MIÉRT ILLESZKEDIK BE A MUNKAHELYEKRE OLYAN NEHEZEN A Z GENERÁCIÓ?

A KÖZÖSSÉGI MÉDIA REJTETT HATÁSAI

Krúdy Tamás

MIÉRT ILLESZKEDIK BE A MUNKAHELYEKRE OLYAN NEHEZEN A Z GENERÁCIÓ?

A KÖZÖSSÉGI MÉDIA REJTETT HATÁSAI

Krúdy Tamás

ABSZTRAKT

A Z generáció (az 1995 és 2010 között születettek) belépése a munkaerőpiacra komoly fejtörést okoz az intézményeknek, vállalatoknak, főleg az integráció, vagy más néven az onboarding folyamat során. Ez a tanulmány azt vizsgálja, melyek az integráció általános buktatói, majd részletesen bemutatja, hogy a Z generáció sajátosságai miként súlyosbítják ezeket a kihívásokat. Külön fejezet foglalkozik a közösségi média pszichológiai hatásaival, kitérve az identitás alakulására, a folyamatos visszajelzés iránti igényre, a figyelem működésére és a mentális egészségre. Szintén külön fejezet foglalkozik a magyar Z generáció helyzetével. A konklúzió szerint a Z generáció beilleszkedési nehézségeinek egyik legfőbb oka éppen a közösségi média logikája, és az ehhez szokott működésmód. Tanulmányunk célja, hogy elméleti alapot adjon a jövőbeli kutatásoknak, és utat mutasson egy modernebb, generációérzékeny szervezeti beillesztés kialakításához.

BEVEZETÉS

Minden közösség életében komoly változást jelent egy új tag érkezése. A nagycsaládosok pontosan tudják, hogy a negyedik, ötödik, hatodik, stb. gyerek születése, ha más és más módokon is, de nem kevésbé alakítja át a családi dinamikát, mint az első. És kár lenne tagadni, hogy az új családtag érkezése nem csak öröm-, de stresszforrás is a közösségnek. Nincs ez másképp egy munkahelyen sem, mely párhuzam már csak azért is megállja a helyét, mert sok munkahelyi közösség előszeretettel hivatkozik úgy magára, mint egy nagy család. Természetesen tisztában vagyunk vele, hogy a családi és a munkahelyi közösségek sok tekintetben eltérnek egymástól – hogy mást ne mondjunk, például kiinduló okuk és végső céljuk tekintetében – azonban sok hasonlóság is felfedezhető. Például ez is, az is emberekből áll, strukturált, hierarchizált, vannak normái, van kultúrája. A családban is léteznek íratlan szabályok (ki hol ül a családi asztalnál, mi a „falkasorrend" a tévé távirányítójánál, stb.), ahogy a munkahelyen is (ki szólal meg először egy megbeszélésen, hogyan használjuk a közös kávéfőzőt, stb.). Ez pedig mind olyan dolog, amit az újonnan érkezőnek meg kell ismernie, és bele kell tanulnia. Természetesen ez a tanulás sosem egyirányú, az újonnan érkező nemcsak maga alakul, hanem alakít is a rendszeren, ami vele együtt változik. A kölcsönös egymáshoz igazodás folyamata pedig ütközésekkel, konfliktusokkal jár.

1. A SZERVEZETI BEILLESZTÉS ÁLTALÁNOS NEHÉZSÉGEI

Hogy az újonnan érkező kolléga integrálása feszültség és stresszforrás lehet a csapat számára, azzal már a múlt század '60-as éveiben behatóbban foglalkozott például Bruce Tuckman[1], akinek csoportfejlődési modellje négy szakaszra osztja a csoportdinamikát: *forming* (megalakulás), *storming* (konfliktus), *norming* (normák kialakulása), és *performing* (teljesítmény). *Forming* (megalakulás) a kezdeti szakasz, amikor a csoport tagjai először találkoznak. Jellemző a bizonytalanság, az udvariasság, és a tagok igyekeznek megismerni egymást és a feladatot. A csoport erősen függ a vezetőtől, aki irányt mutat, és meghatározza a célokat. A szerepek és felelősségi körök még nem tisztázottak. A tagok igyekeznek elfogadható viselkedési mintákat találni, és elkerülni a konfliktusokat.

Storming (konfliktus): Ebben a szakaszban felszínre kerülnek a véleménykülönbségek és a konfliktusok. A tagok elkezdik feszegetni a határokat, megkérdőjelezhetik a vezető szerepét, a célokat vagy a munkamódszereket. Feszültség, versengés és konfrontáció jellemezheti ezt az időszakot, ahogy az egyéni személyiségek és munkastílusok ütköznek. Bár nehéz lehet, ez a fázis elengedhetetlen a csoport fejlődéséhez, mert lehetőséget ad a problémák tisztázására.

Norming (normák kialakulása): A konfliktusok fellépése után a csoport elkezdi megoldani azokat, és kialakulnak a közös normák, szabályok és értékek. Nő a kohézió, a bizalom és az együttműködési hajlandóság a tagok között. A szerepek letisztulnak, és a csoport tagjai elfogadják egymást, és a kialakult működési rendet. Fokozódik az összetartozás érzése és a nyílt kommunikáció. A csoport elkezd egységként működni.

Performing (teljesítmény): Ez a legproduktívabb szakasz, amikor a csoport hatékonyan és eredményesen dolgozik a közös célok elérésén. A csoport struktúrája és folyamatai már jól működnek, a tagok ismerik és elfogadják egymás

[1] Tuckman, B. W., *Developmental sequence in small groups, in Psychological Bulletin* 63 (1965/6), 384–399.

erősségeit és gyengeségeit. Magas szintű az együttműködés, a problémamegoldó képesség és az önállóság. A hangsúly a feladatok elvégzésén van, és a csoport képes rugalmasan alkalmazkodni a kihívásokhoz.

A modell szerint egy új tag csatlakozása megváltoztathatja a csapat aktuális állapotát, és előidézhet konfliktusokat, különösen akkor, ha a csapat már a „*norming*" vagy „*performing*" szakaszban volt. Az új munkatárs érkezése a „*storming*" szakaszba taszíthatja vissza a már bejáratott csoportokat is, új konfliktusokat generálva.

Ezt támasztja alá a *szociális identitás elmélet*[2] is, amely szerint az új tagokat a csoport sokáig „kívülállóként" kezeli, ami növeli a feszültséget a „mi" és az „ő" között. Ezzel párhuzamosan a *bizonytalanságcsökkentés elmélete*[3] megállapítja, hogy az újonnan érkezők kezdeti, tapogatózó információgyűjtése megzavarhatja a már kialakult kommunikációs szokásokat.

A beilleszkedési folyamat során az egyik leggyakoribb stresszforrása a szerepbizonytalanság. Bauer és Erdogan kutatása[4] arra a megállapításra jutott, ha egy új munkatárs nem kap egyértelmű feladatkört és elvárásokat, 32%-kal nagyobb eséllyel keveredik konfliktusba a többiekkel az első 90 napban.

Szintén komoly gond a kulturális illeszkedés hiánya. Ha az újonc értékrendje vagy munkastílusa ütközik a szervezet normáival, az „kulturális ellenálláshoz" vezethet[5].

Az új kollégák a hatalmi viszonyokat is átrendezhetik, ami a régiekben státuszféltést kelthet. Jeffrey Pfeffer klasszikus hatalomelmélete[6] szerint az újak megjelenése felerősíti a versenyt az erőforrásokért (pl. előléptetés, jobb projektek). Ez akár védekező, kirekesztő magatartáshoz is vezethet[7].

Végül kritikus pont a kommunikáció. A tisztázatlan elvárások – például, hogy mikor és hogyan adjunk visszajelzést – félreértésekhez és frusztrációhoz vezetnek. Egy vizsgálat szerint azokban a csapatokban, ahová új tag érkezett, 62%-kal több volt a kommunikációs félreértés, különösen, ha az újonc más stílushoz szokott[8] (pl. azonnali chat vs. heti e-mailes riportolás).

Ez a fejezet az szervezeti beillesztés általános, generációfüggetlen kihívásait vázolta fel. A következő rész arra fókuszál, hogyan bonyolítja a helyzetet a Z generáció színre lépése.

---

[2] Tajfel, H.–Turner, J. C., *An integrative theory of intergroup conflict, in The social psychology of intergroup relations*, (szerk. Austin, W. G.–Worchel, S.), Brooks/Cole, Monterey CA, 1979, 33–47.

[3] Berger, C. R.–Calabrese, R. J., Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication, in *Human Communication Research* 1 (1975/2), 99–112.

[4] Bauer, T. N.–Erdogan, B., *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees,* in *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, (szerk. Zedeck, S.), American Psychological Association, 2011, 51–64.

[5] Schein, E. H., *Organizational culture and leadership* (4th ed.), Jossey-Bass, San Francisco CA, 2010., 93-114

[6] Pfeffer, J., *Power in organizations*, Pitman, Marshfield, MA 1981.

[7] Chattopadhyay, P.–George, E.–Shulman, A. D., *The asymmetrical influence of sex dissimilarity in distributive vs. colocated work groups,* in *Organization Science* 15 (2004/6), 766–778.

[8] Lee, M. R.–Yen, D. C.–Peng, K. C.–Hsiao, C. H., *Understanding communication problems in cross-generational virtual teams,* in *Information & Management* 56 (2019/3), 398–408.

2. DIGITÁLIS BENNSZÜLÖTTEK: A Z GENERÁCIÓ KÜLÖN „TÖRZS"

Míg a beillesztési folyamat mindig is járt kulturális, strukturális és pszichológiai nehézségekkel, a Z generáció (nagyjából az 1995 és 2010 között születettek) munkaerőpiacra való belépése egy teljesen új réteggel teszi még komplexebbé a helyzetet. A közösségi média első „bennszülött" generációjának a tagjai olyan viselkedési mintázatokat, elvárásokat és attitűdöket hoznak magukkal, amelyek gyakran szembe mennek a hagyományos szervezeti beillseztési gyakorlatokkal.

A Z generáció digitális szocializációja alapjaiban különbözik az előző nemzedékekétől. Míg az Y generáció (1980-1995) már az internettel együtt, de még a közösségi média nélkül töltötte el a kamaszéveit, addig a Z generáció számára az internet mellet már a közösségi média is alapértelmezett környezetté vált. Feltételezésünk szerint ez jelentősen formálja munkahelyi elvárásaikat is, különösen a belépési szakaszban.

Technológiai elvárások: A hagyományos integrációs programok több mint 70%-a nem felel meg a Z generáció igényeinek, mint amilyen a játékosított (gamifikált) képzés, a mobilon is elérhető tartalom vagy a mesterséges intelligencia által támogatott feladatkiosztás[9]. Azok a cégek, amelyek modern digitális eszközöket vetnek be, akár 40%-kal magasabb megtartási arányt érhetnek el náluk.

Türelem és visszajelzés: A Z generáció tagjai kevésbé türelmesek a lassú, hierarchikus rendszerekkel szemben. Valós idejű visszajelzést várnak, és rosszul viselik, ha a szerepük és a feladataik csak lassan, bizonytalanul körvonalazódnak[10].

Azonnaliság és egyértelműség: Számukra kulcsfontosságú, hogy azonnal és világosan megmondják nekik, mit várnak el tőlük[11]. Ahol ez hiányzik, ott már az első hónapokban megnő a fluktuáció[12].

A virtuális integráció csapdái: Bár a távmunka elterjedt, a Z generáció online beillesztése különösen nehézkes. A Z generációs munkavállalók 63%-a szerint az online beillesztés kevésbé hatékony, mint a személyes – ez jóval magasabb arány, mint a korábbi generációknál[13]. Ennek oka nem a technikai tudás hiánya, hanem az, hogy a virtuális térben nehezebben épülnek ki a valódi emberi kapcsolatok és a közösségi érzés.

Koncentráció-problémák és mikrotanulás: Kutatások sora igazolja, hogy a Z generáció figyelme rövidebb ideig köthető le a folyamatos digitális ingerek miatt[14]. A hagyományos *onboarding* – hosszú kézikönyvekkel és órákig tartó

---

[9] Guillot-Soulez, C.–Soulez, S., *Onboarding Gen Z: The role of gamification and digital tools*, in *Journal of Organizational Change Management* 34 (2021/6), 1092–1108.

[10] Twenge, J. M.–Campbell, S. M., *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, in *Journal of Managerial Psychology* 33 (2018/2), 122–140.

[11] Calk, R.–Patrick, A., *Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors*, in *Journal of Business Inquiry* 16 (2017/2), 131–139.

[12] Agovino, T., *How Generation Z is Shaping New Workplace Norms*, SHRM, 2022., *https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/stressed-indebted-idealistic-generation-z-pushes-workforce* (a kutatás ideje: 2025. július 15.)

[13] Rudolph, C. W.–Rauvola, R. S.–Zacher, H., *Generationalism: Problems and implications in organizational science,* in *Work, Aging and Retirement* 7 (2021/4), 322–335.

[14] Gibson, J. W.–Greenwood, R. A.–Murphy, E. F., *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*, in *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28 (2021/3), 257–274.

tréningekkel – egyszerűen nem működik náluk. Sokkal hatékonyabb a mikrotanulás (*microlearning*): rövid, könnyen emészthető, interaktív tartalmak formájában.

Személyre szabottság: A Z generáció elvárja, hogy a beillesztés személyre szabott legyen, és tükrözze az egyéni céljaikat. A LinkedIn 2023-as „*Workplace Learning Report*" (Munkahelyi Tanulási Jelentés) szerint a Z generációs munkavállalók 58%-a egy éven belül felmond, ha a beillesztés során nem kap személyes figyelmet, mentort és karrierfókuszú támogatást[15]. A sikeres programok ma már egyéni mentorálást, célorientált karriertervezést és értékalapú modulokat is tartalmaznak (pl. a fenntarthatóságról).

Mentális egészség és értékek: Ennek a generációnak kiemelten fontosak az érzelmi és pszichológiai szempontok. A Deloitte 2022-es „*Gen Z and Millennial Survey*" (Y és Z Generáció Felmérés) felmérése szerint 60%-uk úgy érzi, a cégek figyelmen kívül hagyják a mentális egészségüket az integráció során[16] (az Y generációnál ez az arány 45%). Emellett elkötelezettek a társadalmi igazságosság iránt, és ha egy cég ezeket az értékeket nem képviseli, az csökkenti a bevonódásukat.

A személyes fejlődés igénye: A fizetés mellett a „szakmai fejlődés és tanulás" a második legfontosabb szempont, amikor a Z generáció munkahelyet választ.[17] Tudatosan keresik azokat a pozíciókat, ahol gyarapíthatják tudásukat, új készségeket sajátíthatnak el, és világos karrierutat látnak maguk előtt. Több nemzetközi felmérés, köztük a Deloitte 2024-es jelentése[18] és a LinkedIn Munkahelyi Tanulási Jelentése"[19] is megerősíti, hogy a Z generáció tagjai a leginkább motiváltak a tanulásra a munkahelyen. A Deloitte szerint a Z generáció 59%-a elhagyná a munkahelyét, ha nem kapna elegendő fejlődési lehetőséget. Számukra ez nem egy „jó ha van" juttatás, hanem alapvető elvárás. A tanulást a karrierépítés és a hosszú távú siker zálogának tekintik és ha nem látják ennek a lehetőségét, akkor hamar a távozás mellett dönthetnek.

A következő fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a közösségi média hogyan járul hozzá ezeknek a pszichológiai és viselkedésbeli jellemzőknek a kialakulásához.

3. A Z GENERÁCIÓ JELLEMZŐI A KÖZÖSSÉGI MÉDIA TÜKRÉBEN

A közösségi média generációformáló hatását az utóbbi években egyre több tanulmány vizsgálja. A Z generáció tagjai az elsők, akik a formatív, kamasz éveiket teljes egészében a közösségi media jelenlétében töltötték. Jonathan Haidt amerikai pszicháter szerint a tinédzserkori agy fejlődését jelentősen befolyásolja a digitális technológia, különösen az okostelefonok és a közösségi média használata. Serdülő korban az agy teljes "áthuzalozáson" megy keresztül, ami

---

[15] Linkedin, *2023 Workplace Learning Report: Building the agile future*, LinkedIn, 2023., *https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/workplace-learning-report-2023* (a kutatás ideje: 2025. július 15.)

[16] Deloitte, *The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2022*, Deloitte, 2022., *https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html* (a kutatás ideje: 2025. július 15.)

[17] Civil Impact, *Z-generációs munkavállalók attitűd vizsgálata*, Civil Impact, Budapest, 2024, 1–21., *https://civilimpact.hu/wp-content/uploads/2024/02/Osszefoglalo_-teljes_Z-generacios-munkavallalok-attitud-vizsgalata.pdf* (a kutatás ideje: 2025. július 15.)

[18] Deloitte, *The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2024*, Deloitte, 2024., *https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html* (a kutatás ideje: 2025. július 15.)

[19] Linkedin, *2023 Workplace Learning Report: Building the agile future*

azt jelenti, hogy a serdülők agya különösen érzékeny az ismétlődő tevékenységekre, mivel az idegsejtek közötti kapcsolatok megerősödnek az ismételt aktiváció révén (*Neurons that fire together, wire together*)[20].

Széttöredezett figyelem: Számos kutatás igazolja, hogy a Z generáció figyelmi ciklusai rövidebbek. A folyamatos digitális ingeráradat arra tanítja az agyukat, hogy az azonnali jutalmakat részesítse előnyben a kitartó, mély fókusszal szemben[21].

Szerkesztett identitás: A Z generáció énje részben a közösségi médiában, a nyilvános visszajelzések (lájkok, kommentek) keresztüzében formálódik. Ez gyakran egy kettős identitás kialakulásához vezet: egy „valódi" *offline*, és egy gondosan megszerkesztett, „performatív" *online* én[22]. Ennek a megszerkesztett énképnek az elemei pedig óhatatlanul beszivárognak az *offline* viselkedésbe is[23].

Mentális egészség: A közösségi média intenzív használata összefügg a szorongás, a magány és a depresszió növekedésével[24]. Emiatt a Z generáció tagjai gyakran érzékenyebben reagálnak a munkahelyi stresszre, különösen a beilleszkedés bizonytalan időszakában.

Azonnali visszajelzés iránti igény: A közösségi média azonnali reakciói (lájkok, kommentek) függőséget alakítanak ki. Ez a generáció rendkívül érzékeny a pozitív és negatív visszajelzésekre, és gyakran fekete-fehérben gondolkodik: valami vagy tetszik, vagy nem[25].

Csökkenő kognitív rugalmasság: Az algoritmusok által szűrt és személyre szabott tartalomfogyasztás azt eredményezi, hogy a Z generáció kevésbé tolerálja a kétértelműséget és a komplexitást. Az algoritmikus szűrés csökkentheti a nyitottságot az új, a saját világképükkel ellentétes információk iránt[26].

FOMO, azaz félelem a kimaradástól: A kutatások alapvető konszenzusa, hogy a közösségi média platformok ideális táptalajt biztosítanak a FOMO (Fear Of Missing Out kialakulásához. Andrew K. Przybylski és munkatársai már egy 2013-as, nagy hatású tanulmányukban definiálták a FOMO-t, mint „átható félelmet attól, hogy mások tartalmas élményeket szereznek nélkülünk"[27]. A kutatások azóta következetesen kimutatják, hogy minél több időt tölt valaki ezeken a platformokon, annál valószínűbb, hogy megtapasztalja ezt a szorongást. A folyamatosan látott, gondosan megszerkesztett „tökéletes" életek, nyaralások, bulik és sikerek azt az érzést kelthetik a felhasználóban, hogy az ő élete unalmas vagy hiányos, ami fokozza a kimaradástól való félelmet. A FOMO szignifikánsan korrelál a szorongás, a depresszió tüneteinek növekedésével, az alacsonyabb önértékeléssel és az élettel való elégedetlenséggel. A folyama-

---

[20] A pubertás idején az agyban ugyancsak fokozódik a mielinizáció, ami összességében azt jelenti, hogy az ebben az időszakban szerzett tapasztalatok tartós hatással vannak az agy szerkezetére és működésére. A közösségi média és az okostelefonok használata során a serdülők agya folyamatosan jutalmazó ingereket kap, például lájkok és értesítések formájában, amelyek dopaminfelszabadulást váltanak ki. A jutalmazási rendszer ilyen túlzott aktivációja pedig hozzájárulhat a figyelem szétszórtságához és a függőség kialakulásához. Vö. HAIDT, J., *The anxious generation: How the great rewiring of childhood is causing an epidemic of mental illness*, Penguin Press, New York 2024.

[21] Radesky, J. S.–Schumacher, J.–Zuckerman, B., *Mobile and interactive media use by young children: The good, the bad, and the unknown*, in *Pediatrics* 135 (2020/1), 1–3.

[22] Boyd, D., *It's complicated: The social lives of networked teens*, Yale University Press, New Haven CO, 2014.

[23] Turkle, S., *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*, Basic Books, New York, 2011.

[24] Twenge, J. M.–Joiner, T. E.–Rogers, M. L.–Martin, G. N., *Increases in depressive symptoms, suicide-related outcomes, and suicide rates among U.S. adolescents after 2010 and links to increased new media screen time*, in *Journal of Abnormal Psychology* 128 (2019/2), 119–133.

[25] Chattopadhyay, P., *The asymmetrical influence of sex dissimilarity in distributive vs. colocated work groups,* 766–778.

[26] Carr, N., *The shallows: What the Internet is doing to our brains*, W. W. Norton & Company, New York 2010

[27] Przybylski, A. K.–Murayama, K.–Dehaan, C. R.–Gladwell, V., *Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out* in *Computers in Human Behavior* 29 (2013/4), 1841–1848.

tos társas összehasonlítás, amely a közösségi média velejárója, aláássa az önbizalmat és negatív hangulati állapothoz vezethet. A FOMO által keltett szorongás arra készteti az egyént, hogy még gyakrabban ellenőrizze a közösségi oldalakat, nehogy lemaradjon valamiről. Ez a kényszeres viselkedés pedig tovább erősíti a függőséget és a szorongást, mivel a felhasználó újabb és újabb olyan tartalmakba ütközik, amelyek a kimaradás érzését táplálják. A FOMO tehát egyszerre oka és következménye a problémás közösségi média használatnak.[28]

Miután megismertük ezeket a közösségi média által formált pszichológiai vonásokat, a következő fejezetben megnézzük, hogyan jelennek meg mindezek a munkahelyi beilleszkedés során.

4. ÖSSZEFÜGGÉSEK: A KÖZÖSSÉGI MÉDIA ÉS AZ INTEGRÁCIÓ KIHÍVÁSAI

Ebben a szakaszban összekötjük a pontokat és felvázoljuk, hogy miként vezetnek a közösségi média hatásai a Z generáció munkahelyi beilleszkedési nehézségeihez. Többféleképpen is.

A sebesség és a türelem ütközése: A Z generáció egy olyan digitális kultúrában szocializálódott, ahol az információ és a megerősítés egy kattintásnyira van. Ez az élmény alapjaiban határozza meg az elvárásaikat a munkahelyen is. Amikor egy lassú, hierarchikus, késleltetett visszajelzésekre épülő szervezeti beillesztés folyamattal találkoznak, kognitív disszonanciát élnek át. Ahogy a téma egyik legismertebb szakértője, Jean Twenge rámutatott, ez a generáció nehezen viseli a lassú intézményi működést[29]. A lassúságot nem a dolgok természetes rendjének, hanem a vállalat érdektelenségének, közömbösségének élik meg, ami elidegeníti őket, és korai lemorzsolódáshoz vezet.

Az „Instagram-kompatibilis" én és a valóság

A közösségi média a gondosan felépített, „posztolható" identitás terepe, nem a spontán őszinteségé. Ez komoly feszültséget szül a beilleszkedési folyamat során, ahol éppen a nyitottság, a kölcsönös alkalmazkodás és a bizalom lenne a kulcs[30]. A Z generációs munkavállalók gyakran egy túlságosan „csiszolt" képet mutatnak magukról, ami megnehezíti, hogy a vezetők és a kollégák felismerjék a valós készségeiket és a fejlesztendő területeiket.

Ráadásul az algoritmusok által vezérelt véleménybuborékok csökkentik a nyitottságot az eltérő nézőpontok iránt. A munkahelyi integráció során ez úgy csapódhat le, hogy ellenállást mutatnak a szervezeti kultúra olyan elemeivel szemben, amelyek alkalmazkodást igényelnének. Ami a vezetői visszajelzéssel szembeni finom ellenállásként indul, az teljes elutasítássá és végül kilépéssé fajulhat.

Tanulási stílusok konfliktusa: A Z generáció széttöredezett figyelme miatt a rövid, interaktív tananyagok, vagyis a mikrotanulás sokkal hatékonyabb náluk[31]. Ezzel szemben sok cég még mindig hosszú előadásokkal, PDF-ekkel és statikus szabályzatokkal próbálja átadni a tudást. Az online beillesztés pedig gyakran csak a régi, idejétmúlt mód-

---

[28] Tandon, A.–Dhir, A.–Almugren, I.–Alnuwaiser, M. A.–Mäntymäki, M., *Fear of missing out: A brief overview of origin, theoretical underpinnings and relationship with mental health*, in *World Journal of Clinical Cases* 9 (2021/19), 4981–4989.

[29] Twenge, *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, 122–140.

[30] Schein, *Organizational culture and leadership* (4th ed.), 93-114.

[31] Gibson, *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*, 257–274.

szerek digitális másolata, nem pedig valódi újragondolása[32]. Gamifikáció és interaktív formátumok hiányában a Z generáció gyorsan elveszíti az érdeklődését, ami a beilleszkedés elakadásához vezet.

A szociális összehasonlítás és a szorongás: A közösségi média a szociális összehasonlítás elsődleges terepe. A Z generációt a korábbiaknál sokkal jobban befolyásolja a külső megerősítés iránti igény[33], és ez a munkahelyi önértékelésükre is kiterjed. Ha a szervezeti beillesztés során nincsenek egyértelmű, azonnali teljesítménymutatók, hajlamosak a saját digitális közegeikben (pl. Slack-csoportokban) keresni a megerősítést, ami pletykákhoz, versengéshez és belső feszültségekhez vezethet. Ezt a szorongást tovább fokozzák a LinkedInen vagy TikTokon látott, polírozott „egy napom a munkahelyemen" videók, amelyek irreális elvárásokat támasztanak. Amikor a valóság sokkal hétköznapibb és kevésbé izgalmas, az könnyen önértékelési zavarokhoz vezethet.

Az értékalapú szűrő: A közösségi média rendkívül érzékennyé tette a Z generációt a mentális egészség, a befogadás és a társadalmi igazságosság kérdéseire. A Deloitte már idézett felmérése[34] szerint 60%-uk érzi úgy, hogy a cégek nem foglalkoznak megfelelően a mentális jóllétükkel a szervezeti beillesztés során. Számukra a beilleszkedés nemcsak információátadás, hanem egyfajta „vizsga" is: azt tesztelik, hogy a cég a valóságban is képviseli-e azokat az értékeket, amelyeket a honlapján hirdet. Ha ebben ellentmondást találnak, gyorsan felismerik – és még gyorsabban távoznak.

Munkahelyi vagy szakmai FOMO: Több friss kutatás is különbséget tesz már a mindennapi és a munkahelyi FOMO között. A munkahelyi FOMO-t úgy definiálják, mint „átható félelmet attól, hogy más munkatársakhoz képest lemaradunk értékes karrierlehetőségekről, amíg nem vagyunk jelen vagy elérhetetlenek vagyunk."[35] Ez a félelem irányulhat információs kimaradásra, azaz amikor a friss munkavállaló úgy érzi, hogy fontos projektekről, döntésekről marad le. Továbbá irányulhat kapcsolati kimaradásra: Lényeges szakmai kapcsolatok, *networking* események elmulasztása. A magasabb szintű munkahelyi FOMO pozitívan jósolja meg a személyes fejlődés iránti igényt, vagyis azok a munkavállalók, akik jobban félnek attól, hogy szakmailag lemaradnak, erősebben motiváltak arra, hogy új készségeket sajátítsanak el és képezzék magukat.[36] A FOMO alapja a társas összehasonlítás elmélete. A szakmai életben ez egyrészt az ún. *LinkedIn-effektusban* nyilvánul meg, amikor is a munkavállalók a professzionális közösségi oldalakon (mint a LinkedIn) folyamatosan látják, hogy a kollégáik, ismerőseik milyen új tanfolyamokat végeznek el, milyen certifikációkat szereznek, vagy éppen milyen új, trendi készségeket (pl. MI-használat) tüntetnek fel a profiljukon. Hasonlóképpen működik a *karrierszorongás*, amikor a felhasználók mások pozitív karrier-posztjait látják, az frusztrációt és szorongást kelthet bennük a saját karrierjükkel kapcsolatban.[37] Ez a szorongás pedig cselekvésre, jelen esetben tanulásra ösztönöz.

---

[32] Rudolph, *Generationalism: Problems and implications in organizational science,* 322–335.

[33] Choukas-Bradley, S.–Nesi, J.–Widman, L.–Higgins, M. K., *Camera-ready: Young women's appearance-related social media consciousness and desire for positive feedback predicts online behavior,* in *Psychology of Popular Media* 9 (2020/3), 347–356.

[34] Deloitte, *The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2022*

[35] Kővári, E.–Hargitai, D.–Liska, F., *Aki kimarad, az tényleg lemarad? — Hallgatók mindennapi és munkahelyi fomo-jelenségének és közösségimédia-függőségének összefüggés-vizsgálata három magyar egyetemen*, in *Vezetéstudomány* 54 (2023/6), 17–31.

[36] Reinders, E. H., *The Association between Workplace Fear of Missing Out and Work Engagement and motivation to learn*, Utrecht University (2022).

[37] Nawa, N.–Yamakawa, O.–Tsubota, Y., *Social Comparison on Social Media Increases Career Frustration: A Focus on the Mitigating Effect of Companionship,* in *Frontiers in Psychology* 12 (2021), 720960.

5. A MAGYAR Z GENERÁCIÓ HELYZETKÉPE: DEMOGRÁFIA, OKTATÁS ÉS MUNKÁHOZ VALÓ VISZONY

A Z generáció globális jellemzőinek vizsgálata mellett elengedhetetlen, hogy a magyarországi kontextust is megértsük, hiszen a helyi társadalmi, gazdasági és oktatási sajátosságok jelentősen árnyalják a képet. A Z generációt gyakran a világ első *valóban* globális generációjaként emlegetik, mivel a Föld különböző pontjain élő fiatalok egyszerre találkoznak ugyanazokkal a zenékkel, filmekkel, divatirányzatokkal – sőt, bizonyos szavak és szimbólumok is világszerte elterjednek körükben, ami a Z generáció hazai képviselőinek is meghatározó élménye.[38] Fontos jellemzőjük, hogy létszámuk kisebb, mint a korábbi nemzedékeké, ami új kihívásokat és lehetőségeket teremt számukra a munkaerőpiacon, ahol a sokféle elérhető álláslehetőség magabiztosabbá teszi őket. A Z generáció tagjai sokkal kevésbé fognak foggal-körömmel kitartani egy munkahelyen, ahol nem érzik jól magukat, mint azt a szüleik vagy nagyszüleik generációja tette. Alacsonyabb létszámukból az is következik, hogy a jövőben egyre kevesebb aktív dolgozó fog eltartani egy nyugdíjast. A magyar Z generáció, amely a 2022-es népszámlálás adatai szerint a lakosság mintegy 16%-át teszi ki, közel 1,5 millió főt számlál[39], egy olyan országban nőtt fel, amely a rendszerváltás utáni konszolidáció és a 21. századi globális kihívások kettős nyomása alatt formálódott. A magyar fiatalok jelenléte a munkaerőpiacon kifejezetten erős: az elmúlt tíz év során jelentősen nőtt a 15–29 éves korosztály foglalkoztatottsága.[40] Míg 2012-ben még csak 39 százalékuk dolgozott, 2020-ra – még a pandémia ellenére is – ez az arány 55 százalékra emelkedett. Az aktív fiatalok többsége (56%) biztonságban érzi jelenlegi munkahelyét, és összességében kedvezőnek látják az elhelyezkedési lehetőségeket. A munkanélküliség vagy a munkahelykeresés nehézségeinek generációs problémaként való megélése az elmúlt tíz év során ötödére csökkent. A fiatalokat alapvetően optimizmus jellemzi a munkavállalással kapcsolatban: 64 százalékuk úgy véli, hogy várhatóan olyan munkája lesz, ami közel áll a vágyaihoz, további 3 százalék pedig már most is ideálisnak tartja a foglalkoztatási helyzetét.[41] A tanulás terén ugyanakkor enyhe visszaesés tapasztalható: a legfrissebb adatok szerint a fiatalok inkább dolgoznak, mintsem tanulnak. A 15–29 éves korosztályon belül csökkent azoknak az aránya, akik fő tevékenységként az iskolai tanulmányokra koncentrálnak, és kevesebben terveznek további tanulmányokat is. Ugyanakkor a tudásszint összességében nő: például az idegennyelv-tudás terén jelentős előrelépés történt, hiszen az elmúlt egy-két évtizedben megduplázódott azoknak a fiataloknak az aránya, akik legalább egy idegen nyelvet beszélnek – legalábbis saját bevallásuk szerint. A legutóbbi felmérések szerint a 15–29 évesek közel 80 százaléka beszél legalább egy idegen nyelvet, és közülük minden második nyelvvizsgával is igazolni tudja ezt a tudást.[42] A felsőoktatásba jelentkezők körében eltolódás figyelhető meg a hagyományos, elméleti képzésektől a gyakorlatiasabb, piacképesebb tudást ígérő szakok felé. A legnépszerűbb képzési területek a gazdaságtudományok, a műszaki és informatikai szakok, amelyek gyors és jól fizető elhelyezkedéssel kecsegtetnek.[43] Ezzel párhuzamosan a magyar szakképzési rendszer átalakítása, a duális képzés bevezetése is igyekszik vonzóbbá tenni a szakmatanulást, reagálva a munkaerőpiaci hiányokra. Ennek ellenére a kétkezi munka presztízse továbbra is alacsony a fiatalok körében; a többség irodai, kreatív vagy digitális munkakörben képzeli el a jövőjét, ami jelentős feszültséget okoz a fizikai munkaerőhiánnyal küzdő gazdasági szektorokban.

---

[38] Samu Nagy D., *X, Y, Z generációk* in *Infokörkép Népesség, népmozgalom*, Parlament.hu, 2018 *https://www.parlament.hu/documents/10181/1828247/Infokorkep_Nepesseg_nepmozgalom.pdf/d6f5e35b-c31b-4151-1ab7-d866194eec88?utm* (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

[39] Központi Statisztikai Hivatal, *Népszámlálás 2022. Végleges adatok A népesség főbb jellemzői*, KSH, 2023. *https://nepszamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/vegleges-adatok/kiadvany/assets/nepszamlalas2022-vegleges-adatok.pdf?utm* (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

[40] Székely L., *Aki hazát cserél, szívet cserél? Külföldön vagy itthon látja a jövőjét a mai magyar fiatal?*, Ifjúságkutató Intézet, 2024, *https://ifjusagkutatointezet.hu/szakmai-iras/aki-hazat-cserel-szivet-cserel-kulfoldon-vagy-itthon-latja-a-jovojet-a-mai-magyar-fiatal* (a kutatás ideje: 2025. július 26.)

[41] Uo.

[42] Uo.

[43] Vö. Felvi.hu, *Felsőoktatási felvételi statisztikák 2023*, Oktatási Hivatal, 2023. *https://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok_statisztikak/friss_statisztikak/!FrissStatisztikak/index.php/friss_statisztikak* (a kutatás ideje: 2025. július 23.)

A munkához való attitűdjüket a már említett társadalmi és gazdasági környezet mellett jelentősen formálta a neveltetésük is. A „helikopterszülők" jelensége, vagyis a túlzottan óvó, minden problémát a gyermek helyett megoldó szülői magatartás Magyarországon is megfigyelhető. Tari Annamária pszichoterapeuta szerint ez a fajta nevelés gyakran önállótlan, alacsonyabb kudarctűrő képességű fiatalokat eredményez, akik nehezebben birkóznak meg a munkahelyi autonómia és felelősség kihívásaival[44]. Ehhez társulhat a gyermekkori munkavégzés (akár a ház körüli feladatok) hiánya, ami miatt a Z generáció tagjai gyakran anélkül lépnek be a munka világába, hogy megtapasztalták volna a rendszeres, felelősséggel járó feladatvégzés rutinját. A családok szerkezetének átalakulása, a válások magas aránya szintén hatással van a generációra, amelynek tagjai gyakran bizonytalanabbak a hosszú távú elköteleződésben, legyen szó párkapcsolatról vagy akár egy munkahelyről[45].

A munkahelyválasztás során a magas fizetés mellett a rugalmasság, a munka-magánélet egyensúlya és a támogató vállalati kultúra a legfontosabb számukra. Egy 2023-as, magyarországi felmérés szerint a 18-24 év közötti dolgozók körében a legnagyobb a valószínűsége annak (58%), hogy fölmondanának, ha a munkájuk akadályozná őket az élet élvezetében, míg a legidősebb korosztály (55- 67 év) körében 40% ez az arány. Hasonlóképpen a Z-generáció több mint egyharmada (38%) már hagyott ott munkahelyet azért, mert nem tudta összeegyeztetni a magánéletével, de a legidősebb korosztálynak csak negyedével fordult ez elő[46]. A hagyományos, szigorú hierarchiát elutasítják a Z generáció hazai képviselői is, helyette a partnerségen alapuló, mentoráló vezetői stílust részesítik előnyben. Mint említettük, munkamoráljukat itthon is gyakran éri az a kritika, hogy kevésbé lojálisak, és könnyebben váltanak munkahelyet. Ez azonban nem feltétlenül a hűség hiányából fakad, sokkal inkább abból, hogy ha egy vállalat nem elégíti ki a fejlődési, anyagi vagy rugalmassággal kapcsolatos igényeiket, akkor nem haboznak továbbállni egy jobb lehetőségért. A magyar fiatalokra is jellemző a „csendes felmondás" (*quiet quitting*) jelensége, vagyis amikor a munkavállaló csak a minimálisan elvárt munkát végzi el, szintén megfigyelhető körükben, ami a motiváció hiányának és a kiégésnek a jele[47].

---

[44] Vö. Tari, A., *Generációk online*, Tericum Kiadó, Budapest, 2015.

[45] Lim, S., *The Impact of Divorce on Young Adults' Commitment to Romantic Relationships*, in *Journal of Divorce & Remarriage* 62 (2021/7), 523-540.

[46] Randstad, *Randstad Workmonitor 2023*, Randstad, 2023. *https://www.randstad.hu/s3fs-media/hu/public/2023-03/Randstad_Workmonitor_2023_HU.pdf* (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

[47] Randstad, *Quiet quitting - a probléma, ami nem csak a Z generációt érinti*, Randstad, 2023. *https://www.randstad.hu/workforce-insights/megtartas/quiet-quitting-a-problema-ami-nem-csak-a-z-generaciot-erinti/* (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

5. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunk bemutatta, miért jelent különleges kihívást a Z generáció beilleszkedés a munkahelyre. Láthattuk a szervezeti beillesztés általános buktatóit, majd azokat az új, digitális és értékalapú problémákat, amelyeket ez a generáció hozott magával. Megvizsgáltuk, hogyan formálja át a közösségi média a figyelmüket, identitásukat és visszajelzési igényeiket, végül pedig összekötöttük ezeket a szálakat a konkrét munkahelyi nehézségekkel.

A legfőbb tanulság az, hogy a Z generáció integrációs problémái mély kulturális és pszichológiai különbségekből fakadnak, amelyek a kamaszkori agy és a közösségi média találkozásából erednek. Ez a generáció nem csupán más eszközöket használ, hanem másként érzékel, tanul és kapcsolódik. A vállalatok a beillesztés folyamatai ezt a különbséget ma még gyakran figyelmen kívül hagyják.

Néhány kulcsfontosságú felismerés a gyakorlat számára:

- A kevéssé strukturált, felfedezésen alapuló tanulás frusztráló lehet számukra. Világos, célorientált útmutatásra van szükségük.
- A hagyományos tréninganyagok (hosszú videók, dokumentációk) nem kötik le a figyelmüket. A mikrotanulás és az interaktív modulok hatékonyabbak.
- A „személyes márka" építése miatt rendkívül érzékenyek a visszajelzésekre. A negatív kritikát könnyen személyes támadásnak, a visszajelzés hiányát pedig kudarcnak élhetik meg. Fokozott pozitív megerősítésre és érzelmi támogatásra van szükségük.
- A szervezeti beillesztés során kiemelt figyelmet kell fordítani a pszichológiai biztonságra és az empatikus kommunikációra.
- Ahogy azt láttuk, a Z generációnál párhuzamosan van jelen a magas szorongási szint (amelynek a FOMO is része) és a rendkívül erős igény a folyamatos fejlődésre. Feltételezésünk szerint az két jelenség szorosan összekapcsolódik: a lemaradástól való félelem az egyik legfőbb hajtóerő, ami a folyamatos tanulás és „*upskilling*" (képességek fejlesztése) felé tereli őket.

A jövőbeli kutatásoknak azt kellene vizsgálniuk, hogyan lehet ezeket a felismeréseket a gyakorlatba átültetni, különösen a mikrotanulás, az értékalapú integráció és a mentális jóllétet támogató technológiai megoldások terén.

IRODALOMJEGYZÉK

AGOVINO, T., *How Generation Z is Shaping New Workplace Norms*, SHRM, 2022.

BAUER, T. N.–ERDOGAN, B., *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*, in *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, (szerk. Zedeck, S.), American Psychological Association, 2011, 51–64.

BERGER, C. R.–CALABRESE, R. J., *Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication*, in *Human Communication Research* 1 (1975/2), 99–112.

BOYD, D., *It's complicated: The social lives of networked teens*, Yale University Press, New Haven CO 2014.

CALK, R.–PATRICK, A., *Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors*, in *Journal of Business Inquiry* 16 (2017/2), 131–139.

CARR, N., *The shallows: What the Internet is doing to our brains*, W. W. Norton & Company, New York 2010.

CIVIL IMPACT, *Z-generációs munkavállalók attitűd vizsgálata*, Budapest (2024), 1–21.

CHATTOPADHYAY, P.–GEORGE, E.–SHULMAN, A. D., *The asymmetrical influence of sex dissimilarity in distributive vs. colocated work groups*, in *Organization Science* 15 (2004/6), 766–778.

CHOUKAS-BRADLEY, S.–NESI, J.–WIDMAN, L.–HIGGINS, M. K., *Camera-ready: Young women's appearance-related social media consciousness and desire for positive feedback predicts online behavior*, in *Psychology of Popular Media* 9 (2020/3), 347–356.

DELOITTE, *The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2022*, Deloitte, 2022.

DELOITTE, *The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2024*, Deloitte, 2024.

FELVI.HU, Felsőoktatási felvételi statisztikák 2023, Oktatási Hivatal, 2023. https://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok_statisztikak/friss_statisztikak/!FrissStatisztikak/index.php/friss_statisztikak (a kutatás ideje: 2025. július 23.)

GIBSON, J. W.–GREENWOOD, R. A.–MURPHY, E. F., *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*, in *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28 (2021/3), 257–274.

GUILLOT-SOULEZ, C.–SOULEZ, S., *Onboarding Gen Z: The role of gamification and digital tools*, in *Journal of Organizational Change Management* 34 (2021/6), 1092–1108.

HAIDT, J., *The anxious generation: How the great rewiring of childhood is causing an epidemic of mental illness*, Penguin Press, New York 2024.

KŐVÁRI, E.–HARGITAI, D.–LISKA, F., *Aki kimarad, az tényleg lemarad? — Hallgatók mindennapi és munkahelyi fomo-jelenségének és közösségimédia-függőségének összefüggés-vizsgálata három magyar egyetemen,* in Vezetéstudomány 54 (2023/6), 17–31.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL, *Népszámlálás 2022. Végleges adatok A népesség főbb jellemzői*, KSH, 2023. https://nepszamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/vegleges-adatok/kiadvany/assets/nepszamlalas2022-vegleges-adatok.pdf?utm (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

LEE, M. R.–YEN, D. C.–PENG, K. C.–HSIAO, C. H., *Understanding communication problems in cross-generational virtual teams*, in *Information & Management* 56 (2019/3), 398–408.

LIM, S., *The Impact of Divorce on Young Adults' Commitment to Romantic Relationships,* in *Journal of Divorce & Remarriage* 62 (2021/7), 523-540.

LINKEDIN, *2023 Workplace Learning Report: Building the agile future*, LinkedIn, 2023.

NAWA, N.–YAMAKAWA, O.–TSUBOTA, Y., *Social Comparison on Social Media Increases Career Frustration: A Focus on the Mitigating Effect of Companionship*, in Frontiers in Psychology 12 (2021), 720960.

PFEFFER, J., *Power in organizations*, Pitman Publishing, Marshfield, MA 1981.

PRZYBYLSKI, A. K.–MURAYAMA, K.–DEHAAN, C. R.–GLADWELL, V., *Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out*, in Computers in Human Behavior 29 (2013/4), 1841–1848.

RADESKY, J. S.–SCHUMACHER, J.–ZUCKERMAN, B., *Mobile and interactive media use by young children: The good, the bad, and the unknown*, in *Pediatrics* 135 (2020/1), 1–3.

RANDSTAD, *Randstad Workmonitor 2023*, Randstad, 2023. *https://www.randstad.hu/s3fs-media/hu/public/2023-03/Randstad_Workmonitor_2023_HU.pdf* (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

RANDSTAD, *Quiet quitting - a probléma, ami nem csak a Z generációt érinti*, Randstad, 2023. *https://www.randstad.hu/workforce-insights/megtartas/quiet-quitting-a-problema-ami-nem-csak-a-z-generaciot-erinti/* (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

REINDERS, E. H., *The Association between Workplace Fear of Missing Out and Work Engagement and motivation to learn*, Utrecht University (2022).

RUDOLPH, C. W.–RAUVOLA, R. S.–ZACHER, H., *Generationalism: Problems and implications in organizational science*, in *Work, Aging and Retirement* 7 (2021/4), 322–335.

SAMU NAGY D., *X, Y, Z generációk* in *Infokörkép Népesség, népmozgalom*, Parlament.hu, 2018 https://www.parlament.hu/documents/10181/1828247/Infokorkep_Nepesseg_nepmozgalom.pdf/d6f5e35b-c31b-4151-1ab7-d866194eec88?utm (a kutatás ideje: 2025. július 25.)

SCHEIN, E. H., *Organizational culture and leadership (4th ed.)*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2010., 93-114

SZÉKELY L., *Aki hazát cserél, szívet cserél? Külföldön vagy itthon látja a jövőjét a mai magyar fiatal?,* Ifjúságkutató Intézet, 2024, https://ifjusagkutatointezet.hu/szakmai-iras/aki-hazat-cserel-szivet-cserel-kulfoldon-vagy-itthon-latja-a-jovojet-a-mai-magyar-fiatal (a kutatás ideje: 2025. július 26.)

TAJFEL, H.–TURNER, J. C., *An integrative theory of intergroup conflict*, in *The social psychology of intergroup relations*, (szerk. Austin, W. G.–Worchel, S.), Brooks/Cole, Monterey CA, 1979, 33–47.

TANDON, A.–DHIR, A.–ALMUGREN, I.–ALNUWAISER, M. A.–MÄNTYMÄKI, M., *Fear of missing out: A brief overview of origin, theoretical underpinnings and relationship with mental health*, in World Journal of Clinical Cases 9 (2021/19), 4981–4989.

TARI, A., *Generációk online*, Tericum Kiadó, Budapest, 2015.

TUCKMAN, B. W., *Developmental sequence in small groups*, in *Psychological Bulletin* 63 (1965/6), 384–399.

TURKLE, S., *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*, Basic Books, New York 2011.

TWENGE, J. M.–CAMPBELL, S. M., *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, in *Journal of Managerial Psychology* 33 (2018/2), 122–140.

TWENGE, J. M.–JOINER, T. E.–ROGERS, M. L.–MARTIN, G. N., *Increases in depressive symptoms, suicide-related outcomes, and suicide rates among U.S. adolescents after 2010 and links to increased new media screen time*, in *Journal of Abnormal Psychology* 128 (2019/2), 119–133.

Szerző:
Krúdy Tamás

Kutatási igazgató:
Dr. Nádor Koppány Zsombor

Grafikai tervezés:
Balás Design

Felelős kiadó:
Dr. Máthé Zsuzsa

Szent István Intézet 2025
szentistvanintezet.hu

A tanulmány a Batthyány Lajos Alapítvány támogatásával jelent meg.