https://doi.org/10.36007/5383.2026.96

GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGOK ÉS AZ EGYÉNI FÓKUSZ SZEREPE A FENNTARTHATÓ HR MENEDZSMENTBEN GENERATIONAL CHARACTERISTICS AND THE ROLE OF INDIVIDUAL FOCUS IN SUSTAINABLE HR MANAGEMENT

Klaudia BALÁZS[18]

ABSTRACT
Today's labor market is characterized by pronounced differences in values, expectations, and work orientations across active generations, creating novel challenges for human resource management. While generic profiles of generational differences provide useful guidance, implementing sustainable HRM requires systematic attention to individual needs, life circumstances, and motivations. Building on a qualitative review of the literature, this study examines how generational patterns and an individual focus can complement each other and under what organizational conditions they translate into greater resilience, engagement, and retention. Our findings suggest that inclusive, learning-oriented, and flexible HR architectures provide the institutional context in which personalized development and incentives can be realized sustainably.

KEYWORDS
sustainable HRM, generations, individual focus, inclusivity, HR practices

BEVEZETŐ

A munka világát napjainkban egyszerre formálja a gyors technológiai fejlődés, valamint a munkaerőpiac diverzitása. A mai munkaerőpiacon egyszerre vannak jelen a Baby Boomerek, az X, Y és Z generáció tagjai, akiknek értékrendje, motivációja, munkához való hozzáállása és kommunikációs stílusa jelentősen eltér. E különbségek gyakran feszültséget, együttműködési nehézséget eredményezhetnek, ugyanakkor megfelelő HR-stratégiával lehetőséget kínál, hogy a generációk egymást kiegészítve és erősítve járuljanak hozzá a szervezeti célok eléréséhez. A szervezeteknek ugyanis versenyképességük megőrzésén túl törekedniük kell arra is, hogy hosszú távon fenntartható működési modellt alakítsanak ki. Ebben a folyamatban a humánerőforrás-menedzsment (HRM) jelentős szerepet játszik, hiszen a munkavállalói erőforrás biztosítása, fejlesztése és megtartása közvetlenül meghatározza a vállalatok sikerességét. A gazdasági, társadalmi, valamint környezeti szempontokat egyaránt figyelembe véve arra törekszik, hogy a munkavállalók és a szervezetek közötti kapcsolat hosszú távon kiegyensúlyozott és kölcsönösen előnyös legyen. A generációs különbségek megértése tehát fontos kiindulópont, ugyanakkor önmagában nem elegendő. A HRM-nek a kollektív jellemzők mellett az egyéni sajátosságokat is figyelembe kell vennie. Az egyéni élethelyzetek, karriercélok, személyes értékek és aktuális szükségletek sok esetben fontosabb magyarázó

[18] PhDr. Balázs Klaudia, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan és Menedzsment Tanszék, balazs.klaudia@student.ujs.sk

tényező lehet, mint a generációs hovatartozás. Egy fenntartható HR stratégia tehát nem állhat meg a tipizálás szintjén: rugalmas, személyre szabott megoldásokat kell kínálnia, amelyek egyszerre támogatják a munkavállalók jóllétét, motivációját és általa a szervezet hosszú távú működőképességét.

Jelen tanulmány a fenntartható HRM két kiemelt aspektusára összpontosít: a generációs sajátosságokra és az egyéni fókusz szerepére. A kutatás abból a feltételezésből indul ki, hogy a generációs eltérések fontos támpontot adnak a HR-gyakorlat számára, ugyanakkor a valóban fenntartható megoldások az egyéni szükségletek figyelembevételével érhetők el. A tanulmány kvalitatív szakirodalomkutatás keretében vizsgálja, miként illeszthetők össze ezek a nézőpontok annak érdekében, hogy olyan HR gyakorlatok szülessenek, amelyek hosszú távon képesek egyesíteni a szervezeti és a munkavállalói érdekeket.

FENNTARTHATÓ HR MENEDZSMENT

A humánerőforrás-menedzsmentben a fenntarthatóság több dimenzió mentén értelmezhető. Gazdasági szempontból a cél a stabil és produktív munkaerő biztosítása, amely hosszú távon hozzájárul a vállalat versenyképességéhez. Társadalmi dimenzióban a HR felelőssége az esélyegyenlőség, az inkluzivitás és a munkahelyi biztonság megteremtése, míg környezeti aspektusból a zöld HR gyakorlatok, a digitális megoldások és a környezettudatos működés kerülnek előtérbe (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). Mindez szoros kapcsolatban áll a munkavállalói elköteleződés és jóllét kérdéskörével, hiszen csak olyan munkakörnyezet tekinthető fenntarthatónak, amely hosszú távon képes motiválni és megtartani a tehetségeket (Soekotjo et al., 2025).

A fenntarthatóság fogalma a szervezetek működésével kapcsolatban a hetvenes évektől vált meghatározóvá, és ma az egyik leggyakrabban hivatkozott keretrendszer (Sakalasooriya, 2021). Nem végtermékként, hanem a változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás komplex folyamataként értelmezhető (Turner et al., 2018). Az emberi erőforrás-menedzsment fenntarthatósági szempontjai a fenntartható fejlődés iránti globális tudatosság növekedésével kerültek előtérbe (Ren et al., 2023). Ennek nyomán a fenntartható HRM önálló kutatási területként jelent meg, amely a vállalati fenntarthatóság és a HR-gyakorlatok összekapcsolását célozza (Bush, 2020). A fenntartható HRM célja, hogy olyan egyensúlyt teremtsen, amely biztosítja a munkavállalók, a vállalat és a társadalom számára egyaránt fenntartható jövőt, szem előtt tartva a dolgozói jóllétet, a környezet védelmét és a gazdasági célokat (Ehnert et al., 2014).

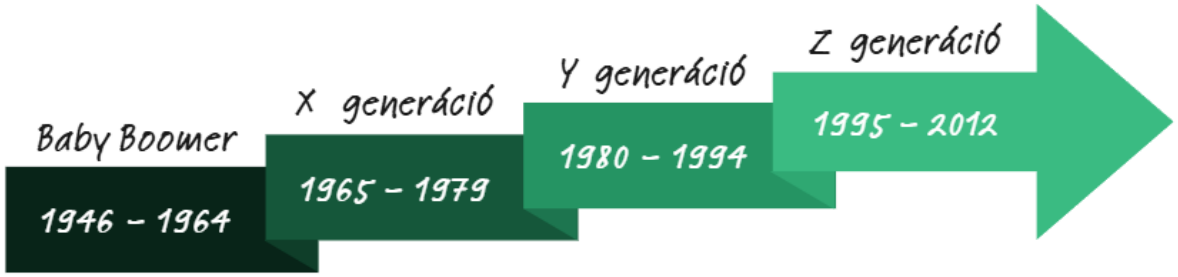
A fenntartható HRM gyökerei a kilencvenes évek végére vezethetők vissza, amikor Németországban, Svájcban és Ausztráliában kezdtek el foglalkozni az emberi erőforrás hosszú távú kezelésével (Lu, 2023). Az elmúlt évtizedekben a HRM kutatás és gyakorlat domináns paradigmája a stratégiai HRM volt, amely elsősorban a pénzügyi eredményekre fókuszált (Kramar, 2014). Ez a megközelítés azonban egyre inkább megkérdőjeleződik, mivel figyelmen kívül hagyta a társadalmi és környezeti dimenziókat. Kramar (2014) szerint a fenntartható HRM éppen arra tesz kísérletet, hogy a HR gyakorlatokat a pénzügyi mutatókon túlmutató eredményekkel összefüggésben értelmezze. Középpontjában a munkavállalók hosszú távú jóléte és fejlesztése áll, amely elengedhetetlen a szervezetek és a társadalom fenntartható jövőjének biztosításához.

A fenntartható HRM központi eleme a humán erőforrás hosszú távú megőrzése és fejlesztése. Ez azt jelenti, hogy a szervezeteknek biztosítaniuk kell a megfelelő munkavállalói csoportokhoz való hozzáférést, valamint a produktív és egészséges munkaerő fenntartását az idő múlásával (Ehnert 2009).

Ybema és munkatársai (2017) rámutattak, hogy a fenntartható foglalkoztathatóságot célzó HR-gyakorlatok akkor bizonyultak hatékonyabbnak, ha a munkavállalók aktívan közreműködtek a kialakításukban. Ez aláhúzza a munkavállalói hang jelentőségét, beleértve a szakszervezetek szerepét is.
A fenntartható HRM új paradigmát képvisel, amely a felelősségteljesebb üzleti folyamatok iránti igényre adott válaszként jelent meg (Richards, 2022). A gyakorlatban olyan stratégiákat és eszközöket jelent, amelyek célja a gazdasági, társadalmi és környezeti célok egyidejű elérése (Paulet et al., 2021). A fenntartható HRM egyszerre tekinthető a HR rendszerek és környezetük közötti komplex kölcsönhatások kezelésének, valamint olyan gyakorlatok összességének, amelyek minimalizálják a nem szándékolt negatív mellékhatásokat, és támogatják a munkavállalók hosszú távú fejlődését (Çop et al., 2021).
Vraňaková és munkatársai (2021) tanulmányukban arra következtetnek, hogy a munkavállalók sokszínűségéből fakadó különbségek kezelésének egyik megfelelő módja a fenntartható emberi erőforrás menedzsment elveinek bevezetése és alkalmazása lehet. A humánerőforrás-gazdálkodás területén a fenntarthatóság kétféleképpen értelmezhető. Az egyik megközelítés az alkalmazottak menedzsmentjét tekinti a fenntartható stratégia és fejlődés megvalósításának eszközeként. Ez a felfogás a HR szerepét emeli ki a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból fenntartható szervezetek kialakításában. A másik megközelítés a fenntartható munka és a fenntartható HR-gazdálkodás fogalmát hangsúlyozza. Ebben az értelmezésben a HR-gyakorlatok és eszközök olyan alkalmazását jelenti, amelyek hozzájárulnak a szervezet hosszú távon is fenntartható teljesítményéhez. A fenntartható HRM központi eleme így a humánpolitikai eszközök és gyakorlatok összehangolt működése (Fan et. al, 2021).

Generációs sajátosságok

Jelenleg négy különböző generációs csoport van aktívan jelen a munkakörnyezetben, ami jelentős generációs sokszínűséget képvisel.” (Vraňaková et. al, 2021)



1. ábra: Generációs besorolás
Forrás: Twenge, 2023

Számos szerző foglalkozott már a diverzitás kérdésével, és kutatásaik kimutatták, hogy a sokszínűségnek lehetnek pozitív hatásai (pl. jobb kommunikáció, tisztelet, kreatív gondolkodás, jobb együttműködés), más kutatások azonban negatív hatásokra következtettek, mint a konfliktusok, tiszteletlenség, sztereotípiák elmélyülése (Talavera et al., 2021; Du et al., 2021).
Kwiecińska és munkatársai (2023) kutatása szerint a különböző generációk között számos hasonlóság figyelhető meg. Mindegyik generáció számára kiemelten fontos a tanulás, a tudás megszerzése és az önmegvalósítás, valamint az, hogy a munkában szabadságot és kreativitást éljenek meg. Közös értéket képvisel az együttműködés, a tapasztalatok megosztása és a harmonikus emberi kapcsolatok ápolása, továbbá minden korosztály számára lényeges a munkahelyi struktúra, a rend és a biztonság. A gondolkodási mintákban szintén közös, hogy célorientáltak, inkább a pozitívumokra összpontosítanak, hisznek saját cselekvőképességükben,

és értékelik a kooperációt. A különbségek elsősorban a hangsúlyokban jelennek meg: míg az idősebb generációk (pl. X generáció) erősebben kötődnek a felelősségvállalás, a társadalmi és környezeti hasznosság értékeihez, addig a fiatalabbak (különösen a Z generáció) inkább a verseny, a siker, az anyagi előnyök és a gyors előrehaladás iránt mutatnak nagyobb igényt. A Z generációra továbbá jellemző a külső visszajelzésre való fokozott támaszkodás, a vizuális információfeldolgozás előtérbe kerülése, valamint a nagyobb igény mentorálásra és fejlődési lehetőségekre.

1. táblázat: A generációs sajátosságok

GENERÁCIÓ	Általános jellemzők	Munkahelyi értékek és motiváció	Igények és preferenciák
Baby Boomer	Erős munkamorál, lojalitás, stabilitás keresése. Inkább hierarchikus szemlélet.	Biztonság, hosszú távú munkahely, megbízhatóság, nyugdíjhoz való hozzájárulás.	Hagyományos vezetési stílus elfogadása, tisztelet, stabil foglalkoztatás.
X generáció	Realisták, pragmatikusak, függetlenek. Tapasztaltak, értékelik a sokszínűséget.	Munka–magánélet egyensúlya, rugalmasság, kompetenciaalapú elismerés, anyagi biztonság.	Autonómia, önállóság, teljesítményalapú értékelés.
Y generáció	Digitális fordulat első generációja, csapatmunkát és együttműködést kedvelik.	Karrierfejlődés, önmegvalósítás, folyamatos visszajelzés, elismerés.	Mentorálás, gyors előrelépés, rugalmas munkakörnyezet, értelmes munka.
Z generáció	Digitális bennszülöttek, technológia-intenzív, vizuális gondolkodásmód. Gyors sikerre és változatosságra törekednek.	Anyagi előnyök, előmenetel, rugalmasság, azonnali visszajelzés, innováció és fenntarthatóság.	Erősebb külső motiváció (feedback, elismerés), vizuális tanulás, értékalapú és fenntartható szervezetek preferálása.

Forrás: saját szerkesztés (Mařiková et. al, 2025; Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025; Kwiecińska et. al, 2023; Cerasi & Balcioglu, 2024 alapján)

Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak (2025) tanulmányukban hangsúlyozzák, hogy a generációs hovatartozás figyelembevétele elengedhetetlen a munkamotiváció megértéséhez és a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók elkötelezettségét és motivációját elősegítő hatékony stratégiák kidolgozásához. Az egyes generációk egyedi jellemzőinek és értékeinek felismerésével a szervezetek olyan munkahelyeket hozhatnak létre, amelyek jobban elősegítik a munkavállalók elégedettségét, termelékenységét és az általános sikert. A kutatás rámutatott, hogy a generációs hovatartozás fontos tényező a munkamotiváció megértésében és a hatékony ösztönzési stratégiák kialakításában. Bár minden generáció számára kiemelt a pénzbeli juttatások, különösen a bónuszok szerepe, az X és Z generáció az Y-hoz képest nagyobb hangsúlyt fektet az alapfizetésre. Empirikus kutatási eredmények mutatják, hogy a különböző generációk tagjai eltérő módon érzékelik a nem anyagi (szervezeti és pszichológiai) motivációs tényezőket (Easton & Steyn, 2022). Az X generáció a szervezeti és pszichológiai tényezőket

tartja a legkevésbé fontosnak (Schröder, 2023). Ráadásul a modern technológiákhoz való hozzáférés a fiatalabb generációk számára fontosabb, mint az X generáció számára. A motivációs akadályok érzékelésében Z generáció a legérzékenyebb (Mahmoud et al., 2021; Lašáková et al., 2023). A motivációs rendszereknek generációspecifikusan kell reagálniuk a munkavállalók igényeire, különösen a fiatalabb generációk sajátosságait figyelembe véve (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025).
A generációs, valamint az életkorbeli sokszínűség kétélű fegyver lehet a munkahelyen, mivel mind pozitív, mind negatív hatásokkal járhat. Az üzleti vezetőknek figyelembe kell venniük e sokszínűségből adódó lehetőségeket és kockázatokat. Meg kell tanulniuk, hogyan használják ki az életkorbeli és generációs sokszínűségben rejlő potenciált, illetve intézkedéseket kell hozniuk az optimális kezelésük érdekében (Kunze & Reinwald, 2017).

Az egyéni fókusz szerepe

A mai rendkívül bizonytalan üzleti környezetben a szervezetek egyre inkább eltávolodnak a szigorúan szabványosított humánerőforrás-menedzsment rendszerektől vagy az egységes HRM-megközelítésektől, és ehelyett személyre szabott megközelítések felé fordulnak, hogy növeljék a HRM

rugalmasságát és hatékonyságát. A személyre szabott HRM-et általánosan úgy definiálhatjuk, mint a szervezeten belüli egyének között azonban eltérő HRM-programokat és gyakorlatokat. Lényegében egy olyan magas teljesítményű munkaügyi gyakorlat, amely az alkalmazottak egyéni igényeihez és preferenciáihoz igazodik, és amely gyakran magában foglalhatja a fejlett HR-elemzés és a mesterséges intelligencia használatát, hogy a HR rugalmasságát és hatékonyságát új szintre emelje (Huang et al., 2022).
A fenntartható humánerőforrás-menedzsment megköveteli az egyéni szinten történő kompetenciaértékelést és fejlesztést is, nem kizárólag csak szervezeti szinten értelmezhető. A hagyományos, standardizált képzési modellek gyakran figyelmen kívül hagyják a munkavállalók közötti eltéréseket, míg az egyéni fókuszú megközelítés lehetővé teszi, hogy a tényleges tudás és készségek a szakmai standardokkal, a munkaköri követelményekkel és a munkahelyi elvárásokkal összevetve kerüljenek feltárásra és fejlesztésre. Ez a személyre szabott értékelés és fejlesztés biztosítja, hogy a humán erőforrás-fejlesztés valóban a szervezet hosszú távú fenntarthatóságát szolgálja (Ketners & Pētersone, 2021).
Soekotjo és társai (2025) rámutatnak, hogy a környezeti fenntarthatóságot hangsúlyozó irányzatok, valamint a sokszínűséget, méltányosságot és esélyegyenlőséget előtérbe helyező törekvések eddig jellemzően elkülönülten fejlődtek. Integrációjuk azonban jelentős szinergiákat hozhat létre a szervezeti ellenállóképesség és az alkalmazotti elkötelezettség erősítésében, lehetővé téve, hogy a humánerőforrás-megközelítések egyszerre járuljanak hozzá a környezeti felelősségvállaláshoz, a társadalmi igazságossághoz és a gazdasági teljesítményhez.
Az inkluzív megközelítés a fenntartható HRM szerves részévé válik, mert nemcsak az egyéni jólétet és pszichológiai biztonságot erősíti, hanem hozzájárul a szervezeti innovációhoz és versenyképességhez is (Zafar et al., 2024). Olyan szándékos stratégiák és politikák összességeként értelmezhető, amelyek célja olyan munkahelyek kialakítása, ahol minden alkalmazott, hátterétől vagy identitásától függetlenül tiszteletet és értékelést él meg, és felhatalmazást kap arra, hogy érdemi módon hozzájáruljon a közös célokhoz; ez a koncepció túlmutat a sokszínűség puszta biztosításán azáltal, hogy hangsúlyozza az egyenlőséget és a hovatartozást, mint a szervezeti kultúra alapvető összetevőit (Shore et al., 2018). A friss irodalom az inkluzivitást a reziliencia és az innováció kritikus mozgatórugójaként azonosítja,

különösen a globális bizonytalanságok kezelésében (Chowdhury et al., 2024; Georgescu et al., 2024). Az inkluzivitás pozitív hatása a munkavállalói jólétre és termelékenységre széles körben elismert. Az inkluzív munkahelyek fokozzák a pszichológiai biztonságot, csökkentik a diszkriminációt és erősítik az elégedettséget, ami magasabb szervezeti elkötelezettséghez és alacsonyabb fluktuációhoz vezet (Liui et al., 2024; Umrani et al., 2024), továbbá a sokszínű nézőpontok integrálása javítja az együttműködést és a problémamegoldást, hozzájárulva a teljesítménymutatók és a versenyelőny javításához (Dharani & April, 2022).

KÖVETKEZTETÉSEK

A fenntartható HRM abban a metszetben válik működőképessé, ahol a generációs mintázatok értelmezése találkozik az egyéni szükségletek szervezetszintű figyelembevételével, és mindezt egy inkluzív, zöld szemléletű keret fogja össze (Soekotjo et al., 2025). E három pillér (generációs tudatosság, egyéni fókusz, inkluzív-ökológiai keret) egyidejű alkalmazása teremti meg a hosszú távon fenntartható munkaerő-rendszer feltételeit: magasabb elkötelezettséget, rezilienciát és jobb szervezeti teljesítményt.

A többgenerációs munkaerő nyújtotta potenciál, különböző tapasztalatok, gondolkodási sémák és tanulási preferenciák együttélése önmagában még nem garancia a jobb teljesítményre. A szervezeti eredményesség kulcsa az, hogy a kollektív trendeket ne tekintsük merev kategóriáknak, hanem kiindulópontnak egy olyan személyre szabott HR-architektúra felépítéséhez, amely az egyéni kompetenciaértékelésre és fejlesztésre épít (Ketners & Pētersone, 2021). E szemléletben a generációs hovatartozás nem helyettesíti, hanem kiegészíti az egyéni profilok feltárását, így a humánpolitika képes egyszerre támogatni a munkavállalói jóllétet és a szervezeti hosszú távú működőképességet.

A fenntarthatóság három dimenziójának (gazdasági, társadalmi, környezeti) összehangolása továbbra is a SHRM alapvető feladata (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). Az ehhez szükséges keret Soekotjo és társai (2025) érvelésével egybecsengően az ökológiai (zöld HR) és az inkluzív (DEI) elvek integrációján nyugszik: csak olyan intézményi környezetben érvényesülhet az „egyéni fókusz”, ahol az egyenlőség és a hovatartozás kultúrája a mindennapi működés része, és ahol a környezeti felelősségvállalás nem különálló projekt, hanem a HR-rendszerekbe beépülő norma. Ez a kettős - ökológiai és inkluzív beágyazottság teremti meg azt a pszichológiai biztonságot és tanulási teret, amelyben az egyénre szabott beavatkozások valóban megtérülnek elkötelezettségben, innovációban és megtartásban.

A következtetések gyakorlati implikációi két, a vizsgálat során azonosított csomópont köré rendezhetők. Egyrészt a jutalmazás és elismerés rendszereinek adaptivitása nélkül az egyéni fókusz narratívája gyorsan formálissá válik. A 2018-as Deloitte Global Human Capital Trends jelentés is sugallja, hogy a legtöbb szervezet ma már felismeri, hogy a jutalmazási rendszert át kell alakítani egy személyre szabottabb, agilisabb és holisztikusabb megközelítéssel, amely illeszkedik a többi tehetségmenedzsment stratégiához. Ez a megállapítás összhangban áll azzal a képpel, amelyet a generációk közötti preferencia-különbségekről és a nem anyagi motivátorok eltérő súlyáról mutat a szakirodalom - a fenntartható ösztönzés transzparens, differenciált és fejlődésorientált. Másrészt az egyéni tanulási utak célzott támogatása jelenti a fenntartható kompetenciafejlesztés gyakorlati motorját: Az egyéni fókusz alkalmazása számos kézzelfogható előnnyel jár a HRM számára. Egyrészt költséghatékonyabbá teszi a képzést, mivel a szervezetek nem minden munkavállalót azonos programba vonnak be, hanem célzottan csak azokat a területeket fejlesztik, ahol tényleges hiányosság mutatkozik. Másrészt növeli a dolgozók motivációját és elkötelezettségét, hiszen a munkavállalók értékelik, ha a képzés közvetlenül az ő fejlődésüket szolgálja. Emellett lehetőséget teremt a nemzeti, uniós és

nemzetközi szakmai standardokhoz való szorosabb illeszkedésre, amely biztosítja a szakmai minőség fenntartását. Végül az egyéni fókusz rugalmasságot ad a szervezetnek azáltal, hogy támogatja a munkavállalók személyes tanulási útját és karrierfejlődését, ami kulcsfontosságú a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodásban (Ketners & Pētersone, 2021). E két beavatkozási pont (a személyre szabott jutalmazás és a differenciált fejlesztés) közvetlenül kapcsolja össze a fenntartható HRM gazdasági, társadalmi és környezeti céljait.

ZÁRSZÓ

A tanulmány a fenntartható HRM két kiemelt aspektusára, a generációs sajátosságokra és az egyéni fókusz szerepére összpontosított, ahol az elemzés megerősítette, hogy a modern, többgenerációs munkahelyen a hagyományos, szabványosított HR gyakorlatok már nem elégségesek a változó alkalmazotti igények kezelésére. A személyre szabott emberi erőforrás menedzsment a HR következő evolúciós lépését jelenti, amely a technológia (HR analitika, MI) segítségével kínál egyedi, testreszabott HR megoldásokat. Ez az egyéni fókuszú megközelítés egyedülálló forrása lehet a fenntartható szervezeti versenyelőnynek. A generációs sajátosságok feltárása (a Baby Boomer tapasztalatátadó vágyától a Z generáció rugalmasság iránti igényéig) támogatja, hogy az egyéni fókusz elengedhetetlen a motiváció és a jóllét tartós fenntartásához. Kutatásunk korlátai között beazonosítható a kizárólag szekunder adatokon alapuló elemzés. Mivel a tanulmány meglévő szakirodalmi forrásokra támaszkodik és nem tartalmaz elsődleges, empirikus adatgyűjtést, az elemzés adatai elsősorban a szakirodalmi eredmények szintézisén alapulnak. Ez korlátozhatja az eredmények közvetlen gyakorlati alkalmazhatóságát és relevanciáját a valós munkahelyi helyzetekben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bush, J. T. (2020) Win-win-lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review, 30*(3). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004

Ceren C. C., & Balcioglu, Y. S. (2024). Bridging Generations and Values: Understanding Generation Z's Organizational Preferences and the Mediating Role of Sustainability and Innovation Attitudes in Turkey. *Administrative Sciences, 14(*229). https://doi.org/10.3390/admsci14090229

Chowdhury, M., Uddin, M. A., Biswas, S. R., & Hridoy, A. I. (2025). Promoting human resource and innovative climate to foster organizational resilience during pandemic time: the mediating role of employee resilience. *Global Journal of Flexible Systems Management, 26*(1), 55-85. https://doi.org/10.1007/s40171-024-00425-9

Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: can green team resilience help?. Business Strategy and the Environment, 30(1), 671-682. https://doi.org/10.1002/bse.2646

Deloitte. (2018). "New rewards: Personalized, agile and holistic" in human capital trends 2018. (2025.09.05.) *ECGI*. https://share.google/RCy0T5ytDxZoxNXeL

Dharani, B., & April, K. (2021). Inclusive leadership in an increasingly diversified world. In Innovative Leadership in Times of Compelling Changes: Strategies, Reflections and Tools (pp.

33-48). *Cham: Springer International Publishing.* https://doi.org/10.1007/978-3-030-67258-4_3

Du, J., Ma, E., & Lin, X. (2021). When diversity leads to divided teams: A multi-level moderated mediation model of team faultlines and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management, 94,* 102818. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102818

Easton C. & Steyn R. (2022). "Millennials hold different cultural values to those of other generations: An empirical analysis". *SA Journal of Human Resource Management, 20,* a1901. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1901

Ehnert, I. (2009) *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8

Ehnert, I., Harry, W. & Zink, K. J. (2014) *Sustainability and Human Resource Management.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8

Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business, 56*(2), 101185. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185

Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability, 16*(10), 4315. https://doi.org/10.3390/su16104315

Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review, 28*(4), 598-610. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.04.004

Ketners, K., & Pētersone, M. (2021). The personalized model for the sustainable development of human resources in customs. *Intellectual Economics, 15*(1). https://doi.org/10.13165/IE-21-15-1-01

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management, 25*(8), 1069-1089. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863

Kunze, F., & Reinwald, M. (2016). Age-diversity-management in teams und organisationen. In HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation (pp. 237-252). *Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9_14

Kwiecińska, M., Grzesik, K., Siewierska-Chmaj, A., & Popielska-Borys, A. (2023). Generational differences in values and patterns of thinking in the workplace. *Argumenta Oeconomica,, 1*(50). https://doi.org/10.15611/aoe.2023.1.05

Lašáková A., Vojteková M. & Procházková L. (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), pp. 771-796. https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439

Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC psychology*, *12*(1), 540. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5

Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review, 30*(3), 100689. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. Human Resource Management, 62(3), 331-353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

Mahmoud A.B.; Fuxman L.; Mohr I.; Reisel W.D.; Grigoriou N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations". *International Journal of Manpower, 42*(1), 193-209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Maříková, M., Řehoř, P., Vrchota, J., & Klarner, L. (2025). Factors of Work Motivation in Production Engineering for Baby Boomers, Generations X, Y and Z. *Management Systems in Production Engineering. 33*(3), 321-331. https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0031

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 59*(2), 159-183. https://doi.org/10.1111/1744%2D7941.12285

Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D. & Timming, A. R. (2023) Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management, 63*(3), 251-265. https://doi.org/10.1002/hrm.22169

Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee Relations: The International Journal, 44*(3), 533-554. https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0037

Sakalasooriya, N. (2021) Conceptual analysis of sustainability and sustainable development. *Open Journal of Social Sciences, 9*(3). https://doi.org/10.4236/jss.2021.93026

Schröder M. (2023), "Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period". *Journal of Business and Psychology, 39*(4), 897-908. https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review, 28*(2), 176-189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Soekotjo, S., Sosidah, Kuswanto, H., Setyadi, A. & Pawirosumarto, S. (2025) A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives. *Sustainability, 17,* 1241. https://doi.org/10.3390/su17031241

Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2021). Tournament incentives, age diversity and firm performance. *Journal of Empirical Finance, 61,* 139-162. https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2021.01.003

Turner, J. R., Baker, R. & Morris, M. (2018) Complex adaptive systems: Adapting and managing teams and team conflict. *Organizational Conflict, 1,* 65-93. 72344. https://doi.org/10.5772/intechopen.72344

Twenge, J. M. (2023). Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future. Simon and Schuster. https://doi.org/10.56315/PSCF12-23Twenge

Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2024). Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(2), 231-250. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159

Vraňaková, N., Gyurák Babeľová, Z. & Chlpeková, A. (2021) Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. *Sustainability, 13,* 8496. https://doi.org/10.3390/su13158496

Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(7), 886–907. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865

Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: Roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. *Current psychology, 43*(14), 12680-12695. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05386-3