MALATYINSZKI SZILÁRD

DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ ÉS SZERVEZETI KULTÚRA: MUNKAVÁLLALÓI TAPASZTALATOK EGY KÉRDŐÍVES KUTATÁS ALAPJÁN

A digitális transzformáció nem csupán technológiai fejlesztés, hanem munkaügyi, vezetési és kulturális változásfolyamat is. A tanulmány azt vizsgálja, hogy a szervezeti kultúra miként befolyásolja a digitális eszközök elfogadását és sikeres bevezetését. A kutatás empirikus alapját egy 127 fős kérdőíves vizsgálat képezi, amely különböző iparágakban dolgozó vezetők és munkavállalók tapasztalatait tárta fel. Az eredmények szerint a digitális eszközök széles körben jelen vannak a szervezetek működésében, különösen a kollaborációs platformok, ERP- és CRM-rendszerek formájában. A sikeres bevezetést azonban nem önmagában a technológia fejlettsége, hanem a nyitott szervezeti kultúra, a vezetői támogatás, a munkavállalói bevonás és a digitális kompetenciák fejlesztése határozza meg.

Bevezetés

A digitális transzformáció az elmúlt években a vállalati működés egyik legfontosabb átalakulási irányává vált. A technológiai fejlődés, az adatvezérelt döntéshozatal, az automatizáció, a mesterséges intelligencia, valamint a hibrid és távmunkavégzési formák terjedése alapvetően alakítja át a szervezetek működését. A digitalizáció ugyanakkor nem értelmezhető kizárólag technológiai beruházásként. A digitális transzformáció a szervezet stratégiai, működési és kulturális megújulásaként értelmezhető, amelyben a digitális technológiák a működési folyamatok, az értékteremtés, a szervezeti struktúrák és a kompetenciák átalakulását idézik elő (Vial, 2019).

A digitális transzformáció munkaügyi jelentősége abban ragadható meg, hogy közvetlenül érinti a munkavégzés módját, a munkavállalói szerepeket, a belső kommunikációt, a vezetői kontrollt és a szervezeti tanulást. A digitális eszközök bevezetése új kompetenciákat igényel, miközben megváltoztatja a munkavállalók egymáshoz, vezetőikhez és a szervezeti folyamatokhoz való viszonyát. A digitális transzformáció nem azonos a digitizációval vagy a digitalizációval: mélyebb, stratégiai szintű szervezeti átalakulást jelent, amely új képességeket, struktúrákat és teljesítménymérési logikákat igényel (Verhoef et al., 2021).

A digitális fejlesztések sikerét ezért nem önmagában az informatikai rendszer minősége, hanem annak szervezeti beágyazottsága határozza meg. Kane és munkatársai (2015) megfogalmazása szerint a digitális transzformációt nem a technológia, hanem a stratégia vezérli; a digitálisan érett szervezetekre jellemző, hogy a technológiai fejlesztéseket világos jövőképpel, vezetői elkötelezettséggel és munkavállalói bevonással kapcsolják össze (Kane et al., 2015). Ezt a megközelítést erősíti Saarikko és munkatársai (2020) tanulmánya is, amely szerint a szervezeteknek tudatos „digitális érettséget” kell kialakítaniuk ahhoz, hogy a technológiát üzleti és szervezeti értékteremtésre tudják használni.

Malatyinszki Szilárd: egyetemi docens, Neumann János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék

DOI: https://doi.org/10.58269/umsz.2026.3.4

A szervezeti kultúra ebben a folyamatban közvetítő szerepet tölt be. Meghatározza, hogy a szervezet tagjai miként viszonyulnak az újításokhoz, a változásokhoz, a hibázás lehetőségéhez, a tudásmegosztáshoz és az együttműködéshez. Az innovációra nyitott, tanulásorientált és bevonó szervezeti kultúrákban a digitális transzformáció nagyobb eséllyel válik elfogadott és eredményes folyamattá. Ezzel szemben a merev, hierarchikus, kevés visszajelzést engedő kultúrákban a digitalizáció könnyen ellenállást, bizonytalanságot vagy formális alkalmazkodást eredményezhet.

A vizsgálat középpontjában nem a technológiai eszközök műszaki jellemzői állnak, hanem azok szervezeti és emberi oldala.

Elméleti háttér

A digitális transzformáció munkahelyi értelmezése

A digitális transzformáció nem csupán az analóg folyamatok digitális átalakítását jelenti, hanem a szervezeti működés, az üzleti modellek, a döntéshozatal, a kommunikáció és a munkavégzés átfogó újraszervezését (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). A folyamat nem egyszeri fejlesztési projekt, hanem folyamatos stratégiai megújulás, amely a digitális lehetőségek felismerését, kipróbálását és szervezeti beépítését igényli (Warner, & Wäger, 2019). Munkaügyi szempontból különösen jelentős, hogy az automatizáció és a mesterséges intelligencia átalakítja a munkavállalói szerepeket, miközben felértékeli az elemző, problémamegoldó, kommunikációs és tanulási képességeket (Degryse, 2016; Makó et al., 2018).

A szervezeti kultúra szerepe a technológiai változásokban

A szervezeti kultúra a közösen elfogadott értékek, normák, hiedelmek és viselkedési minták rendszere, amely meghatározza a szervezeti tagok gondolkodását, döntéseit és együttműködését (Schein, 1985, 2010; Bakacsi, 2004, 2015). A kultúra társadalmi beágyazottságú jelenség is, amely hatással van a vezetési gyakorlatokra, a kommunikációs mintákra és az innovációhoz való viszonyra (Hofstede, & Hofstede, 2008). A digitális transzformáció szempontjából ez azért meghatározó, mert az új technológiák elfogadása nem kizárólag az egyéni digitális kompetenciáktól, hanem a bizalmi viszonyoktól, a tanulási normáktól és a szervezeti nyitottságtól is függ.

Vezetői támogatás, digitális kompetenciák és munkavállalói bevonás

A digitális transzformáció vezetői szempontból változásmenedzsment-folyamat. A vezetésnek érthetővé kell tennie a változás szükségességét, be kell vonnia az érintetteket, és rövid távon is érzékelhető eredményeket kell felmutatnia (Kotter, & Cohen, 2002). A digitális vezetés akkor támogatja a munkavállalói teljesítményt és elkötelezettséget, ha a technológiai változást bizalommal, tanulással és együttműködéssel kapcsolja össze (Cortellazzo et al., 2019; Qiao et al., 2024). Ezért a digitális kompetenciák fejlesztése nem egyszeri technikai betanítás, hanem HR-stratégiai feladat, amely a használati készségek mellett az információkezelést, az online együttműködést, az adatbiztonsági tudatosságot és az új eszközök tanulására való nyitottságot is magában foglalja.

Kutatási célok és módszertan

A kutatás empirikus háttere és adatfelvételi logikája

A kutatás empirikus alapját kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel képezte. A kérdőív Google Forms felületen készült, és szakmai kapcsolatokon, valamint online csatornákon keresztül jutott el a válaszadókhoz. A végleges mintát 127 fő alkotta, akik különböző iparágakban dolgozó munkavállalók és vezetők voltak. A kutatás feltáró jellegű, ezért célja nem oksági kapcsolatok statisztikai

bizonyítása, hanem a digitális transzformációhoz kapcsolódó szervezeti, kulturális és munkavállalói mintázatok azonosítása volt.

1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍV FŐ BLOKKJAI ÉS VIZSGÁLT VÁLTOZÓI

Kérdőívblokk	Vizsgált tartalom	Cikkben betöltött szerep
Demográfiai adatok	nem, életkor, végzettség, munkakör	minta jellemzése
Vállalati háttér	iparág, szervezeti méret, beosztás	szervezeti kontextus bemutatása
Digitális eszközhasználat	Teams/Slack, ERP, CRM, e-learning, AI	technológiai elterjedtség mérése
Bevezetés tudatossága	stratégiai előkészítés, kommunikáció, képzés	H2 hipotézis vizsgálata
Szervezeti kultúra	kollaboratív, hierarchikus, támogató vagy akadályozó kultúra	H1 hipotézis vizsgálata
Vezetői támogatás és bevonás	képzés, visszajelzés, munkavállalói részvétel	H3 hipotézis vizsgálata
Elégedettség és tapasztalatok	hatékonyság, kommunikáció, ellenállás, nehézségek	eredmények árnyalása

Forrás: Zsombolyay Balázs (2025) kutatása alapján saját szerkesztés

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a szervezeti kultúra milyen módon befolyásolja a digitális transzformáció sikerességét, továbbá milyen szervezeti és vezetői tényezők segítik vagy akadályozzák a digitális eszközök munkahelyi elfogadását. A vizsgálat központi kérdése az volt, hogy a technológiai változás milyen feltételek mellett válik a szervezeti működést támogató, a munkavállalók által is elfogadott folyamattá.

A kutatás három fő hipotézisre épült. Az első hipotézis szerint a nyitott, innovációt támogató és adaptív szervezeti kultúra pozitív hatással van a digitális transzformáció sikerességére. A második hipotézis szerint a digitális eszközök hatása a szervezeti kultúrára nem egységes: a tudatosan és stratégiai céllal bevezetett megoldások erősíthetik a szervezeti működést, míg az előkészítés nélkül bevezetett rendszerek bomlasztó hatást válthatnak ki. A harmadik hipotézis szerint a képzések, tudásmegosztó platformok, vezetői támogatás és intergenerációs együttműködést segítő programok javítják a digitális transzformáció elfogadottságát.

A kérdőív demográfiai, vállalati háttérre vonatkozó, szervezeti kultúrával, digitális eszközhasználattal, vezetői támogatással, munkavállalói elégedettséggel és visszajelzésekkel kapcsolatos kérdéseket tartalmazott. A válaszadók iparági megoszlása heterogén volt: a legnagyobb arányban a szolgáltató szektor jelent meg, amelyet az IT/technológia, a gyártás/logisztika és az oktatás követett.

A kérdőív zárt kérdéseket, többválasztós kérdéseket és Likert-skálás állításokat tartalmazott. Az elemzés során a digitális eszközhasználat gyakorisága, a szervezeti kultúra érzékelt jellege, a vezetői támogatás, a munkavállalói bevonás és a digitális transzformációval kapcsolatos elégedettség került értelmezésre. A kutatás feltáró jellegű, ezért célja nem oksági összefüggések bizonyítása, hanem a digitális transzformációhoz kapcsolódó szervezeti mintázatok azonosítása volt.

A kutatás módszertana leíró statisztikai elemzésre és az összefüggések értelmezésére épült. A vizsgálat nem reprezentatív, ugyanakkor alkalmas arra, hogy feltáró jelleggel bemutassa a digitális transzformáció szervezeti és munkaügyi összefüggéseit.

A tanulmány empirikus alapja Zsombolyay Balázs 2025-ben készült szakdolgozatának kérdőíves kutatására épül.

2. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓI MINTA FŐBB JELLEMZŐI

Szempont	Beépítendő adat
Mintaelemszám	127 fő
Célcsoport	vezetők és munkavállalók
Legnagyobb szektor	szolgáltató szektor
További jelentős szektorok	IT/technológia, gyártás/logisztika, oktatás, egészségügy
Adatfelvétel módja	online kérdőív
Elemzés típusa	leíró statisztika, százalékos megoszlások, összefüggések értelmezése
Kutatás jellege	feltáró, nem reprezentatív

Forrás: Zsombolyay Balázs (2025) kutatása alapján a szerző szerkesztése

A minta összetétele lehetővé teszi a digitális transzformáció szervezeti és munkavállalói tapasztalatainak feltáró vizsgálatát, ugyanakkor az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy a kutatás nem reprezentatív, hanem önkéntes válaszadáson alapuló empirikus felvétel.

Kutatási eredmények

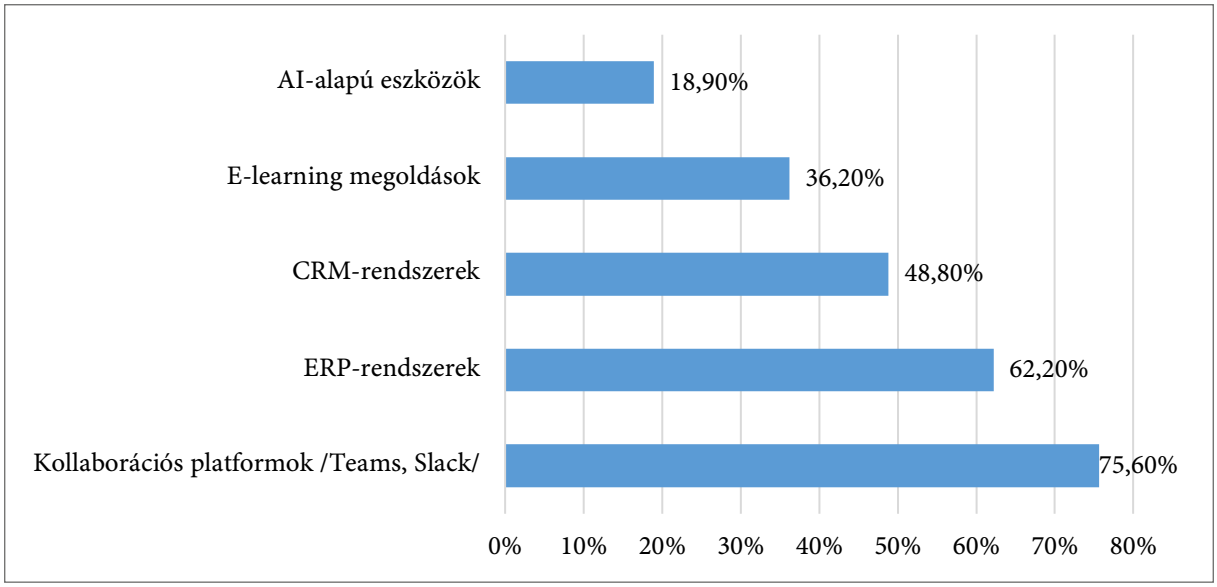
A digitális eszközök alkalmazása a szervezetekben

A kutatás eredményei alapján a digitális eszközök használata a vizsgált szervezetek jelentős részében már a mindennapi működés természetes részévé vált. A válaszadók 83,5%-a jelezte, hogy folyamatosan vagy a munka nagyobb részében használ digitális megoldásokat. Ez arra utal, hogy a digitalizáció nem csupán jövőbeli fejlesztési irány, hanem a jelenlegi munkaszervezés meghatározó eleme.

A leggyakrabban alkalmazott digitális eszközök között a kollaborációs platformok állnak az első helyen. A válaszadók 75,6%-a említette például a Teams vagy Slack típusú megoldásokat. Ez azt jelzi, hogy a digitális transzformáció egyik legfontosabb területe a belső kommunikáció és az együttműködés digitalizálása. A vállalatirányítási rendszerek, például az ERP-megoldások 62,2%-os arányban jelentek meg, míg a CRM-rendszerek használatáról a válaszadók közel fele, 48,8%-a számolt be. Az e-learning megoldások 36,2%-os aránya arra utal, hogy a digitális tanulási formák már jelen vannak, de még nem minden szervezetben épültek be szervesen a kompetenciafejlesztés rendszerébe. A mesterségesintelligencia-alapú eszközök alkalmazása ezzel szemben még visszafogottabb, 18,9%-os arányt mutatott.

Az eredmények illeszkednek a nemzetközi szakirodalom azon megállapításaihoz, amelyek szerint a digitális transzformáció elsőként gyakran a kommunikációs, adminisztratív és operatív folyamatokban válik láthatóvá, miközben a fejlettebb, mesterséges intelligenciára épülő megoldások bevezetése magasabb szervezeti érettséget és fejlettebb kompetenciakészletet igényel (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Warner, & Wäger, 2019).

1. ÁBRA: A DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA A SZERVEZETEKBEN



Forrás: a szerző szerkesztése

Az adatok alapján a digitális transzformáció elsődlegesen a kommunikációs és operatív rendszerek szintjén jelenik meg. A kollaborációs platformok 75,6%-os aránya azt jelzi, hogy a belső kommunikáció és együttműködés digitalizációja már széles körben elterjedt. Az ERP- és CRM-rendszerek magas aránya a folyamat- és ügyfélkezelési digitalizáció előrehaladását mutatja, míg az AI-alapú eszközök 18,9%-os előfordulása arra utal, hogy a fejlettebb technológiák alkalmazása még korai vagy szelektív szakaszban van.

A digitális eszközök bevezetésének tudatossága

Az empirikus eredmények alapján a digitális eszközök bevezetésének tudatossága meghatározó szerepet játszik a munkavállalói elfogadásban. Azokban a szervezetekben, ahol az új rendszerek bevezetését kommunikáció, képzés és visszajelzési lehetőség kísérte, a válaszadók jellemzően pozitívabb hatásokat azonosítottak. Ezzel szemben az előkészítés nélküli vagy kizárólag felülről irányított bevezetés gyakrabban kapcsolódott ellenálláshoz, bizonytalansághoz és adminisztratív teherérzethez.

3. TÁBLÁZAT: KOLLABORATÍV ÉS HIERARCHIKUS KULTÚRÁK ELTÉRŐ DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓS MINTÁZATAI

Szempont	Kollaboratív kultúra	Hierarchikus/bürokratikus kultúra
Kommunikáció	nyitottabb, kétirányú	felülről lefelé irányuló
Munkavállalói bevonás	magasabb	alacsonyabb
Visszajelzések kezelése	rendszeresebb	esetlegesebb
Digitális eszközök elfogadása	gyorsabb és pozitívabb	lassabb, ellenállással kísért
Tanulás és képzés	támogatóbb környezet	formálisabb, kevésbé rugalmas
Észlelt eredmény	nagyobb hatékonyság és elégedettség	adminisztratív teherérzet, bizonytalanság

Forrás: a szerző szerkesztése

A szervezeti kultúra típusa markáns különbségeket eredményezett a digitális transzformáció megítélésében. A kollaboratív szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyeken a digitális eszközök bevezetése gyakrabban társult átlátható kommunikációval, munkavállalói bevonással és pozitívabb elégedettségi tapasztalatokkal. A hierarchikus vagy bürokratikus szervezetekben ezzel szemben a digitalizáció gyakrabban jelent meg felülről irányított, kevésbé bevonó folyamatként, amely növelhette a munkavállalói bizonytalanságot.

Tudatos és nem tudatos eszközbevezetés

A kutatás egyik legfontosabb tanulsága, hogy a digitális eszközök bevezetésének módja jelentősen befolyásolja azok elfogadását és hatását. A tudatosan bevezetett rendszerek esetében a munkavállalók nagyobb valószínűséggel érzékelik az eszközök előnyeit, például a gyorsabb információáramlást, az átláthatóbb folyamatokat, a rugalmasabb munkavégzést és a hatékonyabb együttműködést. A tudatos bevezetés jellemzője, hogy a szervezet előzetesen kommunikálja a változás célját, felkészíti a munkavállalókat, képzéseket biztosít és lehetőséget ad a visszajelzésre.

Ez a megállapítás összhangban áll Kane és munkatársai (2015) eredményeivel, akik szerint a digitális érettség nem elsősorban a technológiai eszközök számán, hanem a stratégiai irányultságon, a vezetői elkötelezettségen és a szervezeti tanulási képességen múlik. Hasonló következtetésre jutnak Saarikko és munkatársai (2020) is, akik szerint a szervezeteknek nem csupán technológiákat kell alkalmazniuk, hanem tudatosan kell kialakítaniuk azokat a szervezeti képességeket, amelyek lehetővé teszik a digitális technológiák értékteremtő használatát.

Ezzel szemben az előkészítés nélküli vagy felülről irányított eszközbevezetés gyakran ellenállást vált ki. Ilyenkor a munkavállalók nem feltétlenül értik, hogy az új rendszer milyen problémára ad választ, hogyan kapcsolódik a saját munkájukhoz és milyen támogatást kapnak az alkalmazásához. Az ilyen helyzetekben a technológiai fejlesztés nem hatékonyságnövelő tényezőként, hanem adminisztratív teherként vagy külső kényszerként jelenhet meg.

A tudatosság tehát nem pusztán projektmenedzsment-kérdés, hanem szervezeti kultúrához kapcsolódó tényező. Ahol a kultúra támogatja a tanulást, a részvételt és a visszajelzést, ott az eszközbevezetés nagyobb eséllyel válik sikeressé. Ahol viszont a döntések zártan, kevés kommunikációval és alacsony munkavállalói bevonással születnek, ott a digitalizáció szervezeti feszültségeket is erősíthet.

Szervezeti kultúra és munkavállalói elégedettség

A vizsgálat eredményei szerint a szervezeti kultúra típusa markáns különbségeket eredményezett a digitális transzformáció megítélésében. A kollaboratív kultúrával rendelkező szervezetekben a válaszadók nagyobb arányban értékelték sikeresnek a digitális eszközök bevezetését. Ezekben a szervezetekben a transzformáció jellemzően átláthatóbb kommunikációval, munkavállalói bevonással, visszacsatolási lehetőségekkel és innovációra való nyitottsággal párosult.

A hierarchikus és bürokratikus szervezeti kultúrákban ezzel szemben gyakoribb volt a felülről vezérelt döntéshozatal, a lassabb reakcióidő és a változásokkal szembeni bizalmatlanság. A kutatás alapján ezekben a szervezetekben a digitális eszközök bevezetése gyakran az adminisztratív folyamatok digitalizálására korlátozódott, miközben kevésbé épült be a mindennapi működésbe és a szervezeti tanulásba.

A munkavállalói elégedettség szempontjából szintén meghatározó volt a szervezeti kultúra. A pozitív visszajelzések között megjelent a munkavégzés rugalmasságának növekedése, az információkhoz való gyorsabb hozzáférés, valamint a belső kommunikáció javulása. Ezek a hatások különösen azokban a szervezetekben voltak érzékelhetők, ahol a vezetés megfelelően kommunikálta a

változást, képzéseket biztosított, és lehetőséget teremtett a munkavállalói kérdésekre, észrevételekre.

A kapott eredmények összhangban vannak a kultúra és digitalizáció kapcsolatát vizsgáló nemzetközi kutatásokkal. A szakirodalom szerint a szervezeti kultúra befolyásolja, hogy a munkavállalók lehetőségként vagy fenyegetésként érzékelik-e a digitális változásokat (Isensee et al., 2020; Wiese et al., 2024). A támogató kultúra növeli az új technológiák elfogadását, míg a merev, kontrollorientált működés gyakran erősíti az ellenállást.

4. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE AZ EMPIRIKUS EREDMÉNYEK ALAPJÁN

Hipotézis	Empirikus értelmezés	Következtetés
H1: A nyitott, innovációt támogató kultúra pozitívan hat a digitális transzformáció sikerére.	A kollaboratív kultúrákban kedvezőbb volt az eszközök elfogadása és a munkavállalói elégedettség.	Támogatott
H2: A tudatosan bevezetett digitális eszközök erősítik, az előkészítés nélküliek gyengíthetik a szervezeti működést.	A tudatos bevezetés jobb kommunikációval, képzéssel és elfogadással kapcsolódott össze.	Támogatott
H3: A képzés, vezetői támogatás és tudásmegosztás javítja a digitális transzformáció elfogadottságát.	A munkavállalói bevonás és támogatás pozitívabb transzformációs tapasztalatokkal járt együtt.	Részben/teljesen támogatott

Forrás: a szerző szerkesztése

Az empirikus eredmények összességében megerősítik, hogy a digitális transzformáció sikeressége nem kizárólag technológiai, hanem szervezeti és kulturális kérdés. A három hipotézis értelmezése alapján a nyitott szervezeti kultúra, a tudatos eszközbevezetés, a vezetői támogatás, a képzés és a munkavállalói bevonás együttesen járulnak hozzá ahhoz, hogy a digitális fejlesztések ne csupán technikai újításként, hanem szervezeti értékteremtő folyamatként jelenjenek meg.

A munkavállalói visszajelzések szerepe

A digitális transzformáció sikerében kiemelt szerepe van annak, hogy a szervezet miként kezeli a munkavállalói visszajelzéseket. A kutatás alapján a visszajelzések két fő csoportba sorolhatók: egyrészt konstruktív, fejlesztést segítő javaslatokként jelentek meg, másrészt kritikaként, amelyek a bevezetési folyamatok hiányosságaira mutattak rá.

A munkavállalói visszajelzések leggyakrabban a digitális eszközök használhatóságára, a tréning és támogatás hiányára, az újításokkal szembeni ellenállásra, valamint a hiányos vagy zavaros kommunikációra vonatkoztak. Több válaszadó jelezte, hogy a rendszerek túl bonyolultak voltak, nem illeszkedtek megfelelően a meglévő munkafolyamatokhoz, vagy nem kaptak elegendő segítséget a használatukhoz.

A visszajelzések kezelése önmagában is kulturális jelzés. Azokban a szervezetekben, ahol a vezetés a visszajelzéseket fejlesztési lehetőségként értelmezi, a munkavállalók nagyobb eséllyel érzik magukat a változási folyamat aktív szereplőinek. Ezzel szemben, ha a visszajelzések figyelmen kívül maradnak, a digitalizációval kapcsolatos ellenállás erősödhet.

Megvitatás

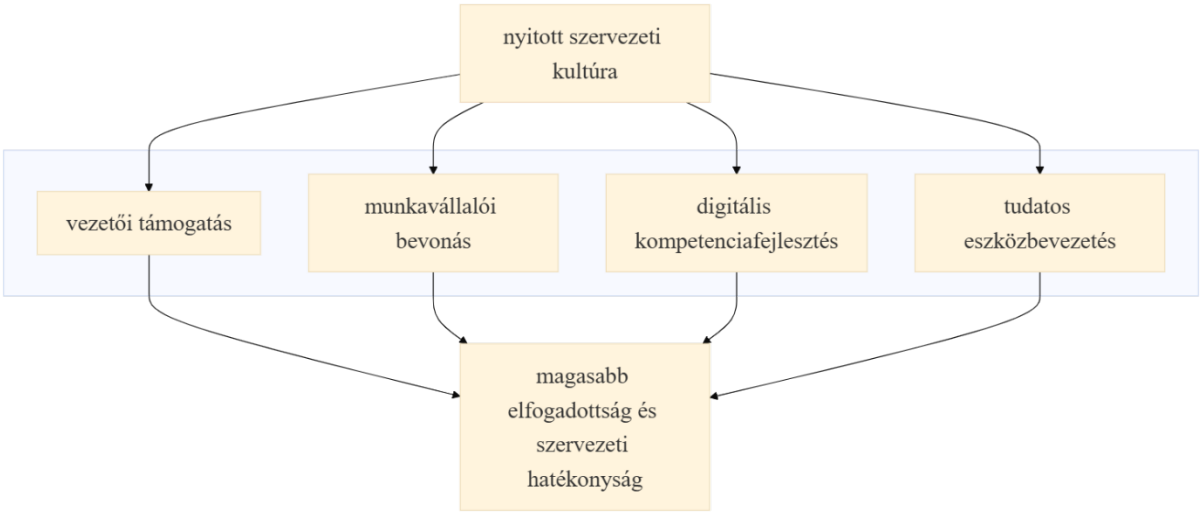
A kutatás eredményei megerősítik azt a megközelítést, hogy a digitális transzformáció nem kizárólag technológiai kérdés, hanem szervezetfejlesztési és vezetési folyamat. A digitális eszközök csak akkor tudják betölteni funkciójukat, ha azokat a munkavállalók elfogadják, értik és saját munkafolyamataik szerves részeként képesek alkalmazni. Ez elsősorban azon múlik, hogy a szervezet mennyire képes kultúráját rugalmasan, adaptívan és tudatosan fejleszteni.

A nemzetközi szakirodalom alapján a digitális transzformáció sikeréhez legalább három feltétel szükséges: világos stratégiai irány, dinamikus szervezeti képességek és támogató kultúra (Vial, 2019; Warner, & Wäger, 2019; Verhoef et al., 2021). A jelen kutatás eredményei ezzel összhangban azt mutatják, hogy a digitális eszközök önmagukban nem teremtenek magasabb munkavállalói elégedettséget vagy hatékonyabb munkaszervezést. Az eredményesség feltétele, hogy az eszközök bevezetése illeszkedjen a szervezeti kultúrához, a vezetői kommunikációhoz és a munkavállalói kompetenciákhoz.

A kollaboratív szervezeti kultúrák előnye abban ragadható meg, hogy ezek a szervezetek nem passzív végrehajtóként, hanem partnerként tekintenek a munkavállalókra. A digitális változásokat nem egyszeri technológiai bevezetésként kezelik, hanem folyamatos tanulási és fejlesztési folyamatként. Ez növeli a munkavállalói bizalmat, csökkenti az ellenállást, és elősegíti az új eszközök beépülését.

A hierarchikus szervezeti kultúrákban a digitalizáció sikerét leginkább a bevonás hiánya, a kommunikáció gyengesége és a változásokkal szembeni bizalmatlanság akadályozza. A felülről irányított bevezetés önmagában nem feltétlenül eredménytelen, de csak akkor lehet hatékony, ha világos célokkal, megfelelő támogatással és folyamatos visszacsatolással párosul.

2. ÁBRA: A SIKERES DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ SZERVEZETI FELTÉTELRENDSZERE



Forrás: a szerző szerkesztése

Az empirikus eredmények alapján a digitális transzformáció sikeressége egy egymásra épülő szervezeti feltételrendszerként értelmezhető. A nyitott és tanulásorientált szervezeti kultúra megteremti a vezetői támogatás és a munkavállalói bevonás feltételeit. Ezek elősegítik a digitális kompetenciák fejlesztését és a technológiai eszközök tudatos bevezetését, amely végső soron magasabb munkavállalói elfogadottsághoz és hatékonyabb szervezeti működéshez vezethet.

A kutatás eredményei a HR-szakemberek számára is fontos üzenetet hordoznak. A digitális transzformáció nem hagyható kizárólag az informatikai vagy felsővezetői területre. A HR szerepe kulcsfontosságú a kompetenciafejlesztésben, a munkavállalói bevonásban, a változáskommunikációban, a vezetők felkészítésében és a szervezeti kultúra formálásában. A digitális átállás akkor lehet fenntartható, ha a HR stratégiai partnerként vesz részt a folyamatban.

Gyakorlati következtetések HR- és vezetői szakemberek számára

A kutatás alapján több gyakorlati következtetés fogalmazható meg a szervezetek számára.

Elsőként fontos, hogy a digitális eszközök bevezetését mindig előzze meg szervezeti és kompetenciafelmérés. A szervezeteknek tisztában kell lenniük azzal, hogy munkavállalóik milyen digitális készségekkel rendelkeznek, milyen támogatásra van szükségük, és milyen kulturális akadályok nehezíthetik az átállást. Ez összhangban áll a digitális képességek fejlesztését hangsúlyozó szakirodalommal, amely szerint a szervezeti tanulás és a digitális kompetenciák folyamatos fejlesztése a sikeres transzformáció egyik feltétele (Warner, & Wäger, 2019; Saarikko et al., 2020).

Másodszor: a digitális transzformációt világos vezetői kommunikációval kell támogatni. A munkavállalóknak érteniük kell, hogy az új eszközök milyen célt szolgálnak, hogyan kapcsolódnak a szervezet stratégiájához, és milyen előnyt jelenthetnek saját munkájukban.

Harmadszor: a képzés nem egyszeri bevezetési feladat, hanem folyamatos fejlesztési folyamat. A digitális kompetenciák gyorsan változnak, ezért a szervezeteknek rendszeres, differenciált és gyakorlatorientált képzéseket kell biztosítaniuk.

Negyedszer: a munkavállalói visszajelzéseket be kell építeni a fejlesztési folyamatba. A visszajelzés nem akadály, hanem információforrás, amely segíthet a rendszerek finomhangolásában és az elfogadás növelésében.

Ötödször: a vezetők digitális és változásmenedzsment-kompetenciáit is fejleszteni kell. A vezetőknek nemcsak használniuk kell az új rendszereket, hanem példát kell mutatniuk, támogatniuk kell a munkavállalókat és kezelniük kell a változással járó bizonytalanságokat.

Hatodszor: a generációk közötti digitális kompetenciakülönbségek kezelése kiemelt feladat. A mentoring, reverse mentoring, belső tudásmegosztó alkalmak és közös tanulási platformok segíthetik, hogy a különböző életkorú munkavállalók egymást támogatva alkalmazkodjanak a digitális környezethez.

Korlátok és további kutatási irányok

A kutatás legfontosabb korlátja a minta nagysága és összetétele. Bár a 127 válaszadó lehetővé tette az alapvető összefüggések feltárását, az önkéntes alapú mintavétel miatt az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak a teljes magyarországi szervezeti környezetre. A válaszadók iparági megoszlása sokszínű volt, de nem fedte le az egyes szektorokat azonos arányban.

A kutatás korlátai között szükséges kiemelni, hogy a kérdőíves felmérés nem reprezentatív, önkéntes válaszadáson alapult, ezért az eredmények nem általánosíthatók valamennyi magyarországi szervezetre. A vizsgálat feltáró jellegű volt, így elsősorban szervezeti mintázatok azonosítására, nem pedig oksági összefüggések statisztikai bizonyítására alkalmas. További korlátot jelent, hogy az adatok önbevalláson alapulnak, ezért a válaszadói percepciók befolyásolhatják az eredményeket. A későbbi kutatásokban célszerű lenne nagyobb, reprezentatívabb mintán, valamint kvalitatív interjúkkal vagy esettanulmányokkal is vizsgálni a digitális transzformáció és a szervezeti kultúra kapcsolatát.

További korlátot jelent az önbevallásos kérdőíves módszer, amely szubjektív torzításokat hordozhat. A válaszadók saját tapasztalataikat és észleléseiket rögzítették, amelyek eltérhetnek más munkavállalói csoportok vagy vezetői szintek nézőpontjától. A későbbi kutatásokban ezért célszerű lenne interjúkat, fókuszcsoportokat és esettanulmányokat is alkalmazni.

További kutatási irányként javasolható a digitális transzformáció és a munkavállalói jóllét kapcsolatának vizsgálata, az iparági különbségek részletesebb feltárása, valamint a generációs különbségek mélyebb elemzése. Különösen fontos lenne annak vizsgálata, hogy a mesterségesintelligencia-alapú rendszerek terjedése hogyan alakítja át a munkavállalói bizalmat, a vezetői döntéshozatalt és a szervezeti kultúrát. A közelmúlt szakirodalma is arra utal, hogy a digitális munkaerő-transzformáció kutatásában egyre erősebben jelennek meg a vezetés, a munkahelyi kultúra, a reziliencia és a munkavállalói jóllét témái.

Összegzés

A tanulmány rámutatott arra, hogy a digitális transzformáció sikeressége nem kizárólag a technológiai fejlesztések minőségén múlik. A digitális eszközök bevezetése akkor válik eredményessé, ha a szervezet képes megteremteni az elfogadáshoz szükséges kulturális, vezetési és kompetenciafeltételeket. A nyitott, együttműködésre épülő és tanulásorientált szervezeti kultúra elősegíti a digitális eszközök beépülését, míg a hierarchikus, kevés bevonást biztosító kultúra akadályozhatja a változások elfogadását.

A kutatás alapján a digitális transzformációt nem technológiai projektként, hanem komplex szervezetfejlesztési folyamatként célszerű értelmezni. Ebben a folyamatban a HR-szakemberek, a vezetők és a munkavállalók egyaránt aktív szereplők. A technológia csak akkor képes valódi értéket teremteni, ha a munkavállalók értik, elfogadják és saját munkájukban hasznosítani tudják. A szervezeti kultúra ezért nem kiegészítő tényezője, hanem egyik alapfeltétele a sikeres digitális transzformációnak.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó.

Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*, 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. European Trade Union Institute.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. VHE Kft.

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production, 275*, 122944. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business School Press.

Makó Cs., Illéssy M., & Borbély A. (2018). Automatizáció és kreativitás a munkavégzésben. *Educatio, 27*(2), 192-207. https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.3

Qiao, G., Zhao, X., Wang, X., & Yao, Y. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment. *Systems, 12*(11), 457. https://doi.org/10.3390/systems12110457

Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons, 63*(6), 825-839. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wiese, S. A., Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). *Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses*. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12752

Zsombolyay B. (2025). *A szervezeti kultúra szerepe a digitális transzformáció sikerében* [Szakdolgozat]. Kodolányi János Egyetem.