

A large, expressive yellow brushstroke graphic that starts from the top left and sweeps diagonally across the page towards the bottom right, creating a sense of movement and energy.

A Magyar Tudományos Akadémia IX. osztályának
Emberi Erőforrások Gazdaságtana Tudományos Bizottságán belül működő
Gazdálkodás Az Emberi Erőforrásokkal Albizottság
és a
Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
közös szervezésű tudományos konferenciája

AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK GAZDÁLKODÁSI ASPEKTUSAI

2025

Az emberi erőforrások gazdálkodási aspektusai

Szerkesztette: Csehné dr. habil. Papp Imola, ELTE

Lektorálta:

Csehné dr. habil. Papp Imola

Dr. habil. Juhász Tímea

Dr. habil. Kása Richárd

Dr. habil. Tóth Arnold

Dr. habil. Varga Erika

2025

A kötet a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem támogatásával jelent meg

ISBN: 978-615-6886-16-3

Kiadó:

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

A konferencia programja

Időpont: 2024. 12. 06.

Helyszín: BGE Markó utca 29-31.

- 9.30. - 10.00 Regisztráció
- 10.00 - 10.10 Köszöntő: Csehné Papp Imola
- 10.15 - 11.15 Plenáris előadások

Munkáltatói arculat és munkáltatói márkaépítés: Mit tudunk és mit kell tudnunk?

Csehné dr. habil. Papp Imola, ELTE, az Albizottság elnöke

Karrier és családi tervek összehangolása a nappalis hallgatók körében

Dr. habil. Juhász Tímea, BGE, az Albizottság alelnöke

Korrupcióérzékelés a kkv vezetők körében

Dr. habil. Kása Richárd, BGE, az Albizottság titkára

- 11.15 - 11.30 Kávészünet
- 11.30 - 13.00 Párhuzamos szekciók
- 13.00 - 14.00 Szendvicsebéd
- 14.00 - 15.00 Párhuzamos szekciók
- 15.00 – 15.15 Szünet
- 15.30 – 16.00 Szekcióbeszámolók, hozzászólások, zárás

Tartalom

1. Fókuszban a munkavállalók	8
Szekcióvezető: Csehné dr. habil. Papp Imola	
A munkavállalói jólléti juttatások vizsgálata hazai gazdasági szervezetek körében	9
Ahol élmény a munka?.....	21
A Z generációs munkaerővel kapcsolatos szakirodalmak bibliometriai analízise.....	34
Mi lesz veled, home office?	49
2. A munka világának interdiszciplináris megközelítése	62
Szekcióvezető: Dr. habil. Juhász Tímea	
Francia kultúra hatása a SAP projektmenedzsmentre	63
Az SAP rendszerek támogatásának erőforrás kihívásai.....	76
A fenntarthatósági tudásmenedzsment szerepe a vállalati gyakorlatokban: egy kérdőíves felmérés eredményei	93
A szociotechnikai rendszergondolkodás kialakulásának rövid története.....	105
A szervezet ellenes viselkedések vizsgálata magyar munkavállalók körében.....	119
Az MI hatása a munkaerőpiaci kompetenciaelvárásokra és az oktatási rendszer kihívásaira	128
Kompetencia-átrendeződés és hazai vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok	138
Tanulószerkezeti működés megítélése munkatapasztalattal rendelkező felsőoktatási hallgatók szemszögéből	141
3. A munka világának interdiszciplináris megközelítése	144
Szekcióvezető: Dr. habil. Kása Richárd	
Az alkalmazkodóképesség jelentősége a mesterséges intelligencia korában	145
Milyen a jó tanár?.....	158
Paradigmaváltások az emberi erőforrások menedzselése területén – múlt, jelen és várható jövő... 170	
Mesterséges intelligencia: Új határok a munka-magánélet egyensúlyának elemzésében és optimalizálásában.....	179
Hazai vállalatvezetők korrupcióészlelése és a szervezeti kultúra kapcsolata	190
Általánosságban a perfekcionizmusról– személyes tapasztalatok alapján a pályakezdők körében. 206	

4. Focus on the company..... 208

Head of Section: Dr. habil. Tóth Arnold

The HR practice of Hungarian Austrian organizations during the Covid 19 pandemic in the light of an empirical international research 209

The Role of Social Network Structures in Enhancing Knowledge Sharing Across Generations: Implications for Human Resource Management..... 218

The development of dual-class shares in tech innovation companies: a human capital perspective227

5. Skills and learning..... 235

Head of Section: Dr. habil. Varga Erika

Development of soft skills of schoolteachers in Kazakhstan..... 236

The role of soft skills in adaptation to new technology 246

Preparing the workforce for a fully automated future: The role of business education in developing future skills and literacy 263

Analysing knowledge sharing types and transfer methods in workplace environments 273

Opportunities for Examining and Developing Psychological Capital Among University Students 285

The challenges of cultural adaptation from the employees' perspective..... 300

1. Fókuszban a munkavállalók

Szekcióvezető: Csehné dr. habil. Papp Imola

A munkavállalói jólléti juttatások vizsgálata hazai gazdasági szervezetek körében

Molnár Csilla

PhD hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományi Doktori Iskola

Csehné Papp Imola

egyetemi docens, ELTE PPK

Absztrakt

Napjaink dinamikus környezeti, gazdasági, technológiai és társadalmi változásai a munkavállalói jóllét komplex jelenségére, mint új munkaerőpiaci kihívásra irányítják a figyelmet. A munkahelyek döntő szerepet játszanak a munkavállalói jóllét kialakításában. Ugyanakkor kevés kutatás áll rendelkezésre a munkáltatók jóllét stratégiájára és eszköztárára vonatkozóan. Ezért a kutatás célja annak feltárása, hogy a vizsgált szervezetek miként foglalkoznak stratégiai szinten a munkavállalói jólléttel és miként támogatják azt humán erőforrás menedzsment (HRM) eszköztáruk révén. A jelen tanulmányban ismertetett kutatás egy komplex feltáró jellegű vegyes szekvenciális kutatás egy - feltáró kvantitatív - szakaszát és annak eredményeit ismerteti. A saját szerkesztésű szakértői online kérdőíves felmérés 62 fő humán erőforrás vezető és szakember hozzáférési alapú mintáján zajlott. A felmérés eredménye azt mutatja, hogy az általuk képviselt szervezetek többségénél jelen vannak a stratégiai tervezés elemei, főként a HR stratégiába beépítve. Ugyanakkor a stratégiai megközelítés hiányos voltát jelzi, hogy a munkavállalói bevonás gyakorlatai eseti jellegűek és a szervezetek több, mint a fele nem méri a munkavállalói igényeket és részvételt. A stratégia adaptivitása céljából munkáltatók bérpiaci és benchmark információkra alapozzák humán erőforrás menedzsment gyakorlataikat. A kutatás újszerű eredményei bővítik a meglévő tudást a jólléti célú stratégia és HRM gyakorlatokat terén.

Kulcsszavak: humán erőforrás menedzsment gyakorlatok, juttatások, munkavállalói jóllét

Bevezetés

A munkavállalói jóllét az egyén munkavégzéssel töltött életének széles spektrumát fedi le, amely meghatározó a munkavállaló általános bio-pszicho-szociális jólléte, valamint a szervezetek hatékonysága és hosszú távú működése szempontjából. A munkavállalók jólléte a munkaerő fenntarthatóságának egyik alappilléreként értelmezhető.

A munkavállalói jóllét definícióját és tényezőit tekintve azonban nincs egységes álláspont (ILO; European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Laine & Rinne, 2015; Szombathelyi, 2012). A kutatás szempontjából releváns megközelítések szerint a munkavállalói jóllét az élet munkával töltött részének minőségét jellemzi (Schulte & Vainio, 2010), felöleli a munkavállalók szubjektív percepcióit és érzéseit a fizikai, a pszichológiai és a társas jólléttel kapcsolatban (Guest, 2017; De Simone, 2014; Zheng et al., 2015). Ez pedig elvezet a munkavállalók bio-pszicho-szociális jóllétének komplex megközelítéséhez.

Napjaink gyorsan változó környezeti, gazdasági, technológiai, társadalmi és munkaerőpiaci helyzete (Agarwal, et al., 2019) elengedhetlenné teszi, hogy a munkáltatók hangsúlyt fektessenek a munkavállalók jóllétének fejlesztésére (ENWHP, 2018; FMLSA, 2017; Hesketh & Cooper, 2019). Kutatások szerint a munkahelyeknek jelentős szerepe van a munkavállalók jóllétének alakulásában (Rasulzada, 2007), egyúttal a munkavállalói jóllét összetett jelensége jelentős hatással van a szervezeti mutatókra. A munkavállalói jóllét meghatározó a munkaerő fenntarthatósága szempontjából szervezeti, gazdasági és társadalmi szinten. A munkavállalói jóllét nemcsak a munkaerő fenntarthatósága szempontjából fontos szervezeti, gazdasági, és társadalmi szinteken, de hatással van a szervezetek gazdasági teljesítményére (Guest, 2002; Rampazzo et al., 2013) és a makrogazdaság általános versenyképességére is. A munkavállalók fizikai, mentális és szociális jóllétének fejlesztése nemcsak a szervezetek saját gazdasági teljesítményére van hatással, hanem hozzájárulhat a társadalom általános egészségéhez és jóllétéhez. A társadalom fizikai és mentális egészségi állapotán keresztül a munkavállalói jóllét minősége hatással van a munkaerőpiacra, a gazdasági hatékonyságra és versenyképességre (ENWHP, 2007; Eurofound, 2023; OECD, 2019, Szabó & Juhász, 2019).

Ugyanakkor keveset tudunk arról, hogy a munkavállalói jóllét hogyan jelenik meg a szervezetek stratégiájában, és mely humán erőforrás menedzsment gyakorlatokat alkalmazzák a jóllét fejlesztésére. A kutatás célja annak feltárása, hogy a vizsgált szervezetek miként foglalkoznak stratégiai szinten a munkavállalói jólléttel és miként támogatják azt humán erőforrás menedzsment eszköztáruk révén. A kutatási téma relevanciáját az emberi erőforrás, a munkaerőpiac és a gazdasági, technológiai, társadalmi, és környezeti tényezők kihívást jelentő trendjei támasztják alá.

Elméleti háttér

A munkavállalói jóllét humán erőforrás menedzsment gyakorlatai

A szervezetek munkavállalói jólléti stratégiái és eszköztára (De Simone, 2014; Fisher, 2014) magukban foglalhatják az egészségfejlesztési programok végrehajtását, a készségfejlesztés és

a részvételen alapuló döntéshozatal előtérbe helyezését, a munka és a magánélet egyensúlyát célzó kezdeményezéseket (Stankevičienė, et al., 2021). Ezen stratégiák és eszközök célja az alkalmazottak jóllétének javítása és támogató munkakörnyezet létrehozása, amely hozzájárulhat a termelékenység javulásához, a munkavállalók elkötelezettségéhez és munkával való elégedettségéhez ezáltal elősegítve a pozitív szervezeti eredményeket.

Az emberi erőforrás inputjait a szervezet transzformáló rendszerein keresztül átalakítja (Mullins, 2016), melynek kimenete lehet az elégedettség, a teljesítmény, és a jóllét érzete. A hatékony stratégiai humán erőforrás menedzsment az integrációról és az adaptivitástól szól. A stratégiai humán erőforrás menedzsment hangsúlyozza a stratégiai illeszkedést és az emberekbe történő investíciót (Barakonyi, 1999; Nishii & Wright, 2007).

A munkavállalói jóllét elősegítése humán erőforrás menedzsment gyakorlatok formájában jelenik meg a szervezetekben (Molnár, Csehné Papp & Juhász, 2024; Molnár & Csehné Papp, 2024; Zhang, et al., 2020). A humán erőforrás menedzsment modellek átfogó megközelítésük révén jó alapot adnak a jóllét gyakorlatok vizsgálatához. A kutatás során a vizsgált modellek (Molnár & Csehné Papp; 2023) közül a képesség-motiváció-lehetőség elmélet (Appelbaum, et al., 2000) került alkalmazásra a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok kategorizálására. Az elmélet azonosítja azokat gyakorlatokat, amelyek fejlesztik a munkavállalók képességeit, motiválják a teljesítményt, és lehetőséget kínálnak a fejlődésre és a részvételre. A motivációt növelő gyakorlatok elemei a juttatások, például a rövidtávú pénzügyi, rekreációs, egészségcélú, a munkavállalói életciklust követő, valamint a hosszútávú gondoskodási célú juttatások. A képzési és fejlesztési programok a szakmai, szervezeti, fejlődési és egészség kategóriákba sorolhatók. Az egészségfejlesztési programok lefedik a fizikai és mentális egészség kategóriáit. A társas jóllét fejlesztését pedig a közösségi eseményeken keresztül célozzák meg a szervezetek. Jelen tanulmány a motivációt növelő gyakorlatok közül a juttatásokra és a juttatási jellegű egészségcélú programokat mutatja be a vizsgált szervezetek gyakorlatain keresztül (Armstrong, 2010).

Kutatási kérdések

A kutatási kérdések arra keresnek választ, hogy a vizsgált szervezetek milyen jólléti stratégiával rendelkeznek, ezen belül milyen juttatási eszköztárral dolgoznak a munkavállalók jóllétének elősegítésére. A szervezeti jóllét stratégia terén a kutatások hiányos volta miatt egy feltáró jellegű vegyes szekvenciális kutatás (Creswell & Clark, 2018) került lebonyolításra, amely kvalitatív és kvantitatív kutatási szakaszokat és azok eredményeinek integrációját tartalmazza. Jelen tanulmány ennek a komplex kutatásnak egy feltáró kvantitatív szakaszát mutatja be

(Molnár, Csehné Papp & Juhász, 2024; Molnár & Csehné Papp, 2024), azon belül is a juttatási elemekre fókuszál. A komplex feltáró jellegű kutatás keretein belül a jelen tanulmányban ismertetett kutatási szakasz a következő kutatási kérdéseket vizsgálta:

Milyen szervezeti stratégiával és eszköztárral rendelkeznek a vizsgált szervezetek a munkavállalói jóllét elősegítésére?

Mik a szervezet kimeneti várakozásai a munkavállalói jóllét-stratégia és eszköztár alkalmazását illetően?

Miként biztosítja a szervezet a munkavállalói jóllét-stratégia adaptivitását a változó környezeti, munkaerőpiaci feltételekhez és a munkavállalói percepcióhoz?

Kutatási módszerek és minta

Módszer és mérőeszköz. A kutatás alapjául szolgáló kvalitatív feltáró szakasz során félig-strukturált mélyinterjú készült 28 fő humán erőforrás szakértővel. Az interjú leiratok elemzése Atlas.ti programmal történt. A szakirodalom és az interjúk tartalomelemzésének eredményeként saját fejlesztésű online kérdőív került kialakításra a jólléti eszköztár vizsgálatára (Molnár, Csehné Papp, & Juhász, 2024). A szakértői online kérdőívet humánerőforrás menedzsment vezetők és szakemberek (64 fő) töltötte ki. A részvétel önkéntes és anonim volt, személyes adatok gyűjtésére nem került sor. A válaszadóknak az egyes jólléti elemeket 5-fokú Likert skálán kellett értékelniük, mely adatokat a szerzők a könnyebb értelmezhetőség érdekében három fő kategóriába sorolták: „Van”, „Nincs, de fontos lenne”, „Nincs és nincs rá szükség”. Az adatok elemzése a vizsgált szervezetek által alkalmazott jólléti stratégia és eszköztár feltérképezését eredményezte.

A minta jellemzői. A kutatás humánerőforrás menedzsment vezetők, szakemberek és egyéb vezetők hozzáférési alapú szakértői mintáján zajlott. A szakértői online kérdőívet 65 fő töltötte ki. Az adatok tisztítása során 3 fő kizárásra került, mivel nem gazdasági szervezetet képviselt. Ezáltal a kutatás mintáját 62 fő alkotta. A minta szakértői jellegét biztosította, hogy a résztvevők 85%-a humán erőforrás menedzsment vezetői és szakértői pozíciót tölt be, 15%-a ügyvezetői, pénzügyi és gazdasági vezető, valamint értékesítési és marketing vezetői pozíciót tölt be. A válaszadók 60%-a 10 évnél több szakmai tapasztalattal rendelkezik, mely a kutatás szakértői jellegét tovább erősítette.

A képviselt gazdasági szervezetek jellemzői. A felmérésben résztvevők által képviselt szervezetek szektori besorolásuk alapján jellemzően a másodlagos szektorban tevékenykednek (48%), míg a harmadlagos (30%) és a negyedleges szektorból is képviseltették magukat szervezetek (22%). A képviselt szervezetek tevékenységi körüket illetően a fém-, jármű-,

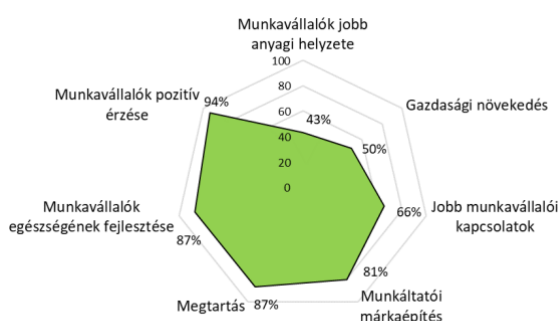
élelmiszergyártás (15%), kis- és nagykereskedelem, a szolgáltatások, IT, telekommunikáció, valamint a pénzügy szektorban tevékenykednek. Bár a nagy- és kiskereskedelem területén a szervezeteknek csak 3%-a tevékenykedik, a legnagyobb, több, mint 20.000 fős foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek a vizsgálat idején, hasonlóan a járműgyártáshoz, amely a szervezetek 8%-át képviselik, de a második legnagyobb foglalkoztatotti csoportot alkotják több, mint 17.000 fővel. A szervezetek tulajdonosi szerkezetére jellemző, hogy 55%-uk külföldi magán, 40%-uk hazai magán, és 5% állami vagy önkormányzati tulajdonban vannak. A kutatásban résztvevők által képviselt szervezetek foglalkoztatotti létszáma összesen 81.485 fő. A szellemi (53%) és fizikai (47 %) munkavállalókat közel azonos arányban foglalkoztatják a vizsgált szervezetek.

Eredmények

A jólléti stratégiára vonatkozóan a szakértői kérdőíves felmérés eredménye azt mutatja, hogy a képviselt szervezetek 62%-ánál vannak jelen a stratégiai tervezés elemei, főként a HR stratégiába beépítve. A jóllét-stratégia adaptivitását illetően elmondható, hogy a munkáltatók jóllét-stratégiájának és eszköztárának kialakításához elsősorban a vezetés és a humán erőforrás menedzsment, valamint a bérpiaci és benchmark információk szolgáltatják az inputot, míg a szervezetek 56%-a nem méri a munkavállalói igényeket és részvételt. A munkavállalói bevonás gyakorlatai eseti jellegűek, vagy hiányoznak.

Arra kérdésre, hogy melyek a szervezetek kimeneti várakozásai a jóllét fejlesztését illetően, a válaszadók által képviselt szervezetek 94%-a a munkavállalók pozitív érzésének elérését fogalmazta meg célként (1. Ábra). Ez a cél következetesen megjelenik meg a közösségi események – például csapatépítés, karácsonyi vacsora vagy jubileumi ünnepségek – HRM gyakorlataiban. A vizsgált szervezetek célként jelölték meg a munkavállalók egészségfejlesztését (87%) és megtartását (87%).

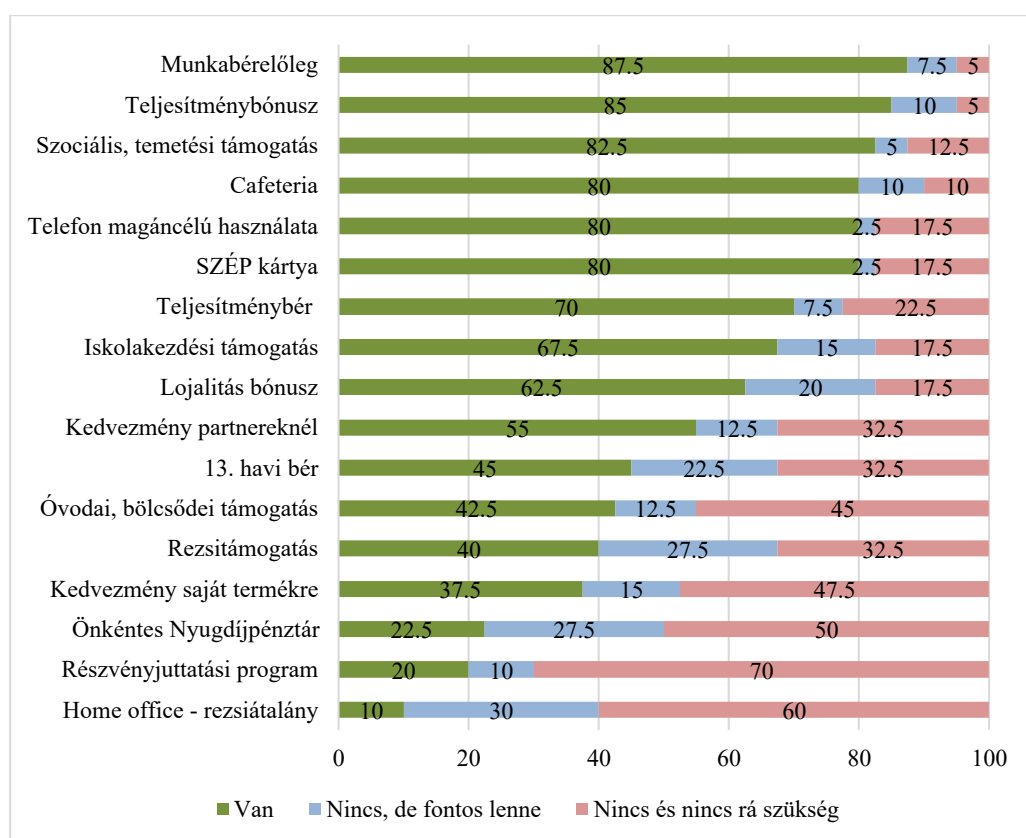
Ábra. A munkavállalói jóllét stratégia céljai (vizsgált szervezetek %-a)



Forrás: Saját szerkesztés és fordítás a következő alapján: Molnár C., & Csehné Papp, I. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR), 11(6), p1053.

A szakértői kérdőíves felmérés jólléti célú HRM gyakorlatokra vonatkozó eredményei a Képesség – Motiváció - Lehetőség elmélet szempontjai szerint kerülnek összefoglalásra (Molnár & Csehné Papp, 2024). A motivációt ösztönző gyakorlatok esetében a hangsúly a monetáris juttatási elemeken van a vizsgált szervezetek szakértőinek válaszai alapján (2. Ábra).

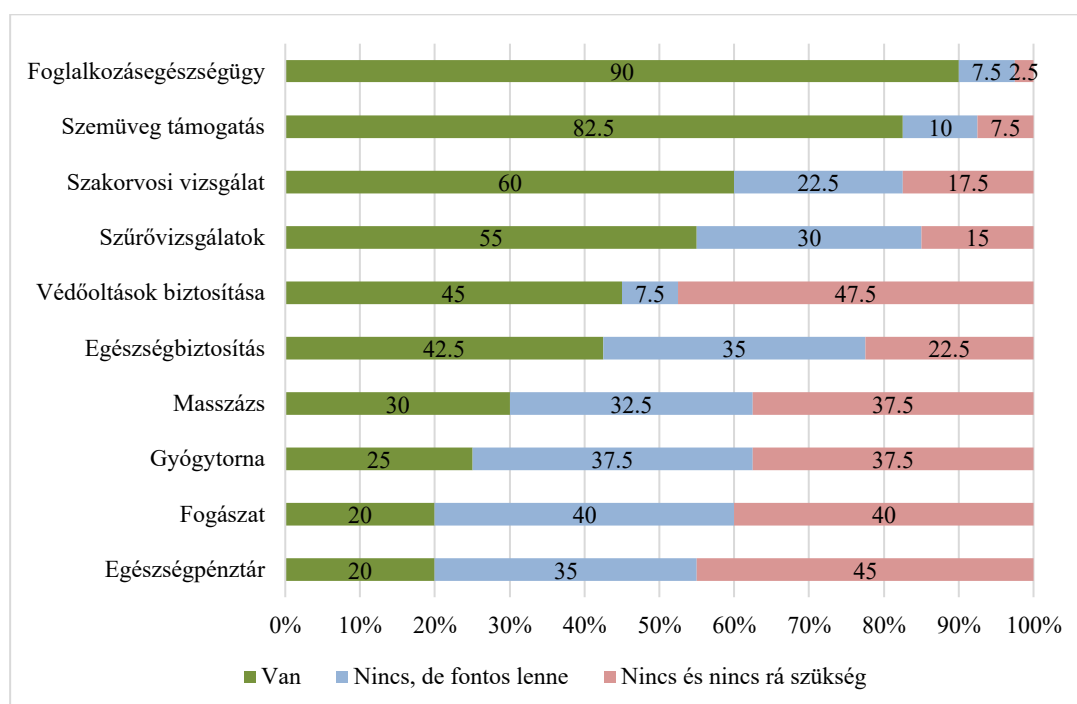
Ábra Monetáris jellegű juttatások (vizsgált szervezetek %-a)



Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált szervezetekben az egészség célú juttatások közül (3. Ábra) a kötelező elemek túlsúlya figyelhető meg (Molnár & Csehné Papp, 2024). Míg az egészségfejlesztést és megőrzést célzó juttatások - mint például a masszázs, gyógytorna, fogászat, valamint a hosszútávú egészségcélú gondoskodási formák, mint az egészségbiztosítás és egészségpénztári hozzájárulás - kevésbé vannak jelen, bár a válaszadók szerint fontos lenne.

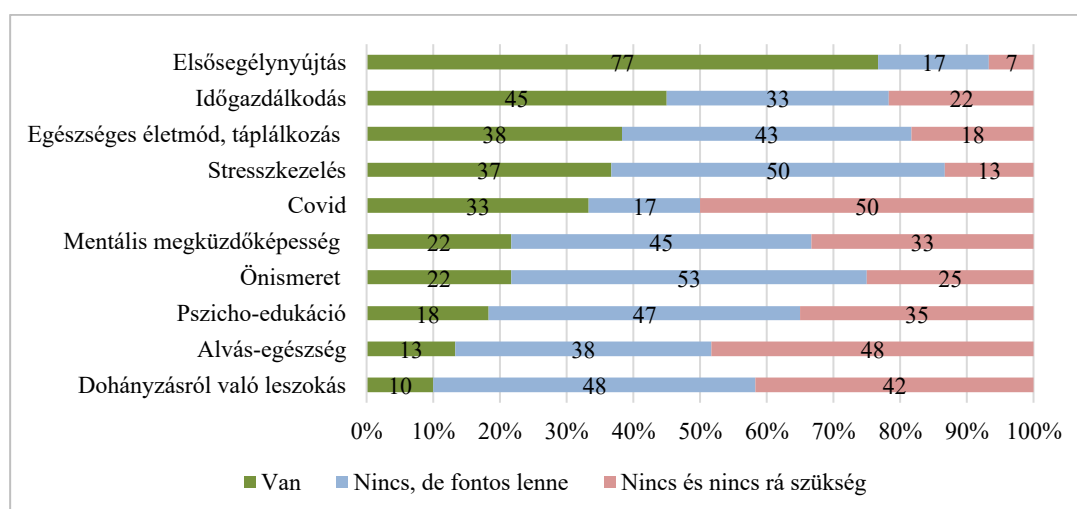
Ábra Egészség célú juttatások (vizsgált szervezetek %-a)



Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a képesség-fejlesztési célú HRM gyakorlatok esetlegesen átfedést mutathatnak a juttatásokkal a szakértői mélyinterjúk eredménye alapján, ezért az egészségfejlesztési célú programok bemutatása értékes inputként szolgálhat. Arra a kérdésre, hogy milyen témájú egészségfejlesztési programok vannak a szervezetnél, a 4. Ábra mutatja a vizsgált szervezetek gyakorlatát (Molnár & Csehné Papp, 2024). A prevenciós jellegű programok kevésbé vannak jelen a szervezetek gyakorlatában.

Ábra Egészségfejlesztési programok (vizsgált szervezetek %-a)



Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás főbb eredményeit a HRM gyakorlatok kategorizálására alkalmazott képesség-motiváció-lehetőség elmélet (Appelbaum, et al., 2000; Zhang et al., 2020; Molnár & Csehné Papp, 2023) alapján a 5. Ábra foglalja össze. A jólléti eszköztár feltérképezésének összefoglaló eredményeként megállapítható a rövidtávú pénzügyi juttatások dominanciája.

Ábra. Jólléti célú HRM gyakorlatok a vizsgált szervezeteknél

Képesség fejlesztő HRM gyakorlatok	Képzés és Fejlesztés • Egészségfejlesztési programok kevésbé vannak jelen, de a válaszadók szerint fontos lenne
Motivációt növelő HRM gyakorlatok	Juttatás és Elismerés • Hangsúly monetáris juttatási elemeken • Egészség célú juttatások közül kötelező elemek, munkavédelem • Közösségi események
Lehetőséget növelő HRM gyakorlatok	Munkavállalói bevonás • Munkavállalói bevonás formái eseti jellegűek, vagy hiányoznak

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeti célok és a jólléti HRM gyakorlatok összevetéséből megállapítható, hogy a kimeneti várakozások és a megvalósítás tekintetében ellentmondások vannak. A munkavállalók jobb anyagi helyzete kevésbé jelenik meg célként a vizsgált mintában, ugyanakkor a juttatásokat a monetáris elemek túlsúlya jellemzi. Hasonlóképpen a vizsgált szervezetek 87%-a a munkavállalók egészségfejlesztését jelölte meg célként (1. Ábra), ugyanakkor az egészségfejlesztési cél kevésbé jelenik meg egészségfejlesztési juttatások és programok formájában (3. 4. Ábra). Mindez a tudatos stratégiai tervezés esetleges következtelenségére és a visszacsatolás és mérés hiányosságaira világít rá.

Összegzés

Az elméleti és kutatási előzmények megerősítették azt a feltevést, hogy a munkavállalói jóllét stratégiai megközelítése hiányos. Így a kutatás feltáró jellege illeszkedik a témához. A kutatás újszerű eredményei tovább bővítik a meglévő tudást azáltal, hogy a szeparált jólléti HRM gyakorlatokat együttesen vizsgálja.

A kutatás összegzéseként megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek számára fontos a munkavállalók jólléte. Ugyanakkor hiányzik az átfogó, tudatos stratégia és az ebből fakadó következetes HRM gyakorlatok. A vizsgálat megmutatta, hogy a munkavállalói jóllét definiálása és mérése nemcsak a szakirodalomban hiányos (ILO; European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Laine & Rinne, 2015; Szombathelyi, 2012), de a munka világában is. A munkavállalói jóllét fejlesztése támogathatja a munkaerő fenntarthatóságát és a szervezetek versenyképességét (Guest, 2002; Rampazzo et al., 2013). Ez pedig a stratégiai megközelítés (Barakonyi, 1999; Nishii & Wright, 2007), valamint komplex, kiegyensúlyozott eszköztár (De Simone, 2014; Fisher, 2014; Molnár, Csehné Papp & Juhász, 2024; Molnár & Csehné Papp, 2024) és munkavállalói bevonás révén valósulhat meg.

A kutatás korlátja a minta nagysága és hozzáférési jellege, amely tükrözi a juttatási jellegű információkhoz való hozzáférés nehézségét a kutatás során. Ez egyúttal lehetőséget teremt a kutatás folytatására és kibővítésére. A kutatás nem reprezentatív a magyar munkaerőpiac tekintetében, ugyanakkor a foglalkoztatotti létszám nagysága és az azonos szellemi-fizikai arány a jólléti stratégia és eszköztár átfogó és széleskörű jellegét mutatja. Ezáltal indikatív lehet a munkavállalói jóllét jelenségét tekintve a magyar munkaerőpiacon.

A kutatás rávilágít a téma újszerűségére azáltal, hogy a munkavállalói jóllétet stratégiaként értelmezi, és az eszköztár vizsgálata által a stratégiát a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok szintjén igyekszik operacionalizálni. A vizsgálat felhívja a figyelmet további kutatási lehetőségekre, valamint lehetőséget ad az eredmények disszeminációjára.

Irodalomjegyzék

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2019). The rise of the social enterprise. In 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. ILR Press an Imprint of Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiai tervezés, "Stratégiaalkotás" sorozat I. kötet*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). Sage Publications.

- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12). DOI: 10.30845/ijbss
- ENWHP (2018). Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. Retrieved from https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2022/01/26/1_luxembourg_declaration_2018.pdf
- Eurofound (2023). Living and working in Europe 2022. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/living-and-working-europe-2022>
- European Agency for Safety and Health at Work (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. European Agency for Safety and Health at Work. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/well-being-work-creating-positive-work-environment/view>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In Chen, P. Y., Cary L. & Cooper, C. L. (Eds.). *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Volume III. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- FMLSA (2017). White Paper Work 4.0. Re-imagining work. Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Germany, 2017. Retrieved from <https://www.bmas.de/EN/Services/Publications/a883-white-paper.html>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-8068-4
- ILO. Workplace health promotion and wellbeing. Retrieved from <https://www.ilo.org/>
- Laine, P., & Rinne, R. (2015). Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*, 5(2), 91-108. doi:10.5502/ijw.v5i2.6
- Molnár, C., & Csehné Papp, I. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043–1065. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i6.1906>

Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361. DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle* <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>

Mullins, L. J. (2016): *Management and Organisational Behaviour*. Pitman Publishing, 11th Edition.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *CAHRS WP07-02. Working Paper Series. Paper 467. Cornell University*. Retrieved from: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/467>

OECD (2019). OECD Learning Compass 2030. OECD Future of Education and Skills 2030 Concept Note. OECD 2019. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/>

Rampazzo, L., Mirandola, M., Davis, R. J., Carbone, S., Mocanu, A. et al. (2013). *Joint Action on Mental Health and Well-being*. https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/2017_mh_schools_en.pdf

Letöltve: 2020. 12. 17.

Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being-contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Lund university. (Chapter 5)

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429. doi:10.5271/sjweh.3076

Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988-1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>

Szabó Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok, mint kockázatkezelési eszközök. *Gazdaság és Pénzügy* 6. évf. 2. Sz. 2019. június. <https://doi.org/10.33926/gP.2019.2.2>

Szombathelyi, Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése–A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, 3, 33-45. Retrieved from: https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf

- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D.M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? a moderated mediation model. *Employee relations*, 42 (4). pp. 903-919. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354-379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>

Ahol élmény a munka?

Szabó Laura

PhD hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományi Doktori Iskola

Kozák Anita

egyetemi docens, ELTE GTK

Absztrakt

A munkavállalói élmény (employee experience, EX) az utóbbi években egyre lényegesebb területté vált az elméleti és a gyakorlati szakemberek számára egyaránt. A kutatók körében jelenleg nincs egységes álláspont a fogalom meghatározására, valamint annak empirikus vizsgálatához is többféle mérőeszköz áll rendelkezésre. Nemzetközi szinten Jacob Morgan-féle Employee Experience Scale, „EX” skála a leggyakrabban alkalmazott mérőeszköz, hazai viszonylatban azonban még nem készült kvantitatív kutatás a témában. A tanulmányban egy 708 fős munkavállalói mintán végzett vizsgálat részeredményei kerülnek bemutatásra, amelynek mérőeszköze Jacob Morgan (2017) kérdőívének magyarra fordításával készült. A kutatás tanulsága alapján hazánkban leginkább a versenyszféra vállalkozásainak körében jellemző a pozitív munkavállalói élmény, továbbá a mikro-, kis- és nagyvállalatok dolgozói, valamint a hibrid munkarendben és teljes home office-ban foglalkoztatottak számoltak be a legmagasabb szintű EX-ről.

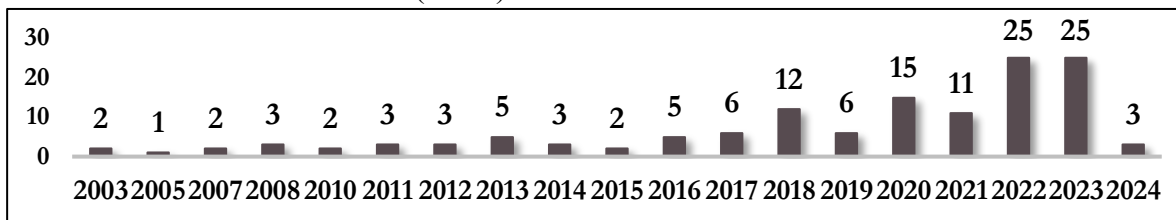
Kulcsszavak: munkavállaló, élmény, vállalkozások

Bevezetés

A modern munkaerőpiac világában kiemelt figyelmet kapnak az élményalapú vállalatok. A munkavállalói élmény (EX) szervezetekbe történő integrálásával és annak jelentőségével egyre több kutatás foglalkozik. Az 1. ábra a Web of Science adatbázisában elérhető, a témában „employee experience” kulcsszavas keresés alapján 2001. óta megjelent cikkek számára vonatkozik a 2024. december 1-jei adatok alapján.

1.ábra. EX szakirodalmak száma megjelenési évek szerint a WoS adatbázisban

2001-2024. december 1. között (N237)



Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az összes (237 db) cikk közül 156 db tanulmány (65,82%) 2020-ban vagy azt követően jelent meg, valamint az évek előrehaladtával egyre növekvő arányt mutat a megjelenő irodalmak száma. Jelentős mértékben 2023-ban (37 db) és 2024-ben (43 db) publikáltak a témában. A munkavállalói élmény tehát a nemzetközi irodalomban már kutatott témának tekinthető, hazai viszonylatban azonban – a szerzők tudomása szerint – még nem készült empirikus felmérés a témában.

E tanulmányban bemutatásra kerül a munkavállalói élmény fogalma és annak dimenziói, majd a vizsgálat módszertanának részletezése következik, amit az eredmények ismertetése és a következtetések levonása követ.

Munkavállalói élmény és annak dimenziói

A munkavállalói élmény lényeges kérdés, hiszen összefüggésbe hozható a dolgozók elkötelezettségével (Gelencsér et al., 2024; Kőműves et al., 2024) és jóllétével (Jaškevičiūtė et al., 2024; Molnár & Csehné Papp, 2024). Az EX egy komplex fogalom, amelynek pontos meghatározása – annak gyakorlati alkalmazására vonatkozó igények ellenére – kihívást jelent a tudományterületen (Morgan, 2017). S annak ellenére, hogy egy tökéletes minőségű szervezet a működése során – a többi releváns követelmény mellett – ki kell, hogy elégítse a munkavállalói élményre vonatkozó követelményeket is (Csorba, 2023), az EX elméleti és gyakorlati háttérével kapcsolatban mindmáig számos kérdésre keresik a választ a szakemberek (Itam & Ghosh, 2020). Plaskoff (2017) a munkavállaló élményt egy, a szervezet által befolyásolt holisztikus utazásként fogalmazza meg. Harris (2007) a munkavállalói élményt a szervezet szíveként jellemezte, Morgan (2017) minden munkavállalót érintő interakciók összességének nevezi, amely a dolgozót éri a szervezetben. A HR számára folyamatos fejlődést és egyben kihívást jelent a változó világhoz való alkalmazkodás, amely során új munkamódszereket szükséges a szervezeti munkafolyamatokba implementálni a munkavállalói élmény fokozása érdekében. Ennek során az alkalmazottak megbecsülve érzik magukat (Harris,

2007), valamint pozitív hatással lehet a munkavégzésre vonatkozó attitűdökre (Vereb és mtsai., 2024) és elkötelezettségükre (Khandelwal et al., 2023). A munkavállalói életciklusban szerezhető ún. csúcspillanatok megtapasztalása pedig az alkalmazottak teljesítményének növelését segítik elő (IBM Smarter Work Institute, 2018), amelyek az EX kulcstényezők is egyben (Shambi, 2021).

A nemzetközi kutatások számos EX dimenziót különítenek el, azonban a szerzők a szakirodalom által leginkább elfogadott dimenziókat vették alapul. A tanulmány Morgan (2017) által megkülönböztetett a fizikai, kulturális, valamint technológiai tényezők segítségével vizsgálja a munkavállalói élményt a vállalatok mérete, szférája, valamint távolléti munkavégzés mértéke szerint. Az elmélet szerint a vállalkozásoknak biztosítani szükséges a megfelelő és egyben vonzó fizikai teret, amelyben a munkavégzés történik, valamint kialakítani egy biztonságon és együttműködésen alapuló, nyitott és befogadó szervezeti kultúrát, amely egyben a szükséges és modern technológiára vonatkozó munkavállalói igényeket is kiszolgálja. E három dimenzióra fókuszálva lehet kialakítani, fokozni, valamint fenntartani a pozitív munkavállalói élményt a szervezetekben (Morgan, 2018).

A szervezetek jövője egyenlő a digitális átalakuláshoz való alkalmazkodással. A home office (távmunkára) való átállás új kihívásokat és lehetőségeket hozott a munkavállalói élmény terén. A technológia globális fejlődésének következtében az EX újabb aspektusa jelent meg a tudományterületen, az ún. digitális munkavállaló élmény (DEX), amely a dolgozók fizikai munkakörnyezetére, valamint a szervezetet jellemző kultúrára is hatással van (Porkodi és mtsai, 2023). A DEX beillesztése a munkahelyen elősegíti a különböző területeken dolgozó munkavállalók együttműködő munkavégzését a változatos feladatmegoldások lehetőségének kínálatával (Moganadas & Goh, 2022). Mindehhez elengedhetetlen, hogy az alkalmazottak részére elérhetővé váljon a megfelelő eszköz és egyben érthető legyen a munkavégzéshez szükséges, valamint azt támogató technológia a szervezetben (Morgan, 2018).

A szakirodalom több aspektusból vizsgálta a munkavállalói élmény témáját, azonban a szerzők nem találtak a vállalati paraméterekre fókuszáló (szervezet mérete, szférája) és a pozitív munkavállalói élmény összefüggéseire vonatkozó kutatási eredményeket, illetve csekély számú empirikusan alátámasztott vizsgálat található a távolléti munkarend és az EX kapcsolatának jellegéről is; ezért a tanulmány az alábbi kutatási kérdésre keresi a választ:

K1: Milyen összefüggések vannak a szervezet főbb paraméterei és a dolgozók által észlelt munkavállalói élmény között?

K1a: Mely vizsgált szervezetben tapasztalható leginkább pozitív munkavállalói élmény a vállalatok mérete szerint?

K1b: Mely vizsgált szervezetben tapasztalható leginkább pozitív munkavállalói élmény a vállalatok szférája szerint?

K1c: A home office munkarendben magasabb pozitív munkavállalói élmény észlelhető, mint a személyes jelenlétet meghatározó szervezeteknél?

Módszertan

A tanulmány egy hazai vállalkozások munkavállalóinak (n=708) körében végzett empirikus felmérés részeredményeit mutatja be. Az adatfelvételi eljárás során kritérium volt, hogy a válaszadó aktív és legalább 3 hónapos munkaviszonnyal rendelkezzen az adott szervezetben. A kérdőív 2024 májusa és júniusa között volt elérhető. A kérdőív hólabda eljárással, elérési alapon került megosztásra a munkavállalók között. A kérdőív első része egy 15 tételes szocio-demográfiai blokkot tartalmazott, amely az általános kérdéseken túl (pl. nem, kor, munkatapasztalat, pozíció, munkaviszony jellege, tulajdonosi struktúra, pozíció, munkatapasztalat) a vállalkozás méretére, szférájára és a dolgozó számára elérhető home office arányra vonatkozó kérdéseket is magában foglalta. A mérőeszköz alapját Jacob Morgan (2017) Munkavállalói Élmény (EX) Skála – szerzők általi – kétkörös magyarra fordítása biztosította, amelynek összesen 17 tételére a munkavállalók Likert Skálán (1-7) tudták jelölni a válaszaikat. Az item-ekből 4 a fizikai, 10 a kulturális és 3 a technológiai környezetre vonatkozott.

Az adatok tisztítása, kétkörös kódolása Excel programban történt, valamint a szerzők SPSS statisztikai program segítségével nem-paraméteres eljárást (Kruskal-Wallis próba) alkalmaztak, amely során a csoportok közötti szignifikáns eltérések és a legmagasabb rangpontoszámátlagok mentén vizsgálták az összefüggéseket a vállalkozások mérete, szférája és a home office munkarend alapján a munkavállalói élmény dimenziói mentén.

A mintába közel azonos arányban kerültek nők és férfiak, a legtöbben Y generációs dolgozók és felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. A válaszadók legfontosabb jellemzőit az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat. A mintában szereplő munkavállalók legfontosabb jellemzői

Válaszadók nem szerinti megoszlása
Nő 357 fő (50,42%)
Férfi 349 fő (49,29 %)
NA 2 fő (0,28 %)
A válaszadók korcsoport szerinti megoszlása

Y generációs 353 fő (49,85 %)
X generációs 185 fő (26,12%)
Z generációs 137 fő (19,35 %)
Baby Boomer 33 fő (4,66 %)
A válaszadók iskolai végzettsége szerinti megoszlása
476 fő felsőfokú végzettséggel rendelkezik (67,23 %)
228 fő középfokú végzettséggel rendelkezik (32,20 %)
4 fő NA (0,56 %)
Munkatapasztalat szerinti megoszlás
322 fő esetén több mint 15 év (45,48 %)
247 fő esetén 6-15 év (34,88 %)
91 fő esetén 3-6 év (12,85 %)
48 fő esetén 0- 3 év (6,77 %)

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A megkérdezett munkavállalók közül a legtöbben nagyvállalkozásnál dolgoznak és a versenyszférában helyezkedtek el. A válaszadók jelentős része ipari vagy szolgáltatással foglalkozó cégnél dolgozik, s többségük számára nincs lehetőség otthonról végezni a munkát. A dolgozók munkahelyének legfontosabb paramétereit a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat. A mintában szereplő vállalkozások legfontosabb jellemzői

A vállalkozások mérete szerinti megoszlása
346 nagyvállalkozás (48,87 %)
181 közepesvállalkozás (25,56 %)
89 kisvállalkozás (12,57 %)
69 mikrovállalkozás (9,74 %)
23 NA (3,24 %)
A vállalkozások szférája szerinti megoszlása
518 Versenyszféra (73,16 %)
127 Közsféra (17,93 %)
28 Nonprofit (3,95 %)
35 NA (4,94 %)
A vállalkozások fő tevékenységi köre szerinti megoszlása
351 vállalkozás ipar (49,57 %)

316 vállalkozás szolgáltatás (44,63 %)
19 vállalkozás mezőgazdaság (2,68 %)
22 NA (3,10 %)
A vállalkozások home office mértéke szerinti megoszlása
486 vállalkozás esetén nincs home office (68,64 %)
179 vállalkozás esetén részben van home office (25,28 %)
40 vállalkozás esetén teljes home office (5,64 %)
3 NA (0,42 %)

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Vizsgálati eredmények

A vállalkozások mérete (3. táblázat), szférája (4. táblázat), a home office mértéke (5. táblázat), valamint a munkavállalói élmény összefüggéseinek vizsgálata Kruskal-Wallis teszt alkalmazásával történt, amelynek értékeit a továbbiakban ismertetett táblázatok tartalmazzák.

3. táblázat. Rangpontoszámátlagok a vállalkozások mérete szerint

EX dimenzió		Mikro (N=69)	Kis (N=89)	Közepes (N=181)	Nagy (N=346)	H statisztika (Kruskal-Wallis)	p- érték
F (4)	munkaterületek	300,33	319,36	295,86	382,25	29,043	< 0,001
	fizikai tér, értékek	339,12	337,67	309,71	362,56	8,910	0,031
	büszkeség	385,96	359,02	312,24	346,40	8,640	0,034
	rugalmasság	367,80	382,26	322,84	338,50	6,797	0,079
T (3)	felhasználóbarát	381,14	363,52	322,23	340,98	5,772	0,123
	elérhetőség	356,98	373,02	335,50	336,41	3,183	0,364
	igények kiszolgálása	400,38	372,71	330,64	330,38	10,371	0,016
K (10)	céltudatosság	395,60	368,97	315,76	340,08	10,408	0,015
	tisztességes bánásmód	381,99	359,45	311,46	347,49	8,543	0,036
	megbecsülés	389,00	364,73	313,43	343,71	9,233	0,026

	vezető egyben mentor	387,09	370,18	313,46	342,67	9,436	0,024
	csapattagság	373,89	364,58	295,81	355,98	15,485	0,001
	fejlődés lehetősége	378,16	364,32	314,40	345,47	7,315	0,063
	ajánlás	378,36	360,01	318,26	344,52	5,919	0,116
	sokszínűség, befogadás	362,57	344,69	301,42	360,42	11,844	0,008
	jólét	366,04	333,13	294,02	366,57	17,708	< 0,001
	munkáltatói márka	377,30	349,51	289,43	362,51	19,536	< 0,001

*(A szignifikáns eredmények sötétebb színnel jelöltek. Rövidítések: F=fizikai, T= technológiai, K=kulturális dimenzió.)

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A négy fizikai dimenzióra vonatkozó tétel esetében 3 (különböző munkaterületek kínálata, szervezeti értékeket tükröző fizikai tér, büszkeség érzése), a három technológia dimenzióra fókuszáló tétel kapcsán 1 (alkalmazotti igényeket kiszolgáló rendszer), a tíz kultúra dimenzió tétel kapcsán 7 (céltudatosság, megbecsültség, csapattagság érzése, erős és pozitív munkavállalói márkával rendelkező sokszínű és befogadó, fizikai és mentális egészségre fókuszot helyező szervezet, tisztességes bánásmód, ahol a vezető egyben mentor) esetben mutatkozott szignifikáns eredmény a vállalkozás méretének csoportképző ismérve mentén.

Elmondható, hogy – a szignifikáns értékeket és a rangpontszámátlagokat figyelembe véve – minden esetben a mikro-, kis-, valamint nagyvállalatok alkalmazottjai tapasztalnak leginkább pozitív munkavállalói élményt a munkahelyükön. Ennek egy lehetséges oka, hogy a szervezetekben kialakított, munkavállalói igényekhez igazodó fizikai környezet, valamint az észlelt pozitív szervezeti kultúra nagymértékben elősegíti a munkavállaló élmény kialakításának lehetőségét (Morgan, 2017). A mikro- és a kisvállalkozásoknál vélhetően – azok méretükből adódóan – több közvetlen figyelem jut a dolgozókra, a nagyvállalkozásoknál pedig rendelkezésre állnak azok az eszközök, módszerek és analitikák, amelyekkel a dolgozói jólét és/vagy elégedettség és/vagy élmény monitorozható.

4. táblázat, Rangpontoszámtáblák a vállalkozások szférája szerint

EX dimenzió		Közsféra (N=127)	Versenyszféra (N=518)	Nonprofit (N=28)	H statisztika (Kruskal- Wallis)	p- érték
F (4)	munkaterületek	288,93	354,92	223,54	22,205	< 0,001
	fizikai tér, értékek	296,02	347,89	321,46	7,709	0,021
	büszkeség	322,01	342,84	297,02	2,497	0,287
	rugalmasság	281,67	351,84	313,48	14,026	< 0,001
T (3)	felhasználóbarát rendszer	265,83	356,72	295,00	24,564	< 0,001
	elérhetőség	299,59	348,64	291,36	8,485	0,014
	igények kiszolgálása	288,30	349,61	324,54	10,713	0,005
K (10)	céltudatosság	326,04	342,34	287,95	2,702	0,259
	tisztességes bánásmód	316,88	343,70	304,38	2,924	0,232
	megbecsülés	319,42	343,06	304,55	2,424	0,298
	vezető egyben mentor	324,50	340,50	328,89	0,765	0,682
	csapattagság	330,29	339,08	329,05	0,274	0,872
	fejlődés lehetősége	315,99	343,25	316,59	2,414	0,299
	ajánlás	309,57	345,19	309,96	4,131	0,127
	sokszínűség, befogadás	306,53	345,26	322,30	4,395	0,111
	jólét	287,58	351,68	289,52	13,232	0,001
	munkáltatói márka	297,78	349,61	281,63	9,987	0,007

*(A szignifikáns eredmények sötétebb színnel jelöltek. Rövidítések: F=fizikai, T= technológiai, K=kulturális dimenzió.) Forrás: saját szerkesztés, 2024

A rangpontoszámtáblákat tekintve, a négy fizikai dimenzióra vonatkozó tétel esetében 3 (különböző munkaterületek kínálata, szervezeti értékeket tükröző fizikai tér, rugalmas munkalehetőségek), a három technológiai dimenzió esetén mind a 3 (mindenki számára elérhető, felhasználóbarát és alkalmazotti igényeket kiszolgáló rendszer) esetben kimutatható szignifikáns eltérés a vállalkozás szférájának csoportképző ismérve mentén. A tíz kultúra dimenzió tétel esetén csupán 2 (erős és pozitív munkavállalói márkával rendelkező, fizikai és mentális egészségre fókuszolt helyező szervezet) esetén mutatkozott szignifikáns eredmény.

Elmondható, hogy – a szignifikáns értékeket és a rangpontoszámot figyelembe véve – minden esetben a versenyszférában működő vállalkozások alkalmazottjai tapasztalnak leginkább pozitív munkavállalói élményt a munkahelyükön. Ennek egy lehetséges oka, hogy napjainkban a munkavállalói élményre, mint alappillérré tekintenek a gazdasági versenyszférában (Dajnoki & Héder, 2017).

5. táblázat. Rangpontoszámtáblák a munkavégzés helyszíne szerint

EX dimenzió		Nincs HO (N=486)	Részben HO (N=179)	Teljes HO (N=40)	H statisztika (Kruskal- Wallis)	p-érték
F (4)	munkaterületek	328,08	416,58	371,29	25,644	<,001
	fizikai tér, értékek	336,72	391,44	378,79	10,506	,005
	büszkeség	342,96	372,52	387,61	4,139	,126
	rugalmasság	294,16	474,38	524,73	135,632	<,001
T (3)	felhasználóbarát rendszer	337,33	378,36	429,91	11,802	<,001
	elérhetőség	327,77	403,93	431,59	25,773	<,001
	igények kiszolgálása	338,10	383,96	395,48	8,858	,012
K (10)	céltudatosság	333,43	392,07	415,89	15,604	<,001
	tisztességes bánásmód	331,05	397,32	421,35	19,671	<,001
	megbecsülés	337,50	379,33	423,44	11,041	,004
	vezető egyben mentor	345,86	365,30	384,68	2,288	,318
	csapattagság	341,78	378,69	374,29	5,060	,080
	fejlődés lehetősége	340,66	380,05	381,90	5,963	,051
	ajánlás	338,91	376,32	419,85	9,301	,010

	sokszínűség, befogadás	335,38	385,64	421,00	13,225	,001
	jóllét	341,75	376,13	386,20	5,009	,082
	munkáltatói márka	336,76	383,47	413,95	11,099	,004

*(A szignifikáns eredmények sötétebb színnel jelöltek. Rövidítések: F=fizikai, T= technológiai, K=kulturális dimenzió.)

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A munkavégzés helyszíne vonatkozásában a négy fizikai dimenzió esetében 3 (különböző munkaterületek kínálata, szervezeti értékeket tükröző fizikai tér, rugalmas munkalehetőségek), mindhárom technológia dimenzió (mindenki számára elérhető, felhasználóbarát és alkalmazotti igényeket kiszolgáló rendszer) kapcsán, valamint a tíz kultúra dimenzió esetén 7-nél (céltudatosság, megbecsültség, tisztességes bánásmód érzése, erős és pozitív munkavállalói márkával rendelkező sokszínű és befogadó szervezet, mások számára ajánlás) mutatható ki szignifikáns eredmény. Elmondható, hogy – a szignifikáns értékeket és a rangpontoszámot figyelembe véve – minden esetben a munkavállalók rész-, valamint teljes munkaidős otthoni munkavégzés során tapasztalnak leginkább pozitív munkavállalói élményt; s a munkavállalók azokban a szervezetekben tapasztalnak legcsekélyebb mértékben pozitív EX-t, ahol a munkahely nem biztosít lehetőséget az távolléti munkavégzésre. Ennek egy lehetséges oka, hogy az otthoni munkavégzés pozitívan befolyásolhatja a dolgozók jóllétét és elégedettségét (Joshi et al., 2023; Vaida et al., 2024), amely pozitívabb munkaélményt indukál.

Következtetések

A munkavállalók válaszai alapján, a 6. táblázat összefoglalja a munkavállalói élményre vonatkozó legmagasabb rangpontoszámátlagok alakulását a csoportképző ismérvek mentén (vállalkozások méretes, szférája, home office).

6. Táblázat. A legmagasabb rangpontoszámátlagok alakulása

Csoportok		EX dimenziók		
		fizikai	technológiai	kulturális
méret	mikro			
	kis			
	közepes			
	nagy			

szféra	közszféra			
	versenyszféra			
	nonprofit			

home office	teljes HO			
	részben HO			
	nincs HO			

*A legmagasabb rangpontoszám átlagok csoportjai sötét színnel jelölve.

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A vállalkozások mérete és a munkavállalói élmény összefüggései alapján a mikro-, kis-, valamint nagyvállalatok dolgozói számoltak be a legmagasabb munkavállalói élményről. A közepes vállalkozások mindhárom EX dimenzió tekintetében rosszul teljesítettek: a fizikai, a technológiai és a kulturális esetében egyaránt alacsonyabb rangpontoszámátlagokat értek el. Vélhetően ez abból adódik, hogy a mikro- és a kisvállalkozások méretükből adódóan több figyelmet tudnak fordítani az alkalmazottak igényeire és tapasztalataira, a nagyvállalatoknál pedig rendelkezésre áll a megfelelő tőke és szaktudás a dolgozói élmény fokozására. A közepes vállalkozásoknál azonban már túl nagy a méret az egyéni figyelemhez, de kevés a tőke és a szaktudás ennek kompenzálására. A munkaerő megtartása szempontjából lényeges lenne a közepes vállalkozásoknál is nyomon követni a dolgozói élmény alakulását, s szükség esetén beavatkozni annak fokozása érdekében.

A vállalkozások szférája és a munkavállalói élmény összefüggéseit vizsgálva megállapítható, hogy leginkább a versenyszférában működő vállalatok dolgozói tapasztalnak pozitív munkavállalói élményt a munkahelyükön. Ennek vélhetően az az oka, hogy a köz- és a nonprofit szféra szervezetei bürokratikusabbak és rugalmatlanabbak, s az ilyen típusú kultúrák nem feltétlenül kedveznek a pozitív dolgozói élménynek. A home office és az EX összefüggéseinek vizsgálatánál az eredmények arra utalnak, hogy a rész-, illetve teljes home office munkarend lehetőségét biztosító vállalkozások dolgozói tapasztalnak leginkább pozitív munkavállalói élményt. Érdekes lehet tehát az otthoni munkavégzést nem támogató szervezeteknél felülvizsgálni a home office politikát, s amennyiben a szervezeti működés biztosítható az otthoni munkavégzés részleges vagy teljes bevezetése mellett is, engedélyezni azt a munkavállalóknak.

Kutatás során limitációként említhető a megkérdezettek toborzási folyamata, a minta ugyanis nem reprezentatív. Limitáció lehet emellett az is, hogy – bár a kritikus 25-ös cellanagyságot meghaladó, de – mindössze 28 non-profit szférában dolgozót érték el a szerzők.

További kutatási irány lehet az észlelt produktivitás és munkavállalói élmény közötti összefüggések vizsgálata, valamint – a szférára vonatkozó kutatási eredmények alapján – a kultúratipológiák szerinti jellemzése az EX-nek.

Irodalomjegyzék

Csorba, László (2023). The Perfect Quality Model and the Quality of Public Finances. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 69 (2). pp. 51-66. doi: [10.35551/PFQ_2023_2_3](https://doi.org/10.35551/PFQ_2023_2_3)

Dajnoki, K., Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* (27) 84-93. doi:10.17047/HADTUD.2017.27.E.84 doi: 10.1177/23197145211012501

Gelencsér, M., Kömüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis*. doi: [10.1108/IJOA-09-2023-3961](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961)

Harris, P. (2007). “We the people: the importance of employees in the process of building customer experience”, *Journal of Brand Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 102-114. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550123

IBM Smarter Work Institute (2018). The Financial Impact of a Positive Employee Experience. IBM. <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>

Jaškevičiūtė, V., Zsigmond, T., Berke, S., & Berber, N. (2024). Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: A study in three central European countries. *Employee Relations*, 46(1), 188-211. doi: [10.1108/ER-12-2022-0535](https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535)

Itam, U., Ghosh N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. doi: 10.4018/IJHCITP.2020040103

Joshi, A., Sekar, S., & Das, S. (2023). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*. 53 (1). doi: 10.1108/PR-07-2022-0478

Khandelwal, S., Sharma, D., & Rajagopal, N. K. (2023). Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): An structural equation modeling

approach. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 26(3), 329–340. doi.org/10.47974/JIM-1664

Kőműves, Z. S., Poór, J., Mura, L., Tóth, A., Varga, E., & Hollósy-Vadász, G. (2024). Labour shortage and labour retention as a possible strategy in a difficult economic situation based on the empirical data of a transitioning economy. *Central European Business Review*, 13(4), 103–121. doi: 10.18267/j.cebr.367

Moganadas, S. R., & Goh, G. G. Gaz. (2022). „Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis”. *International Journal of Technology*. 13 (5). 999–1012. doi:10.14716/ijtech.v13i5.5830

Molnár, Cs., & Csehné Papp, I. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(6), 1043–1065. doi: [10.15549/jeccar.v11i6.1906](https://doi.org/10.15549/jeccar.v11i6.1906)

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.

Morgan J. (2018). The technological environment in employee experience, *Leader to Leader*, (87), 28–35. doi: <https://doi.org/10.1002/ltl.20340>

Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. doi:10.1108/SHR-12-2016-0108

Porkodi, S., Al Balushi, S. S. K., Al Balushi, M. K. M., Al Hadi, K. O. R., Al Balushi, Z. I. M. (2023). „Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in Oman”. *Business, Management and Economics Engineering*. 2023/21. szám (2). 248–268. old. doi:10.3846/bmee.2023.19498.

Shambi, J. (2021). Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 434–438. doi: 10.4236/jhrss.2021.93027

Vereb D., Krajcsák Z., & Kozák A. (2024). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics, *Journal of Modelling in Management*. doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057

A Z generációs munkaerővel kapcsolatos szakirodalmak bibliometriai analízise

Pózner Beáta Melinda

PhD hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományi Doktori Iskola

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy bemutassa a Z generációs munkavállalókkal kapcsolatos ismereteket, feltárja a téma kutatásának főbb irányait, közelebb hozva a Z generáció munkaerőpiaci helyzetének megértését. A kutatás bibliometriai technikákat alkalmaz a Scopus bibliográfiai adatbázisban 2024. novemberig e témában megjelent szakirodalmak elemzéséhez. Keresés a cím, absztrakt és kulcsszavakon belül a Z generációs kulcsszavak különböző formáira ("Z GEN" OR "GEN Z" OR "Z Generation" OR "Generation Z"), valamint a munkahely, munkaerő és munkavállaló ("workforce*" OR "workplace*" OR "employee*") kifejezésekre történt, azonban minden évszámot, nyelvet figyelembe vett, és a dokumentumtípust sem korlátozta. A tanulmány átfogó képet igyekszik adni a téma kontextusáról, így a tematikus klaszterek fejlődésének elemzésére, a témák előrehaladására is fókuszál, kiemeli a publikációk számát a szerzők, országok, valamint releváns folyóiratok tekintetében. A WoSViewer térképező alkalmazás segítségével a Scopus bibliográfiai adataiból a témában leszűrt több mint 500 szakirodalom releváns szerzői kulcsszavainak tér- és időbeli grafikus rendszerezését is bemutatja. A cikk támogatást nyújt a jövőbeni kutatások számára, és segítséget ad a humán erőforrás menedzsment számára a Z generációval kapcsolatos információk feltérképezésével. A téma iránti érdeklődés 2018-tól meredeken emelkedő tendenciájú, azonban még nem kiforrott. A motiváció, a munkavállalói elégedettség, a fluktuáció és a megtartás témakörök még alacsony fejlettségi szintet mutatnak. A tanulmány tematikus klaszterei a megszerzés, motiválás, megtartás, valamint a munkavállalói elvárások, elégedettség és az elkötelezettség témák köré épülnek.

Kulcsszavak: GEN Z, employee, workplace, bibliometry, analysis,

Bevezetés

A Z generáció munkaerőpiaci jelenléte érezhetően egyre nagyobb fókuszot kap. Ez feltételezhetően abból adódik, hogy elvárásaik, viselkedésük és értékrendszerük a munkaerőpiacon az előző korosztályoktól eltérő (Katz et al., 2021). Sokkal gyakrabban váltanak munkahelyet (Csiszárík-Kocsír & Garai-Fodor, 2018); s elvándorlásuk mérsékléséhez

az elégedettségük növelése szükséges (Berber et al., 2022). Számos tanulmány vizsgálja a Z generáció jellemzőit, elvárásait, munkaértékeit, motivációit, elkötelezettségét, azonban analízisük nélkül kevésbé követhető, hogy milyen irányba mozdultak el a kutatások. A tanulmány legfőbb célja ezért az eddigi szakirodalmak áttekintésével bemutatni a kutatások főbb tematikus irányzatait annak érdekében, hogy közelebb vigye a téma iránt érdeklődőket a Z generáció munkaerőpiaci helyzetének megértéséhez, és javaslatokat fogalmazzon meg a jövőbeni kutatási irányokra vonatkozóan.

A tanulmány kontextualizálásához a Z generáció jellemzői és munkaerőpiaci elvárásai kerülnek bemutatásra, majd a módszertan ismertetése után a Scopus adatbázisból keresőszavakkal leszűrt szakirodalmak bibliometriai analízise következik, mely eredményei segítségével átfogó képet ad az eddigi kutatásokról. A WoSviewer alkalmazás a témák tér- és időbeli grafikus ábrázolásával a klaszterek fejlődésének vizuális bemutatását szolgálja. A tanulmányt a következtetések levonása után a jövőbeni kutatási irányokra tett javaslatok és a kutatás korlátainak ismertetése zárja.

Elméleti háttér

Z GEN jellemzői és munkaerőpiaci elvárásai

E tanulmány életkor szerinti értelmezésben használja a generáció fogalmát. A generációs határok meghúzásában a kutatók eltérő álláspontot képviselhetnek. Leggyakrabban az 1995-2010 közötti született korosztályt sorolják a Z generációba (McCrindle & Wolfinger, 2014), akik jelenleg 15-29 évesek. A generációs határ kezdő dátuma az internet elterjedéséhez köthető. A technológiai változások hatással voltak a Z-sekre. Technológiailag a legkompetensebb generációként jellemzik őket (Satpathy et al., 2019). A Z generáció a munkahelyen is magas elvárásokat támaszt a modern technikai eszközök iránt (Halová & Müller, 2021).

A digitális kompetenciával és vállalkozói gondolkodásmóddal rendelkező Z-sek a munkamagánélet egyensúly (WLB) biztosítását, a rugalmasságot, valamint értelmes munkát és szakmai fejlődési lehetőséget várnak el a munkáltatótól (Ferrerias-Perez et al., 2023). A munkamagánélet egyensúlyának fontosságát Karaivanova & Klein, 2019 is hangsúlyozzák, de más empirikus felmérések ugyancsak alátámasztják jelentőségét a Z-sek megtartása érdekében (Acheampong, 2020; Zhong et al., 202; Kozák, 2019). Rodriguez és munkatársai (2018) kutatása szerint a vállalkozói szemléletük negatív hatást gyakorol a lojalitásukra. Ők a leginkább elégedetlen generáció a munkahelyük kapcsán, amely befolyásolja a munkahelyváltással kapcsolatos tervüket (Rachmatdianto et al., 2023). A munkahelyi rugalmasságnak a korábbi generációkhoz képest nagyobb fontosságot tulajdonítanak,

elkötelezettségük ennek hatására nagymértékben emelkedik (Jung & Yoon, 2021). Chillakuri (2020) ezért kiemeli, hogy A leendő Z-s alkalmazottaknak reális képet kell kapniuk a munka tartalmáról, az elérhető munka-magánélet egyensúlyt befolyásoló tényezőkről, a karrier, és a szakmai fejlődési lehetőségekről is. Elkötelezettségük növelése pedig Yunyi és munkatársai szerint (2024) nem csak alacsonyabb fluktuációt, hanem magasabb motivációt, így jobb termelékenységet eredményez – ezt hazai vizsgálatok is megerősítik (Kozák, 2020).

Egy magyarországi munkaadó körében nemrégiben készült felmérés szerint a munkáltatói márka kommunikálásakor a WLB csak a negyedik, a szakmai fejlődés és munka érdekessége pedig ezt követően az ötödik leginkább hangsúlyos elem, míg első helyen a juttatási rendszer, majd a vállalati kultúra, munkahelyi légkör és munkahelyi körülmények állnak (Pózner & Kozák, 2024a). A hazai munkaadók számára a legsúlyosabb HR problémát az új belépők magas fizetési igénye jelenti, ezért a javadalmazási verseny helyett a vállalatoknak olyan értékajánlatokkal lehetne vonzóbbá tenni magukat, melyek a munkavállalói preferencialistán elől állnak. (Pózner & Kozák, 2024b).

Módszertan

Keresési stratégia

A tanulmány a Z generációs munkavállalók munkahelyhez való kapcsolódását szeretné megvilágítani. A téma vizsgálatához bibliometria analízis módszerét alkalmazza, így elsősorban a publikációk mennyiségi elemzésével foglalkozik. A módszerrel képet kaphatunk a tudomány aktuális állásáról a vizsgált témában. A bibliometria áttekintés előre meghatározott protokoll mentén halad, így reprodukálható lehet az eredménye. A rögzített keresési és feldolgozási keretek biztosítanak bizonyos fokú objektivitást és a megismételhetőség lehetőségét (Gough & Thomas, 2012).

A bibliometria áttekintés öt lépésben történt:

1. kutatási irány, az adatbázis és a kulcsszavak meghatározása,
2. tanulmányok felkutatása,
3. elemzés és analízis,
4. eredmények közzlése,
5. következtetések és további kutatási irányok meghatározása.

Jelen tanulmány a bibliometria elemzéshez a Scopus bibliográfiai adatbázisán túl a WoSviewer alkalmazást használta az adatok vizualizálásra (Donthu et al., 2021), mely a nemzetközi szakirodalom tér- és időbeli grafikus rendszerezéséhez nyújt segítséget, megvilágítva a kutatási réseket (Kolnhofer-Derecskei et al., 2023), a kapcsolatokat és kutatási irányokat.

Minta

Bibliometriai áttekintés a Scopus adatbázisban a témában 2024. november 25-ig publikált tanulmányok mennyiségi elemzésére épül. A Scopus adatbázist ‘aranyszabványnak’ tekintik a bibliográfiai adatok és a folyóiratcikkek lefedettsége tekintetében (Harzing & Alakangas, 2016; Macháček et al., 2022). Keresés a címek, absztraktok és kulcsszavakra a következők szerint történt:

"Z GEN" OR "GEN Z" OR "Z Generation" OR "Generation Z"

AND "workforce*" OR "workplace*" OR "employee*"

A keresési beállításokat az 1. ábra szemlélteti. „OR” a vagylagos, „AND” az együttes előfordulást jelenti.

1. ábra A keresési beállítások a Scopus adatbázisban

The screenshot displays the Scopus search interface. At the top, the Scopus 20 logo and tagline 'Empowering discovery since 2004' are visible. A search bar contains the query: "Z GEN" OR "GEN Z" OR "Z Generation" OR "Generation Z". Below this, a second search bar contains the query: "workforce*" OR "workplace*" OR "employee*". The interface shows the 'AND' operator between the two queries. The search results section indicates '507 documents found'. The interface also includes options for 'Save search', 'Set search alert', 'Add search field', 'Reset', and 'Search'.

A keresés nem korlátozódott évszámra, nyelvre, vagy dokumentum típusra – a fenti kulcsszavak alapján szűrt minden megjelent folyóiratcikk, könyvfejezet, konferencia papír, review stb. bekerült az elemzésbe – mely összesen 507 találatot eredményezett.

Eredmények

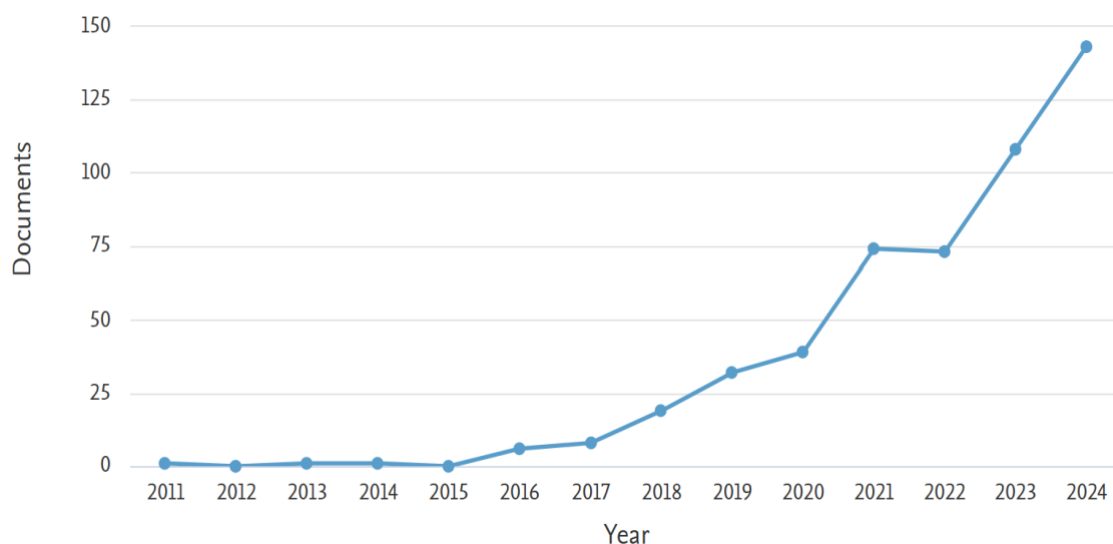
Bibliometriai analízis

Tanulmányok általános jellemzői

Az elemzés alapjául szolgáló minta 507 dokumentumból áll. 2002, 2011, 2013 és 2014 években csupán egy-egy tanulmány jelent meg, azonban 2018-tól a publikációk számának meredek emelkedése figyelhető meg. Az előző évhez (73 db) képest 2023-ra majdnem 50%-kal, 108-ra nőtt az adott évben publikált tanulmányok száma, 2024-ben a vizsgálat időpontjáig pedig már 143 publikáció jelent meg (2. ábra). Mindez a téma iránti nagyarányú érdeklődést támasztja alá. (A szűrés már egy 2025 évre vonatkozó korai hozzáféréssel rendelkező kiadványt is tartalmazott.) Benítez-Márquez és munkatársai 2022-ben készített elemzése a 2009-2020 között

a WoS-ban megjelent 102 tanulmány elemzését végezte el ugyanezen kulcsszó beállításokkal. Már akkor is látszott, hogy 2018-ban kezdett fókuszba kerülni a téma, amely azóta majdnem ötszörösére emelkedett.

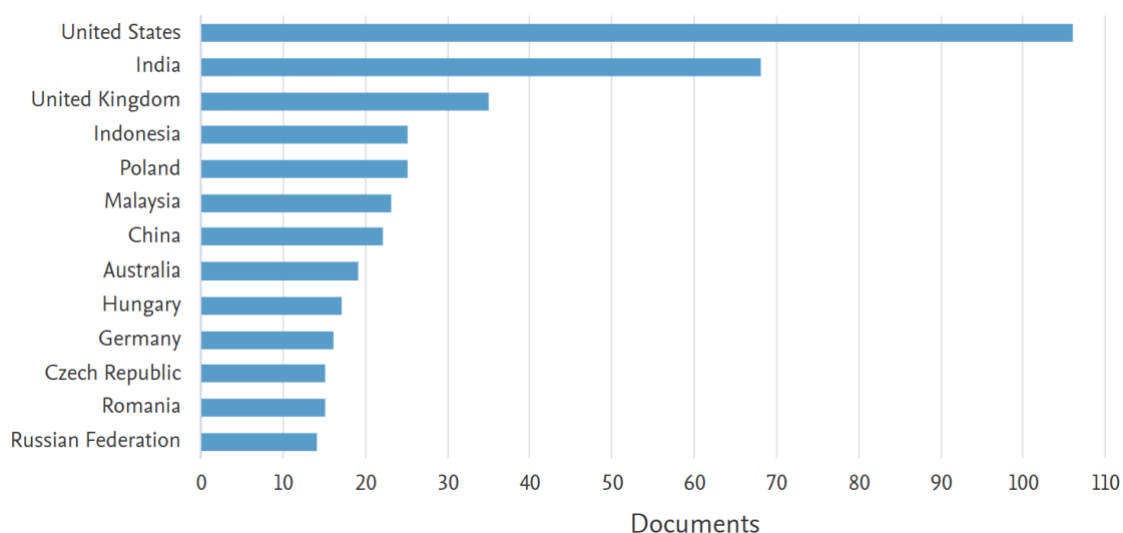
2. ábra A dokumentumok számának megoszlása évek alapján (2011-2024)



Forrás: Scopus (saját szűrés)

A vizsgált tanulmányok közül 106 USA-hoz, 68 Indiához köthető, 35 pedig az Egyesült Királyságban jelent meg. Magyarország 17 tanulmánnyal képviselteti magát Ausztrália (19) mögött a 9. helyen. Az európai országok közül csak Lengyelország (4.) előzi meg hazánkat 25 publikációval (3. ábra).

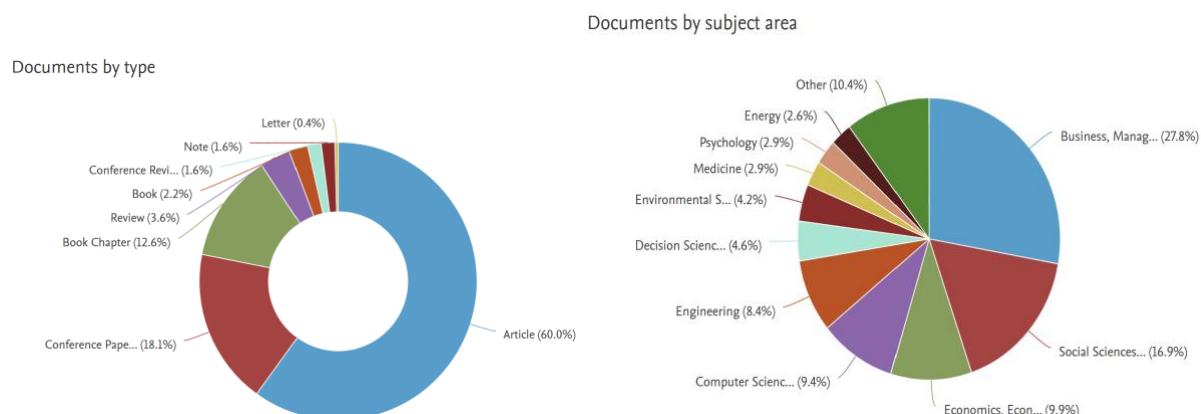
3. ábra A dokumentumok megoszlása országok alapján (az első 13)



Forrás: Scopus (saját szűrés)

A 4. ábra a vizsgált publikációk számának megoszlását mutatja a dokumentum típusa és a tárgykörök szerint. Az 507 publikáció közel 60%-a (304 db) folyóiratcikk, több mint 18%-a (92 db) konferencia papír, könyvfejezet pedig közel 13%-a (64 db) volt. Kevés összefoglaló tanulmány „review” készült, a vizsgált cikkek csupán 3,6%-át teszik ki.

4. ábra A vizsgált publikációk dokumentum típus és terület szerinti megoszlása



Forrás: Scopus (saját szűrés)

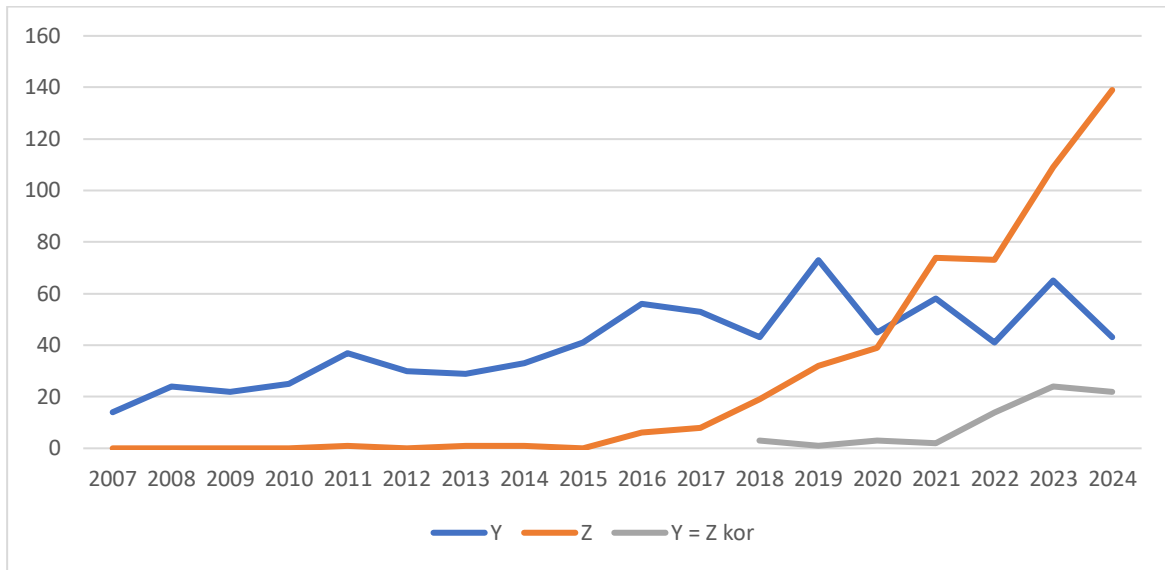
Az üzlet, menedzsment és számvitel témában jelent meg a legtöbb dokumentum (közel 28%-uk), ezt követi a társadalomtudomány 17%, és közel 10%-kal a közgazdaságtan és pénzügyek. Megjegyzendő azonban, hogy egy-egy dokumentum több tudományterülethez is besorolásra kerülhetett.

Összehasonlító elemzés Y vs. Z

Elkészült az Y generációra vonatkozóan is a szűrés azonos beállításokkal. A 5. ábra az Y (421 db) és Z (507 db) generációkkal kapcsolatos publikációk számának időbeli alakulását ábrázolja. A szürke vonal 15 év csúsztatással az Y generációval kapcsolatos publikációk számát azonos életkorban mutatja a Z-szekkel.

A Z-s munkavállalókkal kapcsolatos publikációk száma – az ábra tanulsága alapján – meredeken emelkedő, amely ugyancsak a téma iránti érdeklődést támasztja alá. Mindkét generációnál 23 éves korban indult meg a publikációk számának emelkedése. Az Y generációs publikációkhoz képest kiemelkedően magas, hiszen 2024-ben Y-nál 43, ezzel szemben Z esetén 143 dokumentum volt fellelhető.

5. ábra Y és Z generációs munkaerővel kapcsolatos publikációk számának alakulása



Forrás: Scopus (saját szerkesztés)

Azonos életkorban vizsgálva a számokat még jelentősebb a különbség, hat és félszerese a Z-s publikációk száma az Y-nak. Az utóbbival kapcsolatos érdeklődés 2019-ben volt a legmagasabb (Y generációsok ekkor 25-39 éves életkorúak), ebből kiindulva a következő 10 évben emelkedő tendencia folytatódása várható a Z generációt vizsgáló tanulmányok kapcsán. Ez utalhat arra, hogy több a nyitott kérdés, amely a Z generációval kapcsolatban további kutatásokat indukálhat.

Legtöbbet idézett publikációk

Az alábbi 1. táblázat az elmúlt öt évben megjelent tíz legjelentősebb publikációt veszi sorra az idézések számának sorrendjében. Ezen cikkek mindegyike Q1, illetve Q2 folyóiratokban jelent meg (A folyóiratok besorolása a vizsgálat időpontjában).

1. táblázat A 10 legtöbbet idézett publikáció (2020-2024 között)

Idézés	Cím	Szerző(k)	Év	Kiadó	Impact
132	Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce	Goh & Okumus, 2020	2020	Tourism Management Perspectives	Q1
128	Here comes Generation Z: Millennials as managers	Gabrielova & Buchko, 2021	2021	Business Horizon	Q1
110	Understanding Generation Z expectations for effective onboarding	Chillakuri, 2020	2020	Journal of Organizational Change Management	Q2
99	“We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations	Mahmoud et al., 2021	2021	International Journal of Manpower	Q1
95	Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment	Sakdiyakorn et al., 2021	2021	International Journal of Hospitality Management	Q1
87	Career aspirations of generation Z: a systematic literature review	Barhate & Dirani, 2022	2022	European Journal of Training and Development	Q2
85	DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation	Pichler et al., 2021	2021	Business Horizons	Q1
78	Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work	Goh & Baum, 2021	2021	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Q1
56	Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment	Aggarwal et al., 2022	2022	Journal of Public Affairs	Q1
53	Robots can't take my job: antecedents and outcomes of Gen Z employees' service robot risk awareness	Yu et al., 2022	2022	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Q1

Forrás: Scopus (saját szerkesztés)

Chillakuri 2020-as tanulmánya kivételével mindegyik dokumentum többszerzős. A legnagyobb érdeklődésre számon tartott témának az elvárások, a vonzás, a megtartás, a motiváció és a karrier aspirációk bizonyultak. Az idézések alapján a kiemelkedő tanulmányok közül négy cikk is a vendéglátóipari Z-s munkaerő témakörével foglalkozik. Az első helyen Goh és Okumus (2020) tanulmánya szintén a vendéglátásban dolgozó Z-sek vonzása és megtartása kapcsán született, mely 132 idézettséggel szerepel a fenti táblázatban. Magyar tanulmány nem szerepel a listában.

Legjelentősebb szerzők

A vizsgált témában legtöbbet publikált 10 szerző található a 2. táblázatban. Edmund Goh ausztrál szerző neve felmerül a legjelentősebb szerzők között is. 5 publikációval rendelkezik a témában (67 tanulmányt írt a témában, ebből 38%-ban volt első szerző, idézett 2507

alkalommal 1952 tanulmányban, h -indexe¹ 28), azonban az elmúlt öt évben csak 2 publikáció köthető nevéhez a vizsgált témakörben.

2. táblázat: A dokumentumok megoszlása szerzők alapján

Név	Z/W cikk	Σ cikk	Σ Idézés/mű	h - index	Származás	Első szerző
Dwidienawati, Diena	7	47	253/245	6	Indonézia	49%
Pandita, Deepika	6	54	253/242	7	India	27%
Garai-Fodor Mónika	5	63	570/278	15	Magyarország	40%
Goh, Edmund	5	67	2518/1962	28	Ausztrália	38%
Jäckel Katalin	5	11	78/53	4	Magyarország	62%
Fuxman, Leonora	4	33	525/399	14	Egyesült Államok	5%
Kycia, Radosław Antoni	4	84	3307/2324	27	Lengyelország	16%
Mahmoud, Ali B.	4	61	898/707	17	Egyesült Királyság	61%
Niemczynowicz, Agnieszka	4	37	268/233	11	Lengyelország	13%
Niežurawska, Joanna	4	6	5/5	1	Lengyelország	83%

Forrás: Scopus (saját szerkesztés)

A tanulmányok szerzői közül kiemelendő Dwidienawati indonéz szerző neve is, akinek 7 publikációja jelent meg a vizsgált témában (a cikkei 49%-ban első szerző, h -index 6). A 2025-ös (korai hozzáféréssel közölt) korábban említett cikk is a nevéhez köthető. Második helyen az indiai nemzetiségű Pandita van 6 publikációval (251 idézettség 240 db dokumentumban, 27%-ban első szerző, h -indexe 7).

Két magyar kutató követi őket harmadik legmagasabb 5 publikációs számmal. Egyikük Garai-Fodor Mónika (Óbudai Egyetem), akinek összesen 63 megjelent tanulmánya van és azok 40%-ban első szerző (h -index 15), másikuk Jäckel Katalin (Budapesti Gazdasági Egyetem), aki szintén 5 publikációval kötődik a vizsgált témához (11 tanulmány 62%-ban első szerző, h -index 4). Az öt dokumentum mindegyike konferencia papír volt, melyet mind közös szerzőként jegyeznek.

Meg kell még említeni Mahmoud nevét, akinek négy a vizsgált témában publikált tanulmányának egyike a 4. legtöbbet idézett cikk.

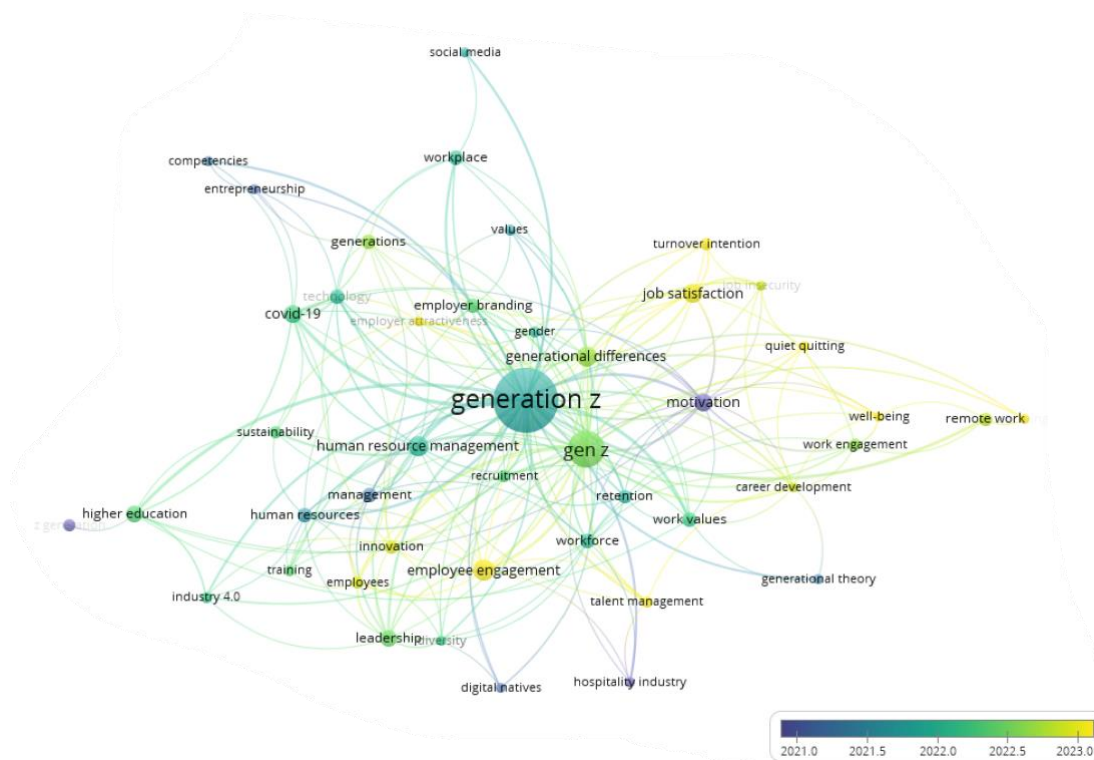
Grafikai absztrakt

WoSviewer alkalmazás segítségével készült tematikus grafikai absztrakt, - mely a szerzők által a tanulmányokhoz megjelölt kulcsszavak alapján készült, - a kutatási témák és irányok fejlődését mutatja be. A Scopus adatbázisból történt bibliográfiai keresés összesen 1424 kulcsszót azonosított. A legalább ötször előforduló 45 kulcsszó tér- és időbeli grafikus

¹ h -index tudományos mérőszám, amely a publikált közlemények számát és a szerzőre hivatkozások számát viszonyítja.

rendszerezését mutatja be az 6. ábra. (Kivételre kerültek más generációk (baby boomer, X, Y) elnevezései, valamint két ország név (Románia, Vietnám)).

6. ábra A kulcsszavak térbeli és időbeli elrendezése



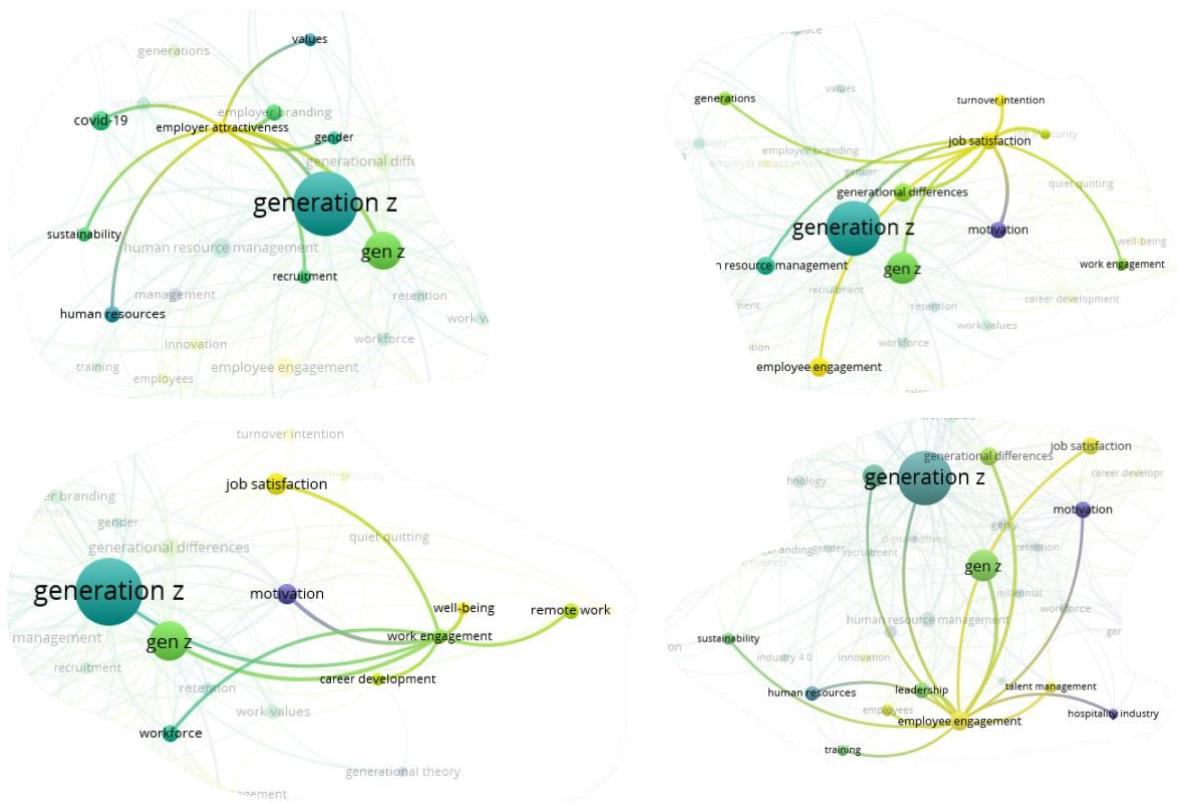
A publikációk longitudinális vizsgálatához is segítséget nyújt az ábra, mivel a szerzői kulcsszavak színei az időbeli fejlődést, a csomópontok mérete pedig a kvantitatív adatok alapján vizualizálja a témakör érettségét. Minél világosabb a csomópontot jelölő szín, annál aktuálisabb, frissebb témáról van szó. A sarokban lévő színskálán látszik a legsötétebb szín a legrégebbi, érett témákat jelöli.

Alacsony kulcsszó stabilitás figyelhető meg. A tanulmányok tematikus klaszterei közül az alábbi négy csoportot lehet kiemelni (7. ábra):

- a) A munkáltatói vonzerő klaszter új, 2023 utáni kutatási irány, melyhez a korábbi munka érték, toborzás témakörök kapcsolódnak.
- b) A munkahelyi elégedettség klaszterében a fluktuációs szándék, a munkahelyi és a munkavállalói elkötelezettség új kutatási irányként fedezhető fel. Ide is kapcsolódik a motiváció, amely a legmélyebb színnel jelölt, így arra utal, hogy motivációval kapcsolatos tanulmányok korábbiak és a mérete alapján látható, hogy jelentősebb számú publikáció készült a témában .
- c) A munkahelyi elkötelezettség klasztere mélyebb szín, a karrierfejlesztés, és a távoli munkavégzés után az elégedettség és a jóllét a legaktuálisabb, 2023 utáni kutatási irányok.

- d) A munkavállalói elkötelezettség klaszterében az elégedettség és a tehetség menedzsment témakör fejlődése figyelhető meg.

7. ábra A kiemelkedő tematikus négy klaszter



A Z generációval kapcsolatos növekvő érdeklődés ellenére láthatóan több a nyitott kérdés. Az egyes témákban a publikációk alacsony száma, vagy hiánya jövőbeni kutatások alapja lehet.

Következtetés és javaslat

A tanulmány a Z generációs munkaerővel kapcsolatban a Scopus adatbázisban eddig megjelent szakirodalmakról ad átfogó képet, a publikációk száma, a legjelentősebb publikációk, szerzők, országok tekintetében. A tanulmány bemutatta a legrelevánsabb cikkeket, emellett a tematikus klaszterek fejlődésének elemzésére és a témák előrehaladására is fókuszált.

A Z generációval kapcsolatos publikációk száma meredeken emelkedő tendenciát mutat. Az elmúlt két évben született az összes Z generációs munkavállalóval kapcsolatos a Scopusban megjelent tanulmányok közel fele, amely a téma iránti növekvő érdeklődést mutatja. Az Y generációval kapcsolatos legtöbb tanulmány 2019-ben született, ebből kiindulva a Z-sek kapcsán is folytatódhat még a következő 10 évben az emelkedő tendencia.

Magyarország világszinten a 9. helyen, az európai országok között 2. a témában megjelent szakirodalmak kapcsán. A Z generációs tanulmányok tekintetében mindössze két folyóiratcikk jelent meg hazai kutatók „tollából”, a 17 publikációból 15 konferencia kiadvány. Érdemes lenne tehát több folyóiratcikkkel jelen lennünk a nemzetközi tudományos életben annak érdekében, hogy több magyar, illetve összehasonlító vizsgálat is születhessen.

A bibliometriai analízis és a grafikai absztrakt tükrözi a témával foglalkozó szakemberek kutatási irányait. A Z generáció munkaerőpiaci belépésével a megszerzése, megtartása, motiválása, valamint elvárásainak megismerése, elégedettségének és elkötelezettségének fenntartása prioritássá és kulcskérdésekké vált a kutatók, s minden bizonnyal a HR szakemberek és a vezetők körében egyaránt.

Láthattuk, hogy magas a publikációk száma, emellett marginálisan vannak jelen a megtartással, a fluktuációs szándékkal és a karrierfejlesztéssel, tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos tanulmányok. Mint új kutatási irány jelölhető meg a Z generációval, mint vezetővel kapcsolatos kutatásokat, mely korukból adódóan aktuális lehet, illetve a primer kutatások számának növelését a HR szakemberek, cégvezetők körében, hogy a munkáltatói oldal szempontjai is ismertebbé váljanak.

A kutatás korlátai: A tanulmány kizárólag a Scopus adatbázisra támaszkodott. A jövőbeni kutatások további adatbázisok feltárására is irányulhatnak. Egyre több szoftver jelenik meg, melyek alkalmazásával újabb információk nyerhetők a kvantitatív bibliográfiai adatok értelmezéséhez.

Irodalomjegyzék

Acheampong, N.A.A. (2020). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>

Barhate, B., Dirani, K.M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, (1-2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Benítez-Márquez, M.D., Sánchez-Teba, E.M., Bermúdez-González, G.B. & Nunez-Rydman, E.S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

- Berber, N., Gašić, D., Katić I. & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*, 14(8), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Csiszárík–Kocsír Á. & Garai–Fodor M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *Online Journal Modelling the New Europe*, 27, 67–85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. & Lim, W.M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296
- Ferreras–Perez, J., Burrell, D.N., Nemesek, C., Ardi, A.S., Richardson, K. & Khanta, K. (2023). *Retaining generation z cybersecurity talent in government and beyond*. Handbook of Research on Cybersecurity Risk in Contemporary Business Systems, (pp. 325–342). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7207-1.ch017>
- Gabrielova, K. & Buchko, A.A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizon*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Goh, E. & Baum, T. (2021). Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1688–1710. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1295>
- Goh, E. & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Gough, D., & Thomas, J. (2012). Commonality and diversity in reviews. In: Gough, D., Oliver S. & Thomas, J. (Eds.), *An Introduction to Systematic Reviews*, (pp. 35–65). London, UK: Sage Publications
- Halová, D. & Müller, M. (2021). Innovative approaches to recruiting: Using social media to become the employer of choice for generation Z. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 1135–1143. <https://doi.org/10.34190/EIE.21.093>

- Harzing, A.W. & Alakangas, S., 2016. Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787–804. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9>
- Karaivanova, M. & Klein, K. (2019). The Generation Z in Bulgaria: Challenging conservative organisations. Scholz, C. & Rennig, A. (Ed.) *Generations Z in Europe (The changing context of managing people)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, (pp. 217–251). <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191019>
- Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J. & Woodhead, L. (2021). *Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age*. The University of Chicago Press.
- Kozák A. (2019). Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Magyar Tudomány* 180(9), 1376-1385. DOI: 10.1556/2065.180.2019.9.12
- Kozák A. (2020). Célzott motiváció a magasabb munkavállalói elkötelezettségért. *Studia Mundi - Economica* 7(3), 15-26. DOI: 10.18531/Studia.Mundi.2020.07.03.15-26
- Jung, H.S. & Yoon, H.H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Kolnhofer–Derecskei A., Szászvári K., Tóth–Téglás T. & Reicher R. (2023). Elméleti alapok és tapasztalatok a szisztematikus fókuszált szakirodalmi áttekintés során. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás– és Szervezéstudományi folyóirat*, (2), 3–35. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.01>
- Macháček, V., Srholec, M., Ferreira, M.R., Robinson–Garcia, N., & Costas, R. (2022). Researchers’ institutional mobility: bibliometric evidence on academic inbreeding and internationalization. *Science and Public Policy*, 49(1), 85–97. <https://doi.org/10.1093/scipol/scab064>.
- Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D. & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42 (1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*, 3rd ed. Sydney: UNSW Press. https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrindle_PDF_pdf
- Pichler, S., Kohli, C. & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

- Pózner B.M., & Kozák A. (2024a). Nehéz megtalálni az igazit? Aktualitások a hazai szervezetek toborzási és employer branding tevékenységére vonatkozóan. *Marketing & Menedzsment* 58(2), 61-72. <https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.06>
- Pózner B.M., & Kozák A. (2024b). Aktualitás, HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. *Új munkaügyi szemle* 5(3), 21-31. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>
- Rachmatdianto, A., Irvan, Nathan, J., & Prasetyaningtyas, S.W. (2023). Managing talent in digital marketing industry: The case of Indonesia. *8th International Conference on Business and Industrial Research, ICBIR 2023 – Proceedings*, 341–346. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2018). AImpact of grit on organizational turnover: Empirical results of international vs. US Gen Z/Millennial cusp: An abstract. In: Krey, N., Rossi, P. (Eds) *Back to the future: Using marketing basics to provide customer value*. AMSAC 2017. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3_161
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Satpathy, I., Litt, D., Patnaik, B.C.M. & Palai, D. (2019). Challenges related to multi-generational workforce in manufacturing sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(1), 719–724. <https://doi.org/10.34218/IJMET.10.1.2019.073>
- Yu, H., Shum, C., Alcorn, M., Sun, J. & He, Z. (2022). Robots can't take my job: antecedents and outcomes of Gen Z employees' service robot risk awareness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 2971-2988. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1312>
- Yunyi, C. Singh, J.S.K. & Kularajasingam, J. (2024). The influence of workforce diversity and job meaningfulness on employee engagement and organizational citizenship behaviors. *Human Systems Management*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.3233/HSM-220184>
- Zhong, X., Mamun, A.A., Masukujjaman, M., Rahman, MK., Gao, J. & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Mi lesz veled, home office?
A dolgozói elkötelezettség és a home office összefüggéseinek vizsgálata:
szakirodalmi áttekintés

Markó Ervin István

PhD hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományi Doktori Iskola

Árva Gábor

egyetemi adjunktus, ELTE GTK

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy egy átfogó, szakirodalmi áttekintésen keresztül bemutassa a home office munkavégzés és a dolgozói elkötelezettség közötti összefüggéseket, amelyek ismerete kiemelt jelentőségű a munkáltatók szempontjából.

Alkalmazott módszertan. A tanulmányok specifikus irányú gyűjtése a Web of Science adatbázisban valósult meg, majd ezek a Bibliometrix szoftverrel kerültek feldolgozásra. Keresőszóként az angol nyelvű „commitment” OR „loyalty” OR „intention to quit” OR „turnover intention” AND "remote work” OR „hybrid work” OR „home office” OR „working from home” OR „working remotely” lettek megadva. Keresési kritériumként beállításra került, hogy a keresett kifejezések a cikk címében vagy az absztraktjában minimum egy alkalommal jelenjenek meg.

Legfontosabb eredmények. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a szervezeti elkötelezettséggel leginkább a menedzsment és a szervezetpszichológia tudományágak foglalkoznak; és a legtöbb, témához kapcsolódó tanulmány 2020 után jelent meg. A klaszterelemzés rámutatott, hogy bizonyos fogalmak felmerülési gyakorisága kiemelkedő a kutatásokban. Az elkötelezettség és a COVID-19 klaszterek kapcsán ilyen az érzelmi elkötelezettség, míg a távoli munkavégzés klaszter tekintetében a transzformációs vezetési stílus.

Gyakorlati javaslatok. A szervezeteknek a sikeres működés érdekében továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni a dolgozói elkötelezettség – különösen az érzelmi elkötelezettség – növelésére. A távoli munkavégzés esetében pedig a vezetőknek számításba kell venni, hogy a transzformációs vezetési stílus képes a leghatékonyabban kezelni ezt az új helyzetet.

Kulcsszavak: home office, hibrid munkavégzés, dolgozói elkötelezettség, kilépési szándék.

Bevezetés

A home office munkavégzéssel kapcsolatos trendek jelentős változáson mennek keresztül. A COVID-járvány előtt az otthoni munkavégzés kisebb arányban volt jelen, mint a járvány után, viszont már a pandémia kitörése előtt is folyamatosan nőtt a home office elterjedtsége. Az Európai Unióban 2019-ben a 15 és 64 év közötti munkavállalók 5,4%-a dolgozott rendszeresen otthonról, és ez az arány az elmúlt évtizedben jellemzően 5% körül alakult. Ezzel szemben az alkalmanként otthonról, azaz hibrid formában dolgozók száma folyamatos növekedést mutatott, 2009-ben 6% volt és ez az érték, míg 2019-re 9%-ra emelkedett (Eurostat, 2020). A pandémia évében, 2020-ban teljesen megváltozott a helyzet, a COVID-19 világjárvány jelentősen befolyásolta a munkahelyi struktúrákat világszerte. Míg a járvány előtt az EU-ban az otthoni munkavégzés csak lassan növekedett, 2020-ban az átállás hirtelen felgyorsult, mivel több vállalatnál lehetővé tették a távoli munkavégzést annak érdekében, hogy csökkentsék a vírus terjedését és fenntartsák a szervezetek működését (Toshihiro, 2022). A statisztikák szerint 2020-ban az EU-ban dolgozó személyek körében az otthoni munkavégzés aránya több, mint a duplájára nőtt (5,5%-ról 12,3%-ra) (Eurostat, 2022), azonban 2022-re számos vállalat már azt tűzte ki célul, hogy visszarendeli dolgozóit az irodába. A visszatérésre irányuló törekvések új munkáltatói feladatokat teremtettek, amelyek központjában az irodai dinamika helyreállítása és a munkahelyi rugalmasság megőrzése közötti feszültségek csökkentése áll (Bloom, 2022). A munkaszervezés folyamatos változtatása várhatóan mélyreható hatással lesz a munkavállalókra, különösen a pszichológiai jóllétükre (Howe és Menges 2021) és a munkáltatójuk iránti elkötelezettségükre (Wang et al, 2020; Kozák, 2022). A szervezeti elkötelezettség olyan pszichológiai tényező, amely jelentősen befolyásolhatja a szervezet teljesítményét. A legújabb vizsgálatok és metaanalízisek szerint az érzelmi elkötelezettség mutatja a legerősebb kapcsolatot a különböző szervezetpszichológiai változókka, például a hiányzással, a fluktuációval, a teljesítménnyel, a szervezeti polgári magatartással és a többletmunkaterheléssel (Jang és Kandampully, 2018), amelyek jelentősen befolyásolják egy vállalat sikerességét. A gazdasági bizonytalanság, a folyamatos globalizáció, a digitalizáció és a munkavállalók fiatalabb generációinak nagyobb mobilitása által generált változások miatt az érzelmi elkötelezettség fejlesztése az utóbbi időben minden szervezetben alapvető fontosságúvá vált (Cohen 2007; Mercurio 2015). A tanulmány célja, hogy egy szakirodalmi áttekintésen keresztül bemutassa a home office munkavégzés és a dolgozói elkötelezettség közötti összefüggéseket. A dolgozói elkötelezettség szakirodalmi háttérének bemutatását követően a cikk ismerteti a home office és az elkötelezettség közötti egyes szervezeti tapasztalatokat, majd a vizsgálat módszertanát, az eredményeket és végül összefoglalja a további kutatási lehetőségeket.

A dolgozói elkötelezettséghez köthető fogalmak az angolszász irodalomban

A szervezet iránti elkötelezettséget (organisational commitment) az 1960-as évektől kezdődően vizsgálják, az egyik legismertebb többkomponensű modell a Meyer és Allen által publikált háromkomponensű modell. Az elmélet szerint a munkavállalói elkötelezettség három összetevőből, az érzelmi, a folytonossági és a normatív komponensből áll. Ezek egyszerre, de eltérő mértékben vannak jelen a munkavállalóknál (Meyer és Allen 1991). Az érzelmi elkötelezettséget úgy fogalmazzák meg, mint "kötődést egy szervezethez, amelyet közös értékek, a szervezetben való maradás vágya és a szervezet érdekében tett erőfeszítésekre való hajlandóság jellemez" (Allen és Meyer 1990; 849. o.). A folytonossági elkötelezettség kalkulatív-alapú, a munkavállaló azért kötődik a szervezethez, mert számára ez éri meg leginkább. A normatív elkötelezettség erkölcsi-alapú, az egyén erkölcsi kötelességének érzi a szervezeti tagságának fenntartását (Meyer és Allen 1991).

A modern, szervezetek által keresett munkavállalók kívánatos tulajdonsága a vállalat iránti lojalitás (loyalty). A munkavállalói lojalitást a vállalat iránti konkrét lojalitással azonosítják, amely abban nyilvánul meg, hogy a munkavállaló hajlandó hosszabb ideig kapcsolatban maradni vele, nemcsak jó időkben, hanem kedvezőtlen körülmények között is (Murali et al., 2017). A munkavállalói lojalitás nemcsak a munka iránti nagyobb elkötelezettségüket befolyásolja, hanem a szervezetben érvényesülő szabályok és a munkahelyi fegyelem betartását is. Hatással van továbbá a munkával való elégedettség érzésére a szervezetben és a szervezethez való kötődésre is. A lojális munkavállaló a munkáltató pozitív márkáját is fejleszti. Úgy tűnik tehát, hogy a szervezetnek arra kell törekednie, hogy olyan munkakörülményeket biztosítson, amelyek fejlesztik a munkavállalók lojalitását (Kot-Radojewska és Timenko, 2018; Kozák, 2020).

Az elkötelezettség tekintetében szintén meghatározó fogalmak az "intention to quit" és a "turnover intention". Ezek fluktuációs szándékként írhatók le, a tényleges fluktuáció legjobb előrejelzőjeként ismerik el (Randhawa, 2007). Mobley és munkatársai (1979) szerint a maradásra vagy távozásra irányuló viselkedési szándékok következetesen összefüggnek a fluktuációs magatartással. A fluktuációs szándék összetett jelenség, amely különböző tényezőktől függ. A munkavállalók fluktuációs magatartásával kapcsolatos egyre növekvő számú kutatás azt jelzi, hogy az életkor, a munkával való elégedettség, a szervezeti elkötelezettség következetesen összefügg a fluktuációs szándékkal és a tényleges fluktuációval (Randhawa, 2007).

Az elkötelezettséghez tehát több fogalom (attitűd és magatartás) is kapcsolódik az angolszász szakirodalomban, ezek számba vétele és tisztázása elengedhetetlen volt ahhoz, hogy a bibliometriai elemzés a megfelelő keresőszavak segítségével valósuljon meg.

Vegyes szervezeti tapasztalatok az elkötelezettség és a home office kapcsán

Az otthoni munkavégzésnek számos előnye és hátránya van a munkavállalók és a szervezetek számára egyaránt. Egyfelől a hibrid munkakörnyezetek távoli komponense hozzájárul bizonyos előnyök generálásához: a termelékenység, az autonómia, a felhatalmazás és a rugalmasság növekedése (Van Steenberg et al, 2018), a személyes költségek és az ingázásra fordított idő csökkenése (Chung et al, 2020), a munka és a magánélet jobb egyensúlya (Kotera és Correa 2020), valamint a munkavállalók elégedettségének növekedése mind ilyen tényezők. A hibrid munka távoli komponensének hátrányai a társadalmi elszigeteltség, a munkamánia és a technostressz kockázatával kapcsolatosak (Molino et al, 2020; Zito et al, 2021).

Törökországban Uru és munkatársai (2022) a munka iránti elkötelezettség és a szervezeti azonosulás közötti kapcsolat feltárását tűzték ki célul a világjárvány idején, valamint a különböző munkamódszerek, nevezetesen a távmunka, a hibrid és a helyszíni munkavégzés moderáló szerepét vizsgálták ezekre a kapcsolatokra. Az eredmények azt mutatják, hogy az alkalmazott munkagyakorlatok alakítják, befolyásolják a munka iránti elkötelezettség és a szervezeti azonosulás közötti kapcsolatot.

A COVID-járvány kezdetén Taboroš és munkatársai (2020) azt vizsgálták, hogy van-e különbség a szervezeti elkötelezettségben a hagyományos és a távmunkások között, és azt találták, hogy a távmunkások körében szignifikánsan magasabb a szervezeti elkötelezettség. Másrészt az elszigeteltséget a távolról dolgozó egyének gyakran említik a legfontosabb kihívásként, amellyel meg kell küzdeniük (Marshall et al., 2007), különösen azok esetében, akik BIG5 személyiségmodell extrovertáltság és barátságosság dimenziója magasabb értékű, s akik emiatt folyamatosan keresik mások társaságát, vagy együttműködőbbek.

Egy 2023-as litván kutatás az otthonról dolgozók tapasztalatait vizsgálta, és feltárta a munkahelyi stressz olyan következményeit, mint a mentális és fizikai kimerültség, a szociális nélkülözés, a csökkent munka iránti elkötelezettség, a szakmai cinizmus és a szakmai kiégés. Az eredmények alapján feltételezhető, hogy a távmunka inkább negatív hatással volt a munkavállalók jóllétére, mivel sok távmunkás hajlamos volt a mentális és fizikai kimerültségre és a szociális deprivációra (Raišienė et al, 2023).

Knardahl és Christensen eredményei szerint a COVID-19 világjárvány idején az otthonról dolgozókkal szemben támasztott rendelkezésre állási elvárások magasabb szintű

igénybevétellel, szerepkonfliktusokkal, mentális distresszel, lefekvéskor a munka befejezetlenségének gondolatával, alvásproblémákkal, s a munka-magánélet konfliktussal jártak együtt, amelyek a távozási szándékkal, valamint az elkötelezettség alacsonyabb szintjével is összefüggésbe hozhatóak (Knardahl és Christensen 2022).

A vonatkozó szakirodalom tehát több aspektusból vizsgálta az otthoni munkavégzés munkavállalókra és szervezetre gyakorolt hatásait, azonban az álláspontok eltérőek az elkötelezettség és az otthoni munkavégzés kapcsolatáról.

Módszertan

A bibliometriai szakirodalmi áttekintés egy meghatározott folyamat során, értékelés útján ad válaszokat és irányt a kutatott témában (Kamarási és Mogyorósy 2015). A tanulmány alapjául szolgáló irodalomelemzés 2024 szeptembere és novembere között zajlott. A tanulmányok specifikus irányú gyűjtése a Web of Science adatbázisban valósult meg. Keresőszóként az angol nyelvű

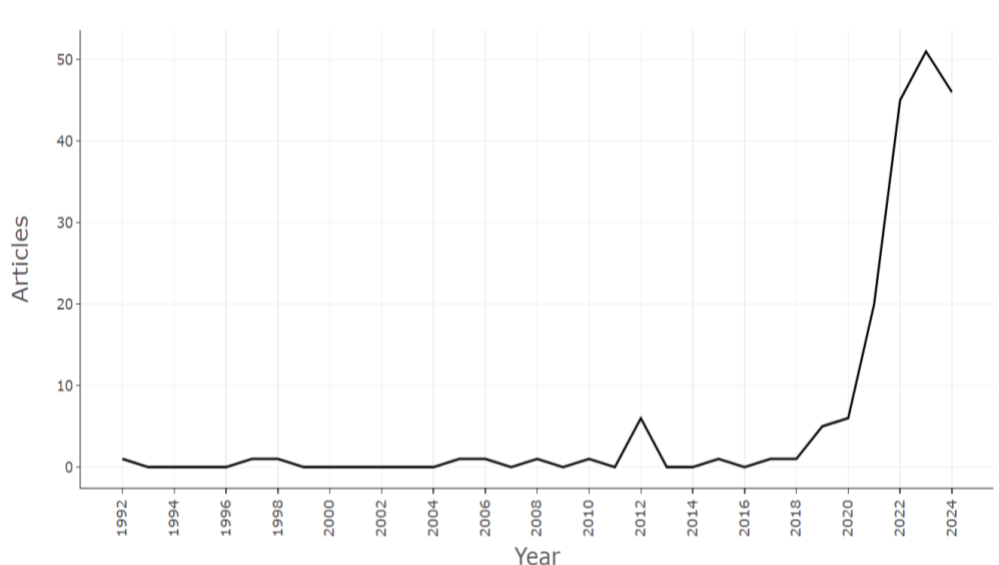
„commitment” OR „loyalty” OR „intention to quit” OR „turnover intention”

AND

„remote work” OR „hybrid work” OR „home office” OR „working from home” OR „working remotely”

lettek megadva. Keresési kritériumként beállításra került, hogy a cikk címében vagy az absztraktjában minimum egy alkalommal jelenjen meg 1-1 pár a fenti két kifejezéscsoportból. Szakterületi vagy időintervallummal kapcsolatos korlátozás nem került beállításra. A megadott feltételeknek 189 dokumentum felelt meg. Az irodalomelemzés során egy összesítő Excel adatbázis készült, amelyben a kiválasztott 189 dokumentum esetén az alapadatokon túl beillesztésre kerültek a meghatározott elemzési szempontok és a kulcsszavak. A 189 tanulmány zöme – összefüggésben a COVID járvány miatt a távoli munkavégzés növekvő elterjedésével - 2020 után jelent meg (lásd az 1. ábrát): 20 db 2021-ben (10,6%), 45 db 2022-ben (23,8%), 51 db 2023-ban (26,9%) és 45 db 2024-ben (23,8%).

1. ábra: A dokumentumok megjelenése időrendi sorrendben



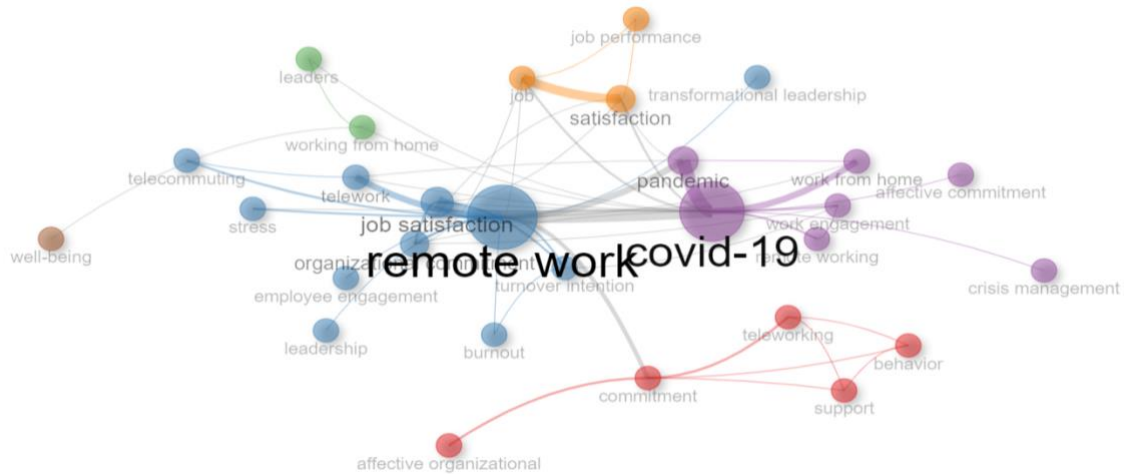
Forrás: Biblioshiny szoftverrel készített ábra, 2024

A 189 áttekintett írás több, mint 30%-a jelent meg a menedzsment (business, economy, management) területen, ami összesen 57 tanulmányt jelent, továbbá 43 tanulmány a (szervezet-)pszichológia kutatási területet érintette. Összességében tehát két nagyobb kutatási területet lehet kiemelni az adatok alapján, amely szorosan kapcsolódik a vizsgált témához: a menedzsment és a pszichológia.

Vizsgálati eredmények

A bibliometriai irodalomelemzés során kiválogatott 189 dokumentum kulcsszavainak vizuális szemléltetésére szolgáló ábra (2. ábra) a Biblioshiny szoftvert alkalmazásával készült. A kulcsszavak bibliográfiai elemzésre a 189 dokumentum vonatkozásában a Web of Science adatbázisból kerültek exportálásra az adatok, co-occurrence és author's keywords beállítási feltétellel. Összesen 721 db kulcsszó szerepelt a 189 tanulmányban. A további szűrési kritériumok között szerepelt, hogy csak a legtöbbször használt kulcsszavakat (minimum 5 alkalom) jelenítse meg a szoftver, így összesen 29 kulcsszó került további elemzésre az ábra (2. ábra) készítésekor.

2.ábra: A dokumentumokhoz kapcsolódó, leggyakrabban előforduló kulcsszavak

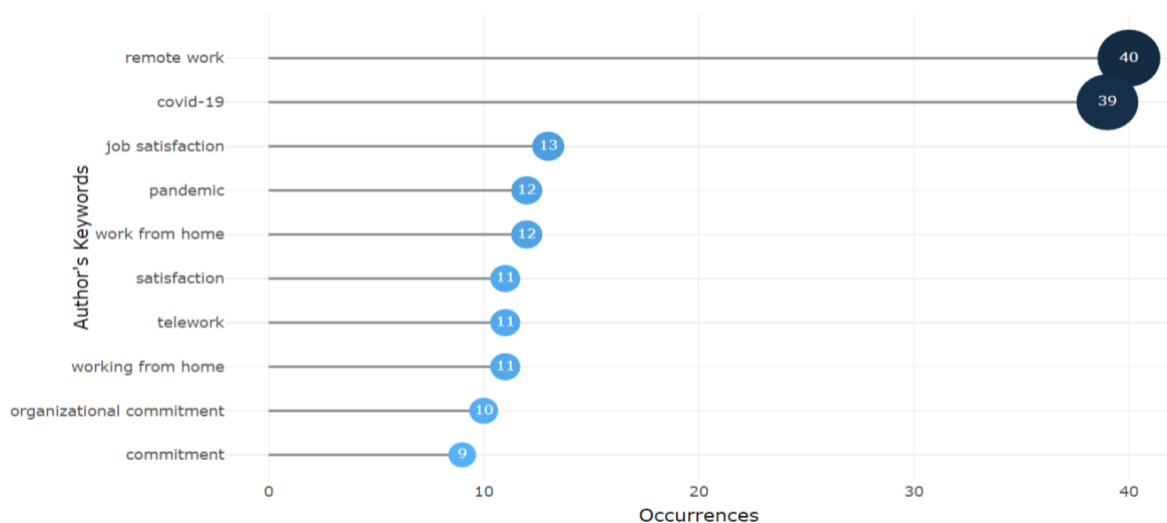


Forrás: Biblioshiny szoftverrel készített ábra, 2024

A commitment kifejezéshez markánsan az affective organisational, a teleworking, a behaviour a support és a remote work kulcsszavak kapcsolódnak. Ez arra utal, hogy a kutatók leginkább a munkaszervezési formával, az érzelmi elkötelezettséggel, a támogatással és a viselkedéssel összefüggésben foglalkoztak az elkötelezettség témájával.

A kiválasztott 29 db kulcsszó közül a remote work és a COVID-19 szerepelnek legtöbbször a címekben vagy az absztraktokban (3. ábra). A vizsgált commitment és organisational commitment 9 és 10 alkalommal jelentek meg a dokumentumok címeiben vagy az absztraktokban.

3.ábra: A dokumentumokhoz kapcsolódó, leggyakrabban előforduló kulcsszavak számszerűsítve



Forrás: Biblioshiny szoftverrel készített ábra, 2024

Az irodalomelemzés során feldolgozott dokumentumok kulcsszavai alapján hat klaszter különíthető el (1.táblázat). A klaszterek elkülönítése a Bibliometrix szoftver bibliográfiai elemzésének, author's keywords co-occurrence szűrése alapján és a szoftver automatikus besorolása alapján történt.

1.táblázat: A dokumentumokban megjelenő legnépszerűbb kulcsszavak klaszterei

Klaszter	Kulcsszavak	Klaszter	Kulcsszavak
1. Commitment	Commitment	3. WFH	Working from home
	Teleworking		Leaders
	Behaviour	4. COVID-19	COVID-19
	Support		Pandemic
	Affective organisational		Work from home
2. Remote work	Remote work		Remote working
	Job satisfaction		Work engagement
	Telework		Affective commitment
	Organisational commitment		Crisis management
	Turnover intention	5. Job	Satisfaction
	Burnout		Job
	Employee engagement		Job performance
	Leadership	6. Well-being	Well-being
	Telecommuting		
	Stress		
	Transformational leadership		

A klasztereknek az „commitment”, a „remote work”, a „working from home”, a „job” és a „well-being” nevet adták a szerzők. A kulcsszavak, a klaszterek tartalma alapján fontos megállapítani, hogy bizonyos típusú fogalmak megjelennek, ám az adott fogalomhoz-körhöz kapcsolódóan nem mindegyik. Ilyen például az elkötelezettségi típusok közül az „affective” azaz érzelmi elkötelezettség. Nem jelenik meg azonban a folytonossági vagy a normatív elkötelezettség. A COVID-19 klaszterben szintén az érzelmi elkötelezettség az, amelyik megjelenik, a másik kettő nem. De hasonló a helyzet a távoli munkavégzés és a „leadership” vagy a „transformational leadership” kapcsán is, ahol például a szolgáló vezetési stílus szintén nem jelenik meg. Ez alapján arra lehet következtetni, hogy az elkötelezettség témakörén belül az érzelmi elkötelezettség kiemelkedő szerephez jut. A távoli munkavégzés esetében pedig a vezetés, és azon belül is a transzformációs vezetés az, amit a leginkább vizsgáltak a kutatók. Érdeemes azt is megjegyezni, hogy a „remote work”, azaz a távoli munkavégzés és a „Work from home”, azaz az otthoni munkavégzés két külön klaszterbe került besorolásra, s míg előbbi esetén mind a munkával való elégedettséget, a szervezeti elkötelezettséget, a fluktuációs szándékot, valamint a kiegészítést vizsgálták a szerzők, addig az otthoni munkavégzésre összpontosító kutatások középpontjában elsősorban a vezetők szerepe állt. Szintén említésre érdemes a COVID-19-cel összefüggésbe hozható krízismenedzsment kulcsszó megjelenése, a kutatók jelentős hányada tehát mint egy szervezeti krízis tárgyalta a világjárvány hatásait.

Következtetések

A kutatási eredmények alapján kijelenthető, hogy a feldolgozott 189 dokumentum közül ki kell választani azokat, amelyek relevánsan kapcsolódnak a szervezet iránti elkötelezettség és az otthoni munkavégzés kapcsolatának vizsgálatához. Előzetes elemzés alapján elmondható, hogy 44 ilyen dokumentum van, amelyek feldolgozása további kutatói feladat. Kijelenthető, hogy a jelenlegi szűrési kritériumok mellett a remote work kulcsszó az, amely a legsűrűbben előfordul az elemzett tanulmányok címében vagy absztraktjában, a commitment szó a 10. helyen szerepel ebben a listában. A klaszterelemzés rámutatott, hogy bizonyos fogalmak kiemelten népszerűek a kutatók szemszögéből. Az elkötelezettség és a COVID-19 kapcsán ilyen az érzelmi elkötelezettség. Magas érzelmi elkötelezettség esetén a munkavállalók nemcsak érzelmileg kötődnek a szervezethez, hanem elfogadják annak értékeit is (Somers, 1995). Érthető módon minden szervezet célja, hogy magas szintű érzelmi elkötelezettséget ápoljon alkalmazottai körében, így ez a vezetők számára alapvető feladat (Berke és Csapai 2022). A vezetők mellett

a HR-re is jelentős feladat hárul, ugyanis az elkötelezettség-alapú emberi erőforrás gyakorlatok ugyancsak erősíthetik a dolgozók érzelmi elkötelezettségét (Morrow 2011). Különösen nagy hangsúlyt kell fektetni a szervezeti értékekre összpontosító beillesztésre (Hellman és McMillin 1994), valamint a szocializáció során kiemelt szerepe van a mentorok személyiségének és a mentorok szociális kapcsolatok kiépítésében nyújtott segítségének (Morrison 2002, Kozák és Krajcsák, 2018).

A távoli munkavégzés tekintetében pedig a transzformációs vezetési stílus jelenik meg a modern vezetési stílusok közül. További kutatói feladat tehát az olyan modern vezetélméletekkel kapcsolatos primer vizsgálatok elvégzése, mint például az etikus, a szolgáló, a karizmatikus, a megosztott és felelős vezetés.

Irodalomjegyzék

Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990), "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation.", *Acad. Manag. J.* 33, 847–858. DOI: 10.2307/256294

Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.", *Human Resources Management Review*, 1, 61–89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Berke Sz. és Csapai Gy. (2022), „Managerial practices related to leadership effectiveness in hungary – a pilot study”, In: Langhamrová, Jitka; Vrabcová, Jana (szerk.) RELIK 2022 Conference Proceedings: Reproduction of Human Capital - mutual links and connections. November 10-11, 2022, Prága, Csehország : Prague University of Economics and Business, 54-63.

Chung, H., Seo, H., Forbes, S., and Birkett, H. (2020), "Working from home during the Covid-19 lockdown: Changing preferences and the future of work." University of Kent.

<https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-covid-19-lockdown.pdf>

Cohen, A. (2007), "Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment.", *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 17, 336–354.

DOI: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001

Eurostat. (2020). How usual is it to work from home? <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>

Eurostat. (2022). Rise in EU population working from home. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>

Hellman, C. M., & McMillin, W. L. (1994). Newcomer socialization and affective commitment. *The Journal of Social Psychology*, 134(2), 261–262. <https://doi.org/10.1080/00224545.1994.9711393>

Howe, L.C., and Menges, J.I. (2021), "Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: a longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. ", *Hum. Comput. Interact.*, 37, 481–507. DOI: 10.1080/07370024.2021.1987238

Jang, J., & Kandampully, J. (2017). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>

Kamarási V., Mogyorósy G. (2015), "Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez." *Orvosi Hetilap* 156(38),1523–1531. doi:10.1556/650.2015.30255

Knardahl, S. Christensen, J.O., (2022), "Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health.", *Scand J Work Environ Health*, 1;48(2):99-108. DOI: 10.5271/sjweh.3996

Kotera, Y., and Correa Vione, K., (2020), "Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review", *Int. J. Env. Rsrch. Publ. Health* , 17, 5080. DOI: 10.3390/ijerph17145080

Kot-Radojewska, M., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511–527. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>

Kozák A. & Krajcsák Z., "Retaining the Rookie – Role Clarification through Mentorship", *Human Systems Management* 37(1), 95-103. DOI: <https://doi.org/10.3233/HSM-171>

Kozák A. (2020), "„Higher employee commitment by strong people management system", *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences* 3(2), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2020.3.2.87-95>

Kozák A. (2022), "A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése", *Marketing és Menedzsment* 56(4), 5-14. DOI: <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>

Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology and Marketing*, 24(3), 195-223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20158>

- Mercurio, Z. A., (2015), "Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. " *Hum. Resour. Dev. Rev.*, 14, 389–414. DOI: 10.1177/1534484315603612
- Mobley, W. H.; Griffeth, R. W.; Hand, H. H.; and Meglino, B. M. (1979), Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, pp. 493-522.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M.L., Russo, V., (2020), "Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale.", *Sustainability* 12, 5911. DOI: 10.3390/su12155911
- Morrison, E. W. (2002). "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. " *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Morrow, P.C., (2011), "Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. ", *J. Vocat. Behav.*, 79, 18–35. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.12.008
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation – a critical survey. *Journal of Business and Management*, 19(8). doi: 10.9790/487X-1908036274.
- Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, & Zhichun Jenny Ying. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment * | *The Quarterly Journal of Economics* | Oxford Academic. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/130/1/165/2337855>
- Raišienė, A. G.; Danauskė, E.; K. Gudžinskienė, V. (2023), "Occupational Stress-Induced Consequences to Employees in the Context of Teleworking from Home: A Preliminary Study " ,*INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* Volume 32 Page 1139-1170, DOI 10.1080/09585192.2018.1512513
- Randhawa, M., (2007), „Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis" *Indian Manegement Studies Journal*, Vol 11., 149-159.
- Somers, M.J., (1995), Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. ", *J. Organ. Behav.* 16, 49–58. DOI: 10.1002/job.4030160107
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48-60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048>

Toshihiro, O. (2022). Telework in the spread of COVID-19—PMC. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9212795/>

Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24),16828. <https://doi.org/10.3390/su142416828>

Van Steenbergen, E.F., van der Ven, C., Peeters, M.C.W., and Taris, T.W., (2018), “Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? “, *Psychol. Repts.*, 121, 736–766. DOI: 10.1177/0033294117740134

Wang, W., Albert, L., and Sun, Q., (2020), “Employee isolation and telecommuter organizational commitment. “ *Empl. Relat.*, 42, 609–625. DOI: 10.1108/ER-06-2019-0246

Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., (2021), “Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the Covid-19 pandemic.“, *Int. J. Env. Rsrch. Publ. Health* 18, 3933. DOI: 10.3390/ijerph18083933

2. A munka világának interdiszciplináris megközelítése

Szekcióvezető: Dr. habil. Juhász Tímea

Francia kultúra hatása a SAP projektmenedzsmentre

Inczédy Krisztina

projektmenedzser, Delaware

Absztrakt

Ez a tanulmány egy 2024-ben végzett strukturált interjúsorozat részeredményét mutatja be. A teljes kutatás alapvető célja annak elemzése volt, hogy milyen és mekkora eltérések vannak az egyes országok között az SAP projektek tekintetében. A vizsgálat kitekintett arra is, hogy milyen puha ill. kemény készségekkel kell a projektmenedzsereknek rendelkezni az egyes SAP projektek során. Ebben a cikkben a franciaországi SAP projektekkel kapcsolatos eddig felmért és elemzett eredményeket elemzi, összegzi a kutató. A strukturált interjún alapuló felmérést korábban vagy jelenleg is SAP projektmenedzserként dolgozók között végezte el. Az eredmények azt mutatták, hogy a projekt folyamán nem lehet elvonatkoztatni a francia kultúra ismeretétől, azaz meglehetősen alaposan ismerni kell a francia kultúrát, mert enélkül nehéz az országban SAP projektet sikerre vinni. Az ország (és ezzel akár a vállalat) kultúrájához a projektmenedzsernek mindenképp alkalmazkodnia kell. Emiatt megfelelő soft skillekkel kell rendelkeznie (flexibilitás, meggyőzőképesség, ...). Ugyanakkor a megfelelő soft skilleken túl azonban azt is kiemelték, hogy maga a projektmenedzsernek különböző hard skillekkel is rendelkeznie kell. Egyrészt fontos az üzleti szempontból lévő szakmai ismeret, leginkább az adott céggel összefüggésben lévőké, ugyanakkor fontos az SAP rendszer mélyebb, behatóbb ismerete is. Egy jó SAP projektmenedzser egyrésztől átlátja az SAP rendszer teljes működését – párhuzamosítva az üzleti folyamatokkal, másrésztől behatóbban ismeri az egyik modult.

Bevezetés

Az elmúlt években tekintettel az ERP (Enterprise resource planning systems) rendszerek jelentős szerepére egyre több tanulmány jelenik meg ezen a területen. Az ERP rendszerek közül kiemelkedő a SAP vállalatirányítási rendszer. Ezeknek a rendszereknek bevezetésének - többek közt - az alapvető céljai közé tartozik nem más, mint az, hogy a vállalat költségoptimalizálttá váljon, értékmaximalizáló döntést készítsen elő, támogassa az innovációt. A megjelent tanulmányok közül nagyon sok a SAP bevezetésével és annak sikerességével foglalkozik. Viszonylag kevés jelent meg még ama témakörben, hogy milyen kemény ill. puha készségekkel kell rendelkezniük a SAP projektmenedzsernek egy-egy kultúra vonatkozásában. A tanulmány készítő arra vállalkozott, hogy kérdőív és strukturált interjúk segítségével a francia kultúra

vonatkozásában vizsgálja a SAP projekteket, illetve a sikerességhez szükséges projektmenedzseri skilleket.

Elméleti háttér

Projekt módszertanok

Tóthné Kiss Anett az alábbiakban definiálja a projekt fogalmát: „A projekt olyan összefüggő tevékenységek sorozata, amely valamilyen kitűzött eredmény elérésére irányul, meghatározott idő alatt végzendő el, adott költségkeret megtartásához kötött.” (Tóthné, n.d., 4.old) A vállalatirányítási rendszer bevezetésével kapcsolatos projektek a projektek egy speciális válfaja, ami arra irányul, hogy egy ERP (Enterprise Resource Planning) rendszert vezessenek be az adott vállalatnál. Az évek folyamán változott, módosult a metodológia, a fejlődését tekintve fázisokra lehet osztani. A modern projekt menedzsmentnek 4 fázisát különbözteti meg Max a cikkében:

1958 előtt: igazi projekt menedzsment módszertanról nem beszélhetünk, de a legtöbb eszköz alapját ekkor határozták meg (pl. Gantt chart – a projekt vizuális ábrázolása).

1958-1979: a legtöbben egyetértenek abban, hogy a modern projektmenedzsment ekkor kezdődött. A 70-es évek elejéig leginkább a honvédelemben, az építőiparban és a repülőgépiparban alkalmazták a módszertant. A 70-es évektől kezdve kezd elterjedni más területeken is. A 70-es években került még több, a mai napig használt eszköz kidolgozásra (WBS – work breakdown structure – a feladatok lebontása).

1980-1994: a projektmenedzsment leginkább az úgynevezett. vízesés (Waterfall) módszert alkalmazták a projektjeik során. 1986-ban jelent meg a sokak által projektmenedzsment bibliának vélt: PMBOK (Project Management Body of Knowledge) első verziója a Project Management Journalban.

1995- máig: a professzionális projektmenedzsment megjelentek, az életüket az internet korszaka átalakította. Megjelennek az új modern technikák, mint az agilis módszertan. Ugyanakkor az utóbbi időben egyre inkább elterjed a távoli munkavégzés is. Azaz a projektmenedzsment a projekt tagok nem töltenek az ügyfélnél huzamosabb időt. (Max, 2024)

A mai modern korban talán 3 legelterjedtebb, leginkább ismert módszertan van:

Vízesés

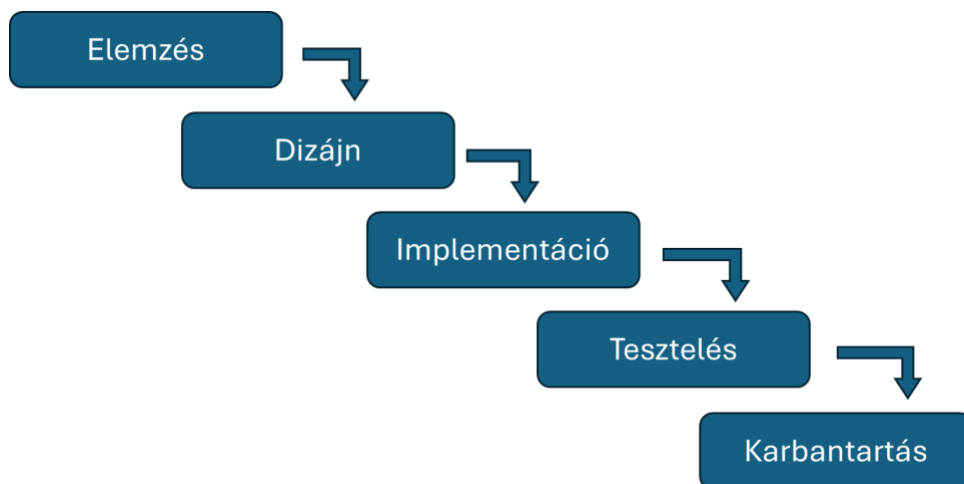
Agilis

Hibrid: a vízesés és az agilis egyfajta ötvöze.

Vízesésmo­dell

A vízésésmodell volt az első folyamatmodell, amelyet bevezettek. Lineáris szekvenciális életciklusmodellnek is nevezik. Nagyon egyszerű megérteni és használni. A vízésésmodellben minden egyes fázist be kell fejezni, mielőtt a következő fázis elkezdődhet, és a fázisok között nincs átfedés. A vízésésmodell a szoftverfejlesztési folyamatot lineárisan szekvenciális folyamatként ábrázolja, ezért lineáris-szekvenciális életciklusmodellnek is nevezik. Ez azt jelenti, hogy a fejlesztési folyamat bármely fázisa csak akkor kezdődik, ha az előző fázis befejeződött. A vízésés modellben a fázisok nem fedhetik egymást. A modellt széles körben használják a szoftverfejlesztésben a projekt sikerének biztosítása érdekében. A "vízésés" megközelítésben a szoftverfejlesztés teljes folyamata különálló fázisokra van osztva, és jellemzően az egyik fázis eredménye a következő fázis bemenetként szolgál. (Senarath, 2021)

Ábra: Vízésés modell sematikus ábrája



Forrás: saját szerkesztés

A vízéséses fejlesztés egyik előnye, hogy lehetővé teszi a tagolást és az ellenőrzést. A projekt egyes szakaszaihoz határidőket tartalmazó ütemtervet lehet készíteni, és a termék egyenként haladhat végig a fejlesztési folyamatmodell fázisain. A projekt az elemzéstől a tervezésen, a megvalósításon és a tesztelésen keresztül halad, és a karbantartásnál ér véget. A projekt egyes fázisai szigorú sorrendben haladnak. A vízéséses modell nem ad lehetőséget sok visszacsatolásra vagy felülvizsgálatra. Ha egy alkalmazás már a tesztelési szakaszban van, nagyon nehéz visszamenni és megváltoztatni valamit, amit a koncepció fázisában nem dokumentáltak vagy nem gondoltak át alaposan. (Senarath, 2021)

Agilis modell

Stanley és társai 2020-ban megjelent könyve szerint az agilis projektmenedzsment olyan módszer, amely a feladatok rövid munkafázisokra való felosztására összpontosít, a projekt gyakori felülvizsgálatával és a tervezés szükség szerinti kiigazításával a végrehajtás közepén. (Stanley et al., 2020)

Az agilis szoftverfejlesztés egy költséghatékony, iteratív és inkrementális (evolúciós) megközelítés a projektben érdekelt felek változó igényeinek kielégítésére. Egy praktikus irányítási keretrendszerben, amely megfelelő formalizációt tartalmaz, az önszerveződő és kiváló minőségű megoldásokat előállító csapatok által alkalmazott, nagymértékben együttműködő megközelítéssel találkozunk. Ennek eredményeképpen az agilis módszerek alternatív megoldásként jelentek meg olyan problémákra, ahol a hagyományos módszerek elégtelennek minősülnek. (Stanley et al., 2020).

A projektmunkát a projektidőszak alatt folyamatosan végzik. Az agilis módszerek közé tartozik az adaptív tervezés, a folyamatos fejlesztés és a korai átadás. Ösztönzi az agilis, gyors és rugalmas reagálást a változásokra. Az elvégzendő feladatokat az üzleti értékelésük alapján rangsorolják. A projektcsapat a rendelkezésre álló erőforrások és korlátok alapján dönt arról, hogy a legjobb munkát hogyan kell elvégezni. A projektcsapatnak a meghatározott feladatokat egy meghatározott iterációs időn belül kell teljesítenie. A csapat a maga erősségeivel és gyengeségeivel együtt felelős az iteráció végén leszállítandó termék kialakításáért. Ezért a csapaton belüli együttműködés elengedhetetlen. Ebben az összefüggésben az agilis módszerek alapelvei közé sorolhatók a következők: a kísérletezés, a prioritizálás, az önszerveződés, az időkeret, az együttműködés. (Demirag et al., 2023)

Hibrid modell

A hibrid a vízésés és az agilis módszerek ötvözte, azaz a hibrid megközelítések a tervvezérelt folyamatmodellt agilis elvekkel gazdagítják, így ötvözve a két módszer előnyeit: A "nagy egészet" tervvezérelt vízéséses folyamat segítségével tervezik meg, de a megfelelő részprojekteket agilis módon kezelik. A nagyfrekvenciás kommunikáció és a rövid visszacsatolási ciklusok alkalmazásával a részprojektek kihasználják az olyan agilis jellemzők előnyeit, mint az átláthatóság és az alkalmazkodóképesség, de követik a magasabb szintű, klasszikus projektterv általános struktúráját. (Thesing et al., 2021)

Táblázat: Modellek összehasonlítása

	Előny	Hátrány	Alkalmazása javasolt
Vízesés	Egyszerű használat A modell merevségének köszönhetően könnyen kezelhető. Minden egyes fázisnak vannak konkrét eredményei és felülvizsgálati folyamata. A fázisok elvégzése és befejezése egymás után történik. Világosan meghatározott szakaszok, jól érthető mérföldkövek, könnyen elrendezhető feladatok, a folyamat és az eredmények jól dokumentáltak.	Csak az életciklus későbbi szakaszában készül működő szoftver. Nagyfokú kockázat és bizonytalanság. A megoldás átadása a projekt végén egyszerre történik, ami nem teszi lehetővé a technológiai vagy üzleti szűk keresztmetszetek vagy kihívások korai felismerését. Nem alkalmas olyan projektekhez, ahol a követelmények közepes vagy nagymértékű változásának kockázata áll fenn.	Olyan projektekhez alkalmas, ahol a követelmények és a célok egyértelműek, a megoldások és az elvégzendő munka ismert, a követelmények nem változnak.
Agilis	Az első iteráció megkezdése előtt csak kevés időt fordítanak a tervezésre. Az agilis értékek az ügyfél-együttműködést a szerződéstárgyalással szemben. Változásvezérelt Lehetőség az egyes iterációk során és után történő alkalmazkodásra Nagyobb rugalmasságot kínálnak.	Nem igazán alkalmasak nagy rendszerek építésére A csapatoknak elsősorban ugyanazon a helyen kell lenniük az agilis folyamat informális jellege miatt, ami problémákhoz vezet a szétszórt csapatok esetében. Az agilis módszerek nem igazán összpontosítanak a formális dokumentációra.	Olyan projektekhez alkalmasak, ahol a követelmények és a célok bizonytalanok, gyakoriak a változások, és rövid távon kívánnak valamilyen értéket teremteni.
Hibrid	Ötvözi a fentiek előnyeit.	Ötvözi a fentiek hátrányait.	

Forrás: Sherenan, 2021; Fagarasan et. al., 2021, Dzanic, 2022, alapján saját szerkesztés

A projekthez megfelelő eljárási modell kiválasztása gyakran komoly kihívást jelent a szakemberek számára. (Thesing et. al., 2021) Különösen igaz ez a SAP projektek esetében is.

SAP projektek Franciaországban

„Az 1972-ben alapított vállalat neve eredetileg System Analysis Program Development (Systemanalyse Programmentwicklung) volt, amelyet később az SAP névre rövidítettek. Azóta egy kisméretű, öt fős vállalkozásból multinacionális, a németországi Walldorfban székelő vállalattá nőtte ki magát, világszerte több mint 105 ezer alkalmazottal. Az eredeti SAP R/2 és SAP R/3 szoftver bevezetésével az SAP lefektette a vállalati erőforrás-tervező (ERP) szoftverek globális normáit.” (SAP, 2024, 1. oldal) Francia vonatkozásban fontos kiemelni, hogy 1978-ban a mezőgazdasági gépgyártó John Deere a SAP nemzetközi hitelességét bizonyítja azzal, hogy egy házon belüli projekt keretében lefordította a felhasználói felületeket franciára. (SAP history, 2024) Ezzel elindul a francia életútja a SAP-nak.

A francia kultúra

A projekt módszertanok és a SAP francia relevanciája bemutatása után a Hofstede-dimenziói, ill. a francia kultúra kerül bemutatásra. A kultúrákat többen többféleképpen elemezték, a tanulmányomban mégis csak a Hofstede-elemzését, dimenzióit fogom alkalmazni, mert szerintem ez a legátfogóbb a projektekre leginkább alkalmazható elméletet tartalmazza.

Hofstede először 5 majd ezt még eggyel kiegészítve 6 dimenziója vált ismertté:

Hatalmi távolság: az emberek közötti egyenlőtlenség olyan mértéke, melyet még elfogadhatónak tartanak. Az alacsony hatalmi távolság viszonylag kis egyenlőtlenséget, még a nagyobb hatalmi távolság komolyabb egyenlőtlenséget mutat.

Individualizmus-kollektívizmus: az adott nemzeti kultúra mit részesít előnyben, a különálló egyént, vagy a csoport tagjaként folytatott tevékenységet. A kollektivisták társadalmak erős lojalitást mutatnak a csoport iránt, fontos a közösség, egymás segítése. Ezzel szemben az individualista társadalom az ént, az egyént, a „saját lábán is megállót” preferálja.

Férfiasság-nőiesség: a nemzeti kultúra is jól jellemezhető a nemi szerepekhez társított magatartás alapján. Elkülönülnek a férfias jegyek, mint a teljesítmény, a siker, versengés, kitartás, illetve a nőies, mint a gyengédség, szolidaritás, támogatás, az emberi kapcsolatok. A férfias társadalmakban ezek a nemi szerepek jobban elkülönülnek, mint a nőiesben.

Bizonytalanság kerülés: azt mutatja meg, hogy egy társadalomban mennyire igénylik a strukturált, szabályozott helyzeteket. Ezek lehetnek írott vagy íratlanok is. A túl magas bizonytalanság kerülés általában egy szorongó, az újtól tartó társadalomra mutat, míg egy

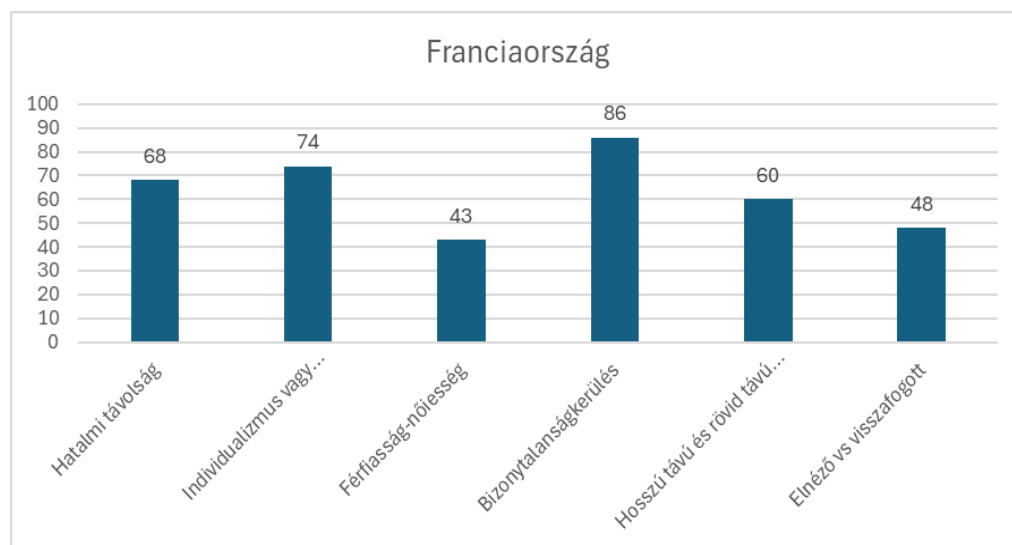
alacsonyabb értékkel bíró inkább rugalmasnak, könnyedebbnek tekinthető. (Balogh, n.d. 1. oldal)

Jövőorientáció: a társadalom időorientációját a hosszú vagy a rövid távú gondolkodás határozza meg. (Balogh, n.d., 1. oldal) (Votisky ezt Hosszú távú és rövid távú orientációnak nevezi). (Votisky, n.d.)). Ezt a dimenziót a pragmatikus versus normatív dimenzióknak is nevezik. Ez a dimenzió azt magyarázza, hogy az egyes kultúráknak bizonyos kapcsolatot kell fenntartaniuk a saját történelmükkel, amikor a jelen és a jövő nehézségeiről beszélnek. A hosszú távú orientáció azt jelenti, hogy a társadalomban az egyének mennyire becsülik a hosszú távú hűséget és az elkötelezettséget, valamint a hagyományok tiszteletét. (Mirzayev, 2021)

Elnéző vagy visszafogott: a kultúra mennyire elnéző és elfogadó az élet élvezete és a szórakozás tekintetében, illetve mennyire visszafogott a szigorú szociális normák miatt. (Votisky, n.d., 11. oldal.)

Ezeket a dimenziókat mentén elemezték a francia kultúrát, ennek eredményeit a lenti ábra foglalja össze.

Ábra: Franciaország kulturális jellemzői Hofstede dimenziók alapján



Forrás: Country Comparison Tool, n.d., alapján saját szerkesztés

Hatalmi távolság dimenziója (68) azt jelenti, hogy Franciaország magas arisztokráciával és gazdagsággal rendelkező ország. A magas hatalmi távolság azt jelzi, hogy a franciaországiak elfogadják az egyenlőtlenséget; ez azt jelenti, hogy a felsőbb osztálybeliek uralkodnak az alsó vagy középosztálybeliek felett. Franciaországban a hatalom erősen centralizált. A menedzsmentben a vezetőkhöz való viszonyulás formálisabb, az információáramlás hierarchikus. A hierarchia alacsonyabb fokán álló emberek elfogadják, hogy a magasabb

hatalom irányítja őket. A történelem szerint Franciaországban ugyanilyen szintű hatalmi távolságtartás volt, és még mindig ezt követik. (BINUS, n.d.)

Individualizmus esetében a 74-es az eredmény. Ez azt bizonyítja, hogy Franciaország individualista kultúra. Eszerint a francia társadalomban az emberek közötti integráció szintje alacsony. Arra törekednek, hogy kapcsolataikat fejlesszék, és több hasznot húzzanak belőlük, nem csak erős kapcsolatot teremtsenek, hanem számítással is érdekeltek legyenek. (Mirzayev, 2021)

Férfiasság-nőiesség (a 43-as pontszám). Franciaországnak nagyon nőies hagyományai vannak. Tisztelik az életminőséget és az élet értelmét. A férfiak és a nők hasonló társadalmi szerepeket töltenek be. (Mirzayev, 2021) Bizonytalanságkerülés dimenzió nagyon magas (a 86-os pontszámot) kapott. A franciák nem szeretik a meglepetéseket. Mindent pontosan és precízen meg kell tervezniük, hogy minden a menetrend szerint történjen. A megbeszélések és tárgyalások előtt szeretik, ha minden szükséges információt megkapnak. (BINUS, n.d.) Hosszú távú és rövid távú orientáció dimenzióban magas a 60-as pontszámot kapott Franciaország, ami azt jelenti, hogy a franciák a pragmatikusak közé tartoznak. A pragmatikus (realista) szemléletű társadalmakban az emberek feltételezik, hogy a valóság nagyban függ a helyzettől, a légkörtől és az időtől. Megmutatkozik bennük a hagyományok gyors alkalmazkodásának képessége a változó körülményekhez, az egyértelmű hajlam a takarékosagra és a megtakarításra a vágy és a kitartás az eredmények elérésére. (Mirzayev, 2021)

Elnéző vagy visszafogott a 48-as pontszámával azt fejezi ki, hogy a franciák kevésbé kényelmesek és ritkábban élvezik az életet, mint ahogy azt általában gondoljuk. (Mirzayev, 2021)

A kutatás jellemzői

A kutatásom során szem előtt tartva a projekt menedzsment módszertanokról megismerteket és a Hofstede dimenziókat egyrésztől strukturált interjút folytattam franciaországi projekteket vezetett projektmenedzserekkel. Az interjúban 6 kérdést tettem fel, az interjúk 30-60 perc között tartottak. Mindig ugyanazon kérdésekkel tettem fel, ugyanolyan sorrendben, és megvártam, hogy válaszoljanak rá, mielőtt a következő kérdésre mentünk volna. Teams megbeszéléseket terveztem a projektmenedzserekkel, akik vagy franciák, vagy magyarok voltak. A GDPR-t tiszteletben tartva kértem beleegyező nyilatkozatukat, hogy kutatási célokra felhasználhassam az interjúk során elhangzottakat. Az interjúk során a korábban említett 3 projekt menedzsment módszertant említették, amit korábban is bemutattam.

Emellett kitöltettem az interjúalanyokkal hard és soft skilleket tartalmazó 48 db-os készségeket.

Táblázat: Az interjúalanyok jellemzői (5 fő)

Jellemzők	Válaszok
Nem	3 fő nő, 2 fő férfi
Életkor	2 fő 30 és 40 év között 3 fő 40 év felett
Hány éve dolgozik projektmenedzserként?	1 fő 1-5 év között 2 fő kb. 10 éve; 2 fő több mint 20 éve
Projektbevezetés típusai	Jellemzően zöld mezős egy rész-, vagy teljes rendszer bevezetése.

Forrás: saját táblázat

A strukturált interjúk alatt a kultúrával kapcsolatos kérdésekre többen azt a választ adták, hogy a franciák szeretnek beszélni, és érvekkel győzhetők meg. Egyik válaszadó szerint addig beszélnek egy problémáról, amíg alaposan át nem beszélték, meg nem értették. Ezek alapján lassan, megfontoltan hoznak döntést. Ez arra vezethető vissza, ahogy Hofstede-dimenzióin is látszik, hogy kockázatkerülők.

Ugyanakkor az is fontos, hogy mindenkinek egyesével el kell fogadnia azt, hogy projekt van (individualista kultúra). Amíg ez nem történik meg, addig a projekt nem tud igazán elindulni. Emiatt rengeteg egyeztető, elmesélő megbeszélésre van szükség a projekt kezdeti szakaszában. Ez elnyújtja ugyan a projekt elindulását, más kultúrához szokottnál frusztrációt is eredményezhet, de ennek az a pozitív hozadéka, hogy nagyon kevés a sikertelen projekt, és ha mégis valamelyik megbukik, azt elfogadják.

Arra a kérdésre, hogy vajon milyen projektmenedzseri módszertant alkalmaztak, az felelték, hogy leginkább a vízest a bevezetésekénél, illetve a hibridet, amely előírás volt.

A kutatás másik részeként végzett kérdőíves felmérés eredményét a lenti táblázat foglalja össze. A kérdőív arra vonatkozott, hogy a kérdéseket az 5 fokú skálán mennyire értékelik abból a szempontból, hogy egy projektmenedzsernek mivel kell rendelkeznie ahhoz, hogy sikeres projektmenedzser lehessen Franciaországban. A kérdőívben mind a hard, mind a soft skillekre rákérdeztem.

Táblázat: Skill eredmények

Típus	Skillek	Átlag	Szórás
-------	---------	-------	--------

HARD	Szükséges-e tapasztalt projektmenedzsernek lennie?	4,00	1,10
HARD	Kell iparági tudás?	3,60	0,80
HARD	Kell SAP tudás?	4,00	0,63
HARD	Kell infrastruktúra tudás?	2,00	1,10
HARD	Kell diploma?	3,20	1,33
HARD	Szükséges-e projekt módszertan ismerete? (PMP/PMI, Prince2, Agile, Scrum, SAP Activate, ...)	3,80	1,60
HARD	Szükséges-e a helyi nyelv ismerete?	4,20	1,60
HARD	Szükséges-e projekt menedzsment módszertan minősítés / módszertan	2,20	1,60
HARD	Ügyfélnél szükséges-e a munkavégzés	3,60	1,50
HARD	Szükséges-e bármilyen PM eszköz ismerete?	3,40	1,62
SOFT	Felelősségre vonhatóság	4,20	1,17
SOFT	Türelem	4,60	0,80
SOFT	Önkontroll	4,80	0,40
SOFT	Vállalkozói szellem	4,00	1,10
SOFT	Célorientáció	4,20	1,17
SOFT	Motiválhatóság	4,20	0,75
SOFT	Önmenedzselés	4,20	0,75
SOFT	Rugalmasság	4,40	0,80
SOFT	Kezdeményező készség	3,80	1,17
SOFT	Szívósság	4,20	0,98
SOFT	Kitartás	4,60	0,80
SOFT	Ügyfélközpontúság	3,80	1,60
SOFT	Szorgalom	4,20	0,75
SOFT	Magánélet tiszteletben tartása	4,20	0,75
SOFT	Személyes fejlődés	4,00	1,55
SOFT	Pozitív attitűd	4,60	0,80
SOFT	Megbízhatóság	4,40	0,80
SOFT	Hatékonyaság	4,60	0,80
SOFT	Környezet tisztelete	3,80	0,75

SOFT	Alkalmazkodóképesség	5,00	0,00
SOFT	Coaching	4,20	0,75
SOFT	Networking	4,00	0,89
SOFT	Etikus viselkedés	4,00	0,63
SOFT	Tárgyalóképesség	5,00	0,00
SOFT	Vezetés	4,20	0,75
SOFT	Mások motiválása	4,40	0,80
SOFT	Kommunikáció	5,00	0,00
SOFT	Sokszínűség tiszteletben tartása	3,80	0,75
SOFT	Csapatmunka	4,60	0,80
SOFT	Konfliktusmegoldás	5,00	0,00
SOFT	Kreativitás	4,00	0,89
SOFT	Szervezőkészség	4,60	0,80
SOFT	Döntéshozás	4,20	1,17
SOFT	Minőségirányítási képesség	4,00	0,63
SOFT	Stratégiai gondolkodás	3,80	1,47
SOFT	Problémamegoldás	4,20	1,17
SOFT	Kritikus gondolkodás	4,20	0,75
SOFT	Befolyásolási készségek	4,60	0,49

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat jól mutatja, hogy leginkább a hard skillekben gondolkodtak eltérően a projektmenedzserek. A 10 hard skillből 8-nál volt nagy a szórás, sőt a top 5 szórásból 4 volt hard skill. Amiben hasonlóan gondolkodtak az az, hogy SAP tudással rendelkeznie kell egy SAP projektmenedzszernek (szórás: 0,63).

Soft skillek tekintetében a legnagyobb eltérést az ügyfélközpontúság jelentette, ezt követte nem sokkal a személyes fejlődés kérdése. Négy soft skillben ugyanakkor egyetértettek a válaszadók, hogy kiemelten fontosak, ezek: az alkalmazkodóképesség, a tárgyalóképesség, a kommunikáció és a konfliktusmegoldás.

Összefoglalás

A szerző a jelen tanulmányban a SAP, mint integrált vállalat irányítási rendszer bevezetése során megvalósuló projektmenedzsment és a francia kultúra közötti összefüggéseket vizsgálta meg. A felhasznált irodalmak és a megkérdezett vállalati szakemberek véleménye alapján

megállapítható, hogy a kultúra figyelembevétele (jelen esetben a francia) fontos a SAP bevezetés során. Már a projekt kezdetén a tervezéskor figyelembe kell venni a francia kultúra sajátosságait, azaz azt, hogy minden projekt résztvevőnek el kell fogadnia a projektet, mert ez a siker kulcsa, és emiatt rengeteg – akár extrának tűnő – megbeszélés kell, ahol a projektmenedzsernek el kell érnie azt, hogy elfogadják a projektet, sőt azt akarják. Nagyon fontos, hogy a projektmenedzser mind az alkalmazott metodológiában, mind a saját soft skilljeivel az adott ország kultúrájához igazodjon, mert csak így lehet sikeres a projekt.

Irodalomjegyzék

Balogh, L: Sport-Kultúra-Sportkultúra; http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/sportkultura/hofstede_nemzeti_kultra_modelle.html ; Letöltve: 2024.11.03.

BINUS University, n.d.: Hofstede Cultural Dimension in France; <https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/hofstede-cultural-dimension-in-france/>; Letöltve: 2024.11.03.

Country Comparison tool, n.d.; Country Comparison tool; <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=france>; Letöltve: 2024.11.03.

Demirag A., Ozturk D.E.N., Unal, C., 2021: Analysis and Comparison of Waterfall Model and Agile Approach in Software Projects; <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3280900>; Letöltve: 2024.11.03.

Fagarasan, C., Popa, O. Pisla, A., Cristea, C., 2021: Agile, waterfall and iterative approach in information technology projects; doi:10.1088/1757-899X/1169/1/012025; The Annual Session Of Scientific Papers - IMT Oradea 2021; IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 1169 (2021) 012025

Max, 2024: Teh History of Project Management: Planning the 20th Century; <https://management.org/history-of-project-management>; Letöltve: 2024.10.27.

Mirzayev, M; 2021: Hofstede's Cultural Dimensions in France; IMC Fachhochschule Krems; https://www.researchgate.net/publication/357869549_Hofstede's_Cultural_Dimensions_applied_in_France; Letöltve 2024.11.03.

SAP, 2024: Mi az a SAP? <https://www.sap.com/hungary/about/what-is-sap.html> ; Letöltve: 2024.11.03.

SAP history, 2024: 1978; <https://www.sap.com/about/company/history/1972-1980.html>; Letöltve: 2024.11.03.

Senarath, Udesh S., 2021: Waterfall Methodology, Prototyping and Agile Development; https://www.researchgate.net/profile/Udesh-S-Senarath/publication/353324450_Waterfall_Methodology_Prototyping_and_Agile_Development/links/60f41f71fb568a7098b9d035/Waterfall-Methodology-Prototyping-and-Agile-Development.pdf; Letöltve 1024.11.03.

Stanley, J. C., Gross, E. D. (2020). Project Management Handbook: An Introduction to Scrum, Agile and DevOps for Absolute Beginners, Prosper Consulting Inc.

Thesing, T., Feldmann, C., Burchardt, M., 2021: Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project; Procedia Computer Science 181 (2021) 746-756;

Tóthné Kiss Anett, n.d.: Projektmenedzsment tréninganyag, A Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése; https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1044/Projektmenedzsment_ea.pdf ; Letöltve: 2024.10.27.

Votisky Petra, n.d.: Interkulturális kommunikáció és virtuális együttműködés a projektekben; https://pmsz.hu/img.php?type=infolist&id=223&file=KK28_prezentacio_01_Votisky-Petra-webre.pdf; Letöltve: 2024.11.03.

Az SAP rendszerek támogatásának erőforrás kihívásai

Szabó Csaba

Megbízott fejlesztési vezető Epigram Consulting Kft

Absztrakt

Az SAP a világon az egyik vezető integrált vállalatirányítási rendszer. Ezeknek a rendszereknek a fejlesztői támogatása nem kis feladat, ahogy a támogatásukat végző csoportok felépítése sem. A csoportok erőforrás gazdálkodása során a következőket célszerű figyelembe venni: támogatott rendszerek komplexitása, a csoport felépítése és a csoport elvárt működési dinamikája. A feladatok leszállítása során a csoport működését folyamatosan nyomon kell követni és probléma esetén be kell avatkozni. Ennek hiányában a leszállítások időbelisége és minősége torzul, amely az ügyfélelégedettséget nagy mértékben csökkenti. Egy fejlesztői támogatói csoportnak teljesen eltérő felépítéssel és attitűddel kell rendelkeznie, mint egy projekt fejlesztői csoportnak. Ennek oka az éles üzemi működésből következik, ahol jelentős megoldandó prompt feladat képződik, amelyekhez összetettebb „mini” projekt feladatok is társulnak. Ahhoz, hogy ezekre fókuszálva az ügyfél oldal egy megfelelő szolgáltatást kapjon, kihívásokat ad a toborzási és a kiválasztási folyamatoknak is. A jelenleg tapasztalható fejlesztői erőforrás pótlásának egyik lehetősége a toborzás folyamatának térbeli, országon átnyúló bővítése. Ehhez a már meglévő keresési, kiválasztási és működési modellt is újra kell gondolni azért, hogy az új erőforrásoknak az integrációja a lehető legkisebb hatást gyakorolja a már működő szervezetre. Ezzel párhuzamosan a feladatok erőforrás hozzárendelési metodikáját is érdemes újra gondolni azért, hogy a legmegfelelőbb erőforrás kerüljön az adott feladathoz kiválasztva.

Kulcsszavak: SAP, támogatói csoport, felépítés, toborzás, feladat szétválasztás, pair programming

Bevezetés

Az elmúlt 4-5 évben az informatika jelentős változáson ment keresztül. Az okokat különféle módokon lehet elemezni, és nem túlzás azt állítani, hogy közel azonos, mégis kicsit eltérő eredmények születhetnek. Az informatika egy széles spektrummal rendelkező terület (és tudomány), amely teljesen behálózza a mindennapi életünket. Ha szűkítjük ezen területeket és annak a vállalati felhasználásra fókuszálunk, akkor az ERP rendszerek vizsgálata kikerülhetetlenné válik. A vállalatok a hatékony működésük érdekében informatikai

rendszereket vezetnek be és üzemeltetik azokat. Az ERP rendszerek életciklusának O'Leary-féle megközelítése a következő:

„Döntés ERP rendszer bevezetéséről;

ERP rendszer kiválasztása;

ERP rendszer tervezése;

ERP rendszer implementálása, átállás;

Az üzemeltetés kezdeti időszaka.” (O'Leary, 2000, old.: 10)

O'Leary-féle megközelítést a véleményem szerint érdemes kibővíteni, mert az nem szemlélteti megfelelően a rendszerek üzemeltetési, frissítési és kivezetési szakaszait, amelyek pontokban megfogalmazva a következők:

Üzemeltetés általános időszaka.

Rendszer frissítése vagy kivezetése.

Világviszonylatban a jelenleg meghatározó ERP megoldások a következők:

SAP ERP rendszerek (S4Hana, ECC, Private Cloud, Public Cloud, stb.) (SAP_Copyright, 2024)

Oracle ERP (Oracle, 2024)

Microsoft Dynamics 365 (Microsoft, 2024)

Ez a tanulmány a felsorolt szakaszok közül az SAP ERP rendszerek üzemeltetés kezdeti időszakára, majd az üzemeltetés általános időszakára (5-ös és 6-os pont) összpontosít.

Az informatika világában történő változás nem kerülte el sem az SAP-t, sem pedig az azt támogató embereket, csapatokat, tanácsadó cégeket és a végfelhasználó vállalatokat. Az SAP univerzumában a tanácsadó cégek a munkatársaikra tanácsadóként tekintetnek, függetlenül attól, hogy azok programozók vagy pedig üzleti tanácsadók. Az tanácsadást befolyásoló tényezőket Poór József, Szira Zoltán, Szeiner Zsuzsanna és Varga Erika A Tanácsadás dimenziói (Poór, Szira, Szeiner, & Varga, 2022) cikkében a következő csoportokba sorolta:

„A globális pénzügyi válság hatása;

Új digitális terület;

Az ügyfelek új elvárásai;

Covid és a bizonytalan gazdasági helyzet hatásai;

Új kapcsolatok a tanácsadók és az ügyfelek között” (Poór, Szira, Szeiner, & Varga, 2022, old.: 122-123);

A cikkben a szerzők az IT-t érintő változásokra, mint „Új digitális terület” hivatkoznak, amely azt gondolom ennél sokkal többet jelent. A technológia gyorsuló változását mindenképp érdemes figyelembe venni a tanácsadási munka során, mert a nélkül az adott tanácsadó cég

versenyképessége nagy mértékben romolhat. Ha a SAP univerzumában szeretnénk tovább vizsgálni a változás okait, akkor ehhez a tapasztalatokat hozzá téve a következő okokat lehet még definiálni:

felgyorsult technológiai változás és az új IT technológiai fejlesztések;

SAP által kiadott új szoftver megoldások, verziók;

az SAP új megoldásainak hatására az azt támogató szakemberek gondolkodásmódjának átalakulása;

a végfelhasználók szakmai fejlődése, amelynek következményeképp egyre hatékonyabban képesek üzemeltetni az általuk használt rendszereket;

a vállalatoknál végbemenő és lekerülhetetlen generációváltás nehézségei;

COVID-19.

A kiváltó okok az alábbi negatív hatásokat idézhetik elő:

ügyfélelégedetlenség növekedése;

leszállítási idők növekedése;

fluktuáció okozta új erőforrás keresés nehézségei;

A cikk egy magyarországi SAP tanácsadó cég támogatási ABAP fejlesztői csoport átalakulását (továbbiakban: támogatási-fejlesztési csoport) dolgozza fel. Az átalakulás időszaka körülbelül 5 évet vett igénybe, amelynek hatására a támogatási csoport működési dinamikája teljesen mértékben átformálódott.

Fogalmi keret

ABAP: a SAP AG által létrehozott programozási nyelv, amely a Advanced Business Application Programming szavak kezdőbetűinek a rövidítése. A SAP vállalat ezt a programozási nyelvet a saját ERP rendszerének fejlesztése céljából hozta létre. (SAP, 2024)

Ajánlatkészítési template: egy olyan sablon dokumentum, amelyet ajánlatkészítés céljából hoznak létre a vállalatok maguk számára.

Cloud gondolkodás: egy olyan szemléletmód, amely felhő alapú technológiákra épül. Ez teljesen eltér a korábbi On-Premise, azaz a lokális telepítésű szoftver használati módtól.

ERP: angol Enterprise Resource Planning kifejezés rövidítése, amelynek jelentése magyarul vállalatirányítási rendszer.

ESG: Environmental Social Governance angol szavak kezdőbetűinek rövidítése. „Az ESG egy olyan kritériumrendszer rövidítését jelenti, amelyet egy vállalat fenntarthatóságának környezeti, társadalmi és vállalatirányítási hatásainak értékelésére használnak” (Zanócz, 2023, old.: 96)

Fejlesztő: olyan IT szakember, aki a szoftver fejlesztését végzi. Másik megnevezése programozó.

Fiori üzleti app: az SAP terminológiájában az SAP által fejlesztett üzleti WEB alapú alkalmazás. Ez az alkalmazás modern és reszponzív megoldást nyújt a felhasználók számára a felhasználói élmény növelése céljából. (SAP, 2024)

Flow élmény: egy olyan pszichológiai állapot, amely során az alany teljes mértékben képes belemerülni egy adott tevékenységbe, amely során részéről teljes összpontosítás valósul meg. Ezt az állapotot Csíkszentmihályi Mihály publikálta először, aki a flow fogalma mellett jelentős kutatásokat végzett a pozitív pszichológia és a kreatív kutatás terén.

Home Office munkavégzés: otthoni munkavégzési forma. Ebben az esetben a munkavállalók az otthonukban végzik el a feladataikat és nem járnak be a vállalat által biztosított munkahelyeikre. A home office munkavégzés másképp fogalmazva „távmunkaként” (Herdon, 2021, old.: 650) is definiálható

Hypercare időszak: projekt indulás utána magas rendelkezésre állású időszak, amelyet a projektet szállító vállalat biztosít a felhasználók számára. Ezen időszak alatt a szállító vállalat kollégái folyamatosan nyomon követik a rendszer működését és a felhasználói aktivitást azért, hogy probléma esetén gyorsan és hatékonyan be tudjanak avatkozni a rendszer működésébe. (Saurav, 2024)

IT Architect: olyan tudás- és ismerethalmazzal rendelkező szakember, aki képes teljes üzleti folyamatot átlátni, felépíteni az adott szakterületen belül, mind üzleti logika, mind pedig technológiai szempontból.

Microsoft Dynamics 365: a Microsoft vállalat által fejlesztett vállalatirányítási megoldása. (Microsoft, 2024)

One-man show jelenség: a megadott feladatot egy és ugyanazon szakember szeretné minden részletében megoldani függetlenül a feladat komplexitásától. Ezáltal nélkülözhetetlenné és megkerülhetetlenné kívánja magát definiálni az adott szervezeten, vállalaton belül.

OOP programozás: objektumorientált programozás, amely egy programozási paradigma. Az OOP-ben készült megoldások az adatokat és a hozzájuk kapcsolódó üzleti funkciókat úgynevezett objektumokba szervezik, ezáltal biztosítják a modularitást és a forráskód újra felhasználhatóságát.

Oracle ERP: Oracle vállalat által fejlesztett moduláris felépítésű vállalatirányítási megoldás (Oracle, 2024)

Pair programming: „A páros programozás egy olyan programozási stílus, amely során két fejlesztő, programozó dolgozik egymás mellett egy adott programon” (Laurie, 2010, old.: 1)

Projekt ABAP fejlesztői csoport: a projekt időszakában történő fejlesztést végző ABAP fejlesztői csoport. Röviden: projekt-fejlesztési csoport

Projekt implementációs időszak: a projektnek azon szakasza, amikor a projekt tervek alapján az adott szoftver fejlesztése, implementálása zajlik.

SAP Cloud verzió: felhőben futó SAP ERP megoldás családneve

SAP ECC6: SAP ERP rendszerének korábbi verziójú családneve. Az SAP S4Hana előtti verziócsalád (SAP, 2024)

SAP Fiori Launchpad: SAP legújabb UI technológiájának Cook-pit megoldása. Ez a SAP S4Hana megoldás központi indító felülete, ahol a felhasználók szereporientáltan elérik az általuk használt üzleti tranzakciókat és Fiori appokat.

SAP GUI: régi technológiára épülő SAP UI megoldása.

SAP On-Premise verzió: lokális telepítésű szoftver. Ebben az esetben a vállalat a saját infrastruktúrájába telepíti és üzemelteti az adott szoftvert.

SAP S4Hana: SAP legújabb ERP rendszerének családneve

SAP: SAP AG egy németországi világelső között lévő ERP szállító multinacionális vállalat

Támogatási ABAP fejlesztői csoport: a támogatási időszakban történő fejlesztést végző ABAP fejlesztői csoport. Röviden: támogatás-fejlesztési csoport

Támogatási időszak: szoftver tanácsadó cég szempontjából olyan időszak, amikor a támogatott vállalat között létrejött szerződés alapján a tanácsadó cég támogatja a szerződésben meghatározott informatikai rendszert.

Tanácsadó: olyan IT szakember, aki az üzleti folyamatok megtervezéséért és beállításáért felelős az adott cégnél. Másik megnevezése a konzulens.

Tanácsadói csoport: tanácsadókból felépülő olyan csoport, amely csoport felelős egy adott rendszer üzleti logika tervezéséért és üzemeltetésének támogatásáért.

UI: szoftver felhasználói felület

Üzleti tranzakció: meghatározott üzleti funkcionalitást megvalósító SAP tranzakció.

A megvalósítás folyamata

Az átalakulás körülbelül 5 évvel ezelőtt kezdődött, amely egybeesik azzal az időszakkal, amikor a WHO világjárvánnyá nyilvánított a COVID-19-et (WHO, 2020). 2020 első felében már elérhető volt az SAP által kiadott S4Hana 1909-es verziója (SAP_1909, 2020), amely mellett az SAP már piacra hozta a Cloud-os megoldásait is. Az SAP-t felhasználó vállalatok számára így már nem csak a lokális telepítésű (On-Premise) SAP S4Hana verziók váltak elérhetővé, hanem az SAP Cloud S4Hana megoldások is.

2020-ban az SAP-t használó vállalatok jelentős része az SAP ECC 6.x On-Premise verzióját üzemeltette, azonban a vállalatok kis százaléka már átállt az SAP új generációs S4Hana verziójára. Az SAP S4Hana-t bevezető vállalatok számára az első sokk az volt, hogy az SAP S4Hana felépítése és támogatása egy merőben más filozófiára épült. Az újgenerációs SAP rendszer korai verzióinak támogatása a meglévő SAP ECC6-os tudásbázissal még támogatható volt, viszont egyértelműen látszott az, hogy az újabb és újabb S4Hana verziók már kevésbé. Ennek az oka nem csak az eltérő felépítésből adódott, hanem az eltérő üzleti logikai működésből is. A korábban ismert SAP GUI-s felhasználó felület mellett az S4Hana verzióban megjelent a Web alapú Fiori Launchpad indítófelület is. Az új felületen még elérhetők a régi SAP ECC6-os üzleti tranzakciók, de már megjelentek az új alapokra épülő Fiori alkalmazások is. Ezzel az SAP törekvése teljesen nyilvánvalóvá vált, amely nem más, mint a régi tranzakciók megújítása az SAP „Fiori filozófia mentén a felhasználói élmény növelése és a folyamatok egyszerűsítése érdekében” (Deepak, 2023, old.: 1). Ez egy transzformációt jelent, amely nagy hatást gyakorol az azt támogató tanácsadó cégek működésére is. Deepak cikkében átfogóan bemutatja a SAP által megalkotott Fiori fejlődési útját (Deepak, 2023), amely rátapint a SAP jövőbeli tervére a felhasználó felülettel kapcsolatban.

Különbségek a projekt-fejlesztési és a támogatás-fejlesztési csoportok között

Az ERP rendszerek bevezetéséhez és üzemeltetéséhez eltérő felépítésű fejlesztési csoportot érdemes összeállítani. Mindez a két időszaknak az eltéréséből adódik. Nincs ez máshogy az SAP esetén sem. A projekt-fejlesztési csoport működését tekintve egy innovációt követő, a fejlesztési feladatok hatékony és időben történő leszállítására törekvő csoport, viszont ők a megoldások támogathatóságát gyakran háttérbe szorító filozófia mentén építik fel a fejlesztett programjaikat. Ez látható abból a szempontból is, hogy ők a hypercare időszakra összpontosítanak, nem pedig a rendszer a hosszú támogatási periódusára. A forrásokok a következők lehetnek:

a projekt határidő nyomása;

a feladatok esetén a rendelkezésre álló megvalósítási idők szűkössége;

elérhető és legújabb technológiák felhasználására való törekvés;

innovatív és hatékony megoldások elkészítése utáni igény;

Minden bevezetésre elmondható nagy általánosságban, hogy a legfrissebb innovációkat és újdonságokat tartalmazzák. Ezeknek a rendszereknek a bevezetése egy olyan korosztályt kíván, amely nyitott azok iránt. Ennek értelmében a projekt-fejlesztési csoportot fiatalabb generáció tagjaiból célszerűbb felépíteni, mint a támogatás-fejlesztési csoport szakembereit. A támogatás-

fejlesztési csoport tagjai tapasztaltabb és körültekintőbb fejlesztőkből érdemes felépíteni, mivel ők élesben működő rendszerek támogatását végzik. E nélkül a rendszer működés biztonsága sérülhet, amely a rendszert használó vállalat működésére is negatívan hatást gyakorol. További probléma az élesben működő rendszerek támogatásával az, hogy a támogatásuk során nagy stressznek vannak kitéve a fejlesztők, így a támogatás-fejlesztési csoport tagjainak nagy stressztűrési képességgel kell rendelkezniük. Ezek nélkül a csoport tagjai folyamatos mentálhigiénés problémáknak lesznek kitéve, amelyek önmagukban is fluktuáció generáló hatással bírnak, valamint emellett a mentálhigiénés problémák manifesztálódhatnak, ami betegségek kialakulásához, így erőforrás problémákhoz vezethetnek. Egy fejlesztés-támogatási csoportban tehát nagy általánosságban kijelenthető, hogy nagyobb tapasztalattal rendelkező X és Y generációs fejlesztők dolgoznak.

Ha a Nemes Orsolya által összefoglalt „1. ábra Generációk a köztudatban” (Nemes, 2019, old.: 23) életkor alapú generáció besorolást vesszük alapul, akkor a következők állapíthatók meg a két csoport felépítése során:

a projekt-fejlesztési csoportban a Y és a Z generáció volt a meghatározó;

a támogatás-fejlesztési csoportban az X és az Y generáció vált dominánssá.

Nemes által megfogalmazott generációs különbségek teljes egészében megfigyelhetőek voltak a csoporton belül, amely alapot biztosított a későbbiekben a csoporton belüli problémák kezelésére.

A probléma növekedésének gyorsulási szakasza

A COVID-19 időszakban a támogatás csoport azzal szembesült, hogy a bejövő feladatok számossága jelentősen lecsökkent. Ennek oka a fogyasztási szokások megváltozása a COVID-19 időszakában az előző időszakhoz képest. A fogyasztói szokásváltozást jól példázza bankkártyás költségek 2020-as adatai (Szalai, 2020) is. Ha az adatokat megvizsgáljuk, akkor a költségek a gyógyszer, kozmetikai cikkek, és az élelmiszerek irányába tolódott el. A COVID-19 további hatása a költési szokások mellett az volt, hogy a spórolási hajlam is emelkedett mind belföldi, mind pedig nemzetközi viszonylatban (Dr. Töröcsik, Dr. Lányi, Dr. Csapó, Dr. Jakopánecz, & Dr. Lányi, 2020). Ezek hatást gyakoroltak a termelő és gyártó vállalatok megrendelés állományára, amelyből egyenes következett az, hogy azok kevesebbet költöttek az informatikai beruházásokra és fejlesztésekre. A COVID-19 hatás az informatikai rendszereket támogató tanácsadó cégek kevesebb beáramló feladat mennyiségében (is) lecsapódott. Mindennek az eredménye az lett a, hogy a tanácsadó cégek esetén, így a bemutatott cégnél is, farkastörvény uralkodott el a feladatok delegálásának a belső folyamatai során. A

fejlesztők egymás feladatait szipkázták el, amelyet a megnövekedett leszállítási idők is tovább árnyaltak. A fejlesztők ezáltal szerették volna saját maguk fontosságát bebiztosítani a csoporton belül azt feltételezván, hogy ezzel el tudják kerülni a szanálást. Ezen a ponton jól láthatóvá vált a SAP tanácsadó cégeknél meglévő one-man show jelenség (ez korábban is jelen volt, viszont ezzel felerősödött). Ez minden vállalatnál nagy kockázatot rejt, mivel az adott kolléga kiesése esetén a működés jelentős mértékben torzulhat, így a leszállítások időbeli lefutása, illetve megvalósulása veszélybe kerülhet. A leszállítási idők kitolódásával az ügyfél elégedetlenség jelentősen megnövekedett. Ezen a ponton a probléma a goodwill veszteség mellett közvetlen bevételkiesést is okozott a bemutatott tanácsadó cégnek, mivel ez az ügyfél fizetési hajlandóságát is negatív irányba mozdította el.

Az okok vizsgálata

Az eskalálódást kiváltó közvetlen okok mellett mindenképp érdemes volt feltárni a közvetett problémák összességét és forrását. Az elemzés három nagy csoportot azonosított:

rendszerek komplexitása;

támogatás-fejlesztési csoport felépítése;

támogatás-fejlesztési csoport működési dinamikája.

A közvetett okok feltárása 2021. év elejére valósult meg. Tekintsük át a három csoport mögött rejlő okokat:

Rendszerek komplexitása: Az SAP S4Hana megjelenésével és evolúciójával megjelentek a stabil SAP Cloud megoldások, amelyeket az ügyfelek szerettek volna beépíteni a mindennapi ügymenetükbe. Ezzel az új szoftverszállítói irányvonallal egyértelműen bebizonyosodott, hogy a monolitikus megoldások dominanciája csökkent és nagy fókuszot kapott a különböző heterogén rendszerek integrációja a mindennapi gyakorlatban. Párhuzamosan az ügyféloldal is felnőtt a rendszer üzemeltetési feladathoz. Ennek az lett az eredménye, hogy az ügyfél saját kompetencia csapatot hozott létre, amely az egyszerűbb üzemeltetési feladatokat házon belül megoldotta. Ennek következménye az, hogy a tanácsadó cégek bevonása a komplex feladatok irányába tolódott el.

Támogatás-fejlesztési csoport felépítése: a kiindulási helyzetben is látható, hogy egy támogatás-fejlesztési csoport felépítése teljesen más attitűdű embereket igényel. Ez a technológia és a rendszerek fejlődésével már megkívánta a fiatalabb generáció integrálását is. Ezzel párhuzamosan láthatóvá vált, hogy az X generáció nem szívesen osztotta meg a tudását

a Z generációval, amihez párosult egy kritikus kommunikációs stílus, amely elmérgesítette a kollégák közötti együttműködést.

Támogatás-fejlesztési csoport működési dinamikája: a technológia felgyorsult fejlődése megjelent a támogatott rendszerek esetén is. Mindemellett a fejlesztői gárda kiöregedése is elindult, így ez a két összetevő megkövetelte a generációváltást a támogatás-fejlesztési csoportban. Ez nem várt megoldandó feladatok elé állította a HR osztályt. A fiatal generáció teljesen más elvárást támasztott a tanácsadó cég felé, így az egész motivációs rendszert át kellett alakítani. Erőforrások vonatkozásában időközben felmerült a HR részéről a nemzetközi erőforrások bevonásának lehetősége, amely megkövetelte a meglévő csoportdinamika átalakítását. A működési dinamika elemzése azt is kimutatta, hogy a one-man show jelenséget teljes egészében meg kell szüntetni, mert anélkül a fiatalabb generáció vagy más külső erőforrások bevonása lehetetlen kihívássá válik.

A megoldás és a rávezető út

A csoportműködési disszonanciáknak HR szempontból ezerarcú megoldása létezik. Az út kiválasztásának nehézségét az adja, hogy egy nem megfelelően kiválasztott ösvény az egész csoport működését tönkre teheti. Ennek megfelelően a stratégia kiválasztása során számos kutatás és szakirodalom került elemzésre. A fő fókuszterületek a következők voltak:

a generációváltás problémája;

a motiváció kérdése;

az információ-megosztás nehézségei.

A szakirodalmak áttekintése egy ismert programozási metodika került a figyelem középpontjába, amely a pair programming technika, ami megfelelő absztrakcióval számos lehetőséget rejt magában a HR problémák kezelésére.

A pair programming hatékonysága gyakran megosztó, mivel egyesek azt a hatékony hibakeresési, tanulási, és kohéziónövelés metodikának tartják, míg mások időigényes nem feltétlen hatékony programozási technikának (Kim & Keith, 2006). Egy adott működési dinamikából történő elmozduláshoz viszont egy tökéletes eszköznek bizonyult a tapasztalatok alapján. A páros programozás előnyeinek szinergiája hat különböző viselkedésmódból áll (Laurie, 2010):

„páros nyomás;

páros megbeszélés, ötletelés;

páros bátorság;

páros vélemények;

párban történő hibakeresés;

párban történő tanulás.” (Laurie, 2010, old.: 9-10)

A Laurie által publikált szinergiák kihasználásához az erőforrások mellett a beérkező feladatokat strukturálását és csoportosítását is át kellett alakítani azért, hogy a páros programozás bevezethető legyen.

Visszatérve a folyamatra, az a következő volt:

Elsődlegesen a feladatok szegmentációja és feldarabolása valósult meg. A folyamat előtt a fejlesztési feladatokra az volt jellemző, hogy azokat a legtöbb esetben csak egy fejlesztő oldotta meg. Ez a fejlesztő számára egyfajta megkerülhetetlenséget adott, amely viszont kockázatot hordozott a tanácsadó cég számára. Természetesen ezt a feldarabolást nem minden esetben lehetett megtenni, ha azt a feladat nem engedte meg, akkor annak tipizálása valósult meg. A feladatok felbontása és tipizálása során a részfeladatok lokalizáció és nem lokalizáció specifikus részekre kerültek csoportosításra. Ez több szempontból is hasznosnak bizonyult. Egyrészt a meglévő fejlesztői gárdát a feladatok végrehajtásának megtervezésére sarkallta, másrészt rést nyitott a feladatok végrehajtása alatt az egynél több fejlesztői erőforrás bevonására. A folyamat elején az erőforrás bevonása még nem történt meg teljes mértékben, csupán a feladat leszállításának a megtervezése, amelynek alapját egy belső ajánlatkészítési template szolgáltatta. Ez a template meghatározott pontokat tartalmazott alaphelyzetben, így a belső ráfordítási idők tervezése a standardizálás irányába indult el, amely mellett már a tervezés szintjén megvalósulhatott a feladatok feldarabolása is. Amint ez a lépés bevezetésre került, úgy a HR osztály a keresett erőforrások életkor besorolását a fiatal generációk sávjába terelte.

A második lépésként a meglévő gárda heti rendszerességű edukációja került ütemezésre és bevezetésre. Ez elengedhetetlen feladat, mivel a technológia gyorsan és dinamikusan változik. Ennek keretében a következő területek kerültek az oktatás középpontjába:

OOP programozás;

SAP Hana DB;

SAP S4Hana;

SAP Fiori Launchpad;

SAP UI5, SAP CDS View;

A program egyik kulcsát a heti rendszeresség adta. Bebizonyosodott, hogy ez a tanulás során elengedhetetlen, mert a hullámzó új technológiai elvárások megkövetelik a folyamatos tanulást, viszont az idősebb generáció sajnos kevesebb hajlandóságot mutat eziránt. A heti folytonosság, amelynek nem az óraszám a lényeg, hanem a rendszeresség, meghozta azt az eredményt, hogy a fejlesztői törzsgárda már kevésbé idegenkedett az új technológiák mindennapi használatától.

Ezzel a lifelong learning filozófia került megerősítésre a csoport működése során, amely részei már az 1970-es évektől „kezdvé integrálódtak ténylegesen a szakmai köztudatba” (Németh, 2001, old.: 42)

A motiváció tekintetében az új irányok alkalmazása is elkerülhetetlenné vált. A meglévő vállalati juttatási csomagok átalakításra kerültek, amelyben figyelembe vették a fiatalabb generáció igényeit is. A fiatal generáció integrálási folyamatait a Flow élmény is segítette. Ez a meglévő integrációs folyamatok átalakítását, pozícióhoz kapcsolódó keretek stabil definiálását és a kereten belüli szabad mozgást jelentette. Ez a fiatalok számára kreativitást és önbizalmat adott, továbbá bizalmat szavazott az idősebb generáció részéről a fiatalabbak felé. A Flow élmény ötlete Csíkszentmihályi 1975-ös művéből származott, ahol a következőt írta az élményről: „közvetlen, belső jutalmat jelent” (Csíkszentmihályi, *Beyond Boredom and Anxiety*, 1975, old.: 21) (Takács, 2021, old.: 34) A Flow élmény hatására mind a fiatal, mind pedig az idősebb generáció tanulási és fejlődési hajlandósága megemelkedett, mivel a feladatok végrehajtása élmény lett számukra. A fiatal generáció így részt tudott venni a feladatok koordinálásában, az idősebb korosztálynak viszont a mély technológiák megismerését szolgáltatta a Flow élmény. A Flow élmény mindennapi használata során hamar bebizonyosodott, hogy annak a minimális emelése elkerülhetetlen, mivel anélkül az élményben részt vevők érdeklődése jelentősen lecsökken az új feladatok leszállítása és végrehajtása során. Ezt foglalta össze részletesen Takács Sándor *A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében* című cikkében (Takács, 2021), ahol rámutatott a Flow kiemelt szerepére, mint belső motivációs eszközre, amely kiegészíti „fizetés és egyéb pénzbeli összetevők”-et (Takács, 2021, old.: 31). A Flow élmény bevezetése esetén viszont nem szabad figyelmen kívül hagyni annak a negatív hatását sem, amely megfigyelhető volt a támogatás-fejlesztési csoport működésében is. Erre a felkészülés megtörtént, amely indikációját ugyancsak Csíkszentmihályi adta a következő sorokkal: „mint minden másról, a flow-állapotról sem jelenthetjük ki, hogy abszolút értelemben jó” (Csíkszentmihályi, *The Psychology of Optimal Experience*, 1990, old.: 70) (Takács, 2021, old.: 35). Ez tükröződött vissza a korábban leírt élményszint emelésének hiánya esetén is.

A kollégák szociális távolság csökkenése a COVID-19 időszakban megfigyelhető volt, ahogy azokban a városokban élő emberek esetén is, ahol éltek „A fertőzéstől való félelem a sűrűbb beépítés miatt nagyobb volt, ezért jobban sérült az amúgy is gyenge szociális kapcsolatok hálózata.” (Kőszeghy, Csizmady, Bagyura, & Sipos, 2023, old.: 68) Ez a megfogalmazás teljesen megfigyelhető volt tapasztalati úton is a bemutatott tanácsadó cégnél dolgozó munkatársak esetén is. A megfogalmazásnak megfelelően a COVID-19 nagyon nagy táptalajt

adott az emberek bezárkózásához, amelyet a Home Office elkerülhetetlensége tovább fokozott. A bezárkózás időszaka alatt nehéz feladatnak tűnt a csapatmunka támogató eszközön a kamerahasználat. Ennek módszeres és rendszeres használatának a kérése a kollégák felé azonban meghozta a várt eredményt, amely a csapat kohéziójának növekedését is elősegítette. A COVID-19 nyitás után másik érdekes jelenség volt az irodai bejárással szembeni ellenállás. A fluktuációs hatás csökkentése érdekében egy hibrid megoldás született a probléma kezelésére, amely azt jelentette, hogy a kollégáknak heti 2 maximum 3 nap irodai tartózkodás volt csak elrendelve.

A feladatok szegmentálásának és csoportosításának a következő szakasza is nélkülözhetetlen lépés volt a folyamat szempontjából. Ennek oka a fluktuáció és az abból eredő erőforrás pótlásának nehézségei. Ebben a fázisban jól lehetett használni a pair programming, azaz a páros programozás technikáját. Használatával a feladatok egyszereplőstől többszereplőssé váltak, így az új erőforrások bevonása is hatékonyabban meg tudott valósulni a korábbiakhoz képest. Másik pozitív és nem várt eredménye a generációs távolságok csökkenése volt. A technika segítségével a fiatal generáció gyorsabban és hatékonyabban vált integrálhatóvá a fejlesztői csapatba, illetve csökkent a fiatal és idősebb generáció közötti távolság és konfliktusok száma. A pair programming technika később annyival történt feladatosztás szempontjából módosítva, hogy a párok a teljes feladat leszállítása után rotálódtak. Ennek segítségével a one-man show jelenség nagy mértékben csökkent. A fejlesztő kollégák a mindennapokban jelentősen közeledtek egymáshoz, és végül egyfajta biztonságérzést adott számukra az a feladatok leszállításának viszonylatában. Egyfajta négy szem elv alakult ki ezzel közös a munkájuk során. Erre mutat rá Dr. Benkő János a Belső kontroll írásában is: „Ezt a célt szolgálja többek között a négy szem elve és a rotáció.” (Dr. Benkő, 2012, old.: 20)

Később a pair programming szolgáltatta a nemzetközi erőforrások bevonásának lehetőségét is. Ez nem épült ki teljes egészében, mivel az angol nyelv használata jelentős akadályt képezett a folyamatra. A nemzetközi erőforrások bevonását lehetővé tevő feladatok esetén a lokalizáció specifikus részfeladatokat a magyar fejlesztők, míg a nem lokalizáció specifikus részeket a nemzetközi szakemberek implementálták és szállították le. Természetesen a pair programming-ből ismert koordináló fejlesztő minden esetben magyar kolléga volt. Ez azért fontos, mert az idegen nyelvi és kulturális különbségek ezáltal csak a fejlesztők között jelentek meg (ahol a feladat technológiája segített feloldani az ebből adódó problémákat), mivel a tanácsadók csak a magyar fejlesztőkkel kívántak döntően kommunikálni. Ennek oka az volt, hogy a tanácsadók az anyanyelvükön hatékonyabban tudtak kommunikálni a fejlesztőkkel a jogszabályok érintettségéből adódó fejlesztések esetén, amely a megrendelt feladatok nagy számát adta.

A támogatás-fejlesztési csoportba történő toborzási folyamat is változáson ment keresztül. A potenciális jelöltek felkutatása a HR részéről nem változott, viszont a második körös szakmai interjú alapjaiban megváltozott. A második kör átalakításának alapját Fehér János 2011-ben Emberi erőforrások menedzsment rendszerek és módszerek című műve adta (Fehér, 2011), amelyben a szerző kitért többek között a kompetencia jéghegymodellre is. Ennek alapján a második körös szakmai interjúban a motiváció, az attitűd és az énkép monitorozása is beépült a teljes folyamatba. Ez egy fontos felismerés volt, mivel a támogatási feladatok teljesen más attitűdöt igényelnek, azonban annak monitorozása a korábbi szakmai interjúk során nem valósult meg.

A problémák kezelése közben útkeresési gondok jelentkeztek számos esetben. Ez a közepes fejlettség csapdájával volt összefüggésben, amelyet Bod Péter Ákos „útkeresési zavaroknak” (Bod, 2023, old.: 19) definiált. A csapda azonosítása után a technológiai, innovációs edukáció és fejlesztés hozta a megoldást. Ennek alapját Kolozsi 2016-os publikációja képezte, amelyben a szerző rámutat arra, hogy a közepes fejlettség csapdájából az innovációs képesség javítása szolgáltathatja a megfelelő kiutat (Kolozsi, 2017). Továbbilépésként éves szinten egy innovációs és képzési terv készült (és készül ma is), amelyben ez a terület markáns szerepet kapott (és kap is a mai napig).

A fent alkalmazott megoldások eredményeként a meglévő támogatás-fejlesztési csoport gondolkodásban, összetételben és csoport dinamikában teljesen megújult. Ezen lépéseket a változás generálta, amelyek nélkül a csapat léte veszélyeztetve volt. A változás az élet minden területén folyamatosan jelen van, és azt figyelmen kívül hagyni hibás döntés.

Jövőbeni lehetőségek és irányok

A jövőt is a változás fogja motiválni. A folyamatok közül nem minden záródott le, így a pair programming rész folyamatosan felülvizsgálat és monitorozás alatt van. A feladatok végrehajtása során a pair programming-gal párhuzamosan a feladatra adott belső ajánlati template is továbbfejlesztésre fog kerülni, érdemes a kettőt egybe kezelni, mivel a leszállítás időráfordítását nagyban befolyásolja.

A szervezettel érdemes megismertetni a szociotechnikai (Csáki, 2023), amelynek segítségével a tervek alapján a fejlesztők közelebb tudnak kerülni a felhasználókhöz. Ez azért fontos, mert a felhasználó vállalatok által történő fejlesztési és tanácsadási megkeresések egyre komplexebbé váltak és válnak, így az ügyfél oldallal való szoros együttműködés elengedhetetlen lesz a jövőben.

A generációváltást érdemes folytatni és a meglévő gárda átlag életkorát célszerű tovább csökkenteni. Ez gyorsabb megújulást hoz a csapatnak, természetesen figyelve arra, hogy a támogatás egy nagyobb tapasztalatot igénylő feladatkör. A generációváltás miatt nagyon fontos a fiatalabb generáció motivációs rendszerének folyamatos fejlesztése mind bér, mind pedig mentálhigiénés oldalról, mivel ők teljesen más elvárással tekintenek a munkaadó vállalatukra. A generációváltás mellett a csoportban lévő kollégák generációmenedzsmentjére is koncentrálni kell a jövőben. A folyamat során nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a csoporton belül a generáció összetétele heterogén legyen, amely hatással van a stratégiai tervezésre is (Szeles, 2021). E nélkül a generációk együttműködése disszonanciákkal lesz tűzdelve.

A mentálhigiéné területén a korábban nagyon pozitív eredményt hozó Flow élmény kiváló alapot biztosít a továbblépéshez. Itt érdemes megvizsgálni a gamifikációs eszközöket, amelyekkel még élményszerűbbé lehet tenni a szervezetben történő beilleszkedést a kollégák számára. Ez az elgondolás Barna Barnabás PHD értekezésének (Barna, 2020) tanulmányozásából született. Barna ebben rámutat, hogy a gamifikáció bevezetése után egy adott munkahelyen a légkör pozitív irányban képes változni (Barna, 2020), amelyhez egyfajta Flow élmény is társulhat, sőt az „áramlatélmény fenntartásához” (Barna, 2020, old.: 82) is hozzájárulhat. Ez azért lényeges és fontos információ, mert a korábbi tapasztalatok is a Flow élmény esetén pozitív élményt adott a munkavállalók részére. A lehető legnagyobb feladat a teljes Cloud gondolkodásra történő átállás, amelynek tervezése jelenleg is zajlik. Ez az egyik legnagyobb és legjobban kiemelt fókuszterület, amely az SAP jövőbeni irányát jelenleg is meghatározza. Az SAP tanácsadó cégek esetén ez elkerülhetetlen, ha hossz távon fenntarthatóan szeretnék a működésüket biztosítani. A jövőt mindenképp érdemes a fenntarthatóság jegyében tervezni. Ezeket a jövőbeli lépéseket már szerepeltetni is lehet a vállalat fenntarthatósági stratégiájában, továbbá a meglévő eredményeket megjelenhetnek a vállalat fenntarthatósági ESG jelentésében.

Következtetések

Ha egy mondatban kellene összefoglalni a végső következtetést, akkor nagyon nehéz feladat előtt találjuk magunkat. Viszont ezt mindenképp érdemes megtenni, így ez a következő lehet: A változás elkerülhetetlen, azt figyelmen kívül hagyni nagy felelőtlenség.

A jövő kiismerhetetlensége miatt tanácsos a lifelong learning filozófiát a vállalatok életébe beépíteni. Ez képes biztosítani számukra a túlélést a folyamatosan változó világban, ahol a mesterséges intelligencia már jelen van. Tanulás nélkül „saját magunk elöl vesszük el a

lehetőséget..” (Fecskovics, 2024, old.: 66) „... fenntarthassuk jelenlegi tudás szintünket” (Fecskovics, 2024, old.: 66).

A lifelong learning mellett nem szabad elfelejteni a tudásmenedzsment nélkülözhetetlenségét. Ahogy a bemutatott cég esetén is, úgy nagyon sok vállalat vonatkozásában ez egy hanyagolt, vagy nem kellően felépített terület. A tudásmenedzsment nélkülözhetetlenségre Bencsik Andrea és Juhász Tímea cikke tökéletesen rávilágít, amelyben a következő módon fogalmaznak „a szervezeti gyakorlatban a TM-működtetés leginkább kritikus lépése a megfelelő tudás megszerzése és annak megosztása a szervezetben” (Bencsik & Juhász, 2020, old.: 90). E nélkül a megszerzett tudás csak egy emberessé képes válni, amely a one-man show jelenséget erősíti. A szerzők e mellett rávilágítanak a munkahelyi pletyka problémáira is, amely minden vállalat életében jelen van. A pletyka a csapatmunka, így a szervezet teljesítményére negatív hatást gyakorol (Bencsik & Juhász, 2020). Célszerű a szervezeten belül és kívül a transzparens kommunikációra törekedni, amely sok probléma kialakulását képes megakadályozni.

Látható, hogy minden esetben érdemes a tudomány más területeit is bevonni a problémák megoldásába, ahogy a fenti megvalósítási folyamat is jól illusztrálja azt. Ez gyakran azt jelenti, hogy szakítani kell a korábbi metodikákkal és nem szabad félni, beemelni más tudományterületek eredményeit és metodikáit. Ez valósult meg a csoportdinamika HR aspektusú pair programming bevezetésével. Egy másik ilyen példa a generációkutatás eredményeinek felhasználása vagy a Flow élmény biztosítása, mint motivációs eszköz a dolgozók munkavégzése során. Mindkettő ESG szempontból is pozitív irányba tudja befolyásolni a vállalat megítélését, mivel a bemutatott tevékenységek az ESG S (Social) lábára gyakorolnak hatást.

Mindezek mellett érdemes bízni a fiatalabb generációban, mert az megújulást hozhat egy vállalat életében. Ez a megújulás főleg egy technológiai cég számára elkerülhetetlen, hisz az enélkül már középtávon is működképtelenné válhat.

Irodalomjegyzék

- Barna, B. (2020. .09 .9). *Gamifikáció hatásának vizsgálata vállalati és oktatási közegben*.
Forrás: Corvinus Disszertációk: https://phd.lib.uni-corvinus.hu/1102/1/Barna_Balazs_dhu.pdf
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020. .07 .10). Informális tudásmegosztás. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. Forrás: <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/426/213>
- Bod, P. Á. (2023). *Gazdasági fejlődés és tudás*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Csáki, C. (2023). A mesterséges intelligencia elterjedéséből adódó kockázatok szisztematikus vizsgálata. *Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat*, 27-50. Budapest. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/8709/1/csakicsaba_27_50.pdf

Csikszentmihályi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Csikszentmihályi, M. (1990). *The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

Deepak, K. (2023. 10 15). SAP Fiori Design Overview. *N. American. J. of Engg. Research*. Forrás: <https://najer.org/najer/article/view/59>

Dr. Benkő, J. (2012). Forrás: Nemzeti Közszerológati Egyetem: https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/dr_benko-janos-b-e-l-s-o-k-o-n-t-r-o-l-l-az-integritas-tanacsado-lehetosegei-es-feladat.pdf

Dr. Töröcsik, M., Dr. Lányi, B., Dr. Csapó, J., Dr. Jakopánecz, E., & Dr. Lányi, B. (2020). Fogasztásváltás a COVID-19 járvány első hullámában – szekunder kutatási eredmények. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Fecskovics, M. (2024). Betekintés a mesterséges intelligencia világába, hatása a munkaerőpiacra, félelmek az alkalmazásával kapcsolatban. *Acta Carolus Robertus*, 50-69. Forrás: <https://journal.uni-mate.hu/index.php/acr/issue/view/619>

Fehér, J. (2011). *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetem.

Herdon, I. (2021). A munkavégzés helyének megváltoztatása – távmunka, „home office”. *Mailáth György Tudományos Pályázat 2020*, 650-706. Budapest: Országos Bírósági Hivatal.

Kim, M. L., & Keith, C. C. (2006). Pair programming productivity: Novice–novice vs. expert–expert. *International Journal of Human-Computer Studies*, 915-925.

Kolozsi, P. P. (2017). Hogyan törhetünk ki a közepes fejlettség csapdájából? *Pénzügyi szemle*, 71-83. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/9451/1/kolozsi-p-p-2017-1-mpdf_20170406155934_30.pdf

Köszeghy, L., Csizmady, A., Bagyura, M., & Sipos, A. (2023). *A Covid-19-járvány hatása nagyvárosi környezetben*. Budapest: HUN-REN Társadalomtudományi Kutatóközpont.

Laurie, W. (2010). Pair Programming. North Carolina State University. Forrás: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1d4c7da6969ad0df86aa1d81274305fddc1e20e0>

Microsoft. (2024). Forrás: <https://www.microsoft.com/en-us/legal/intellectualproperty/trademarks?oneroute=true>

Nemes, O. (2019). *Generációs mítoszok - hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* Budapest: HVG Kiadó Zrt.

Németh, B. (2001). A lifelong learning-koncepció történeti gyökerei. *TUDÁSMENEDZSMENT*, 41-45. Forrás: https://real-j.mtak.hu/22001/1/tudasmenedzsment_2001_2_1_.pdf#page=39

O'Leary, D. (2000). *Enterprise Resource Planning Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.

Oracle. (2024). Forrás: <https://www.oracle.com/legal/trademarks/>

Poór, J., Szira, Z., Szeiner, Z., & Varga, E. (2022). A tanácsadás dimenziói. *Selye University* (old.: 119-132). Komárno: J. Selye University. Forrás: <http://uk.ujss.sk/dl/4492/POOR.pdf>

SAP_1909. (2020. 01. 14). Forrás: Getting Started With SAP S/4HANA 1909: https://help.sap.com/doc/819cdef021e44d7aad27b31c8bb1ebfc/1909.000/en-US/START_OP1909.pdf

SAP_Copyright. (2024). *Copyright Information*. Forrás: <https://www.sap.com/hungary/about/legal/copyright.html>

Saurav, M. (2024). SAP Business Transformation: Steps for Effective Cutover and Data Migration. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 221-227.

Szalai. (2020. 04. 25). *A bankkártyaköltségek mutatják, mennyire felforgatta az életünket a járvány*. Forrás: index.hu: https://index.hu/gazdasag/2020/04/25/bankkartya_koltesek/

Szeles, S. A. (2021). A munkahelyi mentálhigiéné generációs jellemzői: generációs különbségek a munkahelyi stressz, megküzdési stratégiák, szervezeti elkötelezettség, szervezeti elégedettség, és jól-lét függvényében. *Új Munkaügyi Szemle*, 91-98. Forrás: <https://real.mtak.hu/154634/1/szeles.pdf>

Takács, S. (2021). A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében. *Vezetéstudomány*, 31. Forrás: <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/449/265>

WHO. (2020. 03. 11). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*. Forrás: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Zanócz, Z. (2023). Az ESG jelentések múltja, jelene és jövője a hazai legnagyobb kereskedelmi bankok gyakorlatában. *Válságban a világ. Pénzügyi és számviteli kihívások*, 76-87. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/9358/1/Valsagban_a_vilag_2023.pdf#page=93

A fenntarthatósági tudásmenedzsment szerepe a vállalati gyakorlatokban: egy kérdőíves felmérés eredményei

Tamás Lilla Éva

PhD hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar,
Neveléstudományi Doktori Iskola

Absztrakt: Az ESG (Environmental, Social, and Governance) koncepció térnyerése új kihívások elé állítja a vállalatokat, miközben lehetőségeket is kínál a fenntartható működés és a társadalmi felelősségvállalás terén. A jelen kutatás a fenntarthatósági tudásmenedzsment szerepét vizsgálja a magyar vállalatok gyakorlatában, különös tekintettel a vállalatok méretére, tevékenységi körére és a HR funkciók szerepére. A cikkben bemutatott kérdőíves felmérés adatai alapján az eredmények rávilágítanak arra, hogy a fenntarthatósági tudatosság és a tudásmenedzsment szoros összefüggést mutat a vállalat méretével, míg a tevékenységi körrel nem volt kimutatható összefüggés.

A nagyvállalatoknál magasabb szintű fenntarthatósági tudatosság figyelhető meg, amelyet a nagyobb erőforrások és a jogszabályi megfelelési követelmények magyaráznak. Ezzel szemben a kis- és középvállalatok (KKV-k) erőforráshiánya jelentős akadályt képez a fenntarthatósági gyakorlatok alkalmazásában. A fenntarthatósági tudás forrásai között a külső képzések és a belső szakértők dominálnak, azonban a HR stratégiai szerepe a fenntarthatósági tudás integrációjában továbbra is alulértékelt. A kutatás javaslatokat fogalmaz meg a fenntarthatósági stratégiák hatékonyabb integrációjára és a HR funkciók tudatosabb kihasználására.

Az eredmények megerősítik, hogy a fenntarthatósági tudásmenedzsment fejlesztése alapvető fontosságú a vállalatok fenntarthatósági törekvéseinek támogatásában, miközben elősegíti a versenyképesség növelését és a környezeti teljesítmény javítását. A tanulmány hosszú távú célja, hogy hozzájáruljon a fenntarthatóbb vállalati gyakorlatok elterjedéséhez Magyarországon.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, fenntarthatósági tudás, tudásmenedzsment, ESG törvény, Vállalati Fenntarthatósági Tudatosság index

Nemzetközi előzmények

Az ESG (Environmental, Social, and Governance) koncepció térnyerése globális szinten új kihívásokat és lehetőségeket jelent a vállalatok számára, különös tekintettel a fenntarthatóságra és a társadalmi felelősségvállalásra. Magyarországon az ESG törvény bevezetésének előzményei szorosan összefonódnak a nemzetközi trendekkel és az Európai Unió által

megfogalmazott irányelvekkel. Az ESG jelentősége a fenntarthatósági szempontok integrálásában és a vállalatok átláthatóságának növelésében rejlik, amely mind a szabályozói környezetben, mind a vállalati stratégiákban egyre hangsúlyosabbá válik.

A Corporate Sustainability Reporting Directives (CSRD) 2023. januári bevezetése mérőkövetőnek tekinthető a fenntarthatósági jelentéstétel nemzetközi szabályozásában. A CSRD célja egyrészt, hogy a vállalatokat kötelezze a fenntarthatósági szempontok figyelembevételére pénzügyi jelentéseikben (Kurai, 2024), másrészt pedig, hogy növelje a vállalatok fenntarthatósági teljesítményének átláthatóságát, egységesítse az Európai Unióban közzétett fenntarthatósági információkat, és elősegítse a fenntartható fejlődést támogató üzleti gyakorlatokat. Az eddigi eredmények rámutattak, hogy a jogszabály hatályba lépését követően mind a fenntarthatósági jelentések mennyisége, mind azok minősége növekedett. Ez a változás különösen a társadalmi és környezeti hatásokra vonatkozó információk kötelező nyilvánosságra hozatalának köszönhető (Makarenko & Makarenko, 2023).

A CSRD bevezetésének egyik kiemelt eredménye, hogy a fenntarthatósági szempontok egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a vállalati döntéshozatali folyamatokban. Kutatások igazolják, hogy a fenntarthatósági jelentések nem csupán a vállalatok reputációját növelik, hanem pénzügyi teljesítményük javulásához is hozzájárulnak, mivel a befektetők és más érdekelt felek egyre inkább előnyben részesítik a fenntartható üzleti modelleket (Balluchi et al., 2020; Huy & Phuc, 2020). Emellett a CSRD ösztönözte a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility, CSR) megerősödését és a fenntarthatósági célokkal kapcsolatos tudatosság növekedését (Celli, 2024). A szabályozás egyik kulcsfontosságú eleme az Európai Fenntarthatósági Jelentési Szabványok (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) kidolgozása, amely világos iránymutatásokat biztosít a fenntarthatósági információk közzétételéhez. Az ESRS révén elősegíthető a különböző iparágak közötti összehasonlíthatóság, ezáltal javítva a jelentések minőségét. Ugyanakkor a 2023-as évben a jelentési követelmények minimalizálására tett javaslatok – amelyek akár 50%-os csökkentést is tartalmazhatnak – aggodalmakat vetettek fel a CSRD hatékonyságával kapcsolatban (Makarenko & Makarenko, 2023).

Összességében a CSRD jelentős előrelépést hozott a fenntarthatósági jelentéstétel terén, ám a jogszabály hatékonyságával és a vállalatok felkészültségével kapcsolatos kérdések továbbra is fennállnak. A fenntarthatósági jelentések minősége és a vállalatok CSR-tevékenységének erősödése továbbra is alapvető fontosságú a fenntartható fejlődés előmozdítása szempontjából (Makarenko & Makarenko, 2023).

Hazai előzmények

A magyar vállalatok környezeti teljesítménye az elmúlt években jelentős fejlődésen ment keresztül. Ez a változás részben az Európai Unió normáinak való megfelelés igényeiből, részben a nemzetközi trendek hatásából eredeztethető. Kutatások kimutatták, hogy a magyar vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak a fenntarthatósági gyakorlatokra, amelyek stratégiai jelentőséggel bírnak a versenyképességük növelésében (Zilahy & Széchy, 2020). A fenntarthatósági jelentések és a vállalati társadalmi felelősségvállalás integrálása egyre hangsúlyosabbá vált a hazai vállalatok stratégiáiban, amelyek ezzel nemcsak a piaci elvárásoknak, hanem a társadalmi elvárásoknak is igyekeznek megfelelni. Az ESG törvény bevezetésének előzményei Magyarországon több tényező szintéziseként értelmezhetők. A nemzetközi irányelvek, a vállalatok környezeti teljesítményének fejlődése, valamint a kormányzati intézkedések és támogatások egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás a hazai vállalati szektorban is megerősödjön. Az ESG szabályozás bevezetése kulcsfontosságú lépés a fenntarthatósági célok elérése és a versenyképes vállalati környezet megteremtése érdekében.

A hazai ESG törvény bevezetése és alkalmazása jelentős hatással volt a magyar vállalatok fenntarthatósági jelentéstételére és a vállalati gyakorlatokra. A törvény célja, hogy a vállalatok számára kötelezővé tegye a fenntarthatósági szempontok figyelembevételét a pénzügyi jelentésekben, elősegítve ezzel a fenntarthatósági információk átláthatóságát és megbízhatóságát. A jogszabály bevezetése óta jelentős növekedés tapasztalható a magyar vállalatok fenntarthatósági jelentéseinek mennyiségében és minőségében. A kutatások szerint a vállalatok egyre inkább figyelembe veszik a fenntarthatósági szempontokat a döntéshozatali folyamatokban, amely hozzájárul a társadalmi felelősségvállalás erősödéséhez (Edőcsény & Harangozó, 2021).

Az CSRD további fontos következménye a fenntarthatósági jelentések szabványosítása. Az Európai Fenntarthatósági Jelentési Szabványok (ESRS) révén a vállalatok számára világos iránymutatások állnak rendelkezésre a fenntarthatósági információk közzétételére vonatkozóan. Ez elősegíti a különböző ágazatok közötti összehasonlíthatóságot, növelve a jelentések átláthatóságát és az érdekelt felek bizalmát.

Globális és társadalmi hatások

A nemzetközi trendek és a globális fenntarthatósági mozgalmak szintén erőteljes hatást gyakoroltak a magyar vállalatokra. A társadalmi elvárásoknak való megfelelés, valamint a hosszú távú üzleti siker biztosítása érdekében a hazai vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt

fektetnek az ESG szempontok integrálására (Kemendi, 2022). Az ESG törvény bevezetése ennek megfelelően nem csupán jogszabályi keretek megteremtését jelenti, hanem a vállalatok fenntarthatósági tudatosságának és felelősségvállalásának növelését is.

A kis- és nagyvállalatok fenntarthatósági tudatosságának különbségei

A fenntarthatóság vállalati stratégiákba való integrálása a kis- és nagyvállalatok esetében eltérő módon valósul meg. A vállalat mérete, pénzügyi és emberi erőforrásai, valamint a társadalmi felelősségvállaláshoz (CSR) kapcsolódó megközelítések jelentős hatással vannak arra, hogy a fenntarthatóságot mennyire és milyen formában képesek beépíteni üzleti stratégiáikba. A fenntarthatósági tudatosság szintje és annak megvalósítása alapvetően különbözik a két vállalati szektor között, amely számos szakirodalmi forrásban elemzésre került (Surman, 2023).

A nagyobb cégek, különösen a tőzsdén jegyzett vállalatok, már a CSRD bevezetése előtt is aktívan foglalkoztak a fenntarthatósági jelentésekkel. A KKV-k számára azonban a jogszabály új lehetőségeket nyitott a fenntarthatósági gyakorlatok fejlesztésére, miközben jelentős kihívásokat is hozott, mivel ezek a vállalkozások gyakran nem rendelkeznek elegendő erőforrással a jelentések elkészítéséhez. Az ilyen jelentések sok KKV számára "információs cunamit" jelenthetnek (Major, 2015). Ennek ellenére a CSRD ösztönözte a KKV-ket, hogy fokozzák fenntarthatósági hatékonyságukat, mivel a fenntarthatóság iránti kereslet folyamatosan növekszik a piacon (Edőcsény & Harangozó, 2021).

A kis- és középvállalatok (KKV-k) gyakran erőforráshiánnyal küzdenek, ami akadályozza a fenntarthatósági célok hatékony megvalósítását. E vállalatoknál a fenntarthatóság gyakran a napi működés szintjén jelenik meg, és a költséghatékonyság növelésére korlátozódik, mintsem hosszú távú stratégiai céllá válna. Ezzel szemben a nagyvállalatok, amelyek jellemzően nagyobb pénzügyi és emberi erőforrásokkal rendelkeznek, képesek strukturált és átfogó fenntarthatósági stratégiák kialakítására és azok kommunikációjára (Surman, 2023). A nagyvállalatoknál jellemzően vannak olyan szervezeti egységek, de legalábbis olyan munkakörök, amelyek dedikáltak a fenntarthatósággal kapcsolatos feladatok végrehajtásáért felelnek. Ezzel szemben a KKV-k erőforráshiányuk miatt gyakran nem tudják megfelelő szinten dokumentálni és kommunikálni fenntarthatósági intézkedéseiket, ami hátrányosan érintheti versenyképességüket és reputációjukat (Ransburg & Vágási, 2011). A KKV-knál ez a feladat gyakran a vállalat vezetésére hárul. Ez utóbbi sok esetben nem biztosítja a megfelelő szakértelmet és figyelmet, ami a fenntarthatósági stratégiák rendszerszintű hiányához vezethet (Reisinger, 2022).

A fenntarthatósági tudás és a vállalati tudásmenedzsment kapcsolata

A fenntarthatósági tudás és a vállalati tudásmenedzsment közötti kapcsolat vizsgálata során megállapítható, hogy mind a kis-, mind a nagyvállalatok esetében a tudásmenedzsment kulcsszerepet játszik a fenntarthatósági gyakorlatok hatékony megvalósításában. A fenntarthatósági tudás magában foglalja a környezeti, társadalmi és gazdasági szempontokat, amelyek integrálása a vállalati stratégiákba elengedhetetlen a hosszú távú sikerhez. A szolgáltatások, a kereskedelem és a turizmus területén működő kis- és középvállalkozások, különösen érzékenyek a fenntarthatósági kihívásokra, és a tudásmenedzsment rendszereik fejlesztése révén képesek reagálni a piaci igényekre (Agyeiwaah, 2020). A tudásmenedzsment gyakorlatok, mint például a tudásmegosztás és a kollaboratív tudásmenedzsment, jelentős hatással vannak a vállalatok innovációs képességére és versenyképességére. A kutatások azt mutatják, hogy a tudásmenedzsment hatékony alkalmazása növeli a vállalatok teljesítményét, különösen a kis- és középvállalkozások esetében, ahol a korlátozott erőforrások miatt a tudás optimális kihasználása kulcsfontosságú (Massaro et al., 2016; Hassan & Raziq, 2019). A tudásmenedzsment és a fenntarthatóság közötti kapcsolatot erősíti, hogy a vállalatok a fenntarthatósági tudás révén képesek innovatív megoldásokat kidolgozni, amelyek nemcsak a környezeti hatások csökkentését célozzák, hanem a gazdasági teljesítmény javítását is (Dotsika & Patrick, 2013; Stawicka, 2021). A nagyvállalatok esetében a fenntarthatósági tudás integrálása a tudásmenedzsmentbe lehetőséget teremt a komplex fenntarthatósági stratégiák kidolgozására és végrehajtására. A nagyobb szervezetek gyakran rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal ahhoz, hogy fejlett tudásmenedzsment rendszereket alakítsanak ki, amelyek támogatják a fenntarthatósági célok elérését (Hörisch et al., 2014). A tudásmenedzsment rendszerek nemcsak a belső folyamatok optimalizálását segítik elő, hanem a külső érintettekkel való kapcsolattartásban is kulcsszerepet játszanak, lehetővé téve a fenntarthatósági kezdeményezések szélesebb körű elfogadását (Lin, 2023). A tudásmenedzsment rendszerek támogatják a fenntarthatósági tudás integrálását a vállalati stratégiákba, lehetővé téve a vállalatok számára, hogy reagáljanak a fenntarthatósági kihívásokra és lehetőségekre. Például a zöld képzés, amely a fenntarthatósági tudás fejlesztésére irányul, pozitív hatással van a vállalatok fenntarthatósági teljesítményére, mivel elősegíti a környezeti témákhoz kapcsolódó tudás felhalmozását és a dolgozók elkötelezettségének növelését (Xie & Zhu, 2020). Ez a tudásmenedzsment szempontjából azt jelenti, hogy a vállalatoknak aktívan kell támogatniuk a fenntarthatósági ismeretek megszerzését és megosztását a szervezeten belül.

Összességében elmondható, hogy a fenntarthatósági tudás és a vállalati tudásmenedzsment szoros kapcsolatban áll egymással, és mindkét terület fejlesztése elengedhetetlen a

versenyképesség és a fenntartható fejlődés érdekében, függetlenül a vállalat méretétől. A kis- és középvállalkozások számára a tudásmenedzsment gyakorlati alkalmazása különösen fontos, mivel segít a fenntarthatósági kihívások kezelésében, míg a nagyvállalatok számára a tudásmenedzsment rendszerek fejlesztése lehetőséget biztosít a komplex fenntarthatósági stratégiák megvalósítására.

A kutatás

A felmérés során azt vizsgáltam, hogy a hazai vállalatok milyen arányban rendelkeznek fenntarthatósági stratégiával és hogy van-e összefüggés a fenntarthatósági stratégia megléte és a vállalkozás mérete, illetve tevékenységi köre között. Továbbá arra kerestem a választ, hogy hogyan és milyen mértékben integrálnak fenntarthatósági tudást a mindennapi működésük során, honnan szerzik a fenntarthatósági tudásukat és milyen szerep jut ebben a különböző szervezeti egységeknek, és ezek közül is kiemelten a HR-nek.

Módszertan

A kutatás adatgyűjtése egy kérdőíves felmérés segítségével történt, amelyet szakmai és természetvédelmi szervezetek terjesztettek, valamint személyes kapcsolataim révén juttattam el cégvezetőkhez, fenntarthatósági és HR vezetőkhez. Összesen 60 vállalkozás képviselőjétől érkezett vissza válasz. Méret szerint ezek az alábbiak szerint oszlottak meg: mikrovállalkozás 5, kisvállalkozás 24, középvállalkozás 13 és nagyvállalat 13. Tevékenység szerinti megoszlásuk a következő volt: termelő vállalkozás 27, szolgáltató 24 és kereskedelmi vállalkozás 9. Az elemzés során összevontam a kis- és a mikro, valamint a közép- és a nagyvállalatokat, továbbá összevontam a nem termelő (kereskedelmi- és szolgáltató) tevékenységet végző vállalkozásokat annak érdekében, hogy nagyobb elemszámú alcsoportokkal statisztikailag megbízhatóbb eredményeket kaphassak (1. táblázat).

A kérdőív kérdései az alábbi főbb témákat érintették: (1) milyen a vállalkozás fenntarthatósággal kapcsolatos tudatossága, (2) honnan származik a fenntarthatósággal kapcsolatos tudása, (3) hol látja a HR szerepét a vállalat fenntarthatósággal kapcsolatos céljainak elérésben és (4) voltak a fenntarthatósági tudásmenedzsmentre vonatkozó kérdések (2. táblázat).

Táblázat. A vizsgálatba bevont 60 hazai vállalkozás méret és tevékenység szerinti megoszlása

		Tevékenység szerint		
		nem termelő	termelő	összesen
Vállalkozás mérete	közép-nagy	15	16	31
	mikro-kis	18	11	29
	összesen	33	27	60

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás fenntarthatósággal kapcsolatos tudatosságát egy aggregált mérőszámmal (Vállalati Fenntarthatósági Tudatosság/VFT index) jellemeztem, amelynek az értéke 0 és 5 pont között változott és az alábbiak szerint épült fel:

Megjelennek-e a tevékenységük során a fenntarthatósági szempontok? (0 pont, ha sehol; 1 pont, ha bármilyen területen megjelennek)

Van-e fenntarthatósági stratégiája a cégnek? (0 pont, ha nincs; 1 pont, ha nincs, de tervezik elkészíteni; 2 pont, ha van)

Van-e fenntarthatósággal kapcsolatos munkakör a cégnél? (0 pont, ha nincs; 1 pont, ha van)

Van-e fenntarthatósággal kapcsolatos szervezeti egység a cégnél? (0 pont, ha nincs; 1 pont, ha van).

Táblázat. A kérdőív felépítése

Tevékenység, cégméret, kitöltő munkaköre	(1-3. kérdések)	szabad szöveges válasz
Fenntarthatósági stratégiák és struktúrák	(4-7. kérdések)	I/N
Fenntarthatóság és tudásmenedzsment kapcsolata	(8-9. kérdések)	Likert skála
HR szerepe és kihívásai	(10-16. kérdések)	Likert skála
Tudásátadási források és módszerek	(17-19. kérdések)	többszörös választás
HR-specifikus lehetőségek	(20. kérdés)	többszörös választás
Munkatársak bevonása és motiválása	(21-23. kérdések)	szabad szöveges válasz

Jövőbeli fejlesztési irányok	(24-25. kérdések)	szabad válasz	szöveges
------------------------------	-------------------	---------------	----------

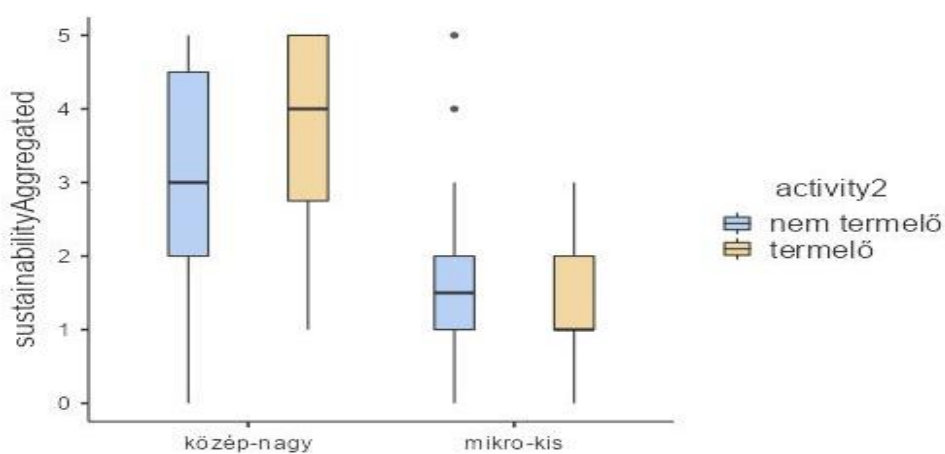
Forrás: saját szerkesztés

Az elemzések során a vállalatokat tevékenységi körük (termelő és nem termelő) és méretük (mikro-, kis-, közepes és nagyvállalatok) szerint csoportosítottuk. Az adatok statisztikai elemzésére nemparaméteres tesztek (Mann-Whitney U-próba és χ^2 -próba) alkalmaztam.

Eredmények és értelmezés

A nagyobb vállalatok fenntarthatósági tudatossága a számított VFT index alapján szignifikánsan magasabbnak mutatkozott, miközben a tevékenységi körrel nem mutatkozott összefüggés. Az, hogy a nagyobb vállalatok tudatosabbak, önmagában nem meglepő, hiszen ezek a szervezetek nagyobb kapacitással és erőforrásokkal rendelkeznek a fenntarthatósági elvek bevezetéséhez és alkalmazásához. A nagyobb vállaltok esetében a nagyobb mértékű fenntarthatósági tudatosság, vagyis a magasabb VFT index a jogszabályi megfelelési kötelezettségekkel is magyarázható. Ezzel szemben a kisebb vállalkozások számára a fenntarthatósági gyakorlatok alkalmazása komoly kihívást jelent. A mikro- és kisvállalkozások gyakran erőforráshiánnyal küzdenek, ami akadályozza őket abban, hogy hatékony fenntarthatósági gyakorlatokat alakítsanak ki. Azonban érdekes megfigyelés volt, hogy a tevékenységi kör – például iparág vagy szolgáltatási szektor – nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a fenntarthatósági tudatosság mértékével.

Ábra. A Vállalati Fenntarthatósági Tudatosság index megoszlása a válaszadók körében méret és tevékenység szerinti bontásban

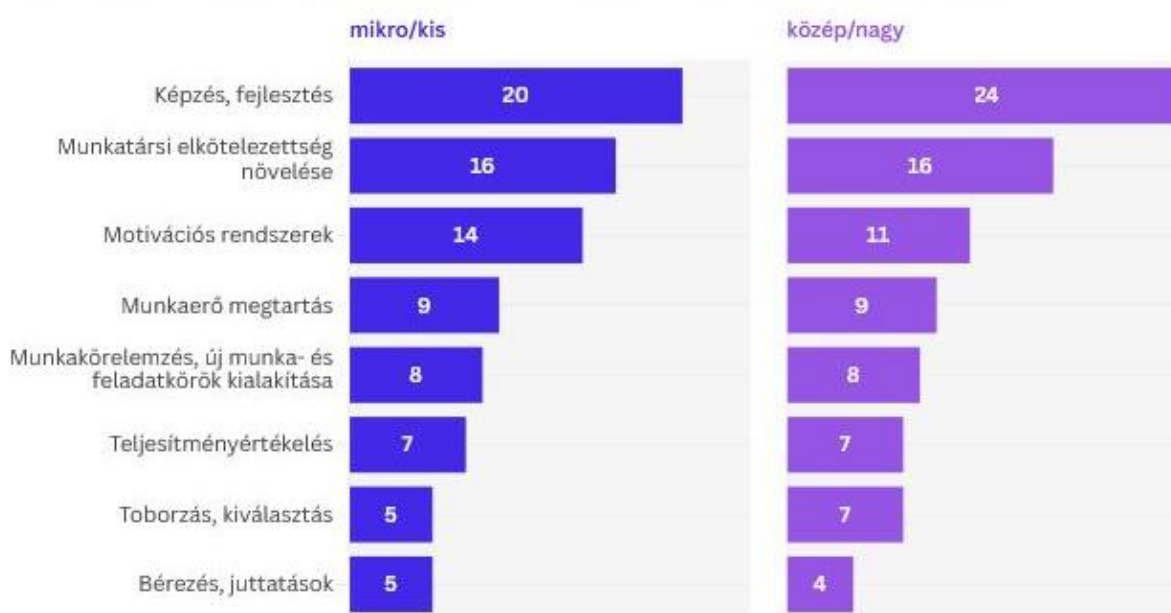


Forrás: saját szerkesztés

A fenntarthatósági tudás forrásainak elemzése során kiderült, hogy a vállalatok elsősorban belső szakemberekre és külső képzésekre támaszkodnak. Ez a megközelítés azonban nagyban függ a vállalat méretétől; míg a nagyobb vállalatok könnyebben hozzáférnek szakmai szervezetekhez és tanácsadókhöz, a kisebb vállalkozásoknál ezek az erőforrások korlátozottabbak. Ez arra utal, hogy a fenntarthatósági tudás elérhetősége és minősége is hozzájárulhat a vállalati tudatosság szintjéhez.

A kutatás során kiemelt figyelmet kapott a HR szerepe a fenntarthatósági tudásmenedzsmentben. Az eredmények azt mutatták, hogy a vállalatok a HR szerepét – mérettől és tevékenységi körtől függetlenül – elsősorban a fenntarthatósági képzések megszervezésében és lebonyolításában látják. A fenntarthatósági tudás integrálásában a HR fontossága átlagosan 4,1 értéket kapott (6-os Likert-skála). A képzések mellett a munkatársi elkötelezettség növelése az a HR funkció, ahol a válaszadó cégek több, mint 50%-a (32 cég) gondolja, hogy a HR-nek képviselnie kellene a fenntarthatósági elveket. Ezen túl nem nagyon szánnak stratégiai szerepet a HR-nek a fenntarthatósági tudás integrációjában. A válaszadók többsége a vállalat méretétől és tevékenységi körétől függetlenül alulértékelték a HR szerepét a fenntarthatósági területen, ami azt jelzi, hogy a HR szakemberek előtt komoly kihasználatlan lehetőségek állnak a fenntarthatósági stratégiaalkotás és tudásmenedzsment területén.

Ábra. A 'Melyik területen látja a legnagyobb lehetőséget a vállalat fenntarthatósági elveinek képviseletére a HR-en belül?' kérdésre adott válaszok (többszörös választás) megoszlása cégméret szerinti bontásban



Forrás: saját szerkesztés

A fenntarthatósági tudásmenedzsmentre vonatkozó kérdésekre adott válaszokból az derül ki, hogy a cégek időszerűnek tartják a fenntarthatósági ismeretek bővítését (átlag 5.50 a 6-os Likert-skálán), ugyanakkor nem érzik azt, hogy a vállalati tudásmenedzsment rendszerbe megfelelően integrálva lennének ezek az ismeretek (3.38/6) illetve a meglévő képzéseket sem tartják igazán hatékonyak (3.28/6).

Következtetések

A kutatás rávilágított arra, hogy a fenntarthatósági tudásmenedzsment megerősítése kulcsfontosságú a vállalatok fenntarthatósági törekvéseinek támogatásában. Jól látszik, hogy a fenntarthatósági tudatosság a vállalatok méretével szoros összefüggést mutat, míg a tevékenységi körrel nem mutatkozik összefüggés. A nagyobb vállalatoknál szignifikánsan magasabb volt a fenntarthatósági tudatosság, ami az erőforrásokhoz való könnyebb hozzáféréssel és a jogszabályi megfelelési kötelezettségekkel magyarázható. Ezzel szemben a kisebb vállalkozások számára a fenntarthatósági gyakorlatok alkalmazása komoly kihívást jelent, elsősorban az erőforráshiány miatt.

A fenntarthatósági tudás forrásai között kiemelt szerepet játszanak a külső képzések és a belső szakemberek. A nagyvállalatok jellemzően több forrást tudnak mozgósítani ezen a területen, ami hozzájárul a fenntarthatósági stratégiák sikeres megvalósításához. Ugyanakkor a kisebb vállalkozások gyakran a külső tanácsadókra és szakmai szervezetekre támaszkodnak, ami szűkebb perspektívát biztosít számukra.

A HR szerepét illetően az eredmények azt mutatták, hogy bár a fenntarthatósági képzések szervezése gyakran a HR feladata, stratégiai szerepük ezen a területen továbbra is alulértékelt. Ez azt jelzi, hogy a vállalatok nem teljes mértékben ismerik fel a HR-ben rejlő lehetőségeket a fenntarthatósági célok elérésében. A fenntarthatósági stratégiák és szervezeti egységek meglétének ösztönzése, valamint a képzések minőségének javítása szintén elengedhetetlen a fenntarthatósági célok eléréséhez.

További kutatási irányok

A fenntarthatósági tudásmenedzsment és a HR stratégiai szerepének alaposabb vizsgálata további értékes betekintést nyújthat. Emellett érdemes lenne a fenntarthatósági stratégiák hatékonyságát különböző vállalati szektorokban és méreteken is elemezni. A kutatás hosszú távú célja az lehetne, hogy a fenntarthatósági tudásmenedzsment hatékonyabb alkalmazása révén a vállalatok szélesebb köre váljon képes fenntarthatóbb működési modellek megvalósítására.

Irodalomjegyzék

- Agyeiwaah, E. (2020). The contribution of small accommodation enterprises to sustainable solid waste management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 1-9.
- Balluchi, F., Furlotti, K., & Torelli, R. (2020). Italy towards mandatory sustainability reporting. Voluntary corporate social responsibility disclosure of Italian companies and legislative decree 254/2016 statements. A quantitative analysis of the last 10 years. *Sustainability and law: General and specific aspects*, 257-274.
- Bartók, I. J. (2024). A fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás és a felelős vállalatirányítás szabályozásának szerepe a vállalati innovációban. In: *Fenntarthatósági átmenet: Kihívások és innovatív megoldások. Konferenciakötet, Soproni Egyetem*, 381-388.
- Dotsika, F., & Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Information Technology & People*, 26(4), 368-382.
- Celli, M., Arduini, S., & Beck, T. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 19(4), 1-44.
- Edőcsény, K. I., & Harangozó, G. (2021). Fenntartható üzleti gyakorlatok a divatiparban: A hazai mikro-, kis-és közepes vállalkozások példáján keresztül. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(6), 2-17.
- Hassan, N., & Raziq, A. (2019). Effects of knowledge management practices on innovation in SMEs. *Management Science Letters*, 9(7), 997-1008.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & environment*, 27(4), 328-346.
- Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2020). The impact of public sector scorecard adoption on the effectiveness of accounting information systems towards the sustainable performance in public sector. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1717718.
- Karai, É., & Dragonya, Zs. (2024) G. A CSRD várható hatása szállítmányozással foglalkozó vállalatok nem pénzügyi beszámolóira. *Gradus* Vol 11, No 2.
- Kemendi, Á., Michelberger, P., & Mesjasz-Lech, A. (2022). Industry 4.0 and 5.0—organizational and competency challenges of enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), 209-232.

- Lin, X. Q., Chen, Y. C., Liu, C. H., & Li, Y. Q. (2023). Measuring creativity: role of service quality management, knowledge sharing and social interaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 1-18.
- Major, C. (2015). *Kommunikáció az innovációért* (Doctoral dissertation, NYME).
- Makarenko, I., & Makarenko, S. (2023). Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine. *Accounting and Financial Control*, 4(1), 41-48.
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of Knowledge management*, 20(2), 258-291.
- Stawicka, E. (2021). Sustainable development in the digital age of entrepreneurship. *Sustainability*, 13(8), 4429.
- Surman, V., & Böcskei, E. (2023). The SDG relevance-presence map of Hungarian SMEs-The relationship between the SDGs and the three pillar model. *Cleaner Environmental Systems*, 11, 100144.
- Ransburg, B., & Vágási, M. (2011). A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja-a hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(10), 2-13.
- Reisinger, M., & Oberle, M. (2022). Managing Environmental Sustainability of Battery Cell Manufacturing Lines. In: *Handbook on smart battery cell manufacturing: The Power of Digitalization* 217-239.
- Xie, X., & Zhu, Q. (2020). Exploring an innovative pivot: How green training can spur corporate sustainability performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2432-2449.
- Zilahy, G., & Széchy, A. (2020). A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye a nemzetközi tendenciák tükrében / Corporate environmental performance in Hungary in light of international tendencies. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 51(1), 55-70.

A szociotechnikai rendszergondolkodás kialakulásának rövid története

Pfeiffer Ádám

PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális
Tudományi Doktori Iskola

Absztrakt

Jelen kutatás célja bemutatni a szociotechnikai rendszerekben történő gondolkodás és a szociotechnikai rendszerelmélet kialakulásának történetét. A megközelítés ugyanis fokozott figyelmet érdemelne a XXI. század technológiai projektjeiben is, jelentősége és aktualitása révén újbóli felülvizsgálása és megfontolása javasolt. A megvalósult szekunder kutatás kronologikusan veszi számításba a fejlődés egyes stációit, végső soron eljutva a szociotechnikai rendszerelmélet legnagyobb mérföldkövét jelentő akciókutatáshoz, melyet a londoni Tavistock Intézet munkatársai végeztek a XX. század közepén. Az elméletre erőteljes hatást gyakorló és azt megalapozó szemléletmódok, tanulmányok is bemutatásra kerülnek, és értelmezésükkel az olvasó láthatja a szociotechnikai rendszergondolkodás előzményeit és megismerkedhet klasszikus eszköztárával is. A tanulmányból kiderült, miképp játszott úttörő szerepet a technológiai determinizmus kritikus árnyalásában, illetve a szociotechnikai rendszergondolkodásban többek között Ludwig von Bertalanffy általános rendszerelmélete, Chester Barnard nyílt üzleti szervezetek megállapítása, Kurt Lewin akciókutatási módszere és csoportdinamikai tanulmánya. Végül pedig Eric Trist és Ken Bamforth akciókutatása hozza közös nevezőre az eddig kibontakozó ismereteket és fekteti le a szociotechnikai rendszerelmélet alapjait az emberi- és technológiai aspektus közös optimalizálásának égisze alatt.

Kulcsszavak: Szociotechnikai rendszerelmélet; általános rendszerelmélet, technológiai determinizmus

Bevezetés

1969. július 20-án Neil Armstrong és Edwin „Buzz” Aldrin személyében az emberiség élőhelyének hűséges kísérőjét meghódítva elérte a holdra szállás történelmi sikerét. Azonban meg lehet-e pontosan nevezni ennek a dicsőséges pillanat megvalósulásának leginkább meghatározó szereplőjét? Netán a NASA és beszállítói, a projekt tudósai, a szükséges technológiák feltalálói vagy az űrhajósok csapata, esetleg maga a pontosan működő kommunikációs infrastruktúra, a komplex űrrakéta vagy a Holdra végül leszálló modul volt az Apollo 11 projektjének sikertényezője? Meg tudjuk-e jelölni a holdra szállást végső soron megvalósító alrendszerét annak az összetett egésznek, ami végül megkoronázta az Egyesült

Államokat az űrverseny győzteseként? Aligha. Társadalmi és technikai rendszerek összehangolt és sok éves közös fejlődése vezetett mind ahhoz a történelmi pillanathoz, ami a 60-as évek végén extázisba ejtette bolygónk népességét. Ember és technológia egy közös cél érdekében, jól megtervezett stratégia és kiválóan kivitelezett projekt eredményeképp meghódította a Holdat. Az ipari forradalom hatására a robbanásszerű technológiai fejlődést és annak társadalmi vonatkozásait látva elterjedt a technológiai determinizmus nézete. Ennek egyik aspektusa, hogy a technológiáknak saját belső logikájuk van, ezért egy technikai kényszerpályán meg van határozva, „determinálva” van fejlődési irányuk. Másrészt azt állítja, hogy a technológiai tárgyak és rendszerek határozzák meg a társadalmi, kulturális és gazdasági fejlődést is (Kline, 2015). Ezt az egyetlen faktorra fókuszáló általános nézetet kérdőjelezte meg a XX. század közepére összeálló szociotechnikai rendszerelmélet. A Leedsi Egyetem Üzleti Iskolájában működő Szociotechnikai Központ megfogalmazása szerint: *„a szociotechnikai elmélet lényege, hogy bármely szervezeti rendszer kialakítása és teljesítménye csak akkor érhető meg és fejleszthető, ha a társadalmi és a technikai szempontokat egy komplex rendszer egymástól függő részeiként kezeljük. A szervezeti változások pedig gyakran azért vallanak kudarcot, mert túlságosan a rendszer egyik aspektusára, általában a technológiára összpontosítanak, így nem elemzik és nem értik meg a létező összetett kölcsönös függőségeket”* (Socio-Technical Centre, 2024, para. 2-3.). Mi hívta életre a szociotechnikai gondolkodásmódot és hogyan jelent meg válaszként a technológiai determinizmusra? Jelen tanulmány ezt a kérdéskört hivatott irodalmi kutatás során bemutatni, feltárva a szociotechnikai rendszerekben történő gondolkodás kialakulásának folyamatát.

Előzmények: A rendszerszintű gondolkodás fejlődése

A rendszerben gondolkodás alapja nem újkeletű jelenség, már az ókori görög tudós és filozófus Arisztotelész is megfogalmazta: az egész több, mint a részek összege (Kógelmann, 1999). Az emberiség írásos történelme során ez az első megfogalmazása annak a holisztikus megközelítésnek, hogy ha valahol rendszert feltételezünk, azt nem pusztán alkotóelemeinek leírásával jellemezhetjük. Egy rendszer ugyanis nem írható le csupán részeinek megnevezésével és annak tulajdonságai sem magyarázhatóak kizárólag az azt alkotó elemekből: a részek közötti kölcsönhatások és kapcsolatok összessége az, amely egy rendszert és annak tulajdonságait definiálja (Sasvári, 2020).

A technológiai determinizmus paradigmája

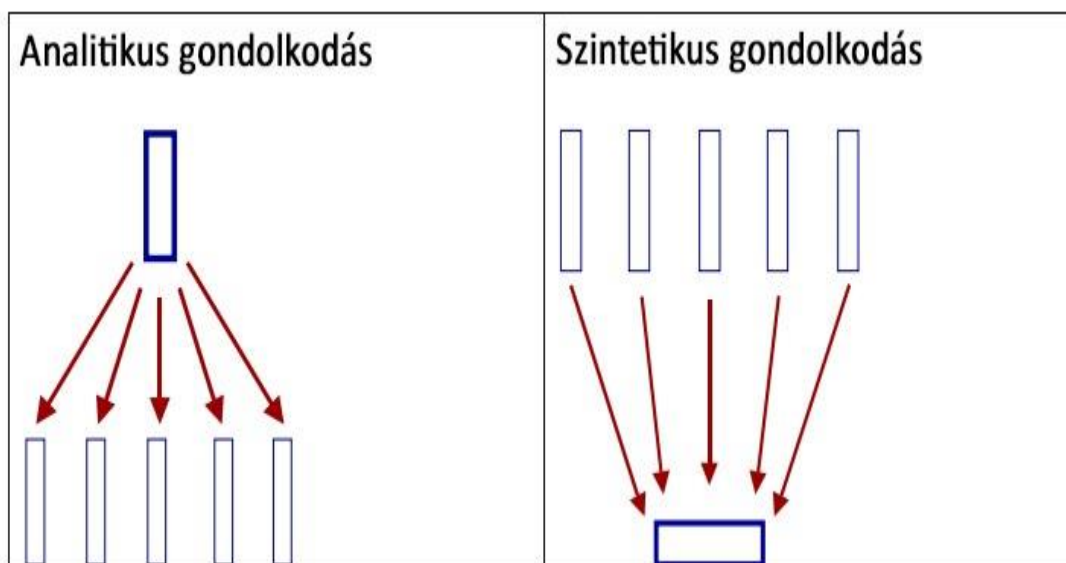
A technológiai determinizmus még a XXI. században is meghatározó nézetnek számít és széles körben meghatározza gondolkodásunkat a technológia és az emberi tényező viszonyáról (Wyatt, 2008). Az elméletnek két meghatározó felfogása van a társadalom és a technológia fejlődési kapcsolatáról. A paradigma egyrészt úgy tekint a technológiai változásra, mint ami kizárólagos hatást gyakorol a modern társadalmakra és azok folyamataira. Ez a szemléletmód tehát a technológiai változást nevezi meg a társadalmi változások legerősebb mozgatórugójaként (Smith & Marx, 1994). Mindemellett a technológiai determinizmus szerint a technológiai fejlődés egy sajátos, automatikus és progresszív fejlődési ívet követ, melyen a régi gépeket újak váltják fel, mindezt a lehető legkisebb emberi ráhatással egy automatikus folyamat során (Leonardi & Jackson, 2004).

A technológiai determinizmus példája lehet a könyvnyomtatás megjelenése és társadalmi hatások összefüggése. Steven Kreis szerint a középkor válságai után a reneszánsz kultúra gyors elterjedése és a hozzá köthető kardinális társadalmi változások a XV. század közepén többek között két fontos tényezőre vezethetők vissza: a kereskedelem fellendülésére és a könyvnyomtatás megjelenésére (Kreis, 2000). A technológiai determinizmus nézete alapján abból az elképzelésből kéne kiindulnunk, hogy Gutenberg találmánya egy determinált technológiai fejlődés eredménye, amely egyenes ok-okozati viszonyban önálló erőként előidézte a kor társadalmi fejlődését. Ahogyan Mark Twain a mainzi Gutenberg Múzeum megnyitásának ünnepségére 1900-ban küldött levelében fogalmaz: „Bármilyen legyen ma a világ, jó és rossz együtt, Gutenberg találmánya tette azzá: mert ebből a forrásból származik minden” (Gassner, 1901, pp. 13-14.).

Elvitathatatlan, hogy a könyvnyomtatás megjelenése jelentős szerepet játszott többek között a reneszánsz elterjedésében, a lutheri reformáció vagy a felvilágosodás eszméinek terjesztésében. Azonban olyan monokauzális megközelítéssel, mint a technológiai determinizmus paradigmája, könnyen kiragadhatjuk a kontextusából a fejlődésre ható tényezők egyikét és izoláltan vizsgálva tévesen juthatunk arra a következtetésre, hogy a szóban forgó faktor kizárólagos katalizátora az okozatnak. Ebből adódóan fontos megértenünk ezen gondolkodásmód mozgatórugóit, hogy átlássuk a természetéből fakadó hibatényezőket. Az emberek születésüktől fogva hajlamosak a nagy komplex problémákat analitikus gondolkodással vizsgálni. Ez annyit tesz, hogy a komplex és egyben elsőre értelmezhetetlen egészet alkotóelemeikre bontva egyesével vizsgáljuk meg, tehát az egész részeit izoláltan tanulmányozzuk. Ezzel szemben a rendszerszintű, azaz szintetikus gondolkodásmód már egy következő és nehezebb lépés, ennek célja az alkotóelemek, tehát az egyes részek között megtalálni a mintázatokat és összefüggéseket. Amikor a komplex egészet egyre kisebb és

kisebb alkotóelemeire bontva külön-külön vizsgáljuk meg, könnyen szem elől téveszthetjük a részek közötti kapcsolatokat. Ezáltal bár a különböző szegmenseket valóban alaposabban elemezni tudjuk, a holisztikus kép még nem áll össze megannyi komplex összefüggésével, ami magyarázatot adhat a külön kezelt elemek tulajdonságaira (Amer, 2005). Fontos kihangsúlyozni, hogy mindkét nézőpontra szükségünk van, hiszen az analitikus gondolkodás és a szintetikus gondolkodásmód kiegészítik egymást, magukban képességük limitált a másik nélkül. A két gondolkodásmód rész-egész viszonyát az 1. ábra hivatott vizualizálni.

1. táblázat: Analitikus- és szintetikus gondolkodásmód



Forrás: Amer, 2005, pp. 4.

Logikus tehát, hogy az ember születésétől fogva az összetett és egyben nehezen kezelhető problémákat megpróbálja tényezőire bontva elemezni, társadalmunk pedig a növekvő komplexitás hatására egyre jobban rászorul az analitikus gondolkodás alkalmazására, hogy kezelni tudja azt. A könyvnyomtatás feltalálása és annak társadalmi hatásai egy bonyolult és multidiszciplináris téma. A technológiai determinizmus hasznosan rámutat, hogy a technológiai fejlődés számos ponton erőteljesen hatott a társadalmi fejlődésre. Azonban téves lenne azt feltételeznünk, hogy a technológia egy önálló fejlődési pályán minimális emberi ráhatással kizárólagos oka legyen egy olyan kardinális történelmi változásnak, amelyet valójában a társadalmi, kulturális, gazdasági és politikai tényezők is erőteljesen befolyásoltak. A technológiai determinizmus bár megmagyaráz néhány összefüggést, a rendszerszintű gondolkodás igénye azt mondatja velünk, bőven van még olyan kapcsolat a komplex egész részei között, amiket érdemes megvizsgálnunk egy valóban helytálló konklúzió meghozatala érdekében.

Az általános rendszerszemlélet megjelenése

A redukcionista, részekre bontó és leegyszerűsítő gondolkodás tendenciáját kérdőjelezte meg a magyar felmenőkkel is rendelkező osztrák biológus Ludwig von Bertalanffy. Biológiai kutatásai terén már az 1920-as években megfogalmazta, hogy az élőlények alapvető jellemzője a szerveződés, és egyes részek vagy folyamatok vizsgálata nem adhat kielégítő választ az életjelenségekre vonatkozóan. Ebből adódóan akkor a biológia legfőbb feladatának a szerveződés minden szintjét érintő vizsgálódást, tehát a biológiai rendszerek törvényszerűségeinek feltárását jelölte meg. Ez a fajta iránymutatás volt az általános rendszerelméleti gondolkodás hírnöke és maga Bertalanffy is kihangsúlyozza, ez a meglátás igaz lehet nem csak az organizmusokra, hanem más szervezett entitásokra is, mint például a társadalmi csoportok vagy a technológiai eszközök (von Bertalanffy, 1972). Az biológus 1950-ben megjelent „An Outline of General System Theory” című írása volt az általános rendszerelmélet megalapozása, amely immáron nemcsak a biológiára vonatkozóan ismertette, hogy a különböző rendszereket tudományterületeken átívelően általános törvényszerűségek határozhatják meg. Művében előtérbe kerül az izomorfizmus, az az elképzelés, hogy különböző rendszerekben, legyenek azok élő vagy élettelen szisztémák, megfigyelhetőek azonos törvények és struktúrák. Elmélete igyekszik tehát általános törvényszerűségek megfogalmazására. Bertalanffy művében kifejti a zárt és nyílt rendszerek közötti különbséget is, amely a termodinamika második törvénye révén már ismert volt akkoriban (von Bertalanffy, 1950). Zárt rendszernek azt tekintjük, ahol a rendszer és környezete között nem valósul meg anyag-, illetve energiaáramlás, így abban az entrópia, azaz a rendezetlenség mértéke növekszik (netfizika.hu, 2024). A nyitott rendszer ezzel ellentétben kölcsönhatásban van környezetével, ezzel csökkenteni tudja entrópiáját (Nemzeti Köznevelési Portál, 2024). Gondoljunk csak például a reggeli kávénkra. Ha azt csészébe öntjük, hamar kihűl, mivel nyílt rendszerként energiát ad le környezetébe. Azonban, ha ugyanazt a kávé megfőzése után zárt rendszerbe, például egy termoszba zárjuk, a nap folyamán később is melegen ihatjuk meg, mivel izoláltuk környezetétől. Ez a negentrópia, tehát a nyílt rendszerek képesek fenntartani belső rendezettségüket azáltal, hogy alkalmazkodnak környezetükhöz (von Bertalanffy, 1968). Chester Barnard 1938-ban „The Functions of the Executive” könyvében már kifejti, hogy az üzleti szervezetek nyílt rendszerként viselkednek, bizonytalan gazdasági környezetükkel pedig folyamatosan kölcsönhatásban állnak. Barnard hangsúlyozta, hogy egy szervezet hatékonysága érdekében a munkavállalóknak szubjektíven elégedettnek kell lenniük az abban betöltött szerepükkel és hajlandónak kell lenniük hozzájárulni a közös célok eléréséhez. Mindemellett a szervezeteknek hatékonyan kell alkalmazkodniuk változó környezetükhöz, hiszen nem

elszigetelt rendszerek, így nem is kezelhetik magukat úgy, mintha zárt rendszerként nem lennének rájuk hatással környezetük változásai, fejlődési tendenciái (Valentinov & Roth, 2022). Barnard tehát úttörő szerepet játszott abban, hogy az üzleti szervezetekre, mint nyílt rendszerekre tekintsenek, amiknek alkalmazkodniuk kell a környezetükben megjelenő újfajta tendenciákhoz, bennük az emberi tényező pedig meghatározó elemként hatást gyakorol a szervezeti hatékonyságra.

Akciókutatás és csoportdinamika

A szociotechnikai rendszergondolkodás kialakulásában szintén nagy jelentősége volt a német-amerikai Kurt Lewin munkásságának, akit a társadalmi pszichológia atyjaként is emlegetnek. 1946-ban megjelent „Action Research and Minority Problems” írásában úttörő módon meghatározta az akciókutatás gyakorlati módszerét. Az akciókutatás egy olyan önreflektív társadalmi vizsgálat, amely szisztematikus információgyűjtés révén és gyakorlati intézkedések, javaslatok megfogalmazása által végső soron a társadalmi változás elindítására törekszik. Olyan kvalitatív megközelítés, amit a vizsgált csoport vagy szervezet tagjainak, vagy velük szorosan együttműködve kell végrehajtani. Ez a fajta „terepmunka” tehát ötvözi az elméleti és gyakorlati kutatást a pozitív társadalmi változás előidézése céljából (Pracht et al., 2022). Itt már megjelenik az az elképzelés, hogy a kutató a gyakorlati szakemberekkel szorosan együttműködve végezi a kutatás minden egyes szakaszát egy konkrét cél elérése vagy probléma megszüntetése érdekében a társadalmat érintő vizsgálatokban. Lewin halálának évében, 1947-ben megjelent „Group Decision and Social Change” című munkássága a „Readings in Social Psychology” gyűjteményében. Ebben rávilágít arra, hogy ha a csoportok közösen hoznak meg döntéseket, akkor nagyobb felelősséget is vállalnak annak végrehajtásáért. Ebből adódóan a részvételi döntéshozatal nagy valószínűséggel erősítheti a csoportok elköteleződését is. Az egyének ugyanis ellenállást tanúsítanak a változásokkal szemben, ha azok veszélyeztetik a meglévő munkamenetük normáit, így a munkafolyamatuk alakítása felett kontrollal kell rendelkezniük. Lewin hangsúlyozza a csoportdinamikát, amely az arisztotelészi megközelítéshez híven rámutat: a csoport nem csak egyének halmaza, azok hatékonyságát a közöttük lévő kapcsolat és belső dinamika határozza meg (Lewin, 1947).

A szociotechnikai rendszergondolkodás megjelenése

A technológiai determinizmus paradigmája tehát az analitikus gondolkodás eszközével könnyen a monokauzalitás csapdájába esik, nem egészül ki szintetikus megközelítéssel. Így a technológia kizárólagos hatását hangsúlyozza a társadalmi folyamatokra a többi tényező és az

azok közötti összefüggések holisztikus vizsgálata nélkül. A rendszerszintű megközelítés igénye pedig már a XX. század elején megjelent, és a század közepére Ludwig von Bertalanffy révén megfogalmazódott az általános rendszerelmélet. Chester Barnard rámutatott, az üzleti szervezetek, gazdasági vállalatok nyílt rendszerek, amelyekben az emberi tényező kardinális szerepet játszik a hatékonyság elérésében. Kurt Lewin akciókutatása teret enged a társadalmi problémák célorientált megszüntetésének azáltal, hogy bevonó terepmunka kutatást irányoz elő, illetve gyakorlati megoldások megfogalmazását és bevezetését szorgalmazza. Mindemellett felhívja a figyelmet a részvételi döntéshozatal elkötelezettséget növelő erejére és az egyén természetes, változásokkal szembeni ellenállási hajlamára.

Trist és Bamforth öröksége: a szociotechnikai rendszerelmélet alapjai

Ezzel pedig elérkeztünk az 1950-es évek elejére, amikor is a szociotechnikai rendszerelmélet alapjai kibontakoztak a második világháború utáni Nagy-Britanniában. A londoni Tavistock Institute of Human Relations kutató és tanácsadó társadalomtudományi intézet munkatársa, Eric Trist akciókutatás végrehajtását tervezte új kollégájával, a volt bányász Ken Bamforth közreműködésével. Bamforth számolt be róla az intézetnek, hogy a szénbányászatban megjelent egy új technológia, amelyet a hatékonyság növelése érdekében vezettek be, azonban az nemhogy növelte, hanem csökkentette a produktivitást. Az aggregált szénipari termelékenység csökkenése arra vezette a Tavistock Intézet kutatóit, hogy egy lewini akciókutatás során feltárják a problémát és megoldási javaslatokkal lássák el a British Coal Board (brit széntanács) vezetését (Pasmore et al., 2019).

Trist és munkatársai nekiláttak egy bevonó akciókutatás végrehajtásához a bányákban, hogy megértsék, a bányászok munkáját miképp változtatta meg az új technológia, és mi vezetett a termelékenység csökkenéséhez és a társadalmi változásokhoz. Helyszíni interjúkat és megfigyeléseket végeztek, hogy kiderítsék az új technológia, a „longwall” (hosszúfrontos) bányászati módszer hatását (Pasmore et al., 2019). A longwall bányászat mára elfogadott és elismert az egész világon magas termelékenységi rátája miatt, azonban ez nem volt mindig így. Ez a szénbányászati újítás egy gépiesített technológiát alkalmazó módszer, melynek lényege, hogy egy hosszú falszakaszt egyenletesen fejtenek ki és a kibányászott szenet szállítószalag segítségével mozgatják a bányákban (Bhattacharyya et al, 2023; Michalski, S. R., 2011).

A bányászok korábban rövidfrontos módszerrel, kisebb és önálló csoportokban dolgoztak, az új technológia bevezetése azonban merőben átalakította munkafolyamataikat. Tristék azt találták, hogy a korábban dinamikusan és hatékonyan együtt dolgozó önálló munkacsoportok széthullottak, mivel a hosszúfrontos termelési módosítás megkövetelte a munkások szétszórt jelenlétét a bányákban. Ez a változás a csoportkohézió megbontását, a bányák társadalmi

struktúrájának gyökeres változását hozta magával. A munkások elszigetelődtek, munkafolyamataik feldarabolódtak, ez pedig elégedetlenséget szült közöttük és visszavetette motivációjukat (Trist & Bamforth, 1951). Mindemellett ellenállás is mutatkozott a bányászok részéről megváltozott munkamódszereikkel szemben. Ahogy arra korábban Kurt Lewin is rámutatott és több pszichológiai kutatás is alátámasztotta, az ember proaktív és önmegvalósító, és ha környezetében megfelelő feltételek mellett kibontakozhat, akkor jelentős teljesítmény elérésére képes. Azonban, ha munkavégzése során olyan függőségbe kerül, ami limitálja kibontakozását és gyökeresen megváltoztatja munkafolyamatait, ellenállást tanúsít (Cooper & Foster, 1971).

Az új technológia bevezetése tehát a dinamikus és hatékony önálló munkacsoportok széthullásához vezetett, a munkafolyamat feldarabolódott és a dolgozók már nem érezték, hogy kontrolljuk lenne munkájuk felett. Mivel az új technológia megkövetelte a bányászok szétszórt munkavégzését, csökkent közöttük a szociális interakciók száma is, ami negatívan befolyásolta motivációjukat, az egyének közötti szolidaritást és az együttműködési hajlamot is. A szorongás, a bizonytalanság és az elvesztett munkakontroll pedig csökkenő proaktivitáshoz, általános bizonytalansághoz és a munkafolyamatokkal szembeni ellenálláshoz vezetett. Továbbá a kooperatív munka szétDarabolásával bevezették a munkások egyéni bérezését is, ami versengést idézett elő a bányászok között. Munkafolyamataik elaprózódása révén pedig szűk képességekre kellett hagyatkozniuk, így munkájuk változatlan és monoton lett (Trist & Bamforth, 1951).

A másik jelentős hibafaktor egyenesen a tervezőasztalról érkezett. A bányászok visszajelzései alapján az új technológia mérnökei által előirányozott működtetési módja problémás, alkalmazása sok esetben a bányák sajátos körülményei között nem megvalósítható. A vezetés kezdetben meg volt róla győződve, hogy ez csak a régi munkamódszereik nosztalgiájában élő bányászok kifogása lehet, azonban a kutatások eredményei mást találtak hibaforrásnak. A mérnökök közül, akik a gépesített bányászati módszert tervezték, sokan vélhetően még az életükben nem jártak bányában, így nem is ismerhették igazán, hogy találmányuk milyen munkakörülmények között is lesz pontosan alkalmazva (Pasmore et al., 2019). Günter Ropohl a szociotechnikai rendszerek filozófiájával foglalkozó 1999-es művében kiemeli, ez a probléma gyakran üti fel a fejét: a mérnökök gyakran nem veszik figyelembe találmányuk társadalmi vonatkozásait, azonban a társadalomtudósok sem veszik sokszor számításba a technikai tárgyak mesterséges valóságát (Ropohl, 1999). A hosszúfrontos bányászati módszer kezdetben tehát inkonzisztens volt a brit szénbányák munkakörülményeihez, társadalmi hatásai pedig a termelékenység visszaesését eredményezték. A Tavistock Intézet munkatársai az összegyűjtött adatokat elemezve rájöttek, hogy a technológia bevezetését a bányákban egy jobbra

automatikus és kizárólag technológiai folyamatnak tekintették, holott annak sikere valójában egy olyan emberi döntéseken alapuló eljárás, amelyet a szervezet kultúrája, a munkavállalók hozzáállása és az emberi tényező által meghozott döntések alakítanak. Az új technológia bevezetésének sikere tehát nagymértékben függ attól, hogy a szervezetet, a társadalmi aspektust miképp alakítjuk a technológia köré. Az új technológiát bevezető szervezetek maguk dönthetik el, milyen módon és milyen munkafolyamatokat alakítanak ki a bevezetendő technikai rendszer köré. Maga a technológia nem diktálja, hogy csak és kizárólag egyféleképp lehet vele dolgozni (Pasmore et al., 2019).

A szociotechnikai rendszerelmélet és annak klasszikus eszköztára

A hibafaktorok feltérképezése után a lewini akciókutatás következő lépése a problémákra reflektáló gyakorlati intézkedések megfogalmazása. Eric Trist és munkatársai is így tettek, Trist pedig 1981-es „The Evolution of Socio-Technical Systems” munkájában összefoglalta a felfedezett hibafaktorokat, melyekhez felsorakoztatta a szociotechnikai rendszerelmélet nyújtotta válaszokat is. Mindez az 1. táblázatban látható, ami a régi szervezeti irányítási paradigma megnevezett hibatényezőit szemlélteti és az új szociotechnikai paradigma megoldási javaslatait köti hozzájuk az „új paradigma” oszlopban.

2. táblázat: A régi szervezeti paradigma és a szociotechnikai rendszerelmélet válaszai

Régi paradigma	Új paradigma
A technológiai kényszer	Együttes optimalizálás
Az ember, mint a gép tartozéka	Az ember, mint a gép kiegészítője
Az ember, mint feláldozható pótalkatrész	Az ember, mint fejlesztendő erőforrás
Maximális feladatbontás, egyszerű képességek	Optimális feladatcsoportosítás, többféle készség
Külső kontrollok	Belső ellenőrzések autonóm csapatok
Magas szervezeti ábra, autokratikus stílus	Lapos szervezeti diagram, részvételi stílus
Verseny	Együttműködés
Csak a szervezet céljai	A tagok és a társadalom céljai is
Elidegenítés	Elkötelezettség
Alacsony kockázatvállalás	Innováció

Forrás: Trist, 1981, pp. 42.

A brit bányák, ahogy a legtöbb emberi szerveződések is rendszerek, méghozzá nyílt rendszerek, ahogy azt korábban Ludwig von Bertalanffy és Chester Barnard munkája révén is megtudhattuk. Nyílt rendszerekként hatnak rájuk környezetük tendenciái, amelyekhez adaptálódniuk, alkalmazkodniuk kell. Ilyen környezeti hatás volt a brit bányákban az új technológia megjelenése, ezt pedig a bányáknak implementálniuk kellett annak érdekében, hogy lépést tartsanak a fejlődő kor követelményeivel. A technológiai determinizmus kizárólag technológiára fókuszáló szemlélete végett azonban a vezetés elhanyagolta a társadalmi és emberi tényező optimalizálását a megváltozott folyamatokban. A szociotechnikai paradigma azt mondja, a hatékony szervezeti működéshez mind a technikai alrendszerek (technológia, munkafolyamatok), mind pedig a társadalmi alrendszerek (szervezeti struktúra, munkavállalók) együttes optimalizációjára szükség van, egyik rendszer sem előrébb való a másiknál.

Ezt vallja az ember-gép komplementaritás elve is, ami rámutat, miként egészíti ki egymást az emberi és a technikai tényező. Vannak ugyanis olyan feladatok, ahol az ember jobban teljesít, mint a munkagép, és vannak olyan tevékenységek, melyekben a gépek megbízhatóbbak. A hatékony munkavégzés érdekében ezt a két részét az egésznek tehát közelíteni kell egymáshoz, és együttesen fejleszteni őket, illetve a közöttük lévő kapcsolatot (Cooper & Foster, 1971). Az ember tehát nem tekinthető munkagépének meghosszabbításaként, annak eldobható pótalkatrészeként, ugyanis gép és ember kiegészítik egymást, az emberi erőforrást is fejleszteni kell, nem csak az alkalmazott technológiát. Ahogy arra Lewin is rámutatott, az emberi tényező teljesítménye akkor optimális, ha munkája felett kontrollt gyakorolhat, ennek hiányában a bekövetkező változásoknak könnyen ellenáll. Azonban, ha bevonjuk a döntéshozatalba, és munkafolyamatai felől részben ő is határozhat, csökkenhet az új technológiával szembeni ellenállás és a munkás elköteleződést mutathat az általa is kialakított metódusok iránt. Ez a megközelítés azonban egy laposabb szervezeti felépítést követel meg a magas szervezeti ábrával szemben, hiszen a részvételi stílus így könnyebben biztosítható. Ezzel a vállalati céljai mellett a szociotechnikai rendszergondolkodásban megjelennek a szervezet tagjainak céljai is. A szociotechnikai rendszerelmélet lényegében visszanyúl ahhoz az megközelítéshez, amikor a munkásnak, a technológiával minden nap dolgozó szakembernek beleszólása lehet munkafolyamatainak alakításába, így kontrollt érezhetnek felette. Azáltal, hogy a dolgozók nem kerülnek egy meghatározott módszer vagy technológia függőségébe, produktivitásuk és termelékenységük is potenciálisan növekedhet. Nem tanácsos munkafolyamataik végletekig leegyszerűsítő feldarabolása sem, a monotonitás veszélyét szélesebb körű képességeket igénylő munkafolyamatok csoportosításával érdemes kivédeni.

Ez tehát a szociotechnikai rendszergondolkodás klasszikus eszköztára, kialakulása pedig új perspektívát nyújtott az emberek és a gépek közös munkavégzésének értelmezésében, a technológiai és társadalmi változások szisztematikus értelmezésében.

Összefoglalás

Az irodalmi áttekintés során felsorakoztatott tanulmányok és elgondolások mind a szociotechnikai rendszerekben történő gondolkodás kialakulásához és formálásához vezettek. Ezeket a tanulmányban szereplő főbb gondolatokat összegzi a 2. táblázat, amely felvázolja kapcsolatukat a szociotechnikai rendszerelmélettel. A szociotechnikai rendszerelmélet angol megnevezésének (sociotechnical system theory) rövidítéseként „STST” szerepel a táblázatban, ez egy széles körben használt rövidítése a rendszerelméletnek.

3. táblázat: A szociotechnikai rendszergondolkodás kialakulásának főbb tényezői.

Előzmény	Fő gondolatok	Kapcsolat az STST-vel
Analitikus gondolkodás	A rendszerek egyszerű összetevőkre bontása és elemzése	Az STST túlmutat az egyszerű, lineáris ok-okozati összefüggéseken, a rendszerek komplexitására fókuszál
Technológiai determinizmus	A technológia a társadalmi változások elsődleges mozgatórugója	Az STST elveti ezt a nézetet, hangsúlyozza a technológia és a társadalmi tényezők kölcsönhatását
Ludwig von Bertalanffy	A rendszerek közös tulajdonságainak vizsgálata	Az STST az általános rendszerelmélet alapjaira épül
Chester Barnard	Az üzleti szervezetek is nyitott rendszerek, környezettel kölcsönhatásban kell lenniük	Az STST a szervezeteket nyitott rendszereként értelmezi
Kurt Lewin	Csoportdinamika, részvételi döntéshozatal	Az STST egyik alap eleme a részvételi döntéshozatal és így a munka feletti kontroll gyakorlása
Trist és Bamforth	Akciókutatás a bányákban, a szociotechnikai rendszerek optimalizálása	Az STST alapjai, bemutatták, hogy a technológiai változásoknak hogyan kell illeszkedniük a társadalmi rendszerbe

Forrás: saját szerkesztés

Végső soron mi magunk is meghatározzuk, hogyan használjuk a technológiákat, és a társadalmi konstrukciókat hogyan szervezzük a technológiai elem köré. Sokszor hallani, hogy a számítógép megjelenésével az emberek lustábbak lettek és sok céltalan órát töltenek az interneten szörfözve haszontalan tartalmak fogyasztásával. Azonban maga a számítógép és az internet megjelenése nem determinálta azt, hogy az emberi tényezőnek miképp is kell hozzáállnia. Valóban lehet rajta hosszú órákat észrevétlenül és haszontalanul eltölteni vele, azonban egyidejűleg használható a produktivitás növelésére és számos munkafolyamat megkönnyítésére is.

Ahogy Günter Ropohl megjegyzi, a műszaki, technológiai fejlődést nem szabad kizárólag a megjelenő új technológiák számával vagy fejlettségük növekedésével mérni. Valódi fejlődés ugyanis akkor következik be, ha a technológiai újításokat a társadalmi rendszer befogadja és aktívan, hatékonyan használni is tudja azokat. Ezzel a műszaki fejlődés végső célja nem az új műszaki megoldások feltalálása, hanem hogy azokat hatékony szociotechnikai rendszerekbe integrálja (Ropohl, 1999).

Irodalomjegyzék

Amer, A. (2005). Analytical thinking. Pathways to Higher Education. pp. 4.

Bhattacharyya, S., Fan, L., Azam, S., & Liu, S. (2023). Advances in coal mining technology and sustainable mining techniques. The Coal Handbook, Towards Cleaner Coal Supply Chains, Volume 1 in Woodhead Publishing Series in Energy, (pp. 263-321), <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824328-2.00011-X>

Cooper, R., & Foster, M. (1971). Sociotechnical systems. American Psychologist, 26(5), 467–474. <https://doi.org/10.1037/h0031539>

Gassner, H. (1901): Gutenberg-fest zu Mainz im Jahre 1900: Zugleich erinnerungs-gab an die eröffnung des Gutenberg-museums am 23. Juni 1901. In commission bei H. Quasthoff. pp. 13-14.

Kline, R. R. (2015). Technological Determinism. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 109–112. doi:10.1016/b978-0-08-097086-8.85034-5

Kógelmann, G. (1999). Rendszerszervezési alapismeretek segédlet. Számítógépes információrendszerek szervezése.

Kreis, S. (2000). The printing press. The History Guide. Forrás: <https://www.historyguide.org/intellect/press.html> (Letöltve 2024. 12.02.)

- Leonardi, P. M., & Jackson, M. H. (2004). Technological determinism and discursive closure in organizational mergers. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 615-631. <https://doi.org/10.1108/09534810410564587>
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 330–344). Henry Holt.
- Michalski, S. R. (2011). Coal-Mining Techniques and Coal Fires. *Coal and Peat Fires: A Global Perspective. Coal–Geology and Combustion*. Vol.1, (pp. 29-46). <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52858-2.00002-5>
- Nemzeti Köznevelési Portál (2024): Az élet megjelenése és kezdetei. Forrás: https://nat2012.nkp.hu/tankonyv/biologia_12/lecke_03_016 (Letöltés dátuma: 2024.12.04.)
- netfizika.hu (2024). Az entrópia. Forrás: <https://www.netfizika.hu/tudas/node/4930> (Letöltés dátuma: 2024.12.04.)
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>
- Pracht, D.; Toelle, A., & Broaddus, B. (2022). Action Research: A Methodology for Organizational Change. *4H424*, 2/2022. *EDIS*, 2022(1). <https://doi.org/10.32473/edis-4h424-2022>
- Sasvári, P. (2020). Rendszerszemlélet és rendszerelmélet. In Sasvári P. (Szerk.), *Scientia rerum politicarum* (pp. 33–49). Dialóg Campus. <https://doi.org/10.36250/00734.02>
- Smith, M. R., & Marx, L. (Szerk.) (1994). Does technology drive history?: The dilemma of technological determinism. MIT Press.
- Socio-Technical Centre (2024). Socio-technical systems theory. University of Leeds, para. 2-3. Forrás: <https://business.leeds.ac.uk/research-stc/doc/socio-technical-systems-theory> (Letöltés dátum: 2024.12.01.)
- Trist, E. (1981). *The Evolution of Socio-Thecnical Systems*. Toronto, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Valentinov, V., & Roth, S. (2022). Chester Barnard’s Theory of the Firm: An Institutionalist View. *Journal of Economic Issues*, 56(3), 707–720. <https://doi.org/10.1080/00213624.2022.2079932>

- von Bertalanffy, L. (1950). AN OUTLINE OF GENERAL SYSTEM THEORY. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134–165. <https://doi.org/10.1093/bjps/I.2.134>
- von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller
- von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*. 15(4), 407–426. doi:10.5465/255139
- Wyatt, S. (2008). Technological determinism is dead; Long live technological determinism. In E. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch, & J. Wajcman (Eds.), *Handbook of Science and Technology Studies* (pp. 165-180). MIT Press.

A szervezet ellenes viselkedések vizsgálata magyar munkavállalók körében

Máté Andrea

PhD hallgató; Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományok Doktori Iskola

Absztrakt

Kutatásomban 768 fő bevonásával vizsgáltam a szervezet ellenes viselkedések (Organizational Misbehaviors) konstruktumát. A változó mérésére a Vardi és Weitz által megalkotott Overall OMB Questionnaire került felhasználásra. A kutatás során arra kerestem a választ, hogy jelen van-e, és ha igen, akkor milyen mértékben a magyar munkavállalók körében a szervezet ellenes viselkedésmegnyilvánulás. Az eredmények tükrében elmondható, hogy a vizsgált mintában jelen vannak a szervezet ellenes magatartásformák. Statisztikailag szignifikáns különbség meglétét sikerült feltárni a korcsoportok, a munkaterületek, a vezető és nem vezető beosztásban dolgozók, a különböző vezetői pozícióban dolgozók, a női és férfi felsővezetők között.

Kulcsszavak: szervezet ellenes viselkedés, Organizational Misbehaviors, destruktív szervezeti magatartás, deviáns munkahelyi viselkedés

Bevezetés

A munkahelyi környezet alapvetően meghatározza a munkavállalók viselkedési mintáit, amelyek döntően befolyásolják a szervezet hatékonyságát, kultúráját és eredményességét. A szervezetellenes viselkedések (Organizational Misbehaviors, OMB) olyan magatartásformák, amelyek szándékosan vagy közvetetten sértik a szervezet működését, és így jelentős kihívást jelentenek mind a vezetők, mind a szervezet egészére nézve. Az ilyen viselkedések körébe tartozhat a munkahelyi lopás, szándékos szabályszegés, konfliktusgerjesztés, erőforrások helytelen felhasználása, vagy akár a munkavállalói morál rombolása is.

A jelen tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a szervezet ellenes viselkedések előfordulásáról a magyar munkavállalók körében, és megvizsgálja, milyen demográfiai és foglalkozási tényezők befolyásolják e jelenségek megjelenését. A kutatás során a Vardi és Weitz (2004) által fejlesztett Overall OMB Questionnaire mérőeszközt alkalmaztam, amely 768 fős mintán keresztül nyújtott betekintést a szervezet ellenes magatartásformák jellemzőibe. Különös figyelmet fordítottam arra, hogy ezen viselkedések milyen mértékben jelennek meg különböző korcsoportok, munkaterületek és a vezetői szintek között. Az elemzés célja nem csupán a jelenség megértése, hanem olyan következtetések levonása is, amelyek

hozzájárulhatnak a munkahelyi normák és a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, illetve a destruktív magatartások csökkentéséhez.

Irodalmi bemutatás

A szervezet ellenes viselkedés értelmezésére, fogalmi keretének meghatározására számtalan elképzelés és definíció született a konstruktum több évtizedes múlta visszatekintő kutatása során (Girgin Köse & Aksu, 2013). A konstruktum megjelölésére egyaránt használatosak az antiszociális viselkedés, a munkahelyi erőszak és agresszió, a diszfunkcionális viselkedés, a kontraproduktív viselkedés, a szervezeti rossz viselkedés, a munkavállalói deviancia, a szervezeti agresszió kifejezések is. A különböző megnevezés azonos jelenséget takar: olyan viselkedésformákat a munkavállalók részéről, melyek káros hatást gyakorolnak a szervezet egészére nézve (Hoşbay Bayraktar, 2017). Ezek a kifejezések többek között olyan magatartási formákat foglalnak magukba, mint az eszközök megrongálása vagy tönkretétele, lopás a szervezettől, mások zaklatása, a vezetőség vagy a vásárlók félrevezetése, a munkavégzés közbeni szerhasználat (Vardi & Wiener, 1996; Vardi & Weitz, 2002).

Spector (1978) olyan szervezet elleni irányuló agresszív magatartásként nevezi meg a jelenséget, mely a szervezetnek való károkozásra törekszik. Farrell és Petersen (1982) politikai viselkedésként kategorizálják, és olyan viselkedésként határozzák meg, mely nem része a munkakörből eredő feladatoknak, de befolyást gyakorolnak a szervezeti előnyök és hátrányok eloszlására. Robinson és Bennett (1995) definíciója szerint a munkavállalói deviancia egy olyan önkéntesen vállalt magatartásforma, mely jelentős mértékben sérti a szervezeti normákat, és mint ilyen, fenyegetést jelent nemcsak a szervezet állományára, hanem annak egészére nézve is. Vardi és Wiener (1996) olyan, a szervezet tagjai által végrehajtott cselekvéseként azonosítja a konstruktumot, mely sérti magát a szervezetet, vagy az általánosan elfogadott szociális normákat. Gruys és Sackett (2003) olyan, a munkavállaló által szándékos viselkedésnek tekinti a szervezet ellenes viselkedés fogalmát, melyet a szervezet saját érdekeivel ellentétesnek minősít. Ezzel a megfogalmazással a szerzők magára a viselkedésre helyezik a hangsúlyt, nem pedig annak eredményére, és kiemelik, hogy csak a szándékos munkavállalói magatartásokat sorolják ide, a munkavállaló önhibáján kívül létrejövő baleseteket és véletlen történeteket nem. Vardi és Weitz (2004) szerint szervezet ellenes viselkedéseknek tekinthetők azok a cselekedetek, melyeket a munkavállalók a munkahelyükön követnek el és egyértelműen a vonatkozó szabályok megsértésének minősülnek. Ezek közé a nemkívánatos viselkedések közé sorolhatóak az olyan antiszociális, diszfunkcionális és deviánsnak tekinthető magatartásformák, melyeknek fontos ismérve, hogy nem korlátozódnak egyetlen elkövető

személytípusra, hanem a jelenség önmagába véve, több szervezet esetében is fennáll és megfigyelhető (Vardi & Weitz, 2002).

A kutatás keretei és hipotézisei

A kutatás célja, hogy a szervezet ellenes viselkedések konstruktumát minél nagyobb merítési bázis mellett és minél szélesebb körből érkező mintán vizsgálja. A kutatás online keretek között zajlott, és a részvétel két feltételhez volt kötve: a kutatásban csak 18 év feletti és aktív munkaviszonnyal rendelkező személyek vehettek részt. A vizsgálathoz használt kérdőív egy demográfiai adatokra rákérdező részből és a Vardi és Weitz (2004) nevéhez fűződő Overall OMB Questionnaire (a továbbiakban: OMB) nevű mérőeszközből állt, melyet a Google Űrlapok felületén hoztam létre. A kutatásban 768 fő vett részt.

A vizsgálat az következő hipotézisekre kereste a választ:

Hipotézis 1: Szignifikáns különbség mutatkozik a korcsoportok között.

Hipotézis 2: Szignifikáns különbség mutatkozik a munkaterületek alapján.

Hipotézis 3a: Szignifikáns különbség van a vezető és a nem vezető beosztásban dolgozók között.

Hipotézis 3b: Szignifikáns különbség van az alsó-, közép- és felsővezetőként dolgozók között.

Hipotézis 4: Szignifikáns különbség van a férfi és a női felsővezetők között.

A minta demográfiai bemutatása

A nemek szerinti megoszlás

A kérdőívet 686 nő (89,3%) és 82 férfi (10,7%) töltötte ki.

Az életkor szerinti megoszlás

A kitöltőket öt életkori csoportba soroltam: 18-30 év között 78 fő (10,2%), 31-40 év között 145 fő (18,9%), 41-50 év között 291 fő (37,9%), 51-65 év között 241 fő (31,4%), míg 65 év fölött 13 fő (1,7%) töltötte ki a kérdőívet.

A lakóhely szerinti megoszlás

Lakóhelyüket tekintve falun/községben 163 fő (21,2%), kisvárosban 247 fő (32,2%), nagyvárosban/vármegyeszékhelyen 217 fő (28,3%), a fővárosban 135 fő (17,6%) kitöltő él. A kérdőívet továbbá kitöltötte 6 fő (0,8%) olyan magyar állampolgár, aki külföldön él és külföldön is dolgozik.

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás

Általános iskolai végzettséggel 4 fő (0,5%), szakközépiskolai végzettséggel 140 fő (18,2%), gimnáziumi végzettséggel 108 fő (14,1%), főiskolai/egyetemi végzettséggel 465 fő (60,5%),

doktori fokozattal 23 fő (3%) rendelkezett a kitöltés pillanatában. Az egyéb kategóriát pedig 28 fő (3,6%) jelölte meg.

A munkahelyekre vonatkozó adatok

A munkaterületekre vonatkozó adatgyűjtés során előre megadott kategóriák közül választhattak a kitöltők. Az öt legtöbb kitöltés az alábbi területekről érkezett:

Egészségügy: 132 fő (17,18%)

Oktatás/pedagógia: 115 fő (14,97%)

Szociális ellátás: 90 fő (11,71%)

Államigazgatás/közigazgatás: 67 fő (8,72%)

Banki szféra/pénzügy: 51 fő (6,64%)

Ez az öt kategória 455 főt (59,24%) ölel fel a mintából. A többi munkaterület együttesen bár a minta egészét tekintve jelentős nagyságú, de egyenként mégis olyan kevés kitöltővel rendelkeznek, hogy a részletezésükről eltekintek. A demográfiai részben arra is rákérdeztem, hogy vezető pozícióban dolgoznak-e a kérdőív kitöltői. A kitöltők közül alsószintű vezetőként 80 fő (10,4%), középszintű vezetőként 105 fő (13,7%), felsőszintű vezetőként pedig 62 fő (8,1%) dolgozott. A válaszolók közül 521 fő (67,8%) nem tölt be semmilyen vezető tisztséget. *(A szervezet ellenes viselkedéseket mérő skála (Overall OMB Questionnaire – Vardi & Weitz, 2004.)* Kutatásomban a szervezet ellenes viselkedések a méréséhez a Vardi és Weitz által közreadott Overall OMB Questionnaire-t használtam. A skála 23 itemből áll, és egy 4 fokú Likert-skálán mér (0= soha; 3= nagyon gyakran). A kérdőív eredeti instrukciója szerint a kitöltőnek azt kell jelölnie, hogy a munkahelyén másokra mennyire jellemzőek az egyes állítások. Ezt az instrukciót megváltoztattam: mindenki saját magát jellemezte a kitöltés során. A kérdőív értékelése úgy történik, hogy az itemekre adott válaszok értékeit összeadva, a kapott érték alapján kerül meghatározásra, hogy az adott egyénre mennyire jellemző a szervezet ellenes viselkedés. Ennek megfelelően a skála értékek 0 és 69 pont közé esnek.

Eredmények és azok értékelése

Az eredmények kiértékeléséhez az IBM SPSS statisztikai program 29-es verzióját használtam. A statisztikai próbák alkalmazáskor minden esetben az általánosan elfogadott $\alpha = ,05$ -ös szignifikancia szintet alkalmaztam. A kérdőív eredményeit az OMB skálában összegeztem ($M= 8,38$ $SD= 8,633$), majd elvégeztem a skála megbízhatósági és normalitás vizsgálatát is. A skála megbízhatósága kiváló, hiszen a Cronbach- α értéke ,907 ($N=23$) lett, míg a normalitásvizsgálat végén a Kolmogorov-Szmirnov $D(768) = 0,195$ $p < ,001$ és a Shapiro-Wilk $W(768) = ,722$ $p <$

,001 próbák eredményeként azt találtam, hogy a minta nem követi a normál eloszlást, így a statisztikai elemzésekhez a nemparaméteres eljárások használata volt indokolt.

H1: A korcsoportok különbözősége

Ebben a hipotézisben azt feltételezem, hogy szignifikáns különbség van a vizsgálatban részt vevő korcsoportok között a vizsgált változó vonatkozásában. A kérdőív összeállításakor öt korcsoportot (18-30; 31-40; 41-50; 51-65; 65 év felett) alakítottam ki. Az eredmények összegzésekor azt láttam, hogy a 65 év feletti korosztály mintához viszonyított száma csekély, mindössze 13 fő tartozott ehhez a korcsoporthoz, ezért őket az 51-65 év közötti csoporthoz hozzáadva, az elemzésekhez négy korcsoporttal kezdtem hozzá. A korcsoportok skálákon elért eredményeinek összehasonlításához a Kruskal-Wallis próbát használtam, melynek eredménye $H(3, 768) = 31,182$ $p < ,001$ statisztikailag szignifikáns különbség meglétét tárta fel a csoportok között. Ezt követően a vizsgált csoportokon páros bontásban Mann-Whitney próbák sorozatát végeztem Bonferroni-korrekción alkalmazásával. Ennél a hipotézisnél az eredmények az $\alpha_B = ,008$ szignifikancia szinten kerültek értelmezésre.

A többszörös Mann-Whitney próbák elvégzése után szignifikáns különbséget sikerült találni az OMB skálán a 18-30 éves és a 41-50 éves korosztály ($U = 8227$ $Z = -3,741$ $p < ,001$ $r = 0,19$); a 18-30 éves és az 51 év feletti korosztály ($U = 6373$ $Z = -4,508$ $p < ,001$ $r = ,247$); és a 31-40 éves és az 51 év feletti korosztály ($U = 13903$ $Z = -4,083$ $p = ,003$ $r = ,204$) esetében.

H2: A munkaterületek különbsége

A kitöltés során egy előre megadott listából kellett a kitöltőknek kiválasztaniuk a munkaterületüket. A vizsgálat munkaterületekre vonatkozó részébe az öt legtöbb kitöltővel rendelkező munkaterületet vontam be. Ennek megfelelően egy kvázi új minta jött létre, mely az Államigazgatás/Közigazgatás ($N = 67$ $M = 6,25$ $SD = 4,139$), az Egészségügy ($N = 132$ $M = 7,2$ $SD = 7,042$), a Szociális ellátás ($N = 90$ $M = 6,32$ $SD = 4,08$), a Banki szféra/Pénzügy ($N = 51$ $M = 21,65$ $SD = 17,283$), valamint az Oktatás/Pedagógia ($N = 115$ $M = 5,46$ $SD = 4,282$) területén dolgozók csoportjait tartalmazza. A hipotézis teszteléséhez a Kruskal-Wallis próbát használtam, majd a vizsgált csoportokon páros bontásban Mann-Whitney próbák sorozatát végeztem Bonferroni-korrekción alkalmazásával, ennek következtében ennél a hipotézisnél az eredmények az $\alpha_B = ,005$ szignifikancia szinten kerültek értelmezésre. A skálán szignifikáns különbség mutatkozott az Államigazgatás/Közigazgatás – Banki szféra/Pénzügy ($U = 788$ $Z = -5,009$ $p < ,001$ $r = ,461$); az Egészségügy – Banki szféra/Pénzügy ($U = 1641$ $Z = -5,380$ $p < ,001$ $r = ,397$); a Banki szféra/Pénzügy – Szociális ellátás ($U = 1067,5$ $Z = -5,277$ $p < ,001$ $r = ,444$) és az Oktatás – Banki szféra/Pénzügy ($U = 1142,5$ $Z = -6,282$ $p < ,001$ $r = ,487$) területei között.

H3a: A vezetők és nem vezetők különbsége

A kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó része egy kérdésben kitért arra is, hogy azonosítsa a mintában a vezetői, illetve a nem vezetői pozícióban dolgozó személyeket. Ez alapján két újabb felosztás jött létre: a nem vezetők csoportjába 521 fő, míg a vezetői pozícióban dolgozók csoportjába 247 fő került. Ebben a hipotézisben arra voltam kíváncsi, hogy a kérdőív skáláin sikerül-e szignifikáns különbséget találni a vezetői és nem vezetői beosztásban dolgozók között. Az elemzéshez a Mann-Whitney próbát használtam, melynek eredménye $U = 50239,5$ $Z = -4,924$ $p < ,001$ (2-tailed) $r = 0,175$ alapján szignifikáns különbség mutatkozik a vezetői ($Mdn = 7$) és a nem vezetői ($Mdn = 6$) beosztásban dolgozók között.

H3b: A vezetői beosztásban dolgozók különbsége

A vezetői mintában az alsószintű ($Mdn = 5$), a középszintű ($Mdn = 7$) és a felsőszintű vezetők ($Mdn = 13$) csoportja különült el egymástól. A vizsgálat során arra is kíváncsi voltam, hogy az ő csoportjaik között sikerül-e szignifikáns különbséget feltárni a változó vonatkozásában. Mivel a minta nem követi a normál eloszlást, ezért ismét a Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztam. A próba eredménye alapján $H(2, 247) = 18,151$ $p < ,001$ vagyis statisztikailag szignifikáns különbség van a csoportok között. Azért, hogy megtudjam, hogy mely csoportok között van különbség, ismét a többszörös Mann-Whitney tesztelések következtek Bonferroni-korrekcióval, ebben az esetben az eredmények az $\alpha_B = ,016$ szignifikancia szinten kerültek értelmezésre. A tesztek elvégzése után azt találtam, hogy a skálán az alsóvezetők és a középsővezetők ($U = 3260,500$ $Z = -2,310$ $p = ,009$ $r = ,191$); valamint az alsóvezetők és a felsővezetők ($U = 1499,500$ $Z = -4,041$ $p < ,001$ $r = ,339$) között mutatkozik szignifikáns különbség.

H5: A férfi és női felsővezetők különbsége

Kutatásom utolsó hipotézisében arra a kérdésre kerestem a választ, hogy van-e statisztikailag szignifikáns különbség a mintában jelenlévő női és férfi felsővezetők között. A kérdőívet 62 fő felsővezető töltötte ki: 25 férfi ($Mdn = 35$) és 37 nő ($Mdn = 6$). A felsővezetők elemzéséhez a Mann-Whitney próbát használtam, mely eredménye $U = 34,5$ $Z = -6,147$ $p < ,001$ (2-tailed), $r = ,7806$ azt mutatja, hogy statisztikailag szignifikáns különbség van a két csoport között.

Következtetések

A korcsoportok eredmények alapján elmondható, hogy a szervezet ellenes magatartás elsősorban a fiatalabb korosztályra (18-40 év között) jellemzőbb. Ennek egyik okát abban látom, hogy az életkor előrehaladtával a munkahelyi tapasztalat is növekszik, ez pedig kedvezően befolyásolhatja az egyén hozzáállását a munkahelyi normákhoz és elvárásokhoz. A

fiatalabb korosztály magasabb értékeinek okozója lehet az életszakaszukból adódó sajátosság: előfordulhat, hogy még csak keresik a számukra megfelelő munkahelyi környezetet, és nehézséget okoz számukra a beilleszkedés és az adott szervezeti kultúrához való alkalmazkodás. Ezért sokkal inkább hajlamosak lehetnek az adott szervezet ellen tenni, annak erőforrásait saját hasznukra felhasználni, ha nem érzik „sajátjuknak” a munkahelyet.

A munkaterületek eredményei alapján a banki / pénzügyi területet látjuk kiemelkedni a többi közül. Keresztábrás elemzést használva kíváncsi voltam arra, hogy a skála mely itemein mutatkozik náluk a deviáns viselkedésmód. A másik négy munkaterülethez képest sokkal magasabb pontszámot értek el az alkoholfogyasztás, a költségek elszámolásával való trükközés, a munkatársakkal való kivételezés tekintetében. Jellemzőbb rájuk, hogy munkaidőben személyes ügyeiket is elintézik, továbbá, hogy besúgnak másokat, verbális bántalmazási formákat alkalmaznak, valamint az is, hogy szeretnek veszélyes helyzeteket okozni, illetve szembe menni főnökeikkel.

A vezetői pozíciókról általánosságban elmondható, hogy magasabb felelősséggel és nyomással járnak, ami kedvező alapot nyújthat a szervezet ellenes viselkedéseknek. A vezetők magasabb értékeinek oka lehet továbbá, hogy a vezetői pozíciók megszerzéséhez és megtartásához szükséges lehet, az esetleges hatalmi harcok kialakulása miatt, a versengő attitűd, mely szintén a devianciák irányába mozdíthatja a viselkedést. Mindezek mellett arról sem szabad megfeledkezni, hogy a vezetői pozíciók eleve vonzhatják azokat a személyiségtípusokat, akik a hatalom megszerzése és megtartása érdekében hajlamosabbak lehetnek az olyan viselkedésmódok alkalmazására, melyek az általános normák és szabályok megszegésére irányulnak.

A férfi és női felsővezetők eredménye alapján azt látjuk, hogy a férfiak mutatnak magasabb értékeket. A csoportok közötti eredmények adódhatnak olyan szociokulturális tényezőkből, melyek azon kimondott, vagy ki nem mondott társadalmi normákban gyökereznek, melyek a nemek eltérő neveltetéséből és a nemi szerepekhez kapcsolódó sztereotípiákból és prekonceptiókból adódnak, és amelyek befolyásolhatják a férfiak és a nők munkahelyi viselkedését. Ilyenek lehetnek a nők fokozottabb együttműködésére és segítőkészségére irányuló elvárások, vagy a felmerülő kérdések és problémák esetében mutatkozó, a férfiakénál érzékenyebb és empatikusabb reagálásuk iránti igény. A férfiakra gyakorta jellemzőbb – és velük kapcsolatban talán elfogadottabb is – a versengő és eredményorientált magatartás, és ez az alapvetően toleránsabb társadalmi hozzáállás is hozzájárulhat a magasabb értékeikhez, és a magasabb értékek által prognosztizált viselkedési megnyilvánulások munkakörnyezeti megjelenéséhez.

Összefoglalás

Jelen tanulmány célja a szervezet ellenes viselkedések magyar munkavállalók körében való előfordulásának feltárása, valamint annak vizsgálata volt, hogy milyen demográfiai és foglalkozási jellemzők befolyásolhatják ezen magatartásformák megjelenését. A kutatás 768 fő bevonásával zajlott, a minta demográfiai megoszlása kiterjedt különböző korcsoportokra, munkaterületekre, valamint a vezetői és nem vezetői pozícióban dolgozó munkavállalók csoportjainak összehasonlító elemzésére is.

Az eredmények rámutattak arra, hogy a szervezet ellenes viselkedések jelen vannak a magyar munkavállalók körében. Szignifikáns különbségek figyelhetők meg a korcsoportok között, ahol a fiatalabb korosztály mutatott nagyobb hajlandóságok a szervezet ellenes viselkedések megnyilvánítására. A munkaterületek tekintetében kiemelt különbségek mutatkoztak, különösen a banki/pénzügyi szektorban dolgozók esetében. A vezetői beosztásban dolgozók körében a szervezet ellenes viselkedés erőteljesebben jelent meg, különösen igaz volt ez a felsővezetőként dolgozók esetében. A női és férfi felsővezetők összehasonlításakor is szignifikáns különbség megléte mutatkozott a férfi felsővezetők javára. Ezen eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezet ellenes viselkedések komplex jelenséget alkotnak és vannak jelen a munkavállalók között, és ezeket a viselkedésmegnyilvánulásokat számos demográfiai és a munkaterületi tényező is befolyásolhatja. A kutatásom eredményei hozzájárulhatnak a szervezeti stratégiák és szabályrendszerek fejlesztéséhez, valamint remélem, hogy vizsgáltommal hozzájárulással lehetek a téma hazai szakirodalmának gyarapításához.

Irodalomjegyzék

- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403–412. DOI:10.5465/amr.1982.4285337
- Girgin Köse, S., & Aksu, A. (2013). Okullar İçin Örgütsel Sapma Ölçeği. *NWSA: Education Sciences*, 8(3), 375–389. DOI: <http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.3.1C0593>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. DOI: 10.1111/1468-2389.00224
- Hoşbay Bayraktar, D. (2017). Misbehavior in the workplace from managers' perspective an empirical research. *International Journal of Liberal Art and Social Science*, 5(9), 47–69. Letöltve: <https://ijlass.org/data/frontImages/gallery/Vol. 5 No. 9/6.47-69.pdf>

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. DOI: <https://doi.org/10.2307/256693>
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815–829. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02125.x>
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2002). Organizational misbehavior: Hypotheses, research and implications, *Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy (Research in Ethical Issues in Organizations, Vol. 4)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 51–84. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1529-2096\(02\)04005-1](https://doi.org/10.1016/S1529-2096(02)04005-1)
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations. Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410609052>

Az MI hatása a munkaerőpiaci kompetenciaelvárásokra és az oktatási rendszer kihívásaira

Liber Evelin Fatime

PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális
Tudományi Doktori Iskola

Absztrakt

A mesterséges intelligencia (MI) napjainkban talán az egyik legjelentősebb munkaerőpiacot alakító tényező. Az MI elterjedése vitathatatlan, viszont annak munkaerőpiacra gyakorolt hatásával, és a felsőoktatási rendszerrel szemben támasztott kihívásaival kevesen vannak tisztában. A munkaerőpiac átalakulása új kompetenciaigényekkel jár. A cikk egy olyan szisztematikus szakirodalmi áttekintést nyújt, amely hivatott összefoglalva bemutatni az MI-ről szóló ismereteket, annak hatásait mind a munkaerőpiaci elvárásokra a gazdasági alapszakos hallgatók felé, mind az oktatási rendszer lehetőségeire. Emellett a cikk célja további kutatómunkák elősegítése, és a további kvantitatív kutatások ismeretanyagokkal történő megalapozása. A jelen kutatás három kérdésre keresi a választ. Bevezetésként több tudományterület szemszögéből történő megközelítés segítségével összegyűjti az arra a kérdésre vonatkozó információkat, hogy mit értünk MI alatt. Különös tekintettel a társadalom tudományos megfogalmazásokra, a természettudományos megfogalmazásokra és a műszaki megközelítésekre. A második kérdés az, hogy hogyan hat az MI a szakirodalmi áttekintés alapján a gazdasági alapszakos hallgatóktól elvárt kompetenciákra. Mivel nem található olyan átfogó kutatás vagy forrás, amely pontosan erre a kérdésre keresné a választ, így a cikk az ehhez kapcsolódó területek kutatási eredményeit foglalja össze. A harmadik kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy hogyan tud az oktatási rendszer az MI által támasztott kihívásokra reagálni. A cikk összegyűjt korábbi publikációkat, kutatásokat, és az eredmények alapján olyan MI által nyújtott lehetőségeket, amelyeket az oktatásba beemelve könnyebben felkészíthetők a hallgatók a munkaerőpiaci kihívásokra.

Kulcsszavak: Mesterséges intelligencia, kompetenciák, oktatás

MI meghatározásai

Nincs olyan ember, aki ne hallotta volna számos alkalommal mesterséges intelligencia, vagy ennek szinonimáit. Mégis, ha elkezdünk azon gondolkozni, hogy hogyan tudnánk megfogalmazni, összefoglalni a tudásunkat, rájövünk arra, hogy nincs egyszerű dolgunk. A

környezetemben élők is így vannak ezzel, emiatt döntöttem úgy, hogy különböző tudományterületek képviselői megfogalmazásaiból gyűjtök össze néhányat.

Számos tudományterület kutatóitól lehet olvasni az MI meghatározását különböző nézőpontokból. Összességében az MI egy gyűjtőfogalom, amelyet a tudományterületek mind más szempontból közelítettek meg. Egy közös megállapítás azonban mindegyik elméletnél megfigyelhető. A mesterséges intelligencia a humán intelligenciát, viselkedést másolja, miközben képes új szabályokat értelmezni, feldolgozni, érzékelni és megfelelően strukturálni az így kapott tudásanyagot. (Makarius, Mukherjee, Fox, & Fox, 2020) A mesterséges intelligencia fogalma alatt egy számítógép vagy a számítógép által vezérelt intelligens robot képességét értjük, amely olyan feladatok végrehajtására képes, amelyek korábban csak intelligens létformákhoz voltak köthetőek. (Copeland, 2024). Azokat a hardver- és szoftvertechnológiákat értjük a mesterséges intelligencia alatt, amelyek önálló döntéshozóként olyan döntéseket alkotnak, amelyek több szempontból alátámasztottak, például a tudományos érvek, vagy az elsajátított emberi gondolatmenetek vagy az emberi érzelmek figyelembevételével. (Németh & Virágh, 2022). A mesterséges intelligencia számítógépes programok összefoglaló megnevezése. Ezek elsődleges célja lemodellezni az emberi gondolkodáson alapuló döntéseket. (Rajczy, 2019) Több szempontból is meg tudjuk különböztetni a mesterséges intelligencia alapú technológiákat. A döntés meghozatala alapján két csoportot különböztetünk meg. Amikor egy program az emberi elme, érzések, gondolatok lemásolásával döntéseket hoz, azt emberi gondolkodású MI-nek nevezzük. Ezzel szemben megkülönböztetünk a racionális gondolkodáson alapuló MI-t. Ebben az esetben egy racionális, konkrét adatokon, tudományos ismereteken alapuló döntéshozatalról van szó. (Russell & Norvig, 2010) Körülöttünk szinte minden olyan technológiát nevezhetünk MI-nek, ami egyedül képes racionális döntéseket hozni. A robotizáció, az önvezető autók, az intelligens szoftverek közgazdasági értelemben mind a mesterséges intelligencia meghatározásai. (Wisskirchen et al., 2017)

Az MI munkaerőpiaci hatásai

Természetes, hogy minden technológiai fejlődés munkaerőpiaci átalakulást eredményez, éppen ezért, kíváncsi voltam azokra a kutatásokra, amelyek a mesterséges intelligencia munkaerőpiaci hatásaival foglalkoznak.

Napjainkban egyre több vállalat vezeti be az üzleti folyamataiba az MI megoldásokat. Ezekkel azonban nem válthatók ki teljes mértékben az emberi munkaerő. A magas szintű emberi kompetenciák olyan versenyelőnyöket jelentenek a vállalatok számára, amelyeket jelenleg nem

képesek az MI megoldások kiváltani. Jellemzően az emberi munkaerőt kiváltó technológiák az automatizált folyamatokat képesek ellátni. (Pueyo, 2016)

Tény, hogy az MI egyre több feladat automatizálását megkönnyíti, mégsem váltható fel teljes mértékben a humán erőforrás, inkább egyfajta kiegészítő szerepet tölt be a technológia, így közösen növelve a hatékonyságot. Az MI ebben az értelemben elsősorban a termelékenységet befolyásolja pozitívan, illetve ennek következtében a szervezetek költségeinek csökkentésére szolgál. Fontos felhívni a figyelmet a termelékenységi paradoxonra. Az elmúlt tíz évben az a jelenség figyelhető meg, hogy minden technológiai fejlődés, és minden gépi tanulás ellenére a termelékenység növekedése elmaradt. (Cockburn, Henderson , & Stern, 2019)

Az MI munkaerőpiaci hatásairól számos elmélet született. Természetes, hogy az új technológia egyes munkahelyeket megszüntet, vagy átalakít, hiszen számos emberek által végzett feladatot képes ellátni. Másrészt új munkahelyek jönnek létre, hiszen a technológiai átalakulás következtében új szakmákra lesz igény. Abban az esetben, ha a társadalom nem képes strukturálisan átalakulni, és az új kihívásokra megfelelően válaszolni, tehát nem tudja kitermelni azt a munkaerőt, ami a megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, úgy jelentős technológiai munkanélküliség jön létre. (Boncz & Szabó, 2022)

A technológia fejlődése okozta rendkívül változékony környezetben szinte lehetetlen megjósolni, hogy a következő egy-két évtizedben milyen oktatási stratégiát kellene kidolgozni a felsőoktatási intézményeknek annak érdekében, hogy a munkaerőpiacon versenyelőnyhöz juttassák a hallgatóikat. Az érzelmi intelligencia, az alkalmazkodóképesség, az élethosszig tartó tanulásra történő nyitottság, és a szervezőképesség azok a kompetenciák, amik a mostani adatok alapján bizonyosan hosszú távon keresettek lesznek. (Beck & Libert, 2017)

A soft skillek iránti kereslet megnövekedett az utóbbi évtizedben a legfrissebb munkaerőpiaci kutatások szerint. Az érzelmi intelligencia, a szervezőkészség, a jó kommunikációs készség még nem helyettesíthető készségnek minősülnek, tehát technológiailag még nincs olyan megoldás, amelynek segítségével az emberi munkaerőt fel tudnák váltani. Ezzel szemben az automatizálható, rutinszerű feladatok elvégzésére a technológiai fejlődés miatt folyamatosan kevesebb a humán erőforrás kereslet. (Fazekas, 2017)

Azokon a területeken dolgozó emberek vannak biztonságban a technológiai fejlődés mellett is, amelyek feladatainak elvégzéséhez jelentős soft skill szükséges. Ilyen például az urbanizáció miatt a szolgáltatói szektor, az egyre keresettebb betegellátás vagy idősgondozás, illetve azok a munkahelyek, amelyeknél a soft skillek elengedhetetlenek a napi munkavégzéshez. (Fazekas, 2017)

A jövő munkavállalóinak legnagyobb kihívása az lesz, hogy megtanuljanak alkalmazkodni, és együtt dolgozni az automatizálást szolgáló új technológiai vívmányokkal. Jelenleg beláthatatlan a technológiai fejlődések iránya és a lehetőségeik korlátjai, viszont az bizonyos, hogy néhány készség elengedhetetlen lesz bármilyen vívmány megjelenése mellett is. Ezek a kognitív készségek, mint például a problémamegoldó készség vagy a kritikus gondolkodás, az interperszonális készségek, mint a jó konfliktuskezelő készség, vagy a prezentációs készség, valamint az intraperszonális készségek, mint az önfejlesztési készség és az alkalmazkodó készség. (Woolf, Lane, Chaudhri, & Kolodner, 2013) Azok a munkakörök, amelyek nincsenek, vagy csekély mértékben vannak kitéve az automatizálási veszélynek, mind meghatározóan igénylik a szociális és kreatív készségeket. Ezek a készségek többnyire a kommunikációs készség, az együttműködésre való hajlandóság, a problémamegoldó készség, a kreativitás, a szervező képesség, a konfliktuskezelés és a kíváncsiság. Azok a munkavállalók, akik nyitottak a technológiai fejlesztések előnyeire, képesek lesznek a saját előnyükre fordítani a felhasználási lehetőségeket úgy, hogy közben a saját munkájukat teszik hatékonyabbá, nem fenyegetve azzal a veszéllyel, hogy helyettesítene őket. Ennek értelmében fontos szerepet fog játszani a jövőben a leleményesség, a kíváncsiság, a nyitottság és a tudásvágy a technológiai rohamos fejlődése mellett. (Gill, 2020). A 21. században a legkeresettebb készségek a digitális készségek. Ezek mellett mivel folyamatosan egyre több automatizálható folyamatot ismernek fel az új technológiák, annál inkább keresettebbek azok a készségek, amelyekkel könnyebb az új rendszerek befogadása. Ez alatt nem csak széleskörű IT skilleket lehet érteni, hanem az együttműködési készségeket, a kreatív gondolkodást vagy a problémamegoldó készséget is. (Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017)

A munkáltatói visszajelzések alapján a legkeresettebb készségek egyre inkább a kritikus gondolkodás, rugalmasság, kritikus elemzés, a problémamegoldó készség, az aktív tanulási készség, és a stressztűrő készség. (Schwab & Zahidi, 2020)

Az MI hatása az oktatási rendszer kihívásaira

Megkülönböztethetünk három olyan MI megoldást, amelyek napjainkban befolyásolják az oktatási rendszereket. A generatív MI a deep learning modellek felhasználásával az emberihez hasonló tartalmakat, például szavakat és képeket gyárt kérésre. Következő lépésként a beszélgetési MI a kérdésre adott válasz tartalmát is önállóan generálja. Míg a beszélgetési MI előre összegyűjtött mintákat használ fel, addig a harmadik csoport, az általános, vagy generikus MI felhasználja az adott nyelvi fordulatokat, kielemez azokat, így az emberéhez nagyon hasonló válaszokat tud gyártani. (Lim, Gunasekara, Pallant, Pallant, & Pechenkina, 2023)

A felsőoktatásban megjelenő problémák elsősorban az MI eszközök által generált összefüggő, logikailag felépített szöveges tartalmakkal kapcsolatos. A hallgatók ChatGPT-vel előállított tartalmakat a saját nevük alatt értékeltek a kurzusokon. Az első nyilvánvaló probléma az, hogy a diákok a saját fejlődési folyamatukhoz tartozó feladatokat a mesterséges intelligenciával végeztetik el. Ez elsősorban a hallgatók hosszútávú érdekét csorbítja, hiszen saját maguktól veszik el azokat a lehetőségeket, amelyekkel egy-egy kompetenciájukat tudnák fejleszteni a feladatok tisztességes elvégzése folyamán. Ezzel együtt etikai és plágium problémákat okoz az, ha a hallgató a saját munkájaként értékelte egy MI által generált megoldást. A másik problémakör az oktatók megtévesztése. A technológia egyre inkább fejlettebb, az emberhez hasonló, megtévesztő kommunikációra képes, így az oktatók egy-egy beadott munka esetén nem tudják egyértelműen beazonosítani, hogy emberi vagy mesterséges intelligencia által létrehozott. A legtöbb problémát a ChatGPT okozza manapság. Például egy ezzel az alkalmazással 20 perc alatt létrehozott esszé 53%-os értékelést kapott egy vezető brit egyetem oktatójától. (Schifano, 2023)

Az MI folyamatosan fejlődik, tanul, így egyre magasabb szinten tudja megoldani az emberek elé állított szellemi akadályokat. Például a ChatGPT alkalmazással megírt Harvard Freshman vizsga eredménye az elfogadható kategóriában, összesen 3,34 pontszámot ért el. (Danylov, 2023)

A generatív MI okozta a legnagyobb aggodalmat az oktatók körében, hiszen egyre több olyan dolgozattal lehet találkozni, amely feltételezi valamilyen MI megoldás használatát. Ezek a dolgozatok ugyanis nem képesek minden esetben az elvárt szinten teljesíteni, mert észrevehetően gépies stílusban íródtak, ugyanis jelenleg még nem képesek a tudományos esszék elkészítésére. A tanulók ezzel szemben azt állítják, hogy a ChatGPT, és a hasonló programok nagy segítséget nyújtanak a tervezésben, az esszék felépítésében, a dolgozat kibővítésében, de a téma kijelölésére is kiválóak. (Snepvanger, 2023)

Ismerünk olyan MI-alapú rendszereket, amelyeket használva a felsőoktatás korszerűsíthető, hiszen ezeknek a rendszereknek az egyik legnagyobb előnye az, hogy személyre szabhatók, és lehetővé teszik az adaptív tanulást. A diákok szerint a legnagyobb előnye az MI oktatóknak az alkalmazkodó képesség. Összességében a felsőoktatás az MI rendszerek segítségével az egyéni hallgatói igények kielégítésével javítható a tanulási élmény, így jobb eredmények elérését teszik lehetővé. (Jäckel & Garai-Fodor, 2024)

Az MI alkalmazások segíthetik az oktatási színvonal növelését. Például a ChatGPT segíti az oktatókat a gyors tartalomgenerálásban, így a prezentációk elkészítéséhez gyorsan képes szöveget alkotni. A Knewton nevű program lehetővé teszi, hogy a diákok egyéni

képességeiknek megfelelően tanuljanak úgy, hogy egyéni tanulási utakat segít létrehozni. Léteznek olyan platformok, amelyek lehetővé teszik a virtuális tutorok elkészítését, így segítenek könnyebben megérteni a tananyagot, illetve valós idejű visszajelzésekkel és tanácsokkal látják el a felhasználót. Ilyen platform a Querium vagy a Century Tech. (Marciniak, és mtsai., 2024)

Az MI sokszínű, kreatív felhasználási lehetőségei közé tartozik az értékelést segítő Gradescope platform, amely lehetővé teszi a diákok munkájának pontos értékelését, így elősegítve az értékelés objektivitását, illetve a segítségével az értékelés kevesebb időt vesz igénybe, mint a hagyományos módszerek. (Marciniak, és mtsai., 2024)

Léteznek olyan eszközök, amelyek az elemzések és értékelések segítségével a tanulók személyre szabott tervet kapnak a tanulási nehézségeik kiküszöbölésére. Ilyen program például az IBM Watson. Az elemzések a tanulmányok elején képesek előre jelezni a diákok előrehaladási valószínűségét, így lehetővé teszi az oktatási folyamat közbeni időbeli beavatkozást. (Marciniak, és mtsai., 2024)

Az MI szakspecifikus felhasználása mellett fontos az oktatók folyamatos továbbképzése, fejlesztése a legújabb AI trendek megismerése érdekében. Emellett az oktatónak érdemes más szakterületekkel együttműködve olyan megoldásokon dolgozni, amelyek fejleszteni az oktatás minőségét. (Marciniak, és mtsai., 2024)

Összegzés

Ahogy az a legtöbb esetben tudatosan megfigyeljük, a mesterséges intelligencia meghatározása nehéz feladat. A szakirodalmi áttekintés alapján a különböző tudományágak mind más szempontból közelítik meg a mesterséges intelligencia fogalmát. Jelenleg nincs egy olyan meghatározás, amely elfogadott lenne. A kutatási eredményből kiderült, hogy minden olyan technológia, amely az emberi intelligenciát modellezi és továbbfejleszti, azt mesterséges intelligenciának nevezzük. Bármilyen eszköz lehet MI, ami modellezi és egyben diagnosztizálja a környezetét, az emberi intelligenciát hivatott modellezni, illetve egy kitűzött cél érdekében feladatokat hajt végre folyamatos tanulás mellett. (Poole, Mackworth, & Goebel, 1998) Az MI munkaerőpiaci hatásairól rengeteg tanulmány született a téma aktualitása miatt. A technológiai munkanélküliség veszélye, és az új kompetenciaigények felmerülése mind a tudományos világot, mint a munkaerőpiaci szereplőket foglalkoztatja. Kijelenthető, hogy a munkaerőpiac minden szektora, minden szereplője ki van téve a mesterséges intelligencia hatásainak, hiszen lassan minden munkafolyamat automatizálhatóvá válik. Ez a megállapítás azonban nem azt jelenti, hogy bármelyik munkahelynek meg kell szűnnie, amelyek kiválthatók

az AI megoldásokkal. Vannak olyan emberi kvalitások, amelyek felülmúlják a technológiát, és jelenleg nincs a helyettesítésükre MI megoldás. Ilyen például a kreativitás, a kritikus gondolkodás, vagy a szociális intelligencia. (Brynjolfsson, Mitchell, & Rock, 2018)

Az irodalmi áttekintés alapján többségében a soft skillek fejlesztése lesz a közeljövőben elengedhetetlen a munkaerőpiacon, hiszen ezek a képességek még nem automatizálhatók, így azok a folyamatok, amelyek nagy mértékben igénylik a puha képességeket, előre láthatóan nagy humánerőforrást fognak igényelni. A felsőoktatási rendszer amellett, hogy a soft skillek fejlesztésének módszerét dolgozza ki, az MI alapú megoldások oktatásba történő beemelésével képes mind a hallgatók felhasználói képességét fejleszteni, mind az oktatási minőségét fejleszteni, hiszen a személyre szabható programok és oktatási kiegészítő alkalmazások segítik a hallgatókat az egyéni képességeik fejlesztésében. Az MI használata hallgatói oldalról kártékony lehet, ha a hallgatók saját munkájukat kiváltva egy programmal generáltatják a tanulmányaik elvégzéséhez szükséges teendőiket, hiszen így a saját kompetenciáik nem fejlődnek megfelelő mértékben. Az AI oktatást segítő megoldásaira is kitért az irodalmi áttekintés. Ismerünk több olyan programot, alkalmazást vagy rendszert, amelyek kifejezetten oktatási célra lettek felhasználva. Az oktatók folyamatos edukálása a rendszerek megismerését és hatékony felhasználását eredményezik az oktatásban.

Az nem kérdéses, hogy etikus és célirányos felhasználás mellett mint minden új technológia, a mesterséges intelligencia eszközök is az emberi jólétet szolgálják. Mérlegelve a lehetőségeket és a veszélyeket a kutatás eredményeként mind munkaerőpiaci, mind oktatási szempontból sokkal több lehetőséget rejt, mint veszélyt.

További kutatási irányok meghatározása

Az MI rendszerek felsőoktatási felhasználásának lehetőségeiről számos kutatás napvilágot látott az elmúlt években. Jelenleg azonban nem található olyan kutatás, amely kifejezetten a gazdasági alapszakosokos hallgatóktól elvárt kompetenciaigényekre fókuszálna. A téma tovább kutatásához, illetve további adatgyűjtéshez jelen szakirodalmi kutatási folyamat elegendő háttértámogatást nyújt. A téma másik aspektusból történő megközelítése sem elhanyagolható. Ahhoz, hogy az oktatás minőségét tudjuk fejleszteni, szükségünk van olyan kutatási eredményekre, amelyek azt mutatják, hogy a hallgatók jelenleg milyen tudásanyaggal rendelkeznek az MI rendszerekről és az etikus felhasználási lehetőségekről. Ennek érdekében a kvantitatív kutatáshoz a mintagyűjtés egy kérdőív létrehozásával már elkezdődött. A hallgatók MI tudatosságának felmérése a cél.

Irodalomjegyzék

- Beck, M., & Libert, B. (2017). "The Rise of AI Makes Emotional Intelligence More". Letöltés dátuma: 2024. október 8, forrás: <https://hbr.org/2017/02/the-rise-of-ai-makes-emotional-intelligence-more-important>
- Boncz, B., & Szabó, Z. R. (2022. február 6). A mesterséges intelligencia munkaerő-piaci hatásai: Hogyan készüljünk fel? VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW, 53.(2.), 68-80. doi:0.14267/VEZTUD.2022.02.06
- Brynjolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018). What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy? AEA papers and proceedings, 108., 43–47.
- Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2019). The impact of artificial intelligence on innovation: An exploratory analysis. Chicago: University of Chicago Press. Letöltés dátuma: 2024. október 8
- Copeland, B. J. (2024). Encyclopedia Britannica. Letöltés dátuma: 2024. november 11., forrás: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>
- Danylov, O. (2023). To counter ChatGPT, American colleges may return to handwritten essays, paper and oral exams. Mezha media. Letöltés dátuma: 2024. november 1, forrás: <https://mezha.media/en/2023/08/14/to-counter-chatgpt-american-colleges-may-return-to-handwritten-essays-paper-and-oral-exams/>
- Fazekas, K. (2017). Nem kognitív készségek kereslete és kínálata a munkaerőpiacon. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet. Letöltés dátuma: 2024.. október 9., forrás: https://real.mtak.hu/70290/1/FK_BWP1709_jav_OE_FKjav_u.pdf
- Gasser, L., & Bond, A. H. (1988). Readings in Distributed Artificial Intelligence. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
- Gill, R. (2020). Graduate Employability Skills Through Online Internships and Projects During the COVID-19 Pandemic: An Australian Example. Journal of Teaching & Learning for Graduate Employability, 11(1), 146-158. doi:10.21153/jtlge2020vol11no1art946
- Jäckel, K., & Garai-Fodor, M. (2024). Mesterséges intelligencia alkalmazása a felsőoktatásban tanuló Z generációs hallgatók szemszögéből. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, 1., 225-237.
- Laar, E. v., Deursen, A. J., Dijk, J. A., & Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. Computers in Human Behavior, 72, 577-588. doi:10.1016/j.chb.2017.03.010
- Lim, W. M., Gunasekara, A., Pallant, J. L., Pallant, J. I., & Pechenkina, E. (2023). Generative AI and the future of education: Ragnarök or reformation? A par-adoxical perspective from

management educators. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 1–13. doi:10.1016/j.ijme.2023.100790

Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120(3), 262-273. doi:10.1016/j.jbusres.2020.07.045

Marciniak, R., Lendvai, B. M., Győri, Z., Harmat, V., Kozma, T., Majsai, R., & Németh, S. (2024). *Mesterséges Intelligencia az Egyetemi Oktatásban Útmutató Oktatóknak.* (R. Marciniak, Szerk.) Budapest. doi:10.29180/978-615-6342-89-8

Németh, A., & Virágh, K. (2022). Mesterséges intelligencia és haderő – A mesterséges intelligencia fejlődéstörténete I. rész. *Haditechnika*, 56(1), 17-22. doi:https://doi.org/10.23713/HT.56.1.03

Poole, D., Mackworth, A. K., & Goebel, R. (1998). *Computational Intelligence: A Logical Approach*. New York: Oxford University Press. Letöltés dátuma: 2024.. október 8.

Pueyo, S. (2016). Growth, degrowth, and the challenge of artificial superintelligence. *Journal of Cleaner Production*, 197.(2.), 1731-1736. Letöltés dátuma: 2024. október 8, forrás: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.138>

Rajczy, I. (2019). Mesterséges intelligencia. Letöltés dátuma: 2024.. november 1., forrás: https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_11_mesterseges_intelligencia.pdf/6ec90247-a26c-30ed-be63-c4e3f052b835

Russell, S., & Norvig, P. (2010). *Artificial Intelligence A Modern Approach* (harmadik. kiad.). New Jersey: Pearson PLC. Letöltés dátuma: 2024. november 11, forrás: https://people.engr.tamu.edu/guni/csce421/files/AI_Russell_Norvig.pdf

Schifano, I. (2023). These are the Russell Group unis that have banned students from using ChatGPT. *The Tab*. Letöltés dátuma: 2024. november 1, forrás: <https://thetab.com/2023/03/03/these-are-the-russell-group-unis-that-have-banned-students-from-using-chatgpt?callback=in&code=YWNLMTNLYMQTNZZMNS0ZOGQWLWFINDGTN2EXZDZLN2Y1MWI4&state=015f9cfbf68a4e76bde8d558b56093f6>

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *Future of Jobs Report*. Letöltés dátuma: 2024. október 8, forrás: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

Snepvanger, P. (2023. március 21). There were more than 1 million visits to ChatGPT website at universities in last exam season. Letöltés dátuma: 2024. november 1, forrás: *The TAB*: <https://thetab.com/2023/03/21/there-were-more-than-1-million-visits-to-chatgpt-website-at-universities-in-last-exam-season>

Woolf, B. P., Lane, H. C., Chaudhri, V. K., & Kolodner, J. L. (2013). AI Grand Challenges for Education. *AI Magazine*, 34(4), 66-84. Letöltés dátuma: 2024. október 9, forrás: <https://doi.org/10.1609/aimag.v34i4.2490>

Kompetencia-átrendeződés és hazai vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok

Tóth-Téglás Tünde

egyetemi adjunktus, ELTE PPK

Hegyi-Halmos Nóra

egyetemi adjunktus, ELTE PPK

Absztrakt

A legfrissebb nemzetközi munkaerőpiaci prognózisok szerint a szervezetekben olyan munkavállalókra van szükség, akik kreativitásukkal, komplex problémamegoldó képességükkel, kritikus gondolkodásukkal, tanulási és digitális kompetenciáikkal, rugalmasságukkal segítik a szervezetek sikerességét (World Economic Forum, 2025). 2012 óta futó kutatási projektünk a hazai szervezetek humánfejlesztési kihívásaival foglalkozik (Tóthné Téglás, 2021), melynek során azt vizsgáljuk, hogy a hazai szervezetek mennyire érzik ezen új sikerkritériumok szerepét saját működésükben, mennyire érzik sürgetőnek a változást. Vállalati kutatási projektünkben 2018-ban online szakértői kérdőív segítségével 100 hazai közép- és nagyvállalat kompetenciamenedzsment gyakorlatába kaptunk betekintést (Téglás-Hlédik, 2019; Téglás, 2020; Téglás-Kelemen, 2020). A 2023-ban megismételt adatfelvétel során az elmúlt 5 évben tapasztalható változásokat vizsgáltuk, fókuszban azokkal munkavállalói elvárásokkal, amelyeket a szervezetek munkakörétől függetlenül várnak munkatársaiktól. Vizsgálatunkat kizárólag diplomás, gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező munkavállalókra vonatkozóan végeztük.

Kutatási projektünkben a hazai eredményeket a nemzetközi trendekhez képest elemeztük, amelyhez a World Economic Forum kutatásunkkal egyidőben kiadott jelentéseit használtuk fel (WEF, 2015; WEF, 2023). A vizsgált szervezetek által megfogalmazott elvárások elemzésekor a 2018-as adatfelvétel során a tanulási, a problémamegoldási és a digitális kompetencia tekintetében is lemaradást tapasztaltunk. A 2023-as adatfelvételünkben részt vett hazai szervezetek működésében ugyanakkor már a tanulási kompetencia tartalmi összetevőiben, a problémamegoldási kompetenciakategóriában a kreativitás szerepének növekedésében és részben a digitális eszközök használatára vonatkozóan is érezhető volt a nemzetközi trendeknek megfelelő átrendeződés a kompetenciakövetelményekben.

Kutatásunk elméleti kereteit a stratégiai és operatív kompetenciamenedzsment egymásra épülő logikájára alapoztuk (Téglás, 2020). A kompetenciafejlesztés szervezeti feltételeit vizsgálva óvatos felelősségátadási gyakorlatot tapasztaltunk a kutatásunkban részt vett szervezetek

gyakorlatában. Ebben a tekintetben kevésbé volt érezhető előrelépés a két felmérés eredményei között, amely a problémamegoldási kompetenciaelvárásokban is megjelent. Kutatásunk eredményei szerint a szervezeti feltételekben javulni látszik a tanulást támogató szervezeti környezet, ugyanakkor eredményünket megkérdőjelezi az EUROSTAT (2023) CVTS jelentésének adatai, mely szerint a hazai munkahelyi képzési aktivitás jelentős lemaradásban van az európai gyakorlathoz képest. Kutatási tapasztalataink szerint a HR szakterület stratégiai szerepe - a Covid időszakot követően készült hazai kutatási eredményekkel összhangban (Poór és tsai, 2020) - ugyan növekedett az elmúlt 5 évben, a minőségi létszámtervezés azonban még mindig kevésbé gyakori a hazai vállalati gyakorlatokban. A stratégiai szintű kompetenciamenedzsment gyakorlat a HR szakterület és a vezetők közös gondolkodásában, egymásra épülő munkájában valósulhat meg hatékonyan egy szervezet életében. A vállalati stratégiai tervezés részeként közösen kidolgozásra kerülő új jövőbemutató kompetenciaelvárások meghirdetése hűzóerőt biztosíthat a szervezet megújulási folyamataiban, és a humánfejlesztés fókuszába a szervezet számára fontos kompetenciák kerülnek.

Kulcsszavak: munkaerőpiaci kompetenciák, stratégiai kompetenciamenedzsment

Irodalomjegyzék

Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I., & Szabó, S. (2020). COVID-19 Koronavírus-válság második fázis: kihívások és HR válaszok: Magyarország 2020, augusztus-november: kutatási jelentés.

Tóthné Téglás, T. (2021). *Frissdiplomásokkal szembeni munkaerőpiaci kompetenciaelvárások menedzsment szemléletű vizsgálata* (doktori disszertáció, SZTE)

Téglás, T. T., & Hlédik, E. (2019). Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Competitio*, 18(1-2), 75-107.

Téglás, T. T. (2020). A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(10), 63-76.

Téglás, T. T., & Kelemen-Erdős, A. (2020). Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és mérések. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 43-54.

Téglás, T. T., & Hlédik, E. (2019). Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Competitio*, 18(1-2), 75-107.

World Economic Forum (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

World Economic Forum (2023): The Future of Jobs Report 2023.

[https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-](https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA2oW-BhC2ARIsADSIAWoDrp-J7BizfXSAYZGV7xOM5k5B40dP1074C8PqoT4nMacxsJrXpkMaAsvaEALw_wcB)

[2023/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA2oW-BhC2ARIsADSIAWoDrp-](https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA2oW-BhC2ARIsADSIAWoDrp-J7BizfXSAYZGV7xOM5k5B40dP1074C8PqoT4nMacxsJrXpkMaAsvaEALw_wcB)

[J7BizfXSAYZGV7xOM5k5B40dP1074C8PqoT4nMacxsJrXpkMaAsvaEALw_wcB](https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA2oW-BhC2ARIsADSIAWoDrp-J7BizfXSAYZGV7xOM5k5B40dP1074C8PqoT4nMacxsJrXpkMaAsvaEALw_wcB)

World Economic Forum (2025): The Future of Jobs Report 2025.

[https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-](https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/)

[the-skills-you-need-to-get-them/](https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/)

Eurostat (2023) CVTS report

Tanulószervezeti működés megítélése munkatapasztalattal rendelkező felsőoktatási hallgatók szemszögéből

Erdei Luca Alexa

egyetemi adjunktus, ELTE PPK

Dr. Bedzsula Bálint

egyetemi adjunktus, ELTE GTK

Absztrakt

A tanulószervezeti koncepció a VUCA és a BANI világ jelenségeire adott válaszlehetőségként éli reneszánszát, miután a 2000-es évek elejére a koncepciót érintő érdeklődés eredményeként először „menedzsment divattá” vált, majd némiképp háttérbe szorult (Horváth, 2019). A tanulószervezeti megközelítések aktualitása továbbra is abban rejlik, hogy felhívják a figyelmet a szervezetek versenyképes és innovatív működéséhez elengedhetetlen tanulástámogató szervezeti viselkedés (Marsick és Watkins, 2003; Watkins és Marsick, 2003), illetve a folyamatos értékelésre szükségességére az érintett csoportok nézőpontjából. Ebből következően a szervezetek tanulószervezeti viselkedésének vizsgálata során elengedhetetlen a munkavállalók percepcióinak feltárása, amelyre a Watkins és Marsick (2003) által fejlesztett Dimensions of Learning Organisation Questionnaire (DLOQ) kérdőív is vállalkozik.

A jelen kutatás keretében adaptált DLOQ eszköz egyéni, csoportos és szervezeti szinten, összesen 7 dimenzió 43 iteme mentén tárja fel a tanulószervezeti viselkedést támogató szervezeti tényezőket (Watkins és Marsick, 2003). A kutatási eszköz lehetőséget ad ezen dimenziókat követve a szervezeti teljesítményre vonatkozó szubjektív munkavállalói percepciók feltárására, de nem alkalmas a teljesítmény objektív értékelésére (Lukács és Dorner, 2019; Lukács, 2023). A kutatási eszköz továbbá segíti a vizsgált dimenziók munkavállalói szempontból értelmezett fontosságának a feltárását is.

A fenti elméleti és módszertani megközelítésekől kiindulva jelen kutatás célja, hogy feltárja a vizsgált tanulószervezeti dimenziókra vonatkozó fontosság és az észlelt teljesítmény közötti különbségeket az ELTE GTK és PPK menedzsment fókuszú mesterszakokon tanuló, már munkatapasztalattal rendelkező hallgatóinak a körében (N = 649). A vizsgálati csoport sajátossága, hogy a megkérdezett hallgatók olyan területen folytatnak jelenleg tanulmányokat, amely biztosítja, hogy a megkérdezett hallgatók olyan területen folytatnak jelenleg tanulmányokat, amely biztosítja, hogy szervezeti perspektívából is meg tudják vizsgálni saját munkahelyi folyamataikat, rendszereiket és konkrét munkatapasztalataikat. A vizsgálat további célként azonosítja a tanulószervezeti dimenziók fontossága és észlelt teljesítménye közötti eltéréseknek a vizsgálati csoport háttérváltozói mentén történő elemzését is, melyek között a szervezeten

belüli pozíció, a generációkhoz tartozás, illetve a foglalkoztató szervezet mérete is helyet kapnak.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgálati csoport számára a DLOQ kérdőív egyénekre és csoportokra vonatkozó dimenziói fontosabbak, mint a szervezeti rendszerekhez és működéshez kapcsolódók. Az észlelt szervezeti teljesítmény vizsgálatában azonban a szervezetre fókuszáló dimenziók közül kerültek ki a legjobbra és a legrosszabbra értékelt területek is. A kutatás megállapítja, hogy a válaszadók a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtése és a szervezeten belüli érdeklődés és párbeszéd elősegítése dimenziók által érintett témákat fontosnak találták, de a szervezetek által nyújtott teljesítmény ezeken a területeken messze elmaradt annak fontosságától. Ezen dimenziók vizsgált itemei közül kiemelkedik az egymás tanulásának segítése és a kölcsönös tisztelet témája, ahol a fontosság és az észlelt teljesítmény is magas értékeket mutat, addig a tanulás jutalmazása kiemelkedően alacsony teljesítményt mutat annak ellenére, hogy a kitöltők viszonylagosan fontosnak tartják. Hasonlóan problémás terület a nyitott és őszinte visszajelzés, amelyet a válaszadók lényegesnek tartanak, de úgy érzékelik, hogy a szervezetek ezen a téren gyengén teljesítenek. A szervezeti dimenziók tekintetében az együttműködés külső érintettekkel az egyik legjobb teljesítményt mutató terület, annak ellenére, hogy a kitöltők nem tartják különösen fontosnak. Ezzel szemben a munkamagánélet egyensúlya mind fontosság, mind teljesítmény szempontjából pozitív értékelést kapott. A válaszadók generáció és pozíció szerinti bontásában a Z generáció tagjai és a beosztott pozícióban dolgozók kevésbé találják fontosnak a kérdőív dimenzióit, míg az észlelt teljesítményt jobbnak értékelik a többi kitöltőhöz képest. Ez arra utalhat, hogy az idősebb generációk és a vezetői pozícióban lévők nagyobb elvárásokat támasztanak a tanulószervezeti kultúrával, folyamataival szemben, miközben kritikusabban ítélik meg azok megvalósulását. A 2024-ben lezárult empirikus kutatás mind a módszertan innovatív alkalmazása, mind a szervezetfejlesztési gyakorlat kapcsán releváns eredményekkel kíván szolgálni. Előbbi tekintetében a DLOQ nagymintás, ám nem sektorspecifikus kutatásokban való alkalmazási lehetőségeinek sorát kívánja gazdagítani, míg a gyakorlat vonatkozásában olyan kézzelfogható támpontokat kíván adni, amelyek hozzájárulhatnak a tanulószervezeti megközelítésből kiinduló szervezetfejlesztési beavatkozások sikeres megvalósításához.

Kulcsszavak: felsőoktatás, tanulószervezet, DLOQ kérdőív, munkavállalói percepciók

Irodalomjegyzék

Horváth L. (2019): *A felsőoktatási intézmény, mint tanulószervezet*. Doktori értekezés. Budapest: ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola.

Lukács A. (2023): *Magyarországi kis- és középvállalkozások tudásmenedzsment-rendszerei, hatásuk a versenyképességre és hatékonyságra, különös tekintettel a hálózatos működésben rejlő lehetőségekre*. Doktori értekezés. Budapest: ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola. DOI: 10.15476/ELTE.2023.061

Lukács A. és Dorner H. (2019): Nemzetközi tudásmenedzsment modellek összehasonlító elemzése. *Neveléstudomány: Oktatás-Kutatás-Innováció*, 7(3-4), 25-44. DOI: 10.21549/NTNY.27.2019.3.2

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132–151.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Summing up: Demonstrating the value of an organization's learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 129-131.

3. A munka világának interdiszciplináris megközelítése

Szekcióvezető: Dr. habil. Kása Richárd

Az alkalmazkodóképesség jelentősége a mesterséges intelligencia korában

Adorján Krisztián

Mesteroktató, Budapesti Gazdasági Egyetem KVIK

"A jóslás roppant nehéz, különösen, ha a jövőről van szó."

Mark Twain

Absztrakt

A mesterséges intelligencia által generált technológiai változások arra kényszerítik gondolkodásunkat és az érzelmeinket, hogy valamilyen módon reagáljunk, alkalmazkodjunk az új helyzethez. A cikk szerzője az érzelmi intelligencia (AI) és az alkalmazkodóképesség (AQ) fogalmát, kapcsolatát a humán erőforrás menedzsmentben betöltött szerepét, jelentőségét vizsgálja a témában megjelent szakirodalmi áttekintésen keresztül. Fókuszba került, hogy milyen meghatározások, értelmezések, tanulmányok, elemzések, születtek az elmúlt években az egyre fontosabbá váló érzelmi intelligencia - alkalmazkodóképesség témaköréből. A kutatás rávilágít, hogy az alkalmazkodóképesség olyan alkotóelemekből áll, mint a problémamegoldás, rugalmasság, valóságérzékelés, és az érzelmi intelligencia részeként tekinthetünk rá. Az eredmények megmutatják, milyen készségekre és képességekre lesz szüksége a munkavállalóknak ahhoz, hogy hatékonyan alkalmazkodjanak a mesterséges intelligencia által előidézett elkerülhetetlennek látszó gyors változásokhoz. A szerző úgy látja, hogy a munkavállalók mentális egészségének megőrzése érdekében elengedhetetlen az alkalmazkodóképesség személyre szabott fejlesztése, mivel a technológiai fejlődés teremtette kihívások, még soha nem igényeltek ilyen szintű rugalmasságot és felkészültséget.

Kulcsszavak: érzelmi intelligencia, mesterséges intelligencia, alkalmazkodóképesség

Bevezetés

A cikk címe alatt Mark Twain által jegyzett idézet, miszerint: "a jóslás roppant nehéz, különösen, ha a jövőről van szó", igaz, de legalább tegyünk rá kísérletet! Mivel kutatási területem az alkalmazkodóképesség jelentősége a mesterséges intelligencia korában, ezért fontosnak tartottam, hogy a témában már megjelent szakirodalmat egy cikk keretein belül feldolgozzam. Témaválasztásom aktualitását az adja, hogy a mesterséges intelligencia egyre nagyobb teret foglal el életünkben és az alkalmazkodóképesség határait fogja feszegetni, a változás elkerülhetetlennek látszik. A témaválasztást az is indokoltá tette, hogy az elmúlt évtizedben a digitalizáció következtében a világ rendkívül felgyorsult. Az eseményeknek, történeteknek és azok következményeinek sokszor csak követői lettünk és utólag próbáltunk

reagálni, korrigálni. Jó példa erre, hogy egyre több ország tiltotta be a mobiltelefonok használatát az általános iskolákban, illetve, már arról is hallani lehet, hogy egyes államok a közösségi médiahasználatot is alsó belépési korhatárhoz kötnék. Első gondolatom ezzel kapcsolatban az, hogy igazából futunk az események után és nem állunk, meg egy pillanatra, hogy utolérjük magunkat. Tulajdonképpen csak azt kellene tennünk, amit a következő anekdota tanít: Egy indiánt fáradságos vándorútja alkalmával egyszer egy autó felvette és pillanatok alatt elvitte eredeti úti céljához. Az indián kiszállt az autóból, leült az út szélére, és üldögélt. A kocsi sofőrje megkérdezte tőle: Mit csinálsz? Mire vársz? – az indián felsóhajtott és ezt válaszolta: Várom, hogy utolérjen a lelkem!

Az elmúlt évtizedekben tapasztalható globális folyamatok, mint a klímaváltozás, a napjainkban zajló regionális háborúk, a népvándorlások, a szabad munkaerőáramlás legális lehetősége, a transznacionális kereskedelmi vállalatok (TNC) a bankhálózatok, tőzsdék, a pénzügyi befektetési alapok, országhatárokat átlépő globális térnyerése és tevékenysége csak felgyorsították a folyamatokat.

A jövő felkészült HR szakembereinek kiemelt figyelmet kell majd fordítani a munkahelyi változásokhoz való alkalmazkodás képességének erősítésében, stabilitásában, ezáltal a mentálhigiéné pozitív megőrzésében (Farkas, 2013).

A WHO már 1950-től foglalkozik a munkahelyi egészség témakörével, megállapítva, hogy nemcsak a munka és a munkahely hat a munkavállalók fizikai és mentális egészségi állapotára, hanem az alkalmazottak egészségi állapota is hat a vállalkozásra és annak üzleti teljesítményére, érdekeire, céljaira. A gazdaságok szolgáltatási szektora ebben a tekintetben különösen érintett, például a földünket behálózó franchise szállodaláncok, az óceánokat, tengereket, folyókat turisztikai céllal használó szállodahajók, a globális légtérrel átszelő repülőjáratok munkaerejét túlnyomó részben a nemzetközi munkaerőpiac biztosítja, ennek jelei már hazánkban is látszanak. (Szabó-Juhász, 2019).

Gondolatok az elkerülhetetlen változásról

Az elmúlt két évtized eseményei, mint például a 2008-as pénzügyi összeomlás, amely elsődlegesen a pénzpiaci szereplőket, majd a vele szimbiózisban élő globális gazdasági rendszert és így végsősoron a társadalmakat is megrengette. A 2020 tavaszán kirobbant COVID-19 világjárvány tovább növelte a bizonytalanságot a munka világában. Mindkét globális történés esetben munkahelyek szűntek meg. A járvány következtében az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezetének (ILO, 2020.) mérései szerint világszerte 14%-kal csökkent a munkaórák száma, mely 400 millió teljes munkaidős állás elvesztésének felel meg.

(Belle et al 2021). Yitshaki (2012) szerint a mai globális világgazdaságban zajló folyamatok, ami a munkahely megtartásának bizonytalanságával, a változások kiszámíthatatlanságával együtt járó stresszel való megbirkózás, egyre gyakoribb érzelmi és kognitív alkalmazkodást igényel majd. (Coetzee – Harry, 2013). A munkahelyi változásokhoz és annak tempójának növekedéséhez való alkalmazkodásban a HR szakmai tevékenységének kiemelt szerepe lesz, mivel ezekhez a feladatokhoz egyre összetettebb szakmai és személyes képességekre és tudásra lesz szükség. Az általánosan elfogadott képességek között, mint az üzleti tudás, szakmai tudás, személyes hitelesség után, a változások támogatása kiemelkedő jelentőséggel bír. A tulajdonosi, vezetői elvárásoknak megfelelően a HR munkatársaknak a jövőben egyre inkább képesnek kell lenni az elvárt változási folyamatok elindítására, vezetésére, támogatására, hogy a munkahelyi környezetüket a lehető legjobban felkészítsék az új élethelyzethez való alkalmazkodáshoz. A HR vezetőknek a változások támogatása képességen belül, olyan egyéb adottságokkal kell majd rendelkezniük, mint a projektvezetés, problémamegoldás, konfliktuskezelés, kommunikáció, az egyre sürgetőbb feladat, mint a generációk együttműködésének megsegítése, az empátia, kreativitás és nem utolsósorban, meglátásom szerint az egyik legfontosabb az egyes személyiség típusok-személyiségjegyek kifinomult ismerete. (Szászvári, 2009). Ezekre a képességekre azért van és lesz szükség, mert az egyre gyakrabban előforduló változásokhoz való adaptáció, egyes munkahelyi szereplőkben - különös tekintettel arra a tényre, hogy a jelen munkavilágában négy generáció dolgozik együtt - negatív hatásokat válthat ki. Ezen hatások végül munkahelyi stresszhez, negatív érzelmi örvényléshez, mentális betegségekhez, majd végül különböző és egyénenként változó fizikai tünettel járó betegségekhez vezethet, amivel mindenképpen szükséges a HR szakembereknek foglalkoznia (Farkas, 2013). Érdemes ezért leszögezni, hogy „a karrierhez való alkalmazkodás már magában foglalja a szakmai fejlődési feladatok elsajátítását, a foglalkozási átmenetekkel való megküzdést, valamint a munkahelyi traumákhoz és váratlan eseményekhez való alkalmazkodást.” (Savickas - Porfeli 2012)

Napjainkban már egyre gyakrabban használt kifejezés, valamilyen történet időbeli elhelyezésére a „Covid előtt, Covid után” időhatározó, mint egy korszak lezárása és egy új időszámítás kezdete. A 2010-es években tapasztalt jelentős munkaerőpiaci változásokat, melyet részben az internethasználat elterjedése, otthonainkba költözése, illetve az „okostelefonok”, melyek inkább „zsebszámítógépek”, rohamos térhódítása idézett elő, a Covid 19 és annak hatásai egyértelműen felerősítették.

Mielőtt azonban az alkalmazkodóképesség-érzelmi intelligencia témájában megjelent szakirodalmat vizsgálnám, szeretnék két gondolatot megosztani a mesterséges intelligenciához

való kapcsolódásához, hogy a téma jelentőségét és aktualitását, minél élesebben érzékeltessem az olvasóval. Már ma is a saját bőrünkön érezzük és tapasztaljuk, hogy a mesterséges intelligencia át fogja alakítani az élet szinte minden területét és ebből az emberierőforrás menedzsment sem maradhat ki. Yuval Noah Harari, (2024) Nexus című könyvében - melyben az információs hálózatok történetét tekinti át – már a prológusában található egy történet mely tanulságként szolgál minden gondolkodó ember számára: „Ne idézz meg olyan erőket, amelyeket nem bírsz uralni”. Harari szerint az MI „*már nem eszköz, hanem cselekvő*”, mert egy olyan technológia, amely képes döntéseket és új ötleteket létrehozni. (Harari,2024). Ha elfogadjuk a történész professzor mesterséges intelligenciára vonatkozó gondolatait, talán nem erős kijelentés, hogy a jelen és a jövő munkahelyeinek egyik természetes jelensége az MI térhódítása által is generált változás és az ehhez való alkalmazkodás kényszere lesz, melynek az üteme gyorsulni, intenzitása erősödni fog. Ezek alapján úgy érzem a következő időszakban *a mentális alkalmazkodóképesség, az egyén felkészültsége a negatívumokra, a rugalmasság és így a stabil lelki és testi egészség megőrzése* kulcskérdés lesz. Amennyiben a HR közreműködésével, vezetésével a munkaadók és a munkavállalók sikeresen tudnak alkalmazkodni a mesterséges intelligencia és algoritmusok által generált környezetre, akkor egy kiegyensúlyozott munkahelyi légkör jön létre, ami végül jó életminőséget és az egyének számára is elégedett jó testi-lelki állapotot idézhet elő. (Barcsi-Juhász-Karamánné-Szabó, 2014).

Az érzelmi intelligencia

Az érzelmi intelligencia fogalmát először Peter Salovey és John Mayer jegyezte 1990-ben. Az általuk tett meghatározás szerint egy olyan képességről van szó, amellyel a személy érzékeli a saját és mások érzéseit, képes különbséget tenni köztük, megérti és kezelni tudja azokat, majd képes irányítani gondolkodását, ezáltal pedig a cselekedeteit. (Salovey–Mayer,1990). Goleman (1995) felhasználta Salovey-Mayer 4 pontos, alapvetően kognitív képességeken alapuló EI elméletét, de kibővítette a társas kapcsolatok létrehozása és megtartása definícióval. Az alkalmazkodóképesség fogalmának meghatározása és az érzelmi intelligenciához való kötődés szempontjából a cikk szerzője a harmadik Bar-On féle meghatározást találta a legalkalmasabbnak. Ez a modell egyértelműen nagyobb figyelmet szentel annak, hogy az egyén meg tudjon birkózni a környezetéből érkező pozitív vagy negatív követelményekkel, a kívülről kényszerített változásokkal, nyomással szemben. (Kanesan – Fauzan, 2019).

Ezek alapján megállapítható, hogy alkalmazkodóképességről értekezni érzelmi intelligencia említése nélkül nem lehet, ahogy a Bar-On (2000) által szerkesztett táblázat is mutatja az alkalmazkodóképesség az érzelmi intelligencia szerves része.

Intraperszonális készségek	Interperszonális készségek	Stresszkezelés	Alkalmazkodóképesség	Általános hangulat
Önbecsülés Önismeret Asszertivitás Önmegvalósítás Függetlenség	Empátia Társadalmi felelősségvállalás Interperszonális kapcsolatok	Stressztűrés Impulzuskontroll	Problémamegoldás Rugalmasság Valóságérzékelés	Boldogság Optimizmus

Bar-On (2000) érzelmi intelligencia modelljének összetevői, saját szerkesztés

Az érzelmi intelligencia témájában Balázs (2020) megállapítja, hogy az EI valahol a megismerés és az érzelmek kutatásának határán rajzolódott ki és arra keresi a választ, hogy milyen módon befolyásolja az érzelem a gondolkodást, illetve hogyan hat az értelem (gondolkodás) az érzelmekre és ezáltal cselekedeteinkre. Teljesen világos, hogy a gondolkodás, az érzelmek és a tetteink közt rendkívül szoros összefüggés van, kölcsönhatással vannak egymásra, akár inverz módon is befolyásolhatják egymást. (Balázs, 2020. Paradoxonnak tűnhet, de van benne logika és az idegtudomány részben magyarázatot ad erre a jelenségre. Dr. Szirmai Imre Prof. Emeritus, a SE Neurológiai Klinika egyetemi tanára, volt tanszékvezetője, 2018-ban megjelent „Az érzelmek uralma” című esszéjében megjegyzi, hogy jelen korunkban az érzelmek átvették az uralmat a racionális gondolkodás, sok esetben akár a józan ész felett, de hozzáteszi, hogy ezt tudományosan bizonyítani nem lehet. Szirmai (2018) szerint „Benyomásunk egyének viselkedése és társadalmi jelenségek megfigyeléséből származik”. A személyes véleményem és tapasztalataim teljes mértékben megegyeznek az esszében leírtakkal, gondoljunk csak a közlekedési morál egyre romló állapotára. Az „érzelmek uralma” tehát nagyban befolyásolja cselekvéseinket, ami jelentős gátat szabhat egy új élethelyzethez való alkalmazkodáshoz is. Napjainkban a modern idegtudomány azonban igazolta, hogy az emócióknak elsődleges szerepe van a gondolkodásban és a kettő szoros kölcsönhatásban van egymással cselekvéseink létrejöttében. Az agyunkban lévő kémiai folyamatok, melyek az érzelmek alatt zajlanak, gátolják a kognitív képességeinket, így bizonyos keretek közé szorítja

a racionális gondolkodást. Ugyanakkor a fordítottja is igaz: az „érzelemmentesség” képes serkenteni a racionális gondolkodást. Erre számos példát tudunk említeni saját életünk eseményeiből. Hogyan vagyunk képesek például kiiktatni érzelmeinket, bármilyen vészhelyzeti, vagy vis major állapotra? Azt is tudjuk, hogy az érzelem az értelemből is eredhet, a gondolatainkkal képesek vagyunk érzelmeket létrehozni. (Szirmai, 2018).

Nézzünk erre egy példát, amely gyakran előfordul a humánerőforrás menedzsment területén! Egy munkahelyre új vezető érkezik, aki teljesen váratlanul nagy átalakításba kezd. Jellemző, hogy először mindenki aggódik. Mi lesz velünk? Mi fog történni? De a legfontosabb kérdés: szükség lesz a munkámra, munkakörömre? Különös tekintettel, ha az új vezető abszolút preferálja az MI szerepének növelését.

Az új menedzser által bemutatott elképzelések, követelmények először jellemzően nehezen elfogadhatóak a beosztottak számára. Az ismeretlentől való tartózkodás, az új események általi bizonytalanság, a kissé zavarosnak, esetleg értelmetlennek tűnő jövőkép miatt, a *félelem* *emóciója* kezdi áthatni gondolatainkat, majd cselekvéseinket. Elkezdődik a belső őrlődés. A jól megszokott struktúrákat és kényelmes helyzeteket a többség általában nem szívesen cseréli le egy ismeretlen, új állapotra, melynek eredménye még bizonytalan. Ez az állapot, az alkalmazkodásra való kényszerhelyzet, egyes munkavállalókból jellemzően negatív érzelmeket vált ki a vezetővel szemben. Ha viszont valóban elhatározom, hogy az új vezető személye iránt elköteleződöm, akkor egy bizonyos idő után ez szimpátiává alakulhat.

Természetesen ebben már a változásmenedzsmentnek is nagy szerepe van, ami hozzásegíti a vezetőt, hogy az elképzelései már teljesen jónak, innovatívnak tűnjenek és így azonosulni tudok a változással, tehát alkalmazkodtam az új körülményekhez.

Az alkalmazkodóképesség

Az alkalmazkodni kifejezés a latin *illeszkedni, csatlakozni* szóból ered, de magába foglalja az alkalmazkodóképességet, adaptációt valamilyen körülményhez. (Savickas – Porfeli, 2012). A humánerőforrás menedzsmentben így értelmezhetjük: az alkalmazkodóképesség, az alkalmazkodási erőforrások, az alkalmazkodási válaszok és az alkalmazkodási eredmények kapcsolódása. Az alkalmazkodóképesség az egyének azon képességére, hozzáállására és viselkedésére utal, amely megoldást nyújt a karrierrel kapcsolatos feladatokban, átmenetekben és a traumák kezelésében. (Savickas – Porfeli, 2012).

Az alkalmazkodóképesség alkotóelemeit több kutató vizsgálta már, ezek a tanulmányok különböző nézőpontból vizsgálták a terület összetevőit, részeit. Mivel a szakirodalmi áttekintésem a témát munkaerőgazdálkodás szempontjából elemzi, így azokra a kutatásokra

hagyatkozom, melyek a munka világa szempontjából lehetnek az olvasó számára relevánsak. Néhány példa a különböző dimenziókra. Erylmaz és Kara (2016) megállapította, hogy a karrier-adaptáció két összetevőből áll: karrierkutatás és karriertervezés. Dam és Meulders (2020) a munkavállalói alkalmazkodóképesség három nézőpontját javasolták: kognitív alkalmazkodóképesség, viselkedési alkalmazkodóképesség és érzelmi alkalmazkodóképesség. Ez utóbbi nézőpont esetében ismét azt láthatjuk, hogy az érzelmi intelligencia nélkül a témakör nem vizsgálható, annak szerves része. (Ren et al., 2023). Az alkalmazkodóképesség Hall (2002) szerint a karrierrel együtt járó „metakompetencia”, amely a személyes identitással együtt alkotja a változó szakmai életút központját. Lényege, a változásra való képesség, amely tartalmazza a hozzáértést és a motivációt is. (O’Connell et al., 2008). A karrierkutatások az alkalmazkodóképességet a személyiség eleve velünk született tulajdonságaként kezelik, ezért viszonylag rugalmatlan hajlamként tekintenek rá. (Metz 2004.) Karaevli és Hall (2006) szerint az alkalmazkodóképességhez kapcsolódó rugalmasság és a sokoldalúság, „megfoghatatlan fogalmak, amelyeket a szakirodalomban nem határoztak meg pontosan, ezért nehéz mérni, megjósolni és hatékonyan tanítani. Ennek ellenére azt állítják, hogy „ha megfoghatatlan is a fogalom, az alkalmazkodóképesség olyan kulcsfontosságú tulajdonság, amely lehetővé teszi, hogy egy személy kezelni tudja a változás és a fejlődés folyamatát.” Az alkalmazkodóképesség Savickas (2005) szerint már önmaga tartalmazza olyan problémák megoldását, amelyek még ismeretlenek, rosszul meghatározottak és összetettek.

Savickas a kutatásában azt találta, hogy az alkalmazkodóképesség az egyéni jellemzők, (életkor, faj, a nem), továbbá az emberi munkaerőtőke faktorok, (foglalkoztathatóság, beosztás, végzettség, szolgálatban töltött idő, vállalkozói tapasztalat), illetve a munkakörnyezet (munkahelyi igények, a vezetői támogatás, a személyes ellenőrzés, kommunikáció) eredménye. (Kamann, 2023). Az American Psychological Association, 2023-ban kiadott, Validating the Intentional Adaptability Quotient for uses in consulting psychology tanulmánya szerint az alkalmazkodóképesség az egyén azon képességére utal, hogy milyen hatékonyan tud alkalmazkodni a változásokhoz. Ez a képesség egyrészt velünk született tulajdonságként, másrészt fejleszthető készségként is értelmezhető. (Locaso, et al., 2023). A Harvard Business School által készített 2020-as kutatás szerint, ahol több mint 90 ország, 1500 vezetőjét kérdezték, a válaszadók 71%-a az nyilatkozta, hogy az alkalmazkodóképesség a legfontosabb tulajdonság, amelyet egy vezetőben keresnek. (Hill, et al., 2022). Az alkalmazkodóképesség napjainkban egyre fokozódó jelentőségét a Covid 19 pandémia és annak máig tartó következményei, csak felerősítették. A Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem 2021-ben kiadott, Covid-19 – *Koronavírus-válság: harmadik fázis kihívások és HR-válaszok* kutatás

eredményei is ezt támasztották alá. A kutatócsoport tagjai a 2021. március 1. és április 20. közötti időszak legfontosabb tapasztalatait, eredményeit jelentette meg a 288 válaszadótól, melyek cégek, intézmények és nonprofit szervezetek voltak. Az eredményeket tekintve azt láthatjuk, hogy a pandémia harmadik hullámában, a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” kompetencia volt a legfontosabb a tényező a kialakult helyzetben. (Poór-Szabó, 2021). Ezek alapján még csak feltételezem, hogy a személyes alkalmazkodóképességünk bizonyos mértékben képlékeny, rugalmas, fejleszthető, formálható, javítható, csak személyre szabottan, az egyénekre, személyiségtípushoz igazítva kell a megoldásokat kidolgozni. Az emberi erőforrás menedzsmentnek egy munkahelyen nem homogén csoportokkal van dolguk, hanem különböző személyiségjegyekkel felruházott egyénnel. Úgy gondolom, hogy az alkalmazkodóképesség fejlesztése időszerűbb lesz, mint valaha volt a történelemben.

Az érzelmi intelligencia és az alkalmazkodóképesség kapcsolata a humánerőforrás-menedzsmentben

Az alkalmazkodóképesség kapcsolatát az érzelmi intelligenciával számos kutató vizsgálta már. Petrides & Furnham (2003) érzelmi intelligencia kutatása szerint szoros összefüggés mutatkozik az érzelmi intelligencia és az alkalmazkodóképesség között. Erre a megállapításra jutott Yitshaki (2012), aki szerint ahhoz, hogy hatékonyan reagálhassunk a karrierváltozásokra, kihívásokra, az egyéneknek az érzelmi intelligenciájukat és az alkalmazkodóképességüket is szükséges használniuk. Pearlman & Barney (2000) az alkalmazkodóképességet egy olyan személyes tulajdonságnak tekintik, amely nagy szerepet játszik a konfliktusok, a bizonytalanság és a stressz kezelésében. Ahogy korábban már utaltam a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem 2021-ben megjelent kutatására, a Covid 19 járvány időszakában teljesen új élethelyzet állt elő, amely az életünk minden szegmenség érintette. Világszerte tapasztalt mélyreható változásokat idézett elő, például az oktatásban vagy a gazdaságban. A karrierhez való alkalmazkodóképesség a kutatók egyik legfontosabb területévé vált. A karrier-alkalmazkodóképesség fogalmát először Super javasolta (Super & Knasel, 1981), amely a karrierfejlesztés egy másik alapfogalmából, a karrier-érettségből fejlődött ki. Amennyiben a karrierépítésre, mint folyamatra tekintünk, úgy „a karrierépítést, mint az énkép munkaszerepekben történő megvalósítására tett kísérletek sorozataként szemlélve, a figyelem az iskolából a munkába, egyik munkahelyről a másikra, valamint a különböző foglalkozások közötti átmenetekhez való alkalmazkodásra összpontosul.” (Savickas – Porfeli 2012). Egyes szakértők (Super & Knasel, 1981; Savickas, 1997) 1981 után már a „pályafutáshoz való alkalmazkodóképességet” javasolták a „pályaérettség” helyett. A munkával töltött

pályafutáshoz való alkalmazkodás az egyének azon képességét jelenti, mely segítségével zökkenőmentesen alkalmazkodnak az őket ért változásokhoz, mialatt megtartják karrierszerepeik egyensúlyát és képesek megbirkózni életpályájuk átalakulásával. (Chen et al., 2020). A témában megjelenő tanulmányok azt mutatják, hogy azok a munkavállalók, akik nagyobb alkalmazkodóképességgel rendelkeznek, magasabb az élettel való elégedettségük és kevésbé negatívan élik meg a munkahelyi stresszt. (Çöp et al., 2022). Savickas, (1997) szerint a karrier alkalmazkodóképesség az az erőforrás, amellyel sikeresen kezelhető az egyének jelenlegi és várható karrierváltásai. Samuel (2015) úgy látja, hogy ez az erőforrás nem tartozik az egyének alapvető jellemzői közé, de természetesen kapcsolat van az ember és a környezet között, tehát mindenképpen pszichoszociális képesség. (Chen et al., 2020). Ezt látszik alátámasztani Jain (2012) megállapítása, hogy az emberek érzelmi intelligenciája olyan, kulcsfontosságú pszichoszociális metaképesség amely szükséges az élet különböző területein való sikeres alkalmazkodáshoz. (Coetzee – Harry 2013). Az emberek különböző alkalmazkodó stratégiákat felhasználva építik karrierjüket, amely révén a személyiségüket megvalósítják a munkaszerepekben. Ezt az alkalmazkodást az a cél motiválja, és irányítja, hogy a belső szükségletüket összhangba hozzák a külső lehetőségekkel, így a jó illeszkedés harmóniája felerősíti a jelenlegi tevékenységben az egyén múltbéli tetteit és jelenlegi törekvéseit. Az alkalmazkodást, vagyis a jó illeszkedést, a siker, elégedettség és fejlődés jelzi. (Savickas – Porfeli 2012). A megvizsgált szakirodalom alapján megállapítható, hogy az érzelmi intelligencia és az alkalmazkodóképességre való hajlandóság között szoros összefüggés van. (Bar-On, 2000). Tolentino és társai (2014) szerint a karrier alkalmazkodó képesség, mint alkalmazkodó erőforrás egy önszabályozó képesség, amelyet az egyén felhasználhat arra, hogy megoldja a fejlődési karrierfeladatok, karrierátmenetek és munkahelyi traumák során felmerülő ismeretlen, összetett és nehezen meghatározható problémákat. A karrier-alkalmazkodóképesség lehetővé teszi az egyének számára, hogy bővítsék, fejlesszék és végül megvalósítsák önképüket szakmai szerepeikben, ezáltal munkával teli életet teremtsenek, javítsák az életelégedettséget és felépítsék karrierkeretüket. (Chen et al., 2020).

Az alkalmazkodóképesség mérésének lehetősége

Az alkalmazkodóképesség szakirodalmának áttekintése alatt két gondolat fogalmazódott meg bennem. Az egyik, amire részben találtam válaszokat, hogy az alkalmazkodóképesség valóban fejleszthető -e. A másik gondolat, hogy van -e lehetőség az alkalmazkodóképesség mérésére. A választ a következő pontokban találjuk:

Cao és Mao már 2008-ban kidolgozta az egyik legnépszerűbb alkalmazkodóképesség mérése szolgáló elméletet Kínában. A koncepció 6 dimenziót vizsgál: tanulási alkalmazkodóképesség, szakmai alkalmazkodóképesség, honvágyhoz való alkalmazkodóképesség, interperszonális alkalmazkodóképesség, érzelmi alkalmazkodóképesség és gazdasági alkalmazkodóképesség (Ren, et al 2023).

Natalie Fratto kockázati tőke-befektető szerint, amikor arról szükséges döntenie, hogy milyen start-up vállalkozásokba van lehetősége befektetni, egy bizonyos tulajdonság jeleit keresi. Fratto a cégalapítókcal folytatott beszélgetések során nem a megszokott IQ-EQ hányados viszonylatában tesz fel kérdéseket, hanem az Adaptability quotient (AQ) meglétét vizsgálja, vagyis az alkalmazkodóképességre való hajlandóság jeleit keresi. Azt elemzi, hogy a cégalapítók, milyen mértékben reagálnak a változások elkerülhetetlenségére, különösen, ha egyszerre több tényező változás történne. Fratto tapasztalatai szerint ez a legfontosabb meghatározó tényező és azt állítja, hogy az alkalmazkodóképesség már maga az intelligencia egy megjelenési formája és hasonlóan az IQ-EQ hányadoshoz, az alkalmazkodóképességi hányadosunk, vagy másnéven AQ is mérhető, tesztelhető és fejleszthető (Fratto, 2019).

Amerikai Pszichológiai Egyesület (APA) *Consulting Psychology Journal* -ban megjelent *Validating the Intentional Adaptability Quotient for uses in consulting psychology* tanulmánya szerint az Intentional Adaptability Quotient® (IAQ®) a világ első olyan keretrendszere, amely annak a mérésnek az alapjait fekteti le, hogy a vizsgált személy mennyire képes a kívülről jövő változásokat végrehajtani bizonytalan környezetben. A tanulmány szerzői szerint az IAQ® „útitervként szolgálhat az egészséges, boldog, magas szintű teljesítmény felszabadulásához a munkában, az életben, lehetővé téve az egyén, a csapat és az egész szervezet fejlődését, kivirágzását” A tanulmány megalapozottá tette, hogy az alkalmazkodóképességi hányados (IAQ) használatának van létjogosultsága. (Locaso et al., 2023.)

Összegzés

A szakirodalmi áttekintés fókuszába a mesterséges intelligencia által gerjesztett technológiai változás, az érzelmi intelligencia és az alkalmazkodóképesség fogalma, aspektusai és a kettő kapcsolata, illetve az adaptáció mérésének lehetősége került. A szerző célja az volt, hogy megismerje a témában született szakirodalmat, kutatásokat, nézőpontokat és arra volt kíváncsi, hogy az alkalmazkodóképességnek léteznek -e mérési és fejlesztési lehetőségei. A megismert szakirodalom alapján feltételezhető, hogy az adaptáció fejleszthető és mérhető a humán erőforrás menedzsmentben. Az eredmények, melyek itt bemutatásra kerültek, arra engednek következtetni, hogy a jövőben kiemelt szerep lesz a változásmenedzsment számára,

hogy a mesterséges intelligencia által indukált változásokra a munkaadókat, a vezetőket és a beosztottakat is felkészítsék. A szakirodalmi kutatás rávilágított, hogy az alkalmazkodóképesség jelentősége fokozódni fog és a mentális egészség megőrzése érdekében méréseket és fejlesztéseket kell végezni a HR menedzsmentben tevékenykedőknek. A szekunder kutatás korlátait a téma rendkívüli komplexitása, mélysége, érzékenysége és a publikációra szánt terjedelem adta. A kutatás jövőbeli iránya egy olyan alkalmazkodóképesség modell felállítása lehet, amely az adott személyiségtípushoz igazítva tölti be szerepét a munkavállalók lelki egészségének megóvása érdekében.

Irodalomjegyzék

- Balázs, L. (2020). Az érzelmi intelligencia vizsgálata a szervezeti kultúra tükrében. Kutatási beszámoló. Polgári Szemle, 16(1–3), 187–204. <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0712>
- Barcsi, T. - Juhász, É.- Karamánné Pakai, A, - Szabó, J. (2014) Munkahelyi lelki egészségvédelem – mentális egészség, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése, Szolgáltatási kézikönyv vállalatoknak. Pécsi Tudományegyetem, (3-4) ISBN 978-963-642-676-7
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. Psicothema. Consortium for Research on Emotional Intelligence R. Bar-On – The Bar-On Model of Emotional-Social 21. in Organizations – Issues in Emotional Intelligence
- Belle, Michelle A., Antwi, Collins O, Ntim, Seth Y. Affum-Osei, Emmanuel and Ren, Jun (2021) Am I Gonna Get a Job? Graduating Students' Psychological Capital, Coping Styles, and Employment Anxiety, Article in Journal of Career Development, 1. [https:// DOI: 10.1177/08948453211020124](https://doi.org/10.1177/08948453211020124)
- Chen, H., - Fang, T., - Liu, F., - Pang, L., - Wen, Y., - Chen, S., - Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in Web of Science. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(5986). 2-3. <https://doi.org/10.3390/ijerph17005986>
- Coetzee, M., - Harry, N. (2013). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. Journal of Vocational Behavior, 84(1), 90–97. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.001>
- Çöp, S., - Alola, U. V., - Lasis, T. T. (2022). Does my personality affect my competency? The role of gender identification and career adaptability among hotel employees. Journal of Public Affairs, 22(2), e2407. 2-4. <https://doi.org/10.1002/pa.2407>
- Farkas, P. (2013) Tudás Menedzsment XIV. évfolyam 1. különszám 60. oldal, ISSN 1586-0698

- Fratto, N. (2019) Adaptability Intelligence, https://www.ted.com/talks/natalie_fratto_3_ways_to_measure_your_adaptability_and_how_to_improve_it#t-27408; 2019.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issue in paradigm building. In Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (Vol. 1, pp. 13–26).
- Harari, Y. N. (2024). *Nexus, Az információs hálózatok rövid története a kőkorszaktól az MI-ig*. Central Kiadói Csoport. ISBN 978-963-614-556-9
- Hill, Linda A. Cam, Ann Le Menon, Sunand and Tedards, Emily (2022) <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/six-unexpected-traits-leaders-need-in-the-digital-era>
- Kamann, Dirk-Jan F. (2023). Modelling Uncertainty Effects in Decision Taking in Buyer-Supplier Relations. *Journal of Economics, Management and Trade*. Volume 29, Issue 7, Page 11-25. Article no.JEMT.99239. (16.) ISSN: 2456-9216
- Kanesan, P., - Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *e-BANGI Journal*, 16(7). Vol. 16. No.7 (1-9), ISSN: 1823-884x
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2018). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Locaso, P., Louie, A.-M., Albrecht, S. L., & De Sanctis, M. (2023). Validating the Intentional Adaptability Quotient for uses in consulting psychology. *Consulting Psychology Journal*, 75(2), 176–195. <https://doi.org/10.1037/cpb0000250>
- O’Connell, David J.- McNeely, Eileen. – Hall, Douglas T. (2008). Baker College, Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 14 Number 3. [10.1177/1071791907311005](https://doi.org/10.1177/1071791907311005)
- Poór, J. – Szabó, K (szerk.) (2021) *COVID-19 – Koronavírus-válság: harmadik fázis kihívások és HR-válaszok*. 9-11. ISBN: 978-963-269-957-8 (PDF)
- Ren, S., - Ji, S., - Liu, X., - Liu, T. (2023). Exploring the structure of college students’ adaptability by using cross-lagged path analysis: The role of emotional adaptability. *Psychology in the Schools, PsyCh Journal*. (2024) 276–277. <https://doi.org/10.1002/pchj.721>
- Salovey, P., - Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Savickas, M. L., - Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>

Szirmai, I. (2018). Az érzelmek uralma. Művelődés-, Tudomány- és Orvostörténeti Folyóirat, 9(17), 326–334. <https://doi.org/10.17107/KH.2018.17.326-359>

Szabó, Á -Juhász P. (2019) A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, L. ÉVF. 2019. 2. SZ ÁM/ ISSN 0133- 0179 59-60. DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.02.05

Szászvári, K., - Bokor, A. (szerk.) (2009). Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. HR szerepei, helyzete a szervezetben (36–40). <https://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf>

Milyen a jó tanár?

A pedagógusok soft skilljeinek történeti áttekintése

Nagy Erika Erzsébet

Phd hallgató, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar Neveléstudományi Doktori Iskola

Absztrakt

A tanulmány célja a pedagógusoktól elvárt soft skillek feltérképezése a különböző történelmi korszakokban. Ehhez először a soft skillek definiálása történik meg az általánosabb fogalmak meghatározásától szűkítve egészen a puha készségekig. Ezt követően a teljesség igénye nélkül néhány kiválasztott történelmi korszakban vizsgálom meg a tanárok szerepét, személyiségjegyeit, és ezzel összefüggésben, innen kiindulva juthatunk el a kívánt eredményhez, vagyis a szükséges puha készségek meghatározásához.

Az elvárásaim szerint bár a tanári szerepek az egyes korokban egymástól egészen különbözőek lehetnek, a kívánt soft skillek tekintetében fellelhető lesz az ismétlődés, hasonló készségek iránti igény.

Kulcsszavak: soft skills, puha készségek, pedagógusok készségei, tanárok soft skilljei, tanári szerepek

Jelen tanulmányban a pedagógusoktól elvárt készségek vizsgálata történik meg a történelem különböző korszakainak áttekintése során, különös tekintettel a soft skillekre. Ehhez először a képességek, készségek, ezen belül a kemény (hard) és puha készségek (soft skillek) definiálására van szükség, majd ezt követően a történelmi korszakok legfőbb jellemzői alapján emelem ki a tanítók, pedagógusok szerepeit, legfontosabb személyiségvonásait, amikből meghatározható azon soft skillek halmaza, melyeket birtokolniuk kellett ahhoz, hogy hivatásukat a társadalom igényeinek legnagyobb mértékű kielégítése mellett gyakorolják.

Az elmúlt években megfigyelhető, hogy a munkaerőpiac elvárásai folyamatosan változnak, és egyre inkább előtérbe kerülnek a puha készségek. Ezen készségek fejlesztése viszont még mindig nem kap elég hangsúlyt az oktatás során, így mindenképp érdemes felhívni ezek jelentőségére a figyelmet.

Ugyanakkor – mint később kitérek rá – a pedagógusoktól elvárt készségek a korábbi történelmi időszakokban is kiemelt fontosságúak voltak.

A szakirodalomban többféle definíció is létezik a fent említett fogalmakra, melyek összegzéseként az alábbi megfogalmazásokat tekintem irányadónak:

A **képesség** az egyén alapvető potenciálját jelenti, amely biológiai, pszichológiai vagy öröklött tényezők révén alakul ki. A képességek azok a **belső adottságok**, amelyek meghatározzák, hogy valaki milyen könnyen tanulhat meg vagy végezhet el egy feladatot. A képesség tehát a potenciális lehetőség, hogy valaki valamit megtanuljon vagy sikeresen végrehajtson.

A **készség** az a gyakorlati tudás, amelyet az egyén megszerez és fejleszt a tapasztalatok és gyakorlás révén. A készség olyan konkrét képességek **alkalmazását** jelenti, amelyek lehetővé teszik, hogy valaki hatékonyan és eredményesen végezzen el egy adott feladatot. A készségeket egész életünk során fejleszthetjük, és a valós életben alkalmazzuk.

A **kompetencia** egy tágabb fogalom, amely nemcsak a tudást, hanem a készségeket, attitűdöket és az adott feladathoz szükséges személyes tulajdonságokat is magában foglalja. A kompetencia a tudás és a készségek hatékony, sikeres alkalmazását jelenti a gyakorlatban, különböző környezetekben és változó helyzetekben. A kompetencia tehát egy komplex készségkészletet jelent, amely segít az egyénnek sikeresen teljesíteni egy adott szerepben, feladatban vagy munkakörben.

Ha a fentiek alapján sikerült biztonságosan elkülöníteni a három fogalmat egymástól, akkor következhet a készségek osztályozása. Ennek legáltalánosabban elterjedt módja a kognitív- és nem-kognitív készségek csoportjára való bontása. Fazekas (2019) szerint ez utóbbi csoport egy részét képezik csupán a soft skillek, amik jelen tanulmány témájának is fő motívumát alkotják. Más kutatók a nem-kognitív készségek szinonímiájaként használják nemcsak a soft skill kifejezést, hanem a szociális készségek, szocioemocionális személyiségjegyek szóösszetételeket is.

Könnyebb megérteni a soft skill fogalmát, ha az ellentétes értelmű párja, a hard skill értelmezésével állítjuk szembe. Míg a kemény készségeket az iskolában, tankönyvekből megtanulható, adott diszciplínához kötődő ismeretek jellemzik, a puha készségek olyan intra- és interszónális készségek, melyeket egyaránt alkalmazhatunk a hétköznapi életben, a személyes kapcsolatokban és a munkahelyen történő helytállás során. (Cseh-Papp et al.,2023a; Cseh-Papp et al.,2023b; Holik et al. 2023)Ezek alapján a két fogalom meghatározása és legfontosabb jellemzői a következők:

A **kemény készségek (hard skills)** technikai jellegű, mérhető, adott diszciplínához, adott szakmához kötődő készségek, amelyek iskolai rendszerű tanulással és képzéssel, vagyis általában formális oktatás keretén belül sajátíthatók el. Fontosak a szakmai kompetenciák bemutatásához, és előfeltételei lehetnek egy adott pozíció betöltésének. Jellemzőjük, hogy tesztekkel, próbafeladatokkal, vizsgákkal könnyen mérhetőek, tanúsítvánnyal, bizonyítvánnyal bizonyítható birtoklásuk. Ebbe a csoportba tartoznak például a programozás, nyelvismeret,

épületgépészeti tervezés, számítógépes alkalmazói ismeretek, projektmenedzsment, könyvelési és pénzügyi elemzés.

A **puha készségek (soft skills)** olyan személyes, társadalmi és interperszonális készségeket jelentenek, amelyek nem annyira mérhetők, de elengedhetetlenek a munkahelyi környezetben való sikeres működéshez. Ezek a készségek a személyiséghez, érzelmi intelligenciához és a kapcsolatteremtő képességekhez kapcsolódnak, és gyakran nagy hatással vannak arra, hogy valaki mennyire képes együttműködni másokkal, problémákat felismerni és megoldani, vagy egy csapatot irányítani. Jellemzőjük, hogy a hard skillekkel ellentétben nehezen mérhetőek, mivel ezek akár az emberek belső személyiségjegyei, akár az emberek közötti interakciókat is érinthetik. Sokkal szélesebb körben felhasználhatóak, különböző foglalkozásokban, környezetekben is alkalmazhatóak ugyanazon készségek. A puha készségek sajátossága, hogy életünk során folyamatosan fejlesztjük őket, empirikus módon is alakulhatnak, nem feltétlen formális oktatás keretében történik megszerzésük, de annak keretében is lehetséges, és szükséges is lenne. Ide tartoznak például a kommunikáció, együttműködés (csoportmunka), felelősségvállalás, problémamegoldás, konfliktuskezelés vezetői készségek, időmenedzsment, rugalmasság, kreativitás, megbízhatóság, önálló munkavégzés.

Burgess (2017) az oktatás, ezen belül a különböző személyek által birtokolt képességek, kemény és puha készségek jelentőségét több szinten is kiemeli. Az egyének szempontjából a képesítés, végzettség befolyásolja a betölthető pozíciókat, így meghatározza az elérhető jövedelemszintet. Ezen tényezők jelentősen hatnak az adott személy mentális, fizikai és egészségi állapotára, családi életére, szórakozási, kulturálódási lehetőségeire, amik összességében meghatározzák az életminőségét. A nemzet(gazdaság) szempontjából az egyéni készségkészlet kiegyensúlyozottabb eloszlása lehetővé teheti a társadalmi mobilitást, és ezzel csökkentheti a társadalmi egyenlőtlenségeket, végső okozatként társadalmi, gazdasági fejlődéshez, növekedéshez vezethet.

A fenti áttekintés indokolja a soft skillek jelentőségét, de felmerülhet a kérdés, hogy miért pont a tanár puha készségeiről szól ez az írás. A már korábban említett Burgess (2017) is nagy jelentőséget tulajdonít az oktatás színvonalának emelésében a tanár szerepének, kifejezetten vizsgálja a tanári hatékonyság mérésének és a hatékony tanárok azonosításának lehetőségeit, valamint azokat a gazdaságpolitikai megfontolásokat, melyek elősegíthetik a tanárok hatékonyságának növelését. Kinyilatkoztatja, hogy „A tanári hatékonyság messze a legfontosabb dolog, ami számít az iskolában.” (S. Burgess, 2017. p 3.) Ehhez a hatékonysághoz pedig nem csak a tanár szakértelmére, szakterületének legmélyebb ismeretére van szükség, hanem azokra az interperszonális készségekre is, melyeket vizsgálni szeretnék. Ugyanakkor

lélektani indoka is van a kiválasztott foglalkozásnak. Ez egy mindenki által ismert hivatás, mindenki volt diák, akinek volt olyan tanára, akinek személyisége jelentős hatást tett rá, akár a tanulmányai irányát is meghatározhatta, így az életét is nagymértékben befolyásolhatta példamutatásával, lelkesedésével, saját tantárgya megkedveltetésével.

A téma időszerűségének, valamint a választott foglalkozás indoklása után következzen a történeti áttekintés. Ennek történelmi alapjait tekintve leginkább Mészáros I. et al. Neveléstörténet (2005) című könyvére támaszkodtam.

Őskor

Az őseemberek esetén nem beszélhetünk formális oktatásról, a törzs minden egyes tagja tanította, nevelte az utódokat, elsősorban példamutatásukkal. A gyermekek igyekeztek utánozni a felnőttek mozdulatait, ezáltal lettek képesek idősebb korukban csatlakozni a nemüknek megfelelő csoport feladatainak elvégzéséhez, legyen az a gyűjtögetés vagy a vadászat. A tudás elsődleges célja maga a túlélés volt. A teljes közösség túlélésének záloga az együttműködés és az egyértelmű, hatékony kommunikáció volt.

Az idősebb fiatalok a sámán vezetésével készültek fel a beavatási szertartásra, mely során megismerkedtek a törzs életében fontos szerepet játszó törvényekkel, és megtanulták az ősök tiszteletének jelentőségét.

A fentiek miatt a közösség minden tagjának szüksége volt empátiára, türelemre, hatékony szóbeli kommunikációra (még ha ez artikulálatlan hangcsomókból is állt), valamint mentorálási készségekre, hogy az utódoknak megfelelő utat mutassanak. A sámánnak ezen készségek mellett a vezetői attitűdre is szüksége volt, hogy a fiatalokat hozzásegítse ahhoz, hogy a törzs értékes tagjává válhassanak.

Ókor

Egyiptom és Mezopotámia

Az ókor két nagy államában jelentős szerepe volt az írásbeliségnek, mely ismeret birtokosai az írnokok voltak. Szervezettebb keretek között folyt több szinten az oktatás. Az alapszinten az írás, olvasás, számolás, és alapvető tudományos ismereteket oktattak, melynek szintere Mezopotámiában a „tábla háza”, míg Egyiptomban az írnokképzők voltak. A magasabb szintű ismereteket „szakképző intézményekben” lehetett elsajátítani, ahol orvostudományt, csillagászatot, jogot és teológiát lehetett tanulni.

Mindkét államban nagyon fontos volt a fegyelem, nem riadtak vissza a testi fenyegetéstől, fizikai bántalmazástól sem, bár ezeket általában nem a tanítók, hanem az erre kinevezett diákok vitték

véghez. Ezt az álláspontot őrizte meg egy egyiptomi közmondás is, mely szerint: „A gyermek füle a hátán van, és csak akkor hall, ha megverik.” (Mészáros et al., 2005. p.18)

Az előkelőbb szűk réteg számára volt elérhető az apród-képzés, melyet a király, illetve a fáraó udvarában szerezhettek meg utódaik, mely során a szellemi és fizikai képességek fejlesztése egyaránt fontos szerepet játszott. A tanítóktól elvárt legfontosabb készségek a kiváló kommunikációs készség, az erkölcsi példamutatás, a szilárd tekintély, a fegyelmezés, valamint a türelem voltak.

Görögország

A görögök átvették, átdolgozták, és a maguk képeire formálták az ókori keleti kultúrák nevelését, oktatását. A hagyományokon alapuló és azokhoz szigorúan ragaszkodó nevelési stílust idővel felváltotta az emberközpontúság.

Az archaikus korban a nevelés színtere az őskorhoz hasonlóan maga az élet volt, a fegyverforgatást a harcokban, a szónoklást, tömegek meggyőzésének képességét pedig a népgyűlésben, tapasztalat szónokoktól tanulták meg. Ezek miatt a közösség szinte minden tagja tanította a fiatalokat példamutatásával, saját feladatának pontos elvégzésével. Az ehhez szükséges készségek a példamutatás, a megbízhatóság, illetve a kiváló kommunikációs készség voltak. A független görög városállamok korában a poliszokban az oktatás, nevelés szerepe is eltérő volt. A városállamok közül kiemelkedett Spárta és Athén, ezeket nézzük meg egy kissé részletesebben. Spártában a militarista arisztokrácia hatalma került megszilárdításra, ezáltal a legfontosabb ismeret a harci gyakorlat volt, a testi nevelést már szinte csecsemőkorban elkezdték. A szellemi oktatás minimális szintű volt, rövid, tömör beszéd (innen ered a lakonikus beszéd) elsajátíttatása volt az egyik legfontosabb célja.

Athénban a család nagyobb szerephez jutott az utódok nevelésében, melyre hivatalosan is kötelezték a szülőket. A kisgyermek tanításából minden egyes családtag igyekezett kivenni a részét, azonban az ezt követő formális oktatás csak a tehetősebbek részére volt elérhető, mivel a magántanárok tandíja igen magas volt. Ebből az időből származik a pedagógus elnevezés is, eredetileg annak a rabszolgának a titulusa volt „paidagóosz”, aki a gyermeket a magántanítóhoz kísérte, illetve segítette az otthoni tanulásban.

Athénban működtek a kor nagy mesterei is, így a nyugati filozófia atyjának tekintett Szókratész is. Nem intézményesített iskolában tanított, hanem az utcán sétálva, megfelelő kérdésekkel próbálta gondolkodásra, véleményalkotásra és ennek megosztására készíteni követőit, majd a párbeszéd leggyakrabban annak felismerésével végződtek, hogy a felvetett problémát nem tudják megfelelően definiálni, megoldani.

Szókratész legismertebb tanítványa Platón volt, akinek vitathatatlan szerepe volt a kortárs nevelés bemutatásában, illetve a későbbi pedagógiai módszerek kialakulásában, fejlődésében. Fontosnak tartotta az egészen kisgyermekkortól való megfelelő nevelést, a testi fejlesztést, idősebb korban a matematikai ismeretek elmélyítését, mely megfelelően előkészítette az általa legfontosabbnak vélt dialektikai tudás megszerzését. Úgy gondolta, hogy a gyermekek tanítása, nevelése kiemelten fontos, hiszen „tőlük függ az állam boldogsága”.(Mészáros I. et al., 2005 p. 30) Élete kifejezetten kalandos volt, többször utazott külföldre, hogy más területek nagy gondolkodóinak tanításait is megismerje, és ezen útjai során többször került akár életveszélybe is. Korai negyvenes éveiben alapította meg az Akadémiát, ahol szervezett keretek között taníthatott, Szókratészhez hasonlóan párbeszédes formában, de később kifejezett előadások tartásával is.

A kiemelt mesterek esetén megállapíthatjuk, hogy a tanítók szerepei közé tartozott a mentorálás, személyes irányítás, példamutatás, legfontosabb soft skillek a megfelelő kommunikáció alkalmazása, érzelmi intelligencia, empátia, valamint a türelem voltak.

Róma

Míg a görögök az ókori keleti kultúrákat vették át és formálták saját igényeiknek megfelelően, a rómaiak a görög neveléssel, oktatással tették ugyanezt. Azonban ez nem merült ki a tanok, módszerek adaptálásában, hanem személyek szintjén is megjelent, görög dajkák vigyáztak a kisgyermekekre, görög magántanítókat alkalmaztak a középfokú oktatásban, valamint a felsőfokú retorikai iskolákban is. Az alapfokú oktatás az olvasás és írás tanítása jelentette. A fárasztó, sok gyakorlást igénylő módszert játékos formákkal próbálták ellensúlyozni, ugyanakkor szigorúan megkövetelték a fegyelmet, emiatt ebben az időszakban ismét előtérbe került a testi fenyítés. A középfokú oktatás latin és görög költők műveinek feldolgozását jelentette. A felsőfokú oktatás alatt a szakirányoknak megfelelően szónoklattannal, jogi, orvosi vagy építészeti ismeretekkel foglalkoztak.

Mivel a tudásátadás mellett itt is a retorikának volt kiemelt szerepe, egyértelműen a kommunikációs készség volt a legfontosabb követelmény, mellyel a tanítóknak rendelkeznie kellett, azonban ebben a korban is szükséges volt az erkölcsi irányítás, személyes példamutatás is.

Középkor

Kereszténység

A kereszténység elterjedésével, államvallássá válásával az oktatás egybefonódott az egyházzal, kialakult a klerikus nevelés. Az iskolák kolostorok, plébániák falain belül, vagy mellettük

működtek, a tanárok szerzetesek, papok, erkölcsi vezetők voltak. Az „alapvető klerikus ismeretek”, vagyis az olvasás és éneklés elsajátítását mindenki számára elérhetővé tették. (Mészáros et. al, 2005, p. 44)

A tanulócsoportokat a diákok tudásszintje alapján alakították ki, létrejöttek a tantárgyak, melyekhez tankönyvek is készültek. A magasabb fokú ismereteket tanító székesegyházi iskolákban a hallgatók és tanárok összetartó közösséggé kovácsolódtak, melyet universitas-nak neveztek. Ezekből alakultak ki a középkor végére a napjainkban is híres egyetemek, Bolognában, Párizsban és Oxfordban.

A világi oktatást a lovagi nevelés jelentette, melyhez szintén az egyház szentesítésére volt szükség. A lovagok katonák voltak, tehát az elsajátítandó ismeretek elsősorban a fizikai erőnlét növelésére, valamint a fegyverforgatásra vonatkoztak.

A tanítóktól is elvárt puha készségek közül a latin nyelv használata és annak megtanítása miatt kiemelkedik a kommunikáció jelentősége, de a tekintélyelvűség mellett a türelem, alázat is nagy szerepet kapott. A lovagi nevelésben az egyik legfontosabb a hűség és a rugalmasság volt.

Humanizmus

A késő középkorban Itáliában a reneszánsz megjelenésével kialakul a humanizmus eszméje is. Ebben a szellemiségben ismét a gyermek került az oktatás középpontjába, és egyértelműen elítéltek mindenféle testi fenytést, fenyegetést, ugyanakkor hangsúlyozzák a tanár szakmai hozzáértésének szükségességét. A jó tanárok a gyermek megfigyelésének eredményeképp a nevelési és tanítási módszereiket teljes mértékben a tanulók igényeihez alakították, és ezt a tudást kollégáikkal is megosztották. Jó kapcsolat kialakítására törekedtek nem csak a tanítványaikkal, hanem kollégáikkal is. A korszak kiemelkedő technikai újdonsága a könyvnyomtatás elterjedése. Az oktatáshoz, neveléshez fűződő szoros kapcsolatát az is mutatja, hogy elsőként tankönyveket, prédikációkat, vallásos iratokat adtak ki. A fentiekből látható, hogy a pedagógusoktól elvárt soft skillek között előtérbe kerül az empátia, értő figyelem, de nagy a jelentősége a kommunikációnak is.

Újkor

Reformáció és ellenreformáció

A reformáció atyjaként számontartott Luther a tudás minden szintjét értékesnek gondolta, egyaránt szükségesnek ítélte meg a kiművelt teológus tudósokat, a közepesen művelt plébánosokat és tanult köznép tagjait is. Szívén viselte a leányok taníttatását is, akik azonos nemű, vallásos személytől tanulhattak.

Az ellenreformáció ismét Isten felé fordult, az ember legfőbb feladatának Isten dicsőítését tekintette. A jezsuiták által alapított iskolák egységesítették az oktatás szerkezetét és a tananyagot is, mely jórészt a humán tárgyak oktatását jelentette. Szigorú fegyelmet követeltek meg, de a testi fenyítést igyekeztek mellőzni, empatikus, segítőkész magatartással hatottak a tanulókra. A magasabb szintű oktatást filozófiai ismeretek elmélyítése után a teológia tanulmányozása teljesítette ki. A fentiek alapján ebben a korban a tanítók legfontosabb puha készségeinek a vallásos elkötelezettség mellett az érzelmi intelligencia jelentette.

Az átmenet időszaka

A XVII. században megváltozott a szülők hozzáállása gyermekihez, ami az oktatásban is fordulatot hozott. Már nem csak a tanítás mozzanata volt szükséges, hanem az érzelmi kötődés kialakulása is, nem csak a tudás átadása volt a pedagógus szerepe, hanem szeretetteljes légkör kialakítása, érzelmi bevonódása is a tanítás folyamatába. A korszak kiemelkedő alakja Comenius, aki a pedagógusokat a gyermekneveléshez értő személyekként definiálta. Fontosnak és szükségesnek tartotta, hogy minden gyermek tanítható, nevelhető.

Az átmenet időszakában a tanárok szakmai tudása mellett a legfontosabbnak a szeretet kinyilvánítását és a diákok erkölcsi nevelését tartották.

Felvilágosodás – a pedagógia százada

Franciaországban a fejlődő polgárság az Isten dicsőítése helyett az e világi boldogulás felé fordult, a vallási elkötelezettség helyébe a hivatásvégzés lépett, amellyel, hogy a mértéktartó, becsületes magatartás erényei megmaradtak. Fontosnak tartották a gyermeki ártatlanság védelmét, melyet magánnevelők segítségével, a lélek edzésével erkölcsi, vallásos neveléssel értek el. Igen fontosnak tartották a testnevelés szerepét is. Ismét előtérbe került az a gondolat, hogy a fiatalok megújult, racionális nevelése a jövő záloga. Rousseau a nevelés középpontjába a gyermeket helyezi, akit az érzelmein, képzeletén keresztül kell tanítani. A tanító szerepe nem fölérendelt, inkább testvéri. Az újkorban a tanárok szerepe jelentős mértékben kibővült. Nemcsak tudományos ismereteket adtak át, hanem a tanulókat szellemileg is fejlesztették. A tanároknak egyre inkább pedagógiai feladatuk is volt, hiszen felismerték, hogy az oktatás a társadalom fejlődésének alapja. Így a tőlük elvárt készségek és képességek az alábbiakban foglalhatók össze:

Szaktudás és tudományos érdeklődés – komoly szakmai felkészültség

Kritikai gondolkodás – a diákok szellemi fejlődésének segítése

Pedagógiai készségek – módszerek

Szocializáció és nevelés – társadalmi értékek, erkölcsök és viselkedési normák közvetítése.

Tolerancia, empátia

Személyes példa

Modern kor

A modern korban a tanárok szerepe és feladatai jelentősen kibővültek, és egyre inkább a diákok teljes körű fejlődésére kell összpontosítaniuk. Ehhez a tudományos ismeretek átadásán túl hozzátartozik az életre való felkészítés, a szociális és érzelmi fejlődés támogatása, valamint a diákok kreatív gondolkodásának és kritikai készségeinek fejlesztése. Ugyanakkor elvárható, hogy a kollégáival összehangolva dolgozzon, a tanítás és nevelés egységesítése érdekében.

Ehhez a pedagógusoknak maguknak is széleskörű soft skillekkel kell rendelkezniük, mint például empátia, kommunikáció, kreativitás és digitális készségek, hogy sikeresen támogassák a jövő generációját. Ezek a készségek nemcsak a tanítást, hanem a diákokkal való kapcsolatépítést, a tanulási környezet kialakítását és a problémák kezelését is segítik.

Egy XIX. századi néptanító - Budai Elek

Életét a tanítási munkájának 25. évi jubileumára, valamint a halálát követően kollégái által írt méltató beszédekből ismerhetjük meg, melyeket a „Nefelejcs” című könyvben adtak ki. A gyűjtemény szövegének feldolgozásával Baska G. (2007) doktori disszertációjában a metafora-elemzés segítségével a következőkre jutott.

A tanító hasonlít Jézushoz, aki feláldozta életét a bűnösökért, és mindennél jobban szereti az embereket. A pedagógus is szereti tanítványait, és ha kell, feláldozza magát értük, időt, energiát, magánéletét nem sajnálva. Mindent elkövet, hogy a tudás biztosításával a diákok számára lehetővé tegye céljaik elérését, mintegy szárnyakat adva nekik, ahogyan azt Daidalosz is tette, mikor fiának lehetővé tette vágya beteljesülését a repülés megvalósításával. Prométeusz képét is magára ölti, hiszen a legfontosabb eszközt adja tanítványai kezébe, a tudást, a tanulás lehetőségét, mellyel kinyílik számukra a világ, és minden elérhetővé válik. Ugyanakkor egy kertész munkájához hasonló tevékenységeket is végez, hiszen a növények gondozása, nevelése hasonló a gyermekek neveléséhez, ismereteik gyarapításához, testi és szellemi fejlődésük elősegítéséhez.

A tanítók tanítója – Ködöböcz József

Feróné Komolay A. Budai Elekhez hasonló képet fest le a sárospataki tudós-tanár emberről, aki a sárospataki Főiskola tanára volt. A korábbi lakóházán álló emléktábla felirata szerint is

szolgálatkészen segítette a közösség tagjait, ezzel mintegy feláldozva önmagát, idejét és energiáját. Több társaságban, alapítványban is fáradhatatlanul dolgozott, ami szintén bizonyítja a többiek iránt érzett szeretetét, elköteleződését, alázatát, amik ebben az esetben is egy Jézus-képet vetítenek elénk. Nemcsak tanított, intézményének képzési rendszerét is folyamatosan megújította, ezáltal igyekezett az istenektől ellopott lángot megosztani a főiskola hallgatóival, és a gyakorlati ismeretek komplexebb rendszerben történő oktatásával a tanulók szárnyait is erősebbé, magabiztosabbá tenni. Tudományos előadásait akadémiai színvonalon tartotta, de amikor hallgatók előtt beszélt, akkor figyelmét a közönsége pszichés állapotára irányította, és igyekezett érdekes információkkal felkelteni és feltartani a figyelmet.

Bár jelen korunkban a pedagógusoktól elvárt szerepek változatos képet mutatnak, megállapítható, hogy kiemelkedő szerepe van a kommunikációs készségek birtoklásának. A hatékony kommunikáció alapvető fontosságú, nem csak a tanítványokkal való interakciók során, de a szülőkkel, kollégákkal, felettesekkel való kapcsolattartás, együttműködés során is. Ugyanakkor a tanítás folyamatában nem csak az ismeretek átadása történik a kommunikációs csatornák igénybevételével, de nagyon fontos a folyamatos visszajelzés, visszacsatolás nyújtása a diákok számára, míg elvárható, hogy a visszajelzésre nyitottak is legyenek, és az esetleges jelzéseket beépítsék tanítási, nevelési gyakorlatukba.

Emellett a tanároknak képesnek kell lenniük arra, hogy megértsék a diákok érzéseit és szükségleteit, és támogató, biztonságos környezetet nyújtsanak számukra. A tananyagot kreatívan, érdekesen, új módszerek alkalmazásával kell közelíteniük, hogy a tanulókat ne csak a tanulás, hanem a felfedezés és az innováció iránt is lelkesítsék. Alkalmazkodniuk kell a folyamatosan változó oktatási környezethez, legyen szó akár új oktatási metódusokról, vagy a gyermekek igényeinek változásáról.

Hegy I. (1996) is feltette a tanulmány címében szereplő kérdést, vagyis, hogy Ki a jó tanár? Kutatási eredményei alátámasztják a fent leírtakat, ugyanis a soft skillre összpontosítva az következőket tapasztalhatjuk. Listájának első helyén a kommunikációs készség szerepel, de előkelő helyen követi szervezőképesség, aminek az időérzék, időmenedzsment is részét képezi, a döntési készség, az alkalmazkodási képesség, az empátia.

Összegzés

A pedagógusoktól elvárt készségeket nagymértékben az általuk betöltött szerep határozza meg, mely a különböző történelmi korszakok során változatos képet mutat, ugyanakkor megállapítható, hogy a tanítás, a tudás átadása, valamint a nevelés állandó igényként jelentkezett. Ezek az azonos elvárások jelölték ki a leggyakrabban szükséges puha készségeket

is, melyek közül a legfontosabb, minden korszakban megjelenő készség a kommunikáció. A kommunikáció nem csak a tudás átadásának egyik legfontosabb eszköze, de a fejlődés során egyre nagyobb jelentőséget kapott a visszajelzés folyamata is, mely szintén a kommunikáció különböző formáiban valósulhat meg.

A legtöbb korban elvárt volt a tanárok részéről a példamutató életvitel, személyes példájukkal kijelölték a követendő magatartásformákat.

A humanista szemléletű, ember- illetve gyerekközpontú világnézettel rendelkező korszakokban erős empátikus készségekkel kellett rendelkeznie a pedagógusoknak, így a magas érzelmi intelligenciaszint is történelmi korokon átívelő igényként jelenik meg.

Irodalomjegyzék

Baska G. (2007), Egy városi tanító életvilága a 19. század második feléből

Beták N. & Szőköl I. (2021): Felkészültek-e a pedagógusok a 21. századi digitális készségfejlesztésre? In: Lovassy A. – Pázmány Á. (szerk.): *Kihívások a 21. századi nevelésben-oktatásban* 36-45

Cseh-Papp, I., Varga, E., & Juhász, T. (2023). Examining the attitudes towards further education of students in the bachelor training programmes of higher education. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1125-1141.

Cseh-Papp, I., Molnar, C., & Juhasz, T. (2023). Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 113.

Hegyi Ildikó (1996), Siker és kudarc a pedagógus munkájában, *Okker Oktatási Iroda*, 1996

Fazekas K. (2018), Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon *Magyar Tudomány* 179. 24-36

Fazekas K. (2019): A nem kognitív készségek felértékelődése a munkaerőpiacon, *MKT Vándorgyűlés*

Feróné Komolay A. (2021), Ködöböcz József, a „tanítók tanítója” In: *Sárospataki Pedagógiai Füzetek* 28. sz.

Holik I., Sanda D.I. & Molnár Gy. (2023), The Necessity of Developing Soft Skills in STEM Areas in Higher Education, with Special Focus on Engineering Training In: *Athens Journal of Technology & Engineering*, 10: 1-16 <https://doi.org/10.30958/ajte.X-Y-Z>

Marin-Zapata, S.I., Román-Calderón, J.P., Robledo-Ardila, C. et al. (2022), Soft skills, do we know what we are talking about?, *Rev Manag Sci* 16, 969–1000 (2022) <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

Mészáros I., Németh A. & Pukánszky B. (2005), Neveléstörténet – Bevezetés a pedagógia és az iskoláztatás történetébe *Osiris Kiadó Budapest*, 2005

S. Burgess (2017), Human Capital and Education: The State of the Art in the Economics of Education In *IZA Discussion Paper No.9885*, April 2017

Tóth-Kaszás, N., Németh, K., & Michalec, G. (2021). A humán erőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átállás fényében: Kihívások, reakciók, törekvések és várakozások. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 52(4), 80–92. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.07>

Varga M. (1998): A pedagógusszerepek átalakulása napjainkban. In: *Új Pedagógiai Szemle*, 7–8. sz. 112–117.

Paradigmaváltások az emberi erőforrások menedzselése területén – múlt, jelen és várható jövő

Poór József

kutató professzor, Selye János Egyetem

Dajnoki Krisztina

egyetemi tanár, intézet igazgató, Debreceni Egyetem

Pató Gáborné Szűcs Beáta

egyetemi docens, ELTE

Szabó-Szentgróti Gábor

egyetemi docens, Széchenyi Egyetem

Kőműves Zsolt Sándor

habil. egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

Tóth Arnold

habil. egyetemi docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

Kálmán Botond

egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem

Absztrakt

A HR létezése közel 200 éves múltra vezethető vissza. Ez alatt az idő alatt számos változás ezen szakterület szaktudományos alapjaiban és a gyakorlati megvalósításban. Szerzői csapatunk a szűk terjedelmi korlátok miatt a teljesség igénye nélkül a jelen tanulmányunkban legfontosabb paradigmaváltozásokat a HR területén.

Kulcsszavak: HR, átalakulás, irányzatok, szocialista HR, kompetenciafejlesztő, jövő

Bevezetés

A vállalati menedzsment és azon belül az emberierőforrás menedzselése (HR/HRM) területén az elmúlt évtizedek alatt számos jelentős változás történt. Így többek között a Taylori „Tudományos vezetés”, a Mayoi emberi viszonyok, a szervezeti struktúra alkalmazkodás és globális verseny stratégiák elterjedése (Vaszkun, 2013). Az átmeneti kelet- és közép-európai országokban (Lewis, 2005) és a feltörekvő ázsiai országokban (Chen, Chuang & Chen 2018) a nemzetközi globális cégek által bevezetett új, a helyi megoldásoktól jelentősen eltérő megoldások a HR gyakorlat területén is igen jelentős paradigmaváltásokat idéztek elő. Tanulmányunkban áttekintjük a rendelkezésre álló szűk terjedelmi keretek között a múlt és a

jelen legfontosabb HR átalakulásait és paradigmaváltozásait, valamint kitekintünk a jövőben várható legfrissebb trendekre.

Paradigmaváltás értelmezése

Thomas Kuhn (1962), a tudományfejlődés kutatója nyomán úgy gondoljuk, hogy bizonyos tudományterületek fejlődése nem az új ismeretek lineáris felhalmozódásaként halad előre, hanem időszakos forradalmakon megy keresztül, amelyeket "paradigmaváltásoknak" neveznek. Amikor paradigmaváltásról beszélünk, akkor azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a „paradigma és a paradigmaváltás nem az egyetlen és kizárólagos jellemzője a tudományos tevékenységnek” (Hideg, 1998:15). Számos tudós, köztük Popper (1997) is osztja ezen utóbbi felfogást.

Az üzleti világban – ezen belül azon a területen, amelyet itt vizsgálunk, – a paradigmaváltás gyakran azt jelenti, hogy megváltozik a tudományos felfogás, nézőpont, ahogy a dolgokat át kell gondolni, ahogyan kell csinálni vagy éppen végrehajtani (Hays, 2024). A HR közel kétszáz éves fejlődése számos előbb jelzett paradigmaváltást eredményezett. A világjárvány lényeges tényezővé vált az emberi erőforrás menedzsment paradigmaváltásában, valamint a munkavállalói készségek fejlesztésében egyaránt. A járvány a társadalmilag felelős emberi erőforrás menedzsment (SRHRM) gyakorlatát is magával hozta (He et al., 2021). Az új szemlélet kialakulása a paradigmaváltást is jól reprezentálja, ugyanis a munkavállalóra nem csupán munkaerőként tekintenek, hanem emberként, így holisztikusabbá téve a megközelítést.

A HR fejlődése – admintól-kompetencia fejlesztőig

A HR fejlődésében a következő három jelentős fejlődési fázis különböztethető meg:

A HR szerepmodellben megfogalmazott *adminisztratív szakértői és érdekegyeztetői* szerepek kritikus fontosságúak a szervezeteken belüli az emberi erőforrás menedzsment hatékony működése szempontjából. Az adminisztratív szakértő szerep azt hangsúlyozza, hogy a HR-szakembereknek hatékonyan kell kezelniük az adminisztratív feladatokat, biztosítva a HR-folyamatok racionalizálását és hatékonyságát (Jani et al., 2021). Kutatók úgy vélik, az adminisztratív szakértői szerepkör megköveteli, hogy a HR-szakemberek olyan speciális kompetenciákat fejlesszenek ki, amelyek megkönnyítik belső tanácsadóvá válásukat, ezáltal növelve általános hatékonyságukat a szervezetben (Long et al., 2011). Ezzel szemben az érdekegyeztetői szerepkör a munkavállalók igényeinek és jóllétének a szervezeten belüli érdekképviselésére összpontosít. Ez a szerep elengedhetetlen a pozitív munkahelyi kultúra

előmozdításához és a munkavállalói elégedettség fokozásához, amely bizonyítottan pozitívan kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel (Pasaribu & Maulana, 2021; Shakil, 2023).

A humán tőke stratégia fontosságának a felismerése is jelentős kihatással járt (Drucker, 1954). Az elmúlt időszakban zajló változások, többek között a pandémia által okozott hatások, az ezekre adott szervezeti válaszok, továbbá az orosz-ukrán konfliktus gazdasági következményei a vállalatokat HR gyakorlatuk átgondolására ösztönözték (Kömüves, Poór & Karácsony, 2022; Pató-Szücs et al., 2021), a *HR stratégiai fontosságának* a kihangsúlyozása.

A változások hatására még inkább középpontba került a kompetenciamenedzsment a HR-ben, meghatározóvá válik a *kompetenciafejlesztő HR szerep*. Az élethosszig tartó tanulás, a szervezeti és munkavállalói igények összehangolása, a folyamatos fejlesztés, a well-being lesznek a sikeres kompetenciamenedzsment kiinduló alapjai, ami a változásokhoz való alkalmazkodás és versenyképesség pilléreit képezik.

Paradigmaváltás más speciális HR területeken

A HR-el kapcsolatban két sajátos speciális emberi erőforrás menedzsment terület különíthető el:

A Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (International Human Resource Management – IHRM) nagyon szorosan kapcsolódik a különböző nemzeti és regionális kultúrákhoz, mivel a hagyományos (hazai) HRM-től pontosan az különbözteti meg, hogy nem egy, hanem nagyon különböző kultúrájú munkavállalók személyzeti és munkaügyi tevékenységeivel foglalkozik. A multinacionális szervezetek saját szervezeti kultúrájukkal, illetve az ahhoz kötődő HRM tevékenységekkel is reagálhatnak ezekre a különbségekre (Al Ariss & Sidani, 2016). A divergens (a lokális különbségeket megőrző), a konvergens (egységes szervezeti kultúrára és HR gyakorlatra törekvő) megközelítés mellett lehet „crossvergens” is: különböző kultúrák hatására egy új kultúra alakul ki. A konvergencia irányában hatnak a nemzetközi együttműködések és uniók munka világát érintő szabályozási tevékenységei (Torrington et al., 2020), különös tekintettel az EU ilyen szerepére.

A mai *közszféra HR* múltja és gyökerei hosszú évszázadokra nyúlnak vissza. A modern közszférát az iparosodás útjára lépett országokban teremtették meg. A közszférát hosszú ideig a normatív, Weberi bürokratikus rendszer és a Tylori elveken alapuló munkavégzés jellemezte. Ez rendszer formális és merev állami szabályozáson alapult, domináns volt a fejlett és a kevésbé fejlett országokban egyaránt. A romló gazdasági feltételekre reagálva azonban egy új modell, az úgynevezett Új Közzolgálati Menedzsment (New Public Management – NPM) kezdett elterjedni (Poór et al., 2021) Margaret Thatcher miniszterelnöksége idején az Egyesült

Királyságban és az USA helyi önkormányzataiban (Hood & Jackson, 1991). Az ausztrál és az új-zélandi kormányok is gyorsan követték az angol példát, valamint számos OECD ország is erre az útra lépett. Az NPM alapelve szerint a modernizáció kulcsa a magánszektorban sikeresen működő üzleti és HR megoldások és módszerek átvétele és bevezetése a közszférába (Osborne & Gaebler, 1992). Összességében elmondható, hogy a profit világ felé nyitó NPM közszolgálati irányzat az eredeti elképzeléseknek megfelelően főleg az angolszász országokban nyert teret. Az Európai Unió országaiban a nagyon erős bürokratikus vagy szociális partneri viszonyokat és erős társadalmi kohéziót hangsúlyozó rendszerek miatt ez az irányzat nem tudott ezekben az országokban jelentős teret nyerni.

HR átalakulása a szocialista HR-ből a kapitalista HR-ré

A szocialista rendszerben a humánerőforrás-gazdálkodás alapja a kvóták és az állami utasítások. Itt inkább a szociálpolitika eszközeinek tekintik a munkavállalókat, nem pedig értékteremtő erőforrásoknak (Faragó, 2024). Az eredmény majdnem teljes foglalkoztatás volt, bár a hatékonyság és a termelékenység árán (Gros & Steinherr, 2004). A HR munkája főként adminisztratív jellegű volt, ami a dolgozói nyilvántartások vezetésével, a bérszámfejtési ügyintézésével és a szakszervezetekkel való együttműködéssel kapcsolatos (Brewster et al., 2000). A megközelítés paternalista volt, mivel a juttatásokat állami vagy vállalati forrásokból, például lakhatásból, egészségügyi ellátásból és gyermekgondozásból nyújtották a munkahelyi jólét biztosítása érdekében (Szunomár, 2024).

A szocialista rendszer összeomlását követően a kelet-közép-európai országoknak be kellett integrálódniuk a világpiaci gazdaságba, miközben szervezeti gyakorlatukat is kidolgozták (Kocot et al., 2004). Ebben az átmeneti időszakban elengedhetetlen volt az emberi erőforrás gyakorlatok újradefiniálása. Kezdetben a legtöbb szervezet a túlélésre összpontosított; ez tömeges elbocsátásokat, privatizációt és a munkaerő fokozott sebezhetőségét eredményezte (Gunawan et al., 2024). Megfigyelhető, hogy a humánerőforráson belül fokozatosan integrálódik a piacorientált megközelítés. A multinacionális vállalatok megjelenése kortárs humán erőforrás módszertanokat hozott, amelyek referenciapontokká váltak a hazai entitások számára (Kazlauskaitė et al., 2013). Ezeknek a módszereknek az elfogadása azonban gyakran kihívásokkal szembesült a kulturális és strukturális különbségek miatt (Brewster et al., 2000). Ennek az átmenetnek a sikere nagymértékben függött attól, hogy a szervezetek milyen mértékben tudták egyesíteni a szocialista rezsimből származó előnyöket, például a társadalombiztosítást, a humán erőforrás kapitalista megközelítésére jellemző rugalmassággal és teljesítménnyel (Kazlauskaitė et al., 2013). Sok vállalkozás szembesült azzal a kihívással,

hogy egyensúlyt teremtsen a hagyományos paternalista modell és a modern piacok igényei között (Boselie & van der Heijden, 2024). Jelenleg a közép- és kelet európai humán erőforrás-gyakorlatot figyelemreméltó fejlődés jellemzi, bár a múlt örökségei még mindig a legtöbb szempontot érintik. A munkavállaló-orientált megközelítések a technológiai fejlődéssel kombinálva figyelmet kapnak, mivel a szervezetek igyekeznek jobb versenyhelyzeteket elérni a globális szinten. (Kazlauskaitė et al., 2013).

A szocialista humán erőforrás-keretről a kapitalista keretre való átállás nem csupán gazdasági változást jelentett, hanem kulturális és társadalmi dimenziók fejlődését is (Pridham, 2024). Az átalakulás során az emberi erőforrás stratégiai jelentősége felerősödött, megalapozva a későbbi előrelépéseket a mai gazdasági és munkaerő-piaci környezetben. Ez az átalakulás tükrözi az örökség terhe és a HR-rel szemben támasztott mai igények közötti súlyos veszekedést, hogy híd szerepet töltsön be az örökség és az innováció között a gyorsan változó világban.

A HR jövője

Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett számos paradigmaváltás, fejlődési trend, makro- és mikrokörnyezeti változás, munkavállalói preferencia átalakulás vagy éppen a mesterséges intelligencia térnyerése számos szektorral, iparággal kapcsolatban vetett fel kérdéseket, így a HR jövőjének kérdése is központi jelentőségűvé vált.

A Deloitte (2019) előrejelzése alapján a jövő HR szakembereinek kulcsa a képességek bővítésében, a folyamatosan új képességek elsajátításában rejlik. Képesek alkalmazni a fejlett technikát és technológiát az általuk kínált megoldások újragondolására, hogy növeljék az általuk létrehozott üzleti hatást.

A KPMG (2020) a pandémás időszakban tette közzé a HR Pulse 2020 kutatási eredményeit, amiben először azonosította azokat a szervezeteket, akik a megváltozott körülményekre időben, gyorsan és jól reagáltak. Ezen szervezetekben a HR stratégiai partneri és értékteremtő szerepet töltött be. Őket nevezték el Úttörőknek (Útkeresőknek), akik a válaszadók kb. 10%-át tették ki. Ezen szervezeteknél a HR már paradigmaváltáson ment keresztül, egyfajta szintet lépett és egyértelműen a nagyban gondolkodás és jövőfókusz jellemző rájuk. A HR feladatok között a munkaerő-formálás (a jövő technológiájára való felkészülés, képzés), a vállalati kultúra fejlesztése, a munkavállalói élmény megteremtése, a munkatársak magas hatékonyságú együttműködése kap kiemelt szerepet és az adatvezérelt HR került fókuszba. 2022 decemberében a HR jövője kutatás már a munkáltatói értékajánlatok (EVP) szerepére hívta fel a figyelmet (KPMG, 2022). A tehetséges munkavállalók vonzása, fejlesztése és megtartása szempontjából kulcsfontosságú lesz a szervezeti kultúra, a vállalati értékek-célok, a rugalmas

munkavégzés és a méltányos fizetés. 2025 felé haladva a HR jövőbeli legfontosabb feladatai között a kutatás hat témakört azonosított, melyek az alábbiak: a stratégia megvalósítása, a szervezet céljának megvalósítása, a digitális technológiák integrálása, az emberekkel kapcsolatos elemzések fejlesztése, az agilis növekedést támogató tehetségi piacok kiépítése és az emberek jólétének előtérbe helyezése.

A HR trendeket vizsgálva hasonló eredményre jutott Thakur (2024), miszerint a komplex és adatvezérelt technológia korában a HR vezetőknek együttműködésben kell dolgozniuk az értékteremtés érdekében, a trendek elfogadásához pedig stratégiai gondolkodásra, kreativitásra, rugalmasságra van szükség. Ki kell dolgozniuk a személyhez és a szervezethez illeszkedő stratégiákat, hogy az átállás sikeres legyen és versenyelőnyre tegyenek szert. A HR vezetőknek proaktív megközelítést kell alkalmazniuk, mivel az infrastruktúra és a technológia nagy része már a szervezeteknél van.

A HR jövőjének átalakítása megköveteli a szervezetektől a változások kezelését. A HR alapvető feladatai ugyanazok maradtak és maradnak, de e feladatok végrehajtásának módja változni fog (Folarin, 2021). A globalizáció és a technológiai fejlődés kölcsönösen ösztönzik egymást, és mindkettő szükséges a folyamatos fejlődéshez és a gazdasági növekedéshez az üzleti világban. Nem mehetünk el a mesterséges intelligencia (MI) HR gyakorlatában történő integrálása mellett, mely új korszakot nyitott a HR jelenében és jövőjében. Az MI alkalmazása növeli a szervezeti képességeket, miközben csökkenti az emberi részvételt, ugyanakkor a HR kritikus stratégiai partnerré fejlődhet (Benabou et al., 2024). A mesterséges intelligencia alkalmazásával növelhető a HR-folyamatok hatékonysága, testre szabása, stratégiai orientációja, ugyanakkor az etikai kérdések mellett felhívja a figyelmet a HR-szakemberek készségfejlesztésének szükségességére is. Azáltal, hogy a mesterséges intelligencia képes automatizálni az adminisztratív műveleteket, HR-támogatást nyújtani, előrejelző elemzést lehetővé tenni, a HR szakembereknek lehetősége lesz a stratégiai elvárásokra összpontosítani és minőségi munkavállalói kapcsolatok kialakítására törekedni.

Konklúzió helyett álljon itt Albert Einsteintól származó témába vágó idézet:

„Egy problémát nem lehet megoldani ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amellyel létrehoztuk azt.”

Irodalomjegyzék

Benabou, A., Touhami, F. & Demraoui, L. (2024): Artificial Intelligence and the Future of Human Resource Management, 2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV), Fez, Morocco, 1-8, doi: 10.1109/ISCV60512.2024.10620146.

- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., Claus L. (2008). *International Human Resource Management, 3rd ed.* London: Routledge.
- Chuang, C.-H.& Chen, S.-J. (2018). A conceptual review of human resource management research and practice in Taiwan with comparison to select economies in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 213-239.
- Deloitte (2019): *Reimagining Human Resources. The future of the enterprise demands a new future of HR*. Deloitte Development LLC.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Routledge.
- Faragó, B. (2024). Competitiveness indicators of Sports Cities in Central-Eastern Europe. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 19(1), 30-53.
- Folarin, K. . (2021). The Future of Human Resources - Trends, Reflections and Strategies. *European Journal of Human Resource*, 5(1), 1–19. <https://doi.org/10.47672/ejh.670>
- Foot, M, Hook, C.& Jenkins,A. (2016). *Introducing Human Resource Management*. Harlow: Person.
- Gunawan, C. I. (2024). *Human Resources Management Based on Islam and Western View*. Book of Open Source (BOS), 1-177.
- Hays, A. (2024). What Is a Paradigm Shift? Definition, Example, and Meaning. *Investopedia*, <https://www.investopedia.com/terms/p/paradigm-shift.asp> (Letöltve: 2024. szeptember 28.)
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On Being Warm and Friendly: The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Fears of the Threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346–366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Hideg É. (1998). *Paradigma a tudományelméletben és a társadalomtudományi kutatásokban*. Budapest: Corvinus Egyetem.
- Hood, C. (1995). The ‘New Public Management’ in the 1980’s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2–3), 93–109. doi: 10.1016/0361-3682(93)E0001-W
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2021). Human resource transformation in india: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 959-972. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2021-2886>

- Kocot, M., Golińska-Pieszyńska, M., Kwasek, A., Dubois, E., Gontarek, I., & Gasiński, H. (2024). Agile Human Resource Management Practices in the Context of Remote Work Effectiveness Research. *European Research Studies*, 27(4B), 232-252.
- Kőműves, Z., Poór, J., & Karácsony, P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis és középvállalkozásaira. *Marketing és Menedzsment*, 56(2), 72–82. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- KPMG (2020): *The future of HR in new reality*. KPMG International, 24.p.
- KPMG (2022): *The future of HR: From flux to flow*. KPMG International, Publication number: 138337-G, 52.p.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lewis, P. C. (2005). *How the East was won*. New York: Palgrave Macmillan.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. New York: Penguin Group.
- Pató-Szűcs, B., Grotte, J., Poór, J., & Hollósy-Vadász, G. (2022). A COVID harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15–26.
- Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Popper, K. (1972): *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Routledge, London
- Poór, J., Jepsen, D. M., Musztyné Bátfai, B. V., Pótó, Z., Veresné Valentinyi, K., & Karoliny, Z. (2021). Regional HRM Trends in Private and Public Sectors: A Comparative Approach. *Journal of East-West Business*, 27(4), 311–331. <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>
- Poór J. (2015). A köz és a magánszféra közötti hasonlóságok és különbségek. (pp.291-295) In: Szabó Sz. & Szakács G. (Szerk.) *Közzszolgálati HR*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- Poór, J. (szerk.); Kovács, I. É. (szerk.) ; Szeiner, Zs. (szerk.); Kerekes, K. (szerk.); Tóth, A. (szerk.); Pató, G. Sz. B. (szerk.); Kunos, I. (szerk.); Szabó, K. (szerk.); Szabó, Sz. (szerk.); Dajnoki, K. (szerk.) et al. (2022). *Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok Közép- és Kelet-Európa hat országában*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
- Popper, K. (1997): *A tudományos kutatás logikája*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Pridham, G. (2024). Patterns of Europeanization and transnational party co-operation: Party development in Central and Eastern Europe. In *Party Development and Democratic Change in Post-Communist Europe* (pp. 179-198). Routledge.
- Stevenson, A. (2013). *The Public Sector Managing the Unmanageable*. London: KoganPage,

Szunomár, Á. (2024). To connect or not to connect? Responding to the Digital Silk Road in Central and Eastern Europe. *European Journal of International Management*, 23(2-3), 344-363.

Tarique, I., Briscoe, D. R., Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 6th ed. London: Routledge.

Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. Retrieved from: <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/41111/GIPE-191173.pdf?sequence=3> (accessed: 7.10.2024).

Thakur, P. (2024): *Futuristic Trends in Management: Reshaping Human resource management*. IIP Series, Volume 3, Book 20, Part 12, Chapter 2, e-ISBN: 978-93-5747-889-2

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson C. (2020). *Human Resource Management*. London: Pearson.

Vaszkun B. (2013). Paradigmák a magyar vállalatvezetés történetében: az Ipargazdasági Szemle tartalomelemzése. pp. 78-127. In: Dobák M. OTKA NK 100592: *A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttére*. Budapest: Corvinus Egyetem

Mesterséges intelligencia: Új határok a munka-magánélet egyensúlyának elemzésében és optimalizálásában

Sipos Johanna

PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális
Tudományok Doktori Iskola

Absztrakt

Az információs technológia rohamos előretörésével a mesterséges intelligencia (MI) átalakítja a gazdasági szektort és a személyes életünket, ezzel új lehetőségeket teremtve a munkahelyi és magánéleti dinamikákban. A modern munkaerőpiac gyors ütemű változásai és a technológiai fejlődések új kihívások elé állítják a munkavállalókat és a vállalatokat egyaránt, különösen a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésében. A "Mesterséges intelligencia: Új határok a munka-magánélet egyensúlyának elemzésében és optimalizálásában" című kutatásomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a mesterséges intelligencia hogyan járulhat hozzá a munkavégzés megkönnyítéséhez, az elvégzendő munka mennyiségének redukálásához, valamint a munka és a magánélet közötti harmónia kialakításához. Kutatásomban áttekintem azokat az MI-alapú eszközöket és módszereket, amelyek képesek az egyéni munkaterhelés és stressz-szintek mérésére, valamint azokat az algoritmusokat, amelyek a munkaidő-kezelés és a szabadidő maximalizálására irányulnak. Kutatásomat szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszerével végzem el, melyben vizsgálni fogom az MI által vezérelt adatelemzési technikákat, amelyek segítségével a vállalatok képesek felmérni a munkavállalók jólétét, javítani a munka-magánélet egyensúlyát. Kitérek az automatizált időgazdálkodási rendszerekre, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy hatékonyabban oszthassák be idejüket és így több időt szentelhessenek a magánéleti tevékenységeikre. A munka és magánélet egyensúlyának megléte azért kiemelten fontos napjainkban, mivel ez hozzájárul az egyének mentális és fizikai egészségének megőrzéséhez, növeli a munkahelyi produktivitást és csökkenti a kiegészítő kockázatát egy egyre zsúfoltabb, gyorsabb világban.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, MI-alapú alkalmazások, munka és magánélet egyensúlya, információs technológia, fizikai és mentális egészség, időmenedzsment, távmunka

Bevezetés

A technológiai fejlődés megfigyelhető volt az eddigi összes történelmi időszakban. Az új technológiák gyakran az emberek életkörülményeinek és jólétüknek a javítását célozzák, sok esetben mégis inkább problémaként jelennek meg, amelyekkel szemben tudatos erőfeszítéseket

kell tenni. A jelenkori munkavilág digitális átalakulásának köszönhetően az információs és kommunikációs technológiák (IKT) egyre inkább előtérbe kerülnek. Az IKT kifejezés az információs technológia (IT) kiterjesztése, amely magában foglalja azokat a technológiákat, amik a kommunikációs eszközök, mint az internet, táblagépek, valamint az okostelefonok segítségével teszik lehetővé az információkhoz és a kommunikációhoz való hozzáférést. Ezek a technológiák megkönnyítenek számos munkafolyamatot, lehetővé teszik a rugalmas munkavégzést és elősegíthetik a munkahatékonyság növekedését. Ugyanakkor a munkahelyi stressz egyik forrása lehet az e-mailek és telefonhívások túláradata, az IKT eszközökön keresztül állandó elérhetőség nyomása, valamint a hibásan működő technológiák okozta problémák a modern munkakörnyezetben (Dragano et al., 2020; Szikora, 2023; Barber et al., 2014; Chesley N., 2014; Bencsik et al., 2023).

Sajnos az új technológiák megjelenésével a pszichoszociális munkahelyi terhelés fokozódik, mivel a technológiák által nyújtott lehetőségek a munkavállalók számára egyre növekvő követelményekként jelentkeznek, amelyek minden irányból nyomást gyakorolnak rájuk (Rohwer et al., 2022; Stadin et al., 2016).

Ahogy a vállalati információs és kommunikációs technológiák (IKT) fejlődnek, elvárás válik a dolgozók felé, hogy folyamatosan fejlesszék és naprakészen tartsák digitális kompetenciáikat. Vitathatatlan, hogy a technológia szerepe minden szervezeti szinten megnövekedett és napjainkban az MI, azaz a mesterséges intelligencia által vezérelt rendszerek kerültek a középpontba (Fischer et al., 2018).

Szinte mindennapos az, hogy az informatika gyakran zűrzavaros világa több elvégzendő feladatot eredményez, kihívásokat és stresszt okoz az embereknek. Kutatásomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy miképpen tud a mesterséges intelligencia hozzájárulni a munkavégzés megkönnyítéséhez, az elvégzendő munka mennyiségének redukálásához, valamint a munka és a magánélet közötti harmónia kialakításához.

Anyagok és módszertan

A jelenlegi kutatásomat szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszerével végeztem el. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés (SLR) egy szigorú és strukturált módszer egy adott téma kutatási szakirodalmának áttekintésére (Pittway, 2008). A célom az volt, hogy a meglévő szakirodalom alapján rendszerezem és összefoglaltam a témával kapcsolatos megállapításokat.

Először érdemes górcső alá venni, hogy mi is az a mesterséges intelligencia. A mesterséges intelligencia olyan gépek képességeit foglalja magába, amelyek hasonlítanak az emberi

tanulásra, kreativitásra és az érvelésre. Az MI a technológia számára lehetővé teszi, hogy azzal foglalkozzon, amit észlel a környezetében, megoldjon egy adott problémát, illetve tervezze meg lépéseit egy adott cél eléréséhez. A már korábban összegyűjtött adatok fogadása mellett a számítógép képes az adatok további feldolgozására, továbbá a számítógép az általa értelmezett adatokra tud reagálni is. Miután elemezte a rendszer a saját maga korábbi lépéseit, képes ezek alapján a viselkedésének bizonyos mértékben történő módosítására. Jelenleg a fizikai (robot, drón) és a szoftveralapú (chatbotok; kép-, szöveg, és beszédelemző szoftverek) típusai ismertek a mesterséges intelligenciának (European Parliament, 2020).

2024 nyarán lépett életbe az Európai Unió első olyan jogszabálya (2024/1689), amely a mesterséges intelligenciáról és annak kockázatairól szól. Ez a jogszabály azért kulcsfontosságú, mert ez a világban az első olyan jogi keret, amely követendő szabályokat fogalmaz meg a mesterséges intelligenciával kapcsolatban. A jogszabály az MI alkalmazói és fejlesztői számára világos követelményeket és kötelezettségeket határoz meg (EUR-Lex, 2024).

Az új digitális eszközök és technológiák megjelenése szükségszerűen magával hozza azt a kihívást is, hogy a munkaerőnek meg kell felelnie a különféle kompetenciakövetelményeknek. A közelmúlt világjárvány sújtotta helyzete tovább erősítette ezt a kihívást, mivel a dolgozóknak hirtelen át kellett állniuk a távmunkára (home office), ahol gyakran új, ismeretlen rendszerekkel kellett megbirkózniuk, mindezt sok esetben külső segítség nélkül (Schmidt et al., 2021; Martínez-Navalon et al., 2023).

A munkával kapcsolatos lehetséges bemenetek hatalmas mennyisége mellett a munkavállalóktól gyakran azt is elvárják, hogy folyamatosan rendelkezésre álljanak. Ez a jelenség a technológiai behatolás egyik fő jellemzője, ahol a technológia egyre inkább beavatkozik a dolgozók életébe. Ennek eredményeképpen a pihenésre szánt időszakok egyre inkább zsugorodnak, mivel okostelefonjainkon és laptopjainkon, számítógépeinken keresztül szüntelenül érkeznek az újabb feladatok és a friss információkat tartalmazó e-mailek. Ezeknek a halmaza folyamatosan csak gyarapodik (Bencsik et al., 2023; Borle et al., 2021; Molnár et al., 2024).

A mai gyors ütemű és összekapcsolt világban egyre nehezebb megtalálni az egyensúlyt a munka és a magánélet között. A modern munkahelyek követelményei és a technológiai fejlődés gyakran elmosódottá teszik a határokat a szakmai és a személyes élet között, ami negatívan befolyásolja az egyének életminőségét, jólétét és termelékenységét is. A mesterséges intelligencia lehet hosszútávon, azaz eszköz, amely segítségként szolgálhat az egyensúlyhiány csillapítására és a munka-magánélet összhangjának támogatására.

A munka és a magánélet egyensúlyának fenntartásáról akkor beszélhetünk, amikor az egyén törekszik arra, hogy egyensúlyt teremtsen a szakmai kötelezettségei és a személyes élete, például a család, a szabadidő között. Ezek eléréséhez a munkával való elégedettségnek és termelékenység növelésének, a fizikai és mentális egészség megőrzésének, illetve a kiégés csökkentésének kiemelt fontosságú szerepe van. Abban az esetben, ha a munka és magánélet közötti egyensúly felborul, akkor az jelentős veszélyt jelent az egyén egészségére és társas kapcsolataira nézve is. Szervezeti szinten ez az egyén munkahelyi teljesítményét fogja csökkenteni, amin keresztül fenyegeti a szervezet sikerét (Suresh et al., 2024; Dragano és Lunau, 2020; Körner et al., 2019; Bencsik et al., 2023).

Eredmények

A mai világunkban egyre jobban térnyerő szerepe van a mesterséges intelligenciának a munka és a magánélet egyensúlyának előmozdításában. Ezeknek a technológiák számos olyan alkalmazásai vannak, melyek elősegítik a munka és a magánélet egyensúlyának javítását és fenntartását a különböző szakmákban. Az eddigi tanulmányok alapján a mesterséges intelligencia segítségünkre lehet az ismétlődő feladatok rendszerezésében és automatizálásában, a megfelelő időmenedzsment kialakításában, dokumentum feldolgozásban, a távolról történő munkavégzés elősegítésében, a fizikai és mentális egészség monitorozásában, valamint az egyéni igényekre szabott oktatási és fejlődési terv kialakításában is (Suresh et al., 2024; Majumder et al., 2022; Agarwal et al., 2024).

Az MI-alapú időbeosztási alkalmazások képesek monitorozni a felhasználók online naptárát, priorizálni a feladatokat és optimalizálni az egyén időbeosztását annak érdekében, hogy hatékonyabban lehessen egyensúlyozni a munkahelyi és a magánéleti tevékenységek között. Az alkalmazás intelligens javaslatokat ad az egyénnek azért, hogy minél jobban ki tudja használni az adott munkanapot. Automatizálja az észlelt, ismétlődő feladatokat, ezáltal támogatva az egyént abban, hogy kellőképpen ki tudja használni az idejét és elkerülje a munkával járó stressz jelentős részét. A munkavállalók jelentős energiát és munkaidőt tudnak megspórolni, ha igénybe veszik az MI-alkalmazások által nyújtotta automatizációs segítséget az ismétlődő feladatok terén. Az alkalmazottak munkája ezáltal a szervezetek számára kifizetődőbbé válik, egyúttal a munkavállalók jobban tudnak koncentrálni az intellektuálisan serkentőbb feladatokra (Majumder et al., 2022; Agarwal et al., 2024).

Az alábbiakban bemutatásra kerül négy darab MI-alapú alkalmazás, amelyek különböző módokon támogatják az időgazdálkodást és az automatizációt a mindennapos munkavégzés során: a „Zapier” alkalmazás összekapcsolja a különböző online szolgáltatásokat és

automatizálja az ismétlődő feladatokat. Például, ha egy e-mail érkezik egy adott címről, a „Zapier” automatikusan hozzáadhatja a feladatot a teendőlistához. Ezzel időt és energiát takarít meg, mivel a felhasználónak nem kell manuálisan elvégeznie ezeket a lépéseket (Zapier, 2024). A „Copilot” alkalmazás intelligens javaslatokat ad a felhasználónak, hogy minél jobban kihasználhassa a munkanapját. A „Copilot” figyeli a felhasználó naptárát és feladatait, majd prioritásokat állít fel, és javaslatokat tesz arra, hogy mely feladatokat érdemes először elvégezni. Emellett a „Copilot” jelentős szerepet játszik a feladatok automatizációjában is. Az alkalmazás képes felismerni az ismétlődő feladatokat és automatikusan elvégezni azokat, így a felhasználónak nem kell azokat manuálisan elvégeznie. Például, ha egy feladat minden héten ugyanabban az időpontban ismétlődik, a „Copilot” automatikusan hozzáadhatja ezt a naptárhoz és értesítéseket küld róla (Microsoft.com, 2024).

A „Bardeen” alkalmazás szintén az automatizációra fókuszál, különösen az ismétlődő feladatok terén. A „Bardeen” képes észlelni a felhasználó szokásait és automatikusan elvégezni azokat a feladatokat, amelyeket gyakran ismétel. Például, ha a felhasználó minden hétfőn ugyanazokat a jelentéseket készíti el, a „Bardeen” automatizálhatja ennek a folyamatnak egy részét vagy egészét (Bardeen.ai, 2024).

A „Timely” alkalmazás az időkövetésre és az időgazdálkodás elemzésére specializálódott. Automatikusan követi a felhasználó munkaidejét és tevékenységeit, majd részletes jelentéseket készít ezekről. Timely segít azonosítani, mennyi időt tölt a felhasználó különböző feladatokkal, és javaslatokat tesz arra, hogyan lehetne jobban kihasználni az időt. Az alkalmazás célja, hogy pontos képet adjon az időfelhasználásról és segítsen az időhatékonyság növelésében (Timely.com, 2024).

A mesterséges intelligencia dokumentum-értelmező és ellenőrző alkalmazásai számos szakmában megkönnyíti az alkalmazottak mindennapos munkavégzését. Például az ügyintézői, jogi, egészségügyi szakmában dolgozó egyéneknek a rengeteg dokumentum, szerződés, lelet feldolgozásakor és ellenőrzésekor jelentős segítséget nyújt a mesterséges intelligencia által nyújtott automatikus dokumentum-feldolgozó alkalmazás. A dokumentumok manuális feldolgozásához szükséges idő, vagyis az adminisztratív munkaórák száma lecsökken ezáltal az alkalmazottak produktívabbakká válnak, illetve több lehetőséget kapnak az ügyfélközpontúbb tevékenységeik elvégzésére is. A következőkben egy olyan mesterséges intelligencia-alapú alkalmazás kerül bemutatásra, amely segít a dokumentumok feldolgozásának elvégzésében (Andre Rippl. P., 2024; Suresh et al., 2024).

A „Docuphase” egy komplex megoldásokat kínáló alkalmazás, amely a dokumentumkezelés és az üzleti folyamatok automatizálására specializálódott. Lehetővé teszi a dokumentumok

digitalizálását, tárolását és azok egyszerű visszakeresését. Ez az alkalmazás egy felhasználóbarát, felhőalapú platformon érhető el. Az alkalmazás olyan funkciókkal rendelkezik, mint az intelligens adatfelismerés, amely automatikusan kinyeri a szükséges adatokat a dokumentumokból. Különböző ERP rendszerekkel is összeköthető az alkalmazás, ezzel biztosítva a zökkenőmentes adatáramlást és a hatékonyabb üzleti folyamatokat (DocuPhase.com, 2022; SoftwareAdvice.com, 2024).

A távmunka elterjedésével a mesterséges intelligencia megoldások kulcsszerepet játszanak a termelékenységi, a kommunikációs és az online térben történő együttműködés elősegítésében. Az irodai környezeten kívül dolgozók számára azok a projektmenedzsment eszközök, virtuális asszisztensek, chatbotok, illetve kommunikációs felületek - melyeket az MI irányít - nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy a távmunka a munkatársak számára gördülékenyebben működjön ideértve az egyes feladatok kiosztását, az erőforrások hozzáféréseinek biztosítását is. Az MI ezen eszközei segítségével már az otthoni környezet és az irodahelyiségek közötti választóvonal egyre elhalványul. Ezáltal a munkahelyre történő rendszeres, hosszas ingázás alkalmi csökkenthető, ami hozzájárul az egyén munka és magánéletének jobb összeegyeztethetőségéhez (Andre Rippl, P., 2024; Suresh et al., 2024).

Az „Asana” alkalmazás segíti a távmunkában dolgozók mindennapjait. Ez egy olyan projektmenedzsment eszköz, amely segíti a munkahelyi csapatok, csoportok munkáját, támogatja a feladatok és projektek szervezését és azok nyomon követését. Az alkalmazás lehetővé teszi a feladatok létrehozását, hozzárendelését és határidők beállítását. Az alkalmazás többféle nézetet biztosít, mint például a listanézet, a táblanézet és a naptárnézet, így ezek segítségével a felhasználók egyszerűen nyomon követhetik a projekt előrehaladását. Az Asana más eszközökkel is integrálható, mint például a Google Drive és a Microsoft Teams, ezáltal gördülékeny, akadálymentes együttműködést tesz lehetővé (Asana.com, 2024).

A fizikai és mentális egészségünkre történő odafigyelésben is nagy segítségünkre lehetnek az MI alapú technológiák, alkalmazások mind a munkahelyen, mind szabadidőnkben. Azok a mobilalkalmazások, okos órába telepített MI-alapú alkalmazások segítenek nyomon követni az egyének pulzusszámát, stressz-szintjét és az alvási szokásaikat is. Ezen adatok értelmezésével javaslatokat fogalmaznak meg az egyén számára, amelyek követésével megőrizhetik, illetve javíthatnak a fizikai és mentális egészségükön (Agarwal et al., 2024; Suresh et al., 2024; García-Madurga et al., 2024). Az olyan MI-alapú egészségmonitorozó alkalmazások, mint a „Babylon” és a „Fitbit”, nagyban segíthetnek a munkavállalók egészségének megőrzésében a mindennapi munkavégzés során.

A „Fitbit” alkalmazás segítségével a munkavállalók nyomon tudják követni a fizikai aktivitásukat, az alvásminőségüket, illetve az általános egészségi állapotukat. Az alkalmazás MI-alapú funkciói személyre szabott edzési tanácsokat és dinamikus edzésajánlásokat nyújtanak, amelyek segítenek a munkavállalóknak aktívnak maradni és javítani fizikai állapotukat. A „Fitbit” figyelmeztetést is tud küldeni a felhasználónak annak érdekében, hogy elérje a rendszeres testmozgásukat, például álljanak fel és nyújtózkodjanak, ami különösen hasznos lehet ülőmunkát végzők számára (Dev.fitbit.com, 2024).

A „Babylon” is hasonlóan működik, mint az előbb bemutatott MI-alapú alkalmazás. Az alkalmazás MI-alapú chatbotja képes szimptómák elemzésére és orvosi tanácsok nyújtására, ami gyors és kényelmes hozzáférést biztosít az egészségügyi információkhoz. Ez különösen hasznos lehet, ha a munkavállalók stresszt vagy egészségügyi problémákat tapasztalnak, mivel az alkalmazás azonnali tanácsokat és ajánlásokat adhat. A virtuális konzultációk révén a munkavállalók anélkül kaphatnak orvosi segítséget, hogy el kellene hagyniuk a munkahelyüket, ezáltal időt és energiát tudnak megspórolni (DigitalHealth.London, 2022).

Vannak fizetős, illetve ingyenesen látogatható MI-vezérelt tanulási portálok. Azokon a munkahelyeken, ahol a vállalat ilyen jellegű platformokra előfizetéssel rendelkezik, a munkavállalóknak térítésmentesen lehetőségük van egyéni igényeik és preferenciáik alapján fejleszteni önmagukat, készségeiket. Ezek a tanulási felületek akár egy szintfelmérő, vagy az egyén érdeklődése, megadott karriercéljai alapján egy személyre szabott képzési tervet állít össze, amely hozzájárul a munkavállaló készségeinek fejlesztéséhez (Suresh et al., 2024; García-Madurga et al., 2024).

A „Khan Academy” egy ingyenes oktatási platform, amely MI-alapú eszközöket használ a személyre szabott tanulási élmény biztosítására. Az alkalmazás kiértékeli a felhasználók tanulási szokásait és teljesítményét, majd ajánlásokat ad a következő lépésekre, valamint elvégzendő tananyagokra. Ez az eszköz különösen hasznos lehet azoknak a munkavállalóknak, akik szeretnék fejleszteni matematikai, illetve tudományos vagy más akadémiai készségeiket (Tehseen Z., 2023).

Annak érdekében, hogy az egyének és a szervezetek maximálisan ki tudják használni a mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségeket, érdemes olyan stratégiákat lefektetni és követni, melyek hozzájárulnak ehhez, illetve támogatják a munka-magánélet közötti egyensúly fenntartását. Ahogy hogy egy szervezet alkalmazottjai magabiztosan és önállóan legyenek képesek használni az MI-alapú eszközöket, megfelelő képzéseket és folyamatos támogatást kell biztosítani számukra. Emellett a szervezetnek szükséges meghatároznia azokat a szabályokat, irányelveket, melyek betartása garantálja a mesterséges intelligencia tisztességes és etikus

használatát a vállalaton belül. A szervezeteknek olyan környezetet kell kialakítaniuk, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy rugalmasan szervezzék meg munkájukat, például otthoni munkavégzéssel vagy rugalmas munkaidővel. Emellett fontos, hogy egyértelmű határokat jelöljenek ki a munka és a magánélet között, hogy a munkavállalók könnyebben tudják elkülöníteni a munkával töltött időt a pihenéssel és a családdal töltött időtől (Suresh et al., 2024).

A munka világában személyesen is megtapasztaltam már, hogy egy-egy MI-vezérelt alkalmazás használata mennyire meg tudja könnyíteni a mindennapos feladatok elvégzését. A munkahelyem támogatja a munkavállalókat abban, hogy minél szélesebb körben ismerjék meg az ilyen jellegű eszközöket. Az MI-vezérelt alkalmazások nemcsak a napi feladatok automatizálásában segítenek, hanem lehetőséget biztosítanak arra is, hogy olyan készségeket sajátítsak el, amelyek javítják például az adatelemzési, excel használatával kapcsolatos készségeimet. Ezek az alkalmazások személyre szabott tanulási terveket kínálnak, amelyek hozzájárulnak a szakmai fejlődésemhez és a munkahelyi hatékonyságom növeléséhez.

Összegzés

A technológiai fejlődés mindig is jelentős hatással volt az emberek életére, és a jelenkori digitális átalakulás sem kivétel. Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) térnyerése megkönnyíti a munkafolyamatokat, lehetővé teszi a rugalmas munkavégzést és növeli a munkahatékonyságot, ugyanakkor a munkahelyi stressz egyik forrása is lehet. Az új technológiák megjelenésével a pszichoszociális munkahelyi terhelés fokozódik, mivel a technológiai lehetőségek növekvő követelményekként jelentkeznak a munkavállalók számára. A mesterséges intelligencia szerepe egyre jelentősebbé válik a munka és a magánélet egyensúlyának előmozdításában. Az MI-alapú rendszerek segíthetnek az ismétlődő feladatok automatizálásában, az időmenedzsment optimalizálásában, a dokumentumok feldolgozásában, a távmunka támogatásában, valamint a fizikai és mentális egészség monitorozásában. Az MI-alapú időbeosztási alkalmazások képesek priorizálni a feladatokat és optimalizálni az egyén időbeosztását, míg a dokumentum-értelmező és ellenőrző alkalmazások megkönnyítik az adminisztratív munkát. A távmunka elterjedésével az MI megoldások kulcsszerepet játszanak a termelékenység, a kommunikáció és az online együttműködés elősegítésében. Ezek a technológiák segítenek nyomon követni az egyének fizikai és mentális egészségét is. Az MI-vezérelt tanulási portálok lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára, hogy egyéni igényeik és preferenciáik alapján fejlesszék készségeiket. Ahhoz, hogy a szervezetek és az

egyének maximálisan kihasználhassák az MI nyújtotta lehetőségeket, jelenleg elérhető alkalmazásokat, megfelelő képzéseket és folyamatos támogatást kell biztosítani számukra.

Irodalomjegyzék

Andre Ripla P. (2024): AI and the Future of Work-Life Balance
Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-future-work-life-balance-andre-ripla-pgcert-4da7e>

Asana.com (2024): AI is no longer just a tool — it's a teammate. Forrás:
<https://asana.com/product/ai>

Bardeen.ai (2024): Turn complex workflows into a single click. Forrás:
<https://www.bardeen.ai/> 2024

Bencsik, A., & Juhász, T. (2023). Impact Of Technostress On Work-Life Balance. Human Technology, 19(1), 41-61. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.4>. License: CC BY-NC 4.0.

Borle, P., Reichel, K., Niebuhr, F. & Voelter-Mahlknecht, S. (2021): How are techno-stressors associated with mental health and work outcomes? A systematic review of occupational exposure to information and communication technologies within the technostress model.. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(16)., p. 8673. Forrás: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34444422/>

Dev.fitbit.com (2024): Web API Reference. Forrás: <https://dev.fitbit.com/build/reference/web-api/>

DigitalHealth.London (2022): Babylon health. Forrás: <https://digitalhealth.london/innovation-directory/profile/babylon-health>

DocuPhase.com (2022): Document Management Software. Forrás: <https://www.docuphase.com/document-management-software>

Parul Agarwal, Ms. Saumya Goel (2024): Exploring the impact of artificial intelligence on work-life balance: a secondary data analysis. UGC Care Group I Journal. 144-149.. Vol-85 No. 14, January–June: 2024.) ISSN: 0974-0066

Dragano, N. & Lunau, T. (2020): Technostress at work and mental health: concepts and research results.. Current opinion in psychiatry, 33(4), pp. 407-413. Forrás: https://journals.lww.com/co-psychiatry/fulltext/2020/07000/technostress_at_work_and_mental_health_concepts.16.aspx

EUR-Lex (2024): Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council. Forrás: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689

European Parliament (2020): What is artificial intelligence and how is it used? Forrás: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200827STO85804/what-is-artificial-intelligence-and-how-is-it-used>

Fischer, T., Halmerbauer, G., Meyr, E., Riedl, R. (2018): Blood Pressure Measurement: A Classic of Stress Measurement and Its Role in Technostress Research. In: Davis, F., Riedl, R., vom Brocke, J., Léger, P.M., Randolph, A. (eds) Information Systems and Neuroscience. Forrás: https://doi.org/10.1007/978-3-319-67431-5_4

García-Madurga et al. (2024): The Role of Artificial Intelligence in Improving Workplace Well-Being: A Systematic Review. 4(3), 389-410; ISSN: 2673-7116

Körner U., Müller-Thur K., Lunau T., Dragano N., Angerer P. & Buchner A. (2019): Perceived stress in human-machine interaction in modern manufacturing environments-Results of a qualitative interview study. Stress Health, 35, 187–199. Forrás: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.2853>

Larissa K. Barber és Jade S. Jenkins (2014): Creating technological boundaries to protect bedtime: examining work–home boundary management, psychological detachment and sleep. Forrás: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.2536>

Majumder, S., Chowdhury, S., Dey, N., & Santosh, K. C. (2022). Balance your work-life: personal interactive webinterface.

Martínez-Navalón J.G., Gelashvili V., DeMatos N. & Herrera-Enríquez G. (2023): Exploring the impact of digital knowledge management on technostress and sustainability, Journal of Knowledge Management, Vol. hadáé-of-print No. hadáé-of-print. Forrás: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0544>

Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).

Microsoft.com (2024): Microsoft 365 Copilot overview. Forrás: <https://learn.microsoft.com/en-us/copilot/microsoft-365/microsoft-365-copilot-overview>

Noelle Chesley (2014): Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress work. Empl Soc 28:589–610. Forrás: <https://doi.org/10.1177/0950017013500112>

Pittway, L. (2008): Systematic literature reviews. In Thorpe, R. & Holt, R. The SAGE dictionary of qualitative management research. doi:10.4135/9780857020109

Rohwer, E., Flöther, J.C. Harth, V. & Mache, S. (2022): Overcoming the “Dark Side” of Technology—A Scoping Review on Preventing and Coping with Work-Related Technostress,

International Journal of Environmental Research and Public Health 19, 3625. Forrás: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/6/3625>

Schmidt M., Frank L. & Gimpel H. (2021): How Adolescents Cope with Technostress: A Mixed-Methods Approach, International Journal of Electronic Commerce, 25(2), 154-180. Forrás: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10864415.2021.1887696>

SoftwareAdvice.com (2024): DocuPhase Software Reviews, Demo & Pricing. Forrás: <https://www.softwareadvice.com/ocr/docuphase-profile/>

Stadin M, Nordin M, Brostrom A, Hanson LLM, Westerlund H, Fransson EI (2016): Information and communication technology demands at work: the association with job strain, effort-reward imbalance and self-rated health in different socio-economic strata. Forrás: <https://doi.org/10.1007/s00420-016-1140-8>

Suresh, K. P. & Payal, D. (2024): The Role of Artificial Intelligence in Facilitating WorkLife Balance. e-Journal of Indian Institute for Engineering, Management and Science, 7-8. Forrás: <https://rajshree.ac.in/wp-content/uploads/2024/07/Volume4-30june24-final.pdf#page=7>

Szikora Péter (2023): Factors affecting technostress. Enterprise Development in the 21st Century 2023/2. University of Óbuda, Hungary. Forrás: https://kgk.uni-obuda.hu/wp-content/uploads/2024/01/5_202311VF_2023_II_kotet.pdf

Tehseen Z. (2023): Transforming education: AI-powered personalized learning revolution. Techopedia. Forrás: <https://www.techopedia.com/transforming-education-ai-powered-personalized-learning-revolution>

Timely.com (2024): Automatic Time Tracking. Forrás: <https://www.timely.com/features/automatic-time-tracking>

Zapier.com (2024): See what automation can do for your business. Forrás: <https://zapier.com/workflows>

Hazai vállalatvezetők korrupcióérzékelése és a szervezeti kultúra kapcsolata

Kerékgyártó Csaba

PhD hallgató, Budapesti Gazdasági Egyetem, Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

Absztrakt

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a szervezeti kultúra milyen módon befolyásolja a vezetők korrupcióval kapcsolatos észleléseit és attitűdjeit. A szakirodalmi áttekintés során 36 empirikus kutatáson alapuló cikk került elemzésre, amelyek különböző szervezeti és nemzeti kontextusban vizsgálják a kultúra és a korrupció közötti kapcsolatokat. A kutatások többsége kvantitatív vagy korrelációs módszertant alkalmazott, és rávilágított arra, hogy bizonyos kulturális dimenziók – például a nagy hatalmi távolság, az alacsony kollektívizmus vagy a hedonisztikus értékek – erősíthetik a korrupció elfogadottságát. Ugyanakkor az átláthatóságot támogató rendszerek, az etikus vezetés és a részvételi kultúra jelentős mértékben hozzájárulnak a korrupció visszaszorításához. A vizsgált tanulmányok alapján megállapítható, hogy a szervezeti kultúra nem csupán belső normarendszerként működik, hanem a vezetői döntéshozatalon és attitűdökön keresztül közvetlenül hatással van a korrupciós viselkedésre és annak észlelésére is. A szervezeti kultúra és a korrupció kapcsolata továbbá nem önmagában értelmezendő, hanem komplex kölcsönhatásban áll az egyéni személyiségjegyekkel, az intézményi szabályozási környezettel és a társadalmi normákkal. A tanulmány eredményei gyakorlati szempontból is relevánsak: a korrupció megelőzésének egyik leghatékonyabb eszköze az értékalapú, nyitott és felelősségteljes szervezeti kultúra tudatos formálása.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, korrupcióérzékelés, vezetői attitűdök, etikus vezetés

Szakirodalomkutatás módszere

A szakirodalomkutatás során 36 olyan cikket találtam (Science Direct, Web of Science), melyek egyértelműen azt mutatják, hogy a szervezeti kultúra és a korrupcióról alkotott vezetői vélekedések összefüggenek egymással. A nagy hatalmi távolsággal és erős bizonytalanságkerüléssel jellemezhető környezetben a korrupciótűrés gyakoribb, míg a kollektívizmust és az etikus vezetést hangsúlyozó kultúrák általában kevésbé megengedőek a korrupciós gyakorlatokkal szemben. A túlnyomórészt korrelációs módszereket alkalmazó tanulmányok azt mutatják, hogy az átláthatósági rendszerek, a szilárd belső ellenőrzések és a teljesítményalapú jutalmazás alacsonyabb korrupciós percepciókkal jár együtt. A vezetői

magatartás, vezetési stílus – beleértve a felső vezetés hangnemét, a szerepmodellt és a vezetői meggyőződést, stílust – döntő fontosságúnak bizonyulnak az etikai légkör kialakításában. Ezek az eredmények az állami, magán- és nonprofit szervezetekre egyaránt kiterjednek, és kiemelik, hogy a kulturális dimenziók és a szervezeti rendszerek együttesen befolyásolják a vezetői korrupció észlelését.

A cikkek keresésénél azokat vettem alapul (befoglalási kritériumok), melyek az alábbi szempontoknak megfelelnek:

- Menedzseri fókusz: Vizsgálja-e a tanulmány a vezetőket vagy a felügyelőket bármely szervezeti szinten?
- Korrupció mérése: A tanulmány validált eszközökkel vagy jól meghatározott módszerekkel méri a korrupció érzékelését?
- Szervezeti kultúra értékelése: Vizsgálja-e a tanulmány a szervezeti kultúrát bevált keretek vagy mérőeszközök segítségével?
- Cikkekben lévő kutatás módszertana: A tanulmány empirikus (kvantitatív, kvalitatív, vegyes módszerek) vagy szisztematikus áttekintés, meta-elemzés?
- Szervezeti kontextus: A tanulmányt magán-, állami vagy nonprofit szervezeti környezetben végezték?
- Kettős fókusz: A tanulmány a korrupció érzékelésével és a szervezeti kultúra szempontjaival egyaránt foglalkozik?
- Empirikus adatok: A tanulmány empirikus adatokat mutat be?

A bevont tanulmányokból kinyert információk alapján számos minta rajzolódott ki a tanulmányterv, a kulturális keret, a szervezeti kontextus és a vizsgált kulcsfontosságú változók között.

A kutatási módszer tekintetében a korrelációs megközelítések voltak a leggyakrabban alkalmazott módszerek, amelyek 18 tanulmányban jelentek meg. Kvantitatív felméréseket 8 tanulmányban alkalmaztak, míg vegyes módszertani megközelítéseket 6 tanulmányban alkalmaztak. Mindössze 3 tanulmány alkalmazott kvalitatív módszereket. Egy tanulmány (Sengupta és Sinha, 2005) esetében a rendelkezésre álló információkban nem találtam egyértelmű specifikációt a vizsgálati módszerről.

Ami a kulturális keretet illeti, a tanulmányok többsége (34) nem adott meg semmilyen konkrét keretet. Hofstede kulturális dimenzióit 2 tanulmányban használták, míg más elméleti modelleket, például a standard közgazdasági elméletet, az ügynökelméletet és a versengő értékek keretrendszerét egy-egy tanulmányban alkalmazták.

Ami a szervezeti kontextust illeti, 15 tanulmányban a magánszektor szervezetei, 13-ban pedig a közszféra szervezetei álltak a középpontban. A nonprofit szervezetek és a különböző iparágakra kiterjedő tanulmányok ritkábban jelentek meg, mindkettő 2 tanulmány középpontjában állt. A szervezeti környezetet 2 esetben nem határozták meg.

Ami a vizsgált kulcsváltozókat illeti, a szervezeti kultúra volt a leggyakrabban vizsgált változó, 17 tanulmányban jelent meg. A korrupció volt a második leggyakoribb, 16 tanulmányban szerepelt. A korrupciós kultúrát vagy toleranciát 5 tanulmány vizsgálta, míg az etikus vezetéssel és a köztisztviselői magatartással 3 tanulmány foglalkozott.

A korrelációs minták túlsúlya arra utal, hogy a kutatók elsősorban a szervezeti kultúra és a korrupció közötti kapcsolatok feltárására összpontosítottak, nem pedig az ok-okozati összefüggések megállapítására. Az egyértelműen meghatározott kulturális keretek széleskörű hiánya rávilágít az elméleti alapok lehetséges hiányosságára ezen a területen. Ugyanakkor a magán- és a közszféra szervezeteinek nagyjából egyenlő figyelmet szenteltek, ami hozzájárul a korrupció különböző szervezeti környezetekben való átfogó megértéséhez. Ebben a cikkben most a legrelevánsabb 16 cikket tekintem át.

Kulturális dimenziók és a korrupció megítélése

A dél-koreai vállalatok korrupcióval szembeni toleranciáját vizsgáló tanulmányban Jun, Kim és Rowley (2019) a szervezeti kultúra és a korrupció összefüggéseit elemezték kvantitatív módszerekkel. A kutatás négy kulturális jellemző – a nagy hatalmi távolság, a kormány és az üzleti szféra közötti szoros kapcsolat, az öröklődő vezetési struktúra, valamint a „naembi kultúra” – korrupciót elősegítő hatását vizsgálta a dél-koreai, családi tulajdonú nagyvállalatok (chaebolok) körében. A kérdőíves adatfelvétellel gyűjtött adatokon regresszióanalízist alkalmaztak, amely során minden hipotézist statisztikai alátámasztással elfogadtak. Az eredmények szerint a felsorolt kulturális tényezők mindegyike pozitív irányban befolyásolja a korrupcióval szembeni toleranciát, azaz ahol ezek a kulturális elemek erősebben vannak jelen, ott magasabb a korrupció elfogadottsága a szervezeteken belül. (Jun et al., 2019)

Ari Ani Dyah Setyoningrum (2020) tanulmánya kvantitatív, kérdőíves adatfelvételen alapuló kutatással vizsgálta a korrupciós hajlamot befolyásoló tényezőket egy közép-jávai (Indonézia) állami egyetem pénzügyi részlegének 145 alkalmazottja körében. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a fizetési elégedettség, a belső ellenőrzési rendszer, valamint a szervezeti kultúra különböző dimenziói miként hatnak a korrupciós tendenciákra. Az adatokat célzott (purposive) mintavétellel gyűjtötték, majd a kapcsolatok elemzéséhez Partial Least Squares alapú strukturális egyenletmodell (PLS-SEM) alkalmaztak. Az eredmények szerint a

kollektivizmus mint szervezeti kulturális dimenzió negatívan befolyásolja a korrupciós hajlamot, tehát a kollektivistább kultúrájú szervezetekben kisebb eséllyel fordul elő korrupció. Ugyanakkor a bizonytalanságkerülés dimenziója nem mutatott szignifikáns hatást a korrupciós hajlamra. (Setyoningrum, 2020)

Hechanova és munkatársai (2014) tanulmányukban a Fülöp-szigeteki állami kórházak korrupcióval kapcsolatos attitűdjeit és normáit vizsgálták, egy szervezeti kultúraépítő modell empirikus tesztelésén keresztül. Bár a kutatás módszertani részleteit – mint például a minta nagyságát vagy az alkalmazott adatgyűjtési technikákat – az absztrakt nem részletezi, a szerzők egy olyan modell hatását elemezték, amely a kíváncsú értékek kommunikálására, a vezetői és munkavállalói példamutatásra, valamint a rendszerek, struktúrák, képzés és értékelés összehangolására és megerősítésére épül. Az eredmények szerint a kommunikáció előre jelzi az egyéni attitűdöket, vagyis a korrupció elfogadhatóságát. A vezetés, a rendszerek és a kontroll mechanizmusok hatással vannak a korrupció előfordulási gyakoriságára, míg a munkavállalói példamutatás mind az elfogadottságra, mind a tényleges előfordulásra hatással van. Emellett a kutatás azt is kimutatta, hogy az egyéni attitűdök és a szervezeti normák kölcsönösen erősítik egymást. (Hechanova et al., 2014)

Fleming és szerzőtársai (2014) kvalitatív esettanulmányukban a szervezeti korrupció észlelésének pszichológiai és kulturális aspektusait vizsgálták görög vezetők körében, mind az állami, mind a magánszektorban. A tanulmány központi fogalma a „referenciapont” (reference point), amely alapján az egyének megítélik a szervezeti visszaélések helyességét vagy helytelenségét. A kutatók arra jutottak, hogy a szervezeti kultúra képes eltolni ezt a referenciapontot, így az alkalmazottak viselkedése akkor is elfogadhatónak tűnhet számukra, ha az kívülről nézve etikátlan vagy akár jogsértő. E torzulás következtében az egyének nem feltétlenül „tudják, hogy rosszat tesznek”, hanem inkább „nem tudnak mást”, mert a normák és értelmezések szervezeti szinten átformálódtak. A tanulmány nem közöl statisztikai adatokat, hanem kvalitatív megfigyelésekre épít, elsősorban a szervezeti normák változását és azok hatását tárva fel. (Fleming et al., 2014)

Dede (2008) tanulmánya vegyes módszertannal vizsgálta az indonéziai Nyugat-Jáva tartományi kormányzati szervezeteinél dolgozó köztisztviselők viselkedését és annak összefüggését a szervezeti kultúrával. A kutatás során kvantitatív (kérdőív, 180 főből álló reprezentatív mintán) és kvalitatív (mélyinterjúk, megfigyelés, dokumentumelemzés) adatgyűjtési módszereket egyaránt alkalmaztak. A résztvevők magas rangú köztisztviselők voltak (pl. hivatalvezetők, osztályvezetők). Az eredmények szerint a vizsgált szervezetek kultúráját konzervatív és nem adaptív normák jellemzik, amelyek nem nyitottak a kívülről érkező új értékekre. Ez a kulturális

közeg hozzájárul a kívülről elfogadhatatlannak tartott viselkedések – például ritualizmus, fehérgalléros bűnözés, kenőpénz elfogadása – elterjedéséhez. A kutatás arra a következtetésre jutott, hogy a szervezeti kultúra szignifikáns negatív hatással van a köztisztviselők viselkedésére, amit olyan tényezők is befolyásolnak, mint a kollektív normák, a társadalmi kontroll gyengesége, valamint az anómia jelensége. (Dede, 2008)

Kwon és munkatársai (2022) tanulmányukban a szervezeti integritás észlelését befolyásoló tényezőket vizsgálták empirikusan, különös tekintettel arra, hogy a különböző típusú korrupcióellenes intézkedések milyen moderáló hatással bírnak. A kutatás középpontjában a közszféra szervezetei álltak, és bár az absztrakt nem részletezi a konkrét adatgyűjtési módszereket vagy a statisztikai elemzési technikákat, a leírás alapján egy korrelációs vizsgálatról van szó, amely kvantitatív megközelítést alkalmazott. Az eredmények szerint azok a szervezeti tagok, akik hatékonynak ítélték a vezetői felelősségvállalás erősítésére és a korrupció kontrolljára irányuló intézkedéseket, pozitívabb véleményekkel voltak saját szervezetük integritásáról. Továbbá a vizsgálat kimutatta, hogy kizárólag a korrupció kontrolljára irányuló politikák moderálják az etikus vezetés és a korrupcióbarát kultúra hatását az integritás észlelésére. Ez azt jelenti, hogy ezek a politikák képesek enyhíteni a korrupciós hajlamot erősítő szervezeti tényezők negatív hatását. (Kwon et al., 2022)

Spencer (2023) tanulmánya a korrupcióval szembeni tolerancia kulturális és intézményi meghatározottságát vizsgálja, különösen a multinacionális vállalatok (MNE-k) működési kontextusában. A kutatás fókuszában az áll, hogyan befolyásolják az eltérő kulturális orientációk és az adott ország intézményesült korrupciós normái a vezetők korrupcióval kapcsolatos attitűdjeit és viselkedését. Bár az absztrakt nem részletezi a módszertant, a változók közti kapcsolatokat és azok interakcióját tárgyaló megfogalmazás alapján korrelációs, kvantitatív megközelítés feltételezhető. A tanulmány megállapítja, hogy egyes kulturális orientációk fokozzák, míg mások csökkentik a korrupciós gyakorlatok – mint a szívességalapú visszajuttatások, ajándékadás vagy "kenőpénzek" – toleranciáját, különösen erősen korrump környezetben. Az is kiderül, hogy az intézményi és kulturális tényezők nem függetlenül működnek, hanem kölcsönhatásban alakítják ki a korrupcióval szembeni szervezeti attitűdöket. (Spencer, 2023)

Liu (2015) tanulmányában statisztikai módszerekkel vizsgálta a korrupciós kultúra és a vállalati visszaélések közötti összefüggéseket Brazíliában, 26 szövetségi állam és a szövetségi körzet állami szintű adatait felhasználva. A kutatás kvantitatív módszertanra épül, és két fő elemzési technikát alkalmaz: lineáris regressziót a korrupció, kormányzás és a humán fejlettségi index (IDH) kapcsolatának vizsgálatára, valamint diszkriminancia-analízist az államok hasonlóság

szerinti csoportosítására. Az eredmények alapján a magas korrupciós kultúrával rendelkező cégek nagyobb valószínűséggel vesznek részt visszaélésekben, például könyvelési csalásokban, nyereségmanipulációban vagy bennfentes kereskedelembe. A tanulmány azt is kimutatta, hogy a korrupciós kultúra nemcsak a munkatársak kiválasztására, hanem viselkedésükre is hatással van. Ezen túlmenően szignifikáns negatív kapcsolat mutatkozott a korrupció szintje és az emberi fejlődés között, vagyis ahol a korrupció magasabb, ott alacsonyabb a társadalmi-gazdasági fejlettség is. (Liu, 2015)

Nugraha és Etikariena (2021) kutatásukban a köztisztviselők korrupciós szándékának előzményeit vizsgálták Indonéziában, kvantitatív kérdőíves módszert alkalmazva. A 93 résztvevő különböző állami intézmények alkalmazottja volt, és az adatgyűjtés online felületen történt három standardizált skála – a Corrupt Intention Scale (2009), a Dirty Dozen Scale (2010) és az Organizational Culture Survey (2006) – segítségével. A kutatás elméleti keretét a Theory of Reasoned Action (TRA) adta, míg az elemzéshez többszörös regressziót alkalmaztak. Az eredmények szerint a hierarchikus szervezeti kultúra nem mutatott szignifikáns hatást a korrupciós szándékra, tehát nem volt előrejelző tényező. Ezzel szemben a „sötét hármas” személyiségvonások (narcizmus, machiavellizmus, pszichopátia) szignifikáns pozitív hatással voltak a korrupciós szándék kialakulására, és a modell az összvariancia 35%-át magyarázta meg. Ez arra utal, hogy a korrupciós viselkedés szempontjából a belső személyiségjegyek fontosabb szerepet játszanak, mint a szervezeti kultúra. (Nugraha & Etikariena, 2021)

Hao és kollégái (2021) tanulmányukban azt vizsgálják, hogyan befolyásolja a vállalati korrupciós kultúra észlelése – különösen a felsővezetői csapatok esetében – a hitelezési feltételeket. Bár a kutatás módszertani részletei (pl. adatgyűjtési módszer, minta jellemzői) az absztraktban nem szerepelnek, a vizsgálat egyértelműen korrelációs jellegű, és kvantitatív adatokat használ a hitelezési gyakorlat és a korrupcióval kapcsolatos észlelések összefüggéseinek feltárására. Az eredmények szerint azok a vállalatok, amelyek felsővezetőiről a hitelezők korrupciós kultúrával kapcsolatos negatív benyomással rendelkeznek, magasabb kamatfelárakat fizetnek, gyakrabban kérnek tőlük biztosítékot, nagyobb banki szindikátusokkal szerződnek, és több korlátozó feltétel (pl. osztalékfizetési vagy tőkekiadási korlátok) érvényesül a hitelszerződéseikben. Ugyanakkor a kulturális közelség – tehát ha a hitelező és az adós hasonló kulturális háttérrel rendelkezik – enyhíti a korrupciós észlelések negatív hatását, így kedvezőbb és kevésbé korlátozó hitelszerződések jöhetnek létre. Ez a jelenség a hitelezői „in-group” elfogultságra utal. (Hao et al., 2021)

Douglas Kimemia (2013) disszertációja a kenyai nem kormányzati szervezetek (NGO-k) körében vizsgálja, hogy a szervezeti kultúra hogyan befolyásolja a korrupciós gyakorlatok

toleranciáját. A kutatás vegyes módszertanú és 30 Nairobiban működő NGO-t vont be, összesen 185 résztvevővel. A kvantitatív adatokat az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) és tíz korrupciós szcenárió alapján gyűjtötték, majd MANOVA és bivariáns korrelációs elemzéssel értékelték. A kvalitatív adatokat telefonos interjúk során szerezték, amelyeket tematikus elemzésnek vetettek alá. A tanulmány elméleti keretét a Competing Values Framework adta, amely négy kulturális dimenziót (klán, adhocrácia, piac, hierarchia) különít el. Az eredmények szerint a „klán” típusú kultúra volt a legdominánsabb, és szignifikáns kapcsolatot mutatott a korrupcióval kapcsolatos attitűdökkel. Bár a résztvevők többsége elutasította a korrupciót, a válaszokból kiderült, hogy annak előfordulása – bár nem elfogadott – mégis lehetségesnek tűnt. A kvalitatív adatok megerősítették a statisztikai eredményeket, és rámutattak, hogy a részvételi vezetés, a csapatmunka és a célorientáltság kulcsfontosságú témák a klánkultúrával rendelkező szervezetekben. (Kimemia, 2013)

Azim, Kuang és Barut (2017) kutatásukban a Grameen Bank példáján keresztül vizsgálták, hogy egy mikrofinanszírozási intézmény hogyan képes hatékonyan fellépni a korrupció ellen egy erősen korrumpált társadalmi-kulturális környezetben. A kutatás vegyes módszertannal zajlott: kérdőívekkel gyűjtöttek kvantitatív adatokat az alkalmazottak korrupcióellenes viselkedéséről, míg a vezetőkkel és igazgatósági tagokkal folytatott interjúk kvalitatív betekintést nyújtottak a szervezet antikorrupciós mechanizmusainak természetébe és hatékonyságába. A tanulmány az standard economic theory elméleti keretére épült, és feltárta, hogy noha a korrupció jelen van, a Grameen Bank szervezeti kultúrája – amelyet erős ellenőrzés, hatáskör-decentralizáció, döntéshozatali átláthatóság és szankciórendszerek jellemeznek – hatékonyan csökkenti a korrupció előfordulását. A megállapítások arra utalnak, hogy egy tudatosan kialakított antikorrupciós szervezeti kultúra még a korrupciót normalizáló társadalmi környezetben is képes visszaszorítani a nem kívánt viselkedést. (Azim et al., 2017)

Chen és társai (2015) tanulmányukban azt vizsgálták, hogy a vállalatvezetés típusa (menedzservezérelt vs. részvényes-vezérelt) és a nemzeti kulturális, társadalmi-gazdasági környezet hogyan befolyásolja a megvesztegetési hajlandóságot. A kutatás a World Business Environment Survey (WBES) 1,799 vállalatból álló nemzetközi mintájára épül, amely 38 országot ölel fel, főként kis- és középvállalkozásokkal a gyártó- és szolgáltatási szektorból. Az adatgyűjtés személyes interjúkkal történt cégvezetőkkel és tulajdonosokkal. A kvantitatív, korrelációs vizsgálat elméleti alapját az ügynökelmélet (firm level) és az anómiaelmélet (country level) adta, míg a kulturális dimenziókat a GLOBE kutatásból vették. A hipotéziseket hierarchikus lineáris modellezéssel (HLM) tesztelték.

Az eredmények szerint a menedzser-vezérelt vállalatok (MCF-ek) szignifikánsan nagyobb valószínűséggel vesznek részt megvesztegetésben, mint a részvényes-vezérelt cégek. Ez a hatás erősebb az alacsony kollektivizmussal, magas bizonytalanságelkerüléssel, gazdasági változással és jövedelmi egyenlőtlenséggel jellemezhető társadalmi környezetekben. Meglepő módon a sajtószabadság magas szintje nem csökkenti, hanem inkább növeli a korrupcióval kapcsolatos hajlandóságot MCF-ek esetében. Emellett a vállalat mérete negatív kapcsolatban állt a megvesztegetéssel. A tanulmány ezzel hangsúlyozza, hogy a vállalati irányítás formája és a nemzeti kultúra interakciója kritikus szerepet játszik a korrupció alakulásában. (Chen et al., 2015)

Dinarjo Soehari és Budiningsih (2020) tanulmánya egy kvantitatív kérdőíves felmérés alapján vizsgálta a korrupció megelőzésének tényezőit az indonéziai állami pénzügyi intézményekben. A kutatás célja egy olyan modellt kialakítása volt, amely feltárja az organizációs kultúra, a kompetencia, a vezetés és a belső kontroll szerepét a korrupció visszaszorításában. Az adatokat 100, véletlenszerűen kiválasztott alkalmazottól gyűjtötték össze egy Likert-skálás kérdőív segítségével, és többszörös regresszióanalízist alkalmaztak az SPSS programon keresztül.

Az eredmények szerint a szervezeti kultúra volt a legerősebb és statisztikailag is szignifikáns előrejelzője a korrupció megelőzésének. A modell alapján az elemzett négy tényező együttesen 47,1%-ban magyarázta a korrupciómegelőzés változásait, de a szervezeti kultúra kiemelkedően domináns volt a többi változóhoz képest. Meglepő módon a kompetencia és a vezetés negatív kapcsolatban álltak a korrupciómegelőzéssel, míg a belső kontroll szintén pozitív, de kisebb mértékű hatást mutatott.

A tanulmány megállapította, hogy a korrupció megelőzésének hatékony stratégiája az erős, értékalapú szervezeti kultúra kialakítása és a jól működő belső ellenőrzési rendszerek bevezetése, különösen olyan közszférában működő intézményekben, ahol a társadalmi korrupciós nyomás magas. (Dinarjo Soehari & Budiningsih, 2020)

Andik Matulesy, Yuci Limanago és Mitory Ditya Rantika Elentina (2022) tanulmánya a korrupciós hajlamot befolyásoló belső és külső tényezőket vizsgálja az indonéziai magánszektor dolgozói és az állami tisztviselők (Aparatur Sipil Negara) körében. A kutatás kvantitatív, korrelációs elemzésen alapul, és 427 főből álló mintával dolgozik: 222 fő magánszektorból, 205 fő az állami engedélyezési hivatalokból, Kelet-Jáva régióból. A kutatás megerősíti, hogy a szervezeti kultúra védőfaktorként működhet a korrupcióval szemben, mivel erősíti a „sense of belonging” és „sense of identity” érzést az alkalmazottakban. Ez különösen fontos mind a magán-, mind a közszférában. (Matulesy et al., 2022)

Billy Lukmanjaya (2019) *The role of corporate culture as a contributor to fraud and corruption in Australia* című kvalitatív esettanulmánya forensic könyvvizsgálók és felsővezetők tapasztalatain keresztül vizsgálja az austrál szervezeti kultúra szerepét a csalás és korrupció előfordulásában. A kutatás félig strukturált interjúkat alkalmazott adatgyűjtési módszerként, és a vizsgált szervezetek mind érintettek voltak valamilyen korrupciós vagy csalási ügy kivizsgálásában.

Megállapították, hogy a vezetés példamutatása meghatározó: A dolgozók viselkedésmintáit nagyban befolyásolja a felsővezetők viselkedése. Ha a vezetés etikátlan, az elfogadott normává válhat. További eredmény, a megosztott értékek és elfogadhatóság kapcsán: A szervezeten belüli közös értékrend alakítja, mit tekintenek a dolgozók elfogadhatónak – ezzel közvetve hatva a korrupcióhoz való hozzáállásra. Preventív szerepű etikai elemek: Az etikai kultúra, az etikai oktatás és az etikai klíma kombinációja hatékony eszköze lehet a csalás és korrupció megelőzésének. Ezek elősegítik a proaktív kockázatértékelést, ami csökkentheti az események előfordulásának esélyét. A tanulmány nem tartalmaz statisztikai elemzést, de erős elméleti és gyakorlati támpontokat nyújt arra vonatkozóan, hogyan formálja a szervezeti kultúra a dolgozók viselkedését, és hogyan járulhat hozzá vagy akadályozhatja meg a korrupció kialakulását. Kiemelten fontos a vezetői példamutatás és a tudatos etikai fejlesztés a szervezetekben. (Lukmanjaya, 2019)

Megállapítások

A szervezeti kultúra szerepe a korrupció kialakulásában és megelőzésében egyre több kutatás fókuszába kerül, különösen olyan társadalmakban és szektorokban, ahol a korrupció rendszerszintű problémát jelent. A vizsgált tanulmányok azt mutatják, hogy a szervezeti kultúra jelentős befolyással bír a korrupciós magatartások elfogadottságára és előfordulására, azonban ez a hatás nem egyértelműen pozitív vagy negatív, hanem erősen függ a kulturális jellemzők típusától, a szervezeti környezettől, valamint a vezetési stílustól.

Számos kutatás megerősíti, hogy bizonyos szervezeti kulturális jellemzők – mint például a nagy hatalmi távolság, a paternalista vezetési gyakorlat, vagy a merev hierarchia – elősegítik a korrupció elfogadottságát. A dél-koreai chaebolok esetében például kimutatták, hogy a vezetői pozíciók öröklődése, az állam és üzlet szoros kapcsolata, valamint a lojalitásalapú belső működés növeli a korrupcióval szembeni toleranciát. Hasonló következtetésre jutott a görög vezetők körében végzett kvalitatív vizsgálat is, amely rámutatott arra, hogy a szervezeti normák eltorzíthatják az egyéni erkölcsi mércét, így etikátlan viselkedés is elfogadhatónak tűnhet a

belső szereplők számára. Brazíliában Liu (2015) adatai alapján egyértelmű negatív kapcsolat mutatkozott a korrupció és a humán fejlettségi szint között, illetve megállapította, hogy a korrupciós kultúra nemcsak a munkatársak viselkedésére, hanem kiválasztásukra is hatást gyakorol. Ezzel szemben a menedzser-vezérelt vállalatok a nemzetközi összehasonlításokban is nagyobb hajlandóságot mutatnak a megvesztegetésre, különösen olyan országokban, ahol alacsony a kollektívizmus, magas a bizonytalanságkerülés, és nagyok a jövedelmi egyenlőtlenségek.

Más vizsgálatok azonban a szervezeti kultúra korrupcióellenes potenciálját hangsúlyozzák. Több indonéziai kutatás eredményei szerint az erős kollektívizmus, az értékalapú vezetés és a jól kiépített belső kontrollrendszerek csökkentik a korrupciós hajlamot, különösen a közszférában. A Grameen Bank példája azt mutatja, hogy még egy erősen korrumpált társadalmi környezetben is hatékonyan felléphet a korrupció ellen egy olyan szervezeti kultúra, amelyet átláthatóság, decentralizáció és következetes etikai normák jellemeznek. Az ilyen kultúrák elősegítik az alkalmazottak lojalitását, identitását és erkölcsi elköteleződését, amely gátat szab a visszaéléseknek. Azim és társai például arra mutattak rá, hogy a szervezet minden szintjén jelen lévő antikorrupciós elvek csökkentik a korrupció előfordulásának esélyét.

Az is világossá vált, hogy a szervezeti kultúra nem elszigetelten működik, hanem kölcsönhatásban áll az egyéni személyiségjegyekkel és a tágabb társadalmi, intézményi környezettel. Egyes kutatások szerint – például Nugraha és Etikariena (2021) vizsgálata alapján – a sötét hármás személyiségjegyek (narcizmus, machiavellizmus, pszichopátia) erősebb előrejelzői a korrupciós szándéknak, mint a hierarchikus szervezeti struktúrák. Ugyanakkor a szervezeti kultúra jelentősége nem csak a belső működésben mutatkozik meg, hanem a külső megítélésben is: ha a vállalat felsővezetői korrupcióval kapcsolatosan negatív megítélés alá esnek, az romló hitelfeltételekhez és szigorúbb kontrollokhoz vezethet. Érdekesség, hogy a hitelezők kulturális közelsége enyhítheti ezeket a negatív hatásokat, ami az ún. in-group elfogultság jelenségét tükrözi.

Összességében tehát a kutatások alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a szervezeti kultúra kulcsszerepet játszik a korrupció alakulásában. Az erősen normatív, részvételi alapú és etikailag tudatos kultúrák képesek csökkenteni a korrupció előfordulását, míg a hierarchikus, lojalitásalapú és kontrolltalan szervezeti környezetek hajlamosabbak az elfogadó attitűdök kialakítására. A korrupció megelőzésének egyik leghatékonyabb eszköze tehát a tudatos kultúraformálás, az etikus vezetés, a belső kontrollrendszerek erősítése és a szervezeti értékek világos kommunikációja.

Empirikus kutatás

A kutatás során 282 magyar vállalkozó és vezető adatainak elemzése történt. A demográfiai jellemzők, mint életkor, nem, generációk, iskolai végzettség, munkahelyi státusz és vállalati típus mind fontos szerepet kaptak az adatgyűjtés során. A válaszadók egy kérdőívet töltöttek ki, amely Hofstede kultúramodeljének alapjain nyújtott információkat a szervezeti kultúra dimenzióiról, valamint a korrupcióészlelésről. Az adatok statisztikai elemzését faktoriális elemzéssel és Pearson-féle korrelációval végeztük.

Demográfiai adatok

A kutatásban részt vevők demográfiai jellemzőit az alábbiakban foglaljuk össze. A kérdőív válaszadóinak demográfiai összetétele jól tükrözi a vállalkozói és vezetői réteg sokszínűségét, különösen életkor, generációs hovatartozás, nem és iskolai végzettség szempontjából. Az életkor szerinti eloszlás alapján a válaszadók többsége a 20 és 60 év közötti korcsoportba tartozik, amely a munkavállalási és vezetői aktivitás szempontjából legmeghatározóbb életszakasz. A legnagyobb arányban a 46–50 évesek válaszoltak (17,7%), őket követték a 41–45 évesek (12,1%). A legfiatalabb, 20 év alatti korosztály csupán 0,4%-os arányban képviseltette magát, ami érthető, hiszen ők még jellemzően nem rendelkeznek vezetői vagy vállalkozói tapasztalattal. Generációs bontásban az X-generáció dominált (46,5%), amit az Y-generáció követett (33,3%). A Baby Boom generáció jelenléte 16,3%, míg a legfiatalabb Z-generáció csupán 3,9%-ban volt jelen, ami szintén összhangban van a vezetői életkorral és tapasztalattal.

A nemek szerinti megoszlás viszonylag kiegyensúlyozott képet mutat: a válaszadók 57,4%-a férfi, míg a nők aránya 42,6% volt. Ez a megoszlás közelít a gazdasági döntéshozatalban részt vevők nemi arányához, bár továbbra is tükrözi a férfiak enyhe túlsúlyát a vezetői pozíciókban. A munkahelyi státuszt tekintve a kitöltők jelentős része középvezetőként (45,0%) vagy vállalkozóként (46,1%) dolgozik, ami megerősíti a kérdőív célcsoportjának megfelelőségét. A felsővezetők aránya viszonylag alacsony (8,9%), ami arra utalhat, hogy ők kisebb hajlandóságot mutattak a kérdőív kitöltésére, vagy egyszerűen kevesebben vannak jelen a teljes minta keretében.

Az iskolai végzettség tekintetében elmondható, hogy a válaszadók többsége felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A legnagyobb arányban a BA/BSc diplomások (35,1%) voltak jelen, őket követik az MA/MSc végzettségűek (28,0%). A középfokú végzettségűek 25,2%-os arányban szerepeltek, míg a felsőfokú szakképzésben részt vett válaszadók 11%-ot tettek ki. A tudományos fokozattal rendelkezők aránya (PhD/DLA) mindössze 0,7%, ami összhangban van azzal, hogy a kérdőív nem akadémiai közegre, hanem gyakorlati vezetői és vállalkozói

tapasztalatokra fókuszált. Az adatok összességében egy tapasztalt, döntéshozói pozícióban dolgozó, túlnyomórészt felsőfokú végzettséggel rendelkező csoport képét mutatják.

Kultúrafaktorok és faktoranalízis

A kulturális dimenziókat Hofstede CVScale alapján mértük. Az adatok elemzése során faktoranalízist végeztünk, amely hat faktort azonosított. A KMO mutató értéke 0,819, amely megfelelően nagy, és megerősíti, hogy a faktoranalízis jól illeszkedik az adatokhoz. A Bartlett-teszt szignifikanciája ($p=0,000$) is alátámasztja, hogy az adatokat megfelelően lehet modellezni. A faktoranalízis során összesen hat faktor kombinálódott ki, melyeknek saját értéke meghaladja az 1 küszöbértéket. Ezek alapján a hat faktor által magyarázott teljes kifejezett variancia 61,153%, ami megfelelően magas, így elfogadom a hat faktort.

A faktoranalízis során a következő hat dimenziót különítettük el az eredeti Hofstede modellnek megfelelően:

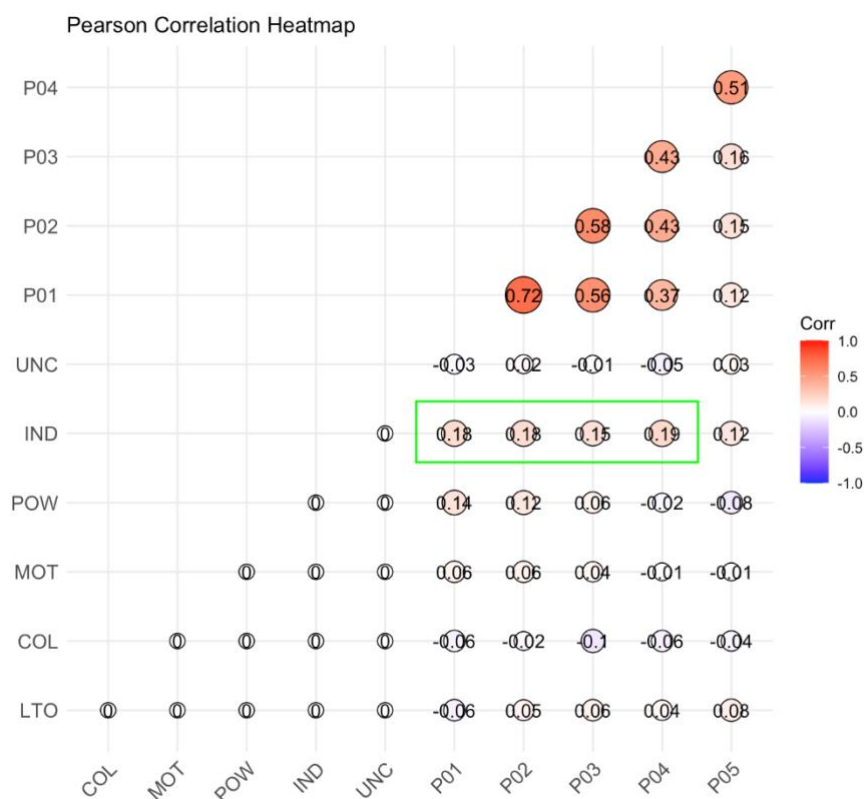
- Long-term orientation (Hosszú távú orientáció): A hosszú távú célorientáltság pozitív korrelációt mutatott a korrupcióészlelés alacsonyabb szintjeivel. Azok a vezetők, akik hosszú távú stratégiákra építenek, hajlamosabbak voltak kevésbé tolerálni a korrupciót.
- Collectivism (Kolektivizmus): A kollektivista értékeket valló vezetők és vállalkozók szorosabb összefüggést mutattak a korrupcióval kapcsolatos érzékenységgel. Ez arra utalhat, hogy a közösségi értékek, mint a csoportos felelősségvállalás, csökkenthetik a korrupció elfogadását.
- Power distance (Hatalmi távolság): A magasabb hatalmi távolságot érzékelő vezetők hajlamosabbak voltak a korrupcióval kapcsolatos elfogadásra, mivel az alacsonyabb szintű dolgozók kevesebb beleszólással rendelkeznek a döntéshozatalba.
- Indulgence (megengedő vs. visszafogott kultúra dimenziója): Az élvezetorientált kultúrákban a korrupcióészlelés hajlamosabb volt magasabb szinten jelentkezni, mivel a gyors élvezetek keresése fokozhatja a kockázatvállalást és a korrupcióval kapcsolatos viselkedést.
- Uncertainty avoidance (Bizonytalanságtól való elkerülés): A magasabb szintű bizonytalanságtól való elkerülés szorosabb kapcsolatot mutatott a korrupció elkerülésével, mivel az ilyen kultúrák hajlamosabbak a szabályok és normák szigorúbb betartására.

Pearson-féle korrelációs elemzés

A kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja a szervezeti kultúra és a korrupcióészlelés közötti összefüggéseket. Ehhez Pearson-féle korrelációs együtthatót használtunk, amely azt mutatja, hogy milyen szoros kapcsolat áll fenn a két változó között. Az alábbiakban részletesen bemutatjuk a kulturális dimenziók és a korrupcióészlelés közötti kapcsolatokat.

- P01: saját magamat mennyire látom korruptnak
- P02: közvetlen (családi, baráti) környezetemet mennyire látom korruptnak
- P03: munkahelyi, szakmai környezetemet mennyire látom korruptnak
- P04: országom polgárait mennyire látom korruptnak
- P05: országom vezetőit mennyire látom korruptnak

Az alábbi korrelációs mátrixból látható, hogy jelentősebb, szignifikáns összefüggés az indulgence dimenzió eseténem van, ezek az értékek a legmagasabbak a mátrix releváns részében. Általánosságban az indulgence dimenzió azt mutatja meg, hogy egy társadalom mennyire ösztönzi a szabad örömszerzést, a vágyak kielégítését, vagy ezzel szemben mennyire kontrollálja ezeket normákon és fegyelmen keresztül (a visszafogott kultúrák esetében). Ez azt jelentheti, hogy a magasabb megengedésű (indulgent) kultúrákban nagyobb a korrupció észlelt jelenléte. Ez logikusan értelmezhető úgy, hogy az ilyen kultúrákban lazábbak a társadalmi normák és kontrollmechanizmusok, ami elősegítheti a szabálykerülő viselkedést. Az egyéni szükségletek előtérbe helyezése, a hedonisztikus értékrend, valamint a társadalmi elvárások gyengébb érvényesülése kedvezhet a korrupció elfogadásának vagy akár elkövetésének is. Egy másik lehetséges magyarázat, hogy az ilyen kultúrákban kevésbé stigmatizálják a szabályszegő viselkedést, így az észlelt korrupció is gyakoribb.



Következtetések

A szakirodalmi áttekintés alapján világosan kirajzolódik, hogy a szervezeti kultúra és a vezetők korrupcióval kapcsolatos attitűdjei szoros összefüggésben állnak egymással. A 36 vizsgált tanulmány eredményei azt mutatják, hogy bizonyos kulturális jellemzők – például a nagy hatalmi távolság, az alacsony kollektivizmus vagy a bizonytalanságkerülés – elősegíthetik a korrupció elfogadását, különösen olyan környezetben, ahol a vezetők szerepe domináns és a szervezeti struktúra erősen hierarchikus. A vezetés stílusa, az etikai példamutatás, valamint az átláthatóságot támogató rendszerek meglehetősen egyaránt döntő fontosságú a szervezeti etikai légkör formálásában. Az empirikus kutatások jelentős része kvantitatív vagy korrelációs módszertannal vizsgálja e kapcsolatokat, és elsősorban a vezetői és szervezeti viselkedésre koncentrálnak.

Az elemzett tanulmányok közös jellemzője, hogy empirikusan vizsgálják a szervezeti kultúra és a korrupcióérzékelés kapcsolatát különböző szervezeti és nemzeti kontextusokban. A kutatások többsége nem alkalmaz explicit kulturális elméleti kereteket, de néhány esetben Hofstede modelljét, a Competing Values Frameworköt vagy az ügynökelméletet is használják háttérként. A vizsgált szervezetek zömében a magán- és közszféra szereplői voltak, azonban

néhány tanulmány nonprofit szektorra vagy nemzetközi összehasonlításokra is kiterjedt. A leggyakrabban vizsgált változók közé tartozott a szervezeti kultúra, a korrupcióérzékelés, valamint az etikus vezetés és a korrupcióval szembeni tolerancia. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a korrupció visszaszorításának hatékony eszköze a részvételen alapuló, értékalapú, nyitott és felelősségteljes szervezeti kultúra tudatos kialakítása.

Irodalomjegyzék

- Azim, M. I., Sheng, K., & Barut, M. (2017). Combating corruption in a microfinance institution. *Managerial Auditing Journal*, 32(4/5), 445–462. <https://doi.org/10.1108/maj-03-2016-1342>
- Chen, C., Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2015). Are Manager-controlled Firms More Likely to Bribe than Shareholder-controlled Firms: A Cross-cultural Analysis. *Management and Organization Review*, 11(2), 343–365. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.16>
- Dede, M. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik: Studi Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Sosiohumaniora: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v10i3.5400>
- Dinarjo Soehari, T., & Budiningsih, I. (2020). Model of Bureaucratic Corruption Prevention. *International Journal of Asian Social Science*, 10(10), 638–646. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.1010.638.646>
- Fleming, P., Zyglidopoulos, S. C., Boura, M., & Lioukas, S. (2014). Towards a reference point theory of organizational corruption. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 16408. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.16408abstract>
- Hao, J., Pham, V., Sánchez, D., & Sánchez, J. M. (2021). Perceptions of corporate corruption culture and debt contracting. *Journal of Corporate Finance*, 71, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102121>
- Hechanova, Ma. R. M., Melgar, I., Falguera, P. Z., & Villaverde, M. (2014). Organisational Culture and Workplace Corruption in Government Hospitals. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 8(2), 62–70. <https://doi.org/10.1017/prp.2014.5>
- Jun, I.-W., Kim, K.-I., & Rowley, C. (2019). Organizational culture and the tolerance of corruption: the case of South Korea. *Asia Pacific Business Review*, 25(4), 534–553. <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1589728>
- Kimemia, D. (2013). Organizational Culture and Corruption: A Multiple Case Study of Non-Governmental Organizations in Kenya. In *VCU Theses and Dissertations*. <https://doi.org/10.25772/1F3V-VB78>

- Kwon, W. D., Lee, S. J., & Kwon, Y. J. (2022). Analysis of Moderating Effect by Type of Anti-Corruption Policy on Recognition of Organizational Integrity. *The Korea Association for Corruption Studies*, 27(1), 161–184. <https://doi.org/10.52663/kcsr.2022.27.1.161>
- Liu, X. (2015). Corruption Culture and Corporate Misconduct. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2702883>
- Lukmanjaya, B. (2019). *The Role of Corporate Culture as a Contributor to Fraud and Corruption in Australia: Perceptions of Forensic Accountants and Industry Professionals* [Queensland University of Technology]. <https://doi.org/10.5204/thesis.eprints.127052>
- Matulessy, A., Limanago, Y., & Elentina, M. D. R. (2022). Faktor internal dan eksternal penyebab perilaku korupsi pada karyawan swasta dan Aparatur Sipil Negara. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 10(2), 318–332. <https://doi.org/10.30996/persona.v10i2.5666>
- Nugraha, Y. A., & Etikariena, A. (2021). Antecedent Corrupt Intention: Analisis Peran Dark Triad Personality dan Hierarchy Culture. *Jurnal Ecopsy*, 8(1), 41. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.2021.02.004>
- Setyoningrum, A. A. D. (2020). Pengaruh Kepuasan Gaji, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi terhadap Kecenderungan Tindak Korupsi. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 7(2), 10–23. <https://doi.org/10.36596/ekobis.v7i2.239>
- Spencer, J. (2023). How do Cultural Values and Country Norms Influence Tolerance for Corrupt Business Practices? *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.13992abstract>

Általánosságban a perfekcionizmusról– személyes tapasztalatok alapján a pályakezdők körében

Török Hanna

PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális
Tudományok Gazdasági Iskola

Absztrakt

Jelen kutatás témája a perfekcionizmus, célja, hogy a perfekcionizmusról általánosságban bemutassa a jelenleg rendelkezésre álló szakirodalmak alapján a fogalmakat, a típusokat. A kutatás rendszerezi a perfekcionizmus fogalmát, összegyűjti a különböző megközelítéseket. A szekunder kutatás során a témával kapcsolatos szakirodalmat mutatja be, olyan a témában ismert kutatóktól, mint Hewitt és Flett, vagy Stoeber. A perfekcionizmus alapvetően a tökéletességre való törekvést jelenti, de a kutatás bemutatja, hogy hányféleképpen is értelmezhető ez a bizonyos tökéletesség. A perfekcionizmus definíciója az idő előrehaladtával egyre széleskörűbb lett, először a tökéletességre törekvésként fogalmazták meg a kutatók, majd kényszeres igényként a tökéletességre (Tóth, 2011). A perfekcionizmus egy személyiségvonás, egy állandó viselkedési és gondolkodási minta Hewitt és Flett szerint. Más megközelítés szerint egy teljesítményorientáltság, túlkritikus meggyőződés, önértékelés (Stoeber, 2020). Ezután kitér a perfekcionizmus típusaira, bemutatva, részletezve azokat. A két alaptípus az adaptív perfekcionizmus (az egyénre pozitív hatással levő perfekcionizmus, az egyénnek van sikerélménye és elégedettségérzése), és a maladaptív perfekcionizmus (a perfekcionista egyénre negatív hatással levő perfekcionizmus, nincs sikerélmény és elégedettség) (Olajos és munkatársai, 2021). A perfekcionizmus motivációja szerint a perfekcionizmus 3 csoportra osztható: önorientált perfekcionizmus (az egyén önmagától várja a tökéletességet), társadalmilag előírt perfekcionizmus (az egyén külső elvárásoknak szeretne megfelelni) és a más-orientált perfekcionizmus (az egyén a környezetétől várja a tökéletességet) (Stoeber, 2013). Egy másik megközelítés Katherine Morgan Schafler nevéhez fűződik, aki személyiségjegyek, jellemzők alapján csoportosítja a perfekcionizmust. A négy csoport a következő: a klasszikus perfekcionista (megbízható, stabil, viszont merev), a párizsi perfekcionista (empatikus, intenzív, de túlgondoskodás jellemezheti), a halogató perfekcionista (alapos, de elveszik a részletekben, határozatlan) és a zűrös perfekcionista (kreatív, ötletel, de hamar elveszíti a motivációt, mindenbe belekezd) (Schafler, 2023). A kutatás másik része, a primer kutatás. A primer kutatás kvalitatív kutatásból áll, 5 darab mélyinterjút foglal magába, olyan pályakezdőkkel, akik perfekcionistaának vallják magukat. Az interjúk elkészítésének célja

a véleményformálás, vélemények megismerése, a témában való jártasság és gondolkodás felmérése volt. Az interjúk elérték a céljukat, alátámasztották a szakirodalomban olvasottakat személyes példákkal, életutakkal. Az interjúk a GDPR szabályainak megfelelően készültek el. A primer és szekunder kutatás párhuzamosan jelenik meg összehasonlítás és alátámasztásképp a fent említett fejezetek mindegyikében. A kutatás kitér előző kutatásokra is a témában, ezzel támasztja alá, hogy mennyire fontos és aktuális a témában kutatni. A kutatás képet ad arról, hogy mennyire ismert és használt fogalom a perfekcionizmus, hogy miért lenne fontos ezzel többet foglalkozni, illetve előremutató új kutatási területekre a témán belül, mivel rengeteg kérdést tár fel. A cikk fő célja is ez, hogy rendszerezze a már meglévő ismereteket és a szakirodalom és személyes vélemények segítségével ösztönözzön a gondolkodásra, hogy miképp érdemes kutatni a témában. A jövőben a szerző érdemesnek látja a kvantitatív kutatást, a kérdőív készítését, és már meglévő skálákkal a perfekcionizmust kutatni, ilyen például a Multidimensional Perfectionism Scale. Érdemes a témának egy-egy szektorát részletesen feldolgozni, ezt tűzi ki hosszú távú céljának a szerző.

Kulcsszavak: Perfekcionizmus, pályakezdők, adaptív perfekcionizmus, maladaptív perfekcionizmus, önorientált perfekcionizmus, társadalmilag előírt perfekcionizmus, más orientált perfekcionizmus, zűrös perfekcionista, klasszikus perfekcionista, párizsi perfekcionista, halogató perfekcionista.

Irodalomjegyzék

Katherine Morgan Schafler: Perfekcionista kézikönyve. Budapest (2023) Libri Kiadó pp. 24-25.

Olajos, T., Hógye-Nagy, Á., Héjja-Nagy, K., & Dávid, M. (2021). Az adaptív és maladaptív perfekcionizmussal együtt járó motivációs mintázatok feltáró vizsgálata. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 76(2), pp. 353-376. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00009> Letöltve: 2024.11.03.

Stoeber J.: How Other-Oriented Perfectionism Differs from Self-Oriented and Socially Prescribed Perfectionism. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*. (2013) 36. pp. 329–338. <https://doi.org/10.1007/s10862-013-9397-7> Letöltve: 2024.11.03.

Stoeber, J. (2020). Perfectionism. In: Zeigler-Hill, V., Shackelford, T.K. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham. Elérhető: https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_2027 Letöltve: 2024.11.03.

Tóth, L. (2011). Perfekcionizmus és tehetség. *Tehetség*, 1216-8084 19 (4), pp. 3-4. Elérhető: http://www.mateh.hu/tehetsegkonyvtar/Dr_Toth_tanulmanyok/Perfekcionizmus_es_tehetseg.pdf Letöltve: 2024.11.03.

4. Focus on the company

Head of Section: Dr. habil. Tóth Arnold

The HR practice of Hungarian Austrian organizations during the Covid 19 pandemic in the light of an empirical international research

József Poór

Professor emeritus, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Judit Garamvölgyi

Assistant Professor, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Katalin Szabó

Associate Professor, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Sándor Zsolt Kőműves

Associate Professor, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Abstract

An important merit of the international Cranet HR research network, which goes back more than four decades, is that it highlighted the crucial effects of the national environment on HR systems. In our current article, we examine the similarities and differences of HR practice in Austria and Hungary based on the data of the ninth global HR survey conducted during the Covid-19 global epidemic. Within the narrow framework of our article, we were only able to cover the comparative examination of the most important HR characteristics. Based on our indicated investigation, it can be said that based on most general socio-economic indicators (GDP, GNI, population, per capita wage data, productivity indicators, etc.) we are indeed at a significant disadvantage. Regarding the various HR characteristics, the picture is much more nuanced.

Keywords: Human Resource Management, HR, similarities and differences, Cranet, Austria and Hungary

Introduction

When comparing the HR practices of organizations in two countries, it is necessary to take various theories into consideration. One of the most common approaches is the assumption of the universalist paradigm. This suggests that "HRM practices worldwide are expected to be unified and to converge toward the practices of the USA" (Karoliny and Poór, 2019: 153). According to several researchers country-specific contextual factors—such as the political system, the economy, culture, and communication—have a significant impact on various aspects of life, including HR practices in our region (Karoliny and Farkas, 2009).

This latter approach is reflected in the Cranet (2023) global HR research, which has conducted nine global surveys to date. Since 2004, Hungary has been represented by researchers from the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs, and since 2011, researchers from the Institute of Agricultural and Food Economics at the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences have also participated in the joint research projects.

The aim of our extended abstract is to present, in the theoretical section, the most important contextual characteristics of Austria and Hungary. Subsequently, we will outline the key findings of the Cranet HR research conducted during the global Covid pandemic, focusing on the two countries. Finally, using multivariate statistical analysis, we examine the validity of the Cranet research claims for Austria and Hungary along four hypotheses.

Theoretical foundations

Socio-economic analyses

In 2020, Austria's population was 8.9 million, while Hungary's was 9.8 million. It is important to note that Austria's population grew by 10% between 1995 and 2018, from 7.9 million to 8.8 million. In contrast, Hungary's population declined by 5.4% during the same period, from 10.3 million to 9.8 million (Kis & Schindler, 2019).

In the Austrian labour market, over one million foreign workers were registered last year, more than 13% of whom were Hungarian citizens (Hecker, 2023). In contrast, at the beginning of 2024, the number of foreign workers in Hungary exceeded 100,000, which is only 10% of the Austrian figure (Bereznay, 2024).

Table 1: Economic characteristics of the two countries before, during, and after Covid-19

Characteristics	Years	Austria (AT)	Hungary (HU)
Population (Million people)	2020	8.9	9.8
GDP (%)	2019	1.40%	4.60%
	2020	-6.60%	-5.10%
	2021	3.80%	7.60%
	2022	4.80%	4.60%
Unemployment (%)	2019	4.49%	3.30%
	2020	5.77%	4.20%

	2021	6.50%	4.00%
	2022	4.80%	3.61%
GDP per capita (dollars/person)	2019	50,121	16,733
	2020	48,105	15,589
	2021	49,000	17,100
	2022	52,084	18,390

Source: Authors' own editing based on data from the World Bank and Statista

In terms of net wage levels, Hungary's indicator reached 57.1% of Austria's by 2018 (Kis & Schindler, 2019). However, recent Eurostat data show a much larger gap. In Europe, the highest average annual net wage in 2022 was recorded in Switzerland (€106,839.33), while the lowest was in Bulgaria (€12,923.66). Austria's net average wage (€72,650) equalled 68% of the Swiss figure, while Hungary's net average wage amounted to only 18% of it, at €19,231 (Lahiri, 2023). Table 2 shows the development of monthly minimum wages and labour costs per working hour. In 2020, Austria showed a significant percentage advantage over Hungary: 345% in terms of minimum wages and 367% for labour costs per working hour. By 2022, this gap had slightly narrowed, with Austria's figures reducing to 310% and 313%, respectively.

Table 2: Employment and Wage Characteristics of the Two Examined Countries Before, During, and After Covid-19 (2020-2022)

Characteristics	Years	Austria (AT) * Million persons	Hungary (HU) Million persons
Number of employees	2020	4.30	4.50
	2021	4.31	4.64
	2022	4.37	4.89
Minimum wage (person/euro)*	2020	1500	434
	2021	1700	442
	2022	1790	577
Cost of one working hour per person (person/euro)	2020	36.5	9.8
	2021	37.5	10.4
	2022	39.8	12.7

*Note: In Austria, there is no statutory minimum wage applicable to all employees. Source: Authors' own editing based on data from the World Bank, Eurostat and Statista

According to the Productivity Report of the Hungarian National Bank (Baksay, 2021), based on value added per employee, the most productive EU countries in 2021 were Ireland, Luxembourg, Belgium, Denmark, Sweden, France, the Netherlands, and Austria. Compared to the Austrian average, Hungary's labour productivity stood at 63% in 2021 (Loyds, 2024a).

Comparisons of national cultures

In terms of national culture, several interesting differences and similarities can be observed between Austria and Hungary based on Hofstede's (2001) dimensions. Austria has the lowest power distance value (11), indicating a strong commitment to equality. In contrast, Hungary's value in this area is not available in the text, but based on general cultural dimensions, Austria is characterized by a lower power distance (Poór et al., 2019; Tóth et al., 2023).

However, a significant difference is observed in the indulgence dimension: Austria scores 63, while Hungary scores 31, indicating a greater level of acceptance and tolerance in Austrian society (Jarjabka, 2021).

Empirical research

In the Austrian Cranet study, 217 respondent organizations participated, while the Hungarian study involved 159 organizations. In both countries, the majority of responses came from private sector organizations. Most of these organizations employ more than 250 people.

The average number of employees per HR professional across all organizations shows that this value is significantly lower in the Hungarian sample, at 83 employees per HR professional. In contrast, the Austrian respondents reported an average of 96 employees per HR professional.

In the following, we present the results of our statistical analysis related to the four hypotheses we examined.

H#1: The HR departments of foreign-owned organizations (foreign corporate headquarters and local foreign-owned subsidiaries in Hungary and Austria) are smaller than those of locally owned organizations.

We tested this hypothesis by comparing the average size of HR departments among companies within specific size groups based on ownership structure (Table 3). The variable created indicates whether a company is foreign-owned or locally owned.

Table 3: Size of HR department in both countries

Size of responding organization	Foreign	Domestic	Differences
Under 100 people		2.50	n/a
100-249 people	2.74	2.78	-0.04
250-999 people	7.33	6.39	0.94
Above 1000 people	36.65	33.47	3.17
Total	15.83	13.02	2.81

Source: Authors' own editing

When comparing the averages, the HR department sizes of foreign-owned companies were found to be larger in size groups above 250 employees. However, based on the ANOVA table values obtained from the test, the difference was not significant ($p = 0.448$).

H#2: Foreign-owned organizations (foreign corporate headquarters and local foreign-owned subsidiaries in Hungary and Austria) are more likely to use performance appraisal systems than locally owned organizations.

Using cross-tabulation analysis, we examined the percentage of companies that implement performance appraisal systems (Table 4).

Table 4: Existence of a performance management system

PE/PM system	Existence of a PE/PM system	Owner		Total
		Foreign	Domestic	
Has a performance management system	No	31.5% ^a	46.9% ^b	42,1%
	Yes	68.5% ^a	53.1% ^b	57,9%
Total		100.0%	100.0%	100.0%

Source: Authors' own editing

The results indicate that there is a significant difference in the use of performance appraisal systems depending on whether a company is foreign- or locally owned (chi-square = 7.261, $p = 0.007$). The table confirms that ownership structure determines the use of performance appraisal systems, as the usage rate is 68.5% for foreign-owned companies compared to 53.1% for locally owned ones, and this difference is significantly larger.

Based on the results, it can be concluded that foreign-owned organizations are more likely to implement formal performance appraisal systems. However, there is no significant difference between Hungarian and foreign-owned companies in this regard.

H#3: Larger organizations in both countries have larger HR departments in the cases examined. The study found that the larger the organization, the larger its HR department. The correlation analysis (Table 4) supports this finding, as the data show a strong, significant correlation of 0.815 ($p < 0.001$) between the size of the organization and the number of HR employees.

Table 5: Analysis of HR staffing and organizational size

						Total	HR
						staff	
Spearman	correlation	Total	number	of	Correlation	0.815**	
coefficient		employees	in	the	coefficient		
		organization					
					Sig. (2-tailed)	0.000	
					N	345	

** . The correlation is significant at the 0.01 level.

Source: Authors' own editing

We conducted a Tukey-B test to compare company sizes and the number of HR employees per worker. The overall results showed that a significant difference exists only between the smallest companies (fewer than 100 employees) and the largest companies (over 1,000 employees). Analysing the countries separately, we found that in Hungary, a significant difference was observed between companies with 100-249 employees and those with over 1,000 employees (84 vs. 122). (Note: Companies with fewer than 100 employees were not included in the survey.) Furthermore, the increase was continuous as company size grew. Based on this, we concluded that the larger the company, the smaller the size of its HR department relative to the total workforce, resulting in relatively higher HR department productivity.

H#4: Larger organizations (with more than 250 employees) and foreign-owned companies in both countries have a training budget exceeding 3% of their annual payroll.

Examining all respondents, organizations allocate an average of 4.45% of their annual payroll costs to training (Table 6). Considering company size (note: small companies were excluded as only three participated in the survey), it is evident that companies with over 1,000 employees

allocate the most funds to training. However, no significant differences were found based on company size.

Table 6: Percentage of Annual Training Expenditures

Number of employees	Percentage of annual payroll costs spent on training
100-249 people	4.57%
250-999 people	3.61%
Above 1000 people	5.69%
Total	4.45%

Source: Authors' own editing

Conclusions

Based on the HR analysis conducted as part of the Cranet research, the following key findings can be highlighted (Mayrhofer et al., 2023; Cranet, 2023):

Organizations among Austrian respondents are significantly more likely to have an HR department.

Hungarian respondent organizations are significantly more likely to employ a larger number of HR staff.

Austrian respondents are highly likely to implement a performance appraisal (PA) system.

In the majority of both Hungarian and Austrian respondent organizations, the proportion of training costs within annual payroll expenses is less than 5%.

Based on these contextual characteristics, it is essential to emphasize that HR-related decisions and interventions should or can be grounded in thorough analyses.

Acknowledgements

The authors would like to thank the Hungarian and Austrian colleagues who participated in the collection of Cranet data. We also acknowledge the support received under the research project 2021-1.2.4-TÉT-2021-00006.

References

Baksay G. (Ed.) (2022). *Productivity report*. (In Hungarian) Budapest: Hungarian National Bank (Magyar Nemzeti Bank).

- Bereznay I. (2024). The Central Statistical Office (KSH) has published interesting data: this is how many foreign workers have arrived in Hungary. (In Hungarian) *Index*, <https://index.hu/gazdasag/2024/04/15/ksh-munkaeropiac-kulfoldi-munkavallalok-fulop-szigetek-vietnam-kirgizisztan-ukrajna/>
- Ceeirt (2024). Central and Eastern European International Research Team. <http://ceeirt-hrm.eu/EN/index.html> (Accessed: October 9, 2024)
- Cranet (2023). Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021-2022 Survey Data <https://ssrn.com/abstract=4647015> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4647015>
- Hecker F. (2023). Sad record: Austria is sucking up Hungarian labour like a leech - Hungary now provides the most workers to Austrians.(In Hungarian) *VG*, <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2023/08/szomoru-rekord-ausztia-piocakent-szivja-el-> (In Hungarian) a-magyar-munkaerot-mar-magyarorszag-adja-a-legtobb-dolgozot-az-osztrakoknak (Accessed: November 10, 2024)
- Jarjabka, Á. (2021). National and organizational culture. (In Hungarian)103-134. In: Blahó A., Poór J. & Czakó E. *International management (Nemzetközi menedzsment)*. Budapest: Academia Publishing House (Akadémiai Kiadó).
- Karoliny, Z./Farkas, F. (2009): In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management - an international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 9-47.
- Karoliny M-né & Poór J. (2019). The main moments of the three-decade development of HR in Hungary, in the light of empirical evidence suitable for international comparison. *Management Science (Vezetéstudomány)*, 50(12).149-159, ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/VEZ TUD.2019.12.13.
- Kis K. & Schindler I. (2019). Let's get it right: are we catching up with Austria? (In Hungarian) *Portfólió*, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20190823/tegyuk-rendbe-utolerjuk-e-ausztriat-33486> (Accessed: October 11, 2024)
- Lahiri, I. (2023). Durchschnittsgehälter in Europa: Schweiz und Island an der Spitze. *Euronews*, <https://de.euronews.com/business/2023/11/24/die-durchschnittsgehalter-in-der-eu-schweiz-und-island-an-der-spitze>
- Lyods (2024a). Foreign direct investment (FDI) in Hungary. <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/hungary/investment>. (Accessed: 10 November 2024)

- Mayrhofer, W.; Furtmüller, G. & Kasper, H. (2023). *Personal management-Führung-Organisation*. Wien: Linde Verlag.
- Mura, L., Zsigmond, T. & Kovács, A. - et al. (2020) Unemployment and GDP Relationship Analysis in the Visegrad Four Countries. *On-line Journal Modelling the New Europe.*, (34),118-134., ISSN 2247-0514
- Poór J., Engle, D.A., Blštáková, J. & Joniaková, Z. (2019). *Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe*. Hauppauge (NY): Nova Science Publishers
- Poór J., Dajnoki K., Pató G-né Sz B., Szabó-Szentgróti G., Kőműves Zs., Kun A., Kálmán B. G.&Tóth A. (2024). The influence of the uncertain economic situation on corporate management and HR – in the light of the effects of coronavirus, recovery and war. (In Hungarian) *Hungarian Science (Magyar Tudomány)* 185(7), 939–954. DOI: 10.1556/2065.185.2024.7.11
- Stor, M. (2023): *Human Resources Management in Multinational CompaniesA Central European Perspective*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Tóth, A., Kálmán, B. G., Poór, J., & Csehné Papp, I. (2023). Impact of the Covid-19 pandemic on unemployment in selected countries and country groups. *Regional Statistics*, 13(3), 451-486.

The Role of Social Network Structures in Enhancing Knowledge Sharing Across Generations: Implications for Human Resource Management

Mohamedbashir Baniismail

PhD candidate, BBU

Abstract

Effective information sharing is crucial for promoting creativity, adaptation, and organizational success in today's intergenerational settings. The function of social network structures, more especially, network density in promoting knowledge transfer across generations is examined in this study. The study looks at how this social network factor affect intergenerational communication, teamwork, and knowledge transfer using survey data gathered from 142 workers in Jordanian government institutions. The results show that increasing network density greatly improves information exchange. Furthermore, gender has a little effect on views on the value of knowledge sharing, while age and educational attainment do. Different communication styles, learning styles, and generational stereotypes are some of the issues that the study identifies as obstacles to intergenerational knowledge transfer. It also provides helpful suggestions for promoting cooperation through inclusive workplace cultures and focused interventions. This study advances our understanding of how social networks may be used to maximize information exchange and enhance organizational effectiveness in different work environments.

Key Words: Intergenerational Knowledge Sharing, Social Network Structures, Network Density.

Introduction

In today's increasingly diverse and dynamic workplaces, organizations often consist of employees from multiple generational cohorts [1]. As a result, both challenges and opportunities are presented by such generationally diverse workplaces, which arise within the context of knowledge sharing, which is a critical driver of organizational success [2].

Different abilities, perspectives, as well as unique expertise are brought into the organization from workers of different generations [3]. Generally speaking, employees from older generations often manifest higher institutional knowledge, as well as extensive experience. These are important for long term strategies, but understanding and sustaining the organizational history and culture [4]. On the other hand, fresh ideas and technological knowledge are often the points of strength of younger generations. They are usually more

capable of adopting new ideas and solutions [5]. In order to be able to bridge the gap between the different generations, it is important to maintain an effective knowledge sharing system within the organization between these different generational groups [6]. In order to offer insights on maximizing organizational performance in multigenerational workplaces, this study looks at the systems and frameworks that facilitate efficient knowledge transfer across generational cohorts.

This study aims towards exploring the effectiveness of social networks for intergenerational knowledge transfer within organizations, and how social network density have an effect on it. This is for examining how the density of social networks within an organization facilitates communication and collaboration between generational cohorts. The network density has a role in enabling a seamless exchange of knowledge and ideas [7]. Knowledge sharing is known to be critical in organizational success, driving innovation, and enhancing adaptability within dynamic contexts. Focusing on social network structures provides new insights into strategies for bridging generational gaps in effective collaboration. These findings have practical implications for human resource management in terms of the elaboration of policies and development of tools that optimize communication in order to sustain the flow of knowledge across generations.

Network density is a term used to describe the strength and closeness of the connections and create the network. This means that a network with a high density is made up of connections (members) that have a high level of communication with many interactions. It is believed that a high-density network is often associated with higher levels of trust and collaboration, as well as an easier more efficient flow of knowledge [8]. Ensuring a dense network in multigenerational workplaces can help overcome the challenges of communication, which is done by ensuring the employees from different age groups have frequent and meaningful interactions, fostering trust and collaboration, as well as minimizing the effect of the age gap.

Methodology

Based on the theoretical framework outlined above, this study posits the following hypotheses regarding the role of social network structures in facilitating intergenerational knowledge sharing:

H1: Higher network density positively impacts the frequency and effectiveness of intergenerational knowledge sharing:

This hypothesis suggests that organizations with dense social networks, characterized by frequent and strong connections between employees, will experience more effective

communication and collaboration across generational cohorts, leading to enhanced knowledge sharing. For this hypothesis, the dependent variable is the knowledge sharing, and the independent variable is the network density.

In order to answer the research questions and investigate the role of social network structures in the intergenerational knowledge sharing, a quantitative approach is taken, which is done through a survey. A questionnaire was designed and distributed among employees in different governmental organizations in the Hashemite Kingdom of Jordan. The reason for selecting governmental entities is due to the diverse range of age groups of workers within these bodies, mainly caused by the long-term employment that's driven by the job-security compared to the Jordanian private sector, significantly reducing the turnover [9]. In other words, employees in the Jordanian public sector start at an early age, and remain in the same organization until retirement, causing a diverse set of age groups to be within these organizations. Initially, 145 responses were received, upon which three were considered to be invalid, causing a total of 142 valid responses to be used for the analysis.

The survey was structured into four distinct sections. First the demographics of the respondents parts came, which gathered basic information about the respondents, such as the age, gender, job position, and length of service, which are important for understanding the generational distribution within the sample, as well as other key insights. The next part of the questionnaire is about the perception of knowledge sharing, where respondents were asked to give their input about the knowledge sharing in their organizations, its importance, its frequency, as well as its barriers that are met in their workplace. The following part is regarding the network density, where questions are presented that are intended to measure the strength and frequency of social connections within the organization of the respondents. This part captures how often do employees interact with their colleagues especially from different age groups. The survey was distributed electronically to ensure accessibility and maximize participation. Data was collected over a period of several weeks, and all responses were anonymous to ensure confidentiality and encourage honest feedback. For testing the reliability of the results, the statistical test **Cronbach's Alpha** was used, which is a common measure for internal consistency. Generally speaking, a value of 0.7 or higher is considered acceptable. Tables 1 and 2 show the results of the reliability testing. It can be seen from Table 2 that the Cronbach's Alpha value was 0.894, which indicates a high reliability of survey. Furthermore, each item was found to be highly reliable, with a maximum "if-deleted" value of 0.912.

Table 1: Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	145	97.9
	Excluded	3	2.1
	Total	142	100.0

Table 2: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	39

Results

The data collected from the survey provided valuable insights into the social network structures and their role for facilitating the intergenerational knowledge sharing and making it more efficient. The results for the Network Density are summarized in Table 3:

Table 3: Results of the Network Density variable

Network Density					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Low	3	2.1	2.1	2.1
	Moderate	16	11.3	11.3	13.4
	High	123	86.6	86.6	100
	Total	142	100.0	100.0	

Regarding the network density, Table 3 shows that 86.6% of the employees perceive the social network of their workplace as highly dense, 11.3% perceive it as moderately dense, and only 2.1% perceive it as not dense, with a total mean of 4.12/5 for the network density variable. This indicates that employees in the surveyed organizations generally perceive their work networks to be highly connected, with frequent interactions across different generational groups.

Further analysis revealed significant relationships between demographic factors and the perception of the importance of knowledge sharing. The key findings are as follows:

Age

Regarding the Age, and the Perception of the Importance of Knowledge Sharing: A negative and statistically significant effect of age on the perception of the importance of knowledge sharing was observed as indicated by Table 5. The level of significance is quite high also, with a value of $F = 22.177$, and a significance level on 0.001. This suggests that as employees get older, they may perceive knowledge sharing as less critical for organizational success compared to their younger counterparts within the same organization. This finding could reflect generational differences in attitudes toward collaboration and communication, and is in line with the generational gap theory discussed earlier.

Table 4: Results distribution of Age for the Importance of Knowledge Sharing.

Indicator	Importance of Knowledge Sharing		
Age	Under 20	21-30	31-40
Frequency	11	73	58
Mean	4.33	4.02	3.41
Standard deviation	0.66	0.61	0.55

Table 5: Correlation between Age and Perception the Importance of Knowledge Sharing.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	15.441	2	7.721	22.177	0.001
Within Groups	48.390	139	0.348		
Total	63.381	141			

Level of Education

Regarding the correlation between the Level of Education and the Perception of the Importance of Knowledge Sharing, a positive and statistically significant effect of level of education on the perception of the importance of knowledge sharing was found on the 0.01 as can be seen in Table 7, a value that would reject the null hypothesis. Employees with higher levels of education tend to view knowledge sharing as more essential, possibly due to their greater exposure to collaborative practices and the recognition of knowledge as a valuable organizational asset.

Table 6: Results distribution of the Level of Education for the Importance of Knowledge Sharing.

Indicator	Importance of Knowledge Sharing		
Level of Education	School/Diploma	University Degree	Higher Degree
Frequency	26	87	29
Mean	3.39	3.83	4.01
Standard deviation	0.51	0.41	0.52

Table 7: Correlation between the Level of Education and Perception the Importance of Knowledge Sharing.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	5.701	2	2.850	13.887	0.01
Within Groups	28.530	139	0.205		
Total	34.231	141			

Gender

Regarding the Gender and its correlation to the Perception of the Importance of Knowledge Sharing, there was no statistically significant correlation between gender and the perception of the importance of knowledge sharing as can be seen in Table 8. This suggests that, in this sample, gender does not play a significant role in how employees perceive the need for knowledge exchange within the workplace.

Table 8: Correlation between gender and Perception of the Importance of Knowledge Sharing.

Indicator	Perception of Knowledge Sharing	
Gender	Male	Female
Frequency	79	61
Mean	3.91	3.97
Standard deviation	0.71	0.79
Value of T	-0.4655	
Level of significance	>0.05	
ETA square	0.00006	
Impact	Low	

Hypothesis Testing

The hypothesis proposed in this study was tested using correlation analysis to examine the relationships between network density, and intergenerational knowledge sharing. Table 9 shows the results of the hypothesis, the Pearson Correlation test showed a strong and statistically correlation between the network density, and the frequency and effectiveness of the knowledge sharing. With a significance level at 0.001, the results suggest that organizations with higher network density are more likely to experience frequent and effective knowledge exchange across generational lines. Following that, Hypothesis H1 is accepted.

Table 9: Correlation between the network density and knowledge sharing

		Network Density	Knowledge Sharing
Network Density	Pearson Correlation	1.000	0.301
	Sig. (2-tailed)	.	0.001
	N	142	142
Knowledge Sharing	Pearson Correlation	0.301	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.001	.
	N	142	142

Conclusions and recommendations

With the rapidly increasing competition in today's market, it is important to facilitate knowledge transfer within organizations in order to best make use of the experiences of the human resources within. This study highlights how important social networks are for promoting intergenerational knowledge transfer in organizations. Several interesting results were obtained. First, it was shown that social network dynamics and structure, particularly network density, are essential for facilitating productive intergenerational communication and cooperation. One crucial conclusion is that employees who are older and less educated are less likely to think that information sharing across generations is important. It was also shown that Gender has no effect on this perspective, but age and education level do. Knowledge transfer between generations is more likely to occur in social networks with a higher density, allowing for a more efficient exchange of expertise.

Organizations should create dense social networks via encouraging intergenerational interactions—for example, through casual get-togethers and joint projects, which will improve communication and information sharing. Thirdly, specific training initiatives should be created to enhance the value of information exchange, especially for senior staff members and those with less education. These initiatives can teach staff members the importance of teamwork and

the advantages of intergenerational information sharing. Last but not least, breaking down barriers brought up by generational differences will need developing an open corporate culture that celebrates diversity and encourages social media tactics. In addition to improving information exchange, this inclusive strategy will help employees of all ages accept and understand one another, which will eventually improve the performance and profitability of the company as a whole.

While the results are insightful, the study has several limitations. It uses self-reported data, which might be skewed by things like social desirability or incorrect question interpretation. Because the sample is restricted to workers in Jordanian government agencies, it could not be entirely representative of all sectors or geographical areas. Furthermore, judgments on long-term trends or causal links are not possible due to the cross-sectional methodology. Lastly, a small number of social network characteristics were analysed, excluding other possibly significant elements. By increasing the sample size, utilizing longitudinal data, and taking into account more factors, future studies might overcome these constraints.

References

- Martin, T. N., & Ottemann, R. (2016). Generational workforce demographic trends and total organizational rewards which might attract and retain different generational employees. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2).
- Wu, C. C., Wu, C. H., Li, C. C., & Huang, T. H. (2011). Drivers of organizational knowledge management. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4388.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 177-205.
- Ingle, S., & Duckworth, V. (2013). *Enhancing Learning through technology in lifelong learning: Fresh ideas: Innovative Strategies: Fresh ideas; innovative strategies*. McGraw-Hill Education (UK).
- Markkula, V. (2013). Bridging the generational knowledge gap: Three case studies of knowledge sharing in the generational shift.
- Bendle, L. J., & Patterson, I. (2008). Network density, centrality, and communication in a serious leisure social world. *Annals of Leisure Research*, 11(1-2), 1-19.

Chae, S. W. (2016). Perceived proximity and trust network on creative performance in virtual collaboration environment. *Procedia Computer Science*, 91, 807-812.

Athamneh, S., & Guerra, M. (2023). Employee turnover intention: a comparative study of Jordanian public and private sector employees. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 11(3), 245-264.

The development of dual-class shares in tech innovation companies: a human capital perspective

Tian Xueying, PhD candidate

Doctoral School of Entrepreneurship and Business, Budapest Business University, Hungary

Arnold Tóth

Associate professor, Budapest University of Economics and Business

Abstract

The dual-class share governance structure, widely adopted by tech innovation companies, highlights the value-creating capability of human capital. Despite gaining broad recognition from capital markets and regulatory bodies, this structure remains a subject of extensive debate in academic circles. The article first reviews the historical background of the "one share, one vote" principle and its significance in terms of fairness, while comparing the advantages of the dual-class share structure in tech innovation companies. It then delves into the internal logic of corporate governance structures, emphasizing the importance of appropriately allocating residual control and residual income rights for the survival and development of companies and the motivation of stakeholders. Building on this, the study examines the characteristics of human capital and its impact on corporate governance, underscoring the importance of key skills and core knowledge personnel to tech innovation companies. The research finds that the dual-class share structure can effectively stimulate the human capital of founding teams.

Keywords: tech innovation companies, dual-class shares, human capital, governance structure, incentives

Introduction

In the era of technological revolution and digitalization, tech enterprises have become a driving force of economic growth, leveraging innovation to reshape the global economic landscape and drive industrial transformation. Many of these companies adopt a dual-class governance structure, signalling a new phase in corporate governance reform. "Dual-class equity," which involves issuing shares with different voting rights, effectively incentivizes human capital and supports innovation. The concept of dual-class equity dates back to the 1920s when companies like The New York Times and Ford Motor Company used it to retain control through high-voting shares. Berle and Means (1932) highlighted its potential to harm non-controlling shareholders and create agency problems, leading to widespread criticism and strict regulation. By the late 20th century, the rise of knowledge-intensive industries emphasized human capital's

role in value creation. Tech enterprises reignited interest in dual-class structures, prompting regulatory reforms worldwide to ease restrictions on such companies. Today, dual-class equity is common among global tech giants like Google, Alibaba, Amazon, and Tencent, heralding a shift toward people-centric corporate governance.

However, dual-class equity challenges traditional governance theories, disrupting principles like "one share, one vote." Established frameworks, such as agency theory (Jensen & Meckling, 1976), the efficient market hypothesis (Fama, 1970), and investor protection (La Porta et al., 1998), rely on these principles. Reassessing governance theories to understand the logic behind dual-class equity is a pressing theoretical challenge.

The nature of corporate governance structure

Corporate governance structures manage complex stakeholder relationships through diverse theoretical lenses. Agency theory ensures management aligns with shareholder interests (Jensen & Meckling, 1976), while resource dependence theory emphasizes securing external resources (Salancik, 1978). Transaction cost theory focuses on efficiency (Williamson, 1981), stakeholder theory balances varied interests (Freeman, 2010), and behavioural theory addresses decision-making biases (Cyert & March, 1963). Together, these perspectives help regulate relationships, coordinate interests, and enhance incentives, fostering sustainable enterprise development. Governance effectiveness varies with organizational forms, shaped by shifts in resource control, decision-making authority, and competitive dynamics.

Technological revolutions have transformed governance structures. Family-operated workshops evolved into hierarchical, departmentalized organizations, further transitioning to flexible, networked systems during the digital revolution. Governance structures adapted accordingly: early enterprises allocated residual control and income rights entirely to shareholders; modern public companies separated these rights between shareholders and professional management, clarifying their roles. In the digital era, emphasis shifted toward human capital management and innovation support.

Optimizing governance requires balancing residual control and income rights among stakeholders. Historically, shareholders retained all rights, actively managing operations and strategies. In contemporary public companies, shareholders nominally hold control rights but delegate them to management for autonomy and performance incentives (Hart, 1995). Figure 1 illustrates this structure: residual income rights, retained by shareholders, incentivize their oversight to ensure alignment with their interests (Fama & Jensen, 1983).

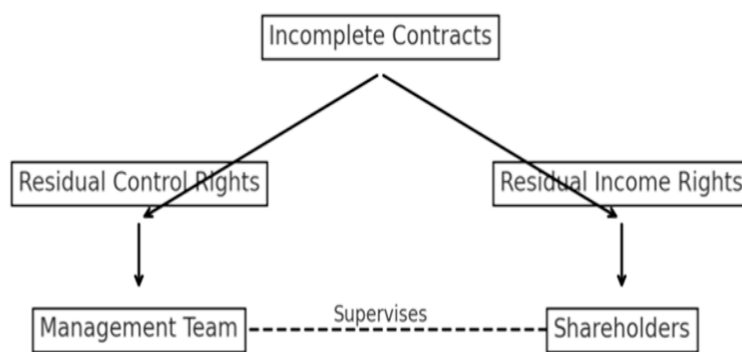


Figure 1. Distribution of residual control rights and residual earnings rights in "one share, one vote" public companies

Source: Authors' research

The relationship between residual control rights and residual income rights

The allocation of residual control rights and residual income rights is central to corporate governance, balancing power and responsibility among stakeholders. Proper alignment of these rights is key to fostering effective incentives, improving decision-making, and driving enterprise value.

Scholars advocating the "one share, one vote" principle argue for alignment between control and income rights, ensuring that stakeholders' resource control matches their income entitlements (Alchian & Demsetz, 1972). This alignment motivates shareholders to oversee management, reducing agency problems (Jensen & Meckling, 1976). However, misalignment can lead to conflicts between majority and minority shareholders, complicating governance dynamics (Barkhatov et al., 2014). Stakeholders' contributions to value creation should inform the allocation of these rights (Jensen & Meckling, 1976). Effective governance includes mechanisms like equity incentives, external supervision, and dispersed boards to minimize agency costs and enhance alignment (Milgrom & Roberts, 1992). Nonetheless, complete alignment is often impractical, as highlighted by La Porta et al. (1999), due to the complex, capital-intensive nature of modern enterprises. Family-owned businesses illustrate how dual-class shares enable control at lower costs. High-voting shares help preserve family influence, continuity, and cultural values, shielding the company from external takeovers.

In public companies, misalignment is often attributed to specialized management roles and complex operations. Agency theory suggests managers with control rights might prioritize personal interests, but robust governance systems mitigate these risks through reputational,

financial, and legal consequences (Shleifer & Vishny, 1997). Thus, corporate governance structures must coordinate residual control and income rights to balance decision-making and incentives, fostering stakeholder alignment and minimizing agency problems. Measures such as board oversight, transparent reporting, and strategic incentive design are critical for achieving this balance.

Dual-class equity structures dominated by human capital

Human capital is a critical driver of innovation and competitiveness in modern enterprises, particularly in tech companies. Founding teams contribute creativity, expertise, and technical skills, serving as the foundation for market breakthroughs and sustained innovation. Governance structures must provide effective, long-term incentives to these key stakeholders. Figure 2 illustrates the governance framework of tech enterprises, highlighting the dual roles of founding teams as both shareholders, contributing intangible assets like ideas and technologies, and managers, overseeing operations and ensuring strategic alignment. Their deep commitment often surpasses that of traditional shareholders or managers. To align power with risk, tech enterprises require governance models granting founding teams residual control and income rights. Traditional shareholder-dominated structures can create conflicts, such as strategic divergence, decision-making stagnation, and misaligned interests. Founders, investing unique intangible assets, also face higher asset-specific and operational risks. Founders, who invest deeply in intangible assets such as knowledge and expertise, face higher asset-specific and operational risks compared to professional managers.

Dual-class governance structures address these challenges by granting founding teams enhanced residual control rights to maintain long-term strategic direction and resist short-term pressures. Shareholders, in turn, receive higher residual income rights, encouraging trust and long-term investment. Figure 2 illustrates this balance, where founders retain control for innovation and strategic goals, while shareholders benefit from dividends as compensation for reduced control rights. Unlike family businesses, which use high-voting shares to maintain control, tech enterprises' dual-class structures prioritize the founding team's human capital and intangible assets. This redefines governance, emphasizing the central role of knowledge, technology, and creativity in driving competitive advantage in the tech industry.

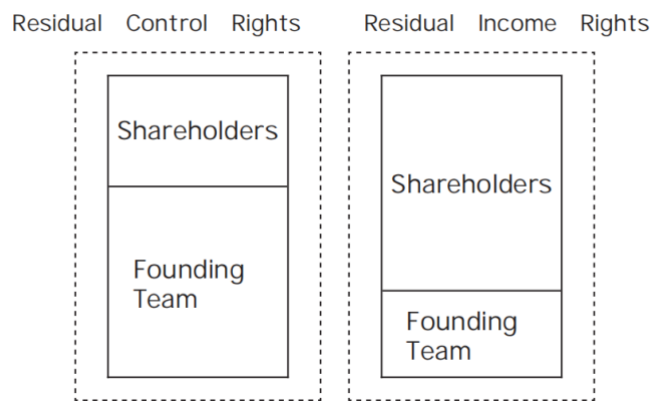


Figure 2. Power distribution pattern under the dual-class share structure of science and technology innovation enterprises

Source: Authors' research

Incentive effects of different governance structures

In different historical stages, the organizational forms of enterprises have exhibited trends of diversification and dynamism, evolving from family-run workshops and large public companies to technology-driven innovative enterprises. Each transformation in organizational form requires the coordination of broader stakeholder interests, the management of more complex agency relationships, and the establishment of more effective incentive mechanisms to fully leverage core competitive advantages. To achieve these goals, corporate governance structures must undergo innovation and optimization to ensure that enterprises can adapt to the demands of different value creation methods.

Governance patterns and incentives under "one share, one vote"

Early enterprises like family-run workshops distributed decision-making and dividend rights proportionally, resembling a "one share, one vote" system. As joint-stock companies emerged, stakeholders expanded to shareholders, creditors, and employees. Shareholders, as risk bearers, retained residual control and income rights, while employees received fixed wages with minimal risks.

In public companies, operational complexity led to a hierarchical structure where shareholders set strategic direction, while management handled operations. Granting residual control rights to management incentivized expertise, expedited decisions, and improved long-term planning. Effective governance mechanisms became necessary to balance incentives, reduce agency costs, and protect stakeholder interests.

Pre-modern education systems prioritized tangible assets for value creation. Post-WWII, increased human capital transformed enterprise value processes, challenging shareholder dominance as management's human capital gained significance. However, under the "capital employs labour" framework, institutional barriers prevented full managerial control rights (Barro & Lee, 2013).

Incentive paths of dual-class equity structures

Tech enterprises, driven by intangible assets like innovation and knowledge, require governance beyond the "capital employs labour" model. Dual-class equity structures grant founding teams' greater control, enabling long-term innovation while shielding them from short-term pressures. Shareholders become passive investors, supporting innovation while receiving economic returns.

Strategic "common equity but debt-like" agreements separate control from income, fostering innovation and reducing agency conflicts. However, dual-class structures risk power concentration, potentially undermining shareholder interests if misused.

Checks like sunset clauses, voting caps, and shareholder consents ensure balance and adaptability (Aggarwal et al., 2022). Human capital heterogeneity and investment uncertainty further emphasize the need for tailored governance. For instance, founding teams' specialized skills require recognition, but their evolving relevance necessitates ongoing assessment (Becker, 1962; Lazear, 2009).

Balancing these dynamics promotes stakeholder alignment and sustainable enterprise growth, integrating innovative resources while mitigating governance risks.

Conclusions

The widespread adoption of dual-class equity structures by tech enterprises grants significant decision-making powers to founding teams, marking a new stage in corporate governance structures. This governance model not only embodies a people-centric philosophy but also responds to the developmental trends of the knowledge economy era. By breaking the traditional "capital employs labour" model, it provides a more effective means of incentivizing innovative talent and achieving governance effectiveness in human capital-intensive enterprises, thereby offering important practical experiences and theoretical guidance for the further development of organizational structures.

With the rapid advancement of digitalization and artificial intelligence technologies, future technological progress will further profoundly influence the nature and characteristics of human

capital. For tech enterprises that highly depend on specialized and innovative talent, attracting, nurturing, retaining, and incentivizing core talent in a constantly evolving technological environment will become a major challenge. Therefore, future research and practice need to focus more on how to effectively manage and unleash the potential of human capital in a rapidly changing technological context to maintain the enterprise's innovative capabilities and market competitiveness.

Reference

- Aggarwal, R. K., Mollica, M. A., & Rosenthal, S. (2022). Sunset clauses in dual-class share structures: Balancing founder control and shareholder rights. *Journal of Corporate Governance*, 34(1), 45–62.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Barro, R. J., & Lee, J.-W. (2013). A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010. *Journal of Development Economics*, 104, 184–198.
- Barkhatov, V., Kharitonova, A., & Ivanov, A. (2014). Agency problems in corporate governance: Causes and solutions. *Management Science Review*, 28(3), 321–337.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property. *Macmillan*.
- Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M., & Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship, and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(1), 65–87.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioural theory of the firm. *Prentice-Hall*.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, 25(2), 383–417.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. *Cambridge University Press*.
- Hart, O. (1995). Firms, contracts, and financial structure. *Oxford University Press*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lazear, E. P. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of Political Economy*, 117(5), 914–940.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Economics, organization, and management. *Prentice-Hall*.
- Salancik, G. R. (1978). A resource dependence perspective. In Zald, M. N. (Ed.), *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (pp. 7–22). *Harper & Row*.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.

5. Skills and learning

Head of Section: Dr. habil. Varga Erika

Development of soft skills of schoolteachers in Kazakhstan

Aidana Kusmangazynova

PhD candidate, Eötvös Loránd University

Abstract

This study investigates the development and importance of soft skills among secondary school teachers in Kazakhstan. While technical expertise is crucial, non-technical skills like communication, critical thinking, emotional adaptability, and leadership are increasingly recognized as essential for teachers to effectively address modern educational challenges. Despite the growing focus on integrating these skills into curricula, teachers may often lack the necessary soft skills. The research investigates the awareness, perceptions, and developmental practices related to soft skills development among Kazakhstani school teachers and administrators, aiming to identify gaps and propose strategies for improvement. A qualitative approach is used, involving document analysis and interviews to gather insights from teachers and school administrators.

Key words: soft skills development, teachers, Kazakhstan, secondary schools

Introduction

In today's world, success is not dependent upon the degree of professionalism in one's industry but rather on the extent to which an individual comprehends their current tasks, regardless of whether they are a teacher, programmer, or marketer. Frequently, individuals who intend to succeed do not lack professionalism and technical innovativeness but rather soft skills (Hendarman and Tjakaatmadja, 2012). Accordingly, a person needs to be a professional in his field, but lack of soft skills will not often lead to scaling success (Shipilov, 2016). Modern teachers must be prepared to address emerging obstacles in the educational field. Teachers who possess soft skills are more competitive as they are able to effectively communicate, solve problems, and adapt to change (Orenburova, 2023). In the coming years, there will be an increased need for people who can solve global problems, build communication with diverse social groups, cultures, and nationalities, and possess initiative, emotional adaptability, stability, responsibility, and empathy (Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan, 2023). In order to succeed in the work environment of the 21st century, individuals must possess a blend of both technical expertise and social skills (Dean & East, 2019). The cultivation of soft skills has become a pivotal element in enhancing teachers' proficiency in their careers (Kanokorn et al., 2014). The development of soft skills is also crucial for achieving professional

success under modern conditions. The transition from a resource economy to a knowledge economy requires teachers to develop and master soft skills to build a progressive and competitive society. Therefore, the problem of developing both professional and non-professional skills in modern competitive teachers is strategically relevant and significant (Adilkhanova and Otarbayeva, 2021).

This study aims to provide a comprehensive exploration of the landscape of soft skill development among secondary school teachers in Kazakhstan, with a specific focus on their awareness, development, perceptions, and relevance within the educational workplace.

Theoretical background

The acquisition and development of soft skills commonly are interconnected with theories of workplace learning and adult learning. Soft skills frequently emerge as a result of experienced learning and the process of reflecting upon practical experiences. According to Tan Hoi and Thi Thu Chung (2020), students develop their soft skills through the accumulation of life experience, learning, and practical application. Beaudin and Quick (1995) stated that the essential components of experiential learning are reflection and action. Knowles (1980) emphasizes the importance of adult learners' experiences in shaping their self-identity and personal growth. The concept of andragogy, as stated forth by Knowles (1980), places significant emphasis on the self-directed aspect of adult learning. The improvement of soft skills is frequently facilitated through self-directed learning, wherein adults take responsibility for their personal development in areas such as communication, leadership, and interpersonal skills.

Kolb (2014) claimed that people acquire knowledge and skills by engaging in concrete experiences and subsequently engaging in reflective thinking. The significance of seeing and modelling behaviours, as emphasised by Bandura (1986) in social learning theory, is essential for the acquisition of soft skills such as communication and interpersonal skills. The theory of Emotional Intelligence is closely related to the development of soft skills, as it covers one's ability to recognise, comprehend, manage, and regulate emotions, both inside oneself and in relation to others. This is fundamental to many soft skills, such as communication, teamwork, and interpersonal effectiveness. De Campos et al. (2022) stated that Emotional Intelligence encompasses the ability to control emotions, demonstrate passion towards goals, and possess self-esteem, optimism, and confidence. Cultivating Emotional Intelligence has the potential to enhance soft skills gradually. Cimatti (2016) mentioned that emotional intelligence is a crucial soft skill that involves perceiving, expressing, understanding, and managing emotions, which

is central to performance and can be developed through individual personality and attention. According to Wisker and Poulis (2015), emotional intelligence was identified as a component of soft skills, emphasising the crucial importance of these skills in the workplace.

Literature Review

Definition of soft skills

Within the realm of literature, there exist numerous interpretations and explanations for the concept of soft skills. Soft skills refer to a combination of social and interpersonal skills (Dixon et al., 2010). Schultz (2008) stated that soft skills complement hard skills which include technical and administrative procedures. These are some examples of soft skills: negotiating skills, creativity, cultural awareness, conflict management, determination, curiosity, persistence, and others. Soft skills refer to a set of competencies that are not task-specific but are essential for effective interpersonal relationships within an organization. In contrast, hard skills refer to the specific abilities required for performing a particular job (Cimatti, 2016). Soft skills refer to a set of intra- and inter-personal skills that are of utmost importance for personal development, active engagement in social activities, and achieving success in the workplace (Kechagias, 2011). The SoftSkills4EU project (2020) created a soft skills framework that is intended to be useful for soft skills development guidelines and trainings. The soft skills framework, SPOCC, identified key soft skills modules: social, personal, organizational, cooperation, and creativity.

Importance of soft skills for teachers

Numerous studies have proven that soft skills are crucial for employees to function and succeed in various industries, professions, and organizations (Sanatbay et al., 2024). The establishment of a progressive and competitive society is primarily achieved through the development and mastery of soft skills by educators. In order to enhance performance, it is imperative for educators to develop essential soft skills, including but not limited to effective communication, teamwork, empathy, and critical thinking. Teachers also need to understand the impact of technology, adapt to new requirements, and manage emotions. The acquisition and mastery of these abilities are crucial for the overall achievement of educational institutions (Khusainova, 2023). The cultivation of soft skills has become a pivotal element in enhancing teachers' proficiency in their careers. The teachers' proficiencies in soft skills encompassed ethics, morals, various areas of knowledge, interpersonal skills, and accountability (Kanokorn et al., 2014). To effectively support their work, teachers need to possess a variety of other skills, some of which take a considerable amount of time to acquire. Teacher assistants may face challenges

since they lack specific attributes and have little teaching experience. However, workplaces can help new teachers become more proficient in their skills. The novice educators should possess soft skills, such as strong communication skills, critical thinking, problem-solving and other skills (Attakorn et al., 2014).

Previous studies on soft skills in education

The value of teachers' soft skills as a key component of establishing a thorough and effective learning environment is being increasingly acknowledged in the field of education. Even though the importance of soft skills in the workplace (Raman & Koka, 2015; Plant et al., 2019; De Campos et al., 2022; Majett, 2023; Touloumakos, 2023;) and in higher education (Ağçam and Doğan, 2021; Almeida and Morais, 2023; Cseh-Papp et al., 2023a; Cseh-Papp et al., 2023b; Molnar et al., 2024;

Guerra-Báez, 2019; Sultanova et al., 2021) has been extensively studied, more research is specifically needed on teachers' soft skills, especially in secondary education settings. Fillipova and Bilyalov (2020), in their study, aimed to identify the correlation between academic performance and emotional intelligence among university students in Kazakhstan. Kanokorn et al. (2014) developed a programme to enhance the development of soft skills of elementary school teachers in Thailand. The study was conducted in four distinct stages: contextual analysis, model formulation, model validation, and creation of tools for performance and programme evaluation. Another research study was conducted in Thailand with the primary objective of examining the soft skills of newly appointed teachers. The research is one of the few that focused on secondary school teachers. A cohort of 103 novice educators participated in the study, and data were gathered via a blend of interviews and questionnaires. Attakorn et al. (2014) aimed to investigate two primary research inquiries: firstly, assessing the proficiency of soft skills among newly appointed secondary school teachers, and secondly, determining the particular soft skills that these teachers should prioritise in their personal development. Sanatbay et al. (2024) studied the conditions for the development of soft skills among future social educators in Kazakhstan and became one of the few studies that focused on soft skills development in Kazakhstan.

The context of Kazakhstan's educational system

At the present stage and in the medium term, improving the quality of work and professionalism of Kazakhstani teachers is essential. Schools are now more than just a place for children to study and receive certificates; they are organizations that collaborate with the local community, parents, public associations, and other organizations (Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan, 2023). Since achieving independence in 1991, Kazakhstan has made significant

progress in ensuring universal access to education at all levels. In the early 2000s, Kazakhstan implemented a thorough education reform to bring it into compliance with international norms. Updating instructional materials, switching to trilingual education, improving student testing, instituting a 12-year educational system, and taking part in international examinations were all part of the reform. The school system is divided into primary, lower secondary, and upper secondary levels. However, challenges include a shortage of teachers and issues with the quality of education across the country (Sarmurzin, 2024). In the context of Kazakhstan, the exploration of soft skills has primarily centred around higher education settings (Abisheva and Yeralina, 2022; Amantay and Ermakov, 2021; Fillipova and Bilyalov, 2020) and various professional spheres, particularly among university teachers, students, and business professionals (Mukhtarova et al., 2019). While these studies have contributed significantly to understanding the landscape of soft skills in the Kazakhstani context, a noticeable gap exists in the scientific literature concerning the development of soft skills among schoolteachers.

Methodology

This study employs a qualitative research design to comprehensively explore the importance and current state of soft skills among secondary school teachers in Kazakhstan. The methodology consists of two main components: document analysis and qualitative interviews. Document analysis involves the review of relevant literature, educational policies, and existing curricula to understand the frameworks surrounding soft skills within the education system. This analysis provides a foundational context for the study and highlights the theoretical underpinnings of soft skills development. A thorough document analysis focused on the "Educational Program for Advanced Training Courses for Managers and Teachers of Preschool Organizations and Secondary Education Organizations." This document served as a valuable resource, offering context about the existing frameworks for teacher training in Kazakhstan and highlighting the emphasis placed on soft skills development within these programmes. Qualitative interviews were conducted with 7 secondary school teachers and administrators.

Findings/Discussion

As part of the study on the development of the educational program "Educational Program for Advanced Training Courses for Managers and Teachers of Preschool Organizations and Secondary Education Organizations.", it was revealed that the development of flexible skills in teachers is an integral part of their professional growth and adaptation to modern challenges of the educational environment. The program is one of the few educational programs devoted to

development of soft skills of teachers in Kazakhstan. The Programme's educational and methodological support includes lecture complex, practical classes, and independent work. The program, based on the analysis of regulatory documents and international practices, provides a systematic approach to the formation of soft skills, which is confirmed by the relevance of the topic in the context of state policy and educational standards of the Republic of Kazakhstan. Each of the program modules is aimed at specific aspects of the professional activity of teachers. The module "Regulatory and legal support" demonstrates the importance of compliance of educational practice with modern requirements and standards, which, in turn, contributes to increasing the responsibility and level of professionalism of teachers. The module "Formation of Soft Skills of Teaching Staff" focuses on such skills as emotional intelligence and negotiation skills, which directly affect the effectiveness of interaction with students and colleagues. In addition, the "Teacher Self-Management" module is dedicated to developing self-regulation and time management skills, which allows teachers to cope more effectively with professional challenges and prevent burnout. Finally, the "Teamwork" module focuses on the importance of teamwork and interaction in the educational environment, which is critical to creating a productive and supportive atmosphere.

Thus, the results of using this programme show that the integration of soft skills into the educational process contributes not only to the professional development of teachers, but also to improving the quality of education in general, which meets modern requirements and demands of society.

The qualitative analysis of interview responses highlights the critical role of soft skills in teaching. Participants defined soft skills as essential interpersonal and intrapersonal competencies, including communication, adaptability, empathy, collaboration, individualization, problem-solving, time management, and emotional intelligence. These skills are vital for fostering effective interactions and a conducive learning environment. Respondents acknowledged the necessity of soft skills development for teachers, emphasizing that these skills enhance personal effectiveness and enable educators to model these competencies for students. Strong soft skills promote collegiality, facilitate resource selection, and contribute to a creative teaching approach. Despite recognizing the importance of soft skills, participants noted a lack of formal training in this area. Many felt that soft skills should be integrated into existing professional development rather than being taught in isolation, reflecting a consensus that effective learning occurs through practical application in collaborative contexts. Organizing workshops and teambuilding activities can facilitate experiential learning and support teachers in cultivating these competencies.

Conclusion

The findings of this study highlight the critical role of soft skills in the educational development of secondary school teachers in Kazakhstan. Despite the acknowledged importance of these competencies, there remains a significant disparity between the recognition of soft skills and their development within the teaching profession. The research shows that while educators understand the value and importance of soft skills, there is a lack of the necessary training and resources to cultivate these abilities effectively. Prioritizing soft skills development is crucial for enhancing both teacher effectiveness and student learning outcomes. Addressing barriers and implementing targeted strategies can significantly benefit the teaching profession and the broader educational context. Consequently, this study advocates for targeted professional development initiatives designed to enhance soft skills among teachers.

References

- Abisheva, A. Y., & Yeralina, E. M. (2022). Soft skills of bachelor degree students: Analysis of sources by gender for employment. *Central Asian Economic Review*, 1, 60–72.
- Adilkhanova, M., & Otarbayeva, L. (2021). About soft skills. *Soft skills in teaching profession*. National Center of Advanced Qualifications “ORLEU”. (In Kazakh)
- Ağçam, R., & Doğan, A. (2021). A study on the soft skills of pre-service teachers. *International Journal of Progressive Education*, 17(4), 35–48.
- Almeida, F., & Morais, J. (2023). Strategies for developing soft skills among higher engineering courses. *Journal of Education*, 203(1), 103–112.
- Amantay, Z. A., & Ermakov, D. S. (2021). *Socio-pedagogical features of the formation of soft skills in the Republic of Kazakhstan*: 1st International Conference on Education: Current Issues and Digital Technologies (ICECIDT 2021), Moscow, Russia.
- Attakorn, K., Tayut, T., Pisitthawat, K., & Kanokorn, S. (2014). Soft skills of new teachers in the secondary schools of Khon Kaen Secondary Educational Service Area 25, Thailand. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 112, 1010–1013.
- Bandura A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice- Hall.
- Beaudin, B. P., & Quick, D. (1995). Experiential learning: Theoretical underpinnings. Fort Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.

- Cseh-Papp, I., Varga, E., & Juhász, T. (2023). Examining the attitudes towards further education of students in the bachelor training programmes of higher education. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1125-1141.
- Cseh-Papp, I., Molnar, C., & Juhasz, T. (2023). Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 113.
- De Campos, D. B., De Resende, L. M. M., & Fagundes, A. B. (2022). The perception of organizational psychologists on the importance of soft skills for engineers. *Creative Education*, 13(08), 2711–2729.
- Dean, S. A., & East, J. I. (2019). Soft skills needed for the 21st-century workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1).
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35.
- Fillipova, L. N., & Bilyalov, D. N. (2020). The relationship between emotional intelligence and academic achievement among undergraduate students in Kazakhstan. *The Bulletin*, 4(386), 265–273.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicologia Escolar e Educacional*, 23, e186464.
- Hendarman, A. F., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge workers in the knowledge economy era. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 52, 35-44.
- Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Sujanya, S. (2014). Soft skills development to enhance teachers' competencies in primary schools. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 112, 842-846.
- Kechagias, K. (Ed.). (2011). *Teaching and assessing soft skills*. 1st Second Chance School of Thessaloniki.
- Khusainova, A. (2021). Development of soft skills in primary school as a trend of modern education. *Modern Primary School*, 10 (53). <https://files.s-ba.ru/publ/primary-school/2023/53.pdf>. (In Russian)
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. FT Press.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press.
- Majett, P. (2023). *How IT professionals acquire soft skills*. Walden University.
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).

- Mukhtarova, K., Chukubaev, Y., Yerimpasheva, A., & Aurora Díaz, S. (2019). The soft skills concept in organizations and project teams. *KazNU BULLETIN. International Relations and International Law Series*, 87(3).
- Orenburova L. V. (2023). The influence of soft skills on the competitiveness of teachers in the modern educational environment. *Educational organization as a resource for introducing innovative solutions*, 111-114. Center for Scientific Cooperation “Interactive Plus”. (In Russian)
- Plant, K., Barac, K., & Sarens, G. (2019). Preparing work-ready graduates – skills development lessons learnt from internal audit practice. *Journal of Accounting Education*, 48, 33–47.
- Quality education available to everyone. Project of the National Report to the First Congress of Teachers (2023). Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan [https:// www.gov.kz/memleket/entities/edu/press/article/details/135521?lang=kk](https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/press/article/details/135521?lang=kk) (In Kazakh)
- Raman, M., & Koka, A. S. (2015). The ever-increasing demand for soft skills at workplace: A study on IT professionals ’perspectives. *International Conference on Management and Information Systems*, 18, 4–8.
- Sanatbay, P., Algozhaeva, N., Shalgynbaeva, K., & Atem, M.(2024). Conditions for the development of soft skills among future social educators. *Journal of Educational Sciences*, 78(1).
- Sarmurzin, Y. (2024). Enhancing teacher status in Kazakhstan: The role of school leaders and policy support. *International Journal of Educational Development*, 110, 103142.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.
- Shipilov, V., 2016. List of soft-skills and ways to develop them. *Management Library*.
- SoftSkills4eu (2020). SoftSkills Framework. SoftSkills4EU. https://softskills4.eu/wp-content/uploads/2020/10/Soft-skills-Framework_O1A2_ENG.pdf
- Sultanova, L., Hordienko, V., Romanova, G., & Tsytsiura, K. (2021). Development of soft skills of teachers of Physics and Mathematics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1840(1), 012038.
- Tan Hoi, H. U. Y. N. H., & Thi Thu Chung, K. I. E. U. (2020). Developing Soft Skills for Students via Experiential Learning at Universities in Ho Chi Minh City. In *Proceedings of the 4th International Conference on Digital Technology in Education* (pp. 67-70).
- Touloumakos, A. K. (2023). Taking a step back to move forward: Understanding communication skills and their characteristics in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 45(2), 188–207.

Wisker, Z. L., & Poulis, A. (2015). Emotional intelligence and sales performance. A myth or reality?. *International Journal of Business and Society*, 16(2).

The role of soft skills in adaptation to new technology

An approach based on Hofstede's cultural dimensions

M Abdi Dzil Ikham W

PhD candidate, BBU

Iqbal Ramadhani Fuadiputra

PhD candidate, BBU

Abstract

Digital transformation in various industries increasingly requires employees to quickly adapt to new technology. This research aims to analyse the role of soft skills, such as flexibility, learning ability, and communication, in accelerating employee adaptation to new technology, as well as examining how the dimensions of national culture proposed by Geert Hofstede influence this adaptation process. This study uses quantitative methods with a survey of 120 employees from various industrial sectors in Indonesia, which were analysed using multiple linear regression. Soft skills were measured using a Likert-based questionnaire, while Hofstede's cultural dimensions (Power Distance, Individualism vs. Collectivism, Uncertainty Avoidance, Masculinity vs. Femininity, and Long-Term vs. Short-Term Orientation) were used to identify cultural differences that influence responses to new technology.

The research results show that soft skills have a significant influence on the ability to adapt technology, especially in the dimensions of flexibility and learning ability. In addition, the Uncertainty Avoidance and Long-Term Orientation dimensions in national culture significantly moderate the relationship between soft skills and technology adaptation, where employees from cultures with high Uncertainty Avoidance tend to be slower in accepting new technology, while long-term orientation strengthens the role of soft skills in the adaptation process. These findings provide insight for management in designing training programs that focus on developing soft skills and adapting new technology introduction strategies according to the organizational and national cultural context.

Keywords: *soft skills, technology adaptation, cultural dimensions*

Introduction

In the ever-evolving digital era, the ability to adapt to new technologies is one of the important competencies for organizations to remain competitive. Rapid technological transformation often presents challenges, such as employee resistance, lack of understanding of new technologies, and the need to develop new skills. Soft skills, such as communication skills,

flexibility, teamwork, and emotional intelligence, play an important role in supporting this adaptation process. Previous studies have shown that soft skills help individuals face the challenges of change in the workplace, including in the adoption of new technologies (Cseh-Papp et al., 2023a; Cseh-Papp et al., 2023b; Molnar et al., 2024; White & Rice, 2019).

However, an individual's ability to utilize soft skills is also influenced by the cultural context. (Hofstede, 1980) suggested that national cultural dimensions, such as Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Individualism vs. Collectivism, can influence how employees respond to technological change. For example, cultures with high levels of Uncertainty Avoidance tend to show greater resistance to new technologies due to discomfort with uncertainty (Veiga et al., 2001). In addition, collectivist cultures rely more on teamwork in technology adaptation, while individualistic cultures tend to focus more on individual achievement (Chau & Hu, 2002).

Several studies have also shown that soft skills not only support individual adaptation to new technologies but also become more effective when combined with organizational strategies that are in accordance with the national cultural context. Straub et al. (1997) study found that the interaction between cultural factors and employee abilities affects the success of technology implementation in organizations. Therefore, this study attempts to examine how soft skills affect new technology adaptation and how this influence is moderated by Hofstede's cultural dimensions.

By understanding the relationship between soft skills, technology adaptation, and culture, organizations can design more effective technology implementation training and strategies. This study aims to fill the literature gap by analysing the role of cultural dimensions in strengthening or weakening the influence of soft skills on new technology adaptation in the workplace.

The urgency of this research lies in the need for organizations to continue to adapt to increasingly rapid technological changes in the digital era. New technologies not only change work processes but also affect the dynamics of individual behaviour in the workplace (Davis, 1989). One of the main challenges in technology adoption is employee resistance to change, which can hinder the effective implementation of innovation. Veiga et al., (2001) explained that uncertainty in the use of new technology often raises anxiety, especially in environments with high levels of Uncertainty Avoidance.

Hofstede (1980) stated that national culture plays an important role in shaping the mindset and behaviour of individuals in an organization. Cultures with high Power Distance, for example, tend to have a more rigid hierarchy, so that technology-related decisions are more often made

by management without much involvement from employees. This can create a distance between organizational strategy and implementation in the field. In contrast, collectivist cultures emphasize teamwork, which can be an advantage in overcoming technology adoption challenges (Chau & Hu, 2002).

Soft skills such as flexibility, communication, and emotional intelligence have been shown to be key to success in dealing with change. White & Rice (2019) found that individuals with good soft skills tend to be more adaptable to new technologies, especially because of their ability to work in teams and manage stress. However, the effectiveness of soft skills cannot be separated from the cultural context in which employees work. For example, Flexibility can be more optimal in cultures with Long-Term Orientation, which emphasizes the importance of long-term investment in new skills (Nguyen & Lim, 2018).

With the high rate of technological change, this research is relevant to help organizations understand how to combine soft skills development with culture-based strategies. (Straub et al., 1997) study showed that organizations that consider cultural dimensions in technology implementation tend to achieve higher levels of success. This research is expected to provide practical and theoretical contributions in supporting more effective and adaptive technology adoption across cultural contexts.

Theoretical Background

This study combines two main concepts, namely soft skills and Hofstede's cultural dimensions, in influencing the ability to adapt to new technologies. Here are some theories used:

Soft skills

Soft skills are non-technical abilities that include interpersonal competence, communication, emotional management, and critical thinking skills, which support individual performance in the work environment (Goleman, 1995). Soft skills are often considered as a complement to hard skills in completing tasks and achieving organizational goals. One of the components of soft skills is the ability to communicate, namely ensuring that ideas and information can be understood by all parties. In addition, there is flexibility, namely the ability to accept change and adapt to new situations. Teamwork is also one of its components, namely collaboration with others to solve complex challenges. Stress management is also an indicator, namely the ability to remain calm in the face of challenges or uncertainty.

Individuals with good soft skills are more likely to cope with technological change because they are able to work collaboratively to learn new technologies, have the flexibility to try new

things and find solutions, and are more confident and able to manage stress during the process of learning new technologies.

Hofstede Culture

Hofstede, (1980) identified six cultural dimensions that explain differences in cultural values across countries. Power Distance is one of them, namely the level of individual acceptance of hierarchy and unequal distribution of power. Uncertainty Avoidance is the level of individual comfort with uncertainty and risk. Individualism and Collectivism are individual preferences for working independently (individualism) or in groups (collectivism). Masculinity and Femininity focus on individual achievement (masculinity) or cooperation and life balance (femininity). Long-Term and Short Term Orientation are orientations towards long-term or short-term results. Indulgence and Restraint are the level of individual freedom in meeting personal needs.

Relevance of Cultural Dimensions to Technology Adaptation Uncertainty Avoidance cultures with high levels tend to be more resistant to technological change due to uncertainty. One of them is also power distance in cultures with high power distance, decisions on technology use often depend on management. Individualism and Collectivism are collective cultures that rely more on cooperation in learning new technologies, while individualistic cultures prioritize personal efforts.

Technology Adaptation in a cultural context is also influenced by cultural norms. Straub et al., (1997) showed that cultural dimensions such as uncertainty avoidance and power distance influence the level of technology acceptance in different countries.

The relationship between soft skills and cultural dimensions

Soft skills can help individuals overcome cultural barriers in technology adaptation. One study by Straub et al., (1997) showed that national cultural dimensions, such as Uncertainty Avoidance and Power Distance, influence technology acceptance and adaptation. Their findings indicate that cultures with high levels of Uncertainty Avoidance tend to be more resistant to technological change.

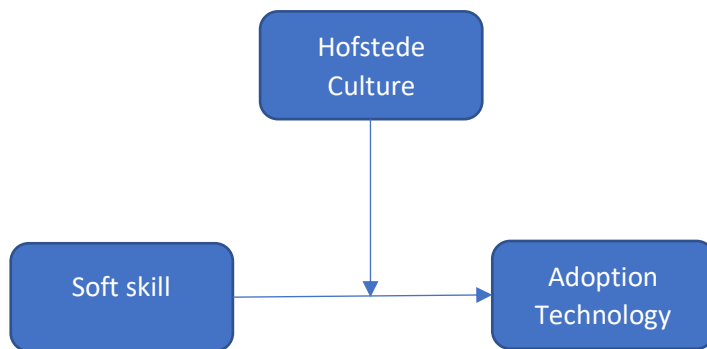
In a study conducted by Veiga et al., (2001) entitled "The Role of National Culture in Technology Acceptance". This study states that cultural dimensions such as Power Distance and Individualism vs. Collectivism interact with individual variables (such as soft skills) in influencing the success of technology implementation in the workplace.

In line with research conducted by Nguyen & Lim, (2018) their research identified that soft skills, such as flexibility and communication skills, interact with national cultural dimensions to influence the adaptation of new technologies. Cultural dimensions, such as Collectivism,

strengthen the influence of soft skills because they promote collaboration in technology learning.

This is also supported by research conducted by Chau & Hu, (2002), their research shows that collective cultures rely more on teamwork to overcome the challenges of technological adaptation, while individualistic cultures tend to focus more on personal achievement.

Figure 1 Research framework



Source: Authors' own editing, 2024

H1: Soft skills have a direct influence on technology adaptation

H2: Hofstede's cultural dimensions moderate the relationship, strengthening or weakening the influence of soft skills.

Methodology

This study employs a quantitative research design with a survey approach, as suggested by Creswell, (2014), who emphasized that quantitative methods are suitable for analysing relationships between variables. The primary research instrument is a questionnaire, which includes sections on measuring soft skills (e.g., flexibility, communication, teamwork), Hofstede's cultural dimensions (e.g., Power Distance, Uncertainty Avoidance), and employees' adaptation to new technology. Soft skills are crucial for navigating technological changes, as highlighted by Robles, (2012), who argued that they are essential for enhancing workplace adaptability and productivity.

The respondents consist of employees from various industries, such as technology, manufacturing, and services, with a total sample size of 100 participants. The sampling technique used is non-probability purposive sampling, aligning with the guidelines of Palinkas et al., (2015), who noted that purposive sampling is effective for selecting participants with specific experiences, such as exposure to new technologies. Data collection is carried out using both online and face-to-face questionnaires, a mixed approach recommended by Dillman et al. (2014) to maximize response rates and reduce non-response bias.

Data processing

To ensure data quality, reliability and validity assessments are conducted. Cronbach's Alpha is used to evaluate the internal consistency of the questionnaire, as suggested by Nunnally & Bernstein, (1994), who emphasized the importance of achieving an alpha value of 0.7 or higher for reliable instruments. Construct validity is assessed through Exploratory Factor Analysis (EFA), following the recommendations of Hair et al. (2019), who advocated for EFA in validating multidimensional constructs.

Data cleaning processes include checking for completeness to avoid missing data and removing outliers, consistent with the principles outlined by Tabachnick & Fidell, (2019). These steps ensure the dataset's integrity and accuracy, facilitating robust analyses.

Data analysis

Descriptive statistics are used to provide an overview of respondent demographics, including gender, age, years of experience, and industry. This aligns with the suggestions of Field (2018), who highlighted the value of descriptive analysis in summarizing and understanding key characteristics of the data. Average scores for variables such as soft skills, cultural dimensions, and technology adaptation are also reported.

Correlation analysis is conducted to explore relationships between soft skills, Hofstede's cultural dimensions, and technology adaptation, as recommended by Cohen (1988), who stressed the importance of understanding variable relationships to inform further analysis. Regression analysis is performed to delve deeper into these relationships. Simple linear regression is used to identify the direct influence of soft skills on technology adaptation, while moderated regression analysis examines whether Hofstede's cultural dimensions moderate this relationship, utilizing interaction terms as suggested by Aiken & West, (1991).

Interpretation

The results are interpreted using R-Square values to determine how much variance in technology adaptation is explained by soft skills and cultural interactions. This approach is consistent with the guidelines of Miles & Shevlin, (2001), who highlighted the importance of R-Square in evaluating model fit. Significance levels (p-values) are examined to determine the statistical significance of the effects, following the conventional threshold of 0.05 suggested by Fisher (1925).

Reporting results

The findings are presented in tables summarizing key analyses, such as regression results and moderation effects, following APA reporting standards (American Psychological Association, 2020). Based on the results, conclusions are drawn regarding the influence of soft skills on

technology adaptation and the moderating role of Hofstede's cultural dimensions. These insights align with prior research, such as that of Taras et al., (2010), who emphasized the relevance of cultural dimensions in shaping organizational behaviour and adaptation processes.

Result and discussion

The demographic characteristics of the respondents provide a detailed overview of their profiles, including gender, age, length of employment, and industry. These characteristics offer valuable context for understanding the diverse backgrounds and experiences of the participants, which are essential for interpreting the study's findings and ensuring a comprehensive analysis of the data.

Table 1 Demographics of the respondents

Characteristic	Category	Frequency	Percentage
Gender (n=100)	Male	70	70%
	Female	30	30%
Age (n=100)	< 25 Years	20	20%
	25 – 34 Years	40	40%
	35 – 44 Years	30	30%
	> 45 Years	10	10%
Length of Employment (n=100)	< 1 Years	15	15%
	1 – 3 Years	40	40%
	3 – 5 Years	25	25%
	> 5 Years	20	20%
Industry (n=100)	Information & Technology	35	35%
	Manufacturing	30	30%
	Services	25	25%
	Others	10	10%

Source: Authors' own research, 2024

This demographic overview provides a comprehensive understanding of the respondents' profiles, which is essential for contextualizing the study's findings and ensuring representativeness across different sectors and experiences.

Validity results

Table 2 Validity results

Soft Skill Variable		
Notation	Item	Pearson Correlation Value
SS.1	I can adapt to rapid changes in the workplace.	.702
SS.2	I have the ability to learn new skills quickly.	.661
SS.3	I feel comfortable working in a team to solve technology related problems.	.741
SS.4	I can communicate clearly and effectively with colleagues regarding the use of new technologies.	.740
SS.5	I can manage my time well when learning new technologies.	.692
SS.6	I have the ability to cope with stress caused by technological change.	.713
Hofstede's Culture Variable		
Notation	Item	Pearson Correlation Value
HC.1	I feel that the boss should always make the major decisions, especially regarding technology.	.567
HC.2	I am more comfortable if the instructions for using new technology come from my direct superior.	.536
HC.3	I am reluctant to provide input to my superiors regarding the implementation of new technology.	.582

HC.4	I feel decisions regarding new technology should be made solely by management.	.608	Valid
HC.5	I feel more comfortable following established rules without questioning the process.	.713	Valid
HC.6	I feel anxious when I have to use technology that I don't fully understand.	.687	Valid
HC.7	I prefer proven, stable technology to new, experimental technology.	.566	Valid
HC.8	I am more comfortable if there is structured training before using new technology.	.602	Valid
HC.9	I feel more productive when using technology that has clear operating procedures.	.585	Valid
HC.10	I often feel hesitant or reluctant to try new features on technology that I am not yet familiar with.	.606	Valid
HC.11	I prefer to learn new technologies independently without the help of others.	.457	Valid
HC.12	I find it more effective to learn new technologies in a work group.	.654	Valid
HC.13	I tend to value personal achievement more than group achievement in the use of technology.	.382	Valid
HC.14	I often rely on group discussions to solve technology-related problems.	.489	Valid

HC.15	I feel the responsibility to learn technology is an individual task, not a group one.	.313	Valid
HC.16	I feel more motivated by individual rewards for success in learning new technologies.	.370	Valid
HC.17	I value teamwork in addressing new technology challenges.	.358	Valid
HC.18	I would prefer that mastery of new technologies be recognized as an individual achievement rather than a group one.	.549	Valid
HC.19	I believe collective success is more important than individual success when using new technologies.	.315	Valid
HC.20	I feel new technologies should be used to improve collaboration within teams.	.335	Valid
HC.21	I prefer to learn new technologies in depth for long term results rather than instant results.	.396	Valid
HC.22	I believe that investing time to master technology will pay off in the future.	.432	Valid
HC.23	I prefer a practical approach that provides quick results rather than delving deeply into technology.	.308	Valid
HC.24	I feel it is important to understand the long-term vision of the company before implementing new technology.	.322	Valid
HC.25	I tend to see new technologies as opportunities to improve skills for the future.	.349	Valid

Adaptive Ability Variable			
Notation Item		<i>Pearson Correlation Value</i>	Explanation
AA.1	I feel confident using new technology introduced in the workplace.	.718	Valid
AA.2	I can quickly understand how new technologies are implemented.	.793	Valid
AA.3	I am comfortable with the frequent technological changes that occur in the workplace.	.761	Valid
AA.4	I feel the training provided by the company helps me adapt to new technologies.	.787	Valid
AA.5	I can use new technologies to improve my work productivity.	.689	Valid

Source: Authors' own research, 2024

Referring to the data presented in the table, it can be interpreted that each item used to describe the variables in this study has met the validity requirements. The results show that all items achieved a Pearson correlation value greater than 0.30 and were positive. This indicates that all items have a strong and linear correlation in explaining their respective variables.

Reliability result

Table 3 Reliability results

Variable	N Item	<i>Cronbach Alpha Value</i>	Explanation
Soft Skill	5 Item	.800	Reliable
Hofstede's Culture	25 Item	.872	Reliable
Adaptive Ability	5 Item	.801	Reliable

Source: Authors' own research, 2024

Referring to the test results presented in the table, it can be observed that, overall, the tests on the four variables in this study have Cronbach's alpha values exceeding 0.60. These results indicate that the research instruments used produce consistent and stable data. Based on these

two tests, it can be concluded that the research instruments used as measurement tools in this study meet the requirements for validity and reliability. Therefore, the results of this study can be considered accurate and trustworthy in representing the social phenomena being studied, particularly in observing organizational behaviour in terms of the relationships between soft skills, adaptive ability, and Hofstede's culture.

Normality results

Table 4 Normality results

Respondent	Value Asymp. Sig.	Explanation
100 Respondent	.177	Normal

Source: Authors' own research, 2024

Based on the normality test results of the data used in the analysis above, it can be concluded that the 100 data points tested have a normal distribution. The decision-making basis is determined by comparing the obtained asymp. sig. value with the significance level of 0.05. If the asymp. sig. value is greater than the significance level (asymp. sig. $\geq$ sig.), it can be concluded that the data are normally distributed.

Multicollinearity

Table 5 Multicollinearity results

Variable	Tolerance Value	VIF Value	Explanation
Soft Skill	.968	1.033	Non Multicollinear
Hofstede's Culture	.968	1.033	Non Multicollinear

Source: Authors' own research, 2024

Based on the results of multicollinearity testing on the 100 data points, it can be concluded that there is no indication of multicollinearity in the data used for this study. The decision is made by comparing the tolerance value to 0.10 and the Variance Inflation Factor (VIF) value to 10. If the VIF value is less than 10 ($VIF < 10$), it indicates that the data is free from multicollinearity. The results show that both independent variables used in this study meet these criteria. Furthermore, the results of the classical assumption tests, including the normality test and multicollinearity test, confirm that the 100 data points used in this study have successfully

passed the classical assumption tests. This ensures that the data is suitable for further statistical analysis.

Inferential analysis results

Simple Linear Regression Analysis

Table 6 Simple linear regression analysis results

Item	Sig.	t	Unstandardized Coefficients B	R Square
Soft Skill → Adaptive Ability	.036	2.125	.135	.044

Source: Authors' own research, 2024

Moderation Analysis

Table 7 Moderation analysis results

Item	Sig.	t	Unstandardized Coefficients B	R Square
Soft Skill → Adaptive Ability	.008	2.720	.163	.169
Soft Skill * Hofstede's Culture → Adaptive Ability	.000	3.816	.185	

Source: Authors' own research, 2024

The results of the inferential analysis indicate that Soft Skills have a significant positive effect on Adaptive Ability, as shown in the simple linear regression analysis with a significance value of 0.036, a t-value of 2.125, and an unstandardized coefficient (B) of 0.135. The R Square value of 0.044 suggests that 4.4% of the variance in Adaptive Ability is explained by Soft Skills. Additionally, the moderation analysis reveals that Hofstede's cultural dimensions significantly enhance this relationship, with a significance value of 0.000, a t-value of 3.816, and an unstandardized coefficient (B) of 0.185. The combined R Square value of 0.169 indicates that 16.9% of the variance in Adaptive Ability is explained by the interaction between Soft Skills and Hofstede's cultural dimensions, confirming the moderating role of culture in this relationship.

Discussion

The results of the inferential analysis, which demonstrate a significant positive effect of Soft Skills on Adaptive Ability ($p = 0.036$, $B = 0.135$, $R^2 = 0.044$) and further highlight the moderating role of Hofstede's cultural dimensions in enhancing this relationship ($p = 0.000$, $B = 0.185$, $R^2 = 0.169$), support previous research by White and Rice (2019) suggesting that interpersonal and flexibility competencies are critical in facilitating technology adoption, particularly in organizational contexts where cultural factors play a significant role in shaping adaptability.

The findings from this study, which demonstrate a significant relationship between soft skills and adaptive ability as well as the moderating influence of Hofstede's cultural dimensions, such as Power Distance and Uncertainty Avoidance, on this relationship, align closely with the work of Chau and Hu (2002), who emphasized that cultural norms profoundly shape individuals' responses to technological change in various contexts. Chau and Hu (2002) argued that Power Distance, a cultural dimension reflecting the extent to which less powerful members of a society accept and expect power to be distributed unequally, can influence how individuals perceive authority and decision-making in the adoption of new technologies. For example, in high Power Distance cultures, employees may be more likely to follow directives regarding technology implementation from superiors without questioning or contributing to the decision-making process, potentially reducing resistance but also limiting creative input or critical evaluation of the change. Conversely, in low Power Distance cultures, employees might feel more empowered to question or contribute to the process, potentially leading to greater engagement but also higher initial resistance if they perceive the change as unnecessary or poorly justified. Similarly, the dimension of Uncertainty Avoidance, which measures a society's tolerance for uncertainty and ambiguity, is crucial in shaping adaptive behaviours. In cultures with high Uncertainty Avoidance, individuals may exhibit a greater level of anxiety or resistance toward new technologies due to a preference for stability and established practices. Chau and Hu (2002) observed that such cultural norms can result in slower adoption rates or a need for extensive training and reassurance to overcome initial hesitation. On the other hand, cultures with low Uncertainty Avoidance are typically more open to experimentation and risk-taking, which can lead to quicker adoption of innovations but may also increase the likelihood of mistakes or inefficiencies during the initial implementation phase.

These cultural dimensions, as suggested by Chau and Hu (2002), do not act in isolation but interact with individuals' competencies, such as interpersonal and flexibility skills, to shape the

overall response to technological change. For instance, in high Power Distance cultures, individuals with strong interpersonal skills may play a mediating role, bridging the gap between hierarchical authority and employee concerns by facilitating communication and fostering trust. Similarly, in environments characterized by high Uncertainty Avoidance, individuals with high flexibility skills can act as change agents, helping to ease the transition by demonstrating adaptability and encouraging a step-by-step approach to new technology adoption.

The current study's findings support and extend these observations by illustrating how soft skills, including interpersonal and flexibility competencies, are not only directly linked to adaptive ability but also gain significance in the presence of cultural moderators. Specifically, the interaction effects observed in this study indicate that the influence of soft skills on adaptive ability is amplified when cultural dimensions such as Power Distance and Uncertainty Avoidance are taken into account, suggesting that these competencies may help mitigate the challenges posed by cultural resistance to change. This alignment with Chau and Hu, (2002) findings reinforces the importance of considering both individual and cultural factors in understanding and facilitating technology adoption in organizations, highlighting the interplay between personal competencies and the broader cultural context in shaping responses to technological change.

Conclusion

Impact of soft skills on adaptive ability

Soft skills significantly influence employees' ability to adapt to new technologies. Key competencies such as communication, flexibility, teamwork, and stress management enable smoother transitions and greater acceptance of technological changes.

Moderating role of Hofstede's cultural dimensions

Hofstede's cultural dimensions, particularly Power Distance and Uncertainty Avoidance, play a crucial moderating role in the relationship between soft skills and adaptive ability. Cultures with lower Power Distance and Uncertainty Avoidance tend to enhance the effectiveness of soft skills in fostering technological adaptation.

Model effectiveness

The moderated regression model explains 16.9% of the variability in adaptive ability, demonstrating that integrating cultural context significantly strengthens the impact of soft skills on adaptation compared to their standalone effect (4.4%).

Practical insights

These findings highlight the necessity of aligning soft skill development programs with cultural considerations to maximize their impact on technology adoption within diverse organizational settings.

References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications.
- Association, A. P. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th, Ed.). American Psychological Association.
- Cseh-Papp, I., Varga, E., & Juhász, T. (2023). Examining the attitudes towards further education of students in the bachelor training programmes of higher education. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1125-1141.
- Cseh-Papp, I., Molnar, C., & Juhasz, T. (2023). Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 113.
- Chau, P. Y. K., & Hu, P. J. (2002). The Influence of Culture on IT Adoption in Organizations: A Cross-Cultural Study. *Management Information Systems Quarterly*, 26(4), 529–559. <https://doi.org/10.2307/4132313>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences* (2nd, Ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. John Wiley & Sons.
- Fisher, R. A. (1925). *Statistical Methods for Research Workers*. Oliver and Boyd.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th, Ed.). Cengage.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression and Correlation: A Guide for Students and Researchers*. Sage Publications.

- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).
- Nguyen, P., & Lim, C. (2018). The Moderating Role of Soft Skills in Technology Acceptance Across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Management*, 25(3), 235–255. <https://doi.org/10.1177/1470595818793941>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd, Ed.). McGraw-Hill.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Straub, D. W., Keil, M., & Brenner, W. (1997). Testing the Technology Acceptance Model Across Cultures: A Three Country Study. *Information & Management*, 33(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(97\)00026-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(97)00026-8)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th, Ed.). Pearson.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Veiga, M., Floyd, S., & Dechant, J. (2001). The Role of National Culture in Technology Acceptance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(1), 95–109. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2937>
- White, R. S., & Rice, J. E. (2019). Adaptability and Soft Skills in the Workplace: Their Impact on Technology Adoption. *International Journal of Business Management*, 14(2), 44–55. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n2p44>

Preparing the workforce for a fully automated future: The role of business education in developing future skills and literacy

Ramin Astanli

PhD candidate, Ludovika University of Public Service

Arnold Tóth

Associate professor, Budapest University of Economics and Business

Abstract

This paper examines the role of business schools in preparing the workforce for an AI-driven future. By integrating AI topics into curricula, promoting continuous learning, and addressing ethical issues, business schools can equip students with the skills needed to thrive in an automated economy. The study highlights the importance of interdisciplinary education, experiential learning, and industry partnerships in developing a workforce capable of navigating AI adoption. Key findings suggest that adapting educational programmes to include AI and fostering a culture of lifelong learning are crucial for preparing graduates for the evolving job market. The paper concludes with recommendations for business schools to innovate and adapt their programmes to meet the demands of an AI-driven economy.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), automation, business education, future skills, workforce development, AI-enhanced labour market

Introduction

The recent rapid advancement in technologies like artificial intelligence (AI) and automation has been transforming the industries and significantly changing the work environment. As businesses increasingly integrate these new technologies into their operations to enhance efficiency and boost innovation, the demand for highly skilled professionals with competencies in these technologies has been growing alongside the tendency to adopt them. Since educational institutions play a crucial role in preparing the workforce for the labour market, these new changes present both opportunities and challenges, particularly for business schools, which aim to prepare future leaders for businesses. Considering the significant changes in job roles, the structure of the labour market, and the new skills required to perform operations, it is essential to analyse the situation and clarify the demands to guide educational institutions in adjusting their methods of preparing students for the future. Therefore, this paper aims to discuss the importance of developing programmes by integrating AI and automation-related topics, case studies, promoting continuous learning, and addressing ethical issues. In particular, the

significance of interdisciplinary education, experiential learning, and industry partnerships in developing a workforce capable of navigating AI adoption will be elaborated.

Literature review

The integration of AI into the workplace has been extensively researched, highlighting its profound impact on job roles and skill requirements. According to the World Economic Forum's "Future of Jobs Report 2018," AI and automation are expected to displace certain job categories while creating new ones, necessitating a significant shift in workforce skills (World Economic Forum, 2018). Bessen (2019) emphasizes the need for continuous learning and adaptability in response to AI's impact on employment.

While AI can automate routine tasks, it also complements human capabilities, leading to new job roles that require advanced cognitive and social skills. McKinsey's analysis supports this perspective, highlighting the need for skills in critical thinking, creativity, and emotional intelligence to effectively collaborate with AI systems (McKinsey & Company, 2020). Tamayo et al. (2023) emphasize the strategic imperative of reskilling in the age of AI, noting that companies must invest in large-scale reskilling programmes to adapt to technological changes. This aligns with the need for business schools to foster a culture of lifelong learning.

Babashahi et al. (2024) explore the transformative influence of AI on various industries, identifying the relevant skills needed for individuals and organizations to implement and manage AI systems.

Their review highlights the importance of technical proficiency and adaptability as crucial skill sets for successfully adopting AI. They emphasize the need for balanced skill development, proactive education, and strategic integration to navigate AI's impact on the workforce effectively. The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) suggests that business schools should focus on interdisciplinary education, combining technical knowledge with business acumen to prepare students for the complexities of an AI-driven world (AACSB, 2023).

Moreover, business schools must cultivate an environment that encourages innovation and ethical considerations in AI. As AI technologies evolve, ethical dilemmas related to data privacy, algorithmic bias, and the societal impact of automation become increasingly prominent. Business schools have a responsibility to instil a strong ethical foundation in their students, ensuring that future leaders can navigate these challenges responsibly (Harvard Business Review, 2023).

Methodology

This study employs both quantitative and qualitative methods to analyse the proposed hypotheses. For the quantitative analysis, relevant data was collected from Eurostat, covering a period of 10 years from 2014 to 2023.

Data cleaning and preprocessing were essential steps in this study. Consequently, data for 2023 was used, and an assumption of an incremental decrease of 7% each year backward was applied to estimate the AI adoption rates for the previous years (McKinsey & Company, 2024). Once the data was cleaned and organized, trend analysis was conducted using Python to observe the overall trends and a panel analysis was performed to examine the relationships between the variables. This model was chosen because panel data allows for the control of individual heterogeneity by using data from multiple entities (countries) over time, accounting for unobservable differences that may influence the dependent variable. (SPUR Economics, 2024).

The model:

Skilled Employment = $\beta_0 + \beta_1 \text{AI Adoption} + \beta_2 \text{Training Provision} + \beta_3 \text{Graduate Employment} + u$.

Skilled Employment represents the employment rate of graduates in skilled positions.

AI Adoption measures the extent to which AI technologies are integrated into the workplace.

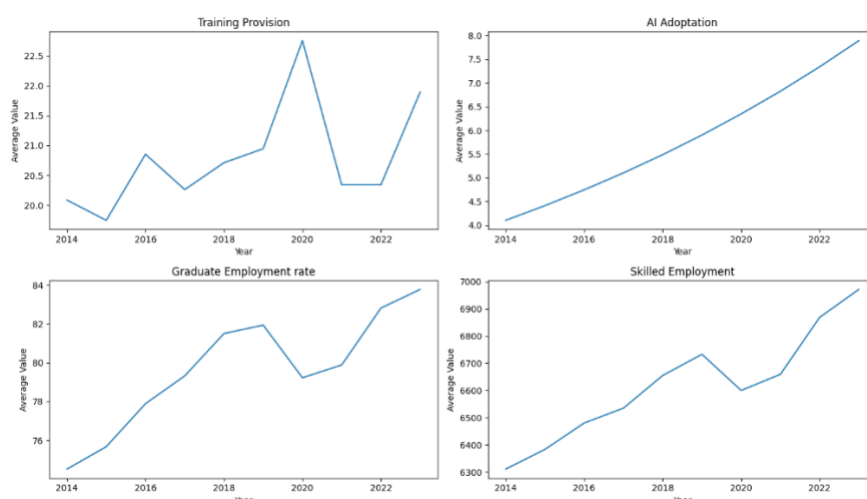
Training Provision indicates the availability of training programmes for employees.

Graduate Employment reflects the employment rate of business school graduates.

Analysis

This figure below (Figure 1) illustrates the trends in the datasets over the 10-year period from 2014 to 2023. The figure shows the overall trends in graduate employment rates, skilled employment rates, training provision by enterprises, and AI adoption rates. Notably, the trends indicate a steady increase in AI adoption, which aligns with the significant positive impact of AI adoption on skilled employment identified in the panel analysis. Additionally, the trends in graduate employment rates and skilled employment rates provide further context for understanding the dynamics of the labour market and the role of educational institutions in preparing graduates for an AI-driven economy.

Figure 1 Trend analysis



Source: Authors' own editing

The PanelOLS estimation was conducted to analyse the determinants of skilled employment across 26 entities over a period of 10 years, resulting in a total of 260 observations. The model fit and significance are indicated by the within R-squared value of 0.2371, which shows that approximately 23.71% of the variability in skilled employment within entities over time is explained by the model. The F-statistic of 23.937 with a p-value of 0.0000 indicates that the model is statistically significant, meaning that the independent variables collectively have a significant impact on skilled employment. The F-test for poolability has a value of 6705.8 with a p-value of 0.0000, indicating that the fixed effects model is appropriate and that there are significant differences across entities.

Figure 2 Panel results

```

=====
PanelOLS Estimation Summary
=====
Dep. Variable:   Skilled_Employment   R-squared:      0.2371
Estimator:      PanelOLS              R-squared (Between): -0.0119
No. Observations: 260                 R-squared (Within):  0.2371
Date:           Wed, Nov 13 2024      R-squared (Overall): -0.0114
Time:           20:50:18              Log-likelihood    -1874.3
Cov. Estimator: Unadjusted

Entities:        26                   F-statistic:     23.937
Avg Obs:         10.0000              P-value         0.0000
Min Obs:         10.0000              Distribution:    F(3,231)
Max Obs:         10.0000              F-statistic (robust): 23.937
Time periods:    10                   P-value         0.0000
Avg Obs:         26.000              Distribution:    F(3,231)
Min Obs:         26.000
Max Obs:         26.000

=====
Parameter Estimates
=====
==

```

	Parameter	Std. Err.	T-stat	P-value	Lower CI	Upper
Intercept	4029.0	465.31	8.6589	0.0000	3112.3	
AI_Adoption	72.196	16.622	4.3433	0.0000	39.445	
Training_Provision	1.8592	6.7090	0.2771	0.7819	-11.359	
Graduate_Employment	26.765	6.1556	4.3481	0.0000	14.637	

```

=====
F-test for Poolability: 6705.8
P-value: 0.0000
Distribution: F(25,231)
Included effects: Entity
=====

```

Source: Authors' own calculation using Python

The parameter estimates reveal several key insights. The intercept is 4029.0, which is statistically significant with a p-value of 0.0000. This represents the baseline level of skilled employment when all independent variables are zero. The statistically significant coefficient

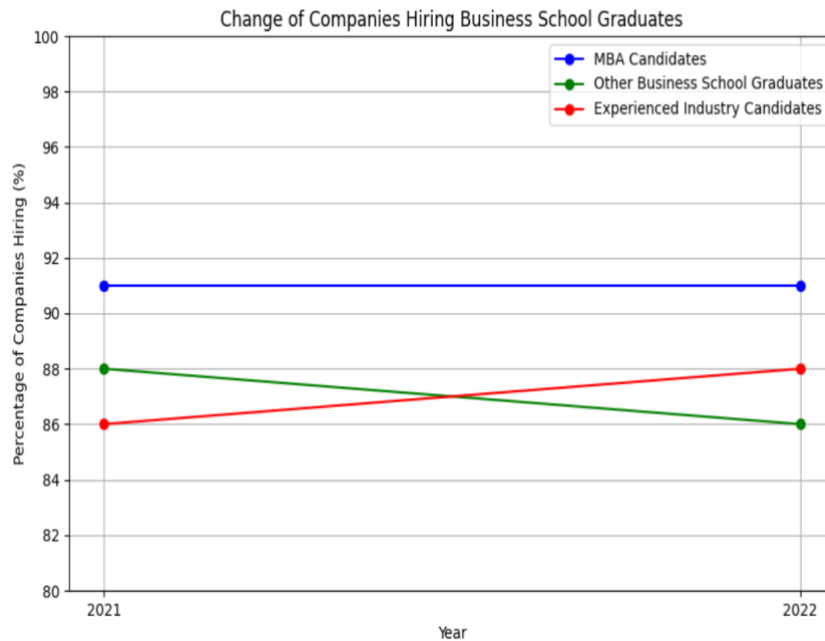
for AI suggests that a one-unit increase in AI adoption is associated with an increase of approximately 72.196 units in skilled employment, while the coefficient for graduate employment is 26.765, which is statistically significant with a p-value of 0.0000, implying that a one-unit increase in graduate employment is associated with an increase of approximately 26.765 units in skilled employment, holding other factors constant. There is a significant disparity between the demand for skilled workers driven by AI adoption (Coefficient 72) and the supply provided by graduate employment (Coefficient 26). This significant gap between demand and supply variables underscores the need for educational institutions and policymakers to address the growing demand for skilled professionals. On the other hand, the coefficient for training provision is 1.8592, which is not statistically significant with a p-value of 0.7819, indicating that training provision does not have a significant impact on skilled employment in this model (Figure 2).

Adaptation of educational programmes

Higher education institutions, especially business schools, are increasingly updating their curricula to better prepare graduates for a labour market transformed by AI and automation technologies. Business schools are incorporating AI-related subjects into their programmes, blending technical knowledge with business insights. This interdisciplinary approach ensures that students grasp both the technical aspects of AI and its business applications. For instance, the Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management offers courses on data analytics, machine learning, and AI ethics, providing a comprehensive understanding of AI's impact on business operations (MIT Sloan, 2023).

Business schools need to enhance their focus on experiential learning opportunities in addition to theoretical education to bridge the gap between knowledge and practical application. This can be achieved through internships, project-based learning, and partnerships with industry. For example, the Stanford Graduate School of Business collaborates with tech companies in Silicon Valley, providing students with hands-on experience in AI technologies (Stanford GSB, 2023). These partnerships also facilitate guest lectures, workshops, and mentorship programmes, allowing students to learn from industry experts and stay abreast of emerging trends. For example, the University of Oxford's Saïd Business School partners with companies like Google and IBM to integrate cutting-edge AI technologies into their programmes (Saïd Business School, 2023). Statista (2023) also supports this with its findings on the shift from graduate to experienced employment in the industry. This highlights the need for business schools to incorporate experiential learning and industry partnerships into their programmes (Figure 3).

Figure 3 MBA graduates vs industry hiring



Source: Authors' own editing based on Statista (2023)

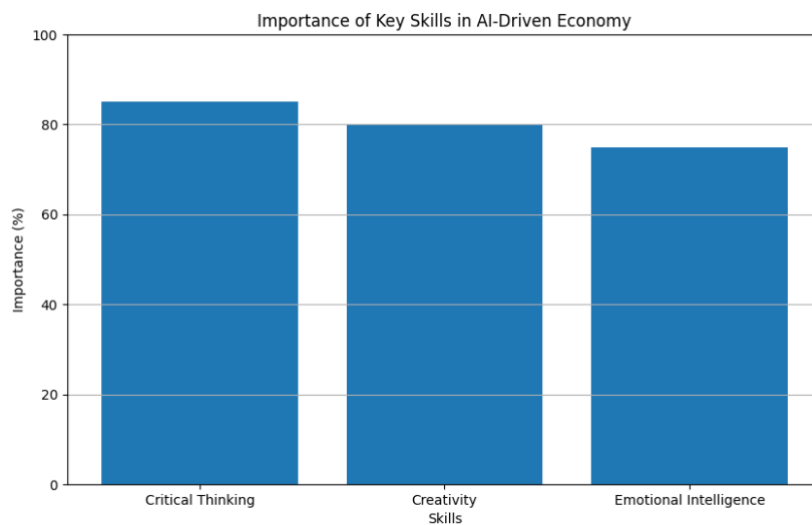
Reshaping skill requirements

The increasing adoption of AI is reshaping the skill requirements for future graduates, necessitating a shift in educational focus. As these technologies take over routine and repetitive tasks, there is an increasing need for skills that AI cannot easily replicate. One of the key skills is the ability to think critically and solve complex problems. Educational programmes are emphasizing critical thinking skills through case studies, simulations, and analytical exercises that challenge students to evaluate information, make decisions, and develop innovative solutions (World Economic Forum, 2018).

Adding on, Babashahi et al. (2024) explore another aspect of human workers over AI and automation, noting that while these technologies excel at data processing and pattern recognition, creativity remains a uniquely human trait. Business schools are fostering creativity by encouraging students to engage in design thinking, brainstorming sessions, and creative problem-solving activities.

Educational institutions are incorporating Emotional Intelligence (EI) training into their programmes, focusing on skills such as empathy, communication, and teamwork (McKinsey & Company, 2020). Thus, the evolving labour market demands a combination of critical thinking, creativity, and emotional intelligence. These skills are essential for graduates to thrive in an AI-driven economy. The visual below illustrates the importance of these key skills, highlighting their critical role in preparing the future workforce (Figure 4).

Figure 4 Key skills for future



Source: Authors' own editing

The analysis confirms the acceptance of all three hypotheses. The adoption of artificial intelligence (AI) has a significant positive influence on the demand for high-skilled workers, as evidenced by the statistically significant coefficient for AI adoption. Higher education institutions that adapt their curricula to include AI and automation technologies are more effective in preparing graduates for the evolving labour market, supported by positive trends in graduate employment rates and the emphasis on continuous learning.

Discussion

The findings of this study underscore the critical role that business schools play in preparing the workforce for an AI-driven future. The integration of AI-related topics into business curricula is essential for equipping students with the technical knowledge and business acumen needed to navigate the complexities of an automated economy. By incorporating courses on data analytics, machine learning, and AI ethics, business schools are providing a holistic understanding of AI's impact on business operations, which is crucial for future leaders.

For business schools, the practical implications of these findings are significant. Integrating AI into curricula not only enhances the employability of graduates but also ensures that they are prepared to lead in an AI-driven world. Educators must focus on developing interdisciplinary programmes that combine technical skills with business insights. This approach will help students understand both the capabilities and limitations of AI, enabling them to make informed

decisions in their future careers. The emphasis on experiential learning opportunities, such as internships, project-based learning, and industry collaborations, is crucial. These hands-on experiences allow students to work with AI technologies in real-world settings, enhancing their problem-solving skills and preparing them for the demands of an AI-driven job market. Educators should seek to establish and maintain strong partnerships with industry leaders to keep curricula relevant and up-to-date.

Limitations

While this study takes a comprehensive approach, several limitations should be noted. The quantitative analysis was based on data from 26 EU countries, which may not fully reflect the global diversity in AI adoption and its impact on skilled employment. This geographic limitation could introduce bias, making the findings less applicable to regions with different economic, technological, and educational contexts. Additionally, estimating AI adoption rates for previous years using an incremental decrease assumption may lead to some inaccuracies.

The study primarily focuses on business schools and may not fully account for the variations in how other types of higher education institutions are adapting their programmes. This focus introduces a potential bias, as the strategies and outcomes observed in business schools may differ from those in other disciplines.

Conclusion

This study highlights the pivotal role of business schools in preparing graduates for an AI-driven economy. By integrating AI-related topics into their curricula, emphasizing experiential learning, and fostering industry partnerships, business schools can equip students with the necessary skills to thrive in a rapidly evolving job market. The focus on critical thinking, creativity, and emotional intelligence ensures that future professionals are well-prepared to navigate the complexities of an automated world.

The findings emphasize the importance of these educational strategies in improving graduates' employability and preparing them for leadership roles in an AI-driven economy. By incorporating AI into business curricula, students not only gain technical knowledge but also understand the broader implications of AI on business operations. Experiential learning opportunities and industry partnerships help bridge the gap between theoretical knowledge and practical application, providing students with hands-on experience with AI technologies. However, it is essential to acknowledge the study's limitations and the need for ongoing research. Expanding the data scope and exploring the adaptation strategies of various

educational institutions can offer a more comprehensive understanding of how to best prepare the workforce for the future. By continuously updating educational programmes and fostering a culture of lifelong learning, business schools can ensure their graduates are well-equipped to thrive in an increasingly automated world.

References

- Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). (2023). *Integrating AI-related topics into business curricula*. AACSB.
- Babashahi, M., et al. (2024). The transformative influence of AI on various industries: Skills needed for AI implementation and management. *Journal of AI and Business*.
- Bessen, J. (2019). AI and employment: The need for continuous learning and adaptability. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.
- Eurostat. (2023). Various datasets on graduate employment rates, skilled employment rates, training provision by enterprises, and AI adoption rates. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Harvard Business Review. (2023). The Ethical Implications of AI in Business. Retrieved from <https://hbr.org/2023/09/the-ethical-implications-of-ai-in-business>
- McKinsey & Company. (2024). *The state of AI in early 2024*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- McKinsey & Company. (2020). *The future workforce: Developing skills for an AI-driven economy*. McKinsey Global Institute.
- MIT Sloan Management Review. (2023). Summer 2023 Issue. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/issue/2023-summer/>
- Saïd Business School. (2023). Oxford MBA. Retrieved from <https://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/mbas/oxford-mba>
- SPUR Economics. (2024). *Econometrics Theory and Applications*. Retrieved from <https://spureconomics.com/>
- Stanford Graduate School of Business. (2023). Meet the MBA Class of 2023: One Class, 426 Stories. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/newsroom/school-news/meet-mba-class-2023-one-class-426-stories>
- Statista. (2023). Hiring trends for business school graduates. Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1234567/hiring-trends-business-school-graduates/>

Tamayo, J., Doumi, L., Goel, S., Kovács-Ondrejko, O., & Sadun, R. (2023). Reskilling in the age of AI. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2023/09/reskilling-in-the-age-of-ai>

World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

Analysing knowledge sharing types and transfer methods in workplace environments

Bálint Tétényi

Gedeon Richter Plc, Global Marketing Excellence Manager, Budapest, Hungary

PhD candidate, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Abstract

Knowledge sharing is essential for organizational success, driving innovation and productivity through the transfer of explicit and tacit knowledge. This study examines knowledge transfer practices in a pharmaceutical context, focusing on three goals: evaluating transfer methods, exploring intergenerational dynamics, and identifying barriers. Insights from semi-structured interviews reveal the strengths and limitations of formal training, digital tools, and interpersonal methods like mentoring and shadowing. Generational differences in communication preferences highlight the need for flexible strategies to bridge gaps and foster collaboration. Barriers, including time constraints and underutilized digital tools, emphasize the importance of integrating knowledge-sharing practices into daily workflows and building a culture of trust. While based on a small sample, the study provides a foundation for future research to refine strategies for effective and inclusive knowledge transfer.

Keywords: knowledge transfer methods, intergenerational knowledge sharing, organizational learning, barriers to knowledge sharing, tacit and explicit knowledge

Introduction

Knowledge sharing is a cornerstone of organizational success, encompassing the transfer of explicit knowledge, such as documented processes, and tacit knowledge, derived from personal experience. Effective knowledge sharing drives innovation, enhances productivity, and nurtures a culture of continuous learning. Trust is a critical enabler, fostering open and authentic exchanges among employees, which is essential for leveraging organizational knowledge assets (Bencsik et al., 2020). A trust-based culture further mitigates barriers like generational differences and ensures a seamless flow of both explicit and tacit knowledge across teams (Horváth-Csikós & Juhász, 2021).

This study evaluates the effectiveness of knowledge transfer methods, including mentoring, formal training, and digital tools, while exploring intergenerational knowledge-sharing dynamics. Additionally, it aims to identify key barriers to knowledge sharing, such as trust deficits, siloed structures, and communication gaps between generations (Bencsik et al., 2017).

A comprehensive literature review served as the foundation for identifying existing patterns and gaps in knowledge-sharing practices. Building on these insights, the study utilized semi-structured interviews with six participants to explore these themes further, focusing on practical applications and contextual factors within a pharmaceutical organization. The findings aim to guide a broader investigation into sustainable and impactful knowledge-sharing practices while providing a preliminary framework for refining future research methodologies.

Workplace knowledge can be categorized as explicit or tacit, each requiring distinct transfer methods. Explicit knowledge, codified and easily shared, is effectively disseminated through structured training programs and organizational manuals (Bencsik et al., 2017; Okunlola, 2023). Tacit knowledge, rooted in experience, is shared through mentoring, coaching, and informal interactions, fostering collaboration and strengthening trust within teams (Horváth-Csikós & Juhász, 2021; Mazorodze & Buckley, 2020). Its primary aim is to encourage individuals to reflect on their roles and tasks holistically (Rooney, 2014). Mentoring plays a key role in transferring both knowledge types, offering career and psychosocial support. Its success depends on employee attitudes, culture, and strategic alignment (Bencsik et al., 2014; Cseh-Papp et al., 2023a; Cseh-Papp et al., 2023b; Molnar et al., 2024). Combining explicit and tacit knowledge methods enhances innovation and adaptability.

In addition to the widely recognized distinction between explicit and tacit knowledge (Polanyi, 1966), organizational knowledge can be further categorized into additional types that emphasize its multifaceted nature. Spender and Grant (1996) proposed four categories: conscious knowledge, which is codified and readily available for sharing; automatic knowledge, which remains implicit and individual-specific; objectified knowledge, codified at the social level; and collective knowledge, embedded in organizational norms and culture. These categories highlight the interplay between individual expertise and shared knowledge within teams.

De Jong and Ferguson-Hessler (1996) refined this understanding by identifying situational knowledge (domain-specific context), conceptual knowledge (facts and principles), procedural knowledge (processes and actions), and strategic knowledge (problem-solving approaches). This framework emphasizes how knowledge types support organizational tasks and decision-making. Similarly, Christensen (2007) introduced professional knowledge (task-specific expertise), coordinating knowledge (rules and routines), and object-based knowledge (knowledge linked to tools or machinery). Together, these classifications expand the understanding of how various knowledge forms contribute to organizational learning and value creation.

Organizations employ structured, interpersonal, and digital methods to transfer knowledge effectively. Formal training programs are critical for explicit knowledge, such as compliance and technical skills, while mentoring, coaching, and shadowing address the experiential nature of tacit knowledge. These interpersonal approaches enhance trust and cultural integration, ensuring practical skill development and knowledge retention (Bencsik et al., 2017; Mazorodze & Buckley, 2020). Digital platforms, including learning management systems and virtual classrooms, support remote and interactive learning, promoting scalability and inclusivity across dispersed teams (Juhász et al., 2022). Informal methods, such as peer collaboration and Communities of Practice (CoPs), foster innovation and adaptability by leveraging diverse expertise to address complex challenges (Horváth-Csikós & Juhász, 2021).

The transition to digital training has further revolutionized workplace learning, offering flexibility and accessibility. Tools like wikis and centralized knowledge repositories streamline organizational processes, preserving institutional memory and fostering a culture of continuous learning (Juhász et al., 2020; Giusino, 2024). Recent studies underscore the evolving capabilities of digital platforms in facilitating knowledge transfer. For example, digital ecosystems have been shown to enhance engagement and knowledge flow through interactive and user-centred designs (Russo et al., 2023). Furthermore, digital technology-driven platforms provide seamless integration for real-time collaboration and promote efficiency in knowledge-sharing practices (Deng et al., 2022). Organizations with strong digital competence report smoother adoption of hybrid and digital models, reinforcing the need for advanced technological tools in fostering adaptive learning environments (Ramadan et al., 2023). By leveraging AI-driven tools and collaborative platforms, organizations can enable real-time exchanges of both explicit and tacit knowledge, embedding these practices into their daily workflows. These advancements highlight the transformative role of technology in enabling dynamic and efficient knowledge-sharing ecosystems.

Despite these innovations, barriers to knowledge sharing persist. Generational differences in communication preferences, with older employees favouring detailed face-to-face exchanges and younger employees preferring concise, digital-first methods, can create engagement gaps (Horváth-Csikós & Juhász, 2021; Mazorodze & Buckley, 2020). Age stereotypes significantly impact intergenerational knowledge transfer intentions, with older workers often perceived as less adaptable to new technologies despite their extensive experience, which can hinder effective collaboration (Wang & Shi, 2024). Additionally, trust deficits and unclear communication channels hinder active participation in knowledge-sharing initiatives. Addressing challenges in knowledge transfer requires aligning training programs with

organizational goals, implementing systematic follow-up mechanisms, and utilizing digital tools to enhance collaboration and support learning transfer (Okunlola, 2023).

The SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) model and Social Exchange Theory offer theoretical insights into knowledge-sharing practices. The SECI model emphasizes the dynamic interplay between explicit and tacit knowledge, providing a framework for transforming individual insights into collective innovation (Nonaka & Takeuchi, 1995; Juhász et al., 2022). Social Exchange Theory highlights the importance of trust and reciprocity in professional networks, suggesting that employees are more inclined to share knowledge when mutual respect and benefit are evident (Peng, 2024). By fostering adaptive organizational cultures and structured interventions, organizations can address generational differences and leverage diverse communication styles for effective knowledge transfer (Horváth-Csikós & Juhász, 2021).

Data and method

This study investigated knowledge transfer practices within a multinational pharmaceutical organization, focusing on three primary goals: assessing the effectiveness of various knowledge transfer methods, examining intergenerational knowledge-sharing dynamics, and identifying barriers to effective knowledge transfer. Participants reflected on practices tied to pharmaceutical-specific knowledge, such as regulatory compliance, CRM systems, and market segmentation.

Table 1 Questions of the semi structured interviews

Specified by participant	Knowledge transfer methods' effectiveness	Generational knowledge transfer	Barriers to knowledge sharing
Age, Highest qualification, Length of time in position and field What types of knowledge are required for daily work?	What knowledge transfer methods have you used in the past year, and what are their pros/cons? How would you improve current knowledge transfer methods?	How do generational experiences and attitudes affect knowledge sharing? What are the best approaches for intergenerational knowledge sharing?	What hinders knowledge sharing in your workplace? Can you share examples where knowledge sharing was hindered?

Source: Author's research

Semi-structured interviews were conducted with participants aged 28 to 55, representing roles such as digital marketing, field force effectiveness, and product management. The framework aligned with the study's goals, exploring knowledge categories like technical, procedural, relational, and regulatory knowledge, alongside organizational knowledge related to culture and strategic objectives. Participants discussed formal training programs, mentoring, shadowing, digital tools, and informal knowledge-sharing practices, as well as generational differences in communication styles.

Ethical considerations, including GDPR compliance, ensured participants' anonymity and voluntary participation, with informed consent obtained and the right to withdraw guaranteed. These measures fostered a secure environment for open and candid sharing.

Research results

The outcomes of this study provide valuable insights into the nuanced ways knowledge transfer operates in a pharmaceutical-specific context. Participants' reflections revealed a complex interplay between structured and informal knowledge-sharing practices, highlighting how these methods cater to distinct knowledge types and operational needs. The research uncovered patterns in how technical, procedural, and relational knowledge is shared and utilized, as well as the critical role of regulatory compliance and organizational culture in shaping these practices.

The participants represent a diverse cross-section of roles, experiences, and responsibilities, offering a comprehensive perspective on knowledge-sharing practices. Their ages range from 28 to 55, reflecting generational diversity, while their professional experience spans from newcomers with under a year in their roles to seasoned professionals with over 17 years of tenure. Their roles, including field force efficiency, international sales, training, digital marketing, product management, and marketing coordination, encompass responsibilities such as CRM system management, market insights, training delivery, and strategic planning. This variety ensures a rich exploration of knowledge transfer methods, capturing both role-specific requirements and broader organizational challenges.

It is important to note that this study involved a small number of participants, limiting its capacity to provide broad generalizations. Instead, the findings serve as an initial exploration of workplace knowledge transfer dynamics within Gedeon Richter Plc., offering insights to inform and refine future research. This study acts as a preparatory step, laying the groundwork

for more extensive qualitative and quantitative investigations to better understand the complexities of knowledge sharing and transfer.

Table 2 Participant demographics and roles

Participant	Age	Education	Role and Experience	Key Responsibilities
No.1	28	University	Field Force Efficiency Specialist (since May 2021)	Supporting international medical representative efficiency, process analysis, CRM system management.
No.2	45	University	International Organization Development Manager (17 years)	Designing sales processes and tools, providing market insights, and improving pharma sales effectiveness.
No.3	55	University	Internal Trainer (5 years)	Conducting training programs for hard and soft skills, managing materials related to pharmaceutical knowledge and regulations.
No.4	53	University	Digital Marketing Excellence Manager (13 years)	Supporting digital marketing initiatives, strategic planning, and improving organizational digital maturity.
No.5	39	University	Product Manager (8 months)	Managing marketing for HPV products and intrauterine drug delivery systems.
No.6	46	University	Marketing Coordinator (since February 2020)	Bridging between product managers, medical reps, and team leaders; administrative tasks.

Source: Author's research

The study reveals the diverse knowledge requirements across roles within the company, reflecting the complexity of knowledge transfer in the pharmaceutical industry. Technical knowledge, such as CRM system proficiency, sales data analysis, and specialized industry insights, is widely utilized, with its importance varying by role. For instance, operational tasks heavily rely on technical expertise, particularly in field force efficiency and sales-related functions, where precision and analytical skills are critical for decision-making.

Procedural knowledge, encompassing organizational workflows, compliance processes, and international operations, is equally essential. This knowledge type ensures employees can adapt to varying market practices and regulatory environments, a common challenge in multinational organizations. Relationship and product knowledge also play significant roles, with the former supporting team collaboration and cross-departmental dynamics, while the latter is more critical in marketing and sales functions. Regulatory and organizational knowledge, although less prominent, provide contextual and motivational support, aligning individual efforts with strategic goals and fostering a unified company culture. These findings emphasize the need for tailored knowledge transfer methods to address the unique demands of each knowledge type and role.

Table 3 Knowledge types and their prevalence in workplace roles

Knowledge type	Prevalence	Comments
Technical Knowledge	Widely used (10-50%)	Includes CRM system use, sales data analysis, and industry-specific knowledge. Some roles rely heavily on specialized technical expertise for operational tasks.
Procedural Knowledge	Essential (10-40%)	Emphasized for understanding organizational workflows, compliance processes, and international operations. Crucial for adapting to diverse market practices and cultural nuances.
Relationship Knowledge	Significant for roles requiring collaboration (20-30%)	Important for building internal and external connections, such as team dynamics, client relationships, or cross-departmental cooperation.
Product Knowledge	Key for certain roles (10-30%)	Includes understanding product portfolios, market positioning, and sales strategies. Product-specific knowledge is more critical in marketing and sales functions.
Regulatory Knowledge	Relevant to some roles (up to 15%)	Focused on compliance and adherence to industry standards, particularly in marketing and digital operations.

Organizational Knowledge	Motivational and contextual (5-20%)	Helps align individual efforts with strategic goals. Often serves as a "backbone" to guide actions and ensure cultural fit.
---------------------------------	-------------------------------------	---

Source: Author's research

The study explored three key goals: assessing the effectiveness of various knowledge transfer methods, examining intergenerational knowledge-sharing dynamics, and identifying barriers to effective knowledge transfer within the workplace. Through semi-structured interviews, participants shared their experiences with knowledge-sharing practices, highlighting opportunities for improvement and strategies to foster collaboration. These insights provide a foundation for enhancing knowledge-sharing systems and preparing for more extensive future research.

Regarding the first goal, participants reflected on their experiences with methods like formal training, mentoring, shadowing, digital tools, and informal peer collaboration. Formal training was praised for structured knowledge delivery in compliance and technical areas but could benefit from increased interactivity and role-specific customization. Mentoring and coaching were effective for tacit knowledge transfer and integrating new employees, though participants highlighted the need for more formalized programs. Shadowing, though impactful, was underutilized and could be expanded to support hands-on skill development. Informal peer collaboration and cross-functional meetings were valued for fostering innovation and teamwork but required better alignment and cultural support. Digital tools, while accessible, needed enhancements to address complex and collaborative knowledge-sharing scenarios.

The second goal, examining intergenerational knowledge-sharing dynamics, revealed generational differences in communication and learning preferences. Younger employees favoured concise, digital-first communication, emphasizing efficiency, while older employees valued detailed, context-rich discussions that integrated historical and strategic insights. These contrasting preferences underscore the need for flexible strategies that balance actionable communication with contextual depth. Participants recognized the potential of intergenerational collaboration, recommending mentorship opportunities where younger employees could share technical expertise, and older employees could provide strategic guidance.

Finally, the third goal focused on barriers to knowledge sharing. Time constraints were a common obstacle, with immediate tasks often taking precedence over knowledge-sharing activities. Generational differences, often tied more to individual work styles than age, and underutilized digital tools were also noted as challenges. Recommendations included

integrating knowledge-sharing activities into workflows, fostering a culture of open communication, and enhancing digital tools for engagement and collaboration.

While the study provided actionable insights, its small sample size limits broad conclusions, emphasizing the need for further research to validate and expand these findings.

Discussion and implications

The findings from this exploratory research provide valuable insights into workplace knowledge-sharing practices, offering a foundation for future studies to refine and expand upon. While the small sample size limits definitive conclusions, the study highlights several trends and actionable strategies that align with existing literature, shedding light on the dynamics of knowledge transfer in a knowledge-intensive environment.

One of the key findings was the divergence in generational knowledge-sharing preferences. Younger employees demonstrated a preference for concise, technology-driven communication, while older employees valued context-rich exchanges with strategic depth. These findings are consistent with studies by Bencsik et al. (2017) and Juhász et al. (2022), which emphasize the need for tailored knowledge-sharing strategies to bridge generational differences. Additionally, Forgács et al. (2023) highlighted that younger individuals are more proficient in using advanced digital tools and engage with technology more frequently, which may explain their inclination toward technology-driven communication methods. These differences in digital competency underscore the importance of flexible strategies that accommodate both high-context and low-context communication styles, fostering collaboration and innovation.

The study highlights critical aspects of workplace knowledge sharing, emphasizing both digital tools and interpersonal methods like mentoring and shadowing. Digital tools provide accessibility and scalability, enabling seamless collaboration and dynamic knowledge exchanges. However, participants noted engagement challenges in structured e-learning environments, reflecting findings by Russo et al. (2023) and Deng et al. (2022). AI-driven platforms, as noted by Ramadan et al. (2023), further enhance real-time sharing of explicit and tacit knowledge, fostering adaptive learning environments.

Mentoring and coaching were recognized as effective for transferring tacit knowledge, aiding skill development and cultural integration, while shadowing emerged as an underutilized yet impactful experiential method. These findings align with Mazorodze and Buckley (2020) and Juhász and Poór (2017), who emphasize the value of experiential and procedural methods for deeper organizational learning.

Combining digital tools with experiential approaches like mentoring and shadowing creates a balanced knowledge-sharing framework. This integrated strategy addresses engagement gaps, ensures effective knowledge transfer, and supports collaboration across generations, fostering an inclusive and adaptive organizational culture.

Barriers to knowledge sharing, including time constraints and varying communication styles, were identified as significant challenges. These align with the literature, which frequently cites limited time for collaborative activities and underutilized digital tools as common obstacles in knowledge-intensive organizations (Mazorodze & Buckley, 2020). Addressing these barriers by embedding knowledge-sharing practices into daily workflows and investing in interactive, engaging digital platforms could enhance the efficiency and depth of knowledge transfer.

Practical implications from this research point to the importance of combining formal training with experiential learning methods, such as case studies and shadowing, to ensure knowledge applicability. Furthermore, fostering open dialogues and creating inclusive mentoring frameworks can bridge generational and experiential gaps, encouraging mutual respect and collaboration. These strategies, coupled with optimized digital tools, can contribute to building a resilient and innovative organizational culture.

This study represents an initial step in understanding workplace knowledge-sharing practices and their implications. Future research involving larger and more diverse samples, along with mixed-method approaches, is essential to validate and expand on these findings. By integrating both quantitative and qualitative insights, further studies can provide a more comprehensive framework for enhancing knowledge-sharing practices across industries.

References

- Bencsik, A., Juhász, T., & Machova, R. (2014). Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the Light of Education. *Acta Polytechnica Hungarica*, 11(9), 95–112.
- Bencsik, A., Jakubik, M., & Juhász, T. (2020). The economic consequences of trust and distrust in knowledge-intensive organizations. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 28–46. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.02>
- Bencsik, A., Juhász, T., & Poór, J. (2017). Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 51(4), 25–36.
- Christensen, P. H. (2007). Knowledge sharing: Moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47. <https://doi.org/10.1108/13673270710728222>

- Cseh-Papp, I., Varga, E., & Juhász, T. (2023). Examining the attitudes towards further education of students in the bachelor training programmes of higher education. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1125-1141.
- Cseh-Papp, I., Molnar, C., & Juhasz, T. (2023). Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 113.
- De Jong, T., & Ferguson-Hessler, M. G. M. (1996). Types and qualities of knowledge. *Educational Psychologist*, 31(2), 105–113. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3102_2
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2022). Digital technology-driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 756–780. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Forgács, A., Juhász, T., & Czeglédi, C. (2023). Digitális kompetencia és eszközhasználat a mindennapi életben [Digital competence and device usage in everyday life]. In Digitális kompetenciák és digitális eszközhasználati szokások a magyar társadalomban (pp. 39–48). Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-74-4_4
- Giusino, B. (2024). Digital-based interventions for teams in the workplace: Enhancing engagement and productivity. *Doctoral Thesis, University of Edinburgh*.
- Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2021). Munkáltatók elvárása a soft és hard skillek-kel kapcsolatban a munkaerőpiacon. *Tér-Gazdaság-Ember*, 9(2), 51–65.
- Juhász, T., Kálmán, B., Tóth, A., & Horváth, A. (2022). Digital competence development in a few countries of the European Union. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 18(2), 178–192. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0010>
- Løwendahl, B. R., Revang, O., & Fosstenløkken, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, 54(7), 911–931. <https://doi.org/10.1177/0018726701547006>
- Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Information Management*, 22(1), Article a1135. <https://doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135>
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).
- Okunlola, J. O. (2023). Learning transfer in the workplace: An insight into the missing link in the education and training of employees. *Studies in Learning and Teaching*, 4(2), 349–354. <https://doi.org/10.46627/silet.v4i2.241>

- Peng, M. Y.-P. (2024). Breaking down barriers: Exploring the impact of social capital on knowledge sharing and transfer in the workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1007). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03384-9>
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1–18. <https://doi.org/10.1017/S0031819100066110>
- Ramadan, M., Bou Zakhem, N., Baydoun, H., Daouk, A., Youssef, S., El Fawal, A., Elia, J., & Ashaal, A. (2023). Toward digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. *Administrative Sciences*, 13(8), 185. <https://doi.org/10.3390/admsci13080185>
- Rooney, J., & Murthy, V. (Eds.). (2014). *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*. Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Russo, G., Manzari, A., Cuozzo, B., Lardo, A., & Vicentini, F. (2023). Learning and knowledge transfer by humans and digital platforms: Which tools best support the decision-making process? *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0597>
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Wang, Y., & Shi, W. (2024). Effects of age stereotypes of older workers on job performance and intergenerational knowledge transfer intention and mediating mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503. <https://doi.org/10.3390/bs14060503>

Opportunities for Examining and Developing Psychological Capital Among University Students

Mária Heitler Lehoczky

PhD candidate, ELTE Faculty of Education and Psychology, Doctoral School of Education

Abstract

In the context of workforce success, the role of soft skills within human capital is becoming increasingly emphasized in the Industry 4.0 era. Psychological Capital (PsyCap), as a soft skill, represents a specific domain of human capital. By definition, it is a personal, enduring, and productive capacity that has a direct or indirect demonstrable impact on work-related domains. This capacity enables its "owner" to achieve higher financial (e.g., wages, income) or physical gains and contributes to their mental health. On an international level, there is a vast body of literature on the theoretical and practical applications of Psychological Capital, and its research has extended into the field of education. However, in the Hungarian context, this is still a relatively underexplored area. Examining the correlations between Psychological Capital and academic or employment-related outcomes among university students could yield insights that are valuable for university curricula and human resource management practices. As a first step, a systematically developed measurement tool is required, followed by the design, implementation, and evaluation of a development program. The primary goal of this study is to provide a brief overview of the most relevant international literature and major trends, offering a foundation for developing a Psychological Capital questionnaire specifically for university students. A review of major international literature reveals that there is currently no universally accepted tool for measuring Academic Psychological Capital. Therefore, the development of a new, locally tailored questionnaire is justified, or alternatively, the adaptation of an existing psychometrically validated international instrument could be considered. Developing Psychological Capital could enhance the understanding of its effects and correlations, making them applicable in practice within the field of human resource management.

Keywords: human capital, Psychological Capital, soft skill, academic performance

Introduction

In the context of workforce success, the role of soft skills within human capital is becoming increasingly emphasized in the Industry 4.0 era. Psychological Capital (PsyCap), as a soft skill, represents a specific domain of human capital. By definition, it is a personal, enduring, and productive capacity that has a direct or indirect demonstrable impact on work-related domains.

This capacity enables its "owner" to achieve higher financial (e.g., wages, income) or physical gains and contributes to their mental health.

On an international level, there is a vast body of literature on the theoretical and practical applications of Psychological Capital, and its research has extended into the field of education. However, in the Hungarian context, this is still a relatively underexplored area. Examining the correlations between Psychological Capital and academic or employment-related outcomes among university students could yield insights that are valuable for university curricula and human resource management practices.

As a first step, a systematically developed measurement tool is required, followed by the design, implementation, and evaluation of a development program. The primary goal of this study is to provide a brief overview of the most relevant international literature and major trends, offering a foundation for developing a Psychological Capital questionnaire specifically for university students.

Investment in Human Capital

In the field of economics, a new paradigm emerged in the 1960s: the theory of human capital. This theory recognized the investment-like nature of educational and training costs, their role in economic growth, and their impact on income. According to Schultz's (1983) theory, "Human Capital" refers to investments in human factors, which can be quantitatively measured similarly to physical capital. The size of this invested capital (knowledge) is comparable to that of physical capital. Since then, various interpretations have emerged, one of which is frequently cited: the World Bank's (2019) definition. It states that human capital is the knowledge, skills, and health that people accumulate over their lives, enabling them to realize their potential as productive members of society. This definition can be broadened to include its role in fostering personal, social, and economic well-being (OECD, 2001). The basic model of human capital investment (Varga, 1998) assumes that educational decisions at the individual level are motivated by profit maximization, comparing direct costs (e.g., tuition fees, time invested) with the returns from additional income expected over a lifetime. Human capital is thus created through education and training, whereby individuals improve their productive capacity and market value (Varga, 1998). Education, vocational training, and scientific research constitute sectors that produce new forms of capital more efficiently than traditional forms of capital. Schultz (1961) identified activities that enhance human capabilities, including:

Improving healthcare to increase longevity, vitality, endurance, strength, and viability.

Workplace training.

Expanding formal education at all levels, from primary to higher education.

Increasing adult education opportunities independent of corporate training.

Ensuring labor market mobility by facilitating the free movement of workers (individuals, families) to adapt to labor market demands.

The qualifications acquired through these investments are more durable than most forms of non-human, reproducible capital. Investments in human capital increase its stock more significantly than equivalent investments in other forms of capital. Specific properties of human capital, compared to physical capital, include (Varga, 1998; Schultz, 1993):

Non-transferability: Human capital cannot be separated from the individual, sold, or gifted; it lasts as long as the individual's active life. Hence, investing during youth is advantageous due to the longer period for returns and lower opportunity costs.

Personal investment: Benefits from human capital motivate individuals and families to invest in their own capital, while societal benefits are crucial in public investment decisions.

Inherited versus acquired capabilities: Human capital primarily consists of acquired rather than inherited abilities.

Intangibility: Human capital is not directly visible; its impact is observed externally and internally.

Internal impacts, such as education levels, further training, and work experience, increase individual private benefits.

Depreciation and renewal: Human capital depreciates and becomes obsolete, necessitating continuous renewal—effectively lifelong learning in today's economic environment.

Productivity enhancement: Human capital increases labor and physical capital productivity in environments rich in human capital due to spillover effects (Tóth, 2011).

Research by Ployhart et al. (2011) modeled generic and specific human capital, examining its relationship with performance and efficiency. Generic human capital was assessed based on cognitive ability and personality, while specific capital was determined by qualifications, including soft skills. The development of generic human capital also increased specific capital, improving organizational performance (efficiency, service quality) and effectiveness (financial success).

A critical question in human capital studies is how individual skills and knowledge transform into organizational resources. Ployhart and Moliterno (2011) summarized this process in their multilevel model of human capital resources, emphasizing the following points. Human capital is interpreted as a unit-level resource (e.g., company, organizational unit, team), emerging from individuals' knowledge (K), skills (S), abilities (A), and other characteristics (O) (abbreviated

as KSAO). At the individual level, differences are analyzed from psychological perspectives, divided into cognitive and non-cognitive, as well as situationally dependent and independent attributes. At the intermediate level, interactions among individuals enable resource creation through behavioral (e.g., cooperation), cognitive (e.g., knowledge sharing), and emotional (e.g., group cohesion) processes. At the organizational unit level, human capital becomes a resource depending on task characteristics, ultimately contributing to sustainable competitive advantage. Ployhart et al. (2013) refined the model, incorporating multidisciplinary perspectives, including psychological phenomena, to provide more precise definitions of previously used concepts. The bipolar approach (general vs. specific human capital) was further differentiated, creating subtypes and exploring interactions across different levels. They demonstrated that this complex view of human capital resources, combined with practical and organization-specific integration, provides a competitive advantage for organizations.

Measuring Human Capital

There is no universally applicable method for measuring human capital in all contexts (T. Kiss, 2012). Measurement approaches can generally be divided into two categories based on whether they are monetarily quantifiable (e.g., income- or cost-based, relying on market valuation) or non-monetary (e.g., education-based indicators such as enrollment rates, adult literacy rates, or average years spent in education). Égert et al. (2022) combined these methods with weighted aggregates or used non-representative data (e.g., PISA scores for 15-year-olds, which cannot be generalized to the entire stock of human capital). Considering these findings, Égert et al. (2022) developed a new aggregated human capital metric based on PISA and PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) results. Its advantage lies not only in facilitating cross-country comparisons but also in demonstrating the impact of education on productivity. An IMF (2020) study confirmed that investments alone do not achieve the same level of economic growth in a country as when coupled with high-quality human capital, governance, and a supportive institutional framework.

Two complex indicators allow for annual monitoring of changes in global human capital by country. The Human Development Index (HDI), developed by the United Nations in 1990 and later revised, comprises three statistical components: the life expectancy index, the education index (knowledge, expected years of schooling, average schooling years), and the GDP index (gross domestic product per capita in dollars). To enhance global human capital, the World Bank initiated the Human Capital Project, publishing the Human Capital Index annually since 2019. This index combines health and education indicators by country.

Differences Between the Concepts of Human Capital and Human Resources

The concepts of human resources, human capital, and human assets are defined differently across various theories, with no sharp boundaries between them; they are often used interchangeably. Organizational and management theories typically refer to human resource management (Karoliny & Poór, 2019). In contrast, the term human capital is more commonly employed in macro-level analyses, particularly in studies on development and competitiveness. A key distinction lies in the applicability of human capital (qualifications, knowledge, experience) at the individual level: it becomes valuable only when utilized as a human resource for income generation. For instance, if an employee holds a language certification but takes a job that does not require it, the certification does not increase their wage. Managing work and people falls under the purview of human resource management (Karoliny & Poór, 2019).

A Specialized Area of Human Capital: Psychological Capital

Psychological capital is an umbrella concept with varying definitions in literature. Research in this area aims to uncover causal relationships between certain personality-psychological constructs and aspects of work productivity, including their direct or indirect effects on wages, income, performance, and satisfaction (Lutthans, et al., 2021). The concept of psychological capital integrates psychological and economic perspectives, requiring an interdisciplinary approach. It is considered a component of human capital, representing a personal, enduring, productive capacity that exerts direct or indirect verified effects on work-related domains, enabling its “owner” to achieve higher monetary (wages, income) or physical gains. Based on its definition, psychological capital is classified as a specific area of human capital and is categorized as non-cognitive and situationally independent in Ployhart and Moliterno’s (2011) model. The concept of psychological capital is linked to positive organizational behavior, specifically Positive Psychological Capital (Luthans et al., 2007), which this study focuses on. A Hungarian study by Keller (2009) demonstrated that individuals who exhibit optimism about their future and a sense of control over their fate tend to earn higher wages, *ceteris paribus*, which Keller termed psychological capital.

Positive organizational behavior based on positive psychological foundations involves studying and applying psychological strengths and capabilities as human resources to improve workplace performance. These capabilities fall within the domain of non-technical, or soft, skills. Luthans et al. (2007) based their theory on evidence-based research and developed a validated measurement tool for Positive Psychological Capital, the Psychological Capital Questionnaire

(PCQ). Positive Psychological Capital is a standalone construct (core construct) consisting of four dimensions summarized as HERO: hope, efficacy, resiliency, and optimism.

Self-efficacy (Confidence): The individual's trust in their own ability, particularly their belief that they can make the necessary effort to successfully overcome challenges.

Optimism: A positive attribution regarding present and future success.

Hope: Perseverance in achieving set goals, with the capacity to modify paths if necessary for success.

Resiliency: Maintaining balance and overcoming accumulated problems and difficulties to achieve success.

Psychological Capital (PsyCap) is more enduring than a temporary state, and like soft skills, it is malleable and can be developed. Psychological Capital is a state-like construct, distinct from traits (Luthans et al., 2007, 2015). Enhancing Psychological Capital yields returns as human capital at individual, group, and organizational levels, exerting demonstrable positive impacts on job performance, efficiency, and revenue growth (Luthans et al., 2007, 2015).

Moreover, the additional benefits of Psychological Capital include its positive correlation with mental health in both workplace environments and among university students (Luthans et al., 2007, 2012, 2015; Selvaraj et al., 2013). Recent research (Luthans et al., 2022) highlights its role in coping with the psychological challenges of today's demanding world, including the pandemic of 2020. Higher levels of Psychological Capital are associated with better mental health outcomes.

The resiliency component of Psychological Capital, as a critical soft skill, appears in several key documents. The Council of the European Union's (2018) recommendation on lifelong learning reference frameworks includes resiliency under "personal, social, and learning-to-learn" competencies, as well as in the EU 2020 Skill Match Project (cited by Csehne Papp et al., 2023). The World Economic Forum conducts regular global studies on workplace and skill development trends. In the latest "The Future of Jobs Report" (2023), cognitive skills such as analytical and creative thinking ranked highest, followed by self-efficacy domains, including resiliency, flexibility, and agility. These were followed by motivation, self-awareness, curiosity, and lifelong learning. Employers increasingly value these skills for their role in facilitating adaptation to a rapidly changing world.

The Growing Role of Soft Skills in the Labor Market

In today's rapidly changing and complex world, economic, technological, and social processes create an ecosystem that requires employees to adapt quickly and flexibly (Csehne Papp &

Molnár, 2022). We are currently living in the era of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0, Schwab, 2015), characterized by the widespread emergence of cyber-physical systems driven by digitization (automation, robotics, artificial intelligence applications), which affect numerous workplaces. One of the significant challenges of our time is the digital transformation of the labor market, along with the skills and competencies detailed in the Council of the European Union's Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning (2018). These technological processes structurally transform the labor market, altering employability parameters and highlighting the question of which human knowledge, abilities, and skills cannot be replaced by machines.

On the one hand, the demand for highly qualified professionals in advanced technological fields has significantly increased, while on the other hand, technological unemployment has emerged due to disappearing jobs. In this economic environment, employees must acquire new competencies (knowledge, skills, aptitude) to earn the income necessary to maintain or improve their quality of life. They must continuously educate themselves and enhance their individual human capital to adapt to changing demands. In a market economy, employees must regularly maintain their "future readiness" as it is expected that they will need to change jobs or even professions multiple times during their careers (Csehne Papp, 2021; Molnar et al., 2024).

The education systems of states must also adapt to labor market demands, establishing a training system capable of addressing the challenge of harmonizing education and employment. This includes creating and transferring market-relevant knowledge behind diplomas and qualifications, thus establishing the foundation of a sustainable labor market (Cseh-Papp et al., 2018), which is determined by the development of education and societal awareness and is also a key to economic growth.

Csehne Papp et al. (2022) examined the needs of domestic employers and found that they are aware of the changes brought about by digitization and Industry 4.0 and their impact on job requirements. The companies participating in the research had estimates of which positions would disappear and already perceive a strong demand for new entrants with appropriate IT knowledge and soft skills. The results of the research indicated that while employers generally view the knowledge of fresh graduates positively, they also observe significant deficiencies in the expected technological knowledge and soft skills, such as presentation skills, communication abilities, and decision-making capabilities. However, the investigation of Psychological Capital, its role, and potential development has not yet received adequate attention in Hungary as a specialized area of human capital and human resources.

Psychological Capital Research and Application in Hungary

The first domestic application of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ) by Heitler Lehoczky (2013), conducted using convenience sampling among university graduates entering the labor market, revealed results consistent with international studies. The findings demonstrated that Psychological Capital positively correlates with successful job performance, including higher income and employee satisfaction. Kádi et al. (2020) conducted a psychometric analysis of the questionnaire on a domestic sample.

Hornyák and Fodor (2020) investigated the relationship between entrepreneurial competence and performance among high school students. Their study identified a positive correlation, suggesting that integrating a positive psychological approach into public education would enhance students' performance and well-being. In another study, Szabó and Fodor (2020) examined Psychological Capital in primary and secondary school settings. Their results indicated that developing Psychological Capital not only improved academic performance but also contributed to the psychological well-being of both students and teachers.

Based on domestic research findings, potential connections can be hypothesized between Psychological Capital, work productivity, and academic success. However, further studies are necessary to validate these connections.

Variants of Psychological Capital Questionnaires in University Student Research

The Psychological Capital Questionnaire (PCQ) created by Luthans et al. (2007) was specifically designed for workplace settings. Later, it was adapted for university students (Luthans et al., 2012) with the help of the original expert group, tailoring it to the university context. Each of the four components included six items, resulting in a total of 24 items with high internal consistency. An exploratory study among undergraduate students in economics demonstrated a positive correlation between Psychological Capital and academic performance, suggesting the integration of Psychological Capital development into curricula, courses, and pedagogical work. This is particularly crucial for students in special situations (e.g., disadvantaged backgrounds, students facing learning difficulties, first-generation college students, and those starting with low admission scores). Developing Psychological Capital in such groups can help them overcome difficulties and, in general, contribute to future success in the labor market. One limitation of the questionnaire is its copyright protection, allowing its use only under specific research permissions, and the items cannot be published. Building on similar foundations, additional questionnaires have been created for university student research, some of which are also not publicly accessible. Martínez et al. (2019, 2021) conducted studies

in Spain and Portugal among undergraduate students, translating and adapting the original 12-item PCQ version, replacing the term "work" with "my studies." They validated the positive relationship and mediating effect of Psychological Capital on academic performance and engagement.

Lopez-Guerra et al. (2023) developed a 12-item questionnaire measuring self-efficacy (3 items), hope (4 items), resiliency (3 items), and optimism (2 items). They used it among Ecuadorian students, validating its reliability and validity. This questionnaire, however, is unavailable to the public. Hazan Liran and Miller (2019) examined Israeli undergraduate students, translating the 24-item PCQ into Hebrew and adapting it to the academic context. This questionnaire is also not available to the public. Their findings showed a positive correlation between academic performance and two dimensions (hope and resiliency), but unlike other studies, their results did not show a clear positive relationship with Psychological Capital overall. However, Psychological Capital proved to be an essential resource for successful adaptation during studies. The authors emphasized the need to distinguish academic performance, an objective metric, from subjective assessments of adaptation. Carmona-Halty et al. (2023) in Chile developed the 12-item Academic Psychological Capital Questionnaire (APCQ-12), which was based on the questionnaire designed by Martínez et al. (2019, 2021). They validated its reliability and validity using psychometric methods.

Slåtten et al. (2021) used a conceptual model to examine supportive study climates, Psychological Capital, positive emotions, and commitment to studies among Norwegian students. They created a public 12-item questionnaire based on a literature review. Robusto et al. (2019) and Anselmi et al. (2021) developed a public questionnaire for use with Italian university students. This instrument measured both Locus of Control and Psychological Capital, assigning six questions to each component of Psychological Capital. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed. Colledani et al. (2023) further developed this questionnaire by designing an updated version that included five questions for each component, resulting in a 20-item questionnaire. The new APCQ structure aligns with the definition of Psychological Capital provided by Luthans et al. (2007). This questionnaire is freely available for use across all university levels and among recent graduates.

To summarize, the usability of these questionnaires depends on their public availability or copyright restrictions. Among the tools available for examining Psychological Capital in university students, the APCQ developed by Colledani et al. (2023) appears to be the most suitable for domestic application. It is psychometrically well-supported and developed through a multi-step process based on prior research, making it applicable at all academic levels.

Adapting this tool to the local context (translating it into Hungarian, sampling, and conducting psychometric analysis) would enable measurement and facilitate comparisons between samples. Another alternative is to develop a specialized Hungarian-language version of the Psychological Capital questionnaire based on the literature. This approach would allow for broader applicability, including public disclosure of the complete questionnaire items. Such an instrument would need to be constructed from the ground up to avoid copyright issues and should include both Hungarian and English versions for publication purposes.

The diversity of Psychological Capital questionnaires for students raises the question of how measurement tools developed in different countries can be compared. Another avenue for future research involves exploring how students' Psychological Capital can be transformed into a competitive advantage in the labor market at the individual level.

Possibilities for Developing Psychological Capital Among University Students

Psychological Capital is a widely researched construct in various contexts; however, these do not necessarily imply causal relationships. By focusing on developing Psychological Capital, the effects and connections can become more comprehensible and practically applicable. In a systematic literature review spanning 2012-2022, Li et al. (2023) examined the relationships between university students' Psychological Capital and various academic variables. These findings can serve as the foundation for conceptualizing a development program. Their results categorized findings into four areas: 1. Psychological Capital as a moderator, 2. Psychological Capital as a mediator, 3. Antecedents: What influences students' Psychological Capital? and 4. Outcomes: What does students' Psychological Capital produce? The latter category includes measurable constructs that are likely to show significant changes as a result of Psychological Capital development.

A few examples have been listed without claiming exhaustiveness. Most studies confirmed a positive relationship with academic performance, as well as increased commitment and adaptability to university studies. Conversely, there was a negative correlation with procrastination, stress, and burnout related to studies. Higher Psychological Capital is associated with a greater proportion of positive emotions, feelings of satisfaction, well-being, and intrinsic motivation among students. According to Li et al. (2023, p. 3739), "...institutions should consider incorporating Psychological Capital development programs into their curriculum. Such initiatives could optimize the academic achievements and holistic well-being of students."

A well-structured and empirically validated development program could contribute to the practical implementation of this recommendation, making it applicable in university education.

Summary and Conclusions

Positive Psychological Capital (PsyCap) (Luthans et al., 2007), as a soft skill, represents a specific domain of human capital that is measurable, developable, and enables its "owner" to achieve higher monetary (wages, income) or physical gains. Psychological Capital is an independent construct that reflects the extent of an individual's positive psychological developmental state, comprising four dimensions: self-efficacy/confidence, optimism, hope, and resiliency.

On an international level, extensive resources are available regarding the theoretical and practical applications of Psychological Capital, and its research has expanded into the field of education. In the Hungarian context, Psychological Capital remains a relatively underexplored area. Investigating its correlations with students' academic and career-related outcomes could provide valuable insights for integrating Psychological Capital into university curricula and human resource management practices. Consequently, there is a need to develop a systematically designed measurement tool and an associated development program for implementation and evaluation. Two primary options are available: creating a new questionnaire or adapting an existing foreign instrument that is available to the public.

A review of major international literature reveals that there is currently no universally accepted measurement tool tailored for students, in contrast to the Psychological Capital Questionnaire (PCQ) (Luthans et al., 2007), which is widely used in the workplace. This raises the issue of whether measurement tools developed in different countries and languages are comparable and applicable across cultures. At the same time, the advantage of creating a new Hungarian questionnaire from scratch is its potential alignment with local circumstances. Some questionnaires used in student Psychological Capital research are copyrighted, rendering them unsuitable for the goal of developing a universally accessible instrument for the Hungarian context. Key considerations include meeting psychometric criteria and ensuring broad applicability. The Academic Psychological Capital Questionnaire (APCQ), developed by Colledani et al. (2023), emerges as the most suitable tool for adaptation. This questionnaire was created through a multi-stage process grounded in prior research and is applicable to students across all academic years as well as recent graduates. Its adaptation offers a promising avenue for research on how students' psychological capital can be transformed into individual-level labor market advantages.

Academic Psychological Capital has been studied in relation to numerous variables, though positive and negative correlations do not necessarily imply causal relationships. Developing Psychological Capital could provide deeper insights into its effects and interrelationships, with practical applicability in the field of human resource management.

References

- Anselmi, P., Colledani, D., Fabbris, L., Robusto, E., & Scioni, M. (2021). Measuring content validity of academic psychological capital and locus of control in fresh graduates. In B. Bertaccini, L. Fabbris, & A. Petrucci (Eds.), *ASA 2021 Statistics and Information Systems for Policy Evaluation* (Vol. 127, pp. 23-28). Firenze University Press. <https://doi.org/10.36253/978-88-5518-304-8.06>
- Carmona-Halty M, Sepúlveda-Páez G, Semir-González C, Alarcón-Castillo K & Mena-Chamorro P (2023) Academic psychological capital questionnaire 12 (APCQ- 12): psychometric validity and measurement invariance in a Chilean sample of high school students. *Front. Psychol.* 14:1229170. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1229170>
- Colledani, D, Anselmi, P, Fabbris, L., & Robusto, E. (2023). A bifactor-based Academic PsyCap Questionnaire for students and fresh graduates, *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 21 (2), 421-442. ISSN: 1696-2095. 2022. no. 60 <https://doi.org/10.25115/ejrep.v21i60.7205>
- Cseh-Papp, I., Wiwczarowski, T., & Csapóné Riskó, T. (2018). Towards sustainable vocational training by decreasing pupil dropout rates. *Journal of EcoAgriTourism Vol. 14*, Issue 2, 10-16. http://jeat.rosita.ro/archive/2_2018.pdf
- Csehné dr. Papp I. (2021). Az oktatás társadalmi és gazdasági vonatkozásai. In *Tanulás – Tudás – Innováció a felsőoktatásban, Reflektorfényben az innováció kihívásai*, Tanulmánykötet MELLearn 2021, „MELLearn - Felsőoktatási Hálózat az Életen át tartó tanulásért” Egyesület Debreceni Egyetem, pp95-99. ISBN 978-963-429-588-4 <http://melllearn.hu/wp-content/uploads/2021/04/Tanul%C3%A1s-%E2%80%93-Tud%C3%A1s-%E2%80%93-Innov%C3%A1ci%C3%B3.pdf>
- Csehné Papp I., & Molnár, Cs. (2022). Challenges if Industry 4.0 on Skill Requirements towards new entrants to the Labour Market. In *A társadalomtudományok harminc éve a Partiumban*, A Partiumi Keresztény Egyetemen 2021-ben szervezett jubileumi konferencia kötete, Editura Partium pp23-36. <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/3485.pdf>

Cseh Papp, I., Molnar Cs., & Juhász T. (2023). Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 113-126. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.09)

The Council of The European Union (2018). Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604%2801%29&qid=1735554593133>

Égert, B., de la Maisonneuve, C., & Turner, D. (2022). A new macroeconomic measure of human capital exploiting PISA and PIAAC: Linking education policies to productivity. *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1709, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a1046e2e-en>.

Hazan Liran, B., & Miller, P. (2017). The Role of Psychological Capital in Academic Adjustment Among University Students. *J Happiness Stud* 20, 51–65 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9933-3>

Heitler Lehoczky M. (2013) The socio-demographic correlations of psychological capital, *European Scientific Journal* Vol. 9(29) pp. 26-42., 17 p. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/1913>

Hornyák, A., & Fodor, Sz. (2020). Nem az iskolának, hanem az életnek tanulunk – avagy a pszichológiai tőke és a vállalkozói kompetencia kapcsolata *Iskolakultúra*, 2020. 30(11) 70-94. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/33985>

Kádi, A., Mittich, B., Sessler, J., & Faragó, K. (2021). A pszichológiai tőke skála (PCQ) adaptációja magyar mintán [Hungarian Adaptation of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ)]. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 75(4), 601-621. <https://doi.org/10.1556/0016.2020.00035>

Karoliny M., & Poór J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>. (2024.04.30.)

Keller, T. (2009). *Nemcsak a tudás számít – a pszichológiai tőke szerepe a kereseti egyenlőtlenségek magyarázásában*. Budapesti Corvinus Egyetem PhD Thesis, 2009. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/460/> (2024.03.14.)

Li, R., Che Hassan, N., & Saharuddin, N. (2023). Psychological Capital Related to Academic Outcomes Among University Students: A Systematic Literature Review. *Psychology research and behavior management*, 16, 3739–3763. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S421549>

Lopez-Guerra V, Ocampo-Va'squez K, Quinde L, Guevara-Mora S. & Guerrero-Alcedo J. (2023). Psychometric properties and factorial structure of the Spanish version of the

- psychological capital scale in Ecuadorian university students. *PLoS ONE* 18(5): e0285842. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285842>
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, & Norman SM. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Pers Psychol.* 2007;60(3):541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2012). The Impact of Business School Students' Psychological Capital on Academic Performance. *Journal of Education for Business*, 87(5), 253–259. <https://doi.org/10.1080/08832323.2011.609844>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M., & Avolio, B.J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W., (2021). *Organisational Behavior, An Evidence-Based Approach*, 14.th edition, Information Age Publishing, Inc., Charlotte, North Carolina
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100817. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Martínez, I. M., meneghel, I., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J., & Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents of academic performance of university students: academic engagement and psychological capital resources. *Educational Psychology*, 39(8), 1047–1067. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1623382>
- Martínez, I.M., Meneghel, I., Carmona-Halty, M., & Youssef-Morgan, C.M. (2021). Adaptation and validation to Spanish of the Psychological Capital Questionnaire–12 (PCQ–12) in academic contexts. *Current Psychology* 40, 3409–3416 <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00276-z>
- OECD (2001). „The Well-being of Nations” https://www.oecd-ilibrary.org/education/the-well-being-of-nations_9789264189515-en
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *The Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <http://www.jstor.org/stable/29765018>
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & MacKenzie, W. I. (2011). *Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources*. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353–368. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263097>
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2013). *Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!* *Journal of Management*, 40(2), 371–398.

<https://doi.org/10.1177/0149206313512152>

Robusto, E., Maeran, R., Colledani, D., Anselmi, P., & Scioni, M. (2019). Development of two Scales for Measuring Academic Psychological Capital and Locus of Control in Fresh Graduates. *Italian Journal of Applied Statistics*, **31**(1), pp. 13-28.

<https://doi.org/10.26398/IJAS.0031-002>

Schwab K. (2015). *The Fourth Industrial Revolution*, Random House LCC US

Selvaraj, P. R., & Bhat, C. S. (2018). Predicting the mental health of college students with psychological capital. *Journal of Mental Health*, **27**(3), 279–287.

<https://doi.org/10.1080/09638237.2018.1469738>

Slåtten, T., Lien, G., Evenstad, S.B.N. & Onshus, T. (2021), "Supportive study climate and academic performance among university students: the role of psychological capital, positive emotions and study engagement", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 13 No. 4, pp. 585-600. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2020-0045>

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, **51**(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/1818907>

Schultz, T.W. (1983). *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Szabó, R.K., & Fodor, Sz. (2020). A pszichológiai tőke fogalma, jelentősége és fejlesztési lehetőségei az iskolában. *Iskolakultúra*, **30**(10) 65-82.

<https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/33979>

T. Kiss, J. (2012). A humán tőke statisztikai mérhetősége. Központi Statisztikai Hivatal, *Statisztikai Szemle*, **90**(1)

https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2012/2012_01/2012_01_064.pdf

Tóth, L. (2011). Az emberi tőke elmélet és alkalmazásának néhány területe. *Periodica Oeconomica*, **IV**(1) 158–174. <https://archivum.uni-eszterhazy.hu/hu/gtk/tudomany/kiadvanyok/periodica-oeconomica-2011>

United Nation Development Programme: Human Development Reports, Human Development Index (HDI) <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>

Varga, J. (1998). *Oktatás-gazdaságtan* Közgazdasági Szemle Alapítvány <http://www.kszemle.hu/kiadvany/>

World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report 2023 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

World Bank: Human Capital Index <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038030>

The challenges of cultural adaptation from the employees' perspective

Surinyáné Kis Zsuzsanna

PhD candidate, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Abstract

Due to the significant shortage of skilled labour in the German IT sector, the inflow of foreign nationals is essential to sustain economic growth. International IT professionals are expected to face significant cultural adaptation challenges, which may affect their inclusion and career progression. The aim of the proposed research is to investigate the intercultural adjustment processes of international IT professionals working in Germany and to assess how these processes affect effective integration and career progression. This paper is limited to a literature review and an exploration of the theoretical background.

Keywords: adaptation, career, culture, inclusion, foreign professionals, inclusion

Literature review

The relevance and significance of the topic

Nowadays, employers often face the problem that it is increasingly difficult to fill vacancies. This is especially relevant for positions that require higher qualifications (Cseh Papp, Keczer, 2019), or where STEM (science, technology, engineering, mathematics), communication and technical skills are critical (Cseh Papp et al., 2018; Cseh-Papp et al., 2023a; Cseh-Papp et al., 2023b; Molnar et al., 2024). Hiring highly qualified and experienced IT professionals is essential for the economic development of countries. As these IT jobs cannot be filled by local people, the importance of hiring foreign professionals has become increasingly important.

The situation is similar in Germany, where IT jobs are more difficult to fill. According to an analysis by the German Labour Office, the demand for software development and programming specialists was particularly high in 2023. Figure 1 illustrates the level of shortages of software developers in various German states in this year. Regions with a particularly high gap in software developers and programmers are marked in pink, while regions with a medium deficit are marked in yellow. No data are available for areas in grey (Bundesagentur, 2024 June).

The need for IT specialists has been a problem at a national level for several years and is not expected to decrease significantly in the near future. The digital transformation is expected to increase the demand for IT specialists further.

Figure 1 Software Developer and Programmer Professionals:
Labour Shortage in Germany in 2023

**Expertinnen und Experten
Softwareentwicklung und Programmierung
2023**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Source: Bundesagentur, June 2024

Hiring highly skilled foreign IT professionals is essential to sustain the German economy, as a significant proportion of the 5.4 million foreign employees in the country (more than 220,000) work in the IT sector. This number has increased by 7.2% in one year compared to 2022 (Bundesagentur, 2024 October).

The proposed research aims to explore how international IT professionals adapt to the working environment and occupational expectations in Germany. The article provides a summary and analysis of the relevant literature, highlighting the factors that influence the inclusion and successful transition of IT professionals in the German labour market.

When being employed in a foreign country, differences among professionals from different national backgrounds need to be considered. These discrepancies go beyond workplace rules, ways of communicating with colleagues and everyday practices such as eating habits, dress codes and living environments. Professionals coming from abroad face not only professional challenges, but also other factors that are unfamiliar to them, such as hierarchical organisational structures, communication with superiors, cooperation with colleagues, expression of opinions,

management style, adaptation to change or uncertainty, prioritising individual and collective interests, personal responsibility and a focus on immediate results or long-term goals. These aspects have a significant impact on how effectively expatriate employees can adapt to the host country's environment, which is critical for both their professional success and career development (Vertovec, 2019; Pásztor, 2020).

Hofstede's model

In the international business world, the cross-border mobility of skilled professionals has become increasingly widespread. The cultural framework created by the Dutch social psychologist Greet Hofstede provides a background for understanding cultural diversities among various countries (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). This cultural framework determines everyday life, behavioural norms, communication rules, the food, the clothes, the holidays. The cultural framework also impacts the business world and the workplace. Communication at work, management styles, evaluation and prioritisation of work goals and tasks, expectations and responsibilities vary from country to country. Hofstede identified 6 cultural dimensions:

Power Distance (PDI)

Individualism vs Collectivism (IDV)

Masculinity vs Femininity (MAS)

Uncertainty Avoidance (UAI)

Long-Term vs Short-Term Orientation (LTO)

Indulgence vs Restraint (IND)

The Power Distance Index (PDI) measures how a society relates to hierarchical structures and power inequalities. High power distance cultures accept and expect unequal distribution of power, while low power distance cultures prefer equality.

The Uncertainty Avoidance Index (UAI) assesses a society's tolerance of uncertainty. Cultures with a high degree of uncertainty avoidance tend to have strict rules and practices, with less tolerance for unconventional behaviour. However, cultures with low uncertainty avoidance are more resilient and can handle uncertainty more easily.

Individualism and collectivism (IDV) refers to the extent to which individuals prioritise their own interests over those of the group or vice versa. Individualistic cultures value personal freedom and achievement, while collectivist cultures emphasise group harmony and cooperation. The Long-Term or Short-Term Orientation (LTO) relates to the society's perspective over time and its orientation towards tradition and future planning. Long-term

oriented cultures focus on persistence and respect for tradition, while short-term oriented cultures concentrate on immediate results. The masculinity and femininity (MAS) dimension reflects the distinction of gender roles in society. Masculine cultures emphasise competition, material success and assertiveness, while feminine cultures emphasise caring, consensus seeking and quality of life.

The Indulgence or Restraint dimension (IND) describes how a society addresses the satisfaction of natural human desires associated with the enjoyment of life and entertainment. Indulgent cultures do not regulate the lives of individuals excessively; it is important that people are content and enjoy different aspects of life, including work. Positive attitudes and feedback are emphasised. Restrictive cultures apply strict rules and place more importance on moral, legal and social norms.

Power Distance Index (PDI)

Cultural differences in workplace communication and decision-making can be extremely significant for international teams. To illustrate with an example:

In an international software development team, the Indian manager asks for and demands detailed reports, while the German team member may question the decision.

This situation illustrates the differences in Hofstede's cultural dimension, the power distance (PDI). India's high PDI value (77) indicates that hierarchical structures dominate in the country and that the decisions of the leaders are not challenged. Germany, on the other hand, has a low PDI (35), indicating that equality and decentralised power prevail at German workplaces, where subordinates tend to question the decisions of the manager. While in India the leader manages in an autocratic style, in Germany a consultative and democratic style of leadership is preferable. These differences demonstrate how cultures influence workplace dynamics and how employees have to adapt to the different work cultures in various countries.

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

The uncertainty avoidance index plays a key role in understanding differences in workplace cultures, especially regarding organisational structures and problem-solving approaches. For instance, *a Japanese engineer struggles in a Danish start-up environment because of an unstructured problem-solving approach*. Countries with a high UAI, such as Japan (92), favour stable, well-structured organisations and regulated decision-making. In contrast, low UAI countries, such as Denmark (23), encourage a more flexible working environment that is open to innovation, with less emphasis on hierarchical structures and formalised processes. This

example highlights that the attitude to uncertainty has a significant impact on adaptation and collaboration in international teams.

Individualism v. Collectivism (IDV)

Individualism and collectivism (IDV) measures the extent to which individuals prioritise their own interests over those of the group, and vice versa. Individualist cultures value personal freedom and achievement, while collectivist cultures appreciate group harmony and cooperation.

The dimensions of individualism and collectivism have a major effect on work practices. For example, *an American sales manager in Japan may find it difficult to deal with not receiving individual recognition for his or her contributions to a group project*. This example reveals that while in countries with high IDV, such as the United States (91), individual performance and autonomy are valued, in countries with low IDV, such as Japan (46), group interests, harmony and cooperation are emphasized. To manage cultural differences, managers must be aware of these diversities and adapt to local customs to ensure effective cooperation.

Long-Term v. Short-Term Orientation (LTO)

The dimension of Long-Term vs. Short-Term Orientation (LTO) relates to a society's temporal perspective and its orientation towards traditions and future planning (Alipour, 2021).

The LTO dimension has a significant impact on strategic decision-making across different cultures. For instance, *a German project manager encounters resistance in an American company when proposing a multi-year plan over focusing on short-term revenue growth*. This example illustrates how high LTO countries, such as Germany (83), prioritize long-term goals, continuous development, and strategic planning, while low LTO countries, such as the United States (26), favour immediate results and quick success. This difference can lead to conflicts, particularly in international environments where contrasting time horizons clash. To manage such situations, teams need to find a common ground that integrates the benefits of both approaches, such as a balanced integration of short-term results with long-term strategic objectives.

Masculinity v. Femininity (MAS)

The dimension of masculinity or femininity is related to the social norms and values that shape expectations about gender roles and performance. It is the only dimension where the respondents' gender had an impact on the results, while it was not the case for the other

dimensions (Hofstede, 2016). The masculinity-femininity dimension describes the degree to which a culture emphasises competition, the pursuit of success and individual achievement (masculinity), in contrast with the focus on group cooperation, harmony and community values (femininity).

A Japanese engineer in Sweden finds it difficult to accept that conflicts are resolved through consensus and compromise. Japan, as a strongly masculine culture (95), prefers strong leadership and hierarchy in decision-making, while Sweden, a feminine culture (5), favours harmony and consensus within the group. Therefore, the engineer may feel that management is not explicit or decisive enough, while Swedish colleagues prefer to cooperate without conflict.

Indulgent v. Restrained cultures (IND)

Hofstede's sixth dimension, indulgence, refers to the cultural values that shape society's general attitude towards pleasure, personal freedom and the satisfaction of desires. In indulgence cultures, people tend to express their personal desires and pleasures, while restraint cultures emphasise self-control and compliance with social norms (Heydari et al. 2021).

In countries with a higher score on the indulgence dimension, entertainment, leisure and personal happiness are more important. For example, *an American employee working in an indulgence culture, such as the United States (68), easily accustoms himself to the freedom to express his personal interests at work, while a Chinese employee working in a restraint culture (24) is more reserved about having fun and leisure at work,* as society emphasises the importance of work and duty.

The presentation of the proposed research

The research aims to investigate the employment situation of international professionals in Germany. By applying these dimensions, organisations can gain insights into the specific cultural background of foreign professionals and support their inclusion more effectively. This is essential to understand, as each dimension influences key factors such as leadership preferences, teamwork attitudes and adaptability to change - key elements for successful cultural adjustment and career development of foreign workers.

Regarding the cultural dimensions, the research is based on aspects of power distance (PDI), individualism or collectivism (IDV), uncertainty avoidance (UAI) and long or short-term orientation (LTO). The analysis of the masculinity and femininity (MAS) dimension is less emphasised in Germany, as the country's legal system, in particular the laws of the European Union, ensure gender equality and, accordingly, the focus is on equal treatment in the

workplace. The indulgent (IND) dimension is not relevant in the workplace environment, as German workplaces typically promote goal-oriented work, efficiency and compliance with rules. The workplace culture tends to favour structured work and the fulfilment of professional expectations, so that the prioritisation of personal enjoyment and entertainment is less characteristic.

The research, based on Hofstede's model, hypothesises that cultural differences play a decisive role in shaping the work dynamics. The core questions are: how foreign professionals relate to hierarchical structures and uncertainty, to what extent they are individualistic, and how much they are oriented towards long-term goals.

The research sample covers 500 IT professionals of different nationalities working in Germany. The proposed categories include EU, non-EU Eastern European, African and Middle Eastern, Asian, and German. The choice of these categories is based on the fact that IT professionals of different nationalities come from different cultural, legal and labour market backgrounds, which may imply different adaptation challenges. EU professionals may find it easier to adapt due to free movement of labour, while non-EU professionals from Eastern Europe, Africa, the Middle East and Asia face other cultural and legal differences. German professionals, meanwhile, adapt to local workplace norms and expectations. These categories make it possible to investigate the integration of professionals of different nationalities. Data is collected through an online questionnaire and structured interviews. Data protection and anonymity are ensured. The quantitative research will focus on measuring Hofstede's dimensions, planned in a longitudinal approach (2024 Q4/2025 Q1, 2026 Q3/Q4). This will be followed by a qualitative analysis to gain a deeper understanding of the results.

The research can contribute to a better comprehension of the cultural dynamics of international workplaces, supporting the development of organisational management strategies. The results are expected to facilitate integration and effective cooperation between different cultures. The timeline starts in 2024, with first results expected in 2025.

Expected Outcomes

Results for Employers and Economic Professionals in Germany

For employers and business professionals in Germany, a solid understanding of cultural differences and adaptation processes is of critical importance, enabling them to select the most suitable candidates. For human resource professionals, this knowledge can assist in recruiting and retaining the top employees, while managers and supervisors can provide effective support for the professional development of expatriates. It can also provide a basis for the development

of career counselling and coaching models to facilitate integration. By analysing the challenges of intercultural adaptation, valuable guidelines can be provided for building inclusive workplace cultures that support international employees. By implementing the results in practice, organizations can launch culturally oriented onboarding programs that provide a safe and supportive environment for international employees. Leadership training can focus on cultural intelligence, while open communication channels can support the identification and management of problems arising from cultural differences. Such an approach can not only reduce psychological burdens but also promote employee integration and long-term satisfaction.

Results for Foreign Professionals Working in Germany

For international professionals working in Germany, advice on career management and succeeding in the labour market can be essential. Such guidance can not only increase their chances in the local workplace but can also contribute to understanding and adapting to the specific requirements of the German work culture. Recommendations can be fundamental in enabling individuals to integrate more effectively into the work environment, while also supporting them in achieving their long-term career goals. Furthermore, the research can provide practical guidelines that will empower expatriate professionals to utilise their skills and experience more effectively. These guidelines can enhance the competitiveness of professionals in the German labour market, fostering sustainable career development and professional growth in a diverse but challenging economic environment.

Conclusion

Cultural adaptation is a complex but critical process for international employees in navigating a diverse workplace. By understanding and addressing the challenges presented by Hofstede's dimensions, organisations can support inclusion, enhance employee well-being and leverage cultural diversity as a business strategy. This article highlights the importance of cultural dimensions in creating environments where employees from diverse cultural backgrounds can thrive.

References

Alipour, A. (2021). What matters for the future? Comparing Globe's future orientation with Hofstede's long-term orientation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(4), 734–759. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2020-0163>

- Bundesagentur für Arbeit. (2024, June). *Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2023*. Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Nürnberg. Retrieved from https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?n=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse
- Bundesagentur für Arbeit. (2024, October 14). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen)*. Retrieved from <http://statistik.arbeitsagentur.de>
- Cseh Papp, I., Bilan, S., & Dajnoki, K. (2018). *Globalization of the labour market – Circular migration in Hungary*. *Journal of International Studies*, 12(2), 182-200. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-2/11>
- Cseh Papp, I., & Keczer, G. (2019). *Management challenges imposed by the ongoing economic changes*. *Taylor: Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleménye*, 2(36), 24-35. <https://www.researchgate.net/publication/352258755>
- Cseh-Papp, I., Varga, E., & Juhász, T. (2023). Examining the attitudes towards further education of students in the bachelor training programmes of higher education. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1125-1141.
- Cseh-Papp, I., Molnar, C., & Juhasz, T. (2023). Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 113.
- Heydari, A., Laroche, M., Paulin, M., & Richard, M.-O. (2021). Hofstede's individual-level indulgence dimension: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102640. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102640>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2016). Masculinity at the national cultural level. In Y. J. Wong & S. R. Wester (Eds.), *APA handbook of men and masculinities* (pp. 173–186). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14594-008>
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).
- Pasztor, J. (2020). *Kulturális intelligencia (CQ) - A jövő vezetőinek kucskompetenciája*. figshare. Preprint. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12750935.v2>

Vertovec, S. (2019). *A poszt-multikulturalizmus felé? A diverzitás változó közösségei, feltételei és kontextusai*. Regio, 26(4), 5. <https://doi.org/10.17355/rkkpt.v26i4.232>