

GENERÁCIÓS KÜLÖNBΣÉGEK ÉS A VEZETŐFEJLESZTÉS JELENTŐΣÉGE A MUNKAHELYI EGYÜTTMŰKÖDÉSΒEN

Kiss Marcell, főiskolai docens
MBH Bank Nyrt, Budapest
email cím: kissmarcell12@gmail.com

Absztrakt

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a különböző generációk jellemzői hogyan befolyásolják a vezetési stílusok hatékonyságát a munkahelyi együttműködésben. A négy generáció – Baby Boomer, X, Y és Z – eltérő értékrendje és kommunikációs szokásai jelentős kihívásokat jelentenek, különösen a KKV szektorban, ahol az idősebb generációk dominálnak vezetői szerepben. A kutatás szisztematikus szakirodalmi áttekintésre (PRISMA) épült, amely 36 releváns empirikus és elméleti forrást dolgozott fel. Az eredmények rámutatnak, hogy a transzformációs és adaptív vezetési stílusok hatékonyabban segítik elő a generációk közötti együttműködést. A tanulmány kiemeli a vezetőfejlesztés szerepét, valamint a generációmenedzsment jelentőségét a szervezeti hatékonyság, innováció és munkavállalói elkötelezettség növelésében.

1. Bevezetés

Multinacionális intézményeknél töltött évtizedes pályafutásom során azt tapasztaltam, hogy a generációk közötti vezetői kommunikáció kulcsfontosságú tényezője a sikeres vállalati működésnek. A modern munkahelyeken gyakran találkoznak különböző generációk képviselői, akik eltérő tapasztalatokkal, gondolkodásmóddal és kommunikációs stílussal rendelkeznek. Ezen eltérések megfelelő kezelése és összehangolása kulcsfontosságú a vállalati célok hatékony elérésének érdekében, hisz a jól működő vezetői kommunikáció hidat képez a generációk között, elősegíti a kölcsönös megértést, növeli a munkavállalói elkötelezettséget és csökkenti a konfliktusokat. Habár sokak számára közismert a kutatási kérdéskör mégis csekély helyen látom a tudatos generáció- és tehetségmenedzsment célzott és következetes alkalmazását mind kis- és középvállalatoknál mind pedig multinacionális cégek esetében. Ha a vezetők felismerik és megfelelően alkalmazzák az eltérő generációk sajátosságait, a bennük rejlő lehetőségek felemelését, az pozitív hatással lehet a teljesítményre, a csapatkohézióra és a vállalati kultúrára egyaránt.

Ennek okán kutatásom során a különböző generációk eltérő értékrendje és munkához való hozzáállásával párhuzamosan vizsgáltam a generációkon átívelő és eredményes vezetési stílusokat, szerepet és kommunikációt, a vezetők generációs hovatartozásának és alkalmazkodóképességének jelentőségét a sikeres munkahelyi generációmenedzsmentben nemzetközi kutatások eredményei alapján a sikeres és jó gyakorlat megerősítésére. Mivel egyre több generáció dolgozik együtt a munkahelyeken, ezért a fentiek mentén arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a vezető vagy a beosztott alkalmazkodása szükségszerűbb és természetes-e egy hatékony működésre törekvő szervezetben.

2. Kutatási módszertan

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a különböző generációk eltérő jellemzői miként befolyásolják az egyes vezetési stílusok hatékonyságát a munkahelyi együttműködésben, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások működési kontextusára. Tekintettel arra, hogy a kutatási téma több tudományterületet (szervezetpszichológia, vezetéselmélet, humán erőforrás-menedzsment) érint, szükségessé vált a releváns szakirodalom szisztematikus,

módszertanilag megalapozott áttekintése. (Parry & Urwin, 2011) Ennek érdekében a PRISMA módszertant alkalmaztam, amely széles körben elismert keretrendszer a szisztematikus szakirodalmi áttekintések torzításmentes és reprodukálható összeállításában. (Moher et al., 2009) Az irodalmi szintézist az 1. táblázat foglalja össze.

Adatbázisok	Google Scholar; Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Akadémia Kiadó
Időintervallum	2005-2025
Kulcsszavak	„generációs különbségek”, „vezetői hatékonyság”, multigenerációs munkahely”, „generációmenedzsment”, „vezetői stílus”, „intergenerációs konfliktus”, kis- és középvállalkozás”, leadership effectiveness”, „generational workforce”
Beválogatási kritériumok	Empirikus (elsősorban kvantitatív) kutatások, Metaelemzések, Releváns kvalitatív esettanulmányok kis- és középvállalkozás kontextusban, Generációs különbségek, Vezetői stílusok
Kizárási kritériumok	Nem empirikus vagy nem lektorált publikációk, Kizárólag nagyvállalatokra vagy nem civil szervezetekre fókuszáló kutatások, Irreleváns tematika

1. táblázat: A kutatás irodalmi szintézisének összefoglalója

Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalom keresése több tudományos adatbázis (Google Scholar, Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Akadémiai Kiadó) együttes alkalmazásával történt. A keresés során olyan kulcsszavakat alkalmaztam, mint például: „generációs különbségek”, „vezetői hatékonyság”, „multigenerációs munkahely”, „generációmenedzsment”, „vezetői stílus”, „intergenerációs konfliktus”, „kis- és középvállalkozás”, „leadership effectiveness”, „generational workforce”. A publikációk kiválasztásának nyelve magyar és angol volt, míg időkerete a 2005–2025 közötti időszakot ölelte fel, figyelembe véve a releváns generációs csoportok (Baby Boomer, X, Y, Z) aktuális kutatási diskurzusait. (Costanza et al., 2012)

A beválogatási kritériumok közé tartoztak a generációk közötti különbségeket, a vezetői stílusokat, valamint a kis- és középvállalati szektor specifikumait vizsgáló empirikus (elsősorban kvantitatív) kutatások, továbbá metaelemzések, elméleti összefoglalók és kvalitatív esettanulmányok, amennyiben azok gyakorlati alkalmazhatósággal bírtak. (Appelbaum et al., 2022) A kizárási kritériumok közé tartoztak a tematikailag nem kapcsolódó, nem empirikus vagy nem lektorált publikációk, valamint a kizárólag nagyvállalati vagy nem civil munkahelyi környezetre fókuszáló vizsgálatok.

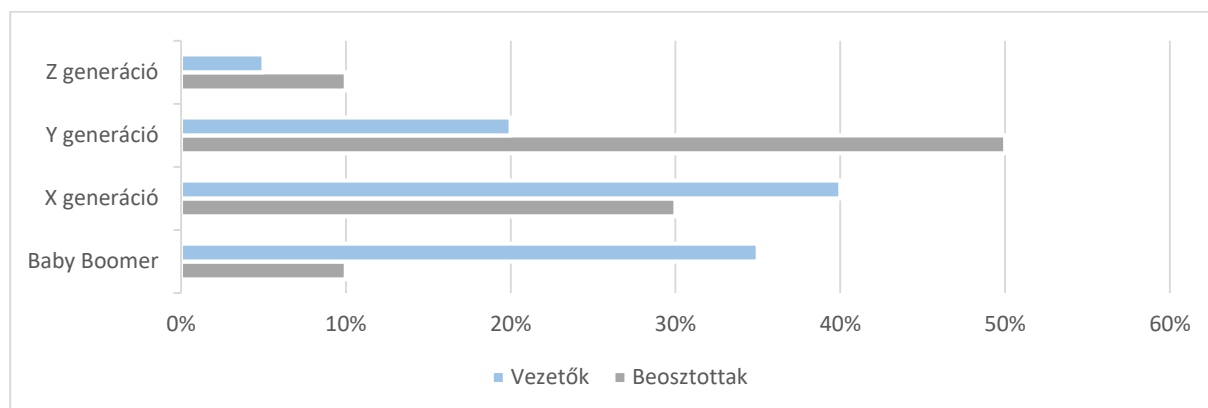
A szűrési folyamat során 128 releváns találat került elsődlegesen azonosításra, melyek közül 14 tétel duplikációnak minősült, így kizárásra is került. A fennmaradó 114 tételből 59-et absztrakt alapján zártam ki, mivel nem feleltek meg a tematikai vagy módszertani követelményeknek. A teljes szöveges áttanulmányozás után további 32 tétel kizárásra került elméleti vagy irreleváns tartalom miatt. Végül 23 darab, mind elméleti, mind empirikus szempontból releváns forrás került bevonásra a szakirodalmi áttekintésbe. Ezek között megtalálhatók klasszikus vezetéselméleti művek, kvantitatív empirikus kutatások, valamint kis és középvállalkozás specifikus jó gyakorlatokat bemutató esettanulmányok is. (Al-Asfour & Lettau, 2014)

A kiválasztott 23 szakirodalmi forrás tudományos relevanciája abban rejlik, hogy tematikusan átfogják a kutatás fókuszterületeit, beleértve a generációk munkahelyi jelenlétéből fakadó kihívásokat, a különféle vezetői stílusok alkalmazhatóságát, valamint ezek hatását a szervezeti hatékonyságra. (Bass & Avolio, 1994)

3. Beosztottak és vezetők generációs kapcsolata

Steigervald Krisztián generációkutatóként a generációmenedzsment témakörét nem csupán szociológiai, hanem szervezetpszichológiai nézőpontból is vizsgálja. Megközelítésében központi szerepet kap a vezetők generációs összetétele és annak változékonysága, amely jelentősen befolyásolja a munkahelyi kultúrát, döntéshozatalt és együttműködést. Steigervald rámutat arra, hogy a különböző értékrendekkel, kommunikációs stílussal és munkához való attitűddel rendelkező generációk – mint például a Baby Boomer, X, Y és Z generáció – egyidejű jelenléte vezetői pozíciókban komplex kihívásokat teremt, ugyanakkor lehetőséget is kínál a tudásmegosztásra és adaptív vezetési modellek kialakítására. (Steigervald, 2020)

A generációk közötti hatékony kommunikáció nem csupán egy vállalati stratégia, hanem egy olyan szemlélet, amely hosszú távon biztosítja a szervezet versenyképességét. A nyitottság, az alkalmazkodóképesség és az empátikus vezetői hozzáállás nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a különböző generációk együttműködése ne csak akadályokat, hanem valódi lehetőségeket jelentsen. (Cogin, 2012) Ezáltal a vállalatok nemcsak a belső hatékonyságukat növelhetik, hanem sikeresen alkalmazkodhatnak a folyamatosan változó üzleti környezethez is. (Gursoy, et al., 2008)



1. ábra: Generációk pozícióinak átlagos megoszlása

Forrás: Szabó-Szentgróti et al. (2018) kutatása alapján saját szerkesztés

Ahogy az 1. ábra is mutatja, a beosztottak esetében az Y generáció dominál 50%-kal, ami jelzi, hogy a fiatalabb munkavállalók alkotják a szervezetek alapját. Az X generáció (30%) továbbra is jelentős jelenléttel bír, míg a Baby Boomerek (10%) és a Z generáció (10%) kisebb arányban képviseltetik magukat.

Vezetők körében a generációk aránya jelentősen eltér a beosztottakhoz képest. A vezetői pozíciókban az X generáció képviseli a legnagyobb arányt (40%), őket követik a Baby Boomerek (35%), mely arra utal, hogy a szervezetek felső vezetése erősen támaszkodik az idősebb generációk tapasztalataira. Az Y generáció (20%) és különösen a Z generáció (5%) kisebb számban található a vezetői szerepekben.

Ezek az arányok megerősítik azokat a szakirodalmi megállapításokat, miszerint a munkahelyi generációs diverzitás kezelésének témaköre elengedhetetlen a szervezeti siker szempontjából. Különösen fontos figyelmet szentelni az intergenerációs kommunikáció fejlesztésére, a tudásmegosztás javítására, valamint a generációs különbségekből fakadó munkahelyi konfliktusok csökkentésére. (Bencsik & Machová, 2017) Ebből adódik, hogy a hatékony

együttműködés érdekében a szervezetnek hangsúlyt és fókuszot kell helyeznie a generációmenedzsmentre. Kérdés viszont, hogy hogyan tudja ezt optimálisan megtenni, milyen eszközök és fejlesztési lehetőségek, illetve irányok állnak a döntéshozók rendelkezésére. Mivel az eltérő generációk képviselői más erősségekkel, fejleszthetőkkel és alapvető tulajdonságokkal bírnak. (Zsótér & Karoliny, 2015)

3.1 Vezetők generációs preferenciája

Szabó-Szentgróti et al. (2018) kutatásában is kiemeli, hogy a generációk közötti különbségek megértése és megfelelő kezelése jelentősen hozzájárulhat a szervezeti hatékonyság növekedéséhez, ezért szükséges megvizsgálni az egyes generációk képviselőinek elvárásait a munkahellyel szemben, illetve a csoportos kompetenciáikból eredő hozzáadott értékeit egyaránt.

Generáció	Vezetőként jellemző stílusok	Beosztottként preferált stílusok	Kulcsértékek, igények
Baby Boomerek (1946–1964)	Hagyományos, hierarchikus, tekintélyelvű vagy tranzakcionális; világos szabályok, struktúra, lojalitás hangsúlyozása.	Strukturált irányítás, egyértelmű útmutatás, stabilitás; tapasztalatuk elismerése, bevonás döntésekbe.	Lojalitás, stabilitás, tisztelet; hierarchia elfogadása, tapasztalat értéként.
X generáció (1965–1980)	Független, pragmatikus; gyakran delegáló ("hands-off"), eredményorientált, őszinte kommunikáció.	Autonómia és bizalom; nem szeretik a mikromenedzsmentet; kompetens, egyenes és támogató vezetőt várnak.	Függetlenség, rugalmasság, őszinteség; kihívás és szakmai fejlődés igénye.
Y generáció (1981–1996)	Együttműködő, nyitott, támogató; transzformációs és értékalapú vezetés; mentoráló, digitális eszközök használata.	Kollaboratív, transzparens vezetés; rendszeres visszajelzés, elismerés, bevonás a döntésekbe.	Elismerés, fejlődés, csapatmunka; értelmes munka, rugalmasság, munka–magánélet egyensúly.
Z generáció (1997–2010)	Empatikus, alkalmazkodó, tech-központú; transzformációs és szolgáló vezetés; innováció támogatása.	Rugalmas, támogató, egyénre szabott irányítás; autonómia, gyakori őszinte visszajelzés.	Autonómia, digitalizáció, hitelesség; sokszínűség, befogadás, mentális jóllét.

2. táblázat: Generációs tulajdonságok összefoglalása

Forrás: Szabó-Szentgróti et al. (2018) kutatás alapján saját szerkesztés

A tanulmány központi eleme a generációk megkülönböztetett jellemzőinek több szempont szerinti részletes bemutatása, amelyet a 2. táblázat foglal össze az alapján, hogy az egyes generációk tagjai vezetőként jellemzően milyen stílusokat alkalmaznak, beosztottként pedig milyen vezetői hozzáállást preferálnak. Emellett kiemeli a generációkra jellemző kulcsértékeket, amelyek a vezetési stílusra hatással vannak. A generációk eltérő értékrendje, kommunikációs stílusa és a munkához való hozzáállása mélyen gyökerezik a kollektív tapasztalatokban, és a munkahelyi interakciókra gyakorolt hatásuk tükrében elemezve a következő profilok rajzolódnak ki.

3.1.1 Baby Boomer

A Baby Boomer generáció tagjai több évtizedes munkatapasztalattal rendelkeznek, és a hagyományos, hierarchikus szervezeti kultúrákban szocializálódtak (Zsótér & Karoliny, 2015).

A poszt-világháborús gazdasági sikerek és a hidegháborús időszak formálta őket. Jellemzően optimisták, versengők, és a „munkamániás” attitűd azonosul velük, a munkát a kötelesség és a lojalitás szempontjából értékelik (Purdue Global, 2023). Számukra a szervezeti stabilitás, a hierarchia és a tekintélytisztelt fontos értékek (Costanza et al., 2012).

Vezetői stílusukra gyakran a strukturált, hierarchikus és utasítás-orientált megközelítés jellemző (Ault et al., 2023). Hisznek abban, hogy a vezető hozza meg a döntéseket, és a beosztottak feladata azok végrehajtása (autokratikus megközelítés). Ugyanakkor csapat-orientáltak is, de a hangsúly a közös célok elérésén van, és értékelik, ha a csapat sikere elismerésre talál (Zsótér & Karoliny, 2015). A kommunikáció terén a személyes interakciókat, a telefonhívásokat és a formális e-maileket részesítik előnyben (Costanza et al., 2012).

Beosztottként akkor a legproduktívabbak és leghűségesebbek, ha a vezető tiszteletben tartja a hagyományos értékeiket, megbecsüli a tapasztalatukat, de bevonja őket a folyamatokba (Iyyani, 2018). Kiváló mentorok lehetnek a fiatalabb generációk számára, átadva tudásukat és javítva a szervezeti együttműködést.

A Boomer „munkamániás” etoszáat gyakran félreértik; ez nem csupán a pénz motivációjáról szól, hanem egy mélyen gyökerező kötelességtudatról és a biztonság iránti igényről. A generáció tagjai olyan korban nőttek fel, amikor a kemény munka és a cég iránti lojalitás a hosszú távú karrier és a stabil jövő garanciája volt (Iyyani, 2018). Ez az alapvető értékrend magyarázza a struktúra és a hierarchia iránti preferenciájukat, mivel ez volt a sikeres előrehaladás kipróbált és bevált modellje számukra.

3.1.2 X generáció – függetlenség és rugalmasság a vezetésben

Az X generáció, a Baby Boomerek és a Millenniálisok közé ékelődve, pragmatikus, önálló és rugalmas megközelítéssel rendelkezik a munkához. Gyakran „kulcsos gyerekeknek” nevezik őket, akik a '70-es és '80-as évek gazdasági és társadalmi kihívásai között nőttek fel (ZenHR, 2025). Ez az élmény tette őket szkeptikussá a tekintélyelvű megközelítésekkel szemben, és megerősítette bennük az autonómia és a munka-magánélet egyensúlyának értékét.

Vezetőként a Gen X-esek eredményorientáltak és pragmatikusak, kerülnek a felesleges bürokráciát és a mikromenedzsmenst. Hajlamosak a felhatalmazó vezetésre, amelyben világos célokat adnak, de a végrehajtás módját a beosztottakra bízzák (GP Strategies, 2025). Kommunikációs stílusuk egyenes, nyílt és hatékonyság-központú, gyakran az e-mailt preferálják a hirtelen telefonhívások helyett (Costanza et al., 2012). Képesek a tranzakcionális és támogató elemek ötvözésére is, attól függően, hogy a helyzet mit kíván (GP Strategies, 2025).

Beosztottként az X generáció tagjai a bizalmat és a függetlenséget értékelik a leginkább. Ellenállnak a túlzottan direktív vezetésnek és a felesleges szabályoknak, ehelyett egy támogató főnököt preferálnak, aki elérhető, de nem avatkozik a munkájukba (GP Strategies, 2025). A generáció tagjai hidat képezhetnek az idősebb és fiatalabb kollégák között, mivel képesek megérteni mindkét korosztály nyelvezetét és értékrendjét (Iyyani, 2018).

3.1.3 Y generáció (Milleniálok) – együttműködés és folyamatos visszajelzés

A Millenniálisok a munkaerőpiac legmeghatározóbb beosztotti csoportját alkotják (Ibima Publishing, 2020). Ők az elsők, akik digitális bennszülötteknek tekinthetők, és a technológia természetes részét képezi a munkavégzésüknek (Costanza et al., 2012). A generációt a folyamatos visszajelzés kultúrájában nevelték fel, ami meghatározó elvárás lett számukra a

munkahelyen is (Management Is a Journey, 2024). Számukra a munka nem csupán egy bevételi forrás, hanem a cél és az értékérvényesítés eszköze is.

Vezetőként a milleniálisok kollaboratív és demokratikus stílust képviselnek, gyakran mentorként viselkednek. Előszeretettel alkalmazzák a transzformációs vezetést, melynek lényege, hogy egy inspiráló víziót és közös célt közvetítenek a csapat felé, összehangolva a személyes motivációkat a szervezeti célokkal. A barátságos, közvetlen kommunikáció és a technológia használata alapvető a számukra (Ibima Publishing, 2020).

Beosztottként az Y generációs munkatársak transzparenciát és bevonást várnak el. Elkötelezettek lesznek, ha a vezető megosztja velük a döntések hátterét és a vállalati víziót. Igénylik a gyakori visszajelzést és az elismerést (Ibima Publishing, 2020). Egy távolságtartó vagy a hibákat kiemelő vezető könnyen elveszítheti a motivációjukat. Konfliktus forrása lehet, ha a vezető merev, vagy a kommunikáció hiányos, ami bizonytalanságot és elégedetlenséget okoz (Management Is a Journey, 2024).

3.1.4 Z generáció – digitális szemlélet és egyéni törődés

A Z generáció még pályafutása elején jár, de már jelentősen formálják a munkahelyi kultúrát (Purdue Global, 2023). Ők az első generáció, akik szó szerint beleszülettek a digitális világba. Jellemző rájuk a globális gondolkodás, a digitális kompetencia, a rugalmasság, az egyéni szabadság és a mentális jóllét prioritása (Niagara Institute, 2025).

Vezetőként a Z generációs vezetők az autentikus és etikus vezetés hívei. Ők a „szolgáló vezetés” megközelítését alkalmazzák, ahol a vezető a csapat tagjait támogatva, a céljaikat elősegítve irányít. Fiatal korukból adódóan kevésbé ragaszkodnak a szerepekhez, és nyitottak a visszajelzésekre, akár a beosztottaiktól is. (Niagara Institute, 2025).

Beosztottként a Z generáció tagjai a szabadságot és az önállóságot várják el, miközben folyamatos tanulási és fejlődési lehetőségeket igényelnek (Purdue Global, 2023). Az ideális vezető számukra az, aki bizalmat szavaz nekik, de coachként és háttértámogatóként mindig elérhető (Niagara Institute, 2025). A munkahelyi jóllét és az empátia kulcsfontosságú számukra, és elvárják, hogy a vezető támogassa a mentális egészségüket (ZenHR, 2025). A folyamatos visszajelzés iránti igény náluk is erős, és gyorsan kiábrándulnak, ha a vezető szavai és tettei nem egyeznek (GP Strategies, 2025).

4. Domináns vezető-beosztott párosok: kihívások és lehetőségek

4.1 Az X generációs vezető és az Y generációs beosztott: A pragmatizmus és a célok közötti szakadék

Az X generációs vezetők és az Y generációs beosztottak alkotják a modern munkahelyi dinamika leggyakoribb és legérdekesebb interakcióját. A Gen X vezetők, akik az autonómiát és a pragmatizmust értékelik, hajlamosak felhatalmazó vezetési stílust alkalmazni, amelyben világos célokat határoznak meg, de a végrehajtás módját a beosztottra bízzák (GP Strategies, 2025). Ez a megközelítés gyakran ütközik az Y generációs beosztottak elvárásaival, akik a folyamatos, gyakori visszajelzést, a coachingot és a transzparenciát igénylik (Ibima Publishing, 2020).

Az Y generáció tagjai, akik a dicséret és a mentorálás kultúrájában nőttek fel, másképpen értelmezik a vezetést, mint az X generációs vezetők. A Gen X-es vezetők néha értetlenül állnak

az Y generáció folyamatos megerősítés iránti igénye előtt, amit sokszor „jogosultságként” vagy „alacsony munkamorálként” címkéznek (Management Is a Journey, 2024). A valóság azonban az, hogy ez nem a munkamorál hibája, hanem a kommunikációs és motivációs stílusok közötti alapvető eltérés. A Millennialisok szó szerint "másképp vannak bekötve" a digitális és azonnali visszajelzéseket nyújtó világ miatt, ezért a visszajelzés hiánya bizonytalanságot és motiválatlanságot okoz számukra. A vezető számára, aki azt gondolja, hogy a beosztottnak „meg kellene csinálnia” a munkát segítség nélkül, a beosztott pedig azt, hogy a vezető nem foglalkozik vele, a feszültség elkerülhetetlen. Ezen a ponton a vezetőnek tudatosan kell adaptálnia a kommunikációját, hogy ne érezzék magukat a fiatalabbak elhanyagolva.

4.2 A Baby Boomer vezető és a modern munkaerő: A hierarchia és a demokratikus elvárások ütközése

A Baby Boomer vezetők hierarchikus, direktív stílusa jelentős súrlódási pontokat okozhat a modern munkaerővel, különösen az Y és Z generációval. Míg a Boomerek a parancs-és-kontroll vezetésben hittek, a fiatalabb generációk a kollaborációt, a lapos hierarchiákat és a demokratikus döntéshozatalt részesítik előnyben (Ibima Publishing, 2020). A fiatalabbak elvárják, hogy bevonják őket a stratégiai döntésekbe, és ne csak végrehajtók legyenek, amit egy hagyományos Boomer vezető néha kihívásnak élhet meg. Ez a feszültség a kommunikációban is megnyilvánul: a Boomer vezetők a személyes találkozókat preferálják, míg a fiatalabbak az azonnali, digitális csatornákat (Costanza et al., 2012). A rugalmas munkavégzési feltételek elutasítása is konfliktus forrása lehet, mivel a Boomerek a fizikai jelenlétet a lojalitás jeleként értékelik, míg az Y és Z generáció a teljesítményt tekinti a legfontosabb mérőszámnak (Fike, 2022).

4.3 Feltörekvő dinamika: A fiatalabb generációk hatása a vezetésre

Ahogy az Y és Z generáció tagjai egyre nagyobb számban töltnek be vezetői pozíciókat, a vállalati kultúra is átalakul (ZenHR, 2025). Az Y generációs vezetők demokratikusabb, bevonóbb környezetet teremtenek, amely a pszichológiai biztonságra, az etikára és a célközpontú munkára fókuszál. A Z generációs vezetők pedig még tovább viszik ezt a trendet, elutasítva a hagyományos vezetői címeket és pozíciókat.

Egy érdekes jelenség, hogy a Z generáció, annak ellenére, hogy vállalkozó szellemű és nagy hatással van az innovációra, gyakran elutasítja a hagyományos vezetői szerepeket (ZenHR, 2025). Ez a paradoxon a kiégéstől való félelemből, a rugalmas munkavégzés iránti igényből és a tradicionális hatalmi struktúrák elutasításából fakad (ZenHR, 2025). A Z generáció tagjai látták, hogy a régebbi korosztályok hogyan áldozták fel a mentális és fizikai egészségüket a karrierért, és nem hajlandók ezt a mintát követni. Számukra a vezetés nem egy cím, hanem a befolyásról, a közös munkáról és a valódi hatásról szól. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak újra kell gondolniuk a vezetői szerep definícióját, ha a jövő tehetségeit szeretnék magukhoz vonzani és megtartani (ZenHR, 2025).

4.4 A generációs címkézés veszélyei

Bár a generációs jellemzők hasznosak lehetnek a munkahelyi dinamikák általános megértéséhez, elengedhetetlen, hogy a vezetők túllépjenek a felszínes sztereotípiákon, amelyek a munkavállalókkal szembeni előítéleteket és hibás ítéleteket erősítik.

A tudományos kutatások rávilágítanak a generációs címkézés veszélyeire. Costanza et al. (2012) tanulmánya szerint „minimális empirikus bizonyíték” van a munkahelyi generációs

különbségekre, és az ilyen sztereotípiák használata „gyászosan pontatlan” lehet (Costanza et al., 2012). A generációs címkézés hátrányai széleskörűek:

- Megerősíti a sztereotípiákat: Az olyan klisék, mint a „technológiailag kihívásokkal küzdő” idősebb alkalmazott vagy a „jogosult” fiatal, megakadályozzák, hogy az egyéneket egyedi képességeik és hozzájárulásaik alapján értékeljék (Costanza et al., 2012).
- Megosztottságot szít: A címkézés egyik generációt a másik ellen fordíthatja, ami toxikus légkört és csökkent termelékenységet eredményez (Costanza et al., 2012).
- Gátolja a fejlődést: A vezetők a sztereotípiák alapján hozhatnak döntéseket a képzési és vezetői lehetőségekről, ami elszalasztott lehetőségekhez vezet mind az idősebb, mind a fiatalabb alkalmazottak esetében (Costanza et al., 2012).

Ezek a címkék gyakran önbeteljesítő jóslatokká válnak. Ha egy vezető úgy gondolja, hogy egy idősebb alkalmazott nem fog tudni elsajátítani egy új technológiát, nem is fogja felajánlani a képzést, ezzel megerősítve a saját előítéletét. Hasonlóan, ha egy vezető egy fiatal beosztottat „lusta” címkével illet, nem fogja bizalommal felruházni jelentős önállósággal, ezzel elősegítve a fiatal alkalmazott elidegenedését. Egy valóban hatékony vezetőnek le kell vetkőznie ezeket a torzító előítéleteket (GP Strategies, 2025).

5. A hatékony intergenerációs vezetés

A generációs szakadék áthidalásának igazi titka a közös nevező megtalálása. A kutatások azt mutatják, hogy az emberek generációtól függetlenül sokkal hasonlóbbak, mint gondolnánk. A minden generációban megfigyelhető, széles körben elfogadott értékek közé tartozik az integritás, a teljesítmény, a tisztelet, a kompetencia, a boldogság, az önbecsülés és a bölcsesség (Iyyani, 2018).

Ez a felismerés döntő fontosságú. A vezetőknek nem a generációs jellemzőkre, hanem az egyetemes emberi értékekre kell összpontosítaniuk. A leghatékonyabb vezető az, aki hiteles és megbízható a munkavállalók számára, függetlenül azok korától (Iyyani, 2018). A tisztelet, a nyíltság és az elismerés olyan alapvető emberi szükségletek, amelyekre a vezetésnek építenie kell.

A modern, többgenerációs munkaerő sikeres vezetéséhez a statikus, egyéni stílusok helyett egy rugalmas, adaptív megközelítésre van szükség. Az alábbiakban a legfontosabb stratégiai ajánlások kerülnek bemutatásra, amelyek segítenek a vezetőknek abban, hogy a generációs különbségeket előnnyé alakítsák. A leghatékonyabb vezetők nem egyetlen rögzített stílust követnek, hanem képesek alkalmazkodni a helyzethez és az adott beosztott igényeihez (AACP, 2018). Az adaptív vezetés magában foglalja a coaching, a szolgáló és a transzformációs stílusok ötvöztetését (Prodoscore, 2023).

- Vezetői fejlesztés: A vezetőknek képzéseket kell biztosítani az adaptív vezetés alapelveiről, amelyek segítenek nekik felismerni az egyéni motivációkat és szükségleteket (GP Strategies, 2025).
- Személyre szabott megközelítés: Ahelyett, hogy feltételezésekre alapoznának a generációk alapján, a vezetőknek meg kell ismerniük minden egyes csapattagot, hogy megértsék, mi inspirálja és motiválja őket (GP Strategies, 2025).

Az átlátható és nyílt kommunikáció az egyik leghatékonyabb eszköz a generációs szakadékok áthidalására (Iyyani, 2018). A kommunikációs preferenciák eltérése komoly félreértéseket szülhet (Costanza et al., 2012). A folyamatos visszajelzés iránti igény nem csupán a fiatalabb generációkra jellemző, hanem a termelékenység és az elkötelezettség univerzális motorja (Management Is a Journey, 2024). Az éves teljesítményértékelések lassú ciklusai már nem

elegendőek a modern munkaerő számára, amely valós idejű, azonnali visszajelzéseket vár el (Purdue Global, 2023)

A kétirányú mentorálás kiváló stratégia ennek az igénynek a kielégítésére, és egyben a tudásmegosztás hatékony eszköze. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a fiatalabb alkalmazottak tanítsák az idősebbeket a technológiai újításokra és a digitális kultúrára, míg az idősebb, tapasztaltabb kollégák átadhatják intézményi tudásukat és vezetői készségeiket. Ez a folyamat lebontja a szigeteket és kölcsönös tiszteletet és elismerést épít a generációk között (Iyyani, 2018).

A munka jövője nem a lejáró órákról szól, hanem az elért eredményekről. A merev 9-től 5-ig tartó munkarend idejétmúlt és fenntarthatatlan (Fike, 2022). A modern munkaerő elvárja a rugalmasságot, a távmunkát és a munkavégzés feletti autonómiát (ZenHR, 2025).

A vezetőknek fel kell ismerniük, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) számára a cél és a jóllét legalább olyan fontos, mint a fizetés (ZenHR, 2025). Proaktívan kell foglalkozniuk a mentális egészség kérdésével, és támogatniuk kell a munka-magánélet egyensúlyát a kiégés megelőzése érdekében. A munkát egy tágabb, társadalmi céllal kell összekapcsolni, ami mélyebb elköteleződést eredményez (Niagara Institute, 2025).

6. Összegzés

A globális munkaerőpiacot ma egy komplex, többgenerációs ökoszisztéma alkotja, melyben négy különböző korosztály képviselői dolgoznak együtt. A legutóbbi munkaerő-piaci demográfiai adatok elemzése azt mutatja, hogy a vezetői pozíciókban a Baby Boomer és különösen az X generáció dominál (összesen 75%), míg a beosztotti szerepekben az Y generáció a legmeghatározóbb, 50%-os arányával. Ez a generációs diszkrépancia jelentős kihívásokat támaszt a szervezeti hatékonyság és a munkavállalói elégedettség terén, mivel a vezetői és a beosztotti korosztályok eltérő értékrenddel, kommunikációs preferenciákkal és vezetői elvárásokkal rendelkeznek.

A hagyományos, direktív vagy hierarchikus vezetői stílusok, amelyek a múltban hatékonyak bizonyultak, gyakran nem felelnek meg a fiatalabb generációk (Y és Z) igényeinek, akik folyamatos visszajelzést, célközpontú munkát, rugalmasságot és magas fokú pszichológiai biztonságot várnak el. Továbbá a generációs sztereotípiák, mint a generációs címkézés káros lehet, mivel megerősíti az előítéleteket, megosztottságot szít és gátolja az egyéni fejlődést.

A hatékony és sikeres generációmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely figyelembe veszi a különböző korosztályok eltérő munkastílusait, motivációit és kommunikációs preferenciáit. A modern munkahelyeken gyakran találkoznak Baby-boomer, X, Y és Z generációs munkavállalók, akik eltérő tapasztalatokkal és elvárásokkal rendelkeznek. A generációmenedzsment célja, hogy ezeket az eltéréseket ne konfliktusforrásként, hanem versenyelőnyként kezelje, elősegítve a tudásátadást és az együttműködést.

A többgenerációs vezetés kulcsa nem egyetlen, merev vezetői stílusban rejlik, hanem egy adaptív, empátikus megközelítésben, amely a minden generációban meglévő egyetemes emberi értékekre – mint az integritás, a tisztelet és az elismerés – fókuszál. Azáltal, hogy megteremti a pszichológiai biztonságot, a kétirányú mentorálási programokat, valamint a rugalmas munkavégzési feltételeket és a célvezérelt, transzparens kommunikációt. Ezen stratégiai lépések segíthetnek áthidalni a generációs szakadékokat, növelni a munkavállalói elkötelezettséget és kihasználni a generációs diverzitásban rejlő innovációs potenciált.

Irodalomjegyzék

- AACP. (2018). Leadership styles must differ to reflect generational differences in academic pharmacy. AACP. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6116874/>
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for Leadership Style for Multigenerational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58–69.
- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian, A., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
- Ault, T., Zhang, T., Smith, C., & Duxbury, L. (2023). Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada. *Ind Relat J*, 58(2), 226–252. (https://www.researchgate.net/publication/4988725_Comparing_Youth_and_Adult_Desire_for_Unionization_in_Canada)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. ISBN: 9780803952360
- Bencsik, A., & Machová, R. (2017). Knowledge sharing problems in intergenerational management. In ICMLG2017 5th International Conference on Management, Leadership and Governance (pp. 41–49). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375–394.
- Fike, A. (2022). Is the 9-to-5 model outdated? HR expert says true productivity lies beyond the clock as Gen Z redefines work. *The Economic Times*. <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/is-the-9-to-5-model-outdated-hr-expert-says-true-productivity-lies-beyond-the-clock-as-gen-z-redefines-work/articleshow/123506233.cms>
- GP Strategies. (2025). 5 Top Tips for Leading Multigenerational Teams. GP Strategies. <https://www.gpstrategies.com/blog/5-top-tips-for-leading-multigenerational-teams/>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Ibima Publishing. (2020). Research on types of intuition. IBIMA Publishing. (<https://ibimapublishing.com/p-articles/36LEAD/2020/3632820/3632820.pdf>)
- Iyyani, V. (2018). Generational divide in Asia: Managing boomers vs gen z at work. Vivek Iyyani. <https://www.vivekiyyani.com/generational-divide-in-asia-managing-boomers-vs-gen-z-at-work/>
- Management Is a Journey. (2024, February 18). New millennium trends: Can Baby Boomers and Generation Y just get along?. Management Is a Journey. <https://managementisajourney.com/new-millennium-trends-can-baby-boomers-and-generation-y-just-get-along/>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Niagara Institute. (2025, April 22). How Gen Z is reshaping leadership expectations in the workplace. Niagara Institute. <https://www.niagarainstitute.com/blog/how-gen-z-is-reshaping-leadership-expectations-in-the-workplace>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Prodoscore. (2023, March 28). Servant leadership: Is this the management style Gen Z responds to best?. Prodoscore. <https://www.prodoscore.com/blog/servant-leadership-is-this-the-management-style-gen-z-responds-to-best/>
- Purdue Global. (2023). Generational workforce differences infographic. Purdue Global. <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, Sz. (2018). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 2018/2. https://kgk.uni-obuda.hu/wp-content/uploads/2024/12/VF_TK_2024_2-kotet-vegleges-20241204.pdf
- Steigervald, K. (2020). *Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Athenaeum Kiadó. ISBN: 9789635430954
- ZenHR. (2025, May 19). Why is Gen Z rejecting leadership roles?. ZenHR. <https://blog.zenhr.com/en/why-is-gen-z-rejecting-leadership-roles>
- Zsótér, B., & Karoliny, Zs. (2015). A vezetői stílus és a generációs különbségek kapcsolata a munkahelyi elégedettséggel. *Közgazdasági Szemle*, 62(10), 1132–1147.