

Quantum:

GENERÁCIÓS FÓKUSZRIPORT

Generációközi együttműködés
a magyar munkahelyeken

2026

01	Bevezető	03-09
02	Fő kutatási eredmények	10-23
03	Mit tehetnek a szervezetek?	25
04	HR akcióterv	26-27
05	A Quantum generációközi programjairól	28-29
06	Zárszó	30-33
07	Kutatási módszertan és adatelőkészítés	34-37
08	Köszönetnyilvánítás	38
09	Jogi nyilatkozat	39
10	Közreműködő partnerek	39
11	Módszertani melléklet	41-42
12	Hivatkozott irodalom	43

Vezetői összefoglaló

A Quantum Digitális Diákszövetkezet 2026 júniusában és júliusában, a PwC Magyarország éves munkavállalói felmérésének kiegészítő moduljaként elkészítette az első nagymintás, tudományosan validált magyar kutatást, amely kifejezetten a munkahelyi generációközi együttműködés attitűdjét vizsgálta. Az adatbázis 4 608 főt tartalmaz; az elemzési almintát 2 365 aktívan foglalkoztatott, érvényes generáció-adattal rendelkező válaszadó alkotja. A mérőeszköz öt validált, peer-reviewed skálán alapul (IGC, WICS, SIC, KSBS, Edmondson TPS-7), amelyeket a Quantum fejlesztésű beavatkozási nyitottság-blokk és egy közvetlen preferencia-tétel egészít ki. A kutatásban közreműködő partnerként Steigervald Krisztián és Trunk Tamás vett részt.

A kutatás legfontosabb megállapítása az, hogy a generációközi együttműködés akadályai Magyarországon nem attitűd alapú, hanem strukturális. A válaszadók átlagosan 4,18-ra értékelik az idős kollégával való együttműködés élvezetét, miközben az aktív keresés átlaga ugyanabban az irányban csak 3,43. Ez a 0,751 pontos rés minden generációban és mindkét irányban konzisztensen megjelenik. A regressziós modell megerősíti, hogy a fejlesztési fogékonyságot nem az interperszonális szimpátia határozza meg, hanem a szervezetben meglévő tudásmegosztási kultúra és a szervezeti klíma.

A generációs feszültség valós és erős, lefelé csökkenő tendenciával: Z generáció > Y generáció > X generáció ≈ Baby Boomerek. Az Y generáció szisztematikusan a legalacsonyabb értékeket mutatja minden mért dimenzióban, amit a kutatás a szervezeti szendvics-pozícióval magyaráz. Az idős irányú ANOVA nem szignifikáns: az összes generáció hasonlóan viszonyul az idős kollégákhoz, a generációközi különbségek kizárólag a fiatalabb irányban mutathatók ki.

A kutatás szervezeti következménye egyértelmű: nem látványos kampányra van szükség, hanem strukturált alkalmakra. A fejlesztési programokat az idős és fiatal irányú preferencia-aszimmetria, az Y generáció speciális szervezeti helyzete és a formátum-preferencia adatai (csapatalapú tudásátadás: 4,22 vs. formális mentoring: 3,87) alapján kell tervezni.

Quantum Digitális Diákszövetkezet

A Quantum Magyarország leggyorsabban növekvő diákszövetkezete. Úttörőként 100%-ig digitális működést alakított ki, amivel az első hazai, teljesen digitális iskolaszövetkezet lett. 2020-as indulása óta már 2 000+ céges partnerrel, 75 000+ regisztrált diákkal és havi 300 000+ diák elérésével dolgoznak azért, hogy a legmodernebb technológiai megoldásokkal támogassák a diákok és egyetemisták sikeres álláskeresését, a cégeknek pedig a piacon egyedülálló, megbízható diákfoglalkoztatási megoldásokat kínáljanak. A Financial Times 2026-ban Európa 15. leggyorsabban növekvő cégéként és leggyorsabban növekvő HR-szolgáltatójaként azonosította.

Steigen – Steigervald Krisztián

Gondolkodó partner. Steigervald Krisztián közgazdász, tréner, mentor és generációkutató, a Generációk harca és a Generációk harca a figyelemért könyvek szerzője. Több mint 20 éve kutatja a generációk közötti különbségeket, és előadásaival, tréningjeivel országszerte segíti a szülőket, pedagógusokat és vezetőket az önismeret és a hatékony kommunikáció fejlesztésében. Tanácsadó cége, a SteiGen, innovatív megoldásokat kínál egyének és szervezetek számára az önismeret, tudatosság és hatékonyság fejlesztésére, élményalapú tanulással és modern eszközökkel.

PwC Magyarország

A PwC Magyarország Digital Commerce & Research (DCRS) csapata a digitális kereskedelem, a piackutatás és az adatvezérelt üzleti elemzések területén támogatja ügyfeleit. Egyedi piackutatásokat készítenek, e-kereskedelmi és fogyasztói trendeket elemeznek, valamint a csomaglogisztika és a digitális média piacának alakulását vizsgálják. Céljuk, hogy megbízható adatokra és piaci insightokra építve segítsék a vállalatokat üzleti döntéseik meghozatalában, növekedési lehetőségeik azonosításában és a gyorsan változó digitális környezethez való alkalmazkodásban.

A PwC küldetése világszerte az, hogy bizalmat építsen a társadalomban és fontos problémákat oldjon meg. Közel három évtizede van jelen a magyar piacon, és jelenleg több mint 1100 munkavállalót foglalkoztat.

Trunk Tamás

Modern márkáépítési és újgeneráció tanácsadó. Az új kor társadalmi gazdasági, technológiai változásairól tart előadásokat, tanácsadó, speaker, a 2025-26-os marketing trendriport társszerzője a Z generáció fejezetben. Ausztriában a Trend.at gazdasági magazin a 30 under 30 listájára, a jövő vezetői közé választotta. Mindemellett válogatott alpesi síelő, és a New Universe-et, Európa legnagyobb ifjúsági kultúrákat egyesítő eseményét alapította meg és szervezi Budapesten.

A generációk kora a munkahelyen és demográfia

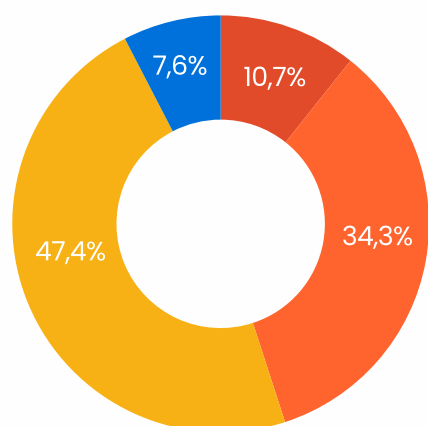
Négy generáció dolgozik egyszerre a magyar munkaerőpiacon: a Z generáció (1995–2010), a Millennialok/Y generáció (1981–1995), az X generáció (1965–1980) és a Baby Boomerek (1946–1964); ne felejtsük ki a már a diákmunkapiacra megjelent Alfa generációt sem. Ez önmagában nem új jelenség, a generációk mindig egymás mellett éltek.

Ami mégis megváltozott: a különbségek láthatóbbak lettek, a standard munkafolyamatok igen különböző megoldásai miatt, a munkavégzés gyorsabb lett, és a szervezetek egyre inkább felismerik, hogy a generációs diverzitás nem kezeli magát.

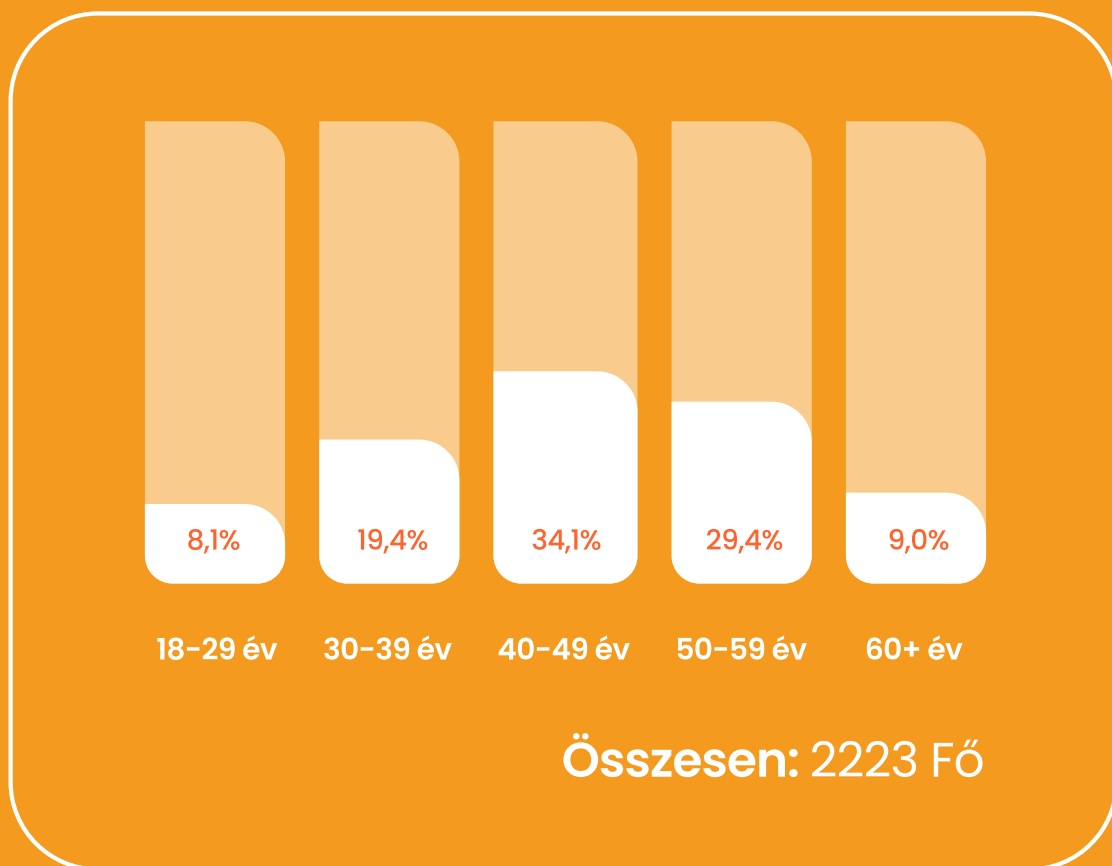
A témát övező közbeszéd tele van tévhitekkel és negatív sztereotípiákkal. Az ageizmus klasszikus képzelete szerint az idősebb, tapasztaltabb munkavállalók felé automatikus tisztelet irányul, a fiatalok vannak előnytelenebb helyzetben. A kutatás ezt a képzetet kérdőjelezi meg, méghozzá nagymintás, validált adatokkal.

Az ebben a riportban bemutatott kutatás adatfelvétele 2026 júniusában zajlott.

A Quantum Diákszövetkezet 20 kérdéses kiegészítő modult helyezett el a PwC Magyarország felmérésében. Az elemzési almintát (aktívan foglalkoztatott, generáció-adattal rendelkező válaszadók: $n = 2\,365$) komplex statisztikai módszerekkel vizsgáltuk: konfirmatív faktorelemzés (CFA), varianciaanalízis (ANOVA), regressziós modellezés és aszimmetria-index számítás (D-score).



- Z generáció (1995–2010) 237 Fő
- Y generáció (Millennialok) (1981–1995) 763 Fő
- X generáció (1965–1980) 1053 Fő
- Baby Boomerek (1946–1964) 7,6%



A teljes PwC-minta (N = 4 608) tájékoztató demográfiai adatai: nők aránya 54,1%, férfiak 45,9%; Budapest 23,0%, megyei jogú városok 25,0%, városok 31,0%, községek 21,0%; felsőfokú végzettség 38,9%, OKJ 20,1%, érettségi 23,0%, szakiskola 13,5%.

Bevezetés és kutatás célja

A közbeszéd tele van generációs konfliktusokkal. A kutatás, amit a Quantum Diákszövetkezet a PwC felmérésének keretében végzett, 4 608 fős reprezentatív mintán, ezzel szemben azt mutatja: **a magyar munkavállalók nem kerülnek a más generációjú kollégáikat. Sőt, a többség szívesen dolgozna velük együtt, ha valaki megszervezné.** A valódi probléma nem az attitűdökben keresendő, hanem sokkal inkább strukturális: senki nem teszi meg az első lépést, és a szervezetek sem teremtik meg a kereteket.

A regressziós elemzés azt is megmutatta, hogy a generációközi fejlesztésre való nyitottságot nem az interperszonális szimpátia, hanem a meglévő tudásmegosztó kultúra prediktálja a legerősebben.

A 21. század munkaerőpiacának egyik legjelentősebb kihívása a különböző generációk egyidejű jelenléte a munkahelyeken. A demográfiai változások, a technológiai fejlődés exponenciális gyorsulása és a munkavégzéssel kapcsolatos attitűdök átalakulása soha nem látott mértékű diverzitást teremtett a szervezetekben. Ez a sokszínűség egyfelől hatalmas potenciált jelent a tudásmegosztás és az innováció terén, másfelől azonban jelentős konfliktusforrássá válhat, ha a menedzsment nem kezeli tudatosan az ebből fakadó strukturális és pszichológiai különbségeket.

A jelen kutatás, amely a Quantum és a PwC együttműködésében valósult meg, Steigervald Krisztián és Trunk Tamás közreműködésével, hiánypótló empirikus felmérés Magyarországon. Elsődleges célja az volt, hogy kvantitatív adatokkal, validált mérőeszközök segítségével térképezze fel és elemezze, értelmezze a magyar munkavállalók generációközi együttműködési hajlandóságát.



Kutatási alapkérdések

01 Mennyire szívesen dolgoznak együtt a magyar munkavállalók a náluk idősebb, illetve fiatalabb kollégáikkal, és kimutatható-e szisztematikus aszimmetria a két irány között?

02 Milyen kapcsolatban áll a generációközi együttműködési hajlandóság a tudásmegosztási kultúrával és a szervezeti klímával?

03 Hogyan különböznek a generációs csoportok egymástól az együttműködési attitűdök, a feszültségérzékelés és a beavatkozási nyitottság mentén?

04 Milyen mértékű a szervezetekben a nyitottság a tudatos generációközi fejlesztési beavatkozásokra (mentoring, tréning, tudatos tudásátadás), és milyen tényezők prediktálják ezt a nyitottságot?

Szakirodalmi és elméleti háttér

A kutatási kérdőív a gyakorlati alkalmazhatóság érdekében 20 tételes formátumban került validálásra és felvételre. A kérdőív blokkjai (A–F) nemzetközi szakirodalomban publikált mérőeszközökre épültek.

Együttműködési hajlandóság (A blokk)

Az intergenerációs kapcsolatok munkahelyi vizsgálata (Hooker et al., 2021; King & Bryant, 2017) rámutat, hogy az életkori sztereotípiák és az ageizmus (életkor alapú diszkrimináció) kétirányúak. A Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS) és a PIA tételeire épülő 8 kérdés arra fókuszált, mennyire élvezi, keresi, vagy éppen kerüli a válaszadó a nála legalább 10 évvel idősebb, illetve fiatalabb kollégákkal való közös munkát.

Tudásmegosztás és fordított mentoring (B blokk)

A modern technológiai környezetben a fordított mentoring (reverse mentoring) (Murphy, 2012) egyre nagyobb hangsúlyt kap, kiegészítve a hagyományos, felülről lefelé irányuló tudásáramlást. A rövidített kérdőív 4 tétellel mérte mindkét irányú tudásátadási hajlandóságot (KSBS adaptáció, Ramayah et al., 2014), fókuszálva a technikai tudásra és a szakmai tapasztalatok megosztására.

Fontos módszertani korlát: a 20 tételes verzió a pszichológiai biztonságot nem méri önálló skálával (nincs Edmondson-típusú tétel), így ezt a láncszemet csak közvetve, a szervezeti klíma-tételen keresztül tudtuk megközelíteni.

Generációs feszültség és sztereotípiák (D blokk)

North és Fiske (2013) SIC (Succession, Identity, and Consumption) modellje, valamint a WADS skálák arra a feszültségre fókuszálnak, amely az utódlásból, a teljesítmény csökkenéséből, vagy a fiatalabbak mellőzéséből (nem veszik őket komolyan) fakad a munkahelyen.

Szervezeti klíma (E blokk) és beavatkozási nyitottság (F blokk)

A szervezeti klíma blokk a generációk közötti tapasztalatmegosztást és annak vállalati prioritását méri. Ezt egészíti ki a Quantum saját fejlesztésű beavatkozási nyitottság skálája, amely konkrét programokra (mentoring, tréning, tudatos tudásátadás) vonatkozó hajlandóságot vizsgál.

A 7 legfontosabb megállapítás

1. Asszimetrikus nyitottság

(3,89 a fiatalabbak, 3,72 az idősebbek felé)
A szervezet egyértelműen "jövőorientált": a munkavállalók szignifikánsan nyitottabbak a fiatalokkal való közös munkára, mint a tapasztaltabb kollégákkal.

2. A feszültség terhe

(Z generáció: 2,96 vs. Baby Boomer: 2,50)
A generációs konfliktusokat radikálisan máshogy élik meg a munkatársak: minél fiatalabb valaki, annál fojtogatóbbnak érzi a napi munkahelyi feszültséget és a sztereotípiákat.

3. A fejlődés kulcsa

(Tudásmegosztás: $\beta = 0,36$ vs. Puszta szimpátia: $\beta = 0,03$ /n.sz./)
A képzési és mentoring programok iránti nyitottságot a meglévő tudásmegosztó kultúra alapozza meg, nem pedig az, hogy amúgy általánosságban kedvelik-e egymást a kollégák.

4. Feszültség vs. fejlődés

(Korreláció: $r = -0,002$ /teljesen független/)
A megélt generációs feszültség meglepő módon egyáltalán nem csökkenti a generációközi programok iránti nyitottságot – aki több konfliktust érez, az is pontosan ugyanolyan hajlandóságot mutat a fejlesztéseken való részvételre.

5. A Z generáció mozgatórugója

(Klíma motiváló ereje – Boomer: $r = 0,43$ vs. Z gen: $r = 0,14$)
A jó munkahelyi légkör a fiataloknál már nem jelent automatikus elköteleződést. A "babzsákfotel" és a megfelelő légkör a Z generáció számára inkább alapelvárás, és nem proaktív motivátor.

6. Stabil együttműködési hajlandóság és attitűd

(Nyitottság idősebbek felé – Z: 3,83 | X: 3,72 | Boomer: 3,57)
Megdől a fiatalok nem megfelelő hozzáállásának mítosza: a legfiatalabbak (sőt az egész minta) életkortól függetlenül egyaránt magas nyitottságot és megfelelő együttműködési hajlandóságot, illetve attitűdöt mutatnak az idősebb kollégák felé.

7. Az Y generációs "völgy"

(Tudásmegosztás – Z gen: 4,17 | Y gen: 3,97 | X gen: 4,10)
Váratlan módon a generációk között lévő Y generáció (a milleniálok) számol be a legalacsonyabb tudásmegosztási és tanulási aktivitásról.

Az elemzés során a nyers adatokat alapos módszertani tisztításnak vetettük alá, majd olyan fejlett statisztikai eljárásokat (varianciaanalízis, konfirmatív faktorelemzés, aszimmetria-vizsgálat) alkalmaztunk, amelyek megbízható alapot adnak a következtetéseknek. Az adatokból öt kiemelt, gyakorlatias és azonnal hasznosítható megállapítást emeltünk ki részletesebben is, amely minden vezető számára iránytűként szolgálhat a mindennapi működés optimalizálásában, és a generációs szakadék csökkentésében.

1. Fiatalabbak felé nyitottabb a munkahely: Az együttműködési hajlandóság aszimmetriája

Az egyik legtanulságosabb megállapítás, ami az adatokból kirajzolódott, az együttműködési hajlandóság aszimmetriája. Számszerűsítve vizsgáltuk, hogy a kollégák nyitottabbak-e az idősebb vagy a fiatalabb munkatársakkal való közös munkára. Az eredmények egyértelműen rámutatnak egyfajta "jövőorientált" preferenciális torzításra a munkahelyeken: **a közösségek átlagosan nagyobb nyitottságot és hajlandóságot mutatnak a fiatalabb kollégákkal való együttműködésre.**

Mit jelent ez a gyakorlatban? A tapasztaltabb kollégák (különösen az X és a Baby Boomer generáció tagjai) örömmel és kifejezetten magas nyitottsággal fordulnak a fiatalabbak felé. Ennek hátterében ott húzódik az átadás és a mentorálás természetes emberi igénye, valamint annak a felismerése, hogy a fiatalok friss látásmódot, újfajta dinamikát és naprakész digitális készségeket hoznak a szervezetbe.

Ugyanakkor érdemes odafigyelni a másik oldalra is: az idősebbek felé irányuló nyitottság, bár szintén pozitív tartományban van, statisztikailag mégis elmarad ettől. Ez finoman felveti annak a lehetőségét, hogy a szervezetekben észrevétlenül is jelen van egy enyhe fokú rejtett távolságtartás, előítéletesség (ageism) az idősebb, de talán kevésbé digitális vagy más tempóban dolgozó munkavállalókkal szemben.

A számok azt üzenik, hogy a fiatalok integrálását a közösség természetes módon támogatja. A HR fókuszát ezért arra is érdemes irányítani, hogy az idősebb kollégák bevonása és a feléjük irányuló figyelem se maradjon el. Olyan programok bevezetése és facilitálása javasolt, ahol tér van a gondolatok, ötletek és tudás kölcsönös megismerésére és megfontolására.

Együttműködési irány
Idősebb kollégák felé

▲ 3,72
(1-5 skála)

Együttműködési irány
fiatalabb kollégák felé

▲ 3,89
(1-5 skála)



“

Nagyon fontos annak az értelmezése, hogy az egyes generációk képviselői pontosan mit értenek a mentorálás, a segítség alatt. Mit és hogyan vár el egy fiatalabb kolléga támogatás címszó alatt, és hogyan tudja, hogyan képes oktatni egy idősebb, tapasztaltabb munkavállaló. Nekem az a tapasztalatom, hogy a legtöbb félreértés a kommunikáció stílusából ered, és nem a hajlandóságból. Ezért nagyon fontosak a kommunikációs tréningek mindegyik generáció esetében, hogy megtaláljuk azokat a megfelelő kommunikációs eszközöket, amik a megoldás felé visznek. És ugyanúgy az érzékenyítő edulálások, amelyek a különböző értelmezési kereteket, mint nem jobb vagy rosszabb, hanem más valóság bemutatását teszik lehetővé.

Éppen ezért a generációk közötti együttműködés egyik legfontosabb célja nem egyszerűen a tudás átadása, hanem a tudás kétirányú áramlásának természetessé tétele. A jó reverse mentoring sem arról szól, hogy a fiatal megtanítja az idősebbet a technológiára, az idősebb pedig cserébe elmeséli, hogyan működik a vállalat. Arról szól, hogy mindkét fél rendelkezik olyan tudással és perspektívával, amely a másik számára értékes lehet. A szervezet akkor használja ki igazán az életkori sokszínűséget, **amikor nem előre dönti el, kitől kinek kell tanulnia, hanem megteremti annak kultúráját, hogy bárki tanulhasson bárkitől.**

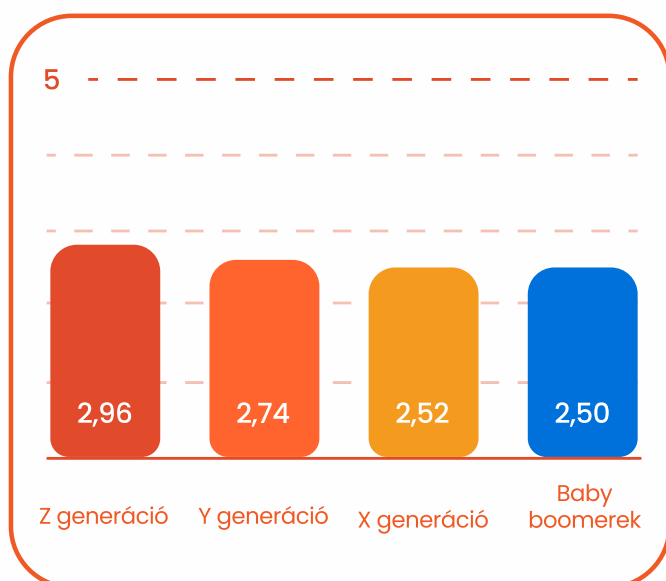
STEIGERVALD KRISZTIÁN

2. A generációs feszültség láthatatlan terhe: Miért a fiatalok érzékelik a legtöbb konfliktust?

Gyakori felsővezetői mondás, hogy "nálunk a cégnél nincsenek generációs problémák, mindenki jól kijön mindenkivel". A kutatás egyik legmegdöbbentőbb eredménye azonban rácáfol erre az idilli képre, és rámutat, hogy a feszültséget nem mindenki érzi egyformán. Az adatok egy rendkívül markáns, úgynevezett "csökkenő korigradienst" mutattak ki. Ez a szaknyelvi kifejezés a gyakorlatban annyit tesz: **minél fiatalabb egy munkavállaló, annál erősebben, annál fojtogatóbban éli meg a mindennapi munkahelyi konfliktusokat és a generációs sztereotípiákat.**

Amíg az idősebb generációk (Baby Boomer és X) viszonylag alacsonynak értékelik a generációs feszültség mértékét, addig az Y és a Z generáció számára ez napi szintű küzdelem. De miért van ez így? A válasz a munkahelyi struktúrákban rejlik. A jelenlegi vállalati normákat, a viselkedési szabályokat, az elvárt kommunikációs stílust történelmileg az idősebb generációk alakították ki. Számukra ez a közeg

komfortos, "hazai pálya". Amikor egy fiatal belép ebbe a rendszerbe, ő az, aki láthatatlan falakba ütközik: más a sebessége, más a technológiai elvárása, és a legapróbb eltérések is súrlódáshoz vezethetnek. A fiatalok tehát azért érzik nagyobbnak a feszültséget, mert folyamatosan alkalmazkodniuk kell egy számukra idegen szabályrendszerhez.



Ne hagyatkozzunk csupán a felsővezetés érzékelésére a szervezeti békét illetően. Az onboarding (beléptetési) folyamatokat sürgősen át kell alakítani úgy, hogy azok ne csak a szakmai betanítást, hanem a "vállalati kultúra dekódolását" is tartalmazzák a fiatalok számára. Szükség van egy olyan pszichológiailag biztonságos térre, ahol ezek a mindennapi súrlódások (pl. tegeződés-magázódás, e-mail vs. chat kommunikáció) nyíltan megbeszélhetők.



“

Nem biztos, hogy a fiatalabbak több konfliktust élnek át: lehet, hogy “csak” másképp értelmezik a konfliktust. Az úgynevezett age meta-sztereotípia nem az, amit én gondolok az idősekről, hanem amit én feltételezek arról, hogy ők mit gondolnak rólam. Ez már önmagában megváltoztathatja egy interakció érzelmi jelentését. Ettől függetlenül nagyon fontos információ, amivel minden munkavállalónak foglalkozni kell: ha egy életkori szegmens sokkal stresszesebben éli meg a mindennapokat a munkahelyén, akkor sokkal több humán támogatásra, erősebb vezetői humán skillekre van szükség.

Talán nem is az a kutatás legérdekesebb állítása, hogy a fiatalabb munkavállalók több generációs feszültséget érzékelnek, hanem az, hogy ugyanarról a munkahelyről ennyire eltérő élményük lehet az ott dolgozóknak. Ami az egyik munkatárs számára egyszerű nézetkülönbség, az a másik számára könnyen annak élményévé válhat, hogy életkora miatt nem veszik komolyan. Ezért a konfliktusok számánál legalább olyan fontos kérdés az is, hogy milyen jelentést tulajdonítunk nekik.

Ehhez társulhat az is, hogy a generációs sztereotípiák nem egyformán láthatók annak, aki kimondja és annak, akire vonatkoznak. A „majd megtanulod”, „ti, fiatalok mindent azonnal akartok” vagy „ehhez még kell néhány év tapasztalat” a beszélő számára akár ártatlan megjegyzésnek tűnhet, miközben a másik fél azt hallhatja ki belőle, hogy életkora miatt kevésbé kompetens vagy kevésbé legitim szereplő. Éppen ezért a vezetői kérdés nem csupán az, hogy „vannak-e nálunk generációs konfliktusok?”, hanem az is: „ugyanazt értjük-e konfliktus alatt, és ugyanazok érzik-e biztonságosnak ezt a munkahelyet?”

STEIGERVALD KRISZTIÁN

“

A kutatás eredménye ezért elsősorban nem a fiatalokról mond el valami fontosat, hanem a szervezeti valóság természetéről: attól, hogy egy problémát a hierarchia tetejéről alig lehet látni, az a szervezet más pontjairól még nagyon is valóságos lehet.

STEIGERVALD KRISZTIÁN



3. A tudásmegosztás kultúrája mint a HR beavatkozások katalizátora

A vállalatok évről évre hatalmas összegeket költenek belső tréningekre, mentorprogramokra és csapatépítőkre. De vajon mi határozza meg, hogy a munkavállalók valóban nyitottak-e ezekre a "beavatkozásokra", vagy csak nyűgként élik meg azokat? A kutatás korrelációs és regressziós modelljei kristálytiszta rámutattak a válaszra: a nyitottság motorja nem az általános jókedv, hanem a tudásmegosztás kultúrája.

A statisztika azt mutatja, hogy a beavatkozások iránti nyitottságot a legmagasabb mértékben (a variancia 21%-át lefedve) a tudásmegosztási hajlandóság és a támogató, befogadó szervezeti klíma magyarázza. Érdekes módon, az, hogy az emberek amúgy hajlandóak-e együtt dolgozni (általános együttműködés),

önmagában nem garantálja a HR programok sikerét. **Ha egy szervezetben nincs meg az az organikus napi szintű információcsere** (például, ha az emberek a kávégépnél sem osztják meg a tapasztalataikat, mert féltik a pozíciójukat), **ott a legdrágább formális képzési program is kudarcba fog fulladni.**

Befolyásoló tényező (Modell változó)	Kapcsolat ereje (β)
Tudásmegosztás és tanulás	0,36
Szervezeti klíma (befogadás)	0,18
Pusztán együttműködési hajlandóság	0,03

Mielőtt hivatalos mentoring, együttműködési programokat vezetnénk be, alapozunk. Ösztönözzük a mindennapi, informális tudásmegosztást. Hozzunk létre belső tudásbázisokat, belső "best practice" fórumokat, vagy akár 15 perces "mit tanultam ezen a héten" állóértekezleteket. Amikor a hibák beismerése és a tudás átadása biztonságossá válik, a munkavállalók maguk fogják igényelni a strukturáltabb képzéseket.



“

Az eredmény azért különösen érdekes, mert rámutat arra, hogy a tanulási hajlandóságot nem lehet egy-egy tréninggel „bekapcsolni”. A munkatársak abból tanulják meg, hogy érdemes-e tudást kérni és adni, amit a szervezet hétköznapijaiban tapasztalnak. Ha a tudás hatalmat jelent, a hibák felvállalása kockázatos, a kérdezés pedig a hozzá nem értés jelének számít, akkor nehéz elvárni, hogy ugyanezek az emberek egy mentorprogramban hirtelen nyitottá váljanak.

Generációs szempontból ennek külön jelentősége van. A különböző korosztályok rengeteg olyan tudással rendelkeznek, amelyet nem lehet egyszerűen tréninganyagként átadni: az idősebbeknél felhalmozott tapasztalat és szervezeti memória, a fiatalabbaknál új technológiai rutinok és friss megközelítések jelenhetnek meg. A valódi érték ezért nem egyszerűen a tudásátadás, hanem a kétirányú tudáscsere. Ehhez azonban **olyan pszichológiailag biztonságos közeg szükséges, amelyben egy húszéves kérdezhet egy ötvenévestől anélkül, hogy kevésnek érezné magát, és egy ötvenéves is kérdezhet egy húszévestől anélkül, hogy veszélyben érezné a szakmai tekintélyét.**

A kutatás talán legfontosabb vezetői üzenete ezért az, hogy a tanuló szervezet nem a tréningteremben kezdődik. Sokkal inkább azokban a hétköznapi pillanatokban, amikor valaki azt mondhatja: „ezt nem tudom”, „ebben segíts”, vagy „mutatok valamit, ami nálam működött”. Ha ezek a mondatok természetessé válnak, a formális fejlesztési programok már nem idegen beavatkozásként érkeznek a szervezetbe, hanem egy meglévő tanulási kultúrára épülnek rá.

STEIGERVALD KRISZTIÁN



4. A Z generáció rejtélye: Ahol a babzsákfotel és a jó hangulat már keveset ér

Az elemzés talán legnagyobb meglepetését a Z generáció viselkedésmintája okozta. Hagyományosan a HR szakma úgy tartja: teremts jó munkahelyi légkört, biztosíts kiváló "szervezeti klímát", és a munkavállalók hálások lesznek, lojálissá válnak, és aktívan részt vesznek a cég fejlesztési programjaiban. Az adatok szerint az idősebb generációknál (Y, X, Baby Boomer) ez az összefüggés tökéletesen igaz (a korreláció 0,32 és 0,43 között mozog). Ha jól érzik magukat, nyitottak a beavatkozásokra.

A Z generáció azonban felborítja ezt a szabályt. Esetükben a szervezeti klíma és a HR programok iránti nyitottság kapcsolata drasztikusan, egészen a marginális 0,14-es szintig zuhant.

Ez azt jelenti, hogy a Z generáció tagjait **egy jó buli, a barátságos irodai környezet vagy a "családias légkör" nem teszi feltétlenül motiválttá** abban, hogy szakmailag extra erőfeszítéseket tegyenek vagy mentoring programokba kapcsolódjanak.

Számukra **a jó hangulat nem jutalom és nem motivátor, hanem pusztán egy alapvető higiénias elvárás** (mint a fűtés vagy az internet). Ezt egyéb kutatások is alátámasztják (McKinsey Health Institute. (2022). Addressing the unprecedented behavioral health challenges facing Generation Z. McKinsey & Company).

Ahhoz, hogy valóban elköteleződjenek, pragmatikusabb és transzparensabb jövőképre van szükségük.

A legfiatalabbak toborzása és megtartása során újra kell gondolni a munkáltatói értékígéretet (EVP). A csocsóasztal és a gyümölcsnap helyett a Z generációnál a gyors és transzparens előmeneteli lehetőségeket, a rugalmas időbeosztást és a munkájuk azonnali anyagi vagy szakmai megtérülését (ROI) kell hangsúlyozni.

Az elköteleződésük kulcsa nem a jó hangulatban, hanem a transzparens karrierútban, a szakmai kihívásokban és a tisztázott fejlődési lehetőségekben rejlik.

Generáció	Klíma & nyitottság kapcsolata (Pearson-r)
Baby Boomer	0,434
Y generáció	0,345
X generáció	0,319
Z generáció	0,142

“

Az adatok azt mondják, hogy a Z generáció esetében a jó szervezeti klíma kevésbé kapcsolódik össze automatikusan a fejlesztési programok iránti nyitottsággal. A kettő nem ugyanaz. Elképzelhető, hogy ami az idősebb generációk számára még valódi munkáltatói pluszt jelentett, az a fiatalabbak szemében már belépési minimum: **nem azért választanak egy munkahelyet, mert tisztelettel bánnak velük, lehet kérdezni és jó a közösség, hanem egyre inkább azt kérdezik, miért maradnának ott, ahol mindez nincs jelen.**

Generációs szempontból különösen érdekes lehet a munkahely és az egyén közötti „pszichológiai szerződés” változása. A korábbi generációk életében erősebb lehetett az a csereviszony, amelyben a szervezethez való alkalmazkodásért cserébe hosszabb távú biztonságot és kiszámítható karrierutat kínált a munkahely. A fiatalabb munkavállalók már egy jóval bizonytalanabb és gyorsabban változó munkaerőpiacon szocializálódtak, ezért érthetően erősebben merülhet fel bennük a kérdés: mit ad nekem ez a lehetőség a fejlődésemhez, és miért éri meg nekem időt és energiát tennem bele?

Ezért a Z generációs munkavállalók esetében nem feltétlenül kevesebb elköteleződésről beszélünk, hanem az elköteleződés feltételeinek változásáról. A jó hangulat fontos lehet, de önmagában kevés: a fejlesztés céljának, személyes relevanciájának és várható hasznának is láthatónak kell lennie. A kihívás tehát nem az, hogyan vegyük rá a fiatalokat a fejlődésre, hanem hogyan tegyük számukra érthetővé, hogy az adott fejlődési lehetőség miért éri meg nekik.

STEIGERVALD KRISZTIÁN

5. Nincs is olyan zárkózottság, mint gondolnánk?

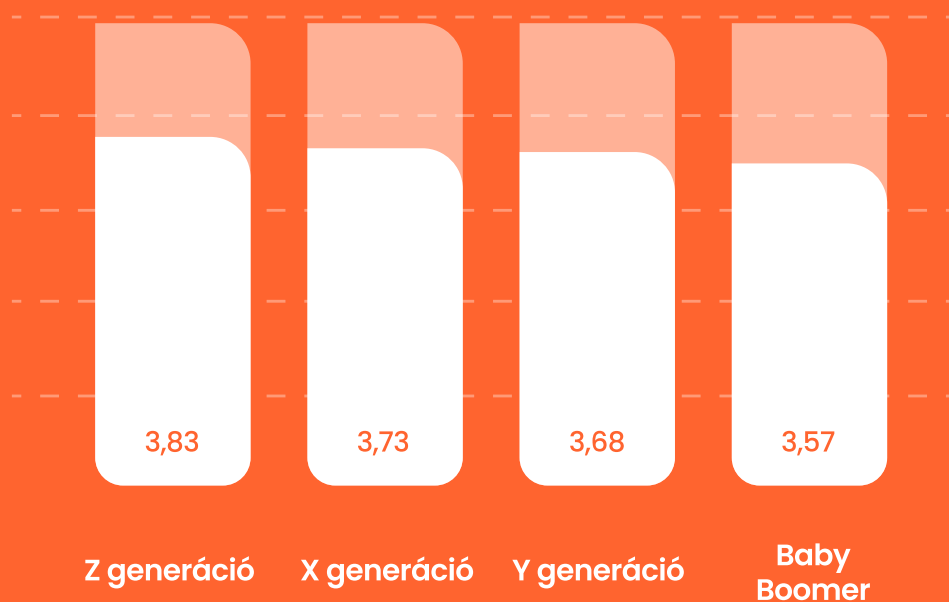
Az irodák folyosóin és a médiában gyakran hallani azt a leegyszerűsítő sztereotípiát, miszerint a mindenkori fiatal generáció – tegnap az Y, ma a Z, holnap az Alfa – tiszteletlen az idősebbekkel szemben, nem ismeri el a megszerzett tapasztalatot, és nehezen lehet velük együtt dolgozni. A jelenlegi kutatás kíméletlenül, nagymintás statisztikai bizonyítékokkal cáfolta meg ezt a mítoszt.

Amikor az idősebb kollégák felé irányuló együttműködési hajlandóságot vizsgáltuk a különböző korcsoportok között, kiderült: nincs semmilyen statisztikailag szignifikáns különbség. A Z generáció tagjai pont ugyanannyira (matematikailag egy hajszálnyival még jobban is) nyitottak a generációk közötti közös munkára, mint az X generációs vagy Baby Boomer kollégáik.

Ez az eredmény rendkívül fontos, mert rávilágít arra, hogy a munkahelyi konfliktusok gyökere nem az együttműködésre való hajlandóság hiányában keresendő. A fiatalok nyitottak a seniorok tudására; a frusztráció és a konfliktus feltételezhetően sokkal inkább az eszközök, a munkatempó és az eltérő kommunikációs csatornák és szokások miatt alakul ki, nem pedig emberi vagy értékrendbeli elutasításból.

A szervezetépítés során bátran és tudatosan kell építeni a vegyes életkorú (cross-generational) projektcsoportokra. Mivel az elvi nyitottság megvan mindkét oldalon, a vezetők feladata "csupán" a munkamódszertanok összehangolása: tisztázni kell a csapatban a kommunikációs csatornákat, a határidők értelmezését, és meg kell tanítani a feleket egymás "nyelvén" beszélni. Az alapvető emberi tisztelet adott, a folyamatokat kell optimalizálni.

Nyitottság idősebbek felé (1–5 skála)



A statisztikai próbák alapján a különbség nem szignifikáns.
Az életkor egyáltalán nem akadályozza a tiszteleten alapuló elfogadást.



“

A kutatás eredménye fontos ellenpontja annak a véleménynek, amely szerint a mai fiatalok már nem tisztelik az idősebbeket. Ugyanakkor érdemes különválasztani a tiszteletet annak kifejezési módjától. Sok idősebb munkavállaló olyan világban szocializálódott, ahol az életkor, a tapasztalat és a pozíció önmagában is legitimációt adott: előbb bizonyítani kellett, és csak később lehetett megkérdőjelezni egy döntést. A mai fiatalabb generációk számára ezzel szemben a tisztelet gyakrabban kapcsolódhat kompetenciához, hitelességhez, kölcsönösséghez és ahhoz, hogy őket is partnerként kezelik.

Ezért könnyen előállhat az a paradox helyzet, hogy egy fiatal munkatárs őszintén tiszteli idősebb kollégáját, miközben olyan kommunikációs módot használ, amelyet az idősebb fél tiszteletlenségként él meg. Kérdez, visszakérdez, vitatkozik, alternatívát javasol, vagy egyszerűen kevésbé használja a hierarchia korábban megszokott nyelvi és viselkedési jelzéseit. Ilyenkor nem feltétlenül a tisztelet tűnt el, hanem a **tisztelet nyelve változott meg**.

Ez a vezetők számára fontos különbségtétel. A generációk közötti együttműködéshez ezért nem elsősorban arra van szükség, hogy megtanítsuk a fiatalokat „tisztelni az idősebbeket”, hanem arra, hogy a különböző korosztályok felismerjék egymás tiszteletjelzéseit. A vegyes életkorú csapatok egyik legnagyobb lehetősége éppen az, hogy a tapasztalat és az új nézőpont nem egymás riválisává, hanem egymás erőforrásává válhat.

STEIGERVALD KRISZTIÁN



Mit tehetnek a szervezetek? – Öndiagnosztika

Az üzleti hasznosítási irányok mellett öt olyan szervezeti kérdés és megfigyelés, amelyek közvetlenül az adatokból következnek, és amelyeket bármely szervezet önállóan is megválaszolhat.

Öndiagnosztikai kérdések szervezetek számára

Az alábbi öt kérdés segít felmérni, hogy egy szervezet hol áll a generációközi együttműködés szempontjából. Ha 3 vagy több kérdésre a válasz "nem" – a beavatkozás azonnal indokolt.

Kérdés	Igen / Nem / Részben
Van a szervezetben valaki, aki aktívan szervez generációközi projektpárokat vagy keresztgenerációs együttműködést?	
Megjelenik a tudásátadás a napi workflow-ban (csapatmegbeszélésen), nem csupán képzési alkalmakkor?	
Tudjuk, kik azok a ~20%, akik több generációközi interakciót szeretnének?	
Az Y generációs munkatársak terheltsége és szervezeti helyzete lehetővé teszi az önkéntes programokban való részvételt?	
Az elmúlt évben volt olyan eset, amikor tapasztalt kolléga tudása elveszett kilépéskor, mert nem volt strukturált átadási keret?	

HR akcióterv:

5 konkrét lépés

amit adatok indokolnak

A kutatás eredményei nem elméleti megállapítások. Mindegyikből közvetlen, szervezeti szinten megvalósítható következtetés adódik.

01 Fordított mentorálás: Építsünk a jövőorientált nyitottságra

A kutatási adatok egyértelműen bizonyítják, hogy a munkahelyi közösségek szignifikánsan nyitottabbak a fiatalabb kollégák felé (3,89), mint az idősebbek irányába (3,72).

Mit jelent ez?

A szervezetben tehát jelen van egy természetes, jövőorientált fogadókészség a fiatalok friss szemléletére. Ahelyett, hogy kizárólag a hagyományos, fentről lefelé építkező mentorálást szorgalmaznánk egyedül, ezt a nyitottságot a fordított mentorálás (reverse mentoring) bevezetésével érdemes kiaknázni.

Ha a fiatalokat olyan projektekbe vonjuk be, ahol ők mutathatják meg az új technológiákat vagy munkamódszereket a tapasztaltabbaknak, azzal egyszerre elégítjük ki a cég tudásszomját és tovább növeljük a generációk közötti kölcsönös elfogadást.

02 Először a tudás- megosztási kultúrát kell megteremteni

A regressziós modell legfontosabb tanulsága, hogy a HR-beavatkozásokra való nyitottság legerősebb meghatározója a meglévő tudásmegosztási kultúra ($\beta = 0,357$).

Mit jelent ez?

Ez azt jelenti, hogy ha a szervezeti mindennapokban hiányzik az információk szabad áramlása, akkor az alapműködésünket kell megváltoztatni. Az első lépés emiatt ne csak a formális programok meghirdetése legyen, hanem az informális tudásmegosztás napi szokássá tétele – például belső tudásbázisokkal vagy rövid, heti tapasztalatcserékkel.

03 Az X generáció és a Baby Boomerek jelentik a legbiztosabb támaszt

Az adatok szerint az X és a Baby Boomer generáció tagjai mutatják a legmagasabb nyitottságot a beavatkozásokra (3,83 és 3,84), miközben náluk a legalacsonyabb a megélt feszültség mértéke (2,50–2,52), és ők kerekednek felül a fiatalok felé mutatott nyitottságban is (3,95 és 4,08).

Mit jelent ez?

Ők jelentik a legideálisabb belépési pontot a generációközi kezdeményezésekhez: velük érdemes elindítani a pilot programokat, hiszen ők lesznek a legelkötelezettebb mentorok és a nyitottság mintaképei.

04 Az Y generációt a napi workflow-n keresztül lehet megszólítani

A varianciaanalízis rámutatott, hogy a beavatkozási nyitottság terén az Y generáció a legalacsonyabb értéket mutatta (3,67), szignifikánsan elmaradva az idősebbektől.

Mit jelent ez?

Számukra nem csupán önkéntes képzésekre, hanem a napi munkamenetbe szervesen beépített keretekre van szükség: ha a generációközi tudásátadás a meglévő projektfolyamatok természetes része, az Y generáció is gördülékenyen és aktívan be fog kapcsolódni a leterheltségük mellett.

05 A Z generáció tudásszomját a feszültségek ellenére is csatornázni kell

Bár a Z generáció tagjai élik meg toronymagasan a legtöbb feszültséget és sztereotípiát a mindennapokban (2,96), a tudásmegosztás és a tanulás iránti vágyuk kiemelkedően magas (4,17), amivel még a tapasztaltabb Y generációt (3,97) is megelőzik. Mivel a megélt feszültség statisztikailag teljesen független a beavatkozási nyitottságtól ($r = -0,002$), a vezetőknek nem szabad

megijedniük a fiatalok sűrűlódások miatti panaszaitól.

Ahelyett, hogy a feszültségeken rágódnánk, a Z generáció kimagasló tanulási vágyára kell építeni: azonnali, kézzelfogható szakmai kihívásokkal a kezdeti konfliktusok ellenére is maximálisan elkötelezetté tehetők.

A Quantum képzésekkel segít szervezetednek

Tedd meg a következő lépést
a szervezeti fejlődésben



A Quantum generációközi programjairól

A Quantum Diákszövetkezet generációközi képzési programjai (workshopjai, tréningjei és előadásai) kutatásaink alapjaira épülnek. A Gen Z mint munkavállaló riport és ez a generációs fókuszriport, valamint a mindennapi szakmai tapasztalataink együttesen adnak olyan tudást, amelyre hiteles szervezetfejlesztési program építhető.

Diákjaink, partnereink visszajelzéseivel, a kutatások legfrissebb adataival és szaktudásunkal segítjük a hatékony és hosszú távú együttműködés alapjait minden generációnak a munkahelyeken.

Célunk, hogy a szervezetek könnyedebben vegyék az előttük álló emberi és szakmai kihívásokat és örömmel tudjanak egymáshoz fordulni a kollégák. Nem vagyunk naívak, a szervezeti kultúra és a feszültségek enyhítése nem megy egyik napról a másikra. Ugyanakkor minden nap tehetünk egy kis lépést, hogy minden generáció szívesebben lépjen be reggel az irodába és megbecsült csapattagként

tudjon hazamenni a nap végén. A hagyományos diáktoborzáson és foglalkoztatáson túl, gyakornoki programok kialakításával, employer branding kampányokkal, HR közösség építéssel, szemléletformáló előadásokkal és szervezeti workshopokkal, tréningekkel segítjük a hozzánk forduló munkáját.

Az eddigi tapasztalatok megerősítették bennünk, hogy érdemes a szakmai szempontok mellett, a Quantum derűs hozzáállást is érvényesíteni ezekben a projektekbe, hogy a lehető legjobb eredmények szülessenek, a lehető leginspirálóbb légkörben.



Zárszó: Amit az adatok mutatnak, és ami még előttünk áll

Ez a kutatás igazolta a generációközi együttműködés iránti nyitottság jelenlétét, egyúttal rávilágított a feszültségek aszimmetrikus mintázatára is: míg a konfliktusélmény a fiatalabbakban koncentrálódik, a fiatalok felé mutató nyitottság az idősebbekben a legerőteljesebben jelenlévő. Ugyanakkor az idősebb kollégák fogadása és a tudásmegosztási kedv a fiatalok részéről is kiemelkedően magas, így a kapcsolódás alapjai mindkét oldalról adóttak.

Fény derült arra is, hogy a szervezeti klíma elmarad az egyénekben meglévő nyitottságtól, a fejlesztési programok fogékonyságát pedig a meglévő tudásmegosztási kultúra határozza meg a legerősebben. Ezzel párhuzamosan kirajzolódott a Z generáció sajátos logikája: esetükben a kedvező munkahelyi légkör önmagában még nem vált ki automatikus nyitottságot az elköteleződésre.

A generációközi fejlesztés legfontosabb tanulsága nem az, hogy mit gondolnak az emberek egymásról. Hanem az, hogy mit tesznek – vagy mit nem tesznek – és miért. Célunk, hogy kutatásainkkal, szolgáltatásunkkal és szervezeti programjainkkal minden szervezetnek segítsünk időt, teret és lehetőséget adni a hatékony működés fejlesztésére és a derűs klíma kialakítására.

Amit nem tudunk: mi az elsődleges akadálya annak, hogy az emberek mégsem szervezik meg az együttműködést. Időhiány? Szervezeti kultúra? Nem tudják, hogyan kezdjék? Attól tartanak, hogy a másik nem lenne nyitott rá? Ez a megválaszolatlan kérdés adhatja a kutatás következő fázisának alapját.



“

Sokáig azt hallottuk, hogy ez az a generáció, amely meg fogja menteni a Földet. Ez akkor volt, amikor Greta Thunberg állt a kommunikáció előterében.

Sokáig azt mondták, hogy ez az első generáció, aki a purpose, nem pedig az anyagiak alapján választ munkát.

Most viszont a hiperkulturalitás és a hiperdiverzifikáció korát éljük. Nehezebb a kutatásokban is eligazodni. Ez a kutatás nagyszerű, hiszen megpróbál ebben a nehéz korban rendszert teremteni. Nagyon mélyen reagál az interperszonális és ingergenerációs kapcsolatokra.

Ami fontos, hogy az generációk munkahelyi kapcsolatait nagyon sokan csak emberi oldalról közelítik meg. Azonban ez a generáció, amikor purpose-t választ, brandet választ, márkát választ, víziót választ, valójában egy izmust – nemcsak fogyasztóként, hanem munkavállalóként is.

Arra, hogy mi a jó megoldás az eléérésükre, nincs általános válasz. Minden márkának fel kell fedeznie saját magát, és fel kell fedeznie azt is, hogy kik azok, akik hozzá illenek. Ahogyan minden márkának tudnia kell elengedni, úgy tudnia kell vonzani is. A megoldás tehát nem középen van.

TRUNK TAMÁS

“

Az új generáció hihetetlenül motivált és könnyen inspirálható, ha a megfelelő drive mentén találkozunk vele, és meggyőződésem szerint lojális munkaerővé tehető.

TRUNK TAMÁS





“

A kutatás legfontosabb üzenete számomra, hogy a generációk közötti munkahelyi problémák gyökere nem feltétlenül az egymás iránti nyitottság hiánya. Sőt, az adatok alapján a kapcsolódási szándék mindkét irányban jelen van – miközben ugyanazt a szervezeti valóságot az egyes korosztályok meglehetősen eltérően élhetik meg.

Ez azért fontos, mert óvatosságra int az olyan egyszerű magyarázatokkal szemben, mint hogy „a fiatalok nem tisztelik az időseket”, vagy „az idősebbek nem értik a fiatalokat”. A generációs különbség sokszor nem értékrendi szakadék, hanem eltérő tapasztalat, élethelyzet, szervezeti pozíció és szocializáció találkozása. Különösen izgalmas, hogy miközben a fiatalabbak több feszültséget érzékelnek, ettől még nem kevésbé nyitottak az idősebbek tudására és az együttműködésre. A szervezetek valódi feladata ezért nem az, hogy „kibékítsék a generációkat”, hanem hogy **a már meglévő nyitottságból mindennapi tudáscsere és valódi közös munka szülessen.**

Ehhez pedig nem feltétlenül újabb programokra van először szükség, hanem olyan kultúrára, amelyben természetes kérdezni, tudást adni, tudást elfogadni és akár generációtól függetlenül tanulni egymástól. Mi, én és a csapatom, ebben segítünk.

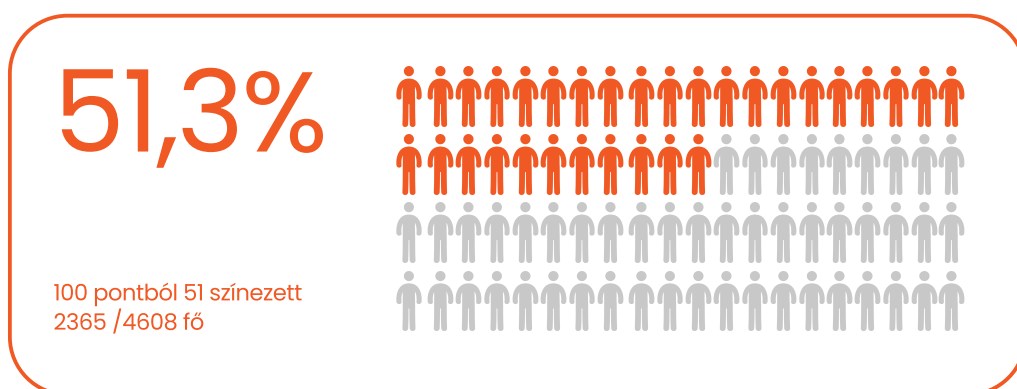
STEIGERVALD KRISZTIÁN

Kutatási módszertan és adatelőkészítés



Minta és adatszűrés

Az eredeti, PwC által átadott adatbázisban 4 608 válaszadó szerepelt. Az elemzési almintába 2 365 fő került be, akiknél rendelkezésre állt a generációs hovatartozás adata és aktívan dolgoznak.



Súlyozás és módszertani korlátok

Az adatállomány súlyozva érkezett. Az elemzések elvégzésre kerültek súlyozott és súlyozatlan formában is; a két eljárás eredményei között csak tizedesjegy-szintű eltérések mutatkoztak, ami megerősíti az adatok belső stabilitását.

Blokk	Tartalom	Forrás-skála	Tételszám
A – Együttműködési hajlandóság	Idősebb és fiatalabb irányú nyitottság, élvezet, aktív keresés, kerülés	IGC + WICS/PIA + WICS/IC	8 (4+4)
B – Tudásmegosztás	Kétirányú tudástranszfer, fordított mentoring	IGC + KSBS	6 (3+3)
D – Generációs feszültség	Sztereotípiák, utódlási feszültség, önreflexív előítélet	SIC + WADS + WICS/LGS	3
E – Szervezeti klíma	Generációközi együttműködés valós prioritása	WICS/WGI + WIR	1
F – Beavatkozási nyitottság	Mentoring, tréning, csapatalapú tudásátadás	Quantum fejlesztés	3
20. tétel – preferencia	Kívánt interakció-mennyiség mindkét irányban	IGC #15 adaptáció	1

Adattranszformációk és átkódolások

- "6 = nem releváns" opciót statisztikai hiányzó értékkel kellett kódolni.
- Négy fordított megfogalmazású tételt (3., 4., 7., 8.) matematikailag meg kellett fordítani: $6 - (\text{eredeti érték})$.
- Átlag-alapú blokk-pontszámokat számoltunk (nem összeget), így minden blokk 1–5 skálán marad.

A stacking megoldás és a routing kezelése

A kérdőív logikája miatt nem minden válaszadó kapta meg mindkét irányú kérdésblokkot. A probléma kiküszöbölésére az adatelemző stacking megoldást alkalmazott: az adatbázist átstrukturálva csoportszintű összehasonlítást végzett független mintás logikával. Ennek köszönhetően a D-score és az ANOVA elemzések 600 fő feletti, statisztikailag megbízható almintán alapulnak (idősebb irány: $n = 643$; fiatalabb irány: $n = 691$, súlyozva).

A mérőeszköz validációja: Konfirmatív faktorelemzés (CFA)

A CFA azt vizsgálta, hogy az együttdolgozási hajlandóság összevonható-e egyetlen konstrukttummá. Az együttdolgozási hajlandóság tételei skalárisan invariánsak voltak ($\Delta\text{CFI} < 0,01$; $\Delta\chi^2(7) = 8,69$; $p = 0,28$). Bár az abszolút illeszkedés nem érte el a kiváló szintet ($\text{CFI} = 0,89$), a magas megbízhatóság ($\omega = 0,86$) alátámasztja az egydimenziós skála használatát.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás a következő személyek és szervezetek közreműködése nélkül nem jöhetett volna létre.

Köszönet illeti Trunk Tamást a riport összefoglalójához adott gondolataiért. Steigervald Krisztiánnak köszönjük, hogy gondolkodó partnerként járult hozzá a generációs megközelítés elmélyítéséhez. Bajor Mártonnak köszönjük a workshopok és a fejlesztési programok szakmai irányítását. A PwC Magyarország piackutatási csapatának köszönjük az adatfelvételi platform biztosítását és a szakmai együttműködést. Végül köszönet minden válaszadónak, aki idejével és gondolataival hozzájárult ahhoz, hogy ez az adatbázis megszülethessen.

Jogi nyilatkozat

A jelen tanulmány teljes tartalma a Quantum Digital Solutions Hungary Kft. és a kutatásban közreműködő partnerek kizárólagos szellemi tulajdonát képezi. Az itt található adatok, elemzések és megállapítások engedély nélküli másolása, újraközlése, terjesztése, átdolgozása, fordítása, adatbázisban történő rögzítése vagy letölthetővé tétele szigorúan tilos.

A tanulmány bármely részének kereskedelmi célú felhasználása kizárólag a Quantum Digital Solutions Hungary Kft. előzetes, írásbeli engedélyével lehetséges. A kutatás a PwC Magyarország felmérésének keretében zajlott; az adatok felhasználása a PwC-vel kötött adatfelhasználási megállapodás szerint történik.

Minden jog fenntartva.

© Quantum Digital Solutions Hungary Kft., 2026

Közreműködő partnerek

Quantum Digitális Diákszövetkezet

Bóhm Zsombor

CEO & Társalapító
zsombor@qdiak.hu

Endrédy Kata

Account Manager
e.kata@qdiak.hu

Bajor Márton

Key Account Manager & Képzési vezető
bajor.marton@qdiak.hu

Reitmesz Kornél

Head of Marketing & Communications
kornel@qdiak.hu

Steigen – Steigervald Krisztián

Gondolkodó partner, generációkutató szakértő.
Kapcsolattartó: steigervald.krisztian@steigen.hu

PwC Magyarország

Adatgyűjtési partner.
Kapcsolattartó: ildiko.cserjes-kopandi@pwc.com

Trunk Tamás

Szakértő, kutatási partner



Módszertani melléklet

CFA – Konfirmatív faktorelemzés

Modell	CFI	RMSEA	SRMR	Értékelés
A – Egyfaktoros	0,75	0,102	0,163	Nem elfogadható
B – Távolság	0,74	0,107	0,162	Nem jobb A-nál
C – Wording	0,89	0,070	0,111	Elfogadható
D – Tartalmi + módszerfaktor	0,89	0,075	0,109	Elfogadható; C-vel egyenrangú

- Metrikus invariancia: $\Delta\chi^2(7) = 2,12$; $p = 0,95$; $\Delta CFI < 0,01$
- Skalár invariancia: $\Delta\chi^2(7) = 8,69$; $p = 0,28$; $\Delta CFI < 0,01$
- Cronbach- $\alpha = 0,84$; McDonald- $\omega = 0,86$

ANOVA összefoglaló – generációnkénti elemzés

Blokk	F(df)	p-érték	η^2	Szignifikáns Tukey-pár
A_older	1,254 (3, 638)	0,289	— n.sz.	Nincs szignifikáns pár
A_younger	9,365 (3, 685)	< 0,001	0,04	Y < X ($\Delta=0,322$; $p<0,001$); Y < BB ($\Delta=0,454$; $p<0,001$); X $\approx$ BB ($p=0,445$)
F_open	5,466 (3, 2160)	0,001	0,008	Y < X ($\Delta\approx 0,162$; $p=0,001$)
B_know	7,075 (3, 2034)	< 0,001	0,010	Y < X; Y < BB
D_tension	22,391 (3, 2217)	< 0,001	0,029	Z > Y > X $\approx$ BB; szinte minden pár szignifikáns

Módszertani melléklet

Regresszió részletei

Prediktor	B (nyers)	SE	β (std.)	t	P
Konstans	1,387	0,149	–	9,342	< 0,001
E_climate	0,134	0,021	0,182	6,328	< 0,001
A_total	0,035	0,034	0,032	1,039	0,299
B_know	0,433	0,037	0,357	11,807	< 0,001

Függő változó: F_open. N $\approx$ 1 090 (listwise). R = 0,454; R² = 0,206.

Fisher r-z – Z generáció eltérő klímafogékonysága

Prediktor	z-érték	p-érték	Konklúzió
Z vs. Y	-2,80	0,005	Szignifikáns
Z vs. X	-2,51	0,012	Szignifikáns
Z vs. BB	-3,00	0,003	Szignifikáns
Y vs. X	–	n.s.	Nem szignifikáns
Y vs. BB	–	n.s.	Nem szignifikáns
X vs. BB	–	n.s.	Nem szignifikáns

Hivatkozott irodalom

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Hooker, K., Turner, S. G., Jarrott, S. E., & Geldhof, G. J. (2021). Development of a new measure of intergenerational contact. *Innovation in Aging*, 5(S1), 787.

King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS). *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124–151.

Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Ran, S. (2016). Development and validation of the Workplace Age Discrimination Scale. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 573–590.

McKinsey Health Institute. (2022). Addressing the unprecedented behavioral health challenges facing Generation Z. McKinsey & Company.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning. *Human Resource Management*, 51(4), 549–574.

North, M. S., & Fiske, S. T. (2013). A prescriptive intergenerational-tension ageism scale (SIC). *Psychological Assessment*, 25(3), 706–713.

PwC (2026). Global Workforce Hopes & Fears Survey 2026. PricewaterhouseCoopers.

Ramayah, T., Yeap, J. A. L., & Ignatius, J. (2014). Assessing knowledge sharing: A validation of the KSBS. *Evaluation Review*, 38(2), 160–187.

