

# A Flow megtapasztalása vezetői szemszögből a különböző generációk között

**Balázs Dávid**

Airfrance KLM, bdauid0929@gmail.com

**Dr. habil. Berke Szilárd**

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,  
berke.szilard@uni-obuda.hu

*Absztrakt: A munka világában napjainkban is éppúgy lényeges, hogy hosszú távon fenntartsuk a belső motivációnkat, és élvezzük, amit csinálunk. A jól-lét fejlesztésére fókuszáló gazdasági környezetben hasznos értéket jelenthet, akár versenyelőnyt is, amennyiben a vállalatok jobban megértik a flow folyamatát és működését. Amennyiben ugyanis a vállalatnál dolgozó emberek boldogabbak, és gyakrabban élik meg a flow-t, abból a vállalat is profitálhat. Kísérleti kutatásunkban személyes interjúkat készítettünk a szolgáltatási szektorban, egy közel 250 alkalmazottat foglalkoztató szervezetben. Megvizsgáltuk, hogy a vezetői szintű pozíció egyenesen arányos-e a flow megélésének gyakoriságával. Vagyis minél magasabb beosztásban van valaki, annál gyakrabban tapasztalja meg a flow-élményt a munkahelyén, avagy sem. Eredményeink alapján minél magasabb pozíciót töltöttek be az interjú alanyok, annál ritkábban tapasztalták meg a munkahelyi flow-élményt. Az újonnan felvett alkalmazottak gyakrabban kerülnek a flow áramlatba a mindennapi munkájuk során. Az Y és a Z generáció között nincs szignifikáns különbség a flow megtapasztalása és gyakorisága tekintetében. A válaszadók mindegyike egyetértett abban, hogy a home office-ban végzett munka sokkal kevesebb megszakítást jelent a kollégák részéről, kevesebb a zavaró tényező, ezáltal az áramlat-élmény elérése egyszerűbb, és ezt mindannyian jelentős pozitívumként értékelték.*

*Kulcsszavak: flow, áramlet élmény, emberi erőforrás menedzsment, generációk*

## 1 Bevezetés

A sokak számára ismerős flow-élményt a pszichológusok a 20. század második felében kezdték komolyabban tanulmányozni (Tse et al, 2020). De mit is jelent valójában az áramlás, az áramlás érzése? “Az a jelenség, amikor annyira belefeledkezünk egy tevékenységbe, hogy minden más eltörlül mellette, maga az

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

élmény annyira élvezetessé válik, hogy mindenáron folytatni akarjuk a tevékenységet, csak az örömeért.” (Csikszentmihalyi, 1990). Ha megkérdezzük a körülöttünk élő embereket, életmódjuk és életkori sajátosságaik miatt eltérő válaszokat fognak adni, amellet, hogy sok közös vonásuk van az áramlat megélésében. Mindannyian egy különleges élményben vesznek részt, amelyben az elmélyülés és a koncentráció elengedhetetlen. Általában ez egy adott tevékenység végzése során történik, így megtapasztalhatjuk éneklés, olvasás, tánc közben, és sokan a szerelem élményéhez is hasonlítják. Közös mindebben a felfedezés élménye, a tökéletességre való törekvés, a különlegesség és a boldogságérzet keresése. A flow érzését sokan ösztönös, kirobbanó örömként, lebegésként írják le, ami sikert, elégedettséget és ismétlési vágyat eredményez. Megélése fokozza a testi és a lelki harmóniát is (Csikszentmihalyi, 1990).

A flow fogalmának megalkotója szerint “életünk legszebb élményei nem passzív befogadó, ellazult állapotban jutnak el hozzánk” (Csikszentmihalyi, 1990). A flow élményéhez szorosan kapcsolódik néhány olyan feltétel, amelyek nélkül lehetetlen elérni a kívánt állapotot. Csikszentmihályi kilenc ilyen feltételt fogalmazott meg műveiben. Ha ezek közül a feltételek közül akár csak egy is teljesül, jó esély van a flow-állapot elérésére. A flow-élmény kilenc alapvető tényezője a következő: *Világos és elérhető célok, Világos és azonnali visszacsatolás, Egyensúly a lehetőségek és a képességek között, Erős koncentráció, A jelen fontossága, Az irányítás természetessége, Az öntudat elvesztése, Az idő értelmének átalakulása, Autotelikus élmény* (Csikszentmihalyi, 1990). Kutatásának célja az volt, hogy feltárja, mely területeken tapasztalják meg az emberek jobban a flow-t. Vajon leggyakrabban a munka vagy a szabadidős tevékenység során?

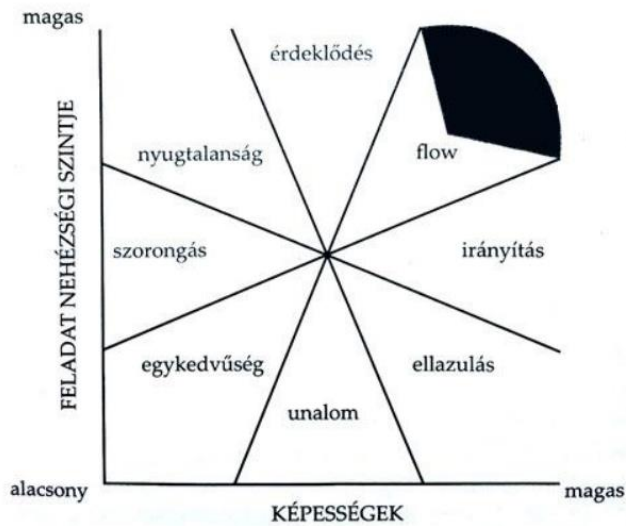
A kutatások azt mutatják, hogy az emberek jobban érdeklődnek e tekintetben a munkán kívüli világ, a szabadidős tevékenységek iránt (Tse et al, 2020; Csikszentmihalyi, 1990). Ez nem meglepő, hiszen még ha nagyon élvezzük is a munkánkat, akkor is szükségünk van valamire, amivel kikapcsolódhatunk. Ez annak ellenére van így, hogy az emberek esetenként a munkában több flow-val kapcsolatos örömet élnek át, mint a szabadidejükben. Mindemellet inkább várják azt az áhított időt, amikor nem kell semmit sem csinálniuk. Előfordul, hogy a munkahelyen a figyelmük más irányba terelődik, és szívesebben csinálnának valami mást ahelyett, amit éppen tenni kellene. Számos oka lehet annak, hogy a munkavállalók így viselkednek. Az első helyen a motiváció hiánya áll. A mai társadalomban általános az a felfogás, hogy a munka egy kötelező rossz, érdektelen tevékenység, amely minden időnket és energiánkat elveszi. Munka közben is vágyunk a felszabadulás pillanatára. Ez a hozzáállás nagyon megnehezíti a dolgozók számára a munkához való kedvező viszonyulást, és a legtöbbben teherként élik meg azt a mindennapi életükben. Ezért nem meglepő, hogy egyre több tanulmány elemzi a vezetők és menedzserek motivációs eszköztárának bővülését és hatékonyságát (Garai-Fodor és Jäckel, 2018).

Felmerül a kérdés: hogyan lehet a munka és a szabadidő egyaránt gyümölcsözőbb? A legfontosabb, amit szem előtt kell tartanunk, hogy a tevékenységeket saját igényeinkhez igazítsuk. Gyorsan változó világunkban egyre több ember éli mindennapjait anélkül, hogy tudatában lenne annak, milyen tevékenységeket végez szívesen. Pedig ezek nélkül nem lehet teljes és értékes életet élni, különben beleragadunk a mindennapos rutinba. Ezért fontos, hogy megtaláljuk azokat a tényezőket, amelyek a boldogság felé vezetnek minket (Csikszentmihályi, 1990).

Mivel kísérleti kutatásunk résztvevői közép- vagy felsővezetők, érdemes megjegyezni, hogy a kiváló vezetőkben egy dolog biztosan közös. Amikor tevékenységük egy bizonyos szakaszába érnek, szinte szárnyalnak, ekkor minden könnyebbé válik. Ezt a belső emelkedettségi állapotaként írják le. Ez a megközelítés olyannyira népszerűvé vált, hogy egy nemzetközi kutatási program is indult ennek mélyebb vizsgálatára. Ez a 2015 áprilisában újtára indított Leadership and Flow Global Research Program and Network, amely nagyrészt Csikszentmihályi elméletére épül. Napjainkban több más tanulmány is elemzi a vezetők belső élményeit, belső érzelmi állapotát az áramlással és a jólléti viselkedéssel kapcsolatban (Gardner és Moorefield, 2022), valamint a különböző vezetési stílusok és a flow kapcsolatát (Schermuly és Meyer, 2020; Khan et al, 2021).

A munkavégzés pozitív tapasztalatait és eredményességét gazdagíthatja a gyakoribb flow élmény, ami végül az eredményességre is kihathat. Ha az emberek produktívnak érzik magukat, akkor szívesebben dolgoznak, ha szívesebben dolgoznak, akkor jobb eredményeket érnek el, és ha jobb eredményeket érnek el, akkor a vállalatok jobban működnek és produktívabbak (Varga, 2023). A produktívabb munkavégzés eredményeként pedig boldogabbak is egyben (Csapai, 2018).

Csikszentmihályi modelljében (1. ábra) az érzelmi állapotok a készségek és kihívások szintjén jelennek meg. A modell szemlélteti a különböző érzelmi állapotokat, amelyeket egy feladat végrehajtása során tapasztalhatunk, a kihívás észlelt összetettségétől és a saját képességeinkről alkotott meggyőződésünktől függően (Csikszentmihályi, 2002). Például, ha egy feladat nem jelent kihívást számunkra, és úgy érezzük, eleve alacsony készségeink vannak a feladat elvégzéséhez, akkor apatikusnak érezhetjük magunkat. Amikor olyan kihívást jelentő feladatot kapunk, amelyhez úgy érezzük, közepes készségeink vannak, akkor emelkedik a szorongás (izgatottság/aggodalom) szintje. Ha ez szokássá válik, a kihívás szintjét csökkenti az a tény, hogy a feladatot különösebb erőfeszítés nélkül el tudjuk végezni, hiszen minden készségünk megvan hozzá: ekkor a kontroll állapotába kerülünk, azaz kordában tudjuk tartani az érzelmeinket. A szorongás és a kontroll élménye között helyezkedik el valahol a flow. Ebben az állapotban kihívásokkal szembesülünk, és azokat magas szintű kompetenciával tudjuk teljesíteni. Ezen érzelmi állapotok közötti a határok viszont nagyon keskenyek, és gyorsan tudunk egyik állapotból a másikba átlépni.



1. ábra: A flow háromcsatornás modellje  
Forrás: Saját szerkesztés, Csikszentmihályi (1990) alapján

A flow elmélet 3 feltételt határoz meg, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az áramlásba belépjünk:

1. A tevékenységnek, amelyet végezni szeretnénk, világos célokkal és struktúrával kell rendelkeznie.
2. A flow élmény ahhoz kapcsolódik, hogy az adott személy tudja, mit csinál, és amit csinál, annak eredményei vannak. Emiatt fontos az azonnali és világos visszajelzés, hiszen ez tudatja az emberrel, sikeresen halad-e a céljai felé. Általában ezt önmagunktól is megkaphatjuk, de felettesünk vagy munkatársunk is a segítségünkre lehet ebben.
3. Egyensúlynak kell lennie az észlelt kihívások és a saját észlelt képességek között, azaz a személynek hinnie kell abban, hogy képes elvégezni az adott feladatot (Csikszentmihályi et al, 1990).

## 2 Anyag és módszer

A kísérleti kutatásunk témája az Air France KLM BSC Budapestnél a vezetői szinteken megélt flow-élménye, valamint az összefüggések vizsgálata a flow-élmény gyakoriságával és intenzitásával. Leginkább az érdekelt bennünket, hogy van-e szoros összefüggés a betöltött vezetői pozíciók és a flow megélése között,

illetve hogy az emberek hogyan érzékelik ezt az élményt a munkájuk során. A fő hipotézisünk az volt, hogy a magasabb pozíciókban dolgozók gyakrabban tapasztalják meg a flow-t, mint az alacsonyabb pozíciókban dolgozók.

Kutatási módszerünk deduktív: egyszerű, a kísérleti kutatás jellegéhez igazított kutatási kérdéseket fogalmaztunk meg. Ezekre a kérdésekre kerestük a választ egy nagy mintaelemszámú országos felmérés előkészítéseként, amely majd kérdőíves felmérésen alapul. A generációk közötti különbségek vizsgálata különösen inspiráló téma, és fontossága miatt az elmúlt években rendszeresen a tudományos érdeklődés középpontjába is került, mind társadalomtudományi és mind gazdálkodás- és szervezéstudományok területén (Csiszárík-Kocsir, 2023; Csiszárík-Kocsir et al, 2021; Dobos et al, 2022). A kutatási kérdéseink közül csupán az egyik fókuszált kifejezetten erre, ám jelen tanulmányban ez a terület valamivel több figyelmet kap. A kérdések a következők:

- A vezetői pozíció egyenesen arányos a flow-élmény gyakoriságával (minél magasabb a pozíció, annál gyakrabban tapasztalható a flow-élmény a munkahelyen)?
- Van-e jelentős különbség az Y és a Z generáció között a flow-élmény tekintetében?
- A férfiak és a nők másképp és eltérő gyakorisággal élik meg a flow-t?
- Van-e összefüggés a munkahelyen eltöltött évek száma és a flow-élmény intenzitása között?

Az interjú kérdései a következők voltak: Gyakran előfordul, hogy teljesen leköti egy adott feladat/tevékenység (és elveszíti az időérzékét)? Ez inkább a munka vagy a szabadidős tevékenységek során fordul elő? Van-e különbség az élmény intenzitásában és hosszában aszerint, hogy munka vagy szabadidős tevékenységről beszélünk? Általánosságban: mi a flow élmény? Jól érzi magát eközben? (vagy semleges vagy negatív esetleg az érzet?). Mit jelent az Ön számára valójában a munkahelyi flow-élmény? Melyek azok a tényezők, amelyek segítenek a flow-élmény azonosításában? Idézza fel az egyik legemlékezetesebbet, meséljen az élményről! (Hogyan érzékelte az idő múlását, mennyivel könnyebb volt a feladat?). Mi okozta, hogy kiesett ebből az állapotból? Tud párhuzamot vonni a mostani élményei között? Mi volt bennük a közös? Hogyan befolyásolta az otthonról történő munkavégzés a flow-élményeket? Milyen kihívásokkal találkozik a munkája során, amelyek akadályozhatják a flow megélését? Gondoljon az elmúlt évek tapasztalataira: hogyan változott a flow-élménye, annak intenzitása és gyakorisága?

A kutatás kísérleti jellege miatt választottuk a kvalitatív kutatást, beleértve a strukturált mélyinterjúkat, mivel elsősorban a “miért” érdekelt bennünket. Így ebben a szakaszban elegendő volt kis számú alkalmazott bevonása (Merriam és Tisdell, 2015). A megkérdezettek mindannyian az üzleti szolgáltató központ különböző vezetői szintjeinek döntéshozói voltak. A kutatást 12 fővel, 5 férfival

és 7 nővel végeztük el, akik le tudtak ülni velünk és megosztották flow-tapasztalataikat. A legfiatalabb résztvevő 28 éves volt, a legidősebb 40 éves. A szervezetnél alapvetően a fiatalabb korosztály képezi a fő munkaerőt, az átlagéletkor kb. 32 év. Az Y generációt (1980-1995) 8 vezető, a Z generációt (1996-2009) pedig 4 döntéshozó képviselte. A résztvevők többsége tehát az Y generációból került ki, ami nem annyira meglepő, hiszen a következő generáció tagjai még túl fiatalok ahhoz, hogy vezetői pozícióba kerüljenek egy adott vállalatnál (Buda, 2019). A megkérdezettek egy része jelentős ideje nem váltott munkahelyet, és valamennyien felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

A mélyinterjú során nem volt szükség felvezető kérdésekre, mert a sok éve fennálló aktív munkakapcsolatnak köszönhetően gyorsan kialakult a pozitív légkör. Azt is éreztük, hogy emiatt kevésbé frusztrálta őket a piacutatási helyzet, és jobban meg tudtak nyílni. Mivel nem volt hierarchikus munkakapcsolat az interjúkészítő és a válaszadók között, és az interjúk külön-külön és névtelenül zajlottak, a bizalmi légkör kifogástalanul alakult.

### 3 Eredmények és értékelésük

Mielőtt megvizsgálánk a generációk közötti különbségeket, nézzük meg közelebbről a nemek közötti eltéréseket! Az évek során javult a nők vezetőként való megítélése, köszönhetően a Magyarországon évtizedek óta jelen lévő professzionális munkakörnyezetnek, különösen a multikulturális vállalati világban, és az EU-csatlakozás is segítette valamelyest ezt a munkahelyi kiegyenlítődési folyamatot (Varga és Csiszárík-Kocsir, 2015). Napjainkban egyre több nő vállal vezető pozíciót, és a szolgáltató központokban kifejezetten jelentős a női munkavállalók aránya, iparágtól függetlenül. A nemek közti általános eltérésekre visszatérve, gyakran elhangzik, hogy a férfiakban erős a hatalom iránti vágy, miként a karrier iránti elköteleződés és a versenyszellem úgyszintén túlnyomórészt "férfias" vonások (Póra et al, 2017). A férfiakat rátermettebbnek és határozottabbnak tartják vezetőként, ami azt jelenti, hogy egy adott pozícióban általában nagyobb bizalmat ébresztenek, mint női társaik. Csóré (2022) kimutatta, hogy Magyarországon is inkább a férfi vezetőkkel dolgoznak együtt az alkalmazottak, ami talán betudható a munkahelyeken továbbra is jelen lévő nemi diszkriminációnak. Fontos női erősség ugyanakkor az empátia, miként az is, hogy jobban tudnak alkalmazkodni új helyzetekhez, valamint kiválóak azokban a helyzetekben, amelyek erős figyelmet és koncentrációt igénylenek (. Természetesen felmerül a kérdés ezen különbözőségeik alapján: vajon a nők és a férfiak mennyire élik meg másként a flow-t a mindennapjaikban, munkakörnyezetben?

Az áramlás megtapasztalásának akadályaival kapcsolatban mind a férfi, mind a női válaszadókat egyformán zavarják az e-mailek és az sms-ek. Ezek könnyen elvonhatják a figyelmet, kizökkentik őket az áramlásból, és megnehezítik, ha nem éppen lehetetlenné teszik a flow-ba való visszatérést. Ezek az úgynevezett “flow-tolvajok”, amelyek számos más tényezővel együtt, de különösen a befejezetlen feladatokkal kapcsolatban, aggodalommal töltik el a kutatókat (Shreffler és Huecker, 2022; Peifer et al, 2020).

A férfiak részéről a következő külső tényezők különösen a figyelem középpontjában állnak, mert erősen gátolják a flow-élményt. Ilyenek a felugró üzenetek, és a személyes megkeresések is ide tartoznak. Ezek elől vezetőként nem bújhatunk el, hiszen felelősséggel tartozunk az emberekért, legyen szó akár a saját csoportunkról, akár az osztályoról – állították.

A stressz és a flow közötti kapcsolat napjainkban a flow-kutatás egyik fókuszpontja (Feng, 2022; Berke et al, 2021 ). A stresszt többen is egy másik, jelentős akadályként említették a kutatásunkban. Úgy írták le, mint egy árnyékot, amely folyamatosan ott lebeg mögöttük, és nyomás alá helyezi őket.

A nők esetében többen említették zavaró tényezők között az új, ismeretlen feladatokat. Elmondásuk szerint ilyen esetben csökken a magabiztosságuk, és az új helyzet miatt nem tud kialakulni a teljes komfortérzet. Az egyikük, aki munkafolyamatok minőségéért felelős, hozzátette, hogy kezdetben kellemetlen érzést generál számára az ismeretlen feladat. Amint sikerül a negatív stresszt pozitívvá alakítania, újra vissza tud kerülni az áramlatba. Érdekes módon az egyszerre több folyamat párhuzamos elvégzésének képességét (multitasking) inkább a férfi alanyok említették meg. Azt nyilatkozták erről, hogy őket az is megakasztja és zavarja, ha egyszerre több dologgal kell hirtelen foglalkozniuk. Ezen tényező jelentősen visszaveti a flow élmény megélésére az esélyüket. A női megkérdezettek sem pozitívan, sem negatívan nem nyilatkoztak a multitasking hatásáról. A reakciójukban az érződött, hogy ők is preferálják, amikor csupán egy dologra kell összpontosítaniuk.

Vizsgáljuk meg kicsit közelebbről azt is, milyen összefüggés van az adott munkahelyen eltöltött idő és a flow között. Amikor elkezdünk dolgozni egy új munkahelyen, akkor talán jó ideig visz minket előre a lendület, a “megállíthatatlan vagyok” érzés. Idővel ez fakulhat, átalakulhat más érzésekké, élményekké. Manapság már jelentős szakirodalma van a kiégésnek, mint jelenségnek. “A kiégés a krónikus stressz eredményeként létrejövő, emocionális kimerülésben (fizikai és érzelmi fáradtságban), deperszonalizációban (másoktól való elidegenedésben, ami közönyös, távolságtartó attitűddel jár) és teljesítménycsökkenésben (csökkent kompetenciaérzésben és produktivitásban) megnyilvánuló szindróma (Szényei et al, 2015). Fontos figyelmet fordítani erre a jelenségre, mivel bárkivel előfordulhat, ha túl sokat tölt el azonos munkahelyen, azonos pozícióban. Nem egyenes út vezet ide mindenkinek. Vannak, akik életük során sohasem tapasztalják meg ezt az érzést, mások viszont igen. Amint a

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

hétköznapi rutin szerves része lesz az adott munkánk, akkor kellő magabiztossággal és szakértelemmel tudjuk a tevékenységünket végezni. Ez előnyös számunkra, mivel könnyebbé válik a munka és kevesebbet kell aggódni miatta. Viszont ebben a kényelemben ott van veszélyforrásként a kiégés lehetősége.

A kiégés kialakulása szintén kapcsolódhat a flow-élményhez. Ha ugyanis nem tudjuk értelmesen eltölteni a szabadidőnket, hangulatunk csüggedésbe és motiválatlanságba fordulhat át. Nem véletlen, hogy a munkakörnyezeti hatásokat szélesebb spektrumból elemző kutatások rendszeresen visszatérnek a motivációra és a munkahelyi elégedettséget befolyásoló egyéb tényezőkre, mivel ezek a munkavállalók általános jóllétét és boldogságát formáló, fontos összetevők (Kozák, 2020; Varga és Csiszárík-Kocsir, 2019; Garai et al, 2015; Pató, 2017; Machova et al, 2022; Héder és Dajnok, 2019; Gelencsér et al, 2023).

A munka világában, amikor már nem kapunk elegendő kihívást, amikor már nincs jelen az újdonságérzet, a munkánk egyfajta "mókuserékké" alakul át (Bonaiuto et al, 2016). Hogyan nyilvánul meg ez a jelenség a válaszokban? Azok az emberek, akik már hosszabb ideje a vállalatnál dolgoznak, másképp látják a flow kérdését, mint az újonnan érkezők?

Az a vezető menedzser, aki a legtöbb ideje dolgozik a vállalatnál, elmondta, hogy kezdő munkavállalóként viszonylag gyakran került a flow állapotába, és csak sodródott az áramlat érzésben. Az idő múlásával, valamint a magasabb pozíciók elérésével, egyre inkább háttérbe szorult az átélt flow élmények gyakorisága. Jelenlegi beosztásában pedig csak nagyon ritkán éli át ezt az élményt, mivel valami zavaró tényező mindig megakadályozza ebben. Nagyon ritkán, amikor mégis sikerül belemerülnie a munkába és átéli az élményt, akkor ez nagy adag pozitivitással tölti el. Saját bevallása szerint örülne több ilyen alkalomnak, de ez jelenleg nem lehetséges a számára.

A többi interjúalany kevesebb ideje dolgozik a cégnél, de nagy részük már legalább 5 év aktív munkavisztonnyal rendelkezik. Őket vizsgálva már nem látszódik ilyen drasztikus eltávolodás a flow megélésének lehetőségétől. Némelyikük említette ugyan, hogy csoportvezetőként már kevesebb lehetősége adódik ilyen állapot elérésére, mégis viszonylag gyakran élik át a flow élményét. Emellett törekednek is arra, hogy megfelelő körülményeket hozzanak létre a gyakoribb élmény érdekében.

Azok a dolgozók, akik körülbelül 5 éve dolgoznak a szervezetnél, de nem csoportvezetők, ők aktívan keresik és át is élik az áramlat élményét. A friss munkavállalók körében is gyakori az élmény, ellenben ők kevésbé keresik tudatosan a lehetőséget. Valószínűleg a belső motivációjuk nagyobb, és spontán kerülnek bele többször az áramlatba. A kiégés ellenben beindíthat egy rossz spirált: a dolgozó motiválatlan lesz, kimerült, nem tudja megélni a flow nyújtotta boldogságot, így esélye sincs a munka általi feltöltődésre.



Az Y és Z generáció közötti különbségekre rátérve, érdemes röviden áttekintenünk mit is jelent napjainkban a generáció kifejezés. Szüleink, nagyszüleink szóhasználatában még egyértelműen egy 20-25 éves időszakot ölelt fel, és inkább biológiai értelemben tekintettünk a generáció fogalmára. Mára egyre gyakoribb a szociológia értelmezés, mely alapján az adott generáció már az adott korszakban születettek csoportja, akiket összekötnek a sajátos események, folyamatok, trendek. A mai generációk már átlépik a földrajzi/kulturális határokat. A kapcsolatot köztük az élményeik, tapasztalataik jelentik (Bencsik et al, 2016).

A 20. század második fele óta többféle megközelítés létezik a generációk csoportosítását illetően, de a legelterjedtebb szemléletmód szerint az Y generációhoz tartozók csoportja 1982 és 1995 között született. Tagjai a digitális világ első generációja, ennek köszönhetően a korábbi generációkhoz képest páratlan információ éhséggel és a multitasking kifejezéssel jellemezhetőek (Bencsik et al, 2016; Garai-Fodor és Jäckel, 2018; Csiszárík-Kocsir et al, 2022a).

A Z generáció szülőiteit (1996 és 2010 között) már sokan a netgenerációnak is nevezik, mivel számukra már természetes az internet világa, meghatározza kommunikációjukat és emberi kapcsolataikat egyaránt. A korábbi generációkhoz képest elvárják a gyorsaságot a magánéletükben és a munkahelyükön egyaránt, könnyedén váltanak mindkét területen, ha nem felelnek meg a körülmények az elvárásaiknak. Látható, hogy ugyan a két generáció között nem telt el több évtized mégis a digitális ugrásnak köszönhetően számos területen tapasztalhatóak a különbségek (Garai-Fodor és Jäckel, 2018; Csiszárík-Kocsir et al, 2022b; Garai-Fodor et al, 2022).

Az Y generáció munkavállalóinál fontos a teljesítmény és a tudás, hisznek abban, hogy mindkettőnek jelen kell lenni az előre jutásban. Emellett egyre inkább elutasítják a hierarchiát, nem tudnak azonosulni a top-down szemléletmóddal, ami az információ lefelé áramlását jelenti. Az első generáció, akinek a munkahelyi teljesítmény mellett kiemelkedően fontos a kollegiális kapcsolat: törekednek a bizalmas viszonyok kialakítására munkatársakkal és felettesekkel egyaránt. Természetes a rohanó világ velejárója, hogy a pénz és karrier jelentős motivációs tényezőként szerepel náluk egy munkahelyváltás esetén (Csiszárík-Kocsir et al, 2022a). Ahhoz, hogy jól végezzék a munkájukat, ismerniük kell a konkrét célt, kellő rugalmasságot kell kapjanak a felettesektől és alapvető elvárás lett a szabad időbeosztás is. Mindemellett fontos a figyelem és a dicséret, melyre napjainkban egyre több hangsúlyt fordítanak az Y generációt foglalkoztató cégek (Bencsik et al, 2021).

A Z generáció már nem csak, hogy ellenzi a hierarchiát, de a hatalommal se tud azonosulni. Kiemelkedően fontos számukra a szabadság, az önmegvalósítás, hogy valami igazán rendkívülit, világmegváltót alkossanak. A tempó az elvárások között is jelen van, nem ők az a generáció, akik éveikig várnak egy munkahelyen a fizetésemelésre. Fontos nekik a gyakori visszajelzés, szeretik fejleszteni önmagukat, de ehhez támogatásra van szükségük (Garai-Fodor et al, 2021; Garai-

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

Fodor és Jäckel, 2022; Csiszárík-Kocsir és Garai-Fodor, 2018). Már az Y generációnak is elvárás volt a rugalmasság, a Z generáció pedig már időben és térben is ezt helyezi előtérbe. Egy idősebb vezető szemszögéből sokszor tűnnek szétszórtnak és türelmetlennek az elvárásaik miatt.

Az Air France KLM BSC irodájában a vezetők között leginkább Y generációs kollegákat találunk meg, de a talent management programoknak köszönhetően már a Z generáció is betört ebbe a világba. Főként a folyamatfelelősök körében nőtt az elmúlt két évben az arányuk, de középvezetői körben is van példa a jelenlétükre.

Abban egyhangúlag mindenki egyetértett, hogy magát a flow élményét már átélte és átéli a szervezeten belül. Nem gondoltuk ezt feltétlen természetes reakciónak, főleg az idősebb generáció körében, de mindenki ismerte a kifejezés lényegét. Ellenben nagymértékben eltérő volt az átélt élmények gyakorisága, intenzitása, valamint időtartama. A többségük gyakrabban érzi magát a flowban a munkája során, mint mikor a szabadidejét tölti. Kettő csoportvezető vélekedett máshogy a témában. Egyikük a szabadidős tevékenységek során gyakrabban kerül áramlatba, mivel akkor kevésbé viselkedik tudatosan, mint a munkában. Nála gátló tényezőként lép fel a túlságosan szabályozott légkör. A másik vezető a futásban, mint szabadidős tevékenységben éli meg a legsűrűbben a flowt. Utóbbi igazolja Csíkszentmihályi vélekedését a sport ezen belül is a futás és a flow szoros kapcsolatáról (Csíkszentmihályi, 1990).

Hogy kinek, mit jelent a flow a munka során, abban az álláspont egységesnek mutatkozott: elmerülni az adott feladatban, mondták. Flow az, amikor jól mennek a dolgok, jól halad a folyamat, emiatt komfortosan érzik magukat benne. Fontosnak tartották a koncentrációt, amellyel csak és kizárólag adott feladatra tudnak fókuszálni. A feladat után járó sikerélmény is említésre került.

Mindkét generáció számára egyaránt fontos tényező volt az elmélyülés, és ezzel együtt járó magabiztosság érzése. Többen beszámoltak prezentálás közbeni flow élményükről, mikor pár pillanat alatt az előadás végén találták magukat.

Az Y generációs megkérdezettek fele úgy nyilatkozott, hogy a flow számukra munka közbeni elmélyülés, míg a másik felüknél a prezentáció is megjelent. Utóbbiaknak prezentáció közben, vagy kisebb csoportos megbeszélések alkalmával is átéltető volt a flow. Az előbbi csoport egyedüllét kapcsán számolt be ilyen élményről, míg mások társaságban is képesek flow állapotba kerülni. Érdekes eredmény ugyanakkor, hogy a Z generáció tagjai nem képesek csoportos környezetben megélni a flowt. Esetükben kizárólag az egyedül megélt áramlat élmény került említésre. Adódhat ez a korukból is, mivel kevesebbet tapasztalatuk van társas környezetben, ezáltal kevésbé tudják magukat elengedni, és megteremteni közösségben a flow feltételeit.

A világvárvány óta sok munkavállaló körében népszerűségnek örvend az otthoni munkavégzés. Előtte is létezett már több vállalatnál, de sok szervezet a járvány lecsengését követően is aktívan alkalmazza. Mindenhol más szabályokhoz kötik, hol mennyi munkanapot lehet/kell otthonról dolgozni a munkavállalónak (Poór et al, 2021). A Z generáció tagjai mindenesetre azt mondták, számukra kevés különbség van átélt flow élmények között: legyen az bent az irodában vagy az otthonuk kényelmében, az élmény ugyanaz tud lenni.

Ezzel ellentétesen az Y generáció tagjai kétséget kizárólag az otthoni munkavégzés mellett tették le voksukat. A megkérdezettek közül mindenki egyetértett abban, hogy az otthon történő munkavégzés során jóval kevesebb megszakítás éri őket kollégáktól, kevesebb a zavaró tényező. Mindannyian jelentős pozitívumként értékelték, és megerősítették, hogy otthoni közegben sokkal gyakoribb a flow élmény.

A két generáció között a vélemények alapján nincsen nagy eltérés a flow élményhez való viszonyukkal kapcsolatban. Mindkettő csoport törekszik elérni ezt az állapotot, és élvezni a benne eltöltött időt.

### **Következtetések és javaslatok**

A kutatási kérdésekre adott válaszok alapján megtudtuk, hogy minél magasabb vezetői pozícióban volt a válaszadó, annál kevésbé és ritkábban tapasztalta meg a flow élményt. Ez összefüggésben van azzal, hogy gyakrabban zökkentik ki külső tényezők az áramlatból. A generációk tekintetében a Z generáció tagjai tudatosabban keresik a flow élményt, mint idősebb munkatársaik, de egyéb, lényegi eltéréseket nem tapasztaltunk. A férfi résztvevőket gyakran a multitasking miatti stressz akadályozza a flow élmények gyakoribb megélésében, a nőket pedig a váratlan, ismeretlen, új munkafeladatok. Elmondható a válaszok alapján, hogy minél több időt tölt el valaki egy adott cégnél, annál nagyobb a veszélye annak, hogy ritkábban és kisebb intenzitással éli meg az áramlatnak az élményét.

A flow-élmény jelentősen hozzájárul életünk jobbá tételéhez, hiszen általa lehet egy igazán örömteli életünk - valószínű, hogy az elmúlt évekhez hasonlóan, az elkövetkező időszakban is egyre több kutatás foglalkozik majd behatóan ezzel a témával, akár az oktatás, a játékok, a közösségi élmények, a játékos vezetőképzés, a cégvezetés vagy a vezetők jól-léti magatartása terén (Dominek, 2022; Magyaródi et al, 2022; Risley és Buzady, 2022; Talács, 2021; Harmat et al, 2015; Gardner és Moorefield, 2022). Eredményeink alapján is egyértelmű, hogy munkáltatóként törekedni kell megteremteni a flow élmény kialakulását elősegítő tényezőket. Elsősorban egy kellemes, jó hangulatú munkahelyi környezetet, kevés zavaró tényezővel. Érdekes de nem meglepő, hogy a home office nagyobb esélyt ad a flow megélésére, függetlenül attól, ki melyik generáció tagja. Az 1-2 napos "kötelező" home office előírása ilyen értelemben is előnyös kezdeményezés. A dolgozók szemszögéből érdemes tisztában lenni még azzal, hogy a munkahelyi

környezet csak egyik fontos tényező a flow eléréséhez. Másfelől mi is kellünk hozzá, mégpedig egy jó hozzáállással, ami azt feltételezi, hogy tudatosan igyekszünk megtalálni az örömet a munkánkban. És ebben a törekvésben a generációs eltérések végleg eltűnnek.

### Felhasznált irodalom

- [1] Bencsik, A.; Horváth-Csikós G.; Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces, *JOURNAL OF COMPETITIVENESS*, 8(3), pp. 90-106., <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- [2] Bencsik, A.; Shujahat, A.; Juhász, T. (2021). Y–Z IN THE LABOUR MARKET: EMPLOYEE PERCEPTIONS IN DIFFERENT CULTURES (HUNGARY–PAKISTAN) BUSINESS: THEORY AND PRACTICE / VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA, 22(2), pp. 453-461., <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13819>
- [3] Berke, Sz., Schmidt, M., Kőműves, Zs. (2021). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *RÉGIÓKUTATÁS SZEMLE*, 6(1), pp. 58-66., <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/5>
- [4] Bonaiuto, M., Mao, Y., Roberts, S., Psalti, A., Ariccio, S., Cancellieri, U.G., Csikszentmihalyi, M. (2016). Optimal Experience and Personal Growth: Flow and the Consolidation of Place Identity. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 7(1654), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01654>
- [5] Buda A. (2019). Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány*, 180(1), pp. 120–129., <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.1.12>
- [6] Csapai E. Gy. (2018). Snapshot of successful executives and efficient companies in Hungary based on focus group interviews: Strategy and core values. In: Filip, Vrhovnik (ed.) *Proceedings of the 9th Annual Global Business Conference*. Zagreb, Croatia: Innovation Institute, pp. 52-60.
- [7] Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), pp. 93–94.
- [8] Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow: The psychology of happiness: The classic work on how to achieve happiness*. London, UK: Rider. ISBN-13: 978-0712657594
- [9] Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (1990). Flow. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*. In Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck (eds.), *Handbook of Competence and Motivation*. The Guilford Press. pp. 598-608.

- [10] Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). The Purposes and Motivations of Savings Accumulation based on Generational Affiliation, Financial Education and Financial Literacy. *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA*, 20(3), pp. 195-210., <https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.12>
- [11] Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M. (2018). Motivation Analysing and Preference System of Choosing A Workplace as Segmentation Criteria Based on a Country Wide Research Result Focus on Generation of Z. *ON-LINE JOURNAL MODELLING THE NEW EUROPE*, pp. 67-85., <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- [12] Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., Varga J. (2021). What has Become Important during the Pandemic? – Reassessing Preferences and Purchasing Habits as an Aftermath of the Coronavirus Epidemic through the Eyes of Different Generations. *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA*, 18(11), pp. 49-74., <https://doi.org/10.12700/APH.18.11.2021.11.4>
- [13] Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., Varga J. (2022a). Preference system for the choice of savings in a generation-specific approach of the financial culture before and after the coronavirus pandemic. In: Szakál, Anikó (szerk.) *IEEE 10th Jubilee International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems ICCS 2022*, Budapest, Hungary: IEEE Hungary Section (2022), 401 p. pp. 287-291.
- [14] Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., Varga J. (2022b). Generation-specific analysis of the pandemic's impact on financial culture. In: IEEE (szerk.) *IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics SAMI (2022): Proceedings*, Poprad, Slovakia: IEEE (2022), 507 p., pp. 201-205., <https://doi.org/10.1109/SAMI54271.2022.9780744>
- [15] Csóré, K.T. (2022). A nők és férfiak közötti egyenlőtlenség a munka világában : női és férfi vezetők, a nemek motiválása és munkahelyi nehézségeik. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 3 (4). pp. 82-86., ISSN 2677-1306
- [16] Dobos O., Tóth MI., Csiszárík-Kocsir Á., Garai-Fodor M., Kremmer L. (2022). How Generation Z managers think about the agility in a world of digitalization. In: IEEE (ed.) *IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics SAMI (2022): Proceedings*, Poprad, Slovakia: IEEE (2022) 507 p., pp. 207-212. <https://doi.org/10.1109/SAMI54271.2022.9780683>
- [17] Dominek, D. (2022). On a Flow-based pedagogical model: The emergence of experience and creativity in education. *ERUDITIO - EDUCATIO*, 17(3), pp. 72-81.
- [18] Feng, XY. (2022). How Job Stress Affect Flow Experience at Work: The Masking and Mediating Effect of Work-Related Rumination.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

PSYCHOLOGICAL REPORTS, Early Access, AUG 2022,  
<https://doi.org/10.1177/00332941221122881>

- [19] Garai-Fodor, M., Jäckel, K. (2018). Effectivness of motivation tools and employer branding activities based on the research result in the group of hungarian generation Z. In: Monika, Gubanova (ed.) Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities, 2017: 5th international scientific correspondence conference, Slovakia: Slovak University of Agriculture in Nitra, 320 p., pp. 115-124.
- [20] Garai-Fodor, M., Jäckel, K. (2018). Effectivness of motivation tools and employer branding activities based on the research result in the group of hungarian generation Z. In: Monika, Gubanova (ed.) Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities, 2017: 5th international scientific correspondence conference, Slovakia: Slovak University of Agriculture in Nitra, 320 p., pp. 115-124.
- [21] Garai-Fodor, M., Jäckel, K. (2022). A generation-specific analysis of choosing a job, employee loyalty and motivation after the coronavirus In: Cermakova, Klara; Mozayeni, Simin; Hromada, Eduard (ed.) Proceedings of the 17th Economics & Finance Conference, Istanbul, Prague, Czech Republik: International Institute for Social and Economics Sciences (IIES), 243 p., pp. 88-99.
- [22] Garai-Fodor, M., Jäckel, K., Papp, J., Csiszárík-Kocsir, Á., Medve, A. (2015). Employer Branding: The place good to be, the place good to work. MACROTHEME REVIEW: A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF GLOBAL MACRO TRENDS, 4(6), pp. 136-143.
- [23] Garai-Fodor, M., Varga J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2021). Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach. SUSTAINABILITY, 13(20), 11519, <https://doi.org/10.3390/su132011519>
- [24] Garai-Fodor, M., Varga J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2022). Generation-specific perceptions of financial literacy and digital solutions. In: IEEE (szerk.) IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics SAMI (2022): Proceedings, Poprad, Slovakia: IEEE (2022), 507 p. pp. 193-200., <https://doi.org/10.1109/SAMI54271.2022.9780717>
- [25] Gardner, DG., Moorefield, R. (2022). Ideal self and proactive physical wellness behaviors predict leader flow at work. MANAGEMENT RESEARCH REVIEW, 45(10), pp. 1323-1337., <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0203>.

- [26] Gardner, DG., Moorefield, R. (2022). Ideal self and proactive physical wellness behaviors predict leader flow at work. *MANAGEMENT RESEARCH REVIEW*, 45(10), pp. 1323-1337., <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0203>
- [27] Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Zs., Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 13(5), pp. 121-146., <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- [28] Harmat, L., de Manzano, T., Theorell, T., Högman, L., Fischer, H., Ullén, F. (2015). Physiological correlates of the flow experience during computer game playing. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOPHYSIOLOGY*, 97(1), pp. 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2015.05.001>
- [29] Héder, M.; Dajnoki, K. (2019). Work Experience - Good Practices for Presenting Applied Methods. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE*, 2019 (1), pp. 326-334.
- [30] Khan, MM., Mubarik, MS., Ahmed, SS., Islam, T.; Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership & Organizational Development Journal*, 44(8), pp. 1267-1281., <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0236>.
- [31] Kozák, A. (2020). Higher employee commitment by strong people management system. *BALKANS JOURNAL OF EMERGING TRENDS IN SOCIAL SCIENCES*, 3(2), pp. 1-11., <https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2020.3.2.87-95>
- [32] Machova, R.; Zsigmond, T.; Zsigmondova, A.; Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *MARKETYNH I MENEZHMENT INNOVACIJ / MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS*, 2022(1), pp. 67-83., <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>
- [33] Magyaródi, T., Olsson, B.K., Harmat, L. (2022). Flow synchronisation and shared emotions towards understanding collective flow experience. In: Harmat, László; Fjorback, Lone Overby; Brattico, Elvira; Chmiel, Tatiana *Arts and Mindfulness Education for Human Flourishing*, London, UK, Routledge, pp. 27-45.
- [34] Merriam, S.B., Tisdell, E.J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons; 4th edition, USA, ISBN-13: 978-1119003618
- [35] Pató, Beáta Sz. G. (2017). Formal Options for Job Descriptions – theory meets practice, *Journal of Management Development*, 36(8), pp. 1008-1028., <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

- [36] Peifer, C., Syrek, C., Ostwald, V., Schuh, E., Antoni, CH. (2020). Thieves of Flow: How Unfinished Tasks at Work are Related to Flow Experience and Wellbeing. *JOURNAL OF HAPPINESS STUDIES*, 21(5), pp. 1641-1660., <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00149-z>
- [37] Poór J., Szabó K., Kőműves Zs., Szabó-Szentgróti G. (2021). Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020. Akadémiai kiadó, Budapest. ISBN: 978 963 594 009 7
- [38] Póra, G., Kőműves, Zs., Horváthné, Petrás V. (2017). Női vezetők a Dél-Dunántúlon. *ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM*, 47, pp. 71-86.
- [39] Risley, K., Buzady, Z. (2022). FLIGBY: The Serious Game Harnessing Flow Experience for Leadership Development. In: Bellotti, Francesco; Kickmeier-Rust, Michael; Dindar, Muhterem; de Rosa, Francesca; Antti, Koskinen; Kiili, Kristian (szerk.) *Games and Learning Alliance: 11th International Conference, GALA 2022, Tampere, Finland, November 30 – December 2, 2022, Proceedings*, Cham, Switzerland: Springer-Verlag, 348 p., Paper: Chapter 6, pp. 53-62. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-22124-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-22124-8_6)
- [40] Schermuly, CC., Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*. 29(5), pp. 740-752., <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>.
- [41] Shreffler, J., Huecker, M. (2022). Physician Flow at Work: Examining Work Absorption, Clinical Flow, Work Fulfillment, and Flow Thieves. *Workplace Health & Safety*, 70(11), pp. 484-491, <https://doi.org/10.1177/21650799221093772>
- [42] Szényei, G.A., Ádám, Sz., Györfly, Zs., Túry, F. (2015). A kiégési szindróma megelőzése — A hagyományoktól a modern információs technológiákig. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70 (4). pp. 847-862. ISSN 0025-0279
- [43] Takács, S. (2021). Managing the Flow Experience - The Dilemmas of Participatory Governance in Hungarian Social Enterprises. *JOURNAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP* Paper: Early Access, 30 p. (2021), <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1874487>
- [44] Tse, D.C.K., Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2020). Living well by 'flowing' well: The indirect effect of autotelic personality on well-being through flow experience. *JOURNAL OF POSITIVE PSYCHOLOGY*, 16(3), pp. 310-321., <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1716055>
- [45] Varga, J. ; Csiszárík-Kocsir, Á. (2015). The effect of the EU accession on the Hungarian people's standard of living, well-being and satisfaction with life. In: Andrea, Csata; Gergely, Fejér-Király; Otília, György; János,



Kassay; Benedek, Nagy; Levente-József, Tánczos (szerk.) 12th Annual International Conference on Economics and Business: Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin, Romania: Risoprint, pp. 257-271.

- [46] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2019). The myth of high performance organization (hpo): the top priorities for building a more competitive company. PEOPLE: INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, 4(3), pp. 821-833., <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.43.821833>
- [47] Varga, J. (2023). Az innováció szerepe és a versenyképességgel való összefüggései. In: Csath Magdolna; Nagy Balázs (ed.) Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (mkkv-k) körében: 3. kötet. Budapest, Magyarország: Pázmány Péter Katolikus Egyetem, pp. 51-139.