

Kasza Kinga**VEZETÉS ÉS BIZALMI KAPCSOLAT KIÉPÍTÉSE A Z GENERÁCIÓVAL****Bevezetés**

Egyre több Z generációs lép vezetői pozíciókba a vállalati szektorban, amely kiemeli a jelentőségét annak, hogy megértsük, hogyan tudnak hatékonyan bizalmat kialakítani és vezetni a munkahelyi környezetben. A 2023-as McKinsey kutatásból kiderült, hogy a fiatalok egyre nagyobb motivációt éreznek a magasabb vezetői pozíciók elérésére.¹ Az új generációs vezetők fejlesztése egyre nagyobb hangsúlyt kap, és több kutatás foglalkozik ezzel a témával, köztük a 2023-as Global Leadership Forecast nemzetközi vezetőkkel kapcsolatos kutatási tanulmány. Ez a tanulmány valós előrejelzést nyújt a vezetés jövőjére vonatkozóan, különös figyelmet szentelve a jövő tehetségeinek azonosításának.² A bizalom és a jó kapcsolatok kialakítása elengedhetetlen a pozitív szervezeti kultúra és a csapatkohézió szempontjából.

A bizalom kialakítása kulcsfontosságú minden vezető számára különösen multikulturális csapatok esetén, ahol különböző háttérű emberek dolgoznak együtt.³ A generációs különbségek további összetettséget adhatnak ehhez a dinamikához a különböző értékrendek, kommunikációs preferenciák és vezetési stílusok révén.⁴ Fontos megértenünk, hogy mely tényezők segítik elő vagy gátolják a bizalom kialakulását ilyen komplex környezetben.

Témaválasztásomat egyéni érdeklődés motiválta. Egyrészt a generáció tagjaként érdeklődöm a téma iránt, másrészt a mesterképzés során már többször volt alkalmam vizsgálni a Z generáció főbb jellemzőit. A szakirodalom ismeretében úgy gondolom, hogy a generáció munkahelyi, vezetői szerepének elemzése egy rendkívül érdekes és kihívásokkal teli téma napjainkban.⁵ Komoly hatással

¹ MCKINSEY-Company: *Mind the Gap. CURATED READS FOR GEN Z – AND THEIR Z-CURIOUS COLLEAGUES*. 2023. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2024/07/2024-07-02d.html>

² DDI: Global Leadership Forecast. <https://www.ddiworld.com/global-leadershipforecast-2023>

³ BURKE Shawn–SIMS Dana–LAZZARA Elizabeth–SALAS Eduardo: *Trust in leadership: A multi-level review and integration*. The Leadership Quarterly, 2007/6. 606–632.; MISHRA Anil Kumar Dr.–MISHRA Karen E. Dr.: *The research on trust in leadership: The need for context*. Journal of Trust Research, 2013/1. 59–69.; TÖRÖK László: *Bizalom a vezetésben*. Kvadrát Print, Bp., 2019.

⁴ KURÁTH Gabriella–BÁNYAI Edit–SIPOS Norbert–VENCZEL-SZAKÓ Tímea–KONCZOS-SZOMBATHELYI Márta: *Bizalom és kommunikáció a vezetők és alkalmazottak kontextusában*. Journal of International Studies, 2023/3. 2071–8330.

⁵ BENCSIK Andrea–JUHÁSZ Tímea–BALOG Éva: *A legfiatalabb generációk a munkahelyeken (Szlovákiában)*. Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. (Gazdálkodás-és Szervezéstudományi folyóirat.) 2020/1. 11–27.; LAZÁNYI Kornélia–BILAN Yuriy: *Generation Z on the labour market – Do they trust others within their workplace?* Polish Journal of Management Studies. 16. 78–93.; MALATYINSZKI Szilárd: „Az új generáció, mint erőforrás.” Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat, 2020/1. 90–101.; MERETEI Barbara: *Generációs különbségek a munkahelyen*. Vezetéstudomány, 2017/10. 10–18.

vannak, lesznek a társadalomra és a gazdaságra, ugyanis ők alkotják globális szinten az első technikailag legjobban képzett és társadalmilag minden idők legönál-
lóbb generációját, akik születésük óta együtt élnek a számítástechnikai innováci-
ókkal.⁶ Ez bizonyos területeken erősséget jelenthet, másutt pedig kihívásokat.
Úgy vélem, hogy ez a kutatási terület rendkívül aktuális és releváns.

A Z generáció legidősebb tagjai már elérték a 29 éves kort, aktívan jelen
vannak a munkaerőpiacon, és közülük egyre többen töltenek be vezetői pozíció-
kat. Ez a tendencia várhatóan erősödik, ami új kihívásokat és lehetőségeket te-
remt a munkahelyi környezet és a vezetési gyakorlatok terén.

Kutatásom segíthet megismerni a Z generációt vezetőként, ami új pers-
pektívákat nyújthat a jövőbeli vezetői stratégiák kidolgozásához és döntéshoza-
talhoz, valamint a vezetőfejlesztéshez is.

A tanulmányomban elsőként ismertetem a kutatás célját, amely a Z ge-
nerációs vezetők sajátos jellemzőinek mélyebb megértésére irányul. Ezt követően
bemutatom a kutatás módszertanát.

Doktoranduszként elsődlegesen szakirodalmi feldolgozásra támaszkod-
tam, két kiemelt területre összpontosítva: (1) a bizalom és vezetés közötti kapcsola-
t, valamint (2) a Z generáció munkahelyi jellemzői és a fiatal vezetők vezetési
gyakorlatainak vizsgálata. A kutatás során az elmúlt években megjelent közel 30
tudományos publikációt dolgoztam fel, amelyek különböző megközelítést alkal-
maznak. A témával kapcsolatos kutatások között szerepelnek gazdasági, pszicho-
lógiai, szociológiai és orvostudományi tanulmányok is, amelyek hangsúlyozzák a
bizalom szerepének jelentőségét a vezetésben. A tanulmány végén összegzem az
eredményeket, és javaslatokat teszek a jövőbeli kutatási irányok meghatározá-
sára. A kutatás fő fókuszja annak feltárása, hogy a Z generációs vezetők hogyan
képesek alkalmazkodni a változó munkahelyi környezethez, és miként formálhat-
ják a jövő vezetői stratégiáit és döntéshozatali folyamatait.

A bizalom és vezetés

A bizalom és vezetés kapcsolatát legalább hat évtizede vizsgálják, és a témában
számos alapvető és újabb tanulmány is született. A koronavírus-járvány és az azt
követő otthoni és hibrid munkavégzés jelentősen átalakította a menedzsment
főbb területeit, így a vezetői bizalom dimenzióit is.⁷ Rahul tanulmánya szerint
ezek az új körülmények megnövelték a biztonság és a bizalom iránti igényt a

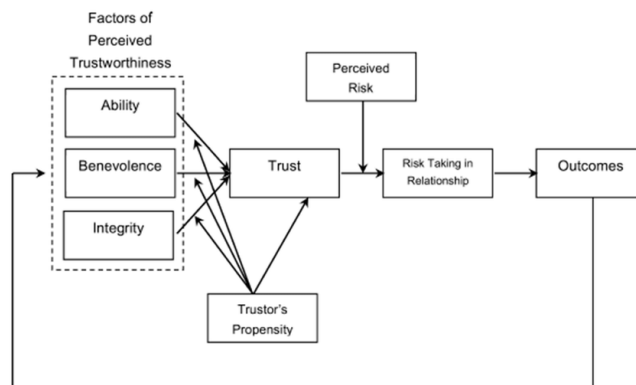
⁶ TARI Annamária: *Z generáció*. Tercium, Bp. 2011.; FODOR Mónika–JAECKEL Katalin: *Mi kell a sikeres karrierhez a Z generáció szemével, egy elsődleges kvalitatív kutatás eredményei alap-
ján?* International Journal on Lifelong Education and Leadership 2018/1. (4.) 1–7.

⁷ DAJNOKI Krisztina–KUN András István–POÓR József–JARJABKA Ákos–KÁLMÁN Botond Géza–
KÓMÚVES Zsolt Sándor–PATÓ Gáborné SZÚCS Beáta–SZABÓ Katalin–SZABÓ Szilvia–SZEINER
Zsuzsanna–TÓTH Arnold–CSEHNÉ PAPP Imola: *Characteristics of Crisis Management Measures
in the HR Area during the Pandemic in Hungary – Literature Review and Methodology*. ACTA
POLYTECHNICA HUNGARICA, 2023/7. 173–192.

szervezetekben.⁸ Ezt támasztja alá Dwivedi és társai kutatása, amely szerint a járványhelyzet katalizátorként hatott a vezetői bizalom fontosságának felismerésére.⁹

A bizalom menedzselésének képessége a modern vezetői kompetenciák egyik legkritikusabb elemévé vált, amelyet Bakacsi Gyula állítása is alátámaszt. Véleménye szerint a bizalom nemcsak a 21. századi vezetés alapvető fogalma, hanem egyben meghatározó tényezője is.¹⁰ A szerzők a vezetői bizalmat a vezető és a beosztott közötti kapcsolat minőségének határozza meg, amely alapvetően befolyásolja a szervezeti teljesítményt és a munkavállalók elkötelezettségét. A bizalom kialakulása egy tudatos kapcsolatépítés és ápolás következménye. Kiépítése és fenntartása kulcsfontosságú a hatékony vezetés és a pozitív munkahelyi légkör megteremtése szempontjából.¹¹

A vezetői bizalom mérésére az egyik legismertebb modell a Mayer, Davis és Schoorman (1995) integrált bizalom modellje. A modell szerint a bizalom a sebezhetőség vállalásának hajlandósága, amelyet az előzetes tényezők, például a bizalmat adó általános hajlama és a bizalmat kapó bizalomraméltósága befolyásolnak. A bizalomraméltóságot az észlelt képességek, szakértelem és jóindulat határozzák meg. A kockázatvállalás valószínűsége az észlelt kockázat és a bizalom szintjének összevetéséből adódik: ha a bizalom meghaladja a kockázatot, a cselekvés valószínű, ellenkező esetben kockázatsökkentő mechanizmusok szükségesek. A folyamat végén a bizalmat kapó viselkedése erősítheti vagy csökkentheti a bizalom szintjét, hosszú távon befolyásolva a kapcsolat minőségét.¹²



1.ábra A bizalom kialakulásának folyamata, modellje
Forrás: MAYER et al. 1995

⁸ RAHUL, Paul: Trust Leadership: A Work-from-Home Scenario in IT Sector During the COVID-19 Pandemic". Jindal Journal of Business Research, 2021/2. 251–269.

⁹ DWIVEDI, Yogesh Kumar–HUGHES, D. Laurie–COOMBS, Crispin–CONSTANTIOU, Ioanna–DUAN, Yanqing–EDWARDS, John S.–GUPTA, Babita–LAL, Banita–MISRA, Santosh–PRASHANT, Prakhar: Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. International Journal of Information Management, 2020/102211.

¹⁰ TÖRÖK László: Bizalom a vezetésben, Kvadrát Print, Bp., 2019.

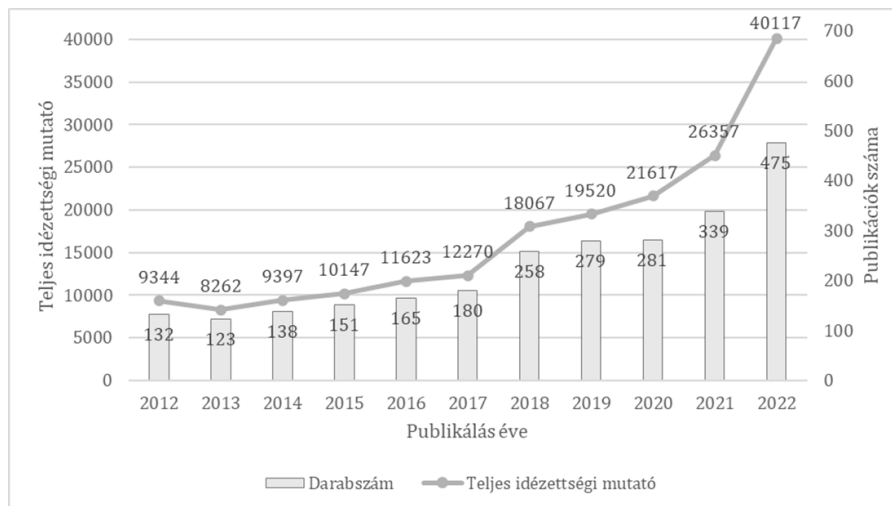
¹¹ KURÁTH Gabriella–BÁNYAI Edit (szerk.): Vezetőfejlesztés a 21. században. Akadémiai, Bp., 2024.

¹² MAYER, Roger C.–DAVIS, James H.–SCHOORMAN F. David: "An Integrative Model of Organizational Trust." The Academy of Management Review, 1995/3. 709–34.

A legfrissebb kutatási eredmények közül kiemelem Hornyák és munkatársai szisztematikus áttekintését, amely a Web of Science adatbázisra épül. A kutatók a „leadership,” „leader” és „trust” kulcsszavakra keresve egy tízéves időszak (2012–2022) szakirodalmait vizsgálták. Eredményeik alapján a bizalom és vezetés közötti kapcsolatot vizsgáló publikációk száma folyamatosan növekszik, amit a cikkek és hivatkozások számának diagramon is megjelenő exponenciális emelkedése alátámaszt. Ez a tendencia jól jelzi, hogy a téma iránti tudományos érdeklődés egyre nagyobb, és szükségessé teszi az új generációs vezetők szerepének alapos vizsgálatát.¹³

A kutatás hozzájárul ahhoz, hogy mélyebb megértést nyerjünk a vezetők bizalomépítési stratégiáiról, amelyek alapvetően meghatározhatják a jövő szervezeti kultúráját és vezetési modelljeit.

A bemutatott szakirodalom és elemzések egyúttal alapot nyújtanak a további empirikus vizsgálatok számára is.



A vezetés és bizalom témában korpuszt alkotta cikkek számának és hivatkozásainak alakulása az időben, $n = 2521$ cikkeinek évenkénti száma az elmúlt 10 évre, $n=2521$ (2. ábra)

Forrás: Hornyák et al., 2024.

Generációkutatások

A generációkkal kapcsolatos legkorábbi kutatás a német szociológus, Mannheim nevéhez fűződik. Ő volt az első, aki bevezette a generációk elméletét. A generációelmélet négy alapvető foglalom magában. Ezek az egység, az elszigeteltség, az egyidejűség és a hatás. 1920-as definíciója alapján az egy generációba való tartozás attól függ, hogy egy azonos korcsoportba tartozó nemzedéknél a gyermekkorukra

¹³ HORNYÁK Miklós–KURÁTH Gabriella–GYARMATINÉ BÁNYAI Edit: *Bizalom és vezetés a nemzeti és hazai szakirodalom tükrében – Szövegbányászattal támogatott szisztematikus irodalomkutatás*. VEZETÉSTUDOMÁNY, 2024/6. (55.) 41–53., 3.

jellegzetes kulturális, gazdasági, technológiai, politikai változások hatásainak megélése során milyen élményeket sajátítottak el az akkori korszellem hatására. Ez a változás alakította személyiségüket, identitásukat és ezek alapján különültek el az őket megelőző nemzedékektől.¹⁴

William Strauss és Neil Howe 1991-es munkájukban Mannheim megközelítéséhez hasonlóan határozták meg a generáció fogalmát. Szerintük az egymást követő generációk értékrendje, világnézete és az ezekből fakadó viselkedésmintái egy bizonyos ciklikusságot mutatnak. Ez a ciklikusság körülbelül egy emberi élet-tartam, azaz nyolcvan év elteltével ismétlődik. Egy ilyen ciklus négy szakaszra osztható: felemelkedés (high), ébredés (awakening), kibontakozás (unraveling) és válság (crisis).¹⁵

McCrindle & Wolfinger elmélete szerint egy generációhoz tartoznak, akik egy korszakban születtek, azonos időszak formálta őket, egyazon társadalmi sajátosságok befolyásolták fejlődésüket, megegyező életkorúak és egy életszakaszban vannak, illetve a technológiai események és tapasztalatok által váltak egyesített csoporttá.¹⁶

Komplikált meghatározni egy generáció határait születési évek tekintetében. Valaki nem csak azért lesz egy generáció tagja, mert abban az időszakban született, hanem mert viseli a generáció jellegzetességeit, vallja az elképzeléseit és azonos vagy hasonló események érintették gyermekkorában.¹⁷ A generációs felosztás nem egy csoport, hanem meghatározott időszakok fő jellemvonásait tartalmazja. Minden generáció változik hiszen újabb impulzusok érik. Viszont az egyes generációk különböző ütemben formálódnak a külső élmények következtében.¹⁸

Számos területet befolyásol az életünkben az, hogy melyik generációhoz tartozunk, pl. értékrendjeinket, prioritásainkat, a kommunikációs stílusunkat, a hozzáállásunkat a társadalmi szokásainkat és a technológiai ismereteinket. Az értékek és prioritások a generációk között jelentősen eltérőek.

Jelenleg hat generációt különböztetünk meg, ebből 4 van jelen a munkaerőpiacon.

A Csendes generáció (1925–1942) tagjai a társadalmi stabilitást és a hagyományos értékeket részesítették előnyben, magatartásukra a visszafogottság és a biztonság iránti igény volt jellemző. Gyerekkorukat a krízishelyzetek alakították, míg időskorukban a megoldáskeresés vált meghatározóvá. Alkalmazkodó attitűdjük az „alkotó művész” archetípusát tükrözi.

A Baby Boom generáció (1943–1960) lázadó és idealista szemléletével az új ideológiák és társadalmi reformok megteremtésében játszott szerepet. Gyermekkoruk a szabályok feszegetését, fiatal felnőttkoruk pedig az ébredés és a

¹⁴ MANNHEIM, Karl: *Das Problema der Generationen*. Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie 1928/. 7. 157–185, 309–330

¹⁵ STRAUSS, William–HOWE, Neil: *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial, William Morrow and Company, 1991.

¹⁶ MCCRINDLE Marc–WOLFINGER Emily: *Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása*. Korunk, 2010/11. 13–18. http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf

¹⁷ FERINCZ Adrienn–SZABÓ Zsolt Roland: *A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre*. In: SZABÓ Zsolt Roland (szerk.): *Innováció vezetői szemmel*. Aula, Bp., 2012. 185–192.

¹⁸ STEIGERVALD Krisztián: *A generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal, Bp., 2020.

lázadás jegyében telt. Az életük során megjelenő erős önmegvalósítási vágy gyakran a hagyományos értékekkel szemben hatott.

Az X generáció (1961–1981) a realizmus talaján állva egyensúlyozott a személyes ambíciók és a társadalmi elvárások között. Gyermekként a lelkiismereti forradalom hatásait élték meg, míg fiatal felnőttkorukban a szakmai igényesség és a kontrollált viselkedés dominált. A karrierépítés és a státusz megszerzése fontos motivációs tényezőként jelent meg.

Az Y generáció (1982–1995) már a posztmodern korszak szülöttje, akiknek gyermekkoruk biztonságban és támogatásban telt, fiatal felnőttként azonban gyakran szembesültek krízishelyzetekkel. Digitális tudatosságuk és multikulturális szemléletük mellett kreativitásuk és alkalmazkodóképességük erőssé vált, bár a céltalanság és a kiszámíthatatlanság kihívást jelentett számukra.

A Z generáció (1996–2010) a digitális korszakban nőtt fel, ahol az online tér és a technológia meghatározta életüket és identitásukat. Számukra a gyors alkalmazkodás, a globális gondolkodás és a szabályoktól való elrugaszkodás jellemző, azonban a szociális izoláció és a konfliktuskezelési nehézségek új problémaként jelentek meg.¹⁹

Az Alfa generáció (2010 után születettek): Jellemzőik közé tartozik a digitális készségek korai elsajátítása, a képernyőalapú információszerezés dominanciája, valamint a rövidebb figyelmi idő. E generáció körében megfigyelhető a korábban kezdődő érése. Bár sok hasonlóságot mutatnak a Z generációval, például a digitális eszközök és online platformok használatában, mégis sajátos jegyeik teszik őket egyedivé, például az érintőképernyők és az állandó internetkapcsolat által meghatározott környezetük.²⁰

Kijelenthető, hogy bizony van különbség a generációk között. A legnagyobb generációs különbség pedig képességeinkben található meg és ezek a különbségek az élet minden területén láthatóak. A gyermekkorú környezet meghatározó mértékétől függően három területen látványos ez a különbség: a viselkedésben, az értékekben, illetve a tanult képességekben.²¹

Z generáció

A Z generációval kapcsolatos kutatások és szakirodalmi publikációk jelentős bővüléssel mentek keresztül az elmúlt évtizedben, különös tekintettel a munkahelyi jelenlétükre és vezetői szerepvállalásukra.

Néhány forrás szerint a Z generációhoz az 1995–2009 között születettek,²² míg mások szerint az 1997–2013 között születettek sorolhatók a Z generációhoz.²³ Mondhatni ahány forrás, annyi eltérés akad a besorolásban, mert a szakértők nem értenek egyet abban, hogy pontosan hogyan határozzák meg a

¹⁹ PAIS Ella Regina: *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához*. PTE, Pécs, 2013.

²⁰ Vö. NAGY Ádám–KÖLCSEY Attila: *Mit takar az alfa-generáció? Metszetek*, 2017/3. 20–30.

²¹ STEIGERVALD Krisztián: *Generációk harca a figyelemért: Hogyan tanuljunk egymástól, egymásért?* Partvonal, Bp., 2023.

²² MCCRINDLE Mark–WOLFINGER Emily: *Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása*. Korunk, 2010/11. 13–18. http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf

²³ SCHROTH Holly: *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?* California Management Review, 2019/3. 5–18.

generációk időbeli besorolását. Tagjait „digitális bennszülötteknek” vagy a „net-generációnak”, esetleg IT generációnak is nevezhetjük.²⁴ Ők alkotják globális szinten az első technikailag legjobban képzett és társadalmilag minden idők leg-önállóbb generációját, akik születésük óta együtt élnek a számítástechnikai innovációkkal. Ez a generáció már abban a környezetben nevelkedett, ahol szüleik állandóan dolgoztak, hogy ne keljen semmiről lemondaniuk, mindeközben viszont nem maradt elég idejük családjukra. Így aztán felnőttként nem lehet csodálkozni azon, hogy számukra kiemelten fontos az egyensúly megtalálása a munka és a magánélet között, valamint az, hogy lehetőségük legyen a pályamódosításra.²⁵

A gazdasági jóllét mérőszámai jelzik, az Z generáció tehetősebb körülmények között nőtt fel, mint az előző generációk. Olyan háztartásokban élnek, ahol magasabb a háztartások jövedelme, mint az idősebb generációknál fiatalabbnaként, ezáltal nem kell korán elmenniük dolgozni. Ami viszont azt eredményezheti, hogy „korai” munkatapasztalat nélkül irreális elvárásaik lehetnek a munkával szemben, ami alacsonyabb elkötelezettséget és magasabb fluktuációt eredményez. Az Z generáció nagyobb odafigyelést igényelnek, ugyanis náluk a legmagasabb a diagnosztizált depresszió, amelyet a szorongás követ. Az USA-ban a Z generáció 67%-a, világszerte pedig 85%-a állítja, hogy a stressz akadályozza meg őket abban, hogy vezetői feladatokat vállaljanak.²⁶ A generációk formálódásában a szülőknek van a legnagyobb befolyásuk. Általánosságban elmondható, hogy a Z generáció nagy része elsősorban az X generáció tagjainak a gyermekei.²⁷ Szüleik folyton figyelik őket, és közbelépnek mielőtt hibát követnének el, így nem tudnak a saját kárukon tanulni. Állandóan választási kényszerbe hajtadják őket. Megkapták a veteránok és az X generáció örökségét, a bizonytalanságot. Kérdések sokasága kavarg a fejükben, amiket legtöbbször nem tudnak feltenni senkinek.²⁸

Z generáció a munka világában

A generációk közötti különbségek értékrendben, gondolkozásmódban, életvitelben mindig is érzékelhetőek voltak. A Z generáció tagjai (1995–2009) nemrég kerültek a munka világába. Sem az eddig megszokott motivációs rendszerek, sem a vezetési, irányítási rendszerek nem működnek náluk. Újra alakítják a modern világ intézményeit, a munkahelytől kezdve, a politikán és az oktatáson át, a családok

²⁴ KÁRPÁTI László: *Gondolatok a Z-generáció társas jellemzőiről és ezek lehetséges társadalmi hatásairól*. Közélet, 2019/3-4. 77–91.

²⁵ TARI ANNAMÁRIA: Z generáció. Tercium, Bp., 2011.; FODOR Mónika–JAECKEL Katalin: *Mi kell a sikeres karrierhez a Z generáció szemével, egy elsődleges kvalitatív kutatás eredményei alapján?* International Journal on Lifelong Education and Leadership, 2018/4. 1–7.

²⁶ SCHROTH Holly: *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?* California Management Review, 2019/3. 5–18.

²⁷ VÖ. PÁLFFY Zsuzsanna: *A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken*. In: Makkos Anikó–Kecskés Petra–Kövecsesné Gósi Viktória (szerk.) *„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem „normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?* XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, Győr, 2021. 116–124.

²⁸ BÉKÉSI Nóra–SZŰCS Róbert Sándor: *Az munkáltatói branding és a stresszkezelés szerepe a generációs fiatalok foglalkoztatásában*. Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok, 2021/1–2. 69–77.

felépítéséig. Szocializációjuk és a világhoz való hozzáállásuk merőben más, mint az idősebb korosztály, egy teljesen más világot testesítenek meg.²⁹ Sajátos jellemzőik a munkahelyeken is megmutatkoznak. A modern technológiák, az informatika és az online tér már szervesen hozzátartozik a személyiségükhöz. A valaha volt legiskolázottabb generációról beszélhetünk. Komoly kihívások elé állítják a vezetőket, menedzsereket a munka minden szektorában. A legnagyobb generációváltást képviseli, amelyet a munkahely valaha látott.³⁰

A Z generáció tagjai akkor lehetnek lojálisak a vállalathoz hosszú távon, ha a szervezet lehetőséget kínál a fejlődésre, az új dolgok megtapasztalására és a megfelelő karriercélok elérésére. Szükségük van a szoros emberi kapcsolatokra, hiszen a Z generáció olyan vezetőnél érzi magát biztonságban, akivel szoros munkakapcsolatot sikerül kialakítania. A biztonság fontosságának felismerése erős lehet bennük, hiszen ezt a generáció gyermekkorában a gazdasági válság idején telt. Ez a biztonság lehet pénzügyi biztonság, ami magában foglalja a stabil munkahelyet és jövedelmet, valamint a jólét érzését. Emellett a fizikai biztonság is fontos számukra, például egy olyan munkahelyen, ahol az egészség és a biztonság prioritást élvez. Nagy hangsúlyt fektetnek a munkahelyi környezet bizalmára és támogató légkörére is. Keresik a munkahelyeket, ahol érzik, hogy a vezetés támogatja őket, és biztosítja a lehetőséget a fejlődésre és a kreativitás kibontakoztatására.³¹ Egyrészt amennyire a biztonságra törekednek másrészt keresik a sokoldalúságot, és elmenekülnek a rutin elől.³² Gyakran nagy hangsúlyt fektetnek a közösségi kapcsolatokra és a társadalmi felelősségvállalásra, és ennek megfelelően várnak el egy támogató, összetartó munkahelyi környezetet. A társadalmi környezet hatása fontos tényező a szervezeti kultúra kialakításában. A megfelelő csapatszellem kialakítása a munkaadók kötelessége. Olyan környezetre vágnak, amely támogatja a kölcsönös tiszteletet, a nyitott kommunikációt és az együttműködést. Ehhez azonban az alkalmazottakat be kell vonni a döntéshozatalba, támogatni kell az egyéni fejlődést és az összetartozást erősítő kezdeményezéseket kell tenni.

Az olyan kezdeményezések, mint a csapatépítő események, a mentorprogramok és a közös célok meghatározása, mind hozzájárulhatnak a csapatszellem erősítéséhez és a társadalmi környezet pozitív alakításához a munkahelyen. A vezetőknél szükség szerű kiépíteniük a háttérországukat, egy egymást támogató társulást, amelyben mindenki megtalálja a saját számítását és támogatja a másikat.³³

A Z generáció elvárásai a munkahelyen

A szervezetekben minden új alkalmazottnak más elvárásai vannak, amelyek hatással lehetnek hozzáállásukra, érzéseikre, viselkedésükre és ez alól a Z generáció

²⁹ TAPSCOTT Don: *Digitális gyermekkor*. Kossuth, Bp., 2001.

³⁰ SINGH Anjali: *Challenges and Issues of Generation Z*. Journal of Business and Management, 2014/7. 59–63.

³¹ IORGULESCU Maria Cristina: *Generation Z and its perception of work*. Cross-Cultural Management Journal, 2016/1. 9.

³² DOLOT Anna: *The characteristic of Generation Z*. e-mentor, 2018/2. 44–50.

³³ SCHROTH Holly: *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?* California Management Review, 2019/3. 5–18.

sem kivétel.³⁴ A munkavállalók és a szervezet kapcsolata kétirányú, mivel a szervezetek elvárják az alkalmazottaktól, hogy keményen dolgozzanak, új készségeket sajátítsanak el és kövessék a szervezet céljait. Ezzel szemben a munkavállalók elvárják a szervezettől, hogy tisztességesen bánjon a munkavállalókkal, lehetőséget biztosítson a képzésre, fejlesztésre, előléptetésre illetve visszajelzéssel szolgáljon vagy akár teljesítmény alapú fizetést biztosítson.

Vannak olyan elvárások, amelyeket mind a szervezetnek mind az alkalmazottaknak teljesítenie kell, ezért pszichológiai szerződést kell kötniük. Ennek megszegése gyenge teljesítményhez és magas fluktuációhoz vezethet.³⁵

Úgy tűnik a Z generációnak más követelményei vannak és más motivációs tényezők hatnak rájuk, mint az előttük lévő generációkra. Nagyon fontos, hogy a szervezet előzetesen tárja fel, hogy mi lényeges a Z generáció számára, hogy ezáltal olyan vállalati kultúrát és munkahelyi körülményeket tudjon megvalósítani, ami által jellegzetes előnyhöz jut, illetve hosszú távon meg tudja tartani a Z generációból származó tehetséges munkavállalóit.³⁶

A Z generáció tagjai munkaadót keresnek, amelynek szabályzatai és kultúrája támogatja a munkavállalók mentális egészségét, személyes jóllétét és szakmai fejlődését. Ez rávilágíthat arra, hogy a generáció a munkahelyen valójában mit tekint értéknek. Fontosnak tartják a társadalmi felelősségvállalást, a fenntarthatóságot és a sokszínűséget, mint vállalati értékeket. Az ő figyelmüket leginkább olyan kihívást jelentő feladatokkal lehet felkelteni, amelyek atipikus foglalkoztatási formákat alkalmaznak, például távmunka vagy rugalmas munkaidő. Emellett kiemelkedő fontosságú a jó vezető–munkatárs kapcsolat kialakítása számukra. Legfőképpen az foglalkoztatja őket, hogy milyen lehetőségeket látnak a munkahelyi fejlődésben, és miben lehet javítani. Tapasztalható hiányosságok mutatkoznak a soft skillék területén, ilyenek például a kommunikációs készségek, kritikus gondolkodás és empátia. Ez a generáció az, amely leginkább érintett a mentális problémák és depresszió terén.³⁷ A példamutató vezetések felül magasabb fizetést, izgalmas és kihívást jelentő munkafeladatokat és inspiráló, kreatív munkakörnyezetre vágnak. Önbecsülésük jelentősen erősebb, mint elődeiké, és magasabbak az elvárásaik is. Álmodoznak magasabb fizetésről, kitűnő képzési lehetőségekről és gyorsan előrehaladó karrieréről. A Z generáció motivációjával foglalkozó kutatásban megfigyelték, hogy a munka érdektelensége és a túlterheltség számukra a motiváció gátja. Viszont a karrierépítési lehetőségek és a folyamatos képzési lehetőségek motiválják őket.³⁸

Fratricova és Kirchmayer a Z generációs munkavállalók munkamotivációjával foglalkozó tanulmányában azt figyelték meg, hogy a tanulás és a szakmai

³⁴ SHERMAN, Ultan–MORLEY Michael: *On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective*. Group & Organization Management. 2015/2. 160–192.

³⁵ SCHROTH Holly: *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?* California Management Review, 2019/3. 5–18.

³⁶ SINGH, Amarendra Pratap–DANGMEI, Jianguanglung: *Understanding the Generation Z: The future workforce*. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 2016/3. (31.) 2–12.

³⁷ BÉKÉSI Nóra–SZŰCS Róbert Sándor: *Az munkáltatói branding és a stresszkezelés szerepe a generációs fiatalok foglalkoztatásában*. Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok, 2021/1–2. 69–77.

³⁸ CHILLAKURI, Bharat: *A Z generációs elvárások megértése a hatékony beépítéshez*. Journal of Organizational Change Management, 2020/7. 1277–1296.

fejlődés lehetősége motiváló tényező a munkahelyen. Ezért a szervezeteknek arra kell összpontosítaniuk, hogy tanulási lehetőségeket biztosítsanak a munkavállalóknak, mert a folyamatos tanulást a szakmai előmenetel és a növekedés alapjának tekintik.³⁹

Fodor és társai a Z generáció sikeres karrierjét vizsgáló tanulmányában azokat a szempontokat keresték, amiktől a munkavállaló elégedetté és motiválttá válik a munkája által. A kutatás alapján megállapítható, hogy a rugalmas munkaidő a sikeres karrier egyik kulcsfontosságú tényezője. Gyakran kreatívak és önkifejezőek, és fontos számukra, hogy olyan tevékenységeket végezzenek, amelyek lehetővé teszik számukra a kibontakozást és az önkifejezést, ami hozzájárulhat a mentális jólléthez.⁴⁰ Nagy szükségük van a biztonságra, amely a munkahelyi háttérben és a fizetésben nyilvánul meg.⁴¹

A Z generáció sajátossága	Elvárás a munkahelyen
Szociális	Személyes kapcsolatok a munkahelyen Főnökkel közvetlen kapcsolat Legyen a munkatársakkal közös kávézás, pletyka Közös program a munkatársakkal
Azonnaliség	Főnököt gyorsan el lehessen érni, azonnal lehessen tőle kérdezni Akkor legyen bent a cégben, amikor azok is bent vannak, akik kellene a feladat elvégzéséhez, problémája esetén segítenek
Tapasztalat, bevonódás	Pörögjön a munka Ne kelljen unatkozni, legyen történet – ha más nem, engedjék Facebookozni Minél többet megtapasztalhasson a munkahelyen Része legyen a vállalati „vérkeringésnek” – ne maradjon ki ebből a közezből, ami inspirálja, motiválja
Kísérletező	Kihívást jelentő munka, hagyják kibontakozni A főnök az eredményt kontrollálja, ne mondja meg minden lépésben, mit kell csinálni
Igény a struktúrára	Legyenek korlátozó feltételek Valaki igényli a fix asztalt Legyen iroda
Értékek: közösség jókedv:	Kellenek a személyes kapcsolatok, a közösség része akar lenni – munkaközösség Főnöknek legyen jó érzelmi intelligenciája Jó kapcsolat a munkatársakkal Saját harmónia – munka–magánélet egyensúlya „Szeretem a munkámat”

A Z generáció sajátosságainak elvárásai a generációs sajátosságok tükrében (1.táblázat)
(Forrás: Ferincz, 2013, 225.)

³⁹ FRATRICOVA, Jana–KIRCHMAYER, Zuzana: “Barriers to work motivation of generation Z”. Journal of HRM, 2018/2. 28–39.

⁴⁰ FODOR Mónika–JAECKEL Katalin: *Mi kell a sikeres karrierhez a Z generáció szemével, egy elsődleges kvalitatív kutatás eredményei alapján?* International Journal on Lifelong Education and Leadership, 2018/4. 1–7.

⁴¹ IORGULESCU, Maria Cristina: *Generation Z and its perception of work*. Cross-Cultural Management Journal, 2016/1. 9.

A vezetőkkel folytatott hosszú és tartalmas beszélgetések segítenek a Z generációnak megérteni a prioritásokat és megfelelő iránymutatást adni. Chillakuri 2020-as tanulmányában a Z generáció elvárásainak megértését vizsgálta, a válaszadók 60%-a jelezte, hogy folyamatos visszajelzést szeretne kapni a munkáját illetően. Sőt, úgy vélik, hogy az azonnali visszajelzés segíthetnek leküzdeni a hibákat, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy a munkavállaló a fejlesztendő területekre összpontosíthasson. A technológiától való függésük közvetlen tapasztalatot ad számukra, a tanulási folyamatban való részvétel pedig aktívvá teszi őket. Szeretnek kihívásokkal teli munkát bevállalni, mivel magabiztosak és önállóak. Annak ellenére, hogy magabiztos és szorgalmas generációról beszélhetünk nagyobb szorongást tapasztalnak a munkával kapcsolatos elvárások miatt.⁴² Természetesen a generáción belül is akadnak eltérések. Főként a munkabíráásra, szorgalomra vonatkozóan, javarészt magas elvárásokról, lendületes karriertervekről beszélhetünk, de nem mindegy, hogy e mögött valójában milyen munkavégzés áll.⁴³

A Z generációs vezetők

A generációs kutatásokon túlmenően ma még nagyon kevesen foglalkoznak Z generációs vezetők vizsgálatával. A nemzetközi vezetőfejlesztéssel foglalkozó szervezetek, mint például a Development Dimension International (DDI), évente készítenek átfogó leadership kutatásokat, a DDI 2023-as jelentése rámutatott arra, hogy a Z generációs vezetőkkel kapcsolatos vizsgálatok előtérbe kerültek, különös figyelmet szentelve munkahelyi jelenlétükre és hatásukra.⁴⁴

A McKinsey 2023-as felmérése megerősítette, hogy a Z generációs vezetők új kihívásokat hoznak a munkahelyekre, és olyan megközelítéseket igényelnek, amelyek figyelembe veszik ezen generáció értékeit és preferenciáit. Bár a témában évente számos előrejelzés és felmérés készül, ezek nagy része nem felel meg a tudományos kutatás követelményeinek, amely hangsúlyozza az alapos, szisztematikus vizsgálatok szükségességét.⁴⁵

Magyarországon a Z generáció vezetői aspirációit a felsőoktatásban ma még alig támasztják alá felmérések. A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának „Bevezetés a nemzetközi menedzsmentbe” című kurzusán végzett 2023-as hallgatói megkérdezés szerint a nappali tagozatos BSc hallgatók 81%-a tervezi, hogy vezetői pozíciót töltsön be karrierje során, hasonló eredményeket értek el a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen, ahol a hallgatók 86,1%-a nyilatkozott úgy, hogy vezetői ambíciói vannak, és közel 50%-uk célja, hogy a tanulmányai befejezését követő 2–5 éven belül vezetővé váljon.⁴⁶

⁴² CHILLAKURI, Bharat: *A Z generáció elvárások megértése a hatékony beépítéshez*. Journal of Organizational Change Management, 2020/7. 1277–1296.

⁴³ FERINCZ Adrienn–SZABÓ Zsolt Roland: *A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre*. In: SZABÓ Zsolt Roland (szerk.): *Innováció vezetői szemmel*. Aula, Bp., 2012. 185–192.

⁴⁴ DDI: *Global Leadership Forecast*. <https://www.ddiworld.com/global-leadershipforecast-2023>

⁴⁵ MCKINSEY & Company: *Mind the Gap. CURATED READS FOR GEN Z – AND THEIR Z-CURIOUS COLLEAGUES*. 2023.

⁴⁶ SZŐCS Árpád: *A Gen Z vezető/The Gen Z Leader*. <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-vezet%C5%91the-leader-arpad-szocs/> [2024.12.15].

A Z generációs munkahelyi részvételével és vezetői ambícióival kapcsolatos eredmények rávilágítanak a Z generáció vezetői szerepvállalásának növekvő jelentőségére, valamint arra, hogy meg kell értenünk, hogyan tudnak majd ezek a fiatal vezetők hatékonyan bizalmat építeni és vezetni a munkahelyi környezetben. A bizalom és a kapcsolatok szerepe kulcsfontosságú a jövőbeli vezetési stratégiák sikerességében, különösen a folyamatosan változó munkaerőpiaci környezetben.

Jövőbeli kutatási irányok

További kutatás célja lehet a Z generációs vezetők által alkalmazott stratégiák elemzése a bizalom kialakítása terén multikulturális környezetben. Felvetéseim alapján vizsgálható, hogy hogyan használják ezek a vezetők az átláthatóságot, az empátiát és a kommunikációs készségeket a bizalmi kapcsolatok megerősítése érdekében, figyelembe véve a multikulturális dinamikát és a generációs különbségeket. Emellett a téma lehetőséget biztosít annak tanulmányozására, hogyan kezelik a konfliktusokat és az esetleges kulturális különbségeket a csapatban. Hosszabb távon így feltárhatók azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy egy „fiatal” vezető megfelelő bizalmat tudjon kialakítani. A generációs sajátosságok figyelembevételével hogyan építhetünk tudatosan bizalmat, ha valódi vezetőként élen akarunk járni, és eredményesen elébe akarunk menni a világban rendkívül gyorsan változó változásoknak.

Főbb kutatási kérdéseim:

1. A Z generációs vezetők hogyan tudják kialakítani a bizalmat egy multikulturális környezetben?
2. Milyen jellegzetes vezetési stílusokat, stratégiákat alkalmaznak, és kompetenciákat használnak a bizalom kiépítése érdekében?

Egy jövőbeli kutatásban több módszertan is alkalmazható a Z generációs vezetők vizsgálatára, különös tekintettel a bizalomépítési stratégiákra és a vezetési stílusokra.

- Szisztematikus szakirodalmi áttekintés: A vezetési stílusok, a különböző generációs vezetők és a bizalomépítés témaköreinek feldolgozása, különösen a nemzetközi szakirodalomra és a legújabb kutatási eredményekre fókuszálva.
- Online kérdőíves felmérés: A Z generáció tagjai körében (vezetők és munkavállalók) a bizalom kiépítésével kapcsolatos attitűdök és vélemények feltárása, különös tekintettel a munkahelyi kapcsolatok dinamikájára.
- Mélyinterjúk: Z generációs vezetők és beosztottaik megkérdezése különböző iparágakból, a vezetési kihívások, tapasztalatok és bizalomépítési gyakorlatok mélyebb megértése érdekében.

A kutatást akadályozó problémák is azonosíthatók. Mivel a Z generációs vezetők viszonylag még kevesen vannak, új jelenségként jelennek meg a munkahelyeken, kevés kutatás áll rendelkezésre a témában. Ez megnehezítheti az előzetes ismeretek megszerzését és a kutatási keret kialakítását. Továbbá a vezetők gyakran elfoglaltak és nagy nyomás alatt állnak, ami nehezítheti az interjúk vagy felmérések lebonyolítását. Az elérhetőség és az időkeretek kezelése is kihívást jelenthet. A

vezetők esetleg óvatosak lehetnek, amikor véleményüket osztják meg, különösen olyan témákban, mint a bizalom és a vezetői készségek.

A kutatás során figyelembe kell venni a különböző kulturális kontextusokat, amelyek hatással lehetnek a Z generációs vezetők nézeteire és viselkedésére. A megfelelő módszertani megközelítések és a rugalmasság hozzájárulhatnak ezeknek a problémáknak a hatékony kezeléséhez, és növelhetik a kutatás sikerét.

Összefoglalás

Összegzésként megállapítható, hogy a bizalom alapvető szerepet tölt be a vezetők hatékonyságának és sikerességének biztosításában.

Ahogy a munkaerőpiac folyamatosan változik, úgy a Z generáció preferenciái és igényei is új kihívásokat jelentenek, amelyek megértése elengedhetetlen a modern munkahelyek sikeres működéséhez.

Az e generációhoz tartozó fiatal vezetők munkaerőpiaci megjelenése, gyors karrierépítése és gyakori pozícióváltása új kihívásokat és lehetőségeket teremt a vezetésben, különös tekintettel a bizalomépítés, a kommunikáció, valamint az intergenerációs együttműködés területeire. A bizalom kialakításának és fenntartásának mechanizmusait érintő jelenlegi kutatások elmélyítése elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezetek hatékonyan alkalmazkodjanak az új vezetői paradigmákhoz, és képesek legyenek támogatni a Z generációs vezetők integrációját és hosszú távú sikerességét.

Irodalom

- BENCsik Andrea–JUHÁSZ Tímea–BALOG Éva: *A legfiatalabb generációk a munkahelyeken (Szlovákiában)*. Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. (Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat.) 2020/1. 11–27.
- BÉKÉSI Nóra–SZŰCS Róbert Sándor: *Az munkáltatói branding és a stresszkezelés szerepe a generációs fiatalok foglalkoztatásában*. Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok, 2021/1–2. 69–77.
- BURKE Shawn–SIMS Dana–LAZZARA Elizabeth–SALAS Eduardo: *Trust in leadership: A multi-level review and integration*. The Leadership Quarterly, 2007/6. 606–632.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- CHILLAKURI, Bharat: *A Z generációs elvárások megértése a hatékony beépítéshez*. Journal of Organizational Change Management, 2020/7. 1277–1296.
- DAJNOKI Krisztina–KUN András István–POÓR József–JARJABKA Ákos–KÁLMÁN Botond Géza–KÖMŰVES Zsolt Sándor–PATÓ Gáborné SZŰCS Beáta–SZABÓ Katalin–SZABÓ Szilvia–SZEINER Zsuzsanna–TÓTH Arnold–CSEHNÉ PAPP Imola: *Characteristics of Crisis Management Measures in the HR Area during the Pandemic in Hungary – Literature Review and Methodology*. ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA, 2023/7. 173–192.
DOI: 10.12700/APH.20.7.2023.7.10
- DDI (2023). *Global Leadership Forecast*. <https://www.ddiworld.com/global-leadershipforecast-2023>.
- DOLOT Anna: *The characteristic of Generation Z*. e-mentor, 2018/2. 44–50.
DOI: 10.15219/em74.1351
- DWIVEDI, Yogesh Kumar–HUGHES, D. Laurie–COOMBS, Crispin–CONSTANTIOU, Ioanna–DUAN, Yanqing–EDWARDS, John S.–GUPTA, Babita–LAL, Banita–MISRA, Santosh–PRASHANT, Prakhar: *Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life*. International Journal of Information Management, 2020/102211. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211
- FRATRICOVA, Jana–KIRCHMAYER, Zuzana: *Barriers to work motivation of generation Z*. Journal of HRM, 2018/2. 28–39.
- FODOR Mónika–JAECKEL Katalin: *Mi kell a sikeres karrierhez a Z generáció szemével, egy elsődleges kvalitatív kutatás eredményei alapján?* International Journal on Lifelong Education and Leadership, 2018/4. 1–7.
- FERINCZ Adrienn–SZABÓ Zsolt Roland: *A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre*. In: SZABÓ Zsolt Roland (szerk.): *Innováció vezetői szemmel*. Aula, Bp., 2012. 185–192.
- HORNYÁK Miklós–KURÁTH Gabriella–GYARMATINÉ BÁNYAI Edit: *Bizalom és vezetés a nemzetközi és hazai szakirodalom tükrében – Szövegbányászattal támogatott szisztematikus irodalomkutatás*. VEZETÉSTUDOMÁNY, 2024/5. 41–53.
- IORGULESCU, Maria Cristina: *Generation Z and its perception of work*. Cross-Cultural Management Journal, 2016/1. 9–15.

- KÁRPÁTI László: *Gondolatok a Z-generáció társas jellemzőiről és ezek lehetséges társadalmi hatásairól*. Közélet, 2019/3–4. 77–91.
- KURÁTH Gabriella–BÁNYAI Edit–SIPOS Norbert–VENCZEL-SZAKÓ Tímea–KONCZOS-SZOMBATHELYI Márta: *Bizalom és kommunikáció a vezetők és alkalmazottak kontextusában*. Journal of International Studies, 2023/3. 2071–8330.
- KURÁTH Gabriella–BÁNYAI Edit (szerk.): *Vezetőfejlesztés a 21. században*. Akadémiai, Bp., 2024.
- LAZÁNYI Kornélia–BILAN, Yuriy: *Generation Z on the labour market – Do they trust others within their workplace?* Polish Journal of Management Studies. 16. 78–93. DOI: [10.17512/pjms.2017.16.1.07](https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07).
- MALATYINSZKI Szilárd: "Az új generáció, mint erőforrás." Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. (Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat), 2020/1. 90–101.
- MANNHEIM, Karl: *Das Problema der Generationen*. Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie 1928/. 7. 157–185, 309–330.
- MAYER, Roger C.–DAVIS, James H.–SCHOORMAN F. David: "An Integrative Model of Organizational Trust." The Academy of Management Review, 1995/3. 709–34. DOI: [10.2307/258792](https://doi.org/10.2307/258792)
- MCCRINDLE, Mark–Wolfinger, Emily: *Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása*. Korunk, 2010/11. 13–18.
- MCKINSEY&Company: *Mind the Gap. CURATED READS FOR GEN Z – AND THEIR Z-CURIOUS COLLEAGUES*. 2023.
- MERETEI Barbara: *Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés*. Vezetéstudomány, 2017/10. 10–18.
- MISHRA, Aneil Kumar–MISHRA, Karen E.: *The research on trust in leadership: The need for context*, Journal of Trust Research, 2013/1. 59–69.
- NAGY Ádám–KÖLCSEY Attila: *Mit takar az alfa-generáció?* Metszetek, Debrecen, 2017/3. 20–30. DOI: [10.18392/metsz/2017/4/2](https://doi.org/10.18392/metsz/2017/4/2)
- PAIS Ella Regina: *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához – tanulmány*. 2013, PTE. Pécs.
- PÁLFFY Zsuzsanna: *A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken*. In: Makkos Anikó–Kecskés Petra–Kövecsesné Gósi Viktória (szerk.) „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem "normális", nem kiszámítható jelenségek korszaka? XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, Győr, 2021. 116–124.
- RAHUL, Paul: *Trust Leadership: A Work-from-Home Scenario in IT Sector During the COVID-19 Pandemic*. Jindal Journal of Business Research, 2021/2. 251–269. DOI: [10.1177/227868212110476](https://doi.org/10.1177/227868212110476)
- SHERMAN, Ultan–MORLEY Michael: *On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective*. Group & Organization Management. 2015/2. 160–192. DOI: [10.1177/1059601115574944](https://doi.org/10.1177/1059601115574944)
- SCHROTH, Holly: *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?*, California Management Review, 2019/3. 5–18.

- SINGH, Amarendra Pratap–DANGMEI Jianguanglung: *Understanding the Generation Z: The future workforce*. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 2016/3. (31.) 2–12.
- SINGH, Anjali: *Challenges and Issues of Generation Z*. Journal of Business and Management, 2014/7. 59–63.
- STEIGERVALD Krisztián: *A generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal, Bp., 2020.
- STEIGERVALD Krisztián: *Generációk harca a figyelemért: Hogyan tanuljunk egymástól, egymásért?* Partvonal, Bp., 2023.
- STRAUSS, William–Howe, Neil: *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial, William Morrow and Company, 1991.
- TARI Annamária: *Z generáció*. Tercium, Bp., 2011.
- TAPSCOTT Don: *Digitális gyermekkor*. Kossuth, Bp., 2001.
- TÖRÖK László: *Bizalom a vezetésben*. Kvadrát Print, Bp., 2019.
- SZŐCS Árpád: *A Gen Z vezető/The Gen Z Leader*. <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-vezet%C5%91the-leader-arpad-szocs/>

Abstract

LEADERSHIP AND BUILDING TRUST WITH THE Z GENERATION

The purpose of the study is to examine the specific characteristics of Generation Z leaders. The entry of this new generation into the labor market and their assumption of leadership roles are fundamentally reshaping organizational culture, workplace relationships, and leadership strategies. A literature review was conducted to explore the connections between leadership styles and the development of trust. The findings indicate that Generation Z leaders' technological affinity, flexibility, and commitment to sustainability may establish new norms in leadership. Trust and positive workplace relationships play a crucial role in fostering team cohesion and enhancing organizational performance. The research provides direction for further studies on intergenerational collaboration and trust-building. Future goals include conducting surveys and in-depth interviews to achieve a more comprehensive understanding of the leadership practices of Generation Z leaders.

Keywords: Z generation, trust, leadership