

GENERÁCIÓK INFORMÁLIS TUDÁS/INFORMÁCIÓ ÁTADÁSA – MUNKAHELYI PLETYKA SZERVEZETI HATÁSA

Andrea BENCSIK¹ - Bernadett ŐSZÉNÉ SAMU² - Tímea JUHÁSZ³

ABSTRACT

Nowadays, one of the greatest challenges of corporate practice is to guarantee smooth cooperation between various generations when they share knowledge/information to ensure the long-term development and success of the organisation. The study intends to show how generations working together in the largest numbers (X-Y-Z) behave when they share knowledge/information either formally or informally. The quantitative research included 722 respondents who filled in an anonymous questionnaire online. Results show that depending on their values, various generations behave differently when they transfer knowledge/information in an informal environment. In that context the most active generation is the youngest (Z). The transfer of true and untrue content involves, in particular, friends at work or other colleagues, while those working in management positions are less relevant. The transfer of untrue content mainly affects the organisational culture and the organisational performance.

KEYWORDS

Generation, informal knowledge sharing, workplace gossip, organisational characteristics

BEVEZETŐ

Generációs problémák mindig is voltak a felnövekvő nemzedék és elődeik között, hiszen mi is számtalanszor hallottunk nagyszüleinktől azt a közismert mondatot, hogy „bezzeg az én időmben...”. Azonban a problémák sohasem voltak olyan élesen érezhetők, mint napjainkban [16; 3]. A generáció kifejezés azokat a csoportokat foglalja magában, akik közel azonos időperiódusban születtek, hasonló szociális feltételek között és történelmi eseményeken nevelkedtek, melyek meghatározzák fejlődési szakaszaikat a gyermekkortól kezdve a serdülőkoron át a fiatal felnőtté válásig. Az emberek egyénileg különbözőek és a szociális környezet, amely körülveszi őket, nagymértékben hat fejlődésükre, viselkedésükre. Az elmúlt időszakban a fiatalok értékrendje sokkal szélsőségesebb módon változott, mint a korábbi évtizedekben és ez a változás folyamatos és nagyon gyors [43]. Különösen érezhető ez a két legfiatalabb nemzedék esetében, akiket Y és Z generáció elnevezéssel illet a szakirodalom (részletesen ld. irodalmi áttekintésben). Az ő értékrendjük a szociális környezeti hatásokon túl a nagyon gyorsan változó politikai, gazdasági, környezeti feltételek, munkahelyi elvárások és a még gyorsabban fejlődő technikai feltételek (digitalizáció) által is nagymértékben befolyásolt. A gyors változások elkerülhetetlenül meghatározzák azokat a viselkedésbeli jellemzőket is, melyek a fiatalok munkahelyi beilleszkedését, elkötelezettségét, a munkához és munkahelyhez, a kollégákhoz és vezetőikhez való hozzáállását befolyásolják [45]. Mivel napjainkban több

¹Prof. Dr. habil Bencsik Andrea egyetemi tanár Selye János Egyetem bencsika@uj.ssk

²Őszéné Samu Bernadett középiskolai nyelvtanár Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Technikum és Kollégium bernadett.samu@t-online.hu

³Dr. habil Juhász Tímea senior kutató Budapest Gazdasági Egyetem juhasz.timea@uni-bge.hu

generáció dolgozik együtt a legtöbb munkahelyen, ezen értékrendbeli, viselkedésbeli különbségekre nagyobb odafigyeléssel kell reagálniuk a szervezetek vezetőinek. Ez a feladat sokszor komoly kihívást jelent számukra, bevonva a problémák kezelésébe a HR területek munkatársait, vezetőit is. Ez magában foglalja azokat az intézkedéseket, melyek a fiatalok által elvárt rugalmasságot, a munka-magánélet egyensúlyát, a folyamatos visszajelzést, a személyes fejlődés lehetőségét és olykor a nemzetközi karrierépítés lehetőségét is. Ezzel egy időben nem felejtkezhetnek el az idősebb generáció igényeiről sem, az ő motivációjukról, értékeikről, elkötelezettségükről [25;31]. S mindezt úgy kell összhangba hozni, hogy a szervezet egésze egységes képet prezentálva sikeres működést és piaci sikert produkáljon [50]. Ez a kihívás felértékeli a vezetői viselkedés, stílusváltás igényét, a gondolkodásmód és hozzáállás változtatását. Hangsúlyozott szerepet kap a szervezeti bizalom építés és a megfelelő kommunikációs stílus alkalmazása. A vezetői viselkedés visszaköszön a szervezeti kultúrában, ami a fiatal generáció egyébként is jelen lévő eltérő viselkedése mellett meghatározza a munkahelyi légkört, az együttműködést, a tudás- és információ megosztás gyakoriságát, módját és tartalmának minőségét [44]. Ez utóbbi szervezeti elvárás az együttműködő munkatársi közösség által a piaci siker feltételét is jelenti [52]. Ez a gondolkodás indukálta kutatásunkat, amelyben a következő kutatási kérdésekre keressük a választ.

1. Az X-Y-Z generáció milyen módon hajlandó a munkahelyi feltételek között tudásának megosztására?
2. Mennyire jellemző a formális kommunikációs utak mellett az informális csatornák preferenciája?
3. Mennyire jellemző magatartás az informális kommunikáció során a valótlan tartalmú közlés és továbbítás?
4. Jellemzően kik azok a személyek, aki ebben a tudás/információ megosztásban a munkatársak számára partnert jelentenek?
5. Milyen szervezeti jellemzők befolyásoltak leginkább az informális csatornák használatát?

A kérdések megválaszolásához kvantitatív kutatással több, mint 700 munkavállaló véleményét mértük fel, és az eredményeket egy elméleti modellből levezetve útvonal elemzéssel kaptuk meg. A következő fejezetekben röviden áttekintjük a szakirodalom idevonatkozó legfontosabb definícióit és gondolatait, majd a saját kutatási modell logikája alapján lefolytatott kutatás eredményeit prezentáljuk.

Irodalmi áttekintés

Az egyes generációk sajátosságai és a generációk közti együttműködés javítása komoly feladatot jelent a szervezetek vezetői számára. A siker egyik záloga a munkahelyeken már egyre inkább jelen levő különböző generációk együttműködésének, kommunikációjának, a bizalom épülésének elősegítése. Alapvető cél egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely a generációs sokszínűséget támogató folyamatokat helyezi fókuszba [38]. A menedzsment eszköztárát és a kommunikációt az egyes generációk speciális adottságai és igényei szerint szükséges fejleszteni. Az életkori diszkrimináció elkerülése, a generációs sokszínűség erősítése érdekében új megoldásokat és módszereket szükséges alkalmazni. Ezek közé tartozik olyan ösztönzési módszerek kialakítása, amelyek támogatják az idősekből és fiatalokból álló vegyes munkacsoportok kölcsönös tudásmegosztását, valamint lehetőséget biztosítanak a nyugdíjba vonulás előtti tudásátadásra a fiatalok számára, a szervezeti tudás elvesztésének minimalizálása érdekében [4;20]. A generációk viselkedésének jellemzőit és a tudásmegosztás lehetséges formáit az alábbiakban foglaljuk össze.

A generációkról röviden

A téma népszerűségét mutatja a Google kereső „generational management” kifejezésre kapott találatainak száma (2020.07.31.): 25 300 000 találat 0,53 másodperc alatt. Az „intergenerational management” kifejezésre 18 700 000 találat 0,65 másodperc alatt, melyből a tudományos cikkek mennyisége: 263 000 találat 0,06 másodperc alatt. A hazai szakirodalom is bővelkedik a téma népszerűsítését jelentő közlemények számát tekintve. A „generáció menedzsment” kifejezésre 193 000 találat érkezett 0,51 másodperc alatt. Kiegészítve a keresést a tudományos cikkek jelzővel, a találatok száma: 89 500 volt 0,53 másodperc alatt. Természetesen ezt a mennyiségű forrásanyagot áttekinteni nem egyszerű, de igyekeztünk a legfontosabb közlemények jellemző gondolatait bemutatni.

A generációkkal kapcsolatos legkorábbi kutatások a német szociológus, Mannheim [26] nevéhez fűződnek. Ő volt az első elméleti szakember, aki bevezette a generációk elméletét. Úgy definiálta, mint az emberek egy csoportja, akik adott időben születtek és nevelkedtek, hasonló szociális és történelmi körülmények között élnek. Szociológiai szempontból az az életkori csoport tekinthető generációnak, akik hasonló tapasztalatokkal és érdeklődéssel rendelkeznek. A generációs „közösség” kritériumaként három elemet sorol fel:

- kronológiai egyidejűség;
- egyazon történelmi-társadalmi térhez és időhöz való tartozás, azonos kulturális kontextus;
- részvétel e történelmi-szociális egység közös sorsában, az események ugyanazon tudatrétegből való érzékelése.

Mannheim [27] szerint az egyazon generációba való tartozásnak nem elégséges feltétele az életkor. Ezt a gondolatot egy másik megközelítés is megerősíti, mely szerint generációnak tekinthető az a csoport, akiknek közös jellemzőjük a születési év, kor, hely és az életük kritikus állomásainak fontos eseményei.

Az újabb generáció kutatással kapcsolatos alapok Strauss és Howe [42] nevéhez fűződnek. 1991-ben jelent meg az a könyv, melynek címe „Generációelméletek” és a korábbiaktól eltérően, teljesen új szemléletben, a generációkon keresztül mutatja be Amerika történetét, bizonyos történelmi analógiákat és visszatérő mintázatokat hangsúlyozva. A könyvben a generációhoz tartozás fogalmát úgy határozzák meg, mint a történelmileg azonos korszakban, földrajzilag adott helyen együtt élő, közel azonos életkorú emberek csoportja, hasonló értékekkel és hittel. Mindez az egyes generációknak egyfajta kollektív személyiséget biztosít, vagyis létezik valamely közös „hiedelmük”, magatartásformájuk, közös tapasztalatuk, amelyek nemcsak, hogy összekötik őket, hanem egymással kölcsönösen megosztásra is kerülnek. Napjaink kutatásaiban a menedzsment szakirodalom [41; 34; 53] elsősorban a születési év alapján történő kategorizálást preferálja, bár nincs teljes egyetértés, az évszámok csak megközelítően esnek egybe. Sokszor a generációk elnevezése tekintetében is a nemzeti hovatartozás, annak társadalmi, történelmi eseményei jelentenek generációkat determináló határokat. Néhány mértékadó csoportosítás az alábbi 1. táblázatban látható.

1. táblázat Generációkat meghatározó periódusok

Strauss, Howe 1991	Carlson, 2009	Center for Generational Kinetics	Gursoy et al., 2013	Twenge et al., 2010	Zemke et al., 2000
2000 –: Új „csendes” generáció vagy Z Generáció	1997-2012 Z Generáció	1996 –: Gen Z, iGen, vagy Centenáriumi generáció			
1980 - 2000 Millennials vagy Y Generáció	1983-2001 Új Boomers	1977-1995 Millennials vagy Y Generáció	2000–1981 Y Generáció	1982-1999 Y Generáció	1980-2000 Y Generáció

1965-1979 Harmincasok vagy X Generáció	1965-1982 X Generáció	1965-1976 X Generáció	1980-1965 X Generáció	1965-1981 X Generáció	1960-1980 X Generáció
1946-1964 Baby Boomers	1946-1964 Baby Boomers	1946-1964 Baby Boomers	1964-1946 Baby Boomers	1946-1964 Baby Boomers	1943-1960 Baby Boomers
1925-1945 Csendes generáció	1929-1945 Néhány szerencsés	1945 és előtte Tradicionista vagy Csendes generáció			1922-1943 Traditionalista
1900-1924 G.I. Generáció	1909-1928 Jó katonák				

Forrás: saját szerkesztés

McCrandle [29] említi a legfiatalabb korosztályt, akik 2010–2024 között születtek és Alfa Generációnak nevezi. Ez a generáció már a 21. században született és egy új gazdasági, politikai, környezeti megújulást jelez.

Köztudott, hogy az a szervezet működik a leginkább egészségesen, ahol több nemzedék képviselteti magát, ahol érvényesülnek azok előnyei és hátrányai, ahol keveredik az új és a régi szemléletmód, a tapasztalat és az új szellem. Azokban a munkahelyi csoportokban, ahol csak egy generáció van jelen - és erre manapság egyre több szervezetben látunk példát - erős torzulás keletkezhet. (Jellemző sok nagyvállalati gondolkodásban, hogy csak a fiatal nemzedéket preferálják, és egyoldalúan azon erősségekre alapoznak, mely a terhelhetőséggel, rugalmassággal, dinamizmussal, IT ismerettel, stb. írható le.) Ilyen esetekben felerősödhet a csoporthatás jelensége, amikor a tagok meggyőzik egymást arról, hogy teljes mértékben helyes, amit éppen tesznek, kételyek sem merülnek fel a hozott döntéseikkel kapcsolatban [10]. Az ilyen szervezetekben sokszor az értékrend komolyan torzulhat, ami a kicsi sikert is aláássa. Mivel gyakorlati kutatásunk három generációt érint (X – Y – Z), a továbbiakban ezek legfontosabb jellemzőit tekintjük át [42].

Mi jellemző az egyes generációkra?

Az *X generáció* 1965 és 1979 között született nemzedék. A mai munkaerőpiacon a gazdaságilag aktív népesség viszonylatában az X generáció szülőttei vannak a legtöbben. Több tíz éves tapasztalattal bíró szakemberek, akik nemcsak kialakult szakmai szerepekkel, de fejlett önismerettel is rendelkeznek. Legtöbbször a munkabért emlegetik motivációs tényezőként a lojalitássukkal összefüggésben, a szakmai életpálya során felhalmozott tudás alázatra is nevelte őket. Ahol ezt a tudást megbecsülik, ott annak megszerzésére fordított időt és energiát fizetik meg, ezzel elnyerve a szakemberek hűségét [19].

Az X generáció munkavállalói az 1980-as években a foglalkoztatás hagyományos formáiban kezdték pályájukat, ezért bár komoly tudástőkét halmoztak fel, rugalmasságban nem tudnak versenyezni az őket követő Y generációval. Mivel pályakezdésük óta gyökeresen megváltoztak a munkaerő-piaci viszonyok és ez a generáció nem gyakran változtatott munkahelyet, elhelyezkedési nehézségekkel kell számolniuk adott esetben. A napjainkban elvárt „személyes márkaépítésben” kevés gyakorlattal rendelkeznek. Mivel alapvető értékük a biztonság, így anyagi megbecsüléssel és stabil munkahelyi háttérrel fenntartható a szervezet iránti bizalmuk [36].

Ők az első generáció, akik már kamaszként is találkoztak számítógépekkel, a technológiai fejlesztések begyűrűztek életükbe, ők pedig lassan megtanulták kezelni azokat. „Digitális bevándorlókként” felhasználói szinten kezelik leginkább csak a szükséges és elégséges technikát. Jellemzően kevesebb ambíciójuk van a különböző technikai újítások követésében, így készség szintű digitális kompetenciáik nem hasonlíthatók össze a legfiatalabb munkaerő-

piaci csoport, a már „digitális bennszülött” Z generáció jártasságával. Kommunikációjukban a klasszikus formákat preferálják: személyes, email, sms.

Munkába állásukkor a munkaerőpiacon versenyképes fizetést kínál, újonnan betelepült multinacionális vállalatok várták őket, akikkel együtt azonban megérkezett a korlátlan munkaidő és a korlátlan munkahelyi stressz is. Ennek a generációnak az életében összemosódik a munka és magánélet határa, kihasználhatók, terhelhetők. Fontos számukra a státusz, a karrier és az anyagiak. [36].

Az **Y generáció** a 1980 - 1995 között született fiatalok. Őket a digitális kultúra veszi körül, és ez számukra a természetes közeg. Az internet, a tablet és az okos telefon nélkül nem tudnak létezni. Jellemzőjük a fordított szocializáció, ami azt jelenti, hogy míg korábban a tudás, információ forrása elsősorban a szülői ház, a család felnőtt tagjai voltak, ma sokszor a gyerek tanítja a szülőt (különösen a technikai eszközök használata terén) [37]. Az Y generáció tagjai széleskörű, de felszínes tudással rendelkeznek, azonban tudják, mit hol keressenek, és gyorsan, könnyen, rugalmasan alkalmazkodva, meg is találják a szükséges ismereteket. Őket nem a hosszú távú, fix munkahely képe motiválja, könnyen, akár egy-két évente váltanak, ha tehetik, vagy ha nem érzik jól magukat egy munkahelyi közegben. Jellemző a határok nélküli életmód, így ma már nem számít kurióznak a külföldi tanulmány, szakmai gyakorlat az önéletrajzukban. Nehezen tűrik a merev szabályokat, a kötöttségeket, a tiltást, így sokszor preferálják az otthonról végezhető munkát, a kötetlen vagy rész idősebb munkaidő beosztást, az interim jellegű tevékenységeket [39].

A cégek számára különös jelentőséggel bír ennek a korosztálynak a megnyerése, motiválása és megtartása, ugyanis teljesen más vezetési stílust, más kezelést, munkahelyi közeget igényelnek. Ez egyúttal előny és hátrány is a tudásmegosztás szempontjából. Ugyanis a kiváló munkaerőnek minősülő fiatalok megszerzése és megtartásuk nehéz, a tudásmegosztásra sokszor váratlan reakciókat produkálnak. Ugyanakkor fontos számukra a fejlődés, az önmegvalósítás. A menedzsment számára azért is nehéz feladatot jelent a kezelésük, mert a generációs különbség miatt a vezetők maguk is gyakran szemtelennek, nehezen tolerálhatónak ítélik őket [40].

Az 1996 után született **Z generáció** tagjai a korábbi generációkkal összevetve, lényegesen hosszabb időt töltenek az oktatási intézményekben. Mikor bekerülnek a munkaerőpiacra, sokkal nehezebb számukra a szocializáció, nehezen szokják meg a munkát, az idősebb generációk közegét, a kötelezettségeket. Ezek a fiatalok egyáltalán nem kedvelik a kötöttségeket, formalításokat. Digitális bennszülöttek [35] lévén az inger gazdag környezet kifejlesztett bennük olyan képességeket, mint a megosztott figyelem, innovativitás, kreatív gondolkodás. Abból a szempontból hasonlítanak az előttük levő nemzedékre, hogy ők is az értelmet, értéket keresik a munkában. Ők képviselik a legfiatalabb korosztályt, hiszen még csak kevesen tartanak a munkavállalás szakaszában.

Meglepő módon az egymáshoz közel álló Y és Z generáció tagjai „csodálkozva” tekintenek egymásra. Az Y generáció tagjai értetlenül tapasztalják, hogy a Z generációs fiatalok, ha lehetőségük is van a közvetlen személyközi kommunikációra, akkor is inkább virtuálisan és felszínesen érintkeznek. A vállalati környezetben is ezt a technikát preferálják [1].

Ez a két utóbbi generáció – eltérően a korábbiaktól – teljesen más vezetői magatartást, eszközkészlet alkalmazását, szervezeti kultúrát igényel, mely önmagában kihívást jelent a vállalati menedzsment számára. Kezelnit kell az egyéni különbségeket, s ezek alapján egyéni karrier utakat kell tervezni. Ezzel párhuzamosan olyan önszerveződő tudáscserék támogatása is feladat, amelyben a fiatalok egymástól is tanulhatnak. A változatos tudás, a komplex tudáshálózatban jelen lévő erős és gyenge formális vagy informális kapcsolatok stabilizálják és érdekessé, hatékonyvá tehetik a vállalaton belüli csoportos és hálózati tudás/információ megosztást [28].

A tudás/információ megosztás szervezetten belüli lehetséges formáit a következő fejezetben tárgyaljuk.

Informális tudás/információ megosztás

Munkahelyi környezetben óriási jelentősége van a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítésének és működtetésének, melyek a munkavégzés és a munkahelyi teljesítmény befolyásolásán túl a munkatársak közérzetére, viselkedésére is hatást gyakorol. Ahol nem megfelelő a belső, hivatalos kommunikáció, ott sokkal inkább felértékelődik az informális csatornák szerepe, melyek betöltik az űrt, amit a hivatalos utak hiánya okoz. Ezen informális csatornákon gyorsabban terjednek akár a szakmai tudnivalók, akár a munkahelyi hírek és természetesen a pletykák is [9]. Az egyik leggyakoribb eset, amikor az informális csatornák felértékelődnek és pletykák indulnak útra a szervezetben, a nagy változások idejére tehetők [2]. Az elégtelen vagy elhallgatott információk, a kiszivároztatott hírekkel kombinálva garantált pletyka áradatot, találgatásokat, téves híreket indítanak. Mivel a változásokkal járó bizonytalanság információ éhséget okoz, a vezetők feladata, hogy a keletkezett űrt kitöltsék valós tényekkel, mielőtt a munkatársak által generált találgatások tényszerű hírré nem válnak. Ha idejében cselekszik a vezető, és osztja meg beosztottaival az információkat – még akkor is, ha az kellemetlen -, kevésbé válnak a híresztelések áldozataivá munkatársai [47]. Ilyen esetekben nem csak a gyorsaság számít, hanem a rendszeresség, következetesség és hitelesség is. Ha a vezető rendszeres tájékoztatást ad, a pletyka keletkezése és negatív hatása is a minimumra csökken [15].

A pletyka annak ellenére, hogy mindenki életében jelen van valamilyen formában, ritkán kerül a kutatások fókuszába. Ha mégis, elsősorban a viselkedéskutatók vagy kommunikációval foglalkozó szakemberek, pszichológusok és szociológusok preferált területe [5; 12]. Nagyon kevés tanulmány foglalkozik a pletyka szervezeti működésre gyakorolt hatásával, és ritkán kerül felelmesítésre, mint a menedzseri tevékenység része [8].

A munkahelyi pletyka létezését senki sem kérdőjelezi meg. Azt, hogy árt vagy segít a munkatársi viszonyokban és a munkahelyi teljesítményben, jelen esetben a tudásszerzés, átadás fázisában, már vitatható. Az emberi kommunikációt tekintve a beszélgetések 90%-a pletykának minősül. Ez azt jelenti, hogy nagy valószínűséggel mi magunk is kezdeményezünk és/vagy hallgatunk meg pletykákat. Fontos tudni azonban, hogy nem csak a folyosói suttogások számítanak pletykának, hanem a munkahelyi levelezések közel 15%-a is, ahol a negatív pletykák 2.7 alkalommal többször fordulnak elő, mint a pozitívak [48].

Ez a tény alátámasztja azt a nézetet, hogy az emberek közötti informális tudásmegosztás e formája gazdasági következményekkel jár, pro és kontra [21; 30]. Ugyanakkor nem találtunk a szakirodalomban olyan kutatást, mely kifejezetten a szervezeten belüli működésben előforduló pletyka következményeit vizsgálná, (akár gazdasági összefüggéseiben is), holott az előzőekben leírtak alapján ennek létjogosultsága vitathatatlan [22].

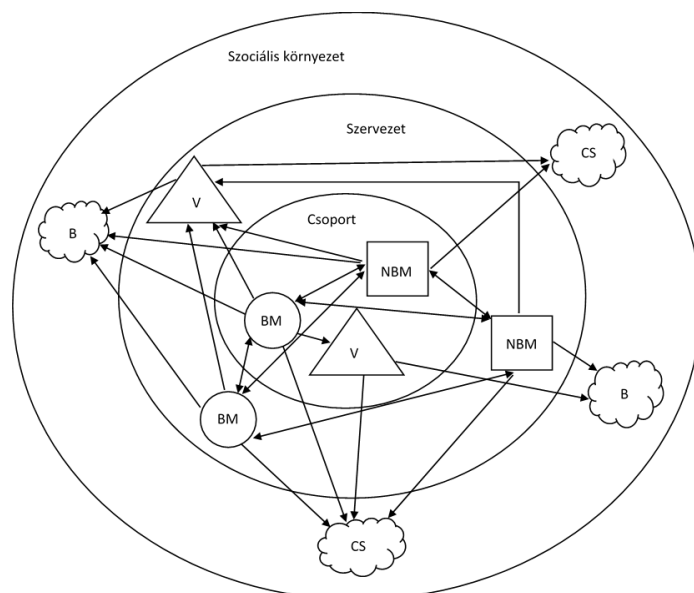
A pletyka hatása nem csak munkahelyi problémákkal összefüggésben érezhető a szervezeti működés során, hanem a személyes kapcsolatok következményeként is befolyást gyakorolhat a teljesítményre [54]. A vezetői nyílt kommunikáció, viselkedési minta, minimálisra csökkentheti a pletyka keletkezését, terjedését, utalva annak munkahelyi feltételek közötti nem kívánatos mivoltára. A kérdés azonban, hogy valóban meg kell-e akadályozni a pletykát? Ahogy a fentiekben már szó esett róla, a pletyka pozitív következményekkel is bír, mely a munkahelyi feltételek között is igaz. Ösztönözheti az együttműködést, rávilágíthat a jó munkaerőre, és kiküszöbölheti a munkahelyi bántalmazást – állapították meg a stanfordi egyetem kutatásai [13]. Igaz, hogy a pletykával könnyen vissza lehet élni, de a kutatások szerint a pletykázkodás igen fontos funkciókat tölthet be a közösségek életében. A magánéleti szerepét illetően több kutatás erősíti meg a pletyka erejét pro és kontra, de a munkahelyi következményei tekintetében célzott kutatások hiányában nem tudunk erről véleményt formálni [12; 7].

A tudásmenedzsment rendszerek jelentőségének felértékelődése a tudásszerzés, a tudásmegosztás fontosságát is hangsúlyossá teszi, melynek kapcsán mind a formális, mind az

informális módszerek kiemelkedő szerepet játszanak a szervezeti működésben [11; 13]. Így az informális tudásmegosztás eszközeként tekinthető a munkahelyi pletyka is hangsúlyozottabb szerepet kap, mint a korábbiakban. Ez a tény indukálta azt a kutatást, melynek keretei között a pletyka, mint informális tudásmegosztó eszköz szerepét, és alkalmazásának szervezeti következményeit vizsgáltuk. A kutatás eredményeiről adunk számot a következő fejezetben.

A kutatás elméleti modellje

A fentiekben bemutatott elméleti alapokra építve egy saját modellt rajzoltunk fel, mely a lehetséges útvonalakat mutatja, ahol az informális tudás/információ megosztás végbemehet az egyénektől kiindulva a csoportokon, szervezeten átívelve, egészen a környezeti (családi, baráti) kapcsolatokig. A modell az 1. ábrán látható. Az alkalmazott síkidomok betűinek magyarázata: BM – barát munkatárs, NBM – nem barát munkatárs, V – vezető, CS – család, B – barát (szervezeten kívül). Feltételezésünk szerint az informális közlendő lehet valós és nem valós tartalmú, mely tartalmazhat szakmai és nem szakmai tudást/információt. Az ilyen formában továbbított információt nevezzük a továbbiakban munkahelyi pletykának. A pletyka megosztásra kerülhet a hierarchia bármely szintjén, és a szintek közötti kapcsolatokban is. Feltételezzük azt az ideális esetet, hogy a vezető csak legfeljebb meghallgatja az informális módon közölt tartalmat, de azt nem továbbítja hasonló módon, ill. hogy kívülről indított pletyka nem kerül be a szervezetbe, nincs hatással annak működésére.



1. ábra Feltételezett informális tudás/információ megosztó csatornák (a pletyka terjedése)

Minta és módszerek

2018-ban felmérést végeztünk, aminek célja volt, hogy a formális és az informális tudásmegosztás szervezetekre gyakorolt hatását feltérképezze. 722 válaszadót kérdeztünk meg. A kvantitatív kutatás során kérdőívet kellett a válaszadóknak önkéntesen, anonim módon, az interneten keresztül kitölteniük. A válaszadókat telefonon, e-mailen és az interneten található közösségi portálokon értük el. A próba kitöltés során (10 fő előzetesen kitöltötte a kérdőívet) nem volt olyan kérdés, amely értelmezhetőségi problémát okozott volna. A visszaérkezett valamennyi válasz értékelhető volt. 41 kérdésre kellett válaszolniuk a kutatásban résztvevőknek, amelyből 4 nyitott, 37 zárt jellegű volt.

A kérdőív metrikus és nominális változókra épült. A metrikus változók 5 fokozatú Likert-skálák voltak, ahol az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A kérdéseket 4 kérdéskörbe soroltuk. A kérdőív szerkezetét a 2. táblázat foglalja össze:

2. táblázat A kérdőív szerkezete

1.kérdéskör	2.kérdéskör	3. kérdéskör	4.kérdéskör
Szervezeti specifikáció	A munkavégzést jellemző informális és formális tudás és információ megosztás	A hiteles és nem hiteles információk és tudás továbbítása	A pletykálkodás
Szervezet elhelyezkedése, mérete, iparági működése, A kitöltő neme, kora, iskolai végzettsége, beosztása	Formális módok Informális módok Megosztást fogadó személyek	A szakmai és nem szakmai valós és nem valós információk és tudás továbbításának esetei	A pletyka definíciója A pletyka tartalma Szakmai és nem szakmai pletyka A pletyka hatásai A pletyka megítélése
A szervezet tulajdonviszonyai A tudás fontosságának megítélése	Megosztandó információk tartalma		

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzési módszerek egy- és többváltozós statisztikai eljárások voltak: gyakoriság, átlagvizsgálatok, ANOVA, faktoranalízis, lineáris regresszió. Az elemzéshez SPSS 25 verziójú programot használtunk.

A bevezetésben megfogalmazott kutatási kérdésekre keresve a választ a következő hipotézisek kerültek tesztelésre.

H1 A generációk (X, Y, Z) eltérő értékrendszerük és viselkedési jellemzőik miatt eltérő módon használják a tudásmegosztás (formális-informális) eszközeit.

H2 Az eltérő generációs viselkedés különböző módon befolyásolja a valós és nem valós tartalmú közlendők informális úton történő továbbítását.

H3 A különböző generációk más-más csatornákat preferálnak informális közlendők célpontja kiválasztásakor.

H4 A munkahelyi pletyka generációs jellemzői különböző szervezeti paraméterekre gyakorolnak hatást.

A vizsgálatok lefolytatásához a mintában három generációt különböztettünk meg. A besorolás alapján a 250-en az X (40-59 évesek), 374-en az Y (24-39 évesek), és 98-an a Z (23 éves, vagy annál fiatalabb) generációból vettek részt a vizsgálatban.

Eredmények

A minta rövid egyváltozós specifikálását a 3. táblázat foglalja össze:

3. táblázat A minta specifikációja

Szemponatok	Generáció		%
Nem	X	Nő	53,6
		Férfi	46,4
	Y	Nő	50,8
		Férfi	49,2
	Z	Nő	52
		Férfi	48
Beosztás	X	Beosztott	50
		Vezető	50
	Y	Beosztott	58,3
		Vezető	41,7
	Z	Beosztott	60,2
		Vezető	39,8
Végzettség	X	Alapfokú	4
		Középfokú	66,8
		Felsőfokú	29,2
	Y	Alapfokú	1,9

Economics Section

		Középfokú	57,7
		Felsőfokú	40,4
	Y	Alapfokú	3,4
		Középfokú	63,4
		Felsőfokú	33,2

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során az első kérdés arra irányult, hogy a megkérdezettek milyen gyakorisággal osztják meg informális módon a tudást, az információkat. Ötfokozatú skálán kellett a kutatásban résztvevőknek válaszolniuk. Az egyes a soha, míg az ötös érték a mindig meghatározást jelentette. Az informális átadás számított átlaga 3,35, vagyis a megkérdezettek közepesen jellemző, hogy folytatnak informális beszélgetéseket a munkahelyükön. A legzárkózottabb e tekintetben az X generáció (átlag: 3,26), majd őket követi az Z generáció (átlag: 3,39), és végül az Y generáció (átlag: 3,40). Az ANOVA vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget a generációk között (F:1,564 df: 2, szign.: ,210 $p > 0,05$).

A felmérésben az is elemzésre került, hogy abban az esetben, ha informális módon közölnek tudást/információt, milyen módon teszik azt. Erre a kérdésre is egy ötfokozatú skálán kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. Az átlag vizsgálatok azt mutatják, hogy többé-kevésbé jellemző az, hogy a megkérdezettek pletyka formájában kommunikálnak a munkahelyükön (átlag: 2,38). Ebben leginkább a Z generáció képviselői járnak élen (átlag: 2,53), őket követik az Y generáció tagjai (átlag: 2,39) és végül az X generáció (átlag: 2,30). Ez az eredmény az X generáció esetében összecseng az előző eredménnyel, vagyis ők pletykálnak legkevésbé. Ugyanakkor a Z generáció bár ritkábban választja az informális közlést, de ha igen, akkor a megosztás pletyka formájában történik. Az ANOVA itt sem igazolta a generációk közötti szignifikáns különbséget (F: 1,564 df: 2, szign.: ,076 $p > 0,05$).

A kutatás során kérdés volt, hogy van-e különbség a tekintetben, hogy a közölni kívánt információ valóságtartalmának függvényében kivel osztják meg azt. Több lehetséges munkahelyi pozíció került felsorolásra mind a valós és nem valós tartalom tekintetében. Ezek az alábbiak:

- azonos pozícióban lévő nem barát kolléga,
- alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga,
- magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga
- azonos pozícióban lévő barát kolléga,
- alacsonyabb pozícióban lévő barát kolléga,
- magasabb pozícióban lévő barát kolléga,
- közvetlen vezető,
- magasabb vezető,
- tulajdonos.

A fenti változók nagy száma miatt (a csökkentés céljából) redukáltuk és faktorokba tömörítettük azokat. A faktorok Varimax-eljárással kerültek rotálásra. Mindkét jellegű valóságtartalom alapján, generációnként különböző faktorokat lehetett megkülönböztetni, amelyeket színekkel különítettünk el a táblázatban.

4. táblázat Informális tudás/információ megosztási faktorok a különböző szervezeti pozíciókat betöltőkkel (KMO és komponens értékek)

Generációk	X				Y				Z			
	Valós információ		Nem valós információ		Valós információ		Nem valós információ		Valós információ		Nem valós információ	
	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.
APBK		0,863		0,851		0,875		0,785		0,880		0,804
ALPBK		0,860		0,779		0,877		0,817		0,916		0,859
MPBK		0,822		0,787		0,873		0,802		0,832		
T		0,886		0,824		0,900		0,854		0,808		0,834
MV	0,893	0,849	0,88	0,779	0,886	0,845	0,928	0,809	0,815	0,796	0,8	
KV		0,735				0,716				0,629		
APNBK		0,872		0,798		0,865		0,784		0,841		0,814
ALPNBK		0,828		0,812		0,832		0,724		0,818		
MPNBK		0,778		0,771		0,774		0,712		0,78		

APBK Azonos pozícióban lévő barát kolléga, ALPBK Alacsonyabb pozícióban lévő barát kolléga, MPBK Magasabb pozícióban lévő barát kolléga, T Tulajdonos, MV Magasabb vezető, KV Közvetlen vezető, APNBK Azonos pozícióban lévő nem barát kolléga, ALPNBK Alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga, MPNBK Magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adataiból kiolvasható, hogy az **X generáció** esetében a **valós információk** megosztásánál a leginkább hangsúlyos a faktorokban az **azonos pozícióban lévő, baráti és nem baráti** csatorna, valamint a **tulajdonosi réteg**. A **nem valós** esetében az **alacsonyabb pozícióban lévő baráti, a tulajdonos, és az azonos pozícióban lévő nem baráti** megosztás.

Az **Y generációt** vizsgálva a **valós és nem valós információknál az alacsonyabb pozícióban lévő baráti, az azonos pozícióban lévő nem baráti** lehetőség és a **tulajdonos**.

A **Z generációnál** a **valós információknál az alacsonyabb pozícióban lévő baráti, a tulajdonos, és az azonos pozícióban lévő nem baráti** kollégák, míg a **nem valós információknál ugyanezek** a változók kaptak hangsúlyt a faktorokban.

Az informális tudásmegosztásnak pletyka formájában lehet pozitív és negatív hatása a szervezeti működésre. A megkérdezettek 88% még nem érezte pozitív hatását, de 34% már a negatív hatást igen.

A pletykának attól függően, hogy milyen a valóságtartalma, és kivel osztják meg, hatása lehet a szervezeti jellemzőkre és folyamatokra. A megkérdezetteknek jelölniük kellett, hogy szerintük melyeket befolyásolja az informális tudás/információ megosztás (munkahelyi pletyka). Szintén ötfokozatú skálán kellett minősíteniük, ahol az 1-es érték az erős negatív, míg az 5-ös a pozitív hatást jelentette. A következő jellemzők esetében kellett a minősítést elvégezni:

- szervezeti kultúra,
- csapatmunka,
- dolgozói karrier,
- dolgozói javadalmazás,
- szervezeti bizalom,
- egyéb tudásmegosztási, tanulási módszerek,
- szervezeten belüli kommunikáció,
- dolgozói munkavégzés,
- szervezeti teljesítmény hatékonysága.

Az információ valóságtartalma függvényében a jellemzőkre való hatást Varimax-eljárással faktorokba tömörítettük és eltérő színekkel jelöltük az egyes faktorokat. Az eredményeket az 5. táblázat mutatja generációnként.

5. táblázat A valós és a nem valós közlendő megosztásának hatása a szervezeti jellemzőkre (faktorok) (KMO és komponens értékek)

	Szervezeti jellemző	Valós információ		Nem valós információ	
		KMO	Komponens	KMO	Komponens
X	Szervezeti kultúra	0,893	0,814	0,895	0,892
	Csapatmunka		0,811		0,627
	Dolgozói javadalmazás		0,832		0,811
	Dolgozói karrier		0,801		0,735
	Egyéb módszerek		0,786		0,804
	Szervezeti bizalom				0,723
	Szervezetten belüli kommunikáció		0,752		
	Szervezeti teljesítmény		0,765		0,851
	Dolgozói munkavégzés		0,733		0,728
	Szervezeti jellemző	Valós információ		Nem valós információ	
		KMO	Komponens	KMO	Komponens
Y	Szervezeti kultúra	0,808	0,828	0,923	0,845
	Csapatmunka		0,820		0,728
	Dolgozói javadalmazás		0,806		0,824
	Dolgozói karrier		0,754		
	Egyéb módszerek				0,696
	Szervezeti bizalom		0,841		0,635
	Szervezetten belüli kommunikáció				0,795
	Szervezeti teljesítmény		0,876		
	Dolgozói munkavégzés		0,826		0,785
	Szervezeti jellemző	Valós információ		Nem valós információ	
		KMO	Komponens	KMO	Komponens
Z	Szervezeti kultúra	0,866	0,92	0,847	0,87
	Csapatmunka				
	Dolgozói javadalmazás		0,858		0,809
	Dolgozói karrier		0,798		0,831
	Egyéb módszerek		0,894		
	Szervezeti bizalom				
	Szervezetten belüli kommunikáció		0,743		0,873
	Szervezeti teljesítmény		0,903		
	Dolgozói munkavégzés		0,541		

Forrás: saját szerkesztés

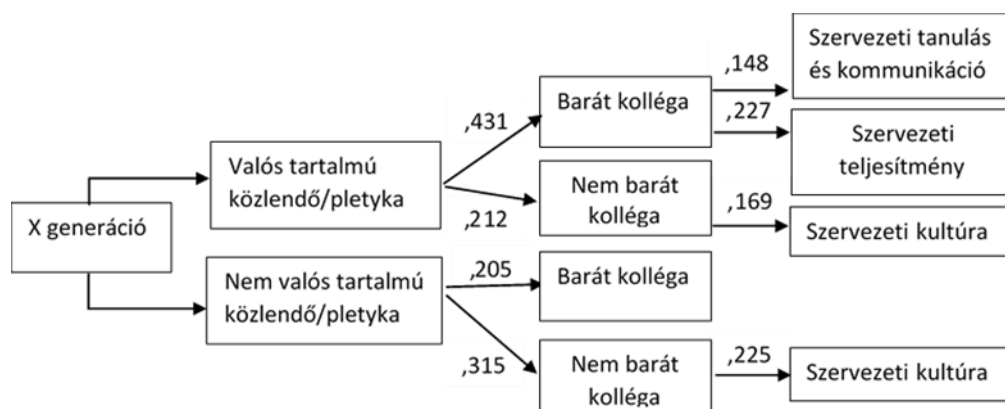
A táblázat adataiból leolvasható, hogy az X generáció esetében igen hangsúlyos faktorsúlyt kapott a szervezeti kultúra, a dolgozói javadalmazás, a karrier, valamint a szervezeti teljesítmény mind a valós, mind nem valós információk esetében.

Az Y generációt vizsgálva mindkét esetben a szervezeti kultúra, a csapatmunka, a dolgozói javadalmazás kapott hangsúlyt.

A Z generáció esetében a szervezeti kultúra, a munkavállalói javadalmazás, a dolgozói karrier és a szervezetten belüli kommunikáció ért el magasabb komponens értéket.

Az elemzés során ellenőriztük, hogy amennyiben a valós és a nem valós alapú közlendőt informális módon, (pletyka formájában) osztják meg egymással az egyes generációk, az miképpen hat a szervezetre. A vizsgálatot útvonal elemzéssel (korrelációs összefüggéseket keresve) végeztük el. A továbbiakban a generációnként kapott eredmények kerülnek bemutatásra annak igazolásaként, hogy a generációs viselkedésbeli különbségek ez úton igazolhatók legyenek.

A kapcsolati hálót a 2. ábra mutatja.



2. ábra: Az X generáció pletykálásának hatása

Forrás: saját szerkesztés

Az X generáció képviselői mind a valós, mind a nem valós információt megosztják a barát és nem barát kollégákkal. A barátokkal jellemzően valós információkat osztanak meg, míg a nem barátokkal a hamis információkat. Igaz, a barátokkal is megosztanak hamis információkat, de a vizsgálatban felsorolt hatásfaktorokra ebben a mintában nem találtunk korrelációs összefüggéseket.

Az információ átadás e módjának számos hatása lehet a szervezetre. Formálja a szervezeti kultúrát, a teljesítményt, és a kommunikációt. A felsoroltak közül leginkább a szervezeti teljesítményre van hatása a valós tartalmú információ megosztás e módjának.

A vezetők irányába történő pletyka továbbítása elenyésző volt (R négyzet: ,015), és még a valós információkat közlő pletykálkodás esetében sem volt a modell szignifikáns (ANOVA: F: 3,81 , szign.:0,52 p>,05).

Az 5. táblázatban a vezetői faktorból a tulajdonosi változó képviselte a legmagasabb faktorsúlyt. Ezért megvizsgáltuk, hogy ha kimondottan csak a tulajdonosokkal folytatott valós pletykákat vizsgáljuk (a tulajdonosok voltak az X generáció esetében a vezetői faktorban a leghangsúlyosabbak), akkor is fennáll-e, hogy nem pletykálnak velük a dolgozók. A valós információk esetében szignifikáns volt a modell (F:17,383 szign.: 0,00) de az R négyzet értéke még mindig igen alacsony volt (,024). A nem valós információt tartalmazó pletykát vizsgálva hasonló volt a helyzet (F:9,949, szign.: ,002) R négyzet:, 014. Így a velük folytatott kommunikációnak ez a módja nem tekinthető jellemzőnek.

A 6. táblázat a 2. ábrában feltüntetett lineáris regresszió eredményeit foglalja össze.

6. táblázat Kapcsolati eredmények az X generáció esetében

Független változó	Függő változó	R négyzet	F	Sig.	Beta
Valós tartalmú információ	Barát	0,186	56,571	0	0,431
Barát	Szervezeti tanulás és kommunikáció	0,022	5,567	0,019	0,148
Barát	Szervezeti teljesítmény	0,051	13,434	0	0,227
Valós tartalmú információ	Nem barát	0,045	11,626	0	0,212
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,028	7,258	0,008	0,169
Nem valós tartalmú információ	Barát	0,042	10,834	0	0,205
Nem valós tartalmú információ	Nem barát	0,099	27,3	0	0,315
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,051	13,254	0	0,225

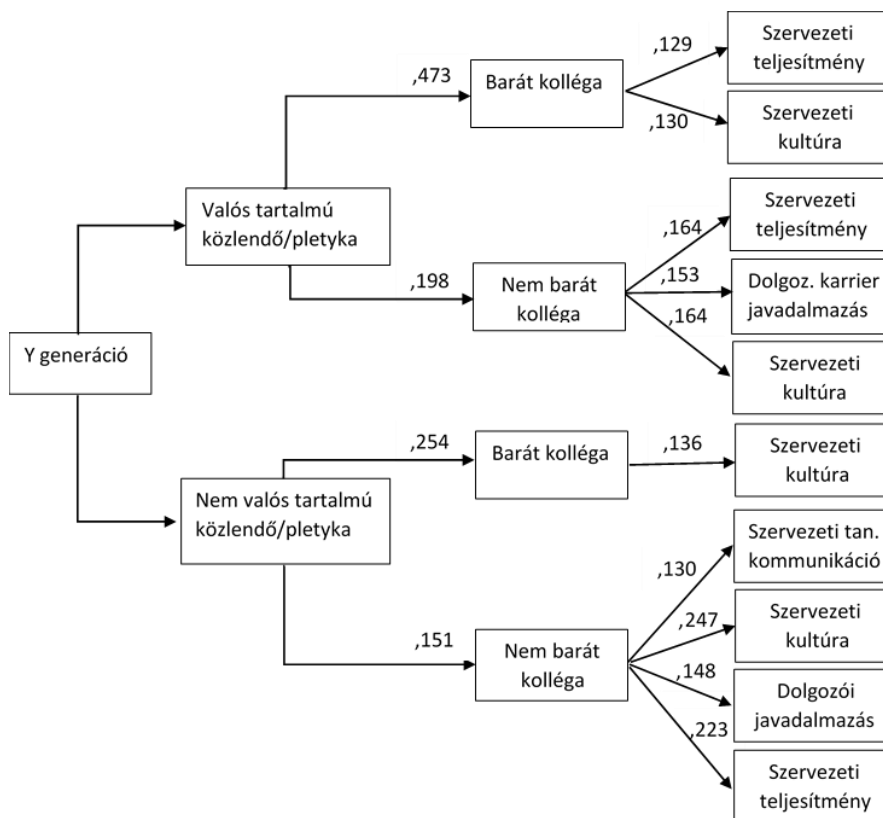
Forrás: saját szerkesztés

Az Y generáció jellemzően a barát kollégákkal osztja meg a valós és a nem valós tartalmú közlendőt. Pletykálkodás tekintetében az egyik legaktívabb generációról van szó. Habár azokkal a kollégákkal, akik nem barátok, kevésbé jellemzően osztanak meg informális tudást/információt, ám ezek szervezeti hatása igen széleskörű és differenciált. Az ilyen munkatársakkal megosztandó közlendők, ha valós tartalmúak, hatást gyakorolnak a szervezeti kultúrára és teljesítményre, a dolgozói karrierre, miközben a nem valós tartalmú pletykák a kultúrán kívül a szervezeti tanulásra, a dolgozói javadalmazásra és a szervezeti teljesítményre is.

Ha barátokkal pletykálnak, akkor a valós tartalom a szervezeti teljesítményt és a szervezeti kultúrát befolyásolja, a nem valós a szervezeti kultúrát.

A vezetői kapcsolati ágak valós és nem valós információk esetében sem voltak szignifikánsak. Külön vizsgálva a tulajdonosi relációt, mint a vezetői faktor leghangsúlyosabb elemét az Y generáció esetében (3. táblázat), akkor a valós információk esetében a modell szignifikáns volt (F: 17,383, szign.:,000) alacsony négyzet értékkel:,022. Ez az érték még alacsonyabb volt nem valós információ továbbítás során (R négyzet: ,012, F:9,949, szign.:,002), azaz a tulajdonosok felé ritkán közvetítenek ilyen módon közlendőt.

Az eredmények a 3. ábrán láthatók:



3.ábra: Az Y generáció pletykálásának hatása

Forrás: saját szerkesztés

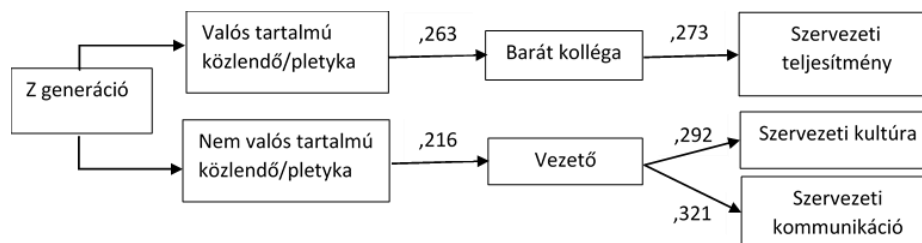
Az Y generáció esetében azonosítható összefüggéseket a 7. táblázat foglalja össze:

7. táblázat Lineáris összefüggés az Y generáció tekintetében

Független változó	Függő változó	R négyzet	F	Sig.	Beta
Valós tartalmú információ	Barát	0,224	107,328	0	0,473
Barát	Szervezeti teljesítmény	0,017	6,295	0,013	0,129
Barát	Szervezeti kultúra	0,017	6,351	0,012	0,13
Valós tartalmú információ	Nem barát	0,039	10,883	0	0,198
Nem barát	Szervezeti teljesítmény	0,027	10,33	0,001	0,164
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,027	10,346	0,001	0,164
Nem barát	Dolgozói karrier és javadalmazás	0,023	8,904	0,003	0,153
Nem valós tartalmú információ	Barát	0,065	18,05	0	0,254
Barát	Szervezeti kultúra	0,019	7,034	0,008	0,136
Nem valós tartalmú információ	Nem barát	0,023	8,653	0,003	0,151
Nem barát	Szervezeti tanulás és kommunikáció	0,017	6,259	0,012	0,13
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,061	24,136	0	0,247
Nem barát	Dolgozói javadalmazás	0,019	8,281	0,004	0,148
Nem barát	Szervezeti teljesítmény	0,05	19,257	0	0,223

Forrás: saját szerkesztés

Végezetül a Z generáció az a korosztály, amely bár kevésbé preferálja az informális közlési formát, de pletykálni szeret. Ez a tény valószínűleg azzal is magyarázható, hogy a legfiatalabb generációkról van szó, élet és munkahelyi tapasztalata még viszonylag szerénynek mondható. Ők a valós tartalmú információt a barát kollégákkal, míg a nem valósakat a vezetőkkel osztják meg. A nem barát kollégák esetén ezek a kapcsolatok nem voltak szignifikánsak. Az informális tudás/információ átadás hatása a szervezeti kultúrára, a szervezeti kommunikációra és teljesítményre gyakorol befolyást. Különösen figyelemre méltó, hogy a három generáció közül egyedül ők nevezték meg az informális tudás/információ átadás e formája esetében fogadó félként a vezetőket. Felvetődik a kérdés, hogy miért pont velük osztják meg ily módon az információkat. Ez a tapasztalatlanságuknak, vagy bátorságuknak tudható be, esetleg karrier célok vezérlik őket, a generációra jellemző tulajdonságok alapján nehezen megítélhető.



4.ábra: A Z generáció pletykálásának hatása

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat A Z generációra jellemző összefüggések a pletyka esetében

Független változó	Függő változó	R négyzet	F	Sig.	Beta
Valós tartalmú információ	Barát	0,069	7,116	0,009	0,263
Barát	Teljesítmény	0,074	7,212	0,007	0,273
Nem valós tartalmú információ	Vezető	0,047	4,72	0,032	0,216
Vezető	Szervezeti kommunikáció	0,103	11,029	0,001	0,321
Vezető	Szervezeti kultúra	0,085	8,945	0,004	0,292

Forrás: saját szerkesztés

A három generáció esetében a valós és nem valós közlendő megosztási csatornáit és szervezeti hatásukat a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat Informális közlendő (munkahelyi pletyka) hatása a szervezeti működés jellemzőire

Generációk	Informális közlendő/pletyka	Fogadó	Szervezeti terület
X generáció	Valós	Barát kolléga	Szervezeti tanulás és kommunikáció
		Nem barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Barát kolléga	Szervezeti kultúra
	Nem valós	Nem barát kolléga	Szervezeti kultúra
		Barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Nem barát kolléga	Szervezeti kultúra
Y generáció	Valós	Barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Nem barát kolléga	Szervezeti kultúra
		Barát kolléga	Dolgozói karrier és javadalmazás
	Nem valós	Barát kolléga	Szervezeti kultúra
		Nem barát kolléga	Szervezeti tanulás és kommunikáció
		Nem barát kolléga	Szervezeti kultúra
Z generáció	Valós	Barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
	Nem valós		Szervezeti kultúra
		Vezető	Szervezeti tanulás és kommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

BEFEJEZÉS

Az eredményeket összegezve látható, hogy a három vizsgált generáció eltérő értékrendszerük és viselkedési jellemzőik miatt eltérő módon használják a tudásmegosztás (formális-informális) eszközeit (H1). A **valós** tartalmú információkat informális módon leginkább az **Y generáció** osztja meg a **barát munkatárssal**, míg ugyanígy az **X, Y generáció** képviselői a **nem barát kollégákkal**. A **nem valós** tartalommal bíró közlendőt az **Y és X generáció** képviselői a **nem barát kollégákkal** osztják meg informális módon (H2, H3). A fenti elemzések alapján megállapítható, hogy az egyes generációk másképp viszonyulnak az informális tudásmegosztás (munkahelyi pletyka) formájához. A vizsgálati mintában igen aktív volt a pletykálkodásban a legfiatalabb korosztály és legkevésbé az idősebbek. A pletykanak az sem szab határt a szervezeten belül, hogy milyen valóságtartalommal bír. E tekintben is különbözőek voltak a vizsgált generációk és különböző szervezeti jellemzőket befolyásolnak viselkedésükkel. A leginkább befolyásolt karakterisztika a szervezeti kultúra, mely különösen a nem valós tartalmú közlendők által érintett érzékenyen. A szervezeti teljesítmény, a dolgozói karrier és javadalmazás, a szervezeti tanulás és kommunikáció is negatív módon befolyásolt (H4). Az elemzések tükrében a hipotéziseket elfogadottnak tekintjük.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ARRINGTON, G.B., DWYER, R.J. Can Four Generations Create Harmony Within a Public-Sector Environment? *International Journal of Applied Management and Technology* 2018, Volume 17, Issue 1. 1–21.
- [2] AWAZU, Y. Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, 2004. Vol. 8 Issue 3. 62-70.
- [3] AZHAR, S. Xpressions of generation Y: perceptions of the mobile phone service industry in Pakistan, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2011. Vol. 23. Issue 1. 91-107. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851111100012>
- [4] BALOGH, J. – BICSÉRDY, G.T. Does Age Matter? Examination of Hungarian Basketball Coaches' Pedagogical Beliefs and Professional Attitudes, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 8. Issue 7. 2020. ISSN 2324-805X E-ISSN 2324-8068, <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v8i7.4786>
- [5] BERTOLOTTI, T. - MAGNANI, L. An epistemological analysis of gossip and gossip-based knowledge, *Synthese* 2014. 191. 4037–4067.
- [6] CARLSON, E. 20th-Century U.S. *Generations*, *Population Reference Bureau*, 2009. Vol. 64. Issue 1. 2-16.
- [7] ELLWARDT, L. - STEGLICH, CH. - WITTEK, R. The co-evolution of gossip and friendship in work-place social networks. *Social Networks* 2012. Vol. 34. 623– 633.
- [8] ELLWARDT, L. - LABIANCA, G.J. - WITTEK, R. Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip, *Social Networks*, 2012. Vol. 34. Issue 2. 193-205.
- [9] ELLWARDT, L. – WITTEK, R. – WIELERS, R. Talking About the Boss, Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip, *Group & Organization Management*, 2012. Vol. 20. Issue 10. 1–29.
- [10] FAZEKAS, A., - NAGY, Á. Offline helyett online szabadidő? A fiatalok szabadidős tereinek és médiahasználatának átalakulása, *Médiakutató* 2. szám 2016.
- [11] ERAUT, M. (2000): Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology* Vol. 70. 113–136.o.
- [12] FEINBERG, M. - WILLER, R. - SCHULTZ, M. Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups, *Psychological Science*. 2014a 25, 656-664.
- [13] FEINBERG, M. - WILLER, R. - STELLAR, J. E. - KELTNER, D. Gossip and Ostracism Solve the Cooperation Problem, *Psychological Science*, 2014b. Vol. 25. Issue 3.

- [14] FEINBERG, M., - WILLER, R. *The Good of Gossip? The Benefits of this Unlikely Prosocial Behavior*. Unpublished manuscript, 2010. Berkeley, Department of Psychology University of California.
- [15] GEORGANTA, K., PANAGOPOULOU, E., MONTGOMERY, A. Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals, *Burnout Research*, 2014. Vol. 1. Issue 2. 76-81.
- [16] GURSOY, D., - MAYER, T., - GENG-QING CHI, CH. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management* 2008. Vol. 27. Issue 3, 448-458. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- [17] GURSOY, D., - GENG-QING CHI, CH., - KARADAG, C.G. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management* 2013. Vol. 32. Issue 1. 40-48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- [18] HORECKÝ, J., - BLAŽEK, M. Dependent work and internship. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2019. Vol. 2. Issue 2. 7-20. <http://dx.doi.org/10.33382/cejllpm.2019.03.01>
- [19] HOWE, N., - STRAUSS, W. - MATSON, R.J. *Millennials Rising: The Next Great generation*, Vintage Books, 2000. New York.
- [20] KARASEK, A., - HYSA, B. Social Media and Generation Y, Z – A Challenge for Employers, Scientific Papers of Silesian University of Technology 2020. *Organization and Management Series* No. 144. 227- 237. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.18>
- [21] KIYMAZ, H. The effects of stock market rumors on stock prices: evidence from an emerging market, *Journal of Multinational Financial Management*, 2001. Vol. 11. Issue 1. 105-115.
- [22] KRAUTHAMMER *Informal learning in organisations, An exploration. A research report provided by Krauthammer*, 2012. Noordwijk: Netherland
- [23] KRISHNAN, S.K., - BOPAIAH, S., - BAJAJ, D., - PRASAD R. Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*, Oct, 2013. 85-93.
- [24] LORINCOVÁ, S. Human resource and corporate culture: Gender-based differences in the assessment. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2018. Vol. 1. Issue 1. 28 – 45. <http://doi.org/10.33382/cejllpm.2018.01.03> ISSN 2644-4542
- [25] MAGANO, J., - SILVA, C., - FIGUEIREDO, C., - VITÓRIA, A., - NOGUEIRA, T., - DINIS, M.A. P. Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences* 2020. Vol. 10. Issue 187. 1-24. doi:10.3390/educsci10070187
- [26] MANNHEIM, K. Das Problem der Generationen, *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie* 1928. Vol. 7. 157-185, 309-330,
- [27] MANNHEIM K. *A nemzedékek problémája. In: Mannheim Károly: Tudásszociológiai tanulmányok*. 2000. Budapest: Osiris, 201–254.
- [28] MAZUREK, M. Generation Z as a Challenge for the Traditional Corporate Culture in Poland, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społeczne „Studia i Prace”* Vol. 1. Issue 37. 2019. 167-180 ISSN 2082-0976
- [29] MCCRINDLE, M. All the latest facts & stats in one handy infographic, available at: <https://generationalpha.com/> (accessed 12 February 2020)
- [30] MICHELSON, G. - Iterson, A. - Waddington, K. Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies, *Group & Organization Management* 2010. Vol. 35. Issue 4. 371-390.

- [31] MILCZAREK, S. The Use of Social Media by Technology Transfer Offices in Marketing Communications, *Marketing of Scientific and Research Organizations*, eISSN 2353-8414, 2020, Vol. 35. Issue 1. 57–72. <http://dx.doi.org/10.2478/minib-2020-0009>
- [32] MURA, L.,- GONTKOVICOVA, B., - DULOVA SPISAKOVA, E., - HAJDUOVA, Z. Position of Employee Benefits in Remuneration Structure. *Transformations in Business & Economics*, 2019. Vol. 18. Issue 2. 47. 156-173 ISSN 1648-4460
- [33] MURA, L., - SVEC, M. Human resources in public and private sector: a comparative study of Slovakia. 10th International Scientific Conference on Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections (RELIK). RELIK 2017: *Reproduction of human capital - mutual links and connections*, 327-336. ISBN 978-80-245-2238-8
- [34] NAGAJ R. Millennial Travelers' Perception of Terrorism Risks: Evidence from Poland and Slovakia. In: BILGIN M., DANIS H., DEMIR E., TONY-OKEKE U. (eds) *Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*, 2020. Vol. 15. Issue 2. 139-158. Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4_10 , Print ISBN 978-3-030-48504-7; Online ISBN 978-3-030-48505-4
- [35] PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants, On the Horizon *MCB University Press*, 2001. Vol. 9 Issue 5. October
- [36] PRENSKY, M. (2001b): Digital Natives, Digital Immigrants, Part II. Do They Really Think Different? *MCB University Press*, Vol. 9. Issue 6. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part2.pdf>
- [37] PRENSKY, M. Digitális benmszülöttek, digitális bevándorlók. Ford.: Kovács Emese. On The Horizon 9, 2001c. *MCB University Press* http://goliat.eik.bme.hu/~emese/gtk-mo/didaktika/digital_kids.pdf
- [38] RANDALL, P.M., - LARTEY, F.M., - TATE, T.D. Enterprise Social Media (ESM) Use and Employee Belongingness in US Corporations, *Journal of Human Resource Management*, 2020. Vol. 8. Issue 3. 115-124. <http://www.sciencepublishinggroup.com/j/jhrm> <http://dx.doi.org/10.11648/j.jhrm.201200803.12> ISSN: 2331-0707 (Print); ISSN: 2331-0715 (Online)
- [39] SHANNA D. D. Generational similarities in work values of generations X, Y and Z *Journal of Human Resource Management* vol. XXII, 2/2019. ISSN 2453-7683 10-27.
- [40] SINGH, A. Challenges and Issues of Generation Z, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2014. Vol. 16. Issue 7. 59-63.
- [41] STACHOVÁ, K., - STACHO, Z., - CAGÁŇOVÁ, D., - STAREČEK, A. Use of Digital Technologies for Intensifying Knowledge Sharing, *Applied Sciences* 2020. Vol. 10. Issue 12. 4281, DOI: 10.3390/app10124281
- [42] STRAUSS, W., - HOWE, N. *Generations: The History of America's Future*, New York: William Morrow & Company. 1991. ISBN 978-0-688-11912-6.
- [43] STRAUSS, W., HOWE, N. *Millennials as Graduate Students*, *Chronicle of Higher Education*, 2007. available at: <https://www.chronicle.com/article/Millennials-as-Graduate/7583> (accessed 12 April 2020)
- [44] SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., - GELENCSÉR, M., - SZABÓ-SZENTGRÓTI, E., - BERKE, SZ. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, *Vezetéstudomány* 2019. Vol. 50. Issue 4. 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- [45] TAPSCOTT, D. *Grown up Digital: How the Net Generation Is Changing the World*, 2009. McGraw Hill, New York.
- [46] TERRA, S. *Exploring the Effects of Workplace Preferences on Millennial Job Tenure: A Quantitative Study*, Northcentral University, Minneapolis 2019. 103. PhD Theses

- [47] TASSIELLO, V. - LOMBARDI, S. - COSTABILE, M. Are we truly wicked when gossiping at work? The role of valence, interpersonal closeness and social awareness, *Journal of Business Research*, 2018. Vol. 84. Issue 3. 141-149.
- [48] SZVETELSZKY, Zs. *Rejtett szervezetek – Az informális kommunikáció hatalma*, 2017. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
- [49] THE CENTER for Generationals Kinetics (n.d.) *Generational Breakdown: Info about all of the Generations*, available at: <https://genhq.com/faq-info-about-generations/> (accessed 21 May 2020).
- [50] TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes, *Journal of Business Psychology*, 2008. 201-210.
- [51] TWENGE, J.M., - STACY M., C., - HOFFMAN, B.J., - LANCE, C.E. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, *Journal of Management* 2010. Vol. 36. Issue 5. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352246>
- [52] TWENGE, J. M., - KASSER, T. Generational changes in materialism and work centrality. 1976-2007: associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2013. 883-897.
- [53] VVEINHARDT J., - FOKTAS P. Effect of Values Congruence: Are There Any Reasons to Know Values of Different Generations Better?. In: Bilgin M., Danis H., Demir E., Tony-Okeke U. (eds) *Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*, 2020. vol. 15. Issue 2. 47-63 Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4_4, Print ISBN 978-3-030-48504-7, Online ISBN 978-3-030-48505-4
- [54] WILKIE, D. Workplace Gossip: What Crosses the Line? *Society for Human Resource Management*, Letöltés 2019.01.21. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/office-gossip-policies.aspx>
- [55] ZEMKE, R., - RAINES, C., - FILIPCZAK, B. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, 2000. AMACOM, New York.