



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

A vezetés evolúciója: Hogyan formálja a Z generáció a vezetést?

Kuráth Gabriella

Bányai Edit

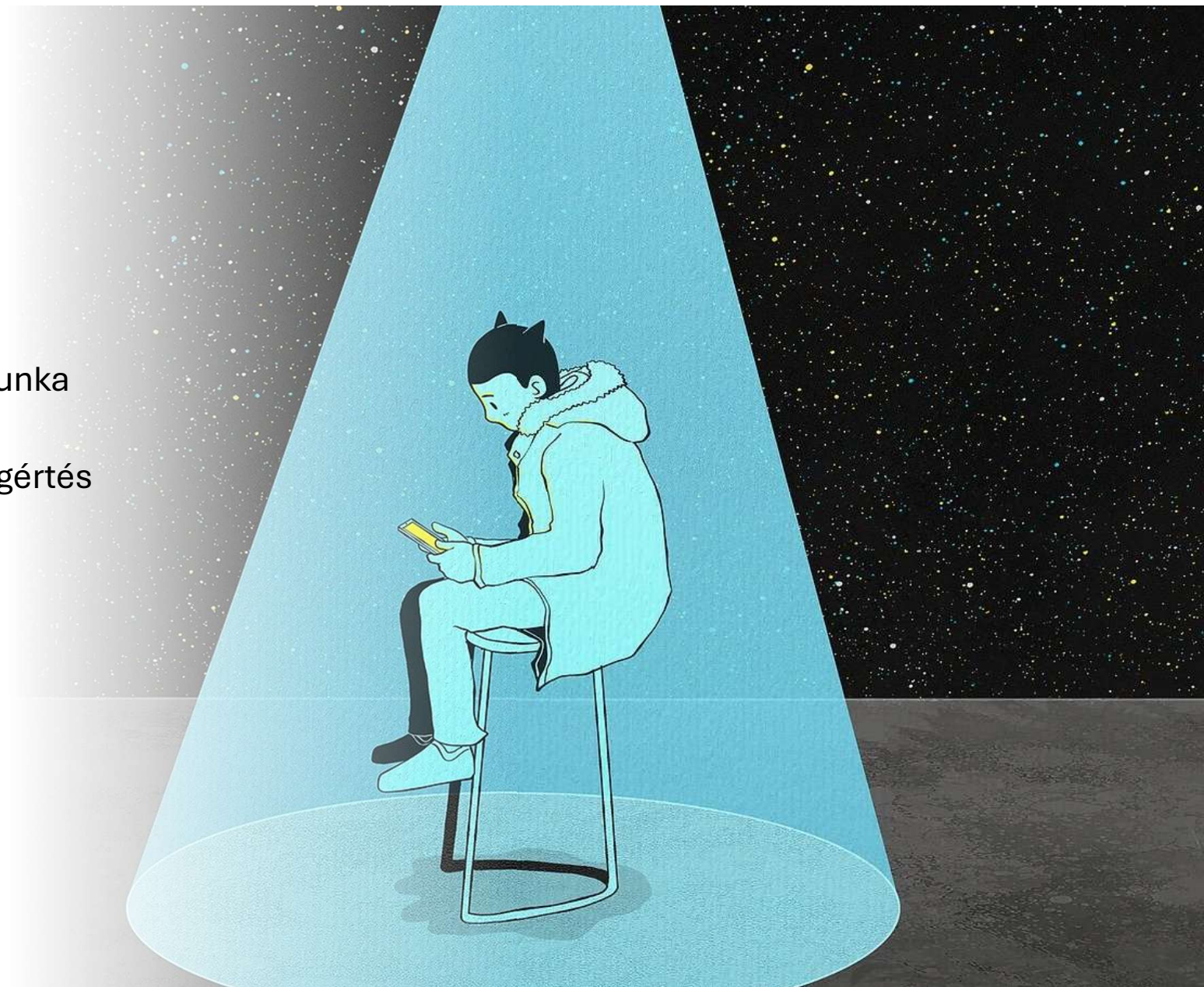
PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Z generáció

2013- 2015: belépnek a munka
és a felsőoktatás világába

Sztereotípiák vs valódi megértés
és elfogadás

Digitális bennszülöttek



Vajon hogyan és
milyen vezetőkké
válnak a Z-generációs
fiatalok?



Z generáció számára fontos a munkahelyen

értelmes, célvezérelt
munka

az értékrend, a
munkaadó
társadalmi hatása

a rugalmasság: hol,
mikor és hogyan
kérdésekben

az azonnali
visszajelzés

MME, a munkahelyi
jóllét

tanulási, fejlődési
lehetőségek

valódi elkötelezettség
a diverzitás,
méltányosság és
befogadás iránt

Kilépésük elsődleges okai

- vezető magatartása
- lenéző viselkedés, legyen szó munkatárs vagy vezető által tanúsítva
- nem azt kapja, amit ígértek a számára
- nincs fejlődési lehetőség



A Z generáció vezetőkkel szembeni preferenciái

- bevonás a döntéshozatalba, önállóság biztosítása
- coaching szemlélet, rendszeres visszajelzés, lényegre törő kommunikáció
- pozitív munkakörnyezetet teremtsenek, törődjenek munkatársai jóllétével
- stabilitást és egyben rugalmasságot nyújtsanak



A Z generáció vezetőkkel szembeni preferenciái

- alkalmazkodóképesek, kreatív problémamegoldás
- hatékony válságkezelés
- pozitívan reagálás a kudarcokra, és azokat tanulási lehetőségként értelmezik
- folyamatosan tanulnak
- etikusak



Z generációs vezetők

- technológiai magabiztosság és adatalapú gondolkodás
- értékalapú szemlélet
- emberközpontú megközelítés
- hitelesség és átláthatóság
- alkalmazkodóképesség és agilitás
- együttműködő, nem hierarchikus vezetés



A vezetés (át)alakulása

A 21. századi vezetés

- pozitív energia, egyensúly és inspiráció
- szolgáló és önzetlen vezetés
- folyamatos tanulás és alázatos szemlélet
- reziliencia
- könnyedség
- felelős gondoskodás (Bob Sternfels, a McKinsey)



Leadership Style	Advantages	Disadvantages
Transformational	Inspires and motivates Gen Z by aligning with their need for purpose. Encourages adaptability and innovation. Supports personal development and mentoring.	High expectations may lead to burnout. Ambiguity in vision can confuse.
Transactional	Provides a clear structure and expectations. Offers immediate feedback, appealing to Gen Z's desire for instant gratification. Drives efficiency in fast-paced environments.	May stifle creativity. Limited engagement due to a lack of deeper connection.
Servant	Empowers Gen Z, fostering autonomy and meaningful Builds trust and loyalty through transparency. Encourages collaboration and teamwork.	Inclusive decision-making may be slow. May blur boundaries, leading to authority challenges
Autocratic	Provides clear direction and guidance. Enables efficient decision-making in high-pressure situations.	Lack of autonomy may disengage Gen Z. Resistance to authority may arise, reducing effectiveness.
Democratic	Engages Gen Z by valuing their input. Fosters innovation through collaboration. Promotes transparency, aligning with Gen Z's expectations.	The decision-making process can be time consuming. Potential for conflict due to multiple opinions.

(Kwartawaty et al., 2024)

Vajon mit mondunk 10-20
év múlva a most belépő Z
generációs vezetőkről?



Z generációs vezetői megkérdezés

- Lekérdezés: 2025. tavasz
- Megkérdezettek köre: Z generációs (1995 és 2010) menedzsment képzésen, kurzuson tanuló felsőoktatási hallgatók
- Minta nagysága: 771 fő, országos megkérdezés



Szeretne a jövőben vezető lenni?

Igen, szeretnék a jövőben vezető lenni

Még nem tudom, bizonytalan vagyok

Nem szeretnék vezetőként dolgozni a jövőben

Szeretne a jövőben vezető lenni?

Igen, szeretnék a jövőben vezető lenni	58 %
Még nem tudom, bizonytalan vagyok	35 %
Nem szeretnék vezetőként dolgozni a jövőben	7 %

Miért szeretne vezető lenni?

Szempontok	Fő	Átlag
Vezetői ambícióim vannak	443	8,19
Vezetői képességeim és kompetenciáim megfelelőek	443	7,53
Megfelelő személyiséggel rendelkezem a vezetéshez	441	7,82
Önmegvalósítási célzattal	442	8,05
Vezetői munkával járó NEM pénzügyi előnyök (pl. kihívások, hatalom, befolyás, függetlenség stb.)	443	7,52
Vezetői munkával járó pénzügyi előnyök (pl. magasabb fizetés, több juttatás, bónusz stb.)	443	7,99
Inspiráló példá(ka)t látok magam előtt	443	7,68
Vállalkozni akarok	443	7,40
Családi háttéremből, neveltetésemből adódóak szeretnék vezető lenni	443	5,79
Családi vállalkozás vezetése vár rám a közeljövőben	443	3,13
Egyéb szempont	428	2,82

Vezetői munka előnyei

Szempontok	Fő	Átlag
Magasabb fizetés, jobb anyagi juttatások	770	8,78
Magasabb pozíció	765	8,49
Nagyobb presztízs, társadalmi elismertség	769	8,00
Több fejlődési és tapasztalatszerzési lehetőség	770	8,28
Irányítási lehetőség	765	7,98
Érdekérvényesítés	769	7,66
Befolyás	767	7,74
Függetlenség, önálló döntések	770	8,10
Kapcsolatépítés, kapcsolati tőke	770	8,57
Erkölcsei elismerés	770	7,35
Szakmai elismerés	770	8,31
Kihívás	767	8,49
Egyéb előny	703	3,28

Vezetői munka hátránya

Szempontok	Fő	Átlag
Túl nagy felelősség	770	7,43
Kevesebb szabadidő	770	7,35
Konfliktuskezelés	770	7,08
Működési nehézségek	767	6,90
Sok stressz	770	8,00
Beosztottak kezelése	769	6,90
Bevételek bizonytalansága	768	6,54
Döntési nehézségek	769	7,24
Kevesebb szakmai munka	769	5,52
Kockázatvállalás	771	7,60
Magánéleti hátrányok	771	6,75
Megfelelési kötelezettség	771	7,18
Hosszú munkaidő	767	7,03
Több munka, nagy munkaterhelés	771	7,13
Vezetői magány	768	5,70
Egyéb tényező jelentkezik hátrányként	676	2,66

Bizalomépítéshez szükséges vezetői kompetenciák fiatal vezetők esetében

1. Jó kapcsolata van a beosztottjaival
2. Azt csinálja, amit mond
3. A konfliktusokat jól kezeli
4. Meghallgatja az embereket
5. Kommunikációs kompetenciák (visszajelzést adni és kapni, asszertivitás)



Kérdések a jövőre vonatkozóan

- Hogyan alakul a vezető utánpótlás?
- AI használata hogyan hat a Z generációval való együttműködésre, vezetői kompetenciáikra?
- Lesz-e a destruktív vezetőknek „fogadó közege” a Z generációs munkavállalók és vezetők között?
- Hogyan változik a nemek közötti különbség a jövő vezetői körében?

Források

- Kwartawaty, Ismail, Martadi (2024): Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR). Vol. 3, No. 9, 2024: 3321-3338
- [2025 Gen Z and Millennial Survey](#)
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory>
- <https://coachlab.hu/blog/z-generacios-vezetes-mindenki-fonok-akar-lenni-5-even-belul/>
- <https://www.hrportal.hu/hr/miert-keruli-a-z-generacio-a-vezetoi-szerepeket-es-hogyan-valtoztathat-ezen-a-hr-20250504.html>
- Quantum Gzen Report - <https://genzreport.hu/>