

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN: AZ X, Y ÉS Z GENERÁCIÓS KATONAI VEZETŐK JELLEMZŐI

DOI <https://doi.org/10.29068/HO.2026.1-2.68-79>

SZERZŐK **Tóth Eszter százados**, PhD, MH Egészségügyi Központ (ORCID: 0000-0001-7705-2763, MTMT:10049216)
Szalai Erzsébet, a Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola doktorandusza (ORCID: 0009-0006-4322-3433, MTMT azonosító: 10100413)

KULCSSZAVAK generációs különbségek, katonai vezetés, X, Y, Z generáció

ABSZTRAKT *A tanulmány célja, hogy bemutassa az X, Y és Z generációhoz tartozó katonai vezetők személyiségprofilját és vezetői rátermettségét a Magyar Honvédség kontextusában. A katonai szervezetek stabilitása, hatékonysága és alkalmazkodóképessége nagymértékben függ a vezetők személyiségjegyeitől. A generációs különbségek kutatása különösen fontosá válik napjainkban, amikor egyre több generáció dolgozik együtt a haderőn belül. A jelen tanulmány az X, Y és Z generáció katonai vezetőinek személyiségprofilját mutatja be, fókuszálva azokra az aspektusokra, amelyek a vezetői működésben relevánsak: magabiztosság, stressztűrés, feladattudat és a társas kapcsolatok kezelése. Az eredmények segíthetnek a vezetőkiválasztásban, a honvédség személyügyi és vezetőfejlesztési stratégiáinak finomhangolásában, különös tekintettel a többgenerációs együttműködés kihívásaira.*

BEVEZETÉS

A generációs különbségek azonosítása és kezelése kiemelt jelentőséggel bír a hadsereg szervezetfejlesztési folyamataiban. A Magyar Honvédség szervezeti struktúrájában napjainkban legalább három, egymástól eltérő történeti-társadalmi tapasztalatokkal, értékrenddel és motivációs háttérrel rendelkező generáció képviselteti magát, amelyek tagjai eltérő módon közelítik meg a vezetői szerepeket. A generáció fogalma szociológiai, pszichológiai és me-

nedzsmentszempontról egyaránt értelmezhető; jelen tanulmány a pszichológiai megközelítésre támaszkodik. A generációs hovatartozást leggyakrabban a születési év alapján határozzák meg.

Az X generáció (1965–1979), más néven digitális bevándorlók életútját meghatározta a technológiai átmenet: felnőttkoruk során elsőként tapasztalták meg a digitális forradalmat (számítógépek, internet, videojátékok),

ugyanakkor nem minősülnek digitális bennszülötteknek.¹ E nemzedék tagjai a gazdasági visszaesés és a magas vállalási arányok időszakában nőttek fel, ami elősegítette az autonómia iránti törekvést és a tekintéllyel szembeni kritikus attitűd kialakulását.² Magyarországon e generáció munkaképes korának kezdetére esett a rendszerváltás, melynek következtében a multinacionális vállalatok megjelenése új lehetőségeket teremtett a fiatal, képzett munkaerő számára, és sokan kerültek vezetői pozíciókba.³ Az X generáció tagjai általában nyitottabban viszonyulnak a változásokhoz és a szervezeti sokszínűséghez, ugyanakkor kevésbé lojálisak egyetlen szervezethez, mivel erőteljesebb önállósággal és függetlenséggel rendelkeznek.⁴ Jelentős eltérés az előző generációkhoz képest, hogy az X generáció hangsúlyt fektet a munka és a magánélet egyensúlyának megőrzésére.⁵

Az Y generáció (1980–1996), más elnevezéseink milleniumi generáció, én-generáció vagy YouTube-generáció⁶ társadalmi szocializációjában meghatározó szerepet

játszott a gazdasági válság, a globális terrorfenyegetettség és a digitális média térnyerése. E nemzedék tagjai az internet, a mobilkommunikáció és a közösségi média világában nőttek fel.⁷ A késleltetett mérföldkövek jelensége is jellemző rájuk: átlagosan később házasodnak és vállalnak gyermeket, mint elődeik.⁸

A perfekcionizmus e generációban fokozott mértékben jelenik meg, ami a vezetési stílusukra is hatással lehet.⁹ Munkakörnyezetben az asszertivitás, a versenyszellem, a magabiztosság és a diverzitás iránti nyitottság jellemzi őket; magas szintű technológiai jártassággal rendelkeznek. Kiemelten fontos számukra az értelmes és kihívást jelentő munka, a személyes fejlődési lehetőség, valamint az etikus szervezeti működés.¹⁰ Munkahelyi szocializációjuk erős kollektív tudattal társul; értékelik a felelősségvállalást és a döntéshozatalban való részvételt.¹¹

A Z generáció (1996 után születettek) az első valódi „digitális bennszülött” nemzedék: életüket alapvetően meghatározzák az okostelefonok, a streaming-szolgáltató-

1 WILLIAMS, K. C. és mások: *Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes.*

2 TWENGE, J. M. és mások: *Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness.*

3 BOKOR Attila, RADÁCSI László: *Aranykalitkában: Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon: jókor voltak jó helyen?*

4 WONG, M.: *Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?*

5 SMOLA, K. és mások: *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.*

6 TARI Anna: *Z generáció.*

7 PRENSKY, M.: *Digital natives, digital immigrants.*

8 FRY, Richard: *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force.*

9 GRÓSZ Hanna Terézia; JUHÁSZ Ákos: *A tökéletességre való törekvés, mint személyiségvonás megjelenése különös tekintettel az élsportolókra és a katonai állomány tagjaira vonatkozóan.*

10 NG, E. S. és mások: *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation.*

11 WONG, M.: *Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?*

sok és a közösségi média.¹² Ez a környezet formálja társadalmi kapcsolataikat és tanulási módszereiket, valamint információfeldolgozásukat. Nyitottság és befogadó attitűd jellemzi őket, minden korábbinál nagyobb diverzitással rendelkeznek, és kiemelten fontos számukra a társadalmi igazságosság.¹³ Tudatosan fordulnak a mentális egészség kérdése felé, az öngondoskodást alapvető értéként kezelik. E tudatosság növelheti mentális állóképességüket, amely pozitív összefüggést mutat a munkahelyi teljesítménnyel.¹⁴ Ugyanakkor jellemző rájuk az elmagányosodás, valamint a közösségi médiahasználatához köthető szorongás és stressz.¹⁵

Munkahelyi működésükre az együttműködés, a rugalmasság és a haté-

konyság törekvése jellemző. Előnyben részesítik a közvetlen kommunikációt, a hitelességet és a relevanciát. Gyakran kérdőjelezzik meg a szabályokat és a tekintélyt, és új környezetben nem mindig rendelkeznek világos önértékeléssel vagy helyzetértelmezéssel, ezért a generációk közötti párbeszéd kiemelten fontos számukra.¹⁶

A jelen vizsgálat célja a generációs különbségek feltárása a Magyar Honvédség keretein belül. Konkrétan azt kívántuk meghatározni, hogy a különböző generációkhoz tartozó katonai vezetők milyen személyiségjellemzőkkel bírnak, milyen hasonlóságok és eltérések figyelhetők meg közöttük.

A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A kutatáshoz az Általános személyiség- és vezetői erények kérdőívet (ÁSZVEK) használtuk. Ez a mérőeszköz a pszichológiai gyakorlatban széles körben ismert California Psychological Inventory (CPI) teszt továbbfejlesztett változata, amely a CPI 21 alapskáláján túl további 18 másodlagos alskálát tartalmaz. A mérőeszköz olyan dimenziókat vizsgál, mint például: dominancia, szociális ambíció, szociabilitás, szociális fellépés, önelfogadás, jó közérzet, felelősségtudat, szocializáltság, önkontroll, társas tolerancia, jóbenyomás-keltés, közösségiesség, teljesítmény konfor-

mizmussal és függetlenséggel, intellektuális hatékonyság, pszichológiai érzék, rugalmasság, érzelmi nyitottság, empátia, énerő, szorongásmentesség, stabilitás/emocionalitás, extravertzió/introvertzió, altruizmus/pszichotizmus, társas hatékonyság, kellemesség, lelkiismeretesség, intellektus/kreativitás, irányítókészség, frusztrációs tolerancia, szociális kompetencia, szabálytudat, teljesítményigény, megújulóképeség, intellektív intelligencia, szociális intelligencia, érzelmi intelligencia, valamint az általános személyiségkapacitás és -színvonal.

12 SEEMILLER, C.; GRACE, M.: *Generation Z goes to college.*

13 PARKER, Kim; IGIELNIK, Ruth: *On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far.*

14 HORNYÁK Beatrix: *Mentális állóképesség összefüggése az egészségmagatartással.*

15 TWENGE, J. M. és mások: *Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness.*

16 DE WITTE, Melissa: *What to know about Gen Z.*

Az ÁSZVEK 300 itemet tartalmaz, és rendkívül részletes személyiségprofil biztosít, amely kiterjed a vezetői rátermettség értékelésére is. A teszt dr. Oláh Attila 4176 fős mintán végzett kutatásain alapuló normarendszert alkalmaz. A mérőeszköz célja a normál személyiség spektrumon belüli egyéni különbségek feltárása a személyközi interakciók, az önszabályozás, a felelősségérzet, a motivációs háttér, valamint a kognitív és viselkedésbeli rugalmasság területén. A kérdőív bizonyos skálái a válaszok megbízhatóságát is értékeli, azaz jelzik, ha a vizsgálati személy torzított önképet közvetít. Külön skálák mérik a vezetői személyiségjegyeket, amelyek 1–100 pont

közötti értéket kaphatnak. A tesztfelvétel a tisztek körében a Repülőorvosi Alkalmasságvizsgáló és Gyógyító Intézetben zajlott, a Centura Kft. licence alatt működő TesztMester szoftver használatával, elektronikus formában. Az adatok elemzése az R nyílt forráskódú statisztikai szoftverrel történt, amely számos bővítménnyel támogatja az adatelemzési folyamatokat. Az egyes generációk ÁSZVEK-skálaértékeinek átlagát és szórását számítottuk ki.¹⁷

Az eredmények értelmezését színkódok segítik:

- alacsony: kék
- átlag: zöld
- magas: narancssárga.

VIZSGÁLATI MINTA

Az adatgyűjtés 2023. május 1-én zárult. A vizsgálatba a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses tisztjeit vonták be, akik 2013. augusztus 1. és 2023. május 1. között pszichológiai alkalmasságvizsgálaton vettek részt a Magyar Honvédség Repülőorvosi és Alkalmasságvizsgáló Gyógyító Intézetében, és kitöltötték az ÁSZVEK tesztet. A mintavétel kényelmi mintavétellel történt, így az eredmények nem tekinthetők országos szinten reprezentatívnak. Ugyanakkor a minta nagy-

sága – 4780 fő – lehetővé teszi, hogy az eredmények megbízhatóan tükrözzék a Magyar Honvédség vezetői állományának jellemzőit.

A résztvevők generációs megoszlása a következő:

X generáció (1965–1979 születettek): 2463 fő

Y generáció (1980–1995 születettek): 2043 fő

Z generáció (1996 után születettek): 214 fő

¹⁷ BEVEZETÉS AZ R-BE: *Oktatási segédlet – VÁZLAT 0.2.*

A különböző generációkhoz tartozó katonai vezetők jellemzői

Az X generációs katonai vezetők jellemzői

1. táblázat. Az X generációs tisztek ÁSZVEK-skálaértékei
(a szerző szerkesztése a TesztMester program skáláinak felhasználásával)

Kategória	X gen. átlag	Alacsony	Átlagos	Magas
Dominancia	57,38			
Szociális ambíció	57,14			
Szociabilitás	62,02			
Szociális fellépés	53,77			
Önelfogadás	51,99			
Jó közérzet	64,34			
Szorogásmentesség	58,21			
Felelősségtudat	60,26			
Szocializáltság	54,68			
Önkontroll	62,31			
Társas tolerancia	59,33			
Énerő	64,26			
Jóbenyomás-keltés	60,99			
Közösségiesség	59,45			
Teljesítmény konformizmussal	65,38			
Teljesítmény függetlenséggel	49,75			
Intellektuális hatékonyság	55,72			
Pszichológiai érzék	54,81			
Empátia	61,4			
Flexibilitás	42,8			
Érzelmi nyitottság	47,76			
Stabilitás – emócionálitás	62,12			
Extraverzió – introverzió	56,42			
Altruizmus – pszichotizmus	54,73			
Szociális hatékonyság	55,2			
Kellemesség	59,93			
Emocionális kontroll	61,15			
Lelkiismeretesség	60,08			
Intellektus – kreativitás	49,15			
Irányítókészség	55,51			
Frusztrációs tolerancia	62,01			
Szociális kompetencia	58,93			
Szabálytudat	58,13			
Teljesítményigény	56,95			
Megújulóképesség	48,46			
Intellektív intelligencia	54,69			
Szociális intelligencia	59,49			
Érzelmi intelligencia	57,31			
Általános személyiségkapacitás és -színvonal	57,31			

Az X generáció tagjai a Magyar Honvédségben jelenleg elsősorban magasabb beosztásokban és kulcsfontosságú stratégiai vezetői pozíciókban találhatóak. Az eredmények alapján a következő személyiségprofil rajzolódik ki:

- Magas önbizalom és döntéshozatali határozottság: stabil önértékeléssel rendelkeznek, magabiztosan irányítanak és proaktívan vállalják a vezetői szerepet.
- Társas beilleszkedés és empátiás készség: könnyen építenek kapcsolatokat, nyitott és kooperatív hozzáállással, ami elősegíti a hatékony csapatmunkát és a konstruktív konfliktuskezelést.
- Erős feladatorientáltság és kötelességtudat: világos célkitűzések mellett

kimagasló teljesítményre képesek, és a feladat-végrehajtásban a kitartás jellemzi őket, még alacsony érdeklődés esetén is.

- Kiemelkedő stressztűrés és önkontroll: érzelmileg kiegyensúlyozottak, jól viselik a terhelést és feszült helyzetekben is megőrzik önuralmukat.
- Magas fokú szervezethez és szabálykövetéshez: fegyelmezettek, megbízhatóak, a katonai kultúra alapértékeit következetesen képviselik.

Bár vezetői stílusuk stabil, szabálykövető és célorientált, az innovációs hajlandóságuk és adaptivitásuk inkább átlagos: a gyors, bizonytalan helyzetekben kevésbé nyitottak, előnyben részesítik a jól strukturált környezetet.

Az Y generációs katonai vezetők jellemzői

2. táblázat. Az Y generációs tisztek ÁSZVEK-skálaértékei (a szerző szerkesztése a Teszt-Mester program skáláinak felhasználásával)

Kategória	Y gen. átlag	Alacsony	Átlagos	Magas
Dominancia	56,81			
Szociális ambíció	56,39			
Szociabilitás	61,76			
Szociális fellépés	53,54			
Önelfogadás	51,82			
Jó közérzet	64,88			
Szorongásmentesség	58,80			
Felelősségtudat	58,35			
Szocializáltság	54,67			
Önkontroll	62,98			
Társas tolerancia	58,48			
Énerő	64,69			
Jóbenyomás-keltés	61,92			
Közösségiesség	57,23			
Teljesítmény konformizmussal	64,68			
Teljesítmény függetlenséggel	48,45			
Intellektuális hatékonyság	55,46			

Kategória	Y gen. átlag	Alacsony	Átlagos	Magas
Pszichológiai érzék	54,5			
Empátia	59,79			
Flexibilitás	41,28			
Érzelmi nyitottság	46,61			
Stabilitás – emocionalitás	62,35			
Extraverzió – introverzió	56,05			
Altruizmus – pszichoticizmus	53,63			
Szociális hatékonyság	54,76			
Kellemesség	59,62			
Emocionális kontroll	61,35			
Lelkiismeretesség	58,86			
Intellektus – kreativitás	48,08			
Irányítókészség	55,01			
Frusztrációs tolerancia	62,11			
Szociális kompetencia	59,08			
Szabálytudat	56,76			
Teljesítményigény	56,2			
Megújulóképesség	47,46			
Intellektív intelligencia	53,94			
Szociális intelligencia	59,10			
Érzelmi intelligencia	57,36			
Általános személyiségkapacitás és -színvonal	56,82			

Az Y generáció jelenleg főként a középvezetői rétegben képviselteti magát. Az eredmények alapján a következő jellemzők emelhetők ki:

- Irányítóképesség és vezetői magabiztosság: képesek határozott fellépéssel vezetni, feladatokat delegálni és meggyőzően kommunikálni.
- Társas nyitottság és elfogadottság iránti igény: extrovertált, dinamikus kapcsolatteremtés jellemzi őket.
- Stressztűrés és érzelmi stabilitás: nyomás alatt is kontrollált viselkedést mutatnak, ami elősegíti a megbízható teljesítményt.

- Magas munkamotiváció és teljesítményigény: karrierorientált hozzáállás, ambiciózus célok követése.
- Elemző és pszichológiailag érzékeny beállítódás: érdeklődést mutatnak az emberi viselkedés mélyebb megértése iránt.

Erősségeik közé tartozik a pozitív munkahelyi légkör kialakítása, a következetes teljesítmény és a magas felelősségtudat. Fejlesztendő területük elsősorban a rugalmas alkalmazkodás: változó körülmények között hajlamosak a struktúrafüggőségre, az önálló célmeghatározás pedig nehézséget okozhat.

A Z generációs katonai vezetők jellemzői

3. táblázat. A Z generációs tisztek ÁSZVEK-skálaértékei (a szerző szerkesztése a TesztMester program skáláinak felhasználásával)

Kategória	Z gen. átlag	Alacsony	Átlagos	Magas
Dominancia	55,69			
Szociális ambíció	55,13			
Szociabilitás	61,12			
Szociális fellépés	52,65			
Önelfogadás	50,22			
Jó közérzet	64,30			
Szorongásmentesség	58,52			
Felelősségtudat	57,78			
Szocializáltság	55,97			
Önkontroll	63,09			
Társas tolerancia	56,81			
Énerő	63,41			
Jóbenyomás-keltés	62,85			
Közösségiesség	66,6			
Teljesítmény konformizmussal	64,28			
Teljesítmény függetlenséggel	47,95			
Intellektuális hatékonyság	56,71			
Pszichológiai érzék	52,82			
Empátia	57,96			
Flexibilitás	39,64			
Érzelmi nyitottság	46,51			
Stabilitás – emocionalitás	61,88			
Extraverzió –introverzió	55,35			
Altruizmus – pszichotícizmus	52,87			
Szociális hatékonyság	53,56			
Kellemesség	58,82			
Emocionális kontroll	60,57			
Lelkiismeretesség	58,53			
Intellektus – kreativitás	47,82			
Irányítókészség	53,64			
Frustrációs tolerancia	61,42			
Szociális kompetencia	58,87			

Kategória	Z gen. átlag	Alacsony	Átlagos	Magas
Szabálytudat	56,45			
Teljesítményigény	56,30			
Megújulóképesség	46,34			
Intellektív intelligencia	53,64			
Szociális intelligencia	58,27			
Érzelmi intelligencia	56,7			
Általános személyiségkapacitás és -színvonal	56,16			

A Z generáció a Magyar Honvédségben túlnyomórészt honvédtisztjelöltként vagy pályakezdő tisztként van jelen. A vizsgálat eredményei alapján jellemzőik a következők:

- Mérsékelt, helyzetfüggő irányító-készség: magabiztos fellépésük változó intenzitású, a döntéshozatalban kontextusfüggőek.
- Erős társas orientáció: könnyen teremtik meg a közvetlen kapcsolatokat és magas a közösség iránti elköteleződésük.
- Kötelességtudat, de ingadozó motiváció: általánosságban komolyan veszik feladataikat, de teljesítményük változhat a környezeti tényezőktől függően.
- Átlag feletti szociális és érzelmi intelligencia: empátiás készségeik fejlettek, ugyanakkor érzelmi megnyilvánulásuk visszafogottabbak.

- Gyakorlatorientált szemlélet: kevésbé mutatnak érdeklődést az elméleti jellegű tudás iránt.

Fejlesztendő területeik közé tartozik a rugalmasság, az érzelmi nyitottság és az intellektuális elköteleződés. A vezetői pályára való alkalmasságuk jó kiindulási alapot jelent, de célzott fejlesztési programokra van szükség a potenciál teljes kiaknázásához.

Az eredmények alapján:

- az X generáció a stabilitás, megbízhatóság és szervezettség képviselője;
- az Y generáció dinamizmust, kapcsolatépítő készséget és erős karrierorientációt hoz a szervezetbe;
- a Z generáció nyitottsága és energikussága új impulzusokat jelenthet, ugyanakkor vezetői készségei még formálódnak.

KÖVETKEZTETÉSEK

A statisztikai adatelemzés feltárta az X, Y és Z generációkhoz tartozó katonai vezetők személyiségprofilját és vezetői kompetenciáit. A vizsgálat rávilágított arra, hogy az egyes generációs csoportokban mely jellemzők mutatkoznak kiemelkedően, melyek átlagos mértékben, illetve

alacsonyabb szinten. Az ÁSZVEK-teszt alapján kirajzolódó személyiségprofilok nagyban összhangban állnak a generációs pszichológiai szakirodalomban leírt jellemzőkkel.

Az X generáció tagjai magabiztos, fegyelmezett, világos célok mentén,

magas szinten teljesítő vezetők. A szakirodalomban gyakran említett, X generációra jellemző szorongás ugyanakkor a vizsgált mintában nem volt kimutatható: e korcsoport katonai vezetői érzelmileg kiegyensúlyozottak, stressztűrésük magas, és teljesítményhelyzetekben nem mutatnak kudarc-kerülő vagy elutasítástól való félelmet. Az Y generációs tisztek erőssége a társas kapcsolatok és a motivált teljesítmény, míg a Z generációs állomány esetében a rugalmasság és az érzelmi nyitottság fejlesztése kiemelt feladat. A vizsgálat azt mutatta, hogy a Z generáció tagjai szelektíven viszonyulnak a szabályokhoz: bizonyos normákat és előírásokat elfogadnak, míg másokat hajlamosak megkérdőjelezni. A társas normáknak és mások véleményének változó jelentőséget tulajdonítanak. Bár ez a minta katonai környezetben szokatlannak tűnhet, összhangban áll Katz, Ogilvie, Shaw és Woodhead¹⁸ kutatási eredmé-

nyeivel, amelyek szerint e generáció tagjai nagyobb valószínűséggel kérdőjelezik meg a tekintélyt és a szabályrendszereket, valamint új helyzetekben nem mindig rendelkeznek egyértelmű önértékeléssel vagy iránymutatással.

Különösen figyelemreméltó a rugalmasság (flexibilitás) és a megújulóképeség generációs eltérése: az X generáció magasabb értékei arra utalnak, hogy a középvezetői szinten jelen lévő Y és Z generációs tisztek kevésbé alkalmazkodnak a változó környezethez. Ez ellentmond a nemzetközi szakirodalom által várt mintázatnak, és részben magyarázható a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozícióval és a feladatkörök természetével. Összességében az eredmények arra utalnak, hogy a fiatalabb korosztályok körében – a szakirodalmi előfeltevésekkel ellentétben – a vállalkozószellem és a rugalmas alkalmazkodás szintje alacsonyabb, mint az idősebb generációknál.

JAVASLATOK

- Generációspecifikus vezetőképzési programok kidolgozása az erősségek további erősítésére és a gyengeségek kompenzálására.
- Mentorprogram kialakítása az X generációs tapasztalat és a fiatalabb generációk technológiai kompetenciáinak kölcsönös átadására.
- Rugalmasság és autonómia fejlesztése, különösen az Y és Z generáció körében.
- Többgenerációs csapatok támogatása a szervezeti sokszínűség erősítésére.
- A vezetőfejlesztési programokban a generációs sajátosságok figyelembevétele (pl. a Z generációnál az érzelmi intelligencia és alkalmazkodóképesség hangsúlyozása).
- Személyre szabott szervezeti kommunikáció a generációs profilok ismeretében.

¹⁸ KATZ, Roberta és mások: *Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age*. University of Chicago Press, Chicago, 2022.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BEVEZETÉS AZ R-BE: *Oktatási segédlet – VÁZ-LAT 0.2.* Psycho.unideb.hu. https://psycho.unideb.hu/munkatarsak/abari_kalman/szamitastechnika_II/bevezetes_az_R_be_2008_04.pdf. (A letöltés időpontja: 2025. október 11.)
- BOKOR Attila, RADÁCSI László: *Aranykalitkában: Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon: jókor voltak jó helyen?* Alinea Kiadó, Budapest, 2006.
- CENTURA Kft: <https://centura.hu/portfolio/aszvek>
- DE WITTE, Melissa: *What to know about Gen Z.* Stanford Report, January 3rd, 2022. <https://news.stanford.edu/stories/2022/01/know-gen-z>. (A letöltés időpontja: 2025. november 11.)
- GRÓSZ Hanna Terézia, JUHÁSZ Ákos: *A tökéletességre való törekvés mint személyiségvonás megjelenése, különös tekintettel az élsportolókra és a katonai állomány tagjaira vonatkozóan.* In: *Honvédorvos* 2021/1–2., 29–39. o. <https://doi.org/10.29068/HO.2021.1-2.29-39>. (A letöltés időpontja: 2025. október 21.)
- FRY, Richard: *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force.* Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force>. (A letöltés időpontja: 2025. szeptember 11.)
- HORNYÁK Beatrix: *Mentális állóképesség összefüggése az egészségmagatartással.* In: *Honvédorvos* 2012/3–4., 129–142. o. https://epa.oszk.hu/04900/04906/00176/pdf/EPA04906_honvedorvos_2012_3-4_129-142.pdf. (A letöltés időpontja: 2025. október 2.)
- KATZ, Roberta és mások: *Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age.* University of Chicago Press, Chicago, 2022.
- NG, E. S. és mások: *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation.* In: *Journal of Business and Psychology* 2010/2., 281–292. o. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>. (A letöltés időpontja: 2025. április 23.)
- PARKER, Kim; IGIELNIK, Ruth: *On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far.* Pewresearch.org. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far>. (A letöltés időpontja: 2025. október 8.)
- PRENSKY, M.: *Digital natives, digital immigrants.* In: *On the Horizon, On the Horizon*, 2001/5., 1–6. o. https://is.muni.cz/el/fss/jaro2013/ZUR589f/um/Prensky__2001_.pdf. (A letöltés időpontja: 2025. április 27.)
- SEEMILLER, C.; GRACE, M.: *Generation Z goes to college.* Jossey-Bass, 2016.
- SMOLA, K. és mások: *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.* In: *Journal of Organizational Behavior* 2002/4., 363–382. o. <https://doi.org/10.1002/job.147>. (A letöltés időpontja: 2025. május 6.)
- TARI Anna: *Z generáció.* Tericum Kiadó, Budapest, 2011.
- TWENGE, J. M. és mások: *Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness.* In: *Journal of Social and Personal Relationships* 2019/6., 1892–1913. o. <https://doi.org/10.1177/0265407519836170>. (A letöltés időpontja: 2025. május 2.)
- WILLIAMS, K. C. és mások: *Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes.* In: *Journal of Applied Business and Economics* 2010/2., 21–36. o. https://www.researchgate.net/publication/264877591_Multi-Generational_Marketing_Descriptions_Characteristics_Lifestyles_and_Attitudes. (A letöltés időpontja: 2025. április 27.)
- WONG, M.: *Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?* In: *Journal of Managerial Psychology* 2008/8., 878–890. o. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940810904376>. (A letöltés időpontja: 2025. április 17.)

INTERGENERATIONAL DIFFERENCES IN THE HUNGARIAN DEFENCE FORCES: CHARACTERISTICS OF GENERATION X, Y AND Z AS MILITARY LEADERS

AUTHORS Capt. Eszter Tóth PhD, HDF Medical Centre
Erzsébet Szalai

KEYWORDS generational differences, military leadership, Generation X, Y, Z

ABSTRACT *The aim of the study is to present the personality profile and leadership skills of military leaders of Generation X, Y and Z in the context of the Hungarian Defence Forces. The stability, effectiveness, and adaptability of military organisations greatly depends on the personality traits and generational characteristics of their leaders. Research on generational differences becomes particularly important today, when more and more generations are present simultaneously within the armed forces. This study presents and compares the personality profiles of military leaders of generations X, Y and Z based on empirical research, focusing on aspects relevant to leadership: assertiveness, stress tolerance, task awareness and management of interpersonal relationships. The results can help leadership selection, fine-tuning the strategies of force personnel and leadership development, with a special focus on the challenges of inter-generational cooperation.*