia
 habilitált egyetemi docens
 Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
 associate professor
 Óbuda University Keleti Faculty of Business And Management, Budapest, Hungary
 lazanyi.kornelia@kgk.uni-obuda.hu

A BIZALOM HATÁSA A MUNKAERŐ-PIACI HELYZETRE*

TRUST AND ITS EFFECTS ON THE LABOUR MARKET

ABSTRACT

Trust is an interpersonal phenomenon, which is hard to capture since it has various definitions across disciplines. In present paper trust is analysed as a social phenomenon that determines the functioning of societies and the embedded organisations. After a short review of international research data and the relevant results of the European Social Survey (2017) the preliminary data of a research financed through the New National Excellency Program are presented. According to the findings of the research, the members of the Z generation are even less trusting than their older peers are; which is an important fact, since they have other motivators than the members of X and Y generation had. As the results indicate, organisations and mainly superiors need to adapt to the expectations of the new generation on the labour market. Trust is a central notion of this change. Leaders should transform their style to meet the requirements of a trusting organisational culture. By doing so, they will not only reap the benefits of interpersonal trust, such as creativity, innovativeness, increased efficiency and commitment, but can create a comparative advantage for their companies on the labour market.

Kulcsszavak: X generáció, Y generáció, Z generáció, munkaerőpiac

Keywords: X generation, Z-generation, Y-generation, labour market

1. Bevezetés

A bizalom két ember relációja, mely a bizonytalan helyzetekre adott válasz egyik gyakori interperszonális megjelenési formája. A bizalom azonban nem csupán egyéni, de szervezeti, sőt társadalmi szinten is megfigyelhető. Hatására a szervezeti folyamatok konfliktusmentesebbé válnak, megerősödik a munkavállalók elköteleződése, és a csoporthoz tartozás érzése. A bizalom mindezekén túl minden nemzeti kultúrában más és más szintű, illetve más alapokon nyugszik. A magyar kultúra köztudottan bizalmatlan. Ennek nem csak az egyének szintjén érezhető a hatása, de megmutatkozik a munkaerőpiaci trendekben is. A munkahelyválasztás, a és a munkahelyváltás motivációit, valamint a vállalkozói lét vonzó voltát is erősen befolyásolja. Ennek megfelelően kihatással van a szervezeti emberi erőforrás menedzsment gyakorlatára is.

Jelen tanulmány célja a jelenség nemzetközi szakirodalom tükrében történő vizsgálata mellett egy – munkatapasztalattal rendelkező felsőoktatási hallgatók körében végzett – kérdőíves kutatás eredményeinek ismertetése, melyek segítségével a bizalom szerepének fontosságára igyekszem felhívni a figyelmet.



* A cikkben bemutatott kutatás az Új Nemzeti Kiválóság Program keretében valósult meg.

2. A bizalom

A bizalom társas jelenség. Minden emberi kapcsolat meghatározó építőköve. Definíciója ennek megfelelően sokrétű és a mai napig nincs konszenzus arra vonatkozóan, hogy mit is jelent pontosan a bizalom, illetve milyen viselkedések társulnak hozzá.¹ A definíciók sokszínűségét tovább fokozza, hogy számos tudományos diszciplína használja a bizalmat más-más jelenségek magyarázó változóiként.

A közgazdaságtudomány szempontjából a bizalom egy olyan interperszonális reláció, ahol az egyik fél, felvállalva a másik fél jövőbeni cselekedeteivel együtt járó kockázatokat, jóhiszeműen cselekszik, és a cselekedeteinek ellentételezéseiként a másik fél megfelelő jövőbeni viselkedését tekinti. Ebben az értelemben a bizalom olyan egyéni elvárás, amely egy adott esemény kívánatos kimenetelére vonatkozik, és amelynek viselkedési vonzata van.

A pszichológiában a bizalom olyan személyközi kapcsolat, melynek központi eleme a sebezhetőség, és annak kölcsönös elfogadása. A közgazdasági definíció analógiájára a másik fél ismeretlen (potenciálisan akár kárt is okozó) általunk kontrollálhatatlan viselkedésével kapcsolatos reláció a bizalom.² Erikson³ (1959) emellett arra is felhívja a figyelmet, hogy a bizalom egy kora gyermekkorban kialakuló személyiségjellemző, amely a későbbi életkorokban már nem/alig változik.

A szociológiában a bizalom már nem csupán interperszonális, hanem egy szélesebb körben is jól értelmezhető társas jelenség, melynek célja az etikus viselkedés, a morális elvek szem előtt tartásának biztosítása. A gondolatot tovább fejlesztve, Fukuyama⁴ (1995) bizalmat a társas együttműködés alapjának, és így a társadalmi tőke előfeltételének, illetve legfőbb komponensének tekinti.

A bizalom több nyelven is egybe esik a magyar hit kifejezéssel (latin – fides, angol – faith, francia – foi). Kézenfekvő tehát, hogy a teológia is megalkotta a maga bizalom értelmezését, melyben a hittal kérni nem más, mint a bizalommal kérni (Jakab 1,6), azaz annak reményében kérni valamit, hogy a kérésünk meghallgatásra talál, és amit kérünk, azt megkapjuk.

A fent bemutatott definíciók egységes jellemzője, hogy az egyén viselkedése egy másik személytől remélt pozitív viselkedés függvényében alakul. A bizalom jelensége egy interdependens viszonyra utal. A bizalomnak ugyanis csak akkor van jelentősége, ha a bizalmat adó (trustor) viselkedése a másik fél (trustee) jövőbeni viselkedésétől függ, és viselkedésével ezt a jövőbeni viselkedést igyekszik kiprovokálni.

A bizalom – definíciós sokszínűségével párhuzamosan – számos oldalról megközelíthető. Egyesek szerint⁵ a bizalom racionális választás eredménye. Múltbeli tapasztalatokon alapul és az egyén tudatos választása a helyzetben rejlő bizonytalanságok csökkentésére.⁶

Mások szerint a bizalom inkább morális jelenség, és a bennfoglaló társas, társadalmi rend érték és normarendszerében gyökerezik.^{7,8} Ebből a szempontból a bizalom normatív elköteleződésnek is tekinthető.

Jelen tanulmány célja, hogy megmutassa, a bizalom, mint jelenség milyen hatással van a munkaerő piacra, és hogyan lehet a bizalom tudatos megteremtésével javítani a munkaadók és munkavállalók helyzetét.

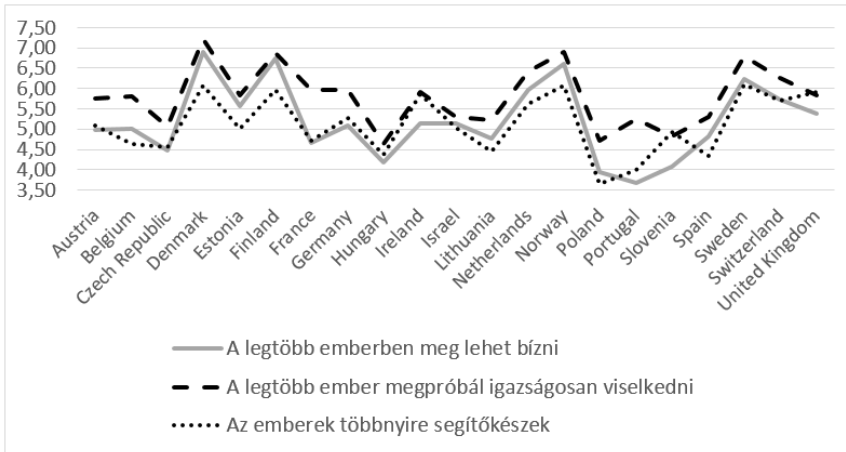
3. Bizalom Magyarországon

A magyarok alapvetően bizalmatlanok. A korábban már bemutatott European Social Survey (2017) nemzetközi adatainak tükrében kijelenthető, hogy a magyar kultúra Európában a három legbizalmatlanabb kultúra közé tartozik. Ez a bizalmatlanság egyrészt személyes jellemző (diszpozíciós bizalom), másrészt azonban a személyes tapasztalatok következménye, és mint

ilyen a nemzeti kultúra és a társas viszonyok függvénye (történeti bizalom).⁹ Egy bizalmatlan kultúrában a kora gyermekkori szocializáció az, amely a bizalmatlanságot átörökíti az új generáció tagjaiba.¹⁰ Ilyen szempontból tehát a tanult bizalmatlanság – a gyermekkorban tanultak révén – beépül a diszpozíciós bizalomba, és az egyének sajátjává válik.¹¹

A társadalmi bizalom szintjét vizsgáló kérdésekre adott válaszok megoszlását az 1. ábra tartalmazza.

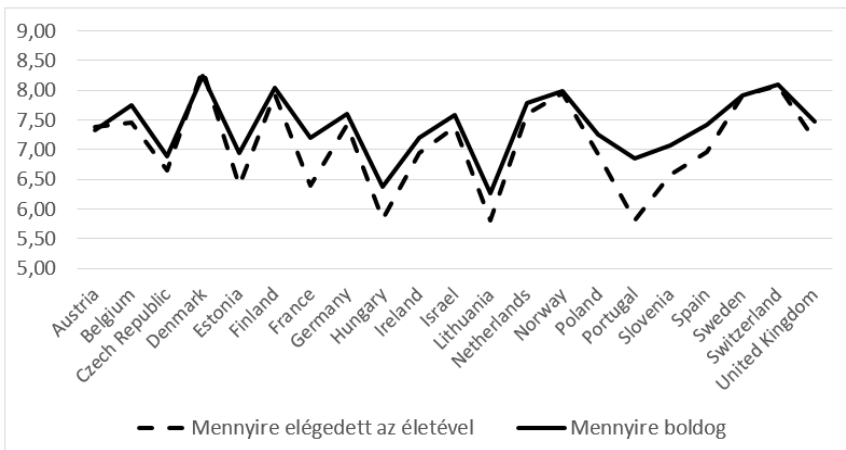
1. ábra: Az emberekbe vetett bizalom szintje az ESS adatok tükrében
Graph 1.: Interpersonal trust based on the data from the European Social Survey



Forrás: Saját kutatás az ESS (2017) adatainak felhasználásával

A bizalom, illetve annak hiánya, azonban számos társadalmi szintű következménnyel jár. A bizalmatlan kultúrákban élő emberek átlagos társas támogatottsága alacsony (Fukuyama, 1995) és önmagukkal és az élettel való elégedettségük is elmarad a magasabb bizalmi szinttel jellemezhető kultúrák tagjaiénál. A European Social Survey adatainak tanúsága szerint a különböző országok válaszadójának (10 fokos skálán mért) élettel való elégedettségi és boldogsági szintje együtt mozog a bizalmi szinttel. Az országonkénti értékeket a 2. ábra mutatja.

2. ábra: Az élettel való elégedettség az ESS adatok tükrében
Graph 2.: Satisfaction with life based on the data from the European Social Survey



Forrás: Saját kutatás az ESS (2017) adatainak felhasználásával

A bizalom ugyan kulturálisan is meghatározott, egyes generációkra más-más bizalmi szint jellemző.¹² A GEN HoRizont 2014 kutatás eredményei felhívják arra figyelmet, hogy a Z generáció a korábbi generációknál is bizalmatlanabb.

4. Bizalom a szervezetek életében

A bizalom azonban a bevezetőben bemutatott definíciós sokszínűségének megfelelően számos diszciplínában értelmezhető; és minden diszciplína más-más szempontból vizsgálja azt. A közgazdaságtan diszciplínája például az egyének közötti bizalom szervezeti következményeire fordít figyelmet.

A szervezeti kultúra és a bizalmi kapcsolatok ötvözésével létrehozta a bizalmi kultúra fogalmát, melynek jellemzője a Hofstede-i¹³ (1983) nemzeti kultúra dimenziókkal leírva a kis hatalmi távolság a bizonytalanság tűrés és a jövő orientáció. A bizalmi kultúra tehát egy olyan szervezeti normarendszer, ahol a beosztottak bátran elmondhatják véleményüket, javaslataikat feletteseiknek, illetve ahol a felettesek a beosztottak életét érintő döntésekben kikérik az alacsonyabb hierarchikus szinten állók véleményét és bevonják őket a döntésekbe. A támogató vezetői hozzáállás következtében a munkavállalók kreatíva(bba)n állnak hozzá a mindennapi feladatok megoldásának. Bátran keresnek és próbálnak ki új megoldásokat, és osztják meg (akár sikertelen kísérleteikkel kapcsolatos) tapasztalataikat másokkal. A szervezeti tagok viselkedése jövőorientált. Képesek a közösen meghatározott szervezeti célokért együttes erőfeszítést tenni, és nem a rövid távú egyéni haszon, hanem a hosszú távú eredményesség a tevékenységük célja.

A bizalmi kultúrával kapcsolatosan számos kutatás született. A kutatások szignifikáns pozitív relációt tártak fel a szervezeti tagok bizalmi kapcsolata és a szervezet számos jellemzője között, mint:

- Motiváció,¹⁴
- Elköteleződés,^{15, 16}
- Munkahelyi életminőség,¹⁷
- Tudásmegosztási hajlandóság,^{18, 19}
- Innovációs hajlandóság,²⁰
- Külső érintettekkel való viszony,^{21, 22}
- Változás kezelése,²³
- Kreatív energiák,²⁴
- Költséghatékonyság és eredményesség,²⁵
- Munkától való elidegenedés veszélyének csökkenése.²⁶
- Bürokratikus szabályozók szükségtelenné válása,²⁷
- Hatalmi, politikai játszmák csökkenése.²⁸

A bizalom – ahogy azt a fenti szakirodalmi források is jelzik – nem csupán interperszonális relációkat befolyásol pozitívan, de az egyénnel kapcsolatos pszichológiai jellemzőkre is jó hatással van. Növeli a munkakedvet, a szervezet iránti elkötelezettséget, a valahova tartozás érzetét, és ezáltal mentesíti a vezetőket és a szervezetet a kontroll és a büntetés gyakorlata alól.

A bizalom, illetve bizalmatlanság megértését segíti Sako²⁹ (2000) szervezeti bizalom tipológiája, amelyben három típusú bizalmat különböztet meg.

- szerződéses bizalom,
- szaktudásba vetett bizalom,
- jóhiszemű bizalom (goodwill).

Ezen bizalmi formák különböző kombinációi más-más egyéni, illetve szervezeti viselkedést indukálnak. A szerződéses bizalom esetén a szerződés nem kontroll eszköz (tehát nem a bizalom hiányát jelzi), hanem annak kereteit rögzíti. A szerződéses bizalom esetében a felek abban bíznak, hogy a közösen rögzített premisszák mellett a közösen rögzített szerződéses kimenetek fognak bekövetkezni.

A szaktudásba vetett hit ettől a megközelítéstől radikálisan különbözik. Szervezeti relációban ez azt jelenti, hogy egy adott pozíció betöltőjéről feltételezzük, hogy képes a pozícióhoz tartozó feladatokat magas színvonalon ellátni, ezért megbízunk a munkavégzésében/tanácsaiban. A szaktudásba vetett bizalom azonban szervezeti szinten is megjelenhet, ez a márkák fő alkotóelemévé válhat, ha a fogyasztók megbízhatnak abban, hogy egy adott vállalat adott termékkel kapcsolatos szaktudása megfelelő.

A goodwill bizalom szintén igen gyakran képezi a vállalati brand alkotórészét. Ez esetben azonban nem szakismeretet, hozzáértést feltételezünk a másik félről, hanem egy sokkal általánosabb – a bizalom morális felfogását visszatükröző – fair magatartást.

A bizalom pozitív szervezeti kimeneteit a European Social Survey adatai is alátámasztják.³⁰ 1695 válaszadó alapján az 1. táblázatban jelzett szervezeti változók esetében volt kimutatható szignifikáns különbség a más emberekben megbízó és meg nem bízó emberek viselkedésében. A bizalom jelenségét ugyan a vizsgálat egy bináris skálán mérte, így a válaszadók vagy bizalmatlanok, vagy másokban megbízók csoportjába kerültek, ez azonban lehetővé tette a független mintás t-próba elvégzését, amely az alábbi eredményeket generálta.

A kutatás adatai a szakirodalmi eredmények által alátámasztott kapcsolatokra hívják fel a figyelmet, melyek szerint a bizalom számos pozitív externáliával jár, és érdemes a vállalatoknak a bizalmi kultúra kialakításába időt és energiát fektetni. Annál is inkább, mert az Ernst and Young kutatásai alapján a munkavállalók egyre kevésbé bíznak meg a főnökeikben, és a bizalom már nem következik automatikusan sem a szervezeti tagságból, sem a szervezeti hierarchiából. Ez pedig alapjaiban lehetetleníti el a bizalmi kultúra kialakítását.

1. táblázat: A bizalommal kapcsolatos szignifikáns szervezeti összefüggések

Table 1.: Significant organisational factors related to the level of trust

	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Std. Error Diff
Új dolgok kipróbálása	-4,046	1516	,000	,304	,075
Sikeresnek lenni, és megmutatni a kollégáknak mit tudunk	-4,128	1513	,000	,298	,072
Kalandokat keresni és érdekes munkát végezni	-3,422	1515	,001	,295	,086
Megmutatni a képességeimet és ezzel kivívni mások csodálatát	-3,972	1517	,000	,282	,071
Tőlem különböző emberek megismerése és megértése	-4,420	1516	,000	,280	,063
Mások támogatása, jólétük elősegítése	-4,619	1514	,000	,264	,057
Új, kreatív ötletek megvalósítása	-3,562	1520	,000	,263	,074
Jól érezni magam	-3,945	1519	,000	,260	,066
Saját döntések hozása, szabadság	-2,941	1518	,003	,163	,056

Forrás: Saját kutatás az ESS (2017) adatainak felhasználásával

Korábban a vezetőnek volt egy belső köre (beltagok), akikben megbízhatott, akiktől információt szerzett a szervezeti folyamatokra és belső működésre vonatkozóan, és akik a reláció másik oldalaként bíztak abban, hogy a vezető az átadott információkat a szervezeti állapot javítására fogja használni.³¹ Ezzel szemben – talán a munkavállalók korösszetételének (és generációs hovatartozásának) következményeként – ez a belső kör megszűnni látszik. A beosztottak már

nem érzik szükségét annak, hogy a felettesükkel jó kapcsolatot ápoljanak. Nem bíznak meg benne, és nem osztanak meg vele a hivatali ügyeket közvetlenül nem érintő információkat, melynek következtében a vezető elszigetelődik a munkatársaitól és a szervezeti folyamatok menedzselésekor a bizalom hiánya miatt előkerülnek a kontroll eszközei.^{32,33}

A szervezeti bizalom hiányát erősíti meg egy az Y generációs fiatal munkavállalók körében végzett kutatások is, melyeknek eredményei szerint a barátok, ismerősök szolgálnak referencia pontként a munkahelyen is, és még a munkavégzés kapcsán felmerülő problémákkal is inkább hozzájuk fordulnak a fiatal munkavállalók, mit saját főnökükhöz vagy munkatársaikhoz.³⁴

5. Kérdőíves kutatás fiatalok körében

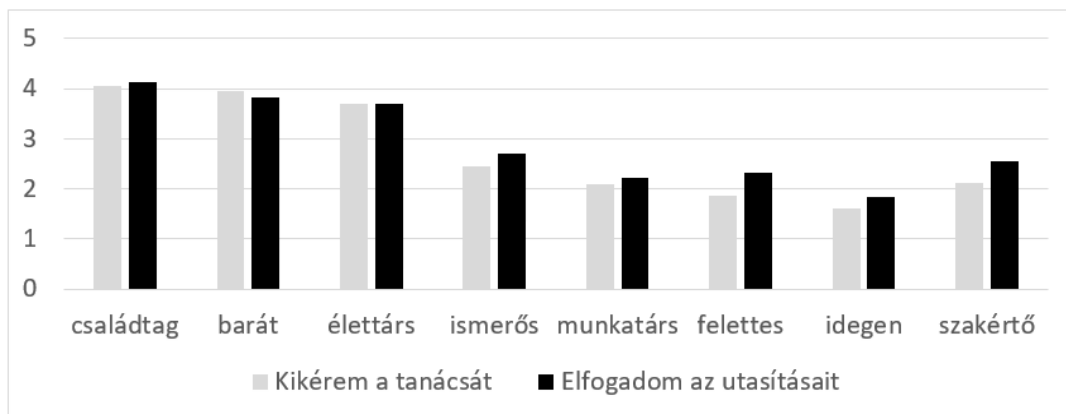
Egy az Új Nemzeti Kiválóság Program keretében finanszírozott kutatás eredményei egybeesnek a nemzetközi szakirodalom megállapításaival. A 399 fiatal felnőtt megkérdezésével folytatott kutatás célja a munkahelyi bizalom jelenségeinek vizsgálata volt. A mintába olyan válaszadók adatait fogadtuk be, akik minimum 6 hónapos munkatapasztalattal rendelkeznek, tehát már képet tudnak alkotni a szervezeti bizalmi viszonyokról.

A minta végül 180 férfi és 219 női válaszadó adatait tartalmazta. A mintában szereplő fiatal munkavállalók közös jellemzője, hogy felsőoktatási hallgatók, vagy felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Az eljárás az Óbudai Egyetem hallgatóitól kiindulva hólabda eljárással történő véletlenszerű mintavételnek tekinthető. Ezért, a továbbiakban bemutatott adatok – a reprezentativitás hiánya miatt – inkább tájékoztató jellegűek; indikatív természetüket a nemzetközi szakirodalmi eredményekkel való szinkronjuk adja.

A válaszadók átlagéletkora 20,34 év volt (szórás: 0,764). 53%-uk még a családjával élt, 22%-uk barátokkal, 15%-uk pedig egyedül. Csupán 32 válaszadó (10%) élt együtt párjával (házastársával, élettársával) amely a vizsgálatban részt vevők átlagéletkora függvényében nem meglepő eredmény.

A kutatás a bizalmat annak viselkedési kimenete irányából közelítette meg, ezért szétválasztotta a segítség/tanács kérését, az azok elfogadásától megfogadásától. A 3. ábra a különböző emberekbe vetett bizalom 5 pontos Likert skálán mért eredményeit jelzi ezen két dimenzió mentén.

3. ábra: A bizalom forrásai a Z generáció számára
Graph 3.: Sources of trust for Z generation respondents



Forrás: Saját kutatás

Mint a 2. ábra is jól mutatja, a főnökük véleményét kikérők, illetve azt megfogadók arány alacsony. A Z generáció tagja inkább kérdezik meg vállalati kérdésekben is családtagokat, barátokat, ismerősöket. Ahogyan az a 2. ábrán is jól látszik, viszonylag gyakran fordulnak szakértőkhöz is, azonban az értelemzésükben a szakértők nem (feltétlen) a munkaadó szervezet tagjai. Szakértőnek tekintik a témába vágó fórumok szereplőit, vagy bármilyen olyan embert, akinek az általuk kérdéssel kapcsolatban az interneten fellelhető írása. Tehát inkább bíznak meg azokban, akikről nem tudják kicsodák, és mit csinálnak, mint a szervezetükön belül dolgozó szakemberekben.

6. Következtetések a szervezetek világára vonatkozóan

A kutatási eredmények kapcsán megfogalmazható, hogy a szervezeti tagság már csupán kevésbé hordoz értéket a Z generációs munkavállalók számára.³⁵ A kulturálisan predeterminált magas bizalmatlansági szint áttörésére egyre kevésbé képesek a szervezeti tagok, beleértve a vezetőt is. Az eredmények azonban nem csupán a problémát tárják fel, de magukban hordozzák annak megoldását is. Amennyiben az internet láthatósága és visszakereshetősége növeli a Z generáció bizalmát, a szervezeti tudásmunkások feladata lehet olyan intranetes fórumok létrehozása, ahol a szervezeti tagok bátran feltehetik ONLINE!!! a kérdéseiket, és okulhatnak mások korábbi – a témához kapcsolódós kérdéseiből, bejegyzéseiből. Az írásbeliség – főleg akkor, ha a fórumokon keletkezett explicit tudást a szervezet képes valamilyen módon megszerezni és tárolni még a tudásmenedzsment és a szervezeti tanulás eszközévé is válhat. Ráadásul olyan kommunikációs médium alkalmazását teszi a szervezet mindennapjainak részévé, mely a szervezet minden tagjának hozzájárulásával nem csupán hierarchikus, de peer-to-peer (mindenki egyenlő módon teremt értéket a rendszerben) is tud működni.

A peer-to-peer működés a tudásmegosztás szintjén igen hasznos tud lenni, hiszen számos rejtett erőforrás kerülhet általa felszínre, azonban fontos tudatosítani, hogy működése jó esetben másodlagos hatáskörmegosztást, rossz esetben az elsődleges, formális hierarchiát is erősen befolyásoló szervezeti folyamatokat indukál. A szervezetek által biztosított hatalmat felváltja a szakértői (és ennek már a modern, láthatóság = szakértelem verziója), illetve a karizmatikus hatalom.³⁶ Az új típusú szakértői hatalom működése a korábbiakban bemutatásra került. Ennek előfeltétele az, hogy a vezető nyitott legyen a szervezeti működéssel kapcsolatos információk és tudásának megosztására, képes és hajlandó legyen (akár napi szinten) a szervezeti tagokban felmerülő kérdések megválaszolására, munkájuk segítésére. A vezető feladata tehát a korábbi előíró, irányító típusú munka helyett a konzultatív, támogató magatartás. A vezetőnek tehát a feladatokra, szervezeti működésre fordított figyelmét meg kell osztania/át kell fókuszálnia a beosztottak igényeire és azok támogatására/kiszolgálására.

A vezető tehát új kompetenciákkal és készségekkel, mint digitális kommunikáció, folyamatos jelenlét, empátia, tudásmegosztási hajlandóság, kell rendelkezzen. Ez hatalmas terhet róhat a más generációkhoz tartozó, más kompetenciákkal rendelkező, másképp szocializálódott vezetőkre. Amennyiben azonban képesek erre a váltásra (fejlődésre?), ezáltal szakértővé, ismerőssé, akár barátá is válhatnak; tehát bizalmi viszonyba kerülhetnek a munkavállalóikkal, akik ezért a korábbi fejezetekben bemutatott számos pozitív szervezeti kimenettel kompenzálják erőfeszítéseit.

7. Következtetések a munkaerő-piaci viszonyokra vonatkozóan

A bizalmi viszony kiépítése tehát radikális változást igényel a szervezet vezetői részéről, azonban a nemzetközi szakirodalmi eredmények alapján annak számos pozitív szervezeti hozadéka lehet. A bizalmi viszony azonban nem csupán a működési folyamatokat és a szervezeti tagok egymással való viszonyát befolyásolja, hanem lehetővé teszi a rugalmas alkalmazási formák szélesebb körű elterjedését is. Amennyiben a vezető és a beosztottak között kölcsönös bizalmi viszony alakul ki, az – a tranzakciós elmélet logikája szerint – szükségeltelenné teszi a folyamatos felügyeletet és kontrollt. A munkavállalók tehát nincsenek a szervezethez kötve, ha munkavégzés jellege ezt meg nem követeli, hanem távmunkában is tudnak dolgozni. A szükséges információkat online módon kapják meg és munkájukat szintén interneten keresztül végzik.

Számos vállalat azért nem teszi lehetővé a munkavállalók számára az osztott munkakörben, vagy részmunkaidőben történő munkavégzést, mert tart attól, hogy nem, vagy csak nehezen mérhető és értékelhető ez esetben a szervezeti tagok teljesítménye. Az ilyen típusú rugalmatlanság azonban sok esetben vezet oda, hogy olyan alkalmazottak is, akik képesek és hajlandók lennének részmunkaidőben dolgozni, és tudásukat, kompetenciáikat a vállalat rendelkezésére bocsájtani otthon maradnak, vagy csupán képességeiket nem/alig kihasználó munkakörökben, áron alul tudnak elhelyezkedni. A szervezeti bizalom a részmunkaidős munka kérdésére is egyszerű választ kínál. A bizalmi kultúra alapfeltevése szerint ugyanis a vezető feladata a bizalmi reláció megteremtése és fenntartása, mely lehetővé teszi, hogy a munkavállalók teljes figyelmüket, energiájukat a munkának szenteljék, és ne kelljen a szervezeti folyamatok szempontjából nélkülözhető, beszámolási/kontroll folyamatokhoz szükséges feladatokat is végezniük. Egy ilyen kultúrában a vezető elfogadja, ha a beosztottja úgy ítéli meg, hogy érdemben nem napi 8, hanem csak 4 órát tud a vállalati feladatokkal foglalkozni, és a végzett munkáját e szerint ellentételezi.

Ez a rugalmas munkavégzés egyébként az Y generáció tagjai számára is az egyik legfontosabb szempont a munkahely választáskor.^{37, 38} Azok a vállalatok, akik hamarabb lépnek a bizalmi kultúra megteremtésének irányába, képesek lesznek az új generáció legjobb tagjait megszerezni, és ez által komparatív előnyre fognak szert tenni a munkaerő piacon. Míg azok, akik ragaszkodnak a tradicionálisan X, vagy Y típusú munkavállalói igényeket kiszolgáló vállalati kultúrához, hosszabb távon nem lesznek képesek részt venni a munkaerőpiaci versenyben, és a negatív demográfiai trendek következtében akár vesztesei is lehetnek a Z generáció értékei által indukált változásainak.

JEGYZETEK

1. Hosmer, L. T. (1995): Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379–403. old.
2. Harris, J. D., Moriarty, B. & Wicks, A. C. (Eds.). (2014): *Public trust in business*. Cambridge University Press.
3. Erikson, E. H. (1959): *Identity and the life cycle: Selected papers*. Psychological issues.; ESS (2017): *European Social Survey – ESS8 First release (edition 1.0)*. Downloaded from: <http://www.europeansocialsurvey.org/data/singlealert.html?a=/data/alerts/alert0150.html>
4. Fukuyama, F. (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, USA: Free Press.
5. Boudon, R. (2003): Beyond rational choice theory. *Annual review of sociology*, 29(1), 1–21.
6. Buskens, V., Raub, W. (2013): Rational choice research on social dilemmas: embeddedness effects on trust. *Handbook of rational choice social research*, 113–150.

7. Harris, J. D., Moriarty, B. & Wicks, A. C. (Eds.). (2014): i. m.
8. Uslaner, E. M. (2002): *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press.; Van der Berg, Y., Martins, N. (2013): The relationship between organisational trust and quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 13. old.
9. McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998): Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473–490.
10. Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601–620.
11. Letki, N. (2004): Socialization for participation? Trust, membership, and democratization in East-Central Europe. *Political Research Quarterly*, 57(4), 665–679.
12. OHE (2014): GEN HoRizont 2014 kutatás – együttműködés, bizalom, tisztelet a generációk tükrében. Downloaded from: <http://www.ohe.hu/gen-horizont-2014-kutatas-%E2%80%93-egyuttmukodes-bizalom-tisztelet-a-generaciok-tukreben/>
13. Hofstede, G. (1983): National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46–74.
14. Okello, D. R., Gilson, L. (2015): Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human resources for health*, 13(1), 16. old.
15. Tirelli, A. & Goh, S. C. (2015): The relationship between trust, learning capability, affective organisational commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(1), 54–68.
16. Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D., Karabulut, E. (2017): Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 522–541. old.
17. Van der Berg, Y., Martins, N. (2013): i. m.
18. Chen, Y. H., Lin, T. P., Yen, D. C. (2014): How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568–578. old.
19. Kucharska, W., Kowalczyk, R. (2016): Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management—a Relationship Model.
20. Neves, P., Eisenberger, R. (2014): Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187–205. old.
21. Jain, M., Khalil, S., Johnston, W. J., Cheng, J. M. S. (2014): The performance implications of power–trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312–321. old.
22. Ankrah, S., Omar, A. T. (2015): Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387–408. old.
23. Saunders, M. N. & Thornhill, A. (2003): Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *personnel Review*, 32(3), 360–375.
24. Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008): The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181.
25. Vosselman, E. & Van der Meer-Kooistra, J. (2009): Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267–283.
26. Solomon, R. C. & Flores, F. (2001): *Building trust. Business, politics, relationships, and life*, 1. Oxford University Press, Oxford.
27. Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2007): Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016–1032.
28. Fairholm, M. R. & Fairholm, G. (2000): Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102–109.
29. Sako, M. (2000): Does Trust Improve Business performance? In Lane, Ch.-Bachmann, R. (eds.): *Trust within and between Organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, 88–118.
30. ESS (2017): i. m.
31. Chester A. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999): Leader-Member Exchange (LMX) Research: A comprehensive review os theory, measurement and dataanalytic practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.

32. Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., Hajós, L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market, *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, Vol. 15, no 1, pp. 123.
33. Ferinc A., Szabó Zs. (2014): Z generáció a megváltozott munkakörnyezetben – gazdálkodási és menedzsment hallgatók preferenciái, *Munkaügyi Szemle*, Vol. 57, no. 3. pp. 31–41.
34. Kultalahti, S., Viitala, R. (2015): Generation Y–challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114. old.
35. Gulyás László–Turcsányi Enikő (2017): Hagyományos karrierutak és az „Y és Z-generációk.” *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok 2017/1–2. szám* 221–227. old.
36. Weber, M. (2009): The theory of social and economic organization. Simon and Schuster.
37. Frissdiplomás Kft. (2016): A fiataloknak az már kevés, hogy jól fizessék őket, Downloaded from: <http://24.hu/fn/gazdasag/2016/11/17/a-fiataloknak-az-mar-keves-hogy-jol-fizessek-oket/>
38. PWC (2016): Munkavállalói élmény és munkavállalói preferenciák. Downloaded from: https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people_and_organisation/evp/evp_kiadvany_final.pdf

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ankrah, S., Omar, A. T. (2015): Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387–408. old.
- Boudon, R. (2003): Beyond rational choice theory. *Annual review of sociology*, 29(1), 1–21.
- Buskens, V., Raub, W. (2013): Rational choice research on social dilemmas: embeddedness effects on trust. *Handbook of rational choice social research*, 113–150.
- Chen, Y. H., Lin, T. P., Yen, D. C. (2014): How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568–578. old.
- Chester A. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999): Leader-Member Exchange (LMX) Research: A comprehensive review of theory, measurement and dataanalytic practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., Hajós, L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market, *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, Vol. 15, no 1, pp. 123.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601–620.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008): The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181.
- Erikson, E. H. (1959): Identity and the life cycle: Selected papers. *Psychological issues*.
- ESS (2017): European Social Survey – ESS8 First release (edition 1.0). Downloaded from: <http://www.europeansocialsurvey.org/data/singlealert.html?a=/data/alerts/alert0150.html>
- Fairholm, M. R. & Fairholm, G. (2000): Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102–109.
- Ferinc A., Szabó Zs. (2014): Z generáció a megváltozott munkakörnyezetben – gazdálkodási és menedzsment hallgatók preferenciái, *Munkaügyi Szemle*, Vol. 57, no. 3. pp. 31–41.
- Frissdiplomás Kft. (2016): A fiataloknak az már kevés, hogy jól fizessék őket, Downloaded from: <http://24.hu/fn/gazdasag/2016/11/17/a-fiataloknak-az-mar-keves-hogy-jol-fizessek-oket/>
- Fukuyama, F. (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, USA: Free Press.
- Gulyás László–Turcsányi Enikő (2017): Hagyományos karrierutak és az „Y és Z-generációk.” *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok 2017/1–2. szám* 221–227. old.
- Harris, J. D., Moriarty, B. & Wicks, A. C. (Eds.). (2014): *Public trust in business*. Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1983): National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46–74.
- Hosmer, L. T. (1995): Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379–403. old.

- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W. J., Cheng, J. M. S. (2014): The performance implications of power–trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312–321. old.
- Kucharska, W., Kowalczyk, R. (2016): Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management—a Relationship Model.
- Kultalahti, S., Viitala, R. (2015): Generation Y–challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114. old.
- Letki, N. (2004): Socialization for participation? Trust, membership, and democratization in East-Central Europe. *Political Research Quarterly*, 57(4), 665–679.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998): Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473–490.
- Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2007): Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016–1032.
- Neves, P., Eisenberger, R. (2014): Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187–205. old.
- OHE (2014): GEN HoRizont 2014 kutatás – együttműködés, bizalom, tisztelet a generációk tükrében. Downloaded from: <http://www.ohe.hu/gen-horizont-2014-kutatas-%E2%80%93-egyuttmukodes-bizalom-tisztelet-a-generaciok-tukreben/>
- Okello, D. R., Gilson, L. (2015): Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human resources for health*, 13(1), 16. old.
- PWC (2016): Munkavállalói élmény és munkavállalói preferenciák. Downloaded from: https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people_and_organisation/evp/evp_kiadvany_final.pdf
- Sako, M. (2000): Does Trust Improve Business performance? In Lane, Ch.-Bachmann, R. (eds.): *Trust within and between Organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, 88–118.
- Saunders, M. N. & Thornhill, A. (2003): Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *personnel Review*, 32(3), 360–375.
- Solomon, R. C. & Flores, F. (2001): *Building trust. Business, politics, relationships, and life*, 1. Oxford University Press, Oxford.
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D., Karabulut, E. (2017): Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 522–541. old.
- Tirelli, A. & Goh, S. C. (2015): The relationship between trust, learning capability, affective organisational commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(1), 54–68.
- Uslaner, E. M. (2002): *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press.
- Van der Berg, Y., Martins, N. (2013): The relationship between organisational trust and quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 13. old.
- Vosselman, E. & Van der Meer-Kooistra, J. (2009): Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267–283.
- Weber, M. (2009): *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.