



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



Absztraktkötet

V. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia:
„Emberközpontú vezetés és változásmenedzsment a mesterséges
intelligencia korában”
Pécs, 2026. május 28-29.

Abstract Book

5th Ferenc Farkas International Scientific Conference:
„Human-Centered Leadership and Change Management in the Era of
Artificial Intelligence”
Pécs, 28-29 May, 2026

VSZI kötetek 9.

Szerkesztők, Editors:

Benke Mariann - Riedelmayer Bernadett

Felelős kiadó, Publisher

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:

Dr. Benke Mariann

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Tel: +36 72 501 599/23320

E-mail: ffisc@ktk.pte.hu, benkem@ktk.pte.hu

A konferencia honlapja:

<https://ktk.pte.hu/hu/ffisc>

ISBN: 978-963-626-618-9

ISSN: 2786-3891

DOI: <https://doi.org/10.15170/5FFISC-Abstracts-KTK-2026>

SZERVEZŐBIZOTTSÁG / ORGANIZING BOARD

Elnök: Dr. Ásványi Zsófia, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Tagok:

Dr. Barakonyi Eszter, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Gyarmatiné Dr. Bányai Edit, PTE Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Kuráth Gabriella, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Dr. Merza Péter, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi adjunktus

Tanácsadók:

Dr. Jarjabka Ákos, PTE Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, intézetigazgató

Kutyáncsánin Jevrem, PTE Közgazdaságtudományi Kar, Intézeti Tanácsadó Testület Tag

Rabb Szabolcs, PTE Közgazdaságtudományi Kar, Intézeti Tanácsadó Testület Elnök

TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG / SCIENTIFIC BOARD

Elnök: Dr. Vitai Zsuzsanna, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi tanár

Tagok:

Dr. Ásványi Zsófia, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Dr. Balogh Gábor, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Dr. Barakonyi Eszter, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Dr. Jarjabka Ákos, PTE Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. Kuráth Gabriella, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Dr. László Gyula, PTE Közgazdaságtudományi Kar, professor emeritus

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi adjunktus

Dr. Schmuck Roland, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

Dr. Sipos Norbert, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT / CONFERENCE MANAGEMENT TEAM

Elnök: Dr. Benke Mariann, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi adjunktus

Tagok:

Biró Borbála, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Bachmann-Matisa Júlia, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi tanársegéd

Bujnyik Kinga, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Czucka-Varga Vivien, PTE Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi tanársegéd

Dávidházi Emese, PTE Közgazdaságtudományi Kar hallgató

Glaub Gergő, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

György Dávid, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Kasza Kinga, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Parag Andrea, PTE Közgazdaságtudományi Kar, intézeti koordinátor, óraadó oktató

Riedelmayer Bernadett, PTE Közgazdaságtudományi Kar, szakoktató

Schaller-Ernst Irma, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Simon Péter, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Soós Rebeka Sára, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Dr. Schmuck Roland, PTE Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Szabó Dorottya Anna, PTE Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Szecsei Blanka, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Torma Róbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, hallgató

Uhrin Anett, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Vajda István, PTE Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Támogatónk

Pécsi Tudományegyetem



Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar



HR-Rent Kft.



Körber Hungária Kft.



Terrán Kft.



MATRO Kft.



Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara



TARTALOM

SZERVEZŐBIZOTTSÁG / ORGANIZING BOARD.....	3
TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG / SCIENTIFIC BOARD	3
KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT / CONFERENCE MANAGEMENT TEAM....	4
A1. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT	11
ÉRTÉKALAPÚ, VÁLTOZÁSORIENTÁLT VEZETÉSELMÉLET A VÁLTOZÁSOK TÜKRÉBEN.....	12
SZERVEZETI TÉNYEZŐK SZEREPE AZ EGÉSZSÉGÜGYI INNOVÁCIÓK ELFOGADÁSÁBAN: VÁLTOZÁSMENEDZSMENT-SZEMPONTÚ VIZSGÁLAT EGÉSZSÉGÜGYI DOLGOZÓK KÖRÉBEN	14
AMIKOR A SZERVEZET BELEFÁRAD A VÁLTOZÁSBA - A VEZETŐ SZEREPE AZ ALKALMAZKODÁSI KÉNYSZER KEZELÉSÉBEN	16
A2. FELSŐOKTATÁS	17
A MAGYAR MENEDZSMENT FELSŐOKTATÁS KUTATÁS ÚJABB EREDMÉNYEI	18
MENNYIT ÉR A DIPLOMA NAPJAINKBAN?.....	19
METAKOGNITÍV LUSTASÁG VAGY FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG? AZ AI-HASZNÁLAT ÉS AZ ÖNSZABÁLYOZÓ TANULÁS KAPCSOLATA GAZDASÁGTUDOMÁNYI HALLGATÓK KÖRÉBEN	21
AZ IDŐNYOMÁS SZEREPE A DOKTORI KÉPZÉSBEN VALÓ ELŐREHALADÁSBAN.....	23
A3. TECHNOLÓGIA ÉS SZERVEZETI MŰKÖDÉS.....	25
HALLGATÓI BENYOMÁSOK A CHAT GPT-VEL KAPCSOLATBAN (MAGYAR-SZLOVÁK- LENGYEL VIZSGÁLAT ALAPJÁN)	26
A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA VÁLLALATI ALKALMAZÁSA ÉS A VERSENYKÉPESSÉG A HAZAI KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOKNÁL	27
HUMAN-FIRST AZ AI FORRADALOMBAN	29
A PÉCSI EGYETEMI ATLÉTIKAI CLUB SZERVEZETI ÁTALAKULÁSA ÉS JÖVŐBENI KILÁTÁSAI.....	30
A4. MUNKAHELYI JÓLLÉT	32
FÓKUSZBAN A MUNKAHELYI JÓLLÉT: A MUNKA-CSALÁD KONFLIKTUS, A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG ÉS A MUNKAHELYI JÓLLÉT ÖSSZEFÜGGÉSEK FELMÉRÉSE MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK ESETÉBEN.....	33
INKLÚZIÓ ÉS JÓLLÉT: A HR STRATÉGIAI SZEREPE A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK MUNKAHELYI INTEGRÁCIÓJÁBAN	35
HIBRID MUNKAVÉGZÉS ÉS MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT AZ IRODAI MUNKAKÖRNYEZETBEN	37
KULTÚRÁBÓL STRATÉGIA: A VÁLLALATI JÓLLÉT ÉS FENNTARTHATÓ TELJESÍTMÉNY ÚJ DIMENZIÓI	38
A5. MENTÁLIS TERHELÉS	40
GÉPI TANULÁS A SZERVEZETI KIÉGÉS ELŐREJELZÉSÉBEN: LEHET-E AZ AI KORAI FIGYELMEZTETŐ RENDSZER?.....	41
MUNKAFÜGGŐSÉG A SZERVEZETEKBEN – EGY REJTETT DEVIANCIA ÉRTELMEZÉSI LEHETŐSÉGEI	43
ÁTDOLGOZOTT MUNKAHELYI TECHNOSTRESSZ SKÁLA (MTS) VALIDÁLÁSA	44

A MUNKAHELYI TECHNOSTRESSZ GENERÁCIÓS MINTÁZATAI AZ AI KORSZAKÁBAN	46
A6. MUNKAERŐPIACI FOLYAMATOK	47
MERRE TART A HR? TRENDEK EGY KONFERENCIA-SOROZAT ALAPJÁN	48
AZ „EGYMILLIÓ ÚJ MUNKAHELY” VÁLLALÁSÁNAK KÖRÜLMÉNYEI ÉS KÖVETKEZMÉNYEI	50
MAGYAR CSALÁDOK A DIASZPÓRÁBAN: MIGRÁCIÓS MOTIVÁCIÓK, IDENTITÁSMEGŐRZÉS, CSALÁDALAPÍTÁS	51
MEGUGORHATÓ KVÓTA? – A NEMI EGYENSÚLY HELYZETE A MAGYAR TŐZSDEI VÁLLALATOKNÁL.....	53
A7. STRATEGY AND FIRM PERFORMANCE	54
EXPLORING THE IMPACT OF RECIPROCAL NEPOTISM ON SOCIOEMOTIONAL WEALTH IN HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES	55
WHEN DOES SLACK PAY OFF? RESOURCE CONFIGURATIONS AND SUSTAINED PERFORMANCE OF HUNGARIAN MANUFACTURING SMES UNDER MACROECONOMIC STRESS.....	57
LEARNING AT ROCKET SPEED: REVISITING SPACEX’S LAUNCH CURVE WITH NEW EVIDENCE.....	59
FROM CONTEXT TO ADVANTAGE: ENVIRONMENTAL CONDITIONS AND THE RENEWAL OF FIRM STRENGTH.....	61
A8. LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL CHANGE.....	62
THE ROLE OF DELIBERATE CHANGE LEADERSHIP PRACTICES IN BUILDING ORGANIZATIONAL RESILIENCE	63
LEADERSHIP STYLES AND DYNAMIC CAPABILITIES: CONTEXTUAL FIT AND A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW.....	64
POISON BEHIND THE SMILE: DESTRUCTIVE LEADERSHIP PATTERNS AND COPING STRATEGIES.....	66
BECOMING HUMAN-CENTERED LEADERS: FOSTERING TRANSFORMATIVE LEARNING OF HUNGARIAN SENIOR ORGANIZATIONAL LEADERS	68
A9. AI AND ORGANISATIONAL INNOVATION	72
THE RELATION BETWEEN LEADERSHIP SKILLS AND COMPETITIVENESS: THE INFLUENCE OF DIGITALISATION AND AI.....	73
HOW AI HAS TAKEN OVER THE (BUSINESS) WORLD: A MASSIVE STUDY ON AI WITH AI.....	75
AI-SUPPORTED PROJECT MANAGEMENT IN REMOTE SOFTWARE ENGINEERING TEAMS: IMPLICATIONS FOR AGILE LEADERSHIP	77
DESIGN AND VALIDATION OF A FOOD SOVEREIGNTY QUESTIONNAIRE IN RURAL CONTEXTS: A STUDY WITHIN THE PROJECT “KNOWLEDGE EXCHANGE AND RURAL CONNECTION FOR FOOD SOVEREIGNTY”.....	78
B1. KONFLIKTUS ÉS TÁRGYALÁS.....	80
KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUS HATÁSA EGY TÁRGYALÁSI SZITUÁCIÓ EREDMÉNYÉRE	81
KONFLIKTUSKEZELÉS A GYAKORLATBAN: SZIMULÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS A THOMAS–KILMANN MODELL ALAPJÁN.....	82

FESZÜLTSGEKEZELÉSI MÓDOK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN	84
PARTNERSÉGEK SZEREPE A NONPROFIT SZERVEZETEK REZILIENCIÁJÁBAN	85
B2. STRATÉGIA ÉS ÜZLETI MODELLEK	87
TORZÍTÁSOK SZEREPE A VÁLLALKOZÓI DÖNTÉSHOZATALBAN – A VÁLLALKOZÓI KUDARC ESETE	88
MIKOR TEREMT ÉRTÉKET AZ ÜZLETI MODELL INNOVÁCIÓ? A DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ SZEREPE.....	90
ÖKOSZISZTÉMA STRATÉGIÁK VEZETÉSI KÉRDÉSEI	92
<i>"LÁTNI, VAGY LÁTTATNI?"</i> AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE MEGJELENÉSE A PÉNZÜGYI BESZÁMOLÓKBAN ÉS A VEZETŐI ÉSZLELÉS TÜKRÉBEN.....	94
B3. FELELŐS ÉS EMBERKÖZPONTÚ VEZETÉS	96
A VEZETÉS SZEREPE AZ ESG-TUDATOSSÁG SZERVEZETI KIALAKÍTÁSÁBAN	97
AZ EMBERKÖZPONTÚ VEZETÉS, MINT MEGTARTÁSI ERŐFORRÁS: AUTENTIKUS ÉS SZOLGÁLÓ VEZETÉSI STÍLUSOK VIZSGÁLATA KKV-KÖRNYEZETBEN.....	98
EMBERKÖZPONTÚ VEZETÉS – HAZAI LEGJOBB GYAKORLATOK A FELELŐSSÉG ÉS REZILIENCIA JEGYÉBEN.....	100
LÁTNI ÉS LÁTSZANI: IMPRESSION MENEDZSMENT TECHNIKÁK A VEZETÉSBEN....	101
B4. GENERÁCIÓK ÉS MENEDZSMENT	102
Z GENERÁCIÓS VEZETÉS: ÚJ ÉRTELMEZÉSEK ÉS KULCSJELLEMZŐK.....	103
A DUÁLIS KÉPZÉS SZEREPE A Z GENERÁCIÓ PÁLYAIDENTITÁSÁNAK FORMÁLÓDÁSÁBAN – EMPIRIKUS VIZSGÁLAT A PANNON EGYETEM DUÁLIS HALLGATÓI KÖRÉBEN	105
A KOMPLEXITÁSTÓL AZ AGILITÁSIG: MENEDZSMENT KERETRENDSZEREK EVOLÚCIÓJA ÉS ADAPTÁLHATÓSÁGA A KKV-SZEKTORBAN.....	107
GENERÁCIÓK KÖZÖTTI KÜLÖNBΣÉGEK A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓBAN EGY KONKRÉT SZERVEZETBEN.....	109
B5. HIGHER EDUCATION AND HR.....	111
EVALUATION OF A CANDIDATE'S PERFORMANCE IN A GERMAN PROFESSIONAL EXAM	112
VALIDATION OF THE TRUST CLIMATE INSTRUMENT FOR COLOMBIAN HIGHER EDUCATION CONTEXTS.....	113
THE ROLE AND EFFECTIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN DEVELOPING LABOR MARKET COMPETENCIES	115
FAILURE OF THE HUMAN CAPITAL THEORY IN HIGHER EDUCATION.....	117
B6. AI AND HUMAN INTERACTION	118
SELF-REFLECTION IN COLLECTIVE BARGAINING SIMULATIONS: DEVELOPING NEGOTIATION COMPETENCES FOR INTEREST RECONCILIATION.....	119
EFFECTS OF COGNITIVE AND EMOTIONAL FACTORS ON AI FATIGUE AND CUSTOMER EXPERIENCE AMONG GENERATION Z IN AI-OVERUSED MARKETING..	120
DYNAMIC OF ANTHROPOMORPHISM THEORY ACROSS CUSTOMER JOURNEY: RESULTS FROM SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	121
COGNITIVE PATTERNS IN LARGE LANGUAGE MODELS	123
B7. HR IN A DYNAMIC ENVIRONMENT	124

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE IN SERBIA BETWEEN 2008 AND 2026	125
EXPLORING THE PSYCHOLOGICAL IMPACT OF CHOICE IN TELEWORK: ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE AND LIFE SATISFACTION	126
C1. AI A SZERVEZETEK BEN.....	128
FELELŐS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALKALMAZÁSA A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSBAN: ETIKAI DILEMMÁK, FELELŐSSÉG ÉS A KOMPETENCIÁK ÁTRENDEZŐDÉSE	129
MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALAPÚ TRANSZFORMÁCIÓ AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN: A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK SZEREPE A KÖZ- ÉS MAGÁNSZFÉRÁBAN	131
ESZKÖZ VAGY MOTIVÁTOR? A SZAKMASPECIFIKUS TECHNOLÓGIAI HÁTTÉR MOTIVÁCIÓS HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA MŰSZAKI ÉS NEM MŰSZAKI MUNKAKÖRÖKBEN.....	133
TECHNOLÓGIAI NYITOTTSÁG A SZERVEZETEK BEN: A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MUNKAHELYEI INTEGRÁCIÓJNAK EMBERI ÉS SZERVEZETI MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI	134
C2. SZERVEZETI VISELKEDÉS	136
OD MANIFESTO – A OD SZAKEMBEREK ÉS A VÁLTOZÁSOK KEZELÉSÉNEK ÚJRADEFINIÁLÁSA A POLIKRÍZIS KORSZAKÁBAN	137
COACH SZAKEMBEREK ÉS A REZILIENCIA: A TUDATOSSÁG A LELKI ELLENÁLLÓKÉPESSÉG FENNTARTÁSÁBAN ÉS FEJLESZTÉSÉBEN.....	139
NEURODIVERZITÁS GAZDASÁGI HATÁSAI A VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉRE – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	140
AUTONÓMIA, FELELŐSSÉG ÉS MUNKA FEGYELEM: A MUNKÁHOZ VALÓ VISZONY DIMENZIÓI ALKALMAZOTTAK ÉS ÖNFOGLALKOZTATÓK KÖRÉBEN	142
C3. SZERVEZETI MŰKÖDÉS ÉS TELJESÍTMÉNY	144
A HIBRID MUNKA VÉGZÉS ÖKOSZISZTÉMÁJA	145
A DIGITÁLIS TANULÁS ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA A CRANET ADATBÁZIS ALAPJÁN.....	146
MINŐSÉGGYÖKÖZPONTÚ MENEDZSMENT AZ ÁLLATKERTEKBEN: EGY EMPIRIKUS ELEMZÉS EREDMÉNYEI	148
GREEN HRM - FENNTARTHATÓ HRM-MEGOLDÁSOK A KETTŐSÁTMENET KORÁBAN	149
C4. TANÁCSADÁS ÉS PARTNERSÉGEK	150
ÜGYFELEK NÉZŐPONTJA A TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOKRÓL: EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN	151
KAMARAI TANÁCSADÁS JELLEMZŐI EURÓPA KÜLÖNBÖZŐ RÉGIÓIBAN	154
TÖBB MINT KAPCSOLATÉPÍTÉS: HÁLÓZATI MENEDZSERI KÉPESSÉGEK HAZAI VÁLLALKOZÓI TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN	157
A NEMZETKÖZI VÁLLALATOK SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTJAINAK LETELEPÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK PÉCS ESETÉBEN	159
STRATÉGIAI REZILIENCIA ÉS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT KIHÍVÁSAI: A SOPRON-FERTŐ ÉS A NORD-BURGENLAND RÉGIÓK TURISZTIKAI TELJESÍTMÉNYÉNEK KOMPARATÍV VIZSGÁLATA	160
C5. ELKÖTELEZŐDÉS ÉS SZERVEZETI KIHÍVÁSOK.....	162

A TEHETSÉG FOGALMI MEGHATÁROZÁSÁNAK LEHETSÉGES ASPEKTUSAI A MAGYAR TERÜLETI KÖZIGAZGATÁS RENDSZERÉBEN	163
AZ ÉSZLELT PRODUKTIVITÁS VIZSGÁLATA HIBRID MUNKAVÉGZÉSBEN: SZÁMÍT-E A SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS ÉS A MUNKA JELENTŐSÉGE?.....	164
A CSENDES KILÉPÉS, SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN – EGY FELTÁRÓ KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	166
MEGKÉSETT DÖNTÉSEK ÉS A MÖGÖTTE MEGBÚVÓ INFORMÁCIÓ ASSZIMETRIA ..	168
A BEÁGYAZOTTSÁG, A FENNTARTHATÓSÁG ÉS A VERSENYKÉPESSÉG ASPEKTUSAI A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL	169
C6. ORGANISATIONAL CHANGE AND RESILIENCE	172
IMPACT OF AI ON RISK MANAGEMENT AND VENTURE CAPITAL	173
PARASOCIAL RELATIONSHIPS IN THE WORKPLACE: HOW LEADER PERCEPTION SHAPES JOB CHOICE AND WELL-BEING	175



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A1. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

ÉRTÉKALAPÚ, VÁLTOZÁSORIENTÁLT VEZETÉSELMÉLET A VÁLTOZÁSOK TÜKRÉBEN

GAMPLETT GÁBOR

ügyvezető

Helix Tanácsadó Kft.

gabor.gampllett@helixconsulting.eu

A 21. században vállalatok vezetői előtt komplexebb kihívások állnak - gyorsan változó gazdasági környezet, kulturális sokszínűség, AI, klímaváltozás, politikai és gazdasági növekvő kockázatok, munkavállalói elvárások az értelmes, érték alapú munka iránt, illetve amiben talán jelenleg a legkevésbé kézzelfogható iránymutatást kaphatnak – az erkölcsi dilemmák kérdése. Mindenki saját bőrén érezheti, hogy a világ működésében az eddig érvényes gazdasági, politikai és erkölcsi szabályok, elvek és értékek megkérdőjeleződnek, vagy átíródnak – nemcsak vállalati működési közegben, hanem családi, baráti és civil közösségekben, illetve társadalmi szinten is.

Jelen megközelítés alap gondolata, hogy a családi kötelek és közösségek mellett a munkahelyi közösségeknek van a legjelentősebb szerepe az emberek életében. Munkahelyi közösségek minőségét pedig alapvetően az adott vállalat elsőszámú vezetőjének és menedzsmentjének döntései és magatartása határozza meg. Ezt az összefüggést, hogy a felsővezetői magatartásnak alapvetően meghatározza a vállalat működési kultúráját - mind nemzetközi, mind hazai kutatások is alátámasztják¹. Feltételezve azt, hogy mindenki, aki valamilyen vállalati közösségben és szervezetben dolgozik az folyamatosan találkozik a vállalati kultúrával, annak minősége hat rá, érzelmeiket vált ki belőle, meghatározza saját, sőt szűkebb közösségének is a viselkedését, valamint befolyásolhatja, megváltoztathatja belső értékrendjét is. Ennek elfogadásával könnyen belátható, hogy a vállalatvezetés felelőssége túlmutat az adott munkahelyi közösségen, hiszen a munkatársak közérzetét, “well being”-jét, a munkahely jelentősen befolyásolja, ami kihat az egyén teljes életére, egyéb közösségi szerepeire és magatartására is.

Az előadás a vállalatvezetők leadership jellegű magatartását elemzi a vezetéselmélet, az intelligencia (IQ, EQ, SQ) és ezen túlmutatóan etikai szempontokat figyelembe vételével,

¹ 2023: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1720054/FULLTEXT01.pdf?utm_source=chatgpt.com vagy Nemes & Szlávicz (2011) cikke a „Dolgozó magyarok 2006” felmérése

illetve bemutatja gyakorlati példákon keresztül azt a karizmatikus-értékalapú vezetői magatartás mintát és eszközt, amely a változások kezelésében hatékony segítséget adhat egy munkatársakra és az együttműködésre fókuszáló vezető számára.

SZERVEZETI TÉNYEZŐK SZEREPE AZ EGÉSZSÉGÜGYI INNOVÁCIÓK ELFOGADÁSÁBAN: VÁLTOZÁSMENEDZSMENT- SZEMPONTÚ VIZSGÁLAT EGÉSZSÉGÜGYI DOLGOZÓK KÖRÉBEN

BIRÓ BORBÁLA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

biró.borbala@ktk.pte.hu

Az egészségügyi innovációk bevezetése nem csupán technológiai, hanem szervezeti változásként is értelmezhető folyamat, amelynek sikeressége jelentős mértékben függ az érintett egészségügyi dolgozók innovációelfogadásától, naprakészségétől és bevonhatóságától. A változásmenedzsment szempontjából ezért különösen releváns azoknak a dolgozói jellemzőknek a vizsgálata, amelyek elősegíthetik vagy akadályozhatják az innovációk szervezeti adaptációját. A tanulmány e folyamat egyik viselkedésközeli indikátorára, a legújabb egészségügyi technológiai fejlesztések figyelemmel követésére fókuszál.

A kutatás célja annak feltárása, hogy e magatartás összefügg-e az egészségügyben eltöltött évek számával, valamint a betöltött beosztással. Az elemzés alapját egészségügyi dolgozók körében 2022 novembere és 2023 februárja között felvett kérdőíves adatbázis képezte, a vizsgálat 211 válaszadó adataira épült. A kérdőív 34 kérdésből állt, online közösségi platformon, egészségügy-specifikus csoportokban és e-mailben került megosztásra. Az adatfeldolgozás SPSS 26.0 szoftverrel történt. A kutatás során leíró statisztikák, kereszttábla-elemzés, khi-négyzet próba, Cramér-féle V mutató és bináris logisztikus regresszió alkalmazására került sor. A többváltozós elemzést megelőzően a beosztásváltozó kategóriái a statisztikai feltételek biztosítása érdekében elméletileg is indokolható módon összevonásra kerültek.

Az eredmények alapján az egészségügyi technológiai fejlesztések figyelemmel követése és az egészségügyben eltöltött évek között bivariáns szinten kimutatható kapcsolat, ugyanakkor a szervezeti beosztás esetében markánsabb összefüggés rajzolódott ki. A bivariáns és többváltozós elemzések egyaránt arra utalnak, hogy a vezetői pozícióban dolgozók nagyobb valószínűséggel követik a legújabb egészségügyi technológiai fejlesztéseket, mint a beosztott vagy alkalmazotti státuszban lévők, miközben az egészségügyben eltöltött évek hatása a szervezeti pozíció kontrollálása mellett már nem bizonyult stabil magyarázó tényezőnek. Az

eredmények arra is utalnak, hogy az innovációk szervezeti bevezetése differenciált változáskezelési megközelítést igényel.

A kutatás legfontosabb következtetése, hogy az innovációk elfogadásához kapcsolódó technológiai naprakészség az egészségügyben nem kizárólag egyéni, hanem szervezetenként beágyazott jelenség. Ez arra utal, hogy az innovációk sikeres bevezetése és szervezeti adaptációja változásmenedzsment-szempontról nem alapozható pusztán a technológia szakmai előnyeire, hanem figyelembe kell venni a szervezeti hierarchiát, az információáramlás eltéréseit és a dolgozói bevonás sajátosságait is. A kutatás így releváns empirikus támpontot kínál a szervezeti változások előkészítéséhez és menedzseléséhez.

AMIKOR A SZERVEZET BELEFÁRAD A VÁLTOZÁSBA - A VEZETŐ SZEREPE AZ ALKALMAZKODÁSI KÉNYSZER KEZELÉSÉBEN

GÁL ZSUZSA

adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

gal.zsuzsa@econ.unideb.hu

A szervezeti működésben mára a változás egyre kevésbé értelmezhető rendkívüli helyzetként: a folyamatos átalakulás, az ismétlődő alkalmazkodási kényszer tartós változási nyomássá, a szervezetek mindennapi működésének részévé vált. Ebben a közegben a változásmenedzsment kérdése egyértelműen nem szűkíthető le egy adott beavatkozás megtervezésére és annak végrehajtására. Egyre hangsúlyosabbá válik az a probléma, hogy az állandósult változások miként befolyásolják a szervezet alkalmazkodási képességét, a reagálás minőségét, valamint a vezetők és a munkatársak viszonyulását a változtatásokhoz.

Jelen tanulmány középpontjában olyan jelenség áll, amikor a szervezet belefárad a változásba, az állandósult alkalmazkodási kényszerbe. A tartós változási nyomás azon túl, hogy ellenállást válthat ki, a munkatársak teljesítményét is jelentősen befolyásolhatja. Bizonytalanságot, kifáradást, a csoportok problémamegoldó képességének gyengülését is előidézhetheti. Ilyen komplex helyzetben a változtatás sikeressége már nem pusztán a beavatkozás tartalmán, vagy formális megtervezésén múlik. Kulcsfontosságú szerep jut annak is, hogy a szervezet hogyan képes fenntartani saját „alkalmazkodási energiáját”.

A tanulmány éppen ezért azt vizsgálja, hogyan jelennek meg a „fáradás” jelei a szervezet életében. Továbbá arra is kitérek, hogy hogyan értelmezhető ebben a helyzetben a vezető szerepe. Az állandósult változási környezetben a vezető feladata túlmutat a változtatás irányításán. Ez alapján pedig a változások szervezeti befogadhatósága és fenntarthatósága is egyre inkább vezetői kérdéssé válik. Céлом annak feltárása, hogy az alkalmazkodási kényszerrel terhelt szervezeti működés milyen új megvilágításba helyezi a vezető szerepét, milyen új feladatok elé állítja őket. A tanulmányban rámutatok arra is, hogy állandósult változási közegben a vezető feladata már nem csupán a változás irányítása, hanem annak felismerése is, hogy meddig terhelhető a szervezet alkalmazkodási képessége, a változási nyomás csökkentésére pedig a megfelelő eszközök alkalmazása elkerülhetetlen.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A2. FELSŐOKTATÁS

A MAGYAR MENEDZSMENT FELSŐOKTATÁS KUTATÁS ÚJABB EREDMÉNYEI

BALATON KÁROLY

Miskolci Egyetem

DOBÁK MIKLÓS

Budapesti Corvinus Egyetem

BAKACSI GYULA

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

Az előadás a RETÖRKI keretében folytatott kutatásunk újabb eredményeit prezentálja. A kutatás eddig hét magyar, a gazdálkodástudományok terén a rendszerváltást megelőzően képzést folytató felsőoktatási intézmény (BCE, BGE, BME, DE, ME, PE, PTE) 30 szenior menedzsment oktatójával készített interjúk feldolgozására alapozódik. A párhuzamos intézményi történetek interjúk révén történő feldolgozása lehetőségeket kínál összehasonlító elemzésekre, amelyek egy átfogó összkép kialakítására is lehetőséget kínálnak. Előadásunk a következő szempontok szerinti komparatív vizsgálódásokra terjed ki:

- 1) Milyen nemzetközi hatások érték az egyes műhelyeket a tananyagaik fejlesztése során?
- 2) Milyen egyéni, illetve intézményes nemzetközi kapcsolatokra alapozódtak ezek a hatások?
- 3) Kik voltak a „champion-jai” ezen irányzatok helyi megjelenítésének, integrálásának?
- 4) A vezetőképzés milyen programok keretében valósult meg az egyes intézményekben?
- 5) Milyen politikai hatásokkal szembesültek az intézmények?

MENNYIT ÉR A DIPLOMA NAPJAINKBAN?

SZABÓ DOROTTYA ANNA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar - Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

szabo.dorottya@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar - Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

sipos.norbert@ktk.pte.hu

Magyarországon 2024-ben az egyetemet/mesterképzést végzettek átlagos bruttó bére az érettségivel rendelkezők bérének közel kétszerese volt a KSH adatai alapján. Eközben a foglalkoztatási rátájuk a legfrissebb, 2025-ös adatok alapján 86,3%, a munkanélküliségi ráta pedig 2% alatt maradt az elmúlt 10 évben ebben a csoportban – mindkét esetben a legjobb értékekkel rendelkeznek a népesség végzettség szerinti bontása alapján. A magasabb végzettség az álláskeresőket is csökkentheti. Különböző kutatások áttekintése alapján elmondható, hogy a diploma értékét több tényező adja. A felsőoktatásban megszerzett tapasztalatok, tudás és kompetenciák, mint például a kommunikációs készség megléte, a képesség az önálló tanulásra, csapatmunkára, a szakmai és módszertani tudás, az elvégzett szakmai gyakorlat mind hozzájárulnak a jobb munkaerőpiaci megítéléshez, valamint az egyetemi évek alatt szerzett szakmai kapcsolatok szerepe is lényeges lehet a későbbiekben. Fontos emellett megemlíteni, hogy természetesen a diploma megléte nem jelent automatikusan foglalkoztatást és magas jövedelmet, de elő tudja segíteni ennek megszerzését.

A felsőoktatásban töltött éveknek, a diplomának tehát egyértelműen van hozzáadott értéke a munkaerőpiacon, amelyet a fizetési adatok is tükröznek. De vajon mennyit változott az egyes diplomák értéke az elmúlt években, a diploma szerzése óta eltelt idő, valamint a különböző tudományterületek függvényében? Erre a kérdésre kerestük a választ az Adminisztratív Adatbázisok Egyesítése PTE-re vonatkozó idősoros adatainak felhasználása segítségével, mely a 2016-17-es tanév óta tartalmaz fizetéssel kapcsolatos adatokat, félévente, több időszakra

vonatkozóan. Az elemzéshez elsősorban leíró statisztikai módszereket használtunk fel. A különböző tudományterületek, valamint PTE végzettekre és országos szintre vonatkozó adatokból számos különbség kiolvasható a fizetésekre, valamint a felsőoktatás hozzáadott értékére vonatkozóan. A vizsgált időszakra és területekre nézve intézményi szinten a fizetésekre vonatkozóan legnagyobb hozzáadott értéke felsőoktatásnak az orvos- és egészségtudományi területen van (237,1%). Az országos adatok szerint pedig a gazdaságtudományi területen látható a legmagasabb érték (224,9%). A fizetések értéke az orvosi- és egészségtudományi, valamint a műszaki területen a legmagasabb, a pedagógusképzés van ebből a szempontból a legrosszabb esetben. Az intézményi adatok esetében jellemzően magasabb hozzáadott értéke van a felsőoktatásnak, mint az országos adatokra vonatkozóan (kivételt képez a gazdaságtudományi terület). A kezdeti időszakhoz képest a fizetések értéke természetesen minden esetben növekedett, azonban a felsőoktatás hozzáadott értéke több esetben mutatott csökkenést az utóbbi években – kifejezetten jól látszik ez a műszaki, vagy a pedagógusképzés területek, illetve országos értékek vonatkozásában a bölcsészettudományi terület esetében is.

METAKOGNITÍV LUSTASÁG VAGY FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG? AZ AI-HASZNÁLAT ÉS AZ ÖNSZABÁLYOZÓ TANULÁS KAPCSOLATA GAZDASÁGTUDOMÁNYI HALLGATÓK KÖRÉBEN

BEDZSULA BÁLINT

egyetemi adjunktus

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jog

Tanszék

bedzsula@gtk.elte.hu

VIDA MÁTYÁS JÓZSEF

vezetés és szervezés mesterszakos hallgató

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

vmat@student.elte.hu

Célkitűzés. Az önszabályozó tanulás (SRL) a felsőoktatási sikeresség meghatározó tényezője (Zimmerman, 2000; Broadbent & Poon, 2015). A generatív AI-eszközök elterjedése új kérdést vet fel: a hallgatók strukturálatlan, tanulási célú AI-használata milyen kapcsolatban áll metakognitív szabályozásukkal? A szakirodalomban ambivalens kép rajzolódik ki: egyes kutatások az AI scaffolding-potenciálját mutatják (Molenaar, 2022; Xu et al., 2025), mások a „metakognitív lustaság” jelenségét azonosítják (Fan et al., 2025). Kutatásunk célja a gazdaságtudományi hallgatók szabályozási profiljának feltárása és az AI-t tanulásra használó, illetve nem használó hallgatók összehasonlítása.

Módszertan. 550 ELTE GTK gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgató töltötte ki a Metacognitive Awareness Inventory (MAI) kérdőív (Schraw & Dennison, 1994) magyar validált verzióját (Phavadee & Tóth, 2024), 7 fokozatú Likert-skálán. Az elemzés a MAI öt szabályozási dimenziójára fókuszált. Az eltérő tételszámú dimenziók összehasonlíthatósága érdekében POMP%-transzformációt alkalmaztunk (Cohen et al., 1999). Nemparaméteres módszereket használtunk: Friedman-próbát, Wilcoxon-féle páros összehasonlításokat, Mann-Whitney U-próbát Holm-korrekcióval és személyközpontú klaszterelemzést (Ward, k-means, LPA).

Eredmények. A szabályozási dimenziók között szignifikáns különbség mutatkozott (Friedman $\chi^2(4) = 875,77$; $p < 0,001$; Kendall W = 0,398). A hibajavítási stratégiák dimenziója mutatta a

legmagasabb mediánt (73,33%), míg a tervezés (48,98%) és az értékelés (55,56%) szignifikánsan alacsonyabb. A mintázat a „reaktív önszabályozásra” utal (Greene & Azevedo, 2007): a hallgatók a tanulás közbeni korrekcióban erősebbek, mint az előzetes tervezésben vagy az utólagos reflexióban. A klaszterelemzés három stabil profilt azonosított (alacsony 28%, közepes 47,5%, magas 24,5%), azonos belső mintázattal. Az AI-t tanulásra használó (n = 62) és nem használó (n = 488) hallgatók között egyetlen dimenzióban sem mutatkozott szignifikáns különbség. Az értékelés dimenzióban az AI-használók alacsonyabb mediánt mutattak (47,22 vs. 57,14; $p = 0,058$; $p_{\text{Holm}} = 0,346$). Az eltérés statisztikailag nem szignifikáns, iránya azonban egybeesik Fan et al. (2025) kísérleti eredményeivel, akik az AI-csoport gyengébb értékelési folyamatait dokumentálták, ami további célzott vizsgálatot indokol.

Következtetések. A vizsgált hallgatók szabályozási profilja a reaktív önszabályozás jegyeit mutatja: a tervezés és az értékelés következetesen gyengébb területként jelenik meg. Az AI strukturálatlan használata ezt a mintázatot nem módosítja: a pusztá hozzáférés nem fejleszti a metakognitív szabályozást. Az eredmények arra utalnak, hogy az AI hatása a használat módjától függ; a fejlesztő hatáshoz célzott metakognitív scaffolding szükséges. Az emberközpontú AI-integráció a menedzsmentoktatásban nem korlátozást, hanem a tervezés és értékelés célzott, AI-támogatott fejlesztését igényli.

Kulcsszavak: önszabályozó tanulás, metakognitív tudatosság, MAI, mesterséges intelligencia, felsőoktatás, scaffolding

AZ IDŐNYOMÁS SZEREPE A DOKTORI KÉPZÉSBEN VALÓ ELŐREHALADÁSBAN

UHRIN ANETT

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,

Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

uhrin.anett@ktk.pte.hu

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja annak empirikus vizsgálata, hogy a doktori képzés időbeli szabályozása miként befolyásolja a doktoranduszok tudományos produktivitását és idézettséggel mért eredményességét. A kutatás a 2016-ban Magyarországon bevezetett, 4+1 éves doktori képzési struktúra hatásait elemzi a gazdálkodás- és szervezéstudományi és regionális tudományok doktori iskolák körében.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az empirikus vizsgálat egy, a Magyar Tudományos Művek Tára és az Országos Doktori Tanács adataiból összeállított, 18 doktori iskola 2454 egyéni megfigyelését tartalmazó adatállományra épül. A minta a közgazdaságtudomány, a gazdálkodás- és szervezéstudomány, valamint a regionális tudományok területén működő doktori iskolákat foglalja magában. A tudományos teljesítmény operacionalizálása bibliometriai mutatókkal történt, külön kezelve a hazai és nemzetközi, illetve a folyóirat-jellegű és egyéb tudományos kimeneteket. Az elemzés leíró statisztikai vizsgálatokra és többváltozós OLS regressziós modellekre támaszkodik, amelyek az egyéni, témavezetői és intézményi sajátosságok hatásait is figyelembe veszik.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A regressziós eredmények alapján a 2016 után bevezetett időkorlátos doktori képzési struktúrához való tartozás nem mutat egységes és szignifikáns kapcsolatot a folyóiratcikkekben mérhető hazai és nemzetközi publikációs teljesítménnyel. Ugyanakkor a tágabban értelmezett publikációs portfólió esetében szignifikáns negatív összefüggés azonosítható, ami arra utal, hogy az időkeretek szigorítása elsősorban a nem folyóirat-jellegű vagy kiegészítő tudományos outputokat érinthette. Az idézettségi modellek szintén differenciált képet mutatnak: a folyóiratcikkekhez kapcsolódó hivatkozások esetében nem azonosítható egyértelmű elmozdulás, míg a teljes publikációs portfólióhoz kötődő idézettségi teljesítményben

mérséklődés figyelhető meg. Az eredmények alapján az időnyomás hatása nem általános teljesítménycsökkenésként, hanem a tudományos kimenetek szerkezeti átrendeződéseként értelmezhető.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A doktori képzési reformok értékelésekor indokolt a rövid távú hatékonyság és a hosszabb távon realizálódó tudományos hatás együttes figyelembevétele. A szabályozási időkeretek mellett olyan intézményi és témavezetői támogatási mechanizmusok kialakítása javasolt, amelyek nemcsak a fokozatszerzési határidőn belüli teljesítést, hanem a magasabb presztízsű, nemzetközileg látható tudományos teljesítmény létrejöttét is elősegítik. A kutatás hozzájárul a doktori képzési reformok hatásmechanizmusainak mélyebb megértéséhez, és empirikus alapot nyújt a doktori képzés időbeli szabályozásának szakpolitikai értékeléséhez.

Kulcsszavak: Oktatáspolitikai reform, Oktatási reform, Produktivitás, Sikeresség



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A3. TECHNOLÓGIA ÉS SZERVEZETI MŰKÖDÉS

HALLGATÓI BENYOMÁSOK A CHAT GPT-VEL KAPCSOLATBAN (MAGYAR-SZLOVÁK-LENGYEL VIZSGÁLAT ALAPJÁN)

BENCSIK ANDREA

egyetemi tanár

Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem

bencsik.andrea@wsne.hu

JUHÁSZ TIMEA

egyetemi docens

Soproni Egyetem

juhasz.timea@uni-sopron.hu

Ma már nem kérdés, hogy a mesterséges intelligencia nemcsak, hogy betört az életünkbe, de lassan úgy, mint az internet, a mindennapi életünk szervezés részévé válik, még akkor is, ha néha idegenkedünk az új rendszertől. Nem véletlen, hogy a Ljubljana-i Egyetem Közigazgatási Kara (Szlovénia, Európa) több mint 200 nemzetközi egyetemi partner bevonásával egy globális hallgatói felmérést végzett a tanulók ChatGPT-ről alkotott véleménye címmel. Miután a mesterséges intelligencia (MI) eszközök használata közelmúltban exponenciálisan növekedett, a kutatást célja volt, hogy a kutatók tanulmányozzák és megértsék, hogy miképpen alakítja a ChatGPT a felsőoktatási hallgatók tapasztalatait és tanulási eredményeit, különösen fókuszálva az eltérő kulturális háttérre.

A kérdőíves vizsgálatba mind az öt kontinens bevonásra került. Jelen tanulmány három európai, V4-es, ország válaszainak összehasonlító elemzését végzi el: Magyarország, Szlovákia és Lengyelország diákjainak a véleményét vizsgálja. Csehország, diákjainak alacsony részvételi aránya miatt nem került be az elemzésbe.

A 11 témára osztott kérdőív azon kérdései kerülnek górcső alá, amelyek arra fókuszáltak, hogy milyen érzéseket vált ki az eltérő kultúrában élő megkérdezettekből a ChatGPT használata? Van-e összefüggés a személyiség jellemzők és a mesterséges intelligenciához köthető megelégedettség között? A munkatapasztalat hatással lehet-e ezen technikai megoldás alkalmazására és elfogadására.

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA VÁLLALATI ALKALMAZÁSA ÉS A VERSENYKÉPESSÉG A HAZAI KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOKNÁL

MÓRICZ PÉTER

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Stratégiai Menedzsment Tanszék

peter.moricz@uni-corvinus.hu

SZUKITS ÁGNES

tanszékvezető, egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Stratégiai Menedzsment Tanszék

agnes.szukits@uni-corvinus.hu

A mesterséges intelligencia (MI) vállalati alkalmazása az elmúlt években a digitalizáció egyik leggyorsabban terjedő területévé vált. A szakirodalom alapján az MI nem pusztán új technológiai eszköz, hanem olyan általános célú technológia, amely a termelékenység, az innováció és a vállalati növekedés javításán keresztül a vállalatok versenypozícióját is érdemben befolyásolhatja. Kutatási kérdésünk ezért az, hogy a mesterséges intelligencia használatának vállalati funkciókba történő beépítése mutat-e összefüggést a vállalatok versenyképességével. Ennek megválaszolásához kvantitatív empirikus elemzést végeztünk a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpontjának 335 magyarországi közép- és nagyvállalatot tartalmazó adatbázisán. A 2025-ben végzett felmérés feldolgozóipari, építőipari, kereskedelmi és logisztikai vállalatok körében zajlott. Az MI-használat szélességét nyolc funkcionális terület mentén ragadtuk meg, majd k-középpontos klaszterezéssel két vállalatcsoportot különítettünk el. A versenyképességet a vállalati versenyképességi index segítségével mértük (Chikán, 2006). Az összefüggések feltárására független mintás t-próbákat és keresztábra-elemzést alkalmaztunk.

Az MI-használat alapján a hazai közép- és nagyvállalati minta meglehetősen polarizált: a vállalatok vagy szinte minden funkcionál alkalmaznak valamilyen formában MI-t, vagy jellemzően egyiknél sem. A vállalatok 47 százaléka így a széles, míg 53 százaléka a szűk MI-használói klaszterbe került. A széles MI-használat leginkább a nagyvállalatokra és a logisztikai ágazatra jellemző. Elemzéseink azt is feltárták, hogy az MI-t széles körben alkalmazó vállalatok

a versenyképességi index és annak mindhárom alindexe tekintetében szignifikánsan jobb értékeket mutatnak, mint az MI-t nem vagy csak korlátozottan használó cégek. A legerősebb különbség a működőképesség alindexben jelent meg, de érdemi eltérés figyelhető meg a változóképesség és az üzleti teljesítmény esetében is. Emellett a digitális felkészültség (világos célok, erőforrás-hozzárendelés, formalizált folyamatok, kísérletező attitűd) és az MI-használat között is szoros kapcsolat azonosítható: a magas digitális felkészültségű vállalatok 64 százaléka tartozik a széles MI-használói körbe, míg az alacsony felkészültségűek 84 százaléka a szűk használók közé.

Eredményeink alapján a vállalati funkciók széles körére kiterjedő MI-használat együtt jár a versenyképesség magasabb szintjével. Ugyanakkor a kapcsolat irányának meghatározásához további vizsgálatokra van szükség. Gyakorlati következtetésünk a digitális felkészültség és az MI-használat szélessége között feltárt összefüggés alapján, hogy a digitális felkészültség fejlesztése kedvező feltételt teremthet ahhoz, hogy a vállalat a mesterséges intelligencia terén is nyitottabbá és kezdeményezőbbé váljon.

HUMAN-FIRST AZ AI FORRADALOMBAN

KISS OLGA

óraadó

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet, Business Coach képzés

drkissolga@gmail.com

A mesterséges intelligencia elsöprő fejlődése az elmúlt években egyre több szervezet számára tette vonzóvá az AI-First stratégiát: minden döntésnél, a folyamatok és a szervezet átalakításánál már a tervezés elejétől az AI alkalmazásának lehetőségeire figyelni. Ez a szemléletváltás alapvetően fontos a versenyképesség megőrzésében és javításában. Különösen fontossá válhat a hatékonyságnövelés egy válság idején. A szűk gazdasági-technológiai racionalitás azonban könnyen figyelmen kívül hagyja az embert és az emberi értékeket. A munkavállalók nem véletlenül félnek attól, hogy az AI elveszi a munkájukat.

A Human-First megközelítésmód ebben a helyzetben született meg. Arra szólít, hogy az emberek szükségleteit, képességeit, értékeit, kreativitását helyezzük előtérbe. Sokan úgy érezhetik, hogy ez egy konzervatív megközelítés, amely elutasítja a fejlődést. Ám a Human-First nem azt jelenti, hogy ne alkalmazzuk az AI-t. Épp ellenkezőleg. Az AI alkalmazásának olyan módjait támogatja, amelyben az AI nem szorítja háttérbe, hanem segíti az embert. Pl. az AI átvesz automatikus részfeladatokat, elemez, javaslatot tesz, de úgy, hogy a végső döntés, a felelősség az embernél marad. Vagy az AI alkalmazás gyorsít, egyszerűsít, biztosítja az üzleti folyamatok könnyebb skálázhatóságát, de az emberi képességeket nem helyettesíti, hanem inkább kiegészíti, fokozza, javítja.

A cikkben olyan megközelítéseket tekintünk át, amelyek a technológiai fejlesztést az emberi szempont középpontba helyezésével támogatják.

A PÉCSI EGYETEMI ATLÉTIKAI CLUB SZERVEZETI ÁTALAKULÁSA ÉS JÖVŐBENI KILÁTÁSAI

HOFFBAUER MÁRK

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar

hoffbauer.mark@pte.hu

ÁCS PONGRÁC

egyetemi tanár, dékán

Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar

pongrac.acs@etk.pte.hu

SOÓS IMRE

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar

imre.soos@etk.pte.hu

Kapcsolódás:

Dr. Farkas Ferenc egyetemi pályafutása mellett több évtizeden át töltött be meghatározó szerepet a Pécsi Egyetemi Atlétikai Club vezetésében, kiemelten az egyesület egyik „zászlóshajó” sportágában az asztaliteniszben. A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club elmúlt 15 évben végrehajtott belső átalakítása a Dr. Farkas Ferenc által oktatott menedzsment szemlélet szerint történt, melynek bemutatása alátámasztja a konferencia névadójának értékteremtő oktatói tevékenységét.

Célkitűzések:

A tanulmány célja, hogy bemutassa, hogy 2011-től egy 8 szakosztályos, állandó otthon nélküli, 400 fős taglétszámú, egy irodai munkatárssal dolgozó egyesületből, miként alakult át a PEAC szervezetileg a térség legmeghatározóbb, 1500 fős taglétszámú, 18 szakosztályos, saját létesítményt felépítő egyesületévé.

Módszertan:

A tanulmány során áttekintésre kerülnek a sportszakmai fejlődéshez és az ezzel kapcsolatos sportmenedzsment feladatok ellátásához szükséges változások főbb mérföldkövei, elsősorban az egyesület eredményességén keresztül vizsgálva.

Eredmények:

Az egyesületben még le nem zárt szervezeti fejlődés a sportsikere és az ezekhez kapcsolódó pályázati és pénzügyi feladatok kezelése érdekében jött létre. A PEAC az elmúlt 15 évben apró sportszervezetből modern, dimenzionális egyesületté vált.

Következtetések:

A klub menedzsment oldali fejlődése állandó tanulási és fejlődési folyamat, melynek alkalmazkodni kell a külső környezet alakulásához. A cél érdekében az egyesület, egyedülálló gyakoronoki programot indított PEAC nextGen néven, mely mind az új trendekhez való kapcsolódást, mind a kettős, sőt több esetben hármas sportolói életpályamodell megvalósítását biztosítja.

Kulcsszavak: Pécsi Egyetemi Atlétikai Club, PEAC, sportmenedzsment, sportfinanszírozás



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A4. MUNKAHELYI JÓLLÉT

**FÓKUSZBAN A MUNKAHELYI JÓLLÉT: A MUNKA-CSALÁD
KONFLIKTUS, A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG ÉS A
MUNKAHELYI JÓLLÉT ÖSSZEFÜGGÉSEK FELMÉRÉSE
MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK ESETÉBEN**

JUHÁSZ GÁBOR

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet

juhasz.gabor@ktk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet

sipos.norbert@ktk.pte.hu

A tanulmány a munka-család közti konfliktusok, a munkával való elégedettség és a munkahelyi jóllét közötti összefüggéseket vizsgálja annak érdekében, hogy azonosíthatóvá váljanak az említett dimenziók közti összefüggések.

Keresztmetszeti vizsgálat keretei között, online kérdőív segítségével gyűjtöttünk adatokat a Magyarországon működő közép- és nagyméretű vállalkozások munkavállalói részéről. A 205 válaszadót magába foglaló minta esetében validált mérőeszközök alkalmazásával vizsgáltuk a munka – család konfliktus, a munkával és az étellel való elégedettség, a szervezeti feltételek, valamint a munkahelyi pozitív és negatív pszichológiai tapasztalatok közti összefüggéseket. Az adatelemzés leíró statisztikákat, Pearson-korrelációt, az étellel való elégedettséget előrejelző hierarchikus lineáris regressziót és bootstrap-alapú mediációs analízist tartalmazott, kiegészítve belső konzisztencia-teszttel (Cronbach-alfa).

Az eredmények következetes összefüggési mintázatot mutattak ki. A munka-család-, illetve család-munka dimenziók közti konfliktusok szorosan összefüggenek egymással, és

következéskesen alacsonyabb munkával és étellel való elégedettséggel, gyengébb pozitív pszichológiai munkahelyi élményekkel, valamint a munkához kapcsolódó negatív megítéléssel járnak együtt. Ezzel szemben a munkával való elégedettség, az étellel való elégedettség, a támogató jellegű szervezeti feltételek és a pozitív munkahelyi élmények szorosan és pozitívan kapcsolódnak egymáshoz, ami az elégedettséggel és a jólléttel kapcsolatos eredmények szorosan összefüggő halmazát jelzi. A munkába való bevonódás mérsékelt összefüggéseket mutat az elégedettséggel kapcsolatos változókkal, míg a családi életbe való bevonódás nem mutat szisztematikus összefüggéseket a munkával kapcsolatos eredményekkel. A regressziós és mediációs eredmények azt sugallják, hogy a munkával való elégedettség részben közvetíti a munka és a család közötti konfliktusok és az étellel való elégedettség közötti összefüggést.

Az ok-okozati mechanizmusok tesztelése helyett ez a tanulmány a konfliktusok, az elégedettség, a szervezeti feltételek és a pszichológiai munkatapasztalatok közötti kapcsolati minták feltérképezésével járul hozzá a tárgykörben folyó kutatásokhoz. Az eredmények empirikusan megalapozott betekintést nyújtanak abba, hogy a munkahelyi jóllét kulcsfontosságú dimenziói hogyan kapcsolódnak egymáshoz közép- és kelet-európai kontextusban, alapot teremtve a jövőbeli kutatásokhoz.

Kulcsszavak: munka-család konfliktus; munkahelyi jóllét; munkával való elégedettség; étellel való elégedettség

INKLÚZIÓ ÉS JÓLLÉT: A HR STRATÉGIAI SZEREPE A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK MUNKAHELYI INTEGRÁCIÓJÁBAN

FARKAS PÉTER

adjunktus

Pannon Egyetem, Humántudományi Kar

farkas.peter@htk.uni-pannon.hu

A 21. századi munkaerőpiaci kihívások, a demográfiai változások és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) felértékelődése alapjaiban írta át a humánerőforrás-menedzsment feladatköreit. E folyamat egyik legkritikusabb területe a megváltozott munkaképességű személyek (MMK) foglalkoztatása, amely ma már messze túlmutat a jogszabályi megfelelésen vagy a kvóták teljesítésén. A tanulmány célja, hogy feltárja a HR-osztályok komplex feladatrendszerét a fogyatékossgal élő munkavállalók munkahelyi jólétének és fenntartható integrációjának biztosításában. A HR feladatköre ezen a területen egy többszintű ökoszisztéma irányításaként értelmezhető. Az első pillér a toborzás és kiválasztás reformja. A HR feladata az akadálymentesített toborzási csatornák kialakítása és az előítélet-mentes kiválasztási folyamatok biztosítása. Ez magában foglalja az interjúztatók érzékenyítését, hogy a fókusz ne a korlátokon, hanem a megmaradt kompetenciákon és az egyéni potenciálon legyen. A második kulcsfontosságú terület a fizikai és digitális akadálymentesítés, valamint az észszerű alkalmazkodás (reasonable accommodation) elvének gyakorlati megvalósítása. A HR-nek katalizátorként kell fellépnie az ergonomikus munkakörnyezet kialakításában, legyen szó speciális szoftverekről, állítható munkaállomásokról vagy rugalmas munkarendről. A jólét alapja ugyanis a biztonság és a kompetenciaérzet: a munkavállaló csak akkor érzi jól magát, ha az eszközei támogatják, nem pedig gátolják a munkavégzésben. A harmadik feladat a szervezeti kultúra formálása. A HR felelős az inkluzív szemléletmód elterjesztéséért, amely az MMK munkavállalókat nem "segítségre szorulóként", hanem értékes erőforrásként pozicionálja. Az érzékenyítő tréningek, a belső kommunikációs kampányok és a mentorprogramok (buddy-rendszer) elengedhetetlenek a munkahelyi izoláció elkerüléséhez és a pszichológiai biztonság megteremtéséhez. A jólét szubjektív megélése szorosan összefügg azzal, hogy az egyén mennyire érzi magát a közösség teljes jogú, elfogadott tagjának. Negyedikként a teljesítménymenedzsment és karriertervezés kérdésköre merül fel. A HR feladata olyan

egyéni szabott értékelési rendszerek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik az egyéni egészségügyi sajátosságokat, de nem mentesítik a munkavállalót a fejlődés lehetősége alól. A vertikális és horizontális mobilitás biztosítása az MMK dolgozók számára alapvető motivációs tényező és a hosszú távú mentális jólét záloga. Ezeken kívül hangsúlyozni szükséges a monitoring és visszacsatolás jelentőségét. A HR-nek folyamatosan mérnie kell az MMK munkavállalók elégedettségét és jólléti mutatóit. A proaktív egészségmegőrző programok és a mentális egészséget támogató szolgáltatások (pl. EAP – Munkavállalói Támogató Programok) integrálása a HR-stratégiába közvetlenül hozzájárul a fluktuáció csökkentéséhez és a lojalitás növeléséhez.

HIBRID MUNKAVÉGZÉS ÉS MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT AZ IRODAI MUNKAKÖRNYEZETBEN

NÉMETH EDIT

adjunktus

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jogi

Tanszék

nemeth.edit@gtk.elte.hu

Az elmúlt években az irodai munkavégzés jelentős átalakuláson ment keresztül, amelyet a hibrid munkavégzési modellek elterjedése, valamint a munkavállalói jóllét (well-being) iránti növekvő igény egyaránt meghatároz. A szervezetek számára egyre fontosabbá vált olyan munkakörnyezetek kialakítása, amelyek nem csupán a hatékony munkavégzést támogatják, hanem hozzájárulnak a dolgozók fizikai és mentális egészségéhez, elégedettségéhez és hosszú távú megtartásához is.

A tanulmány célja, hogy feltárja az irodai munkakörnyezet kialakítása során azokat a meghatározó tényezőket – így a vállalati kultúra, a belső kommunikáció, a fenntarthatóság és a felhasználó-központú tervezési szemlélet –, amelyek alapvetően befolyásolják a munkakörnyezet kialakítását és használatát. Továbbá a kutatás külön figyelmet fordít a hibrid munkavégzés sajátosságainak feltárására mellett, a well-being szemlélet értelmezésére és alkalmazására az irodai terekben.

A kutatás a hazai „Az Év Irodája” verseny 2023-2025 között nevezett és díjazott szervezetek átfogó, esettanulmány-alapú elemzésén alapul. A vizsgált időszakban összesen 164 új hazai magas minőségű irodai munkakörnyezet kialakítás került bevonásra az elemzésbe.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a vizsgált vállalatok túlnyomó többsége hibrid munkarendben dolgozik és az új irodai munkahelyek kialakítása során a dolgozók bevonása, a szervezeti sajátosságok figyelembevétele, a sikeres és hatékony irodai munkahelykialakítás kulcsfontosságú tényezői.

Az évről-évre megjelenő vállalati jó gyakorlatok egyfajta tanulási folyamatként szolgálnak, amely eredményeként napjainkra az irodák túlmutatnak a hagyományos munkavégzésen és a szervezeti sajátosságoknak megfelelő, a közösségi és az együttműködést támogató, fenntartható terek mellett a dolgozói jóllét támogatása előtérbe kerül például pihenő- és fókuszszobák, wellness szolgáltatások.

Kulcsszavak: munkahelyi jóllét, irodai munkakörnyezet, hibrid munkavégzés

KULTÚRÁBÓL STRATÉGIA: A VÁLLALATI JÓLLÉT ÉS FENNTARTHATÓ TELJESÍTMÉNY ÚJ DIMENZIÓI

PAULOVICSNÉ PETES RITA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola

petesrita78@gmail.com

A szervezeti kultúra a modern vállalatok egyik legmeghatározóbb, ugyanakkor legnehezebben megragadható dimenziója. Az elmúlt évtized kutatásai egyértelműen alátámasztják, hogy a kultúra nem csupán a szervezet működésének „háttérzaja”, hanem olyan stratégiai erőforrás, amely jelentős hatást gyakorol a teljesítményre, a munkavállalói elkötelezettségre és a mentális jóllétre. A gyorsan változó gazdasági környezetben különösen fontossá vált, hogy a szervezetek tudatosan alakítsák kultúrájukat, hiszen a pszichológiai biztonságot, a transzparens kommunikációt és a támogató vezetői attitűdöt biztosító vállalati közeg bizonyítottan csökkenti a stresszt és a kiegész kockázatát.

Előadásomban áttekintem, hogy vállalatunknál milyen lépéseket tettünk az elmúlt időszakban a szervezeti kultúra fejlesztése érdekében, különös tekintettel a vezetőfejlesztési programokra, a munkavállalói jóllétet támogató kezdeményezésekre és a szervezeti diagnosztikára épülő fejlesztési folyamatokra. Bemutatom a legfontosabb eredményeket, tapasztalatokat és azt, hogy milyen hosszú távú fejlesztési irányokban gondolkodunk annak érdekében, hogy a kultúra még inkább támogassa a fenntartható teljesítményt és a munkavállalói elégedettséget.

Az előadás másik pillére saját doktori kutatásom bemutatása. A PTE Pszichológia Doktori Iskola PhD hallgatójaként a szervezeti kultúra és a mentális jóllét kapcsolatát vizsgálom, különös fókuszban a kiegész alakulásával és a vállalati kultúra preventív szerepével. A kutatás kiindulópontja vállalatunk korábbi, kiterjedt munkavállalói felmérése, amely rámutatott többek között a kulturális tényezők – például a vezetői kompetenciák, a kommunikációs mintázatok és a támogatottság – jelentőségére a kiegész kockázatának alakulásában. A tervezett longitudinális vizsgálat célja olyan mélyebb összefüggések feltárása, amelyek később gyakorlati beavatkozások alapjául szolgálhatnak a vállalatok számára.

A szervezeti kultúra fejlesztésének tudatosítása és a mentális jóllét tudományos igényű vizsgálata olyan közös metszetben találkozik, amely egyszerre kínál elméleti és gyakorlati

értéket. Az előadás ezt a kapcsolódást tárja fel, rámutatva arra, hogy a kultúra alakítása nem csupán HR-feladat, hanem stratégiai befektetés a munkavállalói jóllét és a szervezeti fenntarthatóság érdekében.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A5. MENTÁLIS TERHELÉS

GÉPI TANULÁS A SZERVEZETI KIÉGÉS ELŐREJELZÉSÉBEN: LEHET-E AZ AI KORAI FIGYELMEZTETŐ RENDSZER?

FEHÉR GERGELY

Pécsi Tudományegyetem, Általános Orvostudományi Kar, Foglalkozás-orvostani Intézet

feher.gergely@pte.hu

GÁCS BORÓKA

Pécsi Tudományegyetem, Általános Orvostudományi Kar, Magatartástudományi Intézet

boroka.gacs@aok.pte.hu

BANKÓ ZOLTÁN

Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Munkajogi és Társadalombiztosítási

Jogi Tanszék

banko.zoltan@ajk.pte.hu

BERKE GYULA

Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Munkajogi és Társadalombiztosítási

Jogi Tanszék

berke.gyula@ajk.pte.hu

KAPUS KRISZTIÁN

Pécsi Tudományegyetem, Általános Orvostudományi Kar, Magatartástudományi Intézet

kapus.krisztian@pte.hu

TIBOLD ANTAL

Pécsi Tudományegyetem, Általános Orvostudományi Kar, Foglalkozás-orvostani Intézet

MATUZ ANDRÁS

Pécsi Tudományegyetem, Általános Orvostudományi Kar, Magatartástudományi Intézet

Pécsi Tudományegyetem, Szentágothai János Kutatóközpont

A szervezeti változások és a digitális túlterhelés korszakában a munkavállalói kiégés a teljesítmény és a megtartás egyik legkritikusabb tényezője. A kiégés kockázatát hagyományosan lineáris statisztikai modellekkel vizsgálják, amelyek azonban korlátozottan képesek feltárni az összetett, egymásra ható tényezőket.

Vizsgálatunkban ipari munkavállalók körében elemeztük a munkahelyi terhelés, az erőfeszítés és jutalmazás egyensúlytalansága, valamint a problémás internethasználat összefüggéseit a kiégéssel. A hagyományos regressziós elemzések mellett gépi tanulási modelleket (random forest és support vector machine) alkalmaztunk a nemlineáris mintázatok feltárására.

A modellek megfelelő prediktív teljesítményt mutattak ($AUC > 0,80$). A legfontosabb kockázati tényezők között a munkahelyi egyensúlytalanság és a digitális túlterhelés bizonyos komponensei szerepeltek. A gépi tanulás olyan összetett interakciókat is azonosított, amelyek a klasszikus modellekben nem jelentek meg.

Eredményeink arra utalnak, hogy az AI-alapú elemzés hatékony kiegészítő eszköz lehet a vezetők számára a korai kockázatfelismerésben. A technológia azonban nem önálló döntéshozó, hanem strukturált, adatvezérelt támogatást nyújt az emberközpontú vezetési gyakorlat számára.

MUNKAFÜGGŐSÉG A SZERVEZETEK BEN – EGY REJTETT DEVIANCIA ÉRTELMEZÉSI LEHETŐSÉGEI

VÉGHNÉ MADARASI VERONIKA

tanársegéd

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

vegh.vera@econ.unideb.hu

A modern, felgyorsult és folyamatos teljesítményelvárásokkal jellemezhető munkakörnyezetben a túlzott munkavégzés gyakran pozitív értéként jelenik meg. Ugyanakkor egyre több szakirodalom hívja fel a figyelmet arra, hogy a munkafüggőség nem csupán magas elköteleződést jelent, hanem olyan viselkedésmintát, amely hosszabb távon káros hatásokkal járhat. Az előadás azt vizsgálja, hogy a munkafüggőség értelmezhető-e a szervezeti deviancia egy kevésbé látható formájaként.

A jelenség kialakulásában fontos szerepet játszhatnak az egyéni tényezők – például a perfekcionizmus vagy a túlzott teljesítménykényszer –, valamint a szervezeti környezet sajátosságai, mint a tartós munkaterhelés vagy a munka és a magánélet határainak elmosódása. Bár rövid távon a munkafüggőség akár fokozott teljesítmény érzetét keltheti, hosszabb távon egyéni szinten kiégéshez, szorongáshoz és egészségromláshoz vezethet, miközben a társas kapcsolatok minőségét is rontja.

Szervezeti szempontból a jelenség a normák torzulásához, a túlmunka implicit elvárássá válásához és végső soron kontraproduktív működéshez vezethet. Ennek alapján a munkafüggőség olyan rejtett deviáns viselkedési formaként értelmezhető, amely eltér a fenntartható és egészséges szervezeti működést támogató normáktól, és hosszú távon mind az egyének, mind a szervezetek számára kedvezőtlen következményekkel járhat.

Az előadás célja annak vizsgálata, hogy a munkafüggőség értelmezhető-e a szervezeti deviáns viselkedés egyik sajátos, kevésbé látható formájaként a globalizált és felgyorsult munkakörnyezetben.

ÁTDOLGOZOTT MUNKAHELYI TECHNOSTRESSZ SKÁLA (MTS) VALIDÁLÁSA

KINCSESNÉ VAJDA BEÁTA

adjunktus

SZTE GTK, Gazdaság- és szervezetpszichológia Szakcsoport

vajda.beata@eco.u-szeged.hu

REPISKY MÁTÉ

adjunktus

SZTE GTK, Gazdaság- és szervezetpszichológia Szakcsoport

rep.mate@eco.u-szeged.hu

KURUCZLEKI ÉVA

adjunktus

SZTE GTK, Statisztikai és Demográfiai Tanszék

kuruczleki.eva@eco.u-szeged.hu

KAZÁR KLÁRA

egyetemi docens

SZTE GTK, Statisztikai és Demográfiai Tanszék

kazar.klara@eco.u-szeged.hu

A technostressz az infokommunikációs technológiák használatából fakadó maladaptív állapot, amely akkor jelentkezik, amikor az egyén megküzdési mechanizmusai nem elegendők a technológiai változások kezelésére. A munkahelyi digitális környezetet az elmúlt évek globális folyamatai – különös tekintettel a COVID-19 pandémiára és a mesterséges intelligencia (MI) térnyerésére – alapjaiban formálták át. Ezen változások szükségessé teszik a technostressz mérését.

A nemzetközi szakirodalomban ismert mérőeszközök korlátokkal küzdenek. A legrégebbi, egyben széles körben elterjedt Technostress Creators Inventory (TCI) nem fedi le a közelmúltban azonosított techno-stresszorok teljes körét. Ezzel szemben a Digital Stressor Scale (DSS) kevésbé elterjedt, struktúráját pedig a kiegyensúlyozott itemszám érdekében alkalmazott, egymáshoz túlságosan hasonló állítások jellemzik.

Kutatásunk célja volt, hogy létrehozzunk és validáljunk egy magyar nyelvű munkahelyi technostressz skálát. Az általunk kialakított Munkahelyi Technostressz Skála (MTS vagy angol nevén Work-related Technostress Scale, WTS) 7 technostresszort mér (Túlterheltség, Invázió, Komplexitás, Bizonytalanság, Kiszámíthatatlanság, Hasznosság, Biztonság/Fenyegetés). Bár a skála első verziója megfelelő megbízhatósági és validitási mutatókkal rendelkezett, az elemzések további finomítási lehetőségeket tártak fel. Jelen előadásunkban a mérőeszköz módosított, továbbfejlesztett változatát, valamint a kapcsolódó előzetes empirikus eredményeket mutatjuk be.

A MUNKAHELYI TECHNOSTRESSZ GENERÁCIÓS MINTÁZATAI AZ AI KORSZAKÁBAN

HAJMÁSI KITTI

PhD hallgató

Selye János Egyetem

hajmasi.kitti@student.ujs.sk

The rise of digital transformation and artificial intelligence (AI) is fundamentally reshaping organizational processes and the modern workplace, making the issue of technostress increasingly salient. This study explores generational patterns of workplace technostress among members of the X, Y, and Z generations. It addresses two research questions: (Q1) what similarities and differences can be identified in how technostress is experienced across the three generations, and (Q2) which factors intensify or mitigate these differences? The qualitative analysis draws on three generation-specific focus groups (X, Y, and Z), each involving six participants. The focus group interviews were analyzed through comparative thematic analysis supported by ATLAS.ti software, combining deductive and inductive coding and involving two coders. The analysis focused on technology-related stressors, digital competencies, help-seeking and coping practices, attitudes toward AI, and the role of organizational support.

The findings point to generationally distinct emphases in the sources, interpretation, and management of technostress, while also revealing substantial shared patterns in digital strain and coping practices across groups. The main conclusion of the study is that generational differences are visible but non-deterministic, as they are shaped by individual attitudes and flexibility, willingness to learn, digital self-efficacy, the nature of one's job, and organizational culture alike. The contribution of the study lies in conceptualizing technostress at the intersection of digital competencies, organizational culture, and AI attitudes within a generational comparative framework, thereby offering a more complex and multilayered reading of the phenomenon. The findings are also relevant for HR and management, as they suggest that addressing technostress associated with AI and digitalization is not merely a technological issue, but also a managerial challenge shaped by organizational culture, learning support, and generation-sensitive implementation practices.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A6. MUNKAERŐPIACI FOLYAMATOK

MERRE TART A HR? TRENDEK EGY KONFERENCIA-SOROZAT ALAPJÁN

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem

kszm@sze.hu

Az előadás témája a humán erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos aktuális témák változása az elmúlt 20 évben. Célja áttekinteni, hogy miként jelennek meg a gazdasági, társadalmi, technológiai változások az emberi erőforrás menedzsment iránti elvárásokban. A vizsgálat módszerét a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara HR konferenciái tematikájának az elemzése adja. A 2006-ban indult konferencia sorozat a vármegyén túl is kitekintve, a HR lokális, hazai és globális aktuális kérdéseit dolgozta fel, kis-, közép- és nagyvállalati tapasztalatok, valamint akadémiai kutatások alapján. Az előadók között találhattuk a vállalatok vezetőit, HR szakembereit, egyetemi kutatókat, tanácsadó és képző-fejlesztő cégek képviselőit. Az eredmények azt mutatják, hogy a munkaerőhiány, a bérnyomás, a fluktuáció, a jól-lét és az AI a technológiai alapú hatékonyság, az adatvezérelt döntéshozatal és az emberközpontú élményszerzés igénye újabb és újabb kihívások elé állítják a HR területet. A legfontosabb irányok az AI integrációja, a készségalapú toborzás, a bértranszparencia, valamint a munkavállalók megtartását célzó komplex képzési és mentorprogramok, melyek a szervezet versenyképességét biztosítják. Ugyanakkor ezek a kihívások egyben lehetőségek is, hogy friss nézőpontokkal és lendülettel nézzünk meg a korábbi módszereket.

A 20 év témáit vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a munka világa gyökeresen átalakult és folyamatosan változik. A digitalizáció és a hálózatban felnőtt generációk teljesen átalakítják a munka világát, elutasítják a merev hierarchiát, a beosztott fogalmát és a merev munkaköröket. A jövő szervezete organikus és hálózatos. Az átalakuló elvárások átalakuló szervezeteket feltételeznek és új szemléletű vezetést, ahol fókuszba kerül a társadalmi értékteremtés. A legtehetségesebb munkatársak azokat a lehetőségeket keresik, ahol a szakmai támogatás mellett szabadságot és partneri bánásmódot kapnak. A munkavállalók egyre érzékenyebbek a munkájuk értelmére és a társadalmi hasznosságra. A vezetők és köztük a HR vezetők felelőssége, hogy fejlesszék a munkatársak készségeit, kiemelten a digitális

készségeket, és felkészítsék őket az ember és a gép együttműködésére. A siker titka a közös, munkatársakkal alakított jövőképben és az új technológiák innovatív alkalmazásában rejlik. Következtetésként megfogalmazható, hogy a HR szakemberek szerepének paradigmaváltása figyelhető meg, amelynek során kompetenciáik folyamatos fejlesztése, a látókörük szélesítése, a tevékenységi területek folyamatos megújítása és a mindehhez a szemléletváltás szükséges, amely alapfeltétele a szervezeti sikernek. A konferenciákon kialakult szakmai közösség, a pódiumbeszélgetéseken elhangzó egyéni történetek, a fórumokon megosztott tudás, a közös gondolkodás inspirációval, friss nézőpontokkal és lendület járul hozzá a mindennapok HR feladatainak sikeres megoldásához.

AZ „EGYMILLIÓ ÚJ MUNKAHELY” VÁLLALÁSÁNAK KÖRÜLMÉNYEI ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

LÁSZLÓ GYULA

professzor emeritus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

laszlo.gyula@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

sipos.norbert@ktk.pte.hu

Az Új Széchenyi Tervben 2010-ben bevállalt „egymillió új, adófizető munkahely” teremtése már a '10-es években is váltott ki kritikai véleményeket, majd a '20-as években komoly vita kerekedett arról, hogy ebből ténylegesen mi valósult meg. Ebben a tanulmányban először is azt járjuk körül, hogy honnan is keletkezett az „egymillió” ötlete és mire irányult az egyre erősödő kritika. Majd továbbvisszük ezt a gondolatot addig, hogy egyáltalán mit is jelent maga a „teljes foglalkoztatás”, miért lett fontos a különböző társadalmi-gazdasági érintetteknek, másik oldalról pedig milyen korlátokkal, negatív hatásokkal kell számolnunk. A végkövetkeztetésünk pedig az, hogy érdemes és szükséges lenne szakítani ezzel a dogmával, újragondolni a foglalkoztatási stratégiánkat.

Kulcsszavak: foglalkoztatáspolitikai, munkaerőpiac, társadalmi és gazdasági érdekek, versenyképesség, párbeszéd, állami szerepvállalás

MAGYAR CSALÁDOK A DIASZPÓRÁBAN: MIGRÁCIÓS MOTIVÁCIÓK, IDENTITÁSMEGŐRZÉS, CSALÁDALAPÍTÁS

GAZSÓ DÁNIEL

tudományos főmunkatárs

Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar

gazso.daniel@uni-nke.hu

Az előadásom alapját egy 2023 és 2025 között megvalósított intézményközi kutatási projekt képezi, amely a külhoni magyar családok párválasztási mintázatait, valamint a gyermekvállalással és családalapítással kapcsolatos attitűdjeit vizsgálta. A Romániában, Szlovákiában, Szerbiában és Ukrajnában élő őshonos magyar kisebbségi közösségek körében végzett kérdőíves kutatást 2024-ben egy online felméréssel kiterjesztettük a Kárpát-medencén kívül élő magyar diaszpórára is. Ezt a kvantitatív vizsgálatot 2025-ben a bécsi hétvégi magyar iskolákban végzett interjúk kutatással egészítettük ki.

A 2024-es online kérdőív az általános családészológiai és demográfiai jellemzők mellett a kivándorlás motivációira, a migrációs szándékokra, valamint a diaszpóralét tapasztalataira irányuló kérdéseket is tartalmazott. Az adatgyűjtés során összesen 1152 fő töltötte ki a kérdőívet a világ különböző pontjairól, többségük a magyar emigráció hagyományos célországaiából: az Amerikai Egyesült Államokból, Kanadából, Németországból, Ausztriából, valamint az utóbbi évtizedekben jelentőssé vált Egyesült Királyságból.

A válaszadók több mint 87%-a nem abban az országban született, ahol jelenleg él, így első generációs bevándorlónak tekinthető. A legtöbben a magasabb életszínvonal, a jobb megélhetés és a kedvezőbb munkalehetőségek reményében költöztek külföldre, ugyanakkor a politikai helyzet, valamint a magánéleti, családi és párkapcsolati tényezők is meghatározó szerepet játszottak. A válaszadók többsége rendszeresen látogat Magyarországra, azonban a közeljövőben nem tervezi a hazaköltözést. A Magyarországon születettek közel 83%-a, míg a határon túlról a diaszpórába vándoroltak mintegy 70%-a az elkövetkező öt évben biztosan nem tervezi a visszatérést.

A családi állapot tekintetében a válaszadók több mint kétharmada házasságban él. A házastársak, élettársak és partnerek közel fele nem magyar nemzetiségű, így ebben a körben igen gyakoriak a vegyes házasságok és párkapcsolatok. A válaszadók kevesebb mint 58%-a beszél magyarul házastársával, élettársával vagy partnerével, ugyanakkor a gyermekes

válaszadók közel négyötöde magyarul kommunikál gyermekeivel. Mindössze kis arányban vannak azok, akik az elkövetkező öt évben gyermekvállalást terveznek. A legtöbben azt az országot tartják ideálisnak a gyermekvállalás és -nevelés szempontjából, ahol jelenleg élnek, nem pedig Magyarországot.

A kérdőíves kutatás eredményeinek kiegészítéseként a 2025-ben végzett terepmunka a Bécsben működő hétfélig magyar iskolákra összpontosult: irányításom alatt, a Nemzetpolitikai Kutatóintézet munkatársaival együttműködésben interjúkat készítettünk az intézmények vezetőivel és pedagógusaival. Ezek a beszélgetések árnyaltabb képet nyújtanak a magyar migránsok identitásmegőrzéssel, nyelvfenntartással és gyermekneveléssel kapcsolatos gyakorlatairól és attitűdjeiről.

Az előadás témája alapvetően a migráció- és diaszpórákutató területéhez kapcsolódik. A magyar társadalmat érintő migrációs folyamatok ugyanakkor jelentős hatással vannak a gazdasági életre és a munkaerőpiacra is, így azok kutatása közvetetten illeszkedik Farkas Ferenc professzor szellemi örökségéhez.

MEGUGORHATÓ KVÓTA? – A NEMI EGYENSÚLY HELYZETE A MAGYAR TŐZSDEI VÁLLALATOKNÁL

BARAKONYI ESZTER

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

barakonyie@ktk.pte.hu

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

balintb@ktk.pte.hu

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a magyar tőzsdén jegyzett nagyvállalatok milyen mértékben felelnek meg a 2022/2381/EU irányelv által meghatározott, a nemek közötti egyensúlyra vonatkozó követelményeknek. Az irányelv célja, hogy 2026-ig növelje az alulreprezentált nem arányát a vállalati döntéshozatalban, elsősorban kvóták alkalmazásával, ezzel elősegítve a kiegyensúlyozottabb vállalatirányítást az Európai Unióban.

A kutatás empirikus elemzésre épül, amely a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalatok nyilvánosan elérhető adatait vizsgálja. A mintában 61 vállalat szerepel, amelyek közül 21 tartozik a nagyvállalati körbe, így közvetlenül érintettek az irányelv alkalmazásában. Az elemzés kiterjed az igazgatóságok és a felügyeleti testületek nemi összetételére, valamint az uniós megfelelési küszöbök teljesülésének vizsgálatára.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok többsége jelenleg nem felel meg az uniós elvárásoknak. Mindössze a cégek kisebb része teljesíti a 40%-os női arányra vonatkozó küszöböt, miközben több mint kétharmaduk egyik megfelelési kritériumnak sem felel meg. A nők jelenléte különösen alacsony az operatív döntéshozatali szinteken, az igazgatóságokban, míg a felügyeleti testületekben valamivel kedvezőbb arány figyelhető meg.

A tanulmány rámutat arra, hogy a magyar vállalatok jelentős része jelenleg komoly kihívásokkal néz szembe az irányelvben meghatározott célok teljesítése terén. Az eredmények alapján várható, hogy a közeljövőben a szabályozási megfelelés érdekében a vállalatok részéről tudatosabb és célzottabb alkalmazkodási lépések válnak szükségessé.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A7. STRATEGY AND FIRM PERFORMANCE

EXPLORING THE IMPACT OF RECIPROCAL NEPOTISM ON SOCIOEMOTIONAL WEALTH IN HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES

NOÉMI BÉKÉSINÉ KOVÁCS

PhD student

Doctoral School of Entrepreneurship and Business

Budapest University of Economics and Business

bekesinekovacs.noemi.12@uni-bge.hu

BALÁZS HEIDRICH

professor

Head of Doctoral School of Entrepreneurship and Business

Budapest University of Economics and Business

heidrich.balazs@uni-bge.hu

This study examines the relationship between reciprocal nepotism and socioemotional wealth (SEW) in family businesses (FBs), with particular attention to how leadership succession triggers broader organizational transformations. Reciprocal nepotism – defined as competence- and trust-based appointments of family members – is analysed through the FIBER framework (Family control, Identification, Binding social ties, Emotional attachment, and Renewal of family bonds). The research adopts a qualitative, interpretivist approach and investigates three Hungarian family businesses in which the CEO role has been transferred across generations.

Data were collected through semi-structured interviews with three key stakeholder groups in each firm: the predecessor, the successor, and a non-family employee. The findings highlight how succession represents not only a transfer of authority but also a complex change process that requires careful planning and implementation.

Management and employee reactions to leadership transitions reveal varying levels of commitment, learning, and adaptation, while also exposing potential sources of resistance related to perceived fairness, role legitimacy, and organizational continuity.

The study shows that when reciprocal nepotism is embedded in transparent, inclusive, and competence-based decision-making, it can support more equitable and effective change

management. Such practices can strengthen socioemotional wealth by reinforcing organizational identity, sustaining trust-based relationships, and facilitating intergenerational continuity. At the same time, inclusive and fair change management practices help mitigate risk of resistance and encourage employee engagement during organizational transformation. The findings suggest that reciprocal nepotism can strengthen SEW by fostering emotional bonds, organizational identity, and succession continuity.

These insights contribute to the discourse on ethical succession planning and sustainable entrepreneurship in FBs. In addition, this research paper aimed to provide deeper empirical insights, integrating stakeholder quotations, and positioning the findings within contemporary debates on family business succession and governance. Overall, the paper contribute to the literature on family business succession by highlighting the importance of balancing family influence with professional governance, structured change planning, and stakeholder inclusion in order to sustain both socioemotional wealth and long-term organizational adaptability.

Keywords: Reciprocal nepotism, socioemotional wealth, family businesses, succession planning, qualitative research, FIBER framework

WHEN DOES SLACK PAY OFF? RESOURCE CONFIGURATIONS AND SUSTAINED PERFORMANCE OF HUNGARIAN MANUFACTURING SMES UNDER MACROECONOMIC STRESS

GERGELY GAZDAG

assistant lecturer

Faculty of Economics, Eötvös Loránd University

gazdag@gtk.elte.hu

Small and medium-sized enterprises (SMEs) form the backbone of Central and Eastern European economies, yet their resilience to macroeconomic shocks remains poorly understood. Standard regression-based approaches assume that resources such as financial slack, firm size, or capital investment have independent, symmetric effects on performance. However, a growing body of configurational research (Fiss, 2011; Greckhamer et al., 2018; Furnari et al., 2021) suggests that firm-level outcomes emerge from the conjunction of conditions rather than from the net effect of any single variable. These also suggest that pathways to high and low performance need not be mirror images of each other.

This paper develops configurational propositions for sustained SME performance in the Hungarian machining industry (NACE 2562), a sector that experienced a sharp and sustained profitability decline between 2022 and 2024. Drawing on a sample of 429 SMEs from the Orbis database, substantial performance heterogeneity is documented within a single, narrowly defined industry facing a common macroeconomic environment. Median return on assets fell from approximately 14% to 7% over this period, yet some firms sustained strong profitability throughout while structurally comparable firms did not.

The conference paper brings together three theoretical perspectives. First, I draw on the tension between agency-theoretic and behavioural perspectives on organizational slack (Bourgeois, 1981; George, 2005). Agency theory predicts that slack creates managerial waste, while behavioural theory predicts that it enables adaptive experimentation. Secondly, I connect to the exploration–exploitation framework originating in organizational learning (March, 1991) and developed in strategic management as organizational ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013; Lubatkin et al., 2006). I propose that in resource-constrained SMEs, slack contributes to sustained performance not in isolation, but rather in conjunction with evidence of productive exploitation, captured here as revenue growth. Third, I consider structural contingencies

(Donaldson, 2001) including firm size and capital intensity as factors that may shape alternative equifinal pathways to the same outcome.

In this study, I outline a fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) research design with theory-driven calibration based on practical knowledge of the SME context, and I present preliminary evidence on condition distributions and necessity relations. I contribute to the conference theme by highlighting that sustained firm performance in an era of rapid change, whether driven by macroeconomic shocks, technological disruption, or AI-enabled transformation, depends not on any single resource but on how leaders orchestrate resource configurations under constraints.

LEARNING AT ROCKET SPEED: REVISITING SPACEX'S LAUNCH CURVE WITH NEW EVIDENCE

KUN ANDRÁS ISTVÁN

professor

University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and Organizational Sciences, Department of Human Resource Management

kun.andras.istvan@econ.unideb.hu

This paper presents a revised and extended analysis of learning curves in the private space industry, building directly on a study previously presented in the Ferenc Farkas International Scientific Conference series in 2024. The updated research incorporates two additional years of data (through 2025), expanding the dataset by 309 rocket launches (more than double the previously analyzed 301 launches) and allowing for a more robust and comprehensive evaluation.

The study focuses on SpaceX as the dominant actor in the sector and re-examines whether classical learning curve dynamics persist under more rigorous empirical conditions. As in the earlier work, the dependent variables capture operational tempo through (1) average time required for launches in consecutive years and (2) time between successive launches. The independent variable remains the cumulative number of launches, consistent with standard learning curve formulations.

The key methodological advancement lies in the application of an enhanced multivariate framework. The revised models explicitly control for structural and operational heterogeneity, including launch site, rocket type, mission profile (and their changes), and seasonality (monthly and quarterly effects). This approach reduces potential bias arising from compositional changes in launch activity over time. The learning curve is estimated using log-linear regression, preserving comparability with the prior study while improving specification.

The results confirm and strengthen the earlier findings. The presence of a statistically significant learning curve remains robust across all model specifications, even after controlling for confounding factors. Notably, SpaceX continues to exhibit an exceptionally steep learning trajectory: the estimated progress ratio remains well below the commonly cited 80% benchmark. This indicates unusually rapid efficiency gains in launch operations, which persist despite increased operational complexity and diversification.

Model fit (R^2) remains consistently strong, and improves in several specifications relative to the earlier analysis, reflecting both the expanded dataset and refined controls. The findings reinforce the relevance of learning curve theory in the context of modern, high-frequency aerospace operations, while also highlighting the exceptional pace of organizational learning achieved by SpaceX.

Overall, this updated study not only validates the original conclusions but demonstrates their robustness under stricter empirical scrutiny and a substantially enlarged dataset, offering stronger foundations for future research and industry-level inference.

FROM CONTEXT TO ADVANTAGE: ENVIRONMENTAL CONDITIONS AND THE RENEWAL OF FIRM STRENGTH

FEJES BALÁZS BENEDEK

PhD hallgató

Vezetéstudományi Intézet

balazsbenedek.fejes@uni-corvinus.hu

STOCKER MIKLÓS GYÖRGY

egyetemi tanár, intézetvezető

Vezetéstudományi Intézet

miklos.stocker@uni-corvinus.hu

External environment, resources/capabilities, and competitiveness are intertwined: environmental conditions create capability requirements, and the performance value of resources is contingent on alignment with those conditions. Greater complexity increases the need for sensing and transforming; hostility increases the need for rapid redeployment and resilience, while institutional contexts shape feasibility and payoffs, affecting the effectiveness of dynamic capabilities. We test these ideas using cross-sectional survey data (N = 326) and latent-variable CB-SEM in Stata, modeling the perceived environment as a higher-order latent construct and dynamic capabilities as a sequential chain (Sensing, Seizing, Transforming), linked to operational and change capability outcomes consistent with a multidimensional competitiveness view. The results suggest that perceived environmental conditions are meaningfully linked to the dynamic capability chain and to both operational and change capability outcomes. The perceived environment shows a strong positive association with Sensing and Transforming, while Seizing displays a suppression pattern: when holding Sensing constant, higher perceived environmental pressure is associated with lower Seizing, consistent with a decision-paralysis mechanism under turbulence. The downstream associations with operational and change capabilities are explained primarily through the indirect pathways captured by Sensing and, especially, Transforming. Effect decomposition indicates that downstream associations with both outcomes are driven mainly through indirect pathways, especially via Transforming, aligning with arguments that environmental impacts can manifest unevenly across competitiveness dimensions.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A8. LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL CHANGE

THE ROLE OF DELIBERATE CHANGE LEADERSHIP PRACTICES IN BUILDING ORGANIZATIONAL RESILIENCE

ROLAND FILEP

assistant professor

University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and
Organisational Science

filep.roland@econ.unideb.hu

In a rapidly changing business environment, organizational resilience has become a key determinant of long-term sustainability and competitiveness. The aim of this study is to examine how consciously applied change management practices contribute to the development of organizational resilience. Based on a review of the literature, a total of nine key steps can be identified from the change management models of Kanter, Kotter, and Luecke, which can be grouped along three dimensions of resilience. These dimensions are anticipation, coping with difficulties, and adaptation, which in this study provide the conceptual framework for categorizing change management practices. The empirical research was conducted among SME managers using a questionnaire-based data collection method. The relationship between the three groups of change management practices and organizational resilience was analyzed using correlation and linear regression analysis. The results show that all three groups of change management practices have a significant relationship with organizational resilience. Practices related to adaptation exhibited the strongest correlation, while in the multivariate regression model, anticipation and coping with difficulties proved to be more significant explanatory factors. The study contributes to the empirical validation of the relationship between change management and organizational resilience, and highlights that the development of resilience is not the result of a single factor, but rather the outcome of the integrated functioning of strategic anticipation, effective crisis management, and learning-based adaptation.

LEADERSHIP STYLES AND DYNAMIC CAPABILITIES: CONTEXTUAL FIT AND A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

PÉTER KONCZ

PhD student

Corvinus University of Budapest, Institute of Strategy and Management

peter.koncz@uni-corvinus.hu

Dynamic capabilities (DCs) have emerged as one of the most extensively studied constructs in strategic management research over the past three decades. In parallel, the effects of transformational leadership have been documented by a substantial empirical literature. Despite significant knowledge accumulation in both domains, no systematic synthesis of their intersection currently exists. A targeted search of the Scopus database yielded fewer than 100 peer-reviewed journal articles at this intersection, signaling both the emergent nature and the fragmentation of this research area.

This study addresses that gap through a systematic literature review (SLR) based on 54 peer-reviewed journal articles identified through a rigorous search and screening process. The review pursues two research questions: how dynamic capabilities have been conceptualized in relation to leadership styles, and what contextual fit patterns can be identified between leadership styles, organizational contexts, and types of dynamic capabilities.

The analysis reveals two complementary patterns. In the first, dynamic capabilities appear as organizational outcomes directly shaped by leadership behavior, with transformational leadership consistently predicting DC development across multiple organizational levels. In the second, dynamic capabilities function as mediating mechanisms through which leadership influences organizational performance. The dominance of the mediator pattern – 37 of 54 studies – suggests that the field has moved beyond asking whether leadership shapes DCs toward understanding how and under what conditions this relationship unfolds.

Building on these findings, the study proposes the Contextual Fit Model of Leadership and Dynamic Capabilities as an integrative theoretical framework, identifying three nested levels of fit: task-fit, where the strategic challenge type determines the salient DC type; mechanism-fit, where leadership styles vary in their alignment with the adaptive demands of different contexts; and capability-fit, where specific DC types connect to distinct organizational outcomes. The model's overarching proposition is that leadership effectiveness in generating

organizational adaptation is contextually contingent: leaders whose behavioral repertoire fits the dynamic capability requirements of the focal strategic challenge generate more sustained adaptive performance. The findings carry implications for the microfoundations perspective on dynamic capabilities, contingency-based leadership theory, and organizational leadership development practice.

POISON BEHIND THE SMILE: DESTRUCTIVE LEADERSHIP PATTERNS AND COPING STRATEGIES

TÍMEA VENCZEL-SZAKÓ

assistant professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and
Organisational Sciences

szakot@ktk.pte.hu

NORBERT SIPOS

associate professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and
Organisational Sciences

sipos.norbert@ktk.pte.hu

Destructive leadership has become an increasingly important topic in contemporary organizational and leadership research. Although certain leadership behaviors may appear effective in the short term, some leadership styles can significantly harm employee well-being, organizational culture, and long-term organizational performance. Destructive leadership refers to patterns of behavior through which leaders, intentionally or unintentionally, negatively influence their subordinates and the organizational environment. These behaviors often result in demotivation, increased stress, declining job satisfaction, lower productivity, and higher employee turnover.

The aim of this study is to explore common destructive leadership patterns and examine possible coping strategies at both the individual and organizational levels. The paper provides an overview of several destructive leadership styles frequently discussed in the literature and observed in practice. These include abusive supervision, exploitative leadership, corrupt leadership, leader exclusion, narcissistic leadership, toxic leadership, and leader bullying. Such leadership patterns are typically characterized by intimidation, humiliation, manipulation, misuse of authority, or the systematic undermining of employees and workplace relationships. Destructive leadership does not always stem from deliberate intent. In many cases, leaders may lack awareness of the negative impact their behavior has on others. Nevertheless, the long-term consequences can be harmful for both employees and organizations. These behaviors weaken

trust, reduce engagement, and create a toxic work environment that negatively affects organizational effectiveness.

In addition to identifying destructive leadership patterns, the study also highlights coping strategies that may help employees and organizations mitigate the negative effects of such leadership. At the individual level, employees may adopt strategies such as documenting problematic incidents, applying assertive communication, seeking support from colleagues, or contacting human resource departments and ethical reporting channels.

From an organizational perspective, prevention and intervention play a key role. Careful leadership selection, personality and behavior assessment, structured feedback systems, and leadership development programs can help reduce the risk of destructive leadership. Creating an ethical organizational culture that does not tolerate toxic behaviors is essential for promoting responsible and sustainable leadership practices in modern organizations.

BECOMING HUMAN-CENTERED LEADERS: FOSTERING TRANSFORMATIVE LEARNING OF HUNGARIAN SENIOR ORGANIZATIONAL LEADERS

IMRE SIVÓ

leadership consultant

Integrated Consulting Group, Hungary

Imre.Sivo@gmail.com

MÁRIA CSEH

professor

The George Washington University, USA

cseh@gwu.edu

KESERŰ KÁROLY

leadership consultant

k.keseru@t-online.hu

In this paper, we will present the case study of a unique initiative designed for Hungarian senior leaders from a variety of organizations. The initiative incorporated mindfulness and reflective practices in spaces conducive to these practices. The leaders experienced deep engagement with the program and each other over a long period and anecdotal evidence at this time shows expected and unexpected transformative experiences and personal transformations. Based on document reviews and in-depth interviews with the participating leaders, the description of the initiative, the nature of learning experienced by the participants and its impact on their transformation, together with the discussion of the findings and implications for practice and research will be presented at the conference.

The participants in this initiative interacted for several years with each other in different contexts such as in-person and virtual meetings, and retreats. Three-day retreats were designed to allow for morning silent meditations, Qigong healing exercises and walking in nature, leading to increased mindfulness. Participants engaged in dialogues on professional and personal issues (e.g., decision-making and responsibility, the health and sustainability of organizations and individuals, holistic well-being, ethics, morality) in different settings leading

to collective and self-reflections, creativity, compassion, care, and emergence of tacit wisdom in the pursuit of balanced healthy professional and personal lives.

The feedback received from the leaders at the end of the retreats showed that they experienced deep engagement with their experiences and each other. They talked about the importance of having a collective experience within a stable group of participants where they felt safe and supported by the others. Participants reflected on the importance of the collective for mutual learning, for questioning and pushing the boundaries, and for nurturing a feeling of care, compassion, and love among participants who at the beginning did not know each other. The deep relationship built among the members of the group allowed for both collective reflections and individual discoveries. Participants talked about how they felt free to share their experiences, thoughts, and feelings, and how they were inspired to self-reflect and change. Using the metaphor of the mountain path from the nature walks, one of the participants noted, “when you descend from the mountain you are not the same person who ascended it.” Another participant reflected on the space where they can feel closer to themselves than in any other space while another one talk about the “life-saving” nature of the experience.

The case study methodology was selected to understand the learning experiences of the Hungarian leaders who participated in this unique initiative. Data collection included interviews with the program participants; review of documents related to the program and of the reflective notes kept by two of the founders of the initiative who led each of the retreats. The findings will be discussed in relation to the literature on transformative learning (Cranton, 2005, Cranton & Higgan, 2012, Kegan, 2000; Taylor and Snyder, 2010), as critical reflection, dialogue and experience are essential components of the transformative learning theory (Mezirow, 1991), and spaces where learners question “the integrity of deeply held assumptions and beliefs based on prior experience” (Taylor, 2009, p. 7) are also essential. Given the importance of space for self-reflection and learning, the role of physical, intellectual, emotional, spiritual, and environmental spaces in individual and collective learning and transformation will also be discussed.

Although the literature showed evidence of studies related to leadership development and coaching approaches to enhance critical reflection, self-awareness, and mindfulness of organizational leaders (Ciporen, 2010; Crook, Alakavuklar & Bathurst, 2021; de Mello, de Almeida Cunha, da Silva & Dandolini, 2023; Dix, Norton & Griffith, 2022; Frkal, 2018; Karssiens, van der Linden, Wilderom & Furtmueller, 2014; Long, 2020; Mbokota, Myres & Stout-Rostron, 2022; O’Brien & Allin, 2022; Urrila, 2022), no studies were found on the impact of a longitudinal retreat-based initiative designed to create spaces for mutual learning,

reflection, experimentation, deep discussions and dialogue in a safe environment. Thus, this study has high significance for leadership development and coaching professionals striving to design meaningful programs to benefit the well-being of leaders and their organization. Implications for research and practice will be presented at the conference.

References:

- Ciporen, R. (2010). The role of personally transformative learning in leadership development: A case study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 177-191. <https://doi.org/10.1177/1548051810368544>
- Cranton, P. (2005). Transformative learning. In L. English (Ed.), *International encyclopedia of adult education* (pp. 630–637). Palgrave Macmillan.
- Cranton, P., & Hoggan, C. (2012). Evaluating transformative learning. In E. Taylor & P. Cranton (Eds.). *The handbook of transformative learning* (pp. 520–535). Jossey-Bass.
- Crook, N., Alakavuklar, O. N., & Bathurst, R. (2021). Leader, “know yourself”: Bringing back self-awareness, trust and feedback with a theory O perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 350-365. <http://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0131>
- de Mello, M. I. C., de Almeida Cunha, C. J. C., da Silva, S. M., & Dandolini, G. A. (2023). Development of leaders of technologically-based companies: A transformative learning perspective. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 12(1), 52-84. <https://doi.org/10.55905/rcssv12n1-004>
- Dix, D., Norton, K., & Griffith, G. M. (2022). Leaders on a mindfulness-based program: Experience, impact, and effect on leadership role. *Human Arenas*, 5(4), 783-801. <https://doi.org/10.1007/s42087-021-00183-5>
- Frkal, R. A. (2018). Integrating care and critical reflection in women’s leadership development programs. *Advancing Women in Leadership*, 38, 38–49. <https://doi.org/10.21423/awlj-v38.a329>
- Karssiens, A. E., van der Linden, C., Wilderom, C. P., & Furtmueller, E. (2014). Embodied mind knowledge in leadership practice: Creating space in patterned thoughts and behaviors. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 231-241. <https://doi.org/10.1177/1056492613513501>
- Kegan, R. (2000). What “form” transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In J. Mezirow & Associates (Eds.). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
- Long, B. B. (2020). The universe’s doorway: Long-term mindfulness as a way to leadership. In *The Routledge companion to mindfulness at work* (pp. 170-188). Routledge.

- Mbokota, D. G., Myres, P. K., & Stout-Rostron, D. S. (2022). Exploring the process of transformative learning in executive coaching. *Advances in Developing Human Resources*, 24(2), 117-141. <http://doi.org/10.1177/15234223221079026>
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- O'Brien, K., & Allin, L. (2022). Transformational learning through a women's outdoor leadership course. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*, 22(2), 191–202. <http://doi.org/10.1080/14729679.2021.1925565>
- Taylor, E., & Snyder, M. (2010). A critical review of research on transformative learning theory, 2006–2010. In E. Taylor & P. Cranton (Eds.). *The handbook of transformative learning* (pp. 37–55). Jossey-Bass.
- Taylor, E. W. (2009). Fostering transformative learning. In J. Mezirow, E. W. Taylor & Associates (Eds.), *Transformative learning in practice* (pp. 3-17). Jossey-Bass.
- Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100837. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100837>



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



A9. AI AND ORGANISATIONAL INNOVATION

THE RELATION BETWEEN LEADERSHIP SKILLS AND COMPETITIVENESS: THE INFLUENCE OF DIGITALISATION AND AI

MUNKÁCSI ADRIENN

assistant professor

Corvinus University of Budapest, Institute of Operations and Decision Sciences,

Department of Supply Chain Management

munkacsi.adrienn@uni-corvinus.hu

WIMMER ÁGNES

professor

Corvinus University of Budapest, Institute of Entrepreneurship and Innovation,

Department of Business Studies

agnes.wimmer@uni-corvinus.hu

LÁSZLÓ KOLOSZÁR

associate professor

University of Sopron, Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics

koloszar.laszlo@uni-sopron.hu

Nowadays, managerial skills have increasingly come to the fore as factors characterising top management practice and influencing firm competitiveness (Zoltayné et al., 2007; Buzády et al., 2022). Digitalisation has also played an essential role in companies' lives. The importance of the topic is further underscored by the Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (VUCA) environment. To manage digitalisation in such an area, a company needs leaders with the right capabilities. Therefore, our research aims to examine the presence and impact of specific leadership capabilities on the competitiveness of domestic firms, taking into account each firm's level of digitalisation (a tool to address VUCA challenges and enhance competitiveness). Recent studies (Chikán et al., 2025) indicate that corporate decisions are centralised and increasingly based on data analysis; digitalisation primarily serves analytics and is often seen as a cost factor. Empirical research has examined how the presence and extent of leadership skills influence a company's competitiveness, considering the extent of digitalisation (as a tool that helps address VUCA challenges and maintain or increase competitiveness). The analysis

is based on the 2025 corporate survey conducted by the Competitiveness Research Centre (CRC) of Corvinus University of Budapest. The survey targeted the top managers of domestic enterprises as respondents (Chikán et al., 2025). The final sample included 335 companies. Operational performance indicators are connected to the operational capability sub-index of the Corporate Competitiveness Index (CCI) (Chikán et al., 2022).

The database was tested using SEM (Structural Equation Modelling) with SmartPLS. Multi-Group Analysis (MGA) — which enables cross-group comparisons — was employed to compare the Medium- and High-competitiveness clusters, testing whether the path coefficients differ significantly between the groups.

Regarding the moderating role of digitalisation, the results indicate that the synergy between AI/digitalisation and top management skills in their effect on CCI is significantly stronger in High-competitiveness firms than in the Medium-competitiveness group. Furthermore, these findings suggest that in the High-competitiveness group, not only the extent of digitalisation is greater, but its internal structure and strategic integration also differ fundamentally.

HOW AI HAS TAKEN OVER THE (BUSINESS) WORLD: A MASSIVE STUDY ON AI WITH AI

JULIO SERRANO

advanced technologies for business strategy doctoral researcher

University of Vaasa

julio.serrano@uwasa.fi

AUSRINE SILENSKYTE

associate professor

University of Vaasa

ausrine.silenskyte@uwasa.fi

RODRIGO RABETINO

professor

University of Vaasa

rodrigo.rabetino@uwasa.fi

The integration of generative artificial intelligence represents a profound epistemological rupture for classical management theory. To capture this paradigm shift, we expose the structural limitations of traditional Systematic Literature Reviews (constrained by human bounded rationality) and standard bibliometrics (plagued by the syntactic “Ctrl+F Illusion”). In response, this study introduces the AI-Enhanced Bibliometric-Systematic Literature Review (AI-B-SLR). Utilizing an immutable, locally orchestrated Large Language Model (Qwen 2.5 14B), we executed deep semantic open-coding across a total population of nearly 60,000 organizational abstracts spanning eight decades. Our computational analysis systematically deconstructs ten foundational frameworks—ranging from Agency Theory to the Knowledge-Based View—revealing a severe epistemological fracture within the discipline. While a vanguard of scholars is successfully adapting to post-humanist algorithmic governance, the vast majority of the literature remains dangerously path-dependent, forcing autonomous neural networks into outdated legacy frameworks. Furthermore, we translate these massive semantic extractions into structural thermodynamic variables, deploying an Elastic Net Spatiotemporal Momentum Model to forecast the discipline’s trajectory. We mathematically prove that future

theoretical dominance is driven by Contextual Spillover (Shannon Entropy) rather than publication velocity, forecasting a massive “A-theoretical” vacuum in the impending decade where algorithmic application critically outpaces epistemological development. Ultimately, this manuscript not only charts a definitive future research agenda for algorithmic management but proves that localized, unconstrained AI orchestration is now an architectural mandate for the future of organizational scholarship.

Keywords: Artificial Intelligence, Systematic Literature Review, Large Language Models, Epistemology, Predictive Bibliometrics, Algorithmic Management, Spatiotemporal Momentum Model

AI-SUPPORTED PROJECT MANAGEMENT IN REMOTE SOFTWARE ENGINEERING TEAMS: IMPLICATIONS FOR AGILE LEADERSHIP

AYDIN RZAYEV

PhD Student

Faculty of Business and Economics, University of Pécs

rzayev.aydin@edu.pte.hu

The increasing use of artificial intelligence (AI) in software development is transforming how project teams coordinate tasks, manage resources, and make decisions, particularly in remote and hybrid work environments. In agile software engineering, where rapid iteration and continuous collaboration are essential, AI-supported tools are beginning to influence not only technical workflows but also project management practices and team dynamics. The aim of this study is to explore how AI-supported tools reshape project coordination and leadership practices in remote software engineering teams. The research draws on a systematic review of recent literature related to leadership, remote work, and software development, with a focus on project-level coordination and team management. The findings suggest that AI-supported tools increasingly act as coordination enablers within project environments, supporting task prioritization, information sharing, and workflow transparency. At the same time, these tools alter the role of project leaders, shifting their focus from direct task supervision toward managing dependencies, facilitating communication, and ensuring alignment across distributed teams. While AI enhances efficiency and reduces coordination overhead, it also introduces new challenges related to decision accountability, over-reliance on automated suggestions, and maintaining team cohesion. The study highlights the need for adaptive and human-centred project leadership approaches that integrate AI capabilities while preserving team autonomy and engagement. The results contribute to understanding how project management practices evolve in AI-supported environments and offer practical insights for improving coordination and performance in remote software engineering teams.

**DESIGN AND VALIDATION OF A FOOD SOVEREIGNTY
QUESTIONNAIRE IN RURAL CONTEXTS: A STUDY WITHIN THE
PROJECT “KNOWLEDGE EXCHANGE AND RURAL CONNECTION
FOR FOOD SOVEREIGNTY”**

EVER DE JESÚS BEDOYA

research professor

Tecnológico de Antioquia

ever.bedoya@tdea.edu.co

WILSON MONTENEGRO VELANDIA

research professor

Tecnológico de Antioquia

wilson.montenegro@tdea.edu.co

NATALIA JARAMILLO GÓMEZ

research professor

Tecnológico de Antioquia

natalia.jaramillo24@tdea.edu.co

Introduction/Problem: This study addresses the lack of validated, context-specific tools to measure food sovereignty in rural communities. As part of the broader research project titled "Intercambio de conocimiento y conexión rural para la soberanía alimentaria" (Knowledge Exchange and Rural Connection for Food Sovereignty), this stage focuses specifically on the design and psychometric validation of a comprehensive survey instrument.

Objective: The primary purpose of this research phase was to construct and validate a questionnaire to accurately measure the dimensions of food sovereignty, ensuring its reliability for assessing local food systems and community autonomy.

Methodology: The study followed an instrumental quantitative design. The validation of the instrument was a core component of the methodology, beginning with a theoretical construction of items based on the project's conceptual framework. This was followed by a content validation process involving expert judgment and a pilot application to a sample of 50 participants from rural areas to evaluate the instrument's performance.

Results: The validation process yielded robust results. Content validity was confirmed with an expert agreement index (CVR) exceeding 0.80. Construct validity, analyzed through exploratory factor analysis, revealed a stable structure aligned with the project's theoretical pillars, explaining a significant portion of the variance. Additionally, criterion validity demonstrated strong, significant correlations with established indicators of agricultural autonomy and food security. The instrument also showed high internal consistency (Cronbach's Alpha > 0.85).

Conclusions: The findings indicate that the questionnaire developed within the study "Intercambio de conocimiento y conexión rural para la soberanía alimentaria" is a highly valid and reliable tool. It provides a scientifically sound basis for the subsequent phases of the research and offers a valuable resource for monitoring food sovereignty in similar rural contexts.

Keywords: Food sovereignty, instrument validation, content validity, construct validity, criterion validity, rural development.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B1. KONFLIKTUS ÉS TÁRGYALÁS

KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUS HATÁSA EGY TÁRGYALÁSI SZITUÁCIÓ EREDMÉNYÉRE

KOTSIS ÁGNES

adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

kotsis.agnes@econ.unideb.hu

A Thomas-Kilmann konfliktus kezelési teszt négy féle lehetséges stratégiát azonosít: elkerülő, kompromisszumkereső, együttműködő és versengő. Kutatásunkban azt vizsgáljuk meg, hogy egy tárgyalási szituáció kimenete hogyan függ a tárgyaló partnerek jellemző stratégiájától. Ennek érdekében N=72 fő egyéni és N=50 fő páros eredményeit elemeztük. A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar elsős hallgatóinak a feladat során integrációs tárgyalási szituációt kellett megoldaniuk 10 perc alatt, amelyben egy utazás részleteiről (szállás, étkezés, program típusa) kellett megállapodniuk a megadott feltételeknek megfelelően. A párok célja a megegyezés volt, az egyéni hasznosságuk maximalizálása mellett, amelyet a választott opció melletti pontszám tükrözött. A feladat pareto-hatékony megoldással rendelkezett, amely esetében a párok együttes maximum pontszáma 104, ekkor senki nem növelheti a hasznosságát tovább, csak a másik és így a csoport teljes hasznosságának csökkenése mellett. Ezt követően konfliktus kezelési stílus tesztet töltöttek ki, amely alapján meghatározható a domináns stratégiájuk. Feltételezésünk szerint az azonos stratégiát alkalmazó hallgatók hasonló eredményt értek el a tárgyalásos szituációban (H1), illetve minél eltérőbb stratégiájú felek alkották a párokat, annál nagyobb volt az elért pontszámuk közötti különbség (H2).

KONFLIKTUSKEZELÉS A GYAKORLATBAN: SZIMULÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS A THOMAS–KILMANN MODELL ALAPJÁN

BENKE MARIANN

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

benkem@ktk.pte.hu

A konfliktuskezelés a szervezeti működés egyik meghatározó területe, amely jelentős hatással van az egyéni és csoportszintű teljesítményre (Robbins & Judge, 2022). A téma feldolgozása során a Thomas–Kilmann modell kerül a középpontba, amely az asszertivitás és az együttműködés dimenziói mentén különíti el a konfliktuskezelési stílusokat (Thomas & Kilmann, 1974).

A bemutatott megközelítés a konfliktushelyzetek vizsgálatát nem csupán önértékelésen alapuló kérdőíves módszerrel, hanem szimulációs környezetben megfigyelhető viselkedési mintákon keresztül is értelmezi. A szimuláció lehetőséget biztosít arra, hogy a résztvevők döntési helyzetekben, interakciók során alakítsák ki konfliktuskezelési stratégiáikat, így a tényleges viselkedés és az önkép közötti különbségek is feltárhatók (Arias-Aranda & Bustinza-Sánchez, 2009; Kispál-Vitai, 2013).

A tapasztalatok arra utalnak, hogy a konfliktuskezelési stílusokkal kapcsolatos önértékelés és a valós viselkedés között gyakran jelentős eltérés figyelhető meg. A versengő magatartás a gyakorlatban sokkal nagyobb arányban jelenik meg, mint ahogyan azt az egyének saját magukról feltételezik, miközben az együttműködés hosszú távon hatékonyabb megoldásként jelenik meg (Fisher, Ury & Patton, 2011).

A téma rávilágít arra, hogy a konfliktuskezelés fejlesztése tanulható folyamat, amelyben a szimulációs módszerek kiemelt szerepet játszhatnak. Az érzelmi intelligencia és a tudatos viselkedésformálás hozzájárulhat a kölcsönösen előnyös, együttműködésen alapuló megoldások kialakításához (Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1990).

Irodalomjegyzék:

Arias-Aranda, D., & Bustinza-Sánchez, O. (2009). Entrepreneurial attitude and conflict management through business simulations. *Industrial Management & Data Systems*, 109(8), 1101–1117. <https://doi.org/10.1108/02635570910991328>

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bloomsbury.
DOI:10.1163/27730840-02902012
- Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Szervezeti viselkedés*. Pearson.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior. CPP, Inc.

FESZÜLTSGKEZELÉSI MÓDOK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN

TÓTH JANKA

tudományos segédmunkatárs

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi kar, Üzleti Tudományok Intézete,

Gazdaság- és szervezetpszichológia Szakcsoport

toth.janka@szte.hu

A társadalmi vállalkozások kettős célrendszerrel rendelkeznek: egyszerre kívánnak üzletileg fenntarthatónak lenni és megoldást kínálni aktuális társadalmi problémákra. A kettős célrendszer nyomán felmerülő, egymással gyakran inkonzisztens célok sok esetben egyidejűleg nem megvalósíthatóak. Az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig feszültségeket teremt a működés során. Ezek olyan szervezeti ellentmondások, ahol az egymással ellentétes elemek között létrejövő dinamikus feszültségek, együtt logikai egységet alkotnak, feltételezve egymás meglétét és létezését. Ezek az ellentmondások pedig szubjektív diszkomforttal járó kognitív és érzelmi állapot hozhatnak létre az érintettekben. Mivel e kettős elköteleződésből eredő feszültségek a társadalmi vállalkozások sajátjai, és központi meghatározói, azok kezelési módjainak, eszközeinek feltárása alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásához, valamint sikeres működéséhez.

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a hazai társadalmi vállalkozók szerint, a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős elköteleződésből származó feszültségek milyen módszerekkel és eszközökkel mérsékelhetőek. A téma feltáró jellegéből adódóan a kutatás induktív jellegű, kvalitatív, egyéni félig strukturált mélyinterjúkkal dolgozó kutatás. A kutatás során, a feszültségek lehetséges kezelési módjainak és eszközeinek három szintje rajzolódott ki: egyéni szint, szervezeti szint, és működési környezet szintje. E szintek mentén elkülönül a feszültségkezelési módok és eszközök végrehajthatósága, kijelölve, hogy az adott megoldás az érintettek egyéni szintjén, szervezeti keretek között, vagy azokat meghaladva, a tágabb működési környezet (gazdasági – és társadalmi rendszerek) szintjén valósíthatóak-e meg.

PARTNERSÉGEK SZEREPE A NONPROFIT SZERVEZETEK REZILIENCIÁJÁBAN

HALMAI NÓRA MÁRIA

PhD hallgató

Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

halmain@uniduna.hu

RAJCSÁNYI-MOLNÁR MÓNICA

intézményfejlesztési és általános rektorhelyettes

Dunaújvárosi Egyetem

molnarmo@uniduna.hu

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és

Társadalomtudományi Kar

kszm@sze.hu

A 21. század turbulens gazdasági és társadalmi környezete jelentős alkalmazkodási kihívások elé állítja mind a profitorientált, mind a nonprofit szervezeteket. A nonprofit szektor különösen érintett, mivel egyszerre kell megfelelnie társadalmi küldetésének és a működési fenntarthatóság követelményeinek. A szakirodalom rámutat, hogy a szervezeti reziliencia kulcstényezői közé tartozik a belső irányítás minősége, a hálózati kapcsolatok szerkezete, valamint a helyi közösségekbe való beágyazottság. Ugyanakkor a partnerségek szerepe – különösen a több szektort átfogó együttműködések – gyakran inkább retorikai szinten jelenik meg, miközben gyakorlati megvalósításuk számos kihívással terhelt. Ezzel összhangban a fenntartható fejlődési célok, különösen az SDG 17, a partnerségek megerősítését hangsúlyozzák, ami tovább növeli a téma aktualitását.

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy a nonprofit szervezetek miként képesek alkalmazkodni a turbulens környezethez, különös tekintettel a partnerségi kapcsolatok, a szervezeti reziliencia és az adaptív kapacitás összefüggéseire. A tanulmány egy korábbi, EFQM modellre épülő empirikus kutatás bővítésére törekszik azzal, hogy integrálja a reziliencia- és hálózatelméleti

megközelítéseket, valamint feltárja a helyi beágyazottság és a több szereplős együttműködések szerepét az alkalmazkodásban.

A kérdőíves felmérésen alapuló tanulmány hipotézise alapján a harmadik szektorbeli szervezetek alkalmazhatják az EFQM-keretet az együttműködés erősítésére, a fenntarthatóság fokozására, és végső soron a közösségeikben való érdemi változásra való képességük javítására. A kutatás várhatóan megerősíti, hogy a nonprofit szervezetek alkalmazkodóképessége többdimenziós jelenség, amelyben kulcsszerepet játszik a belső irányítás minősége, a partnerségi hálózatok szerkezete és a közösségi beágyazottság. Az EFQM modell várhatóan alkalmas integrált keretként jelenik meg, amely segíti a szervezeteket ezen tényezők strukturált értékelésében, ugyanakkor alkalmazása erőforrás- és kapacitáskorlátokba ütközhet, különösen kisebb szervezetek esetében. A kutatás hozzájárulhat egy olyan komplex értelmezési modell kialakításához, amely összekapcsolja a minőségmenedzsment, a reziliencia és a hálózati együttműködések dimenzióit, és gyakorlati iránymutatást nyújt a nonprofit szervezetek számára a változó környezethez való alkalmazkodásban.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B2. STRATÉGIA ÉS ÜZLETI MODELLEK

TORZÍTÁSOK SZEREPE A VÁLLALKOZÓI DÖNTÉSHOZATALBAN – A VÁLLALKOZÓI KUDARC ESETE

REPISKY MÁTÉ

adjunktus

Szegedi Tudományegyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdaság- és szervezetpszichológia

Szakcsoport

rep.mate@eco.u-szeged.hu

A vállalkozói kudarc egy igen bizonytalan időszaka a vállalkozói létnek, mely során rengeteg döntést kell meghozni, sokszor igen rövid idő alatt és közel se teljeskörű informáltság mellett. Ezen ismérvek mindegyike pedig igen jó táptalaja a heurisztikus gondolkodásnak, mely sokszor komoly és rendszeres hibákhoz, azaz torzításokhoz vezethet. Korábbi vállalkozói kudarcot célzó kutatások két döntési helyzet kapcsán vizsgálták leginkább a torzítások szerepét, a lehetséges kudarc észlelése és késleltetése, illetve az újra vállalkozási döntés kapcsán. Megfigyelhető azonban, hogy a teljes kudarc folyamatot átölelő döntéseméleti kutatások hiányoznak és az alkalmazott módszertan szempontjából is kvantitatív és elméleti megközelítések dominálnak.

Jelen kutatás arra kérdésre keresi a választ, hogy milyen torzítások hatása figyelhető meg a vállalkozók döntéshozatalában, amikor kudarcot élnek át? A kérdés megválaszolásához először feltárássra kerültek a vállalkozói kudarc során eddig vizsgált torzítások. Az elemzés primer adatbázisát pedig 16 legalább egy kudarcot átélt vállalkozóval készült mélyinterjú adta.

A kutatás során összesen 14 torzítás került azonosításra: énvédő torzítás, túlzott magabiztosság és optimizmus, megerősítési torzítás, keretezési hatás, érzelmi befolyás torzítása, fokozódó elköteleződés, elsüllyedt költségek hatása, status quo torzítás, túlélési torzítás, egocentrikus torzítás, visszatekintési torzítás, illuzórikus korreláció, valamint előhívási torzítás. Az eredmények alapján továbbá, vannak torzítások, melyek szinte a vállalkozói kudarc folyamatában bárhol kifejtetik hatásukat (túlzott magabiztosság, érzelmi befolyás torzítása vagy énvédő torzítás), míg mások inkább a kudarcot megelőző (túlzó optimizmus, megerősítési torzítás vagy elsüllyedt költségek hatása) vagy épp követő időszakra (keretezési hatás, status quo torzítás vagy előhívási torzítás) jellemzőbbek. Fontos továbbá, hogy a túlzott magabiztosságot csökkentő tényezők is felmerültek a kutatás során.

A kutatás eredményei gyakorlati hasznossággal is bírhatnak azáltal, hogy a feltárt torzítások ismerete segítheti a vállalkozókat abban, hogy ha hasonló helyzetbe kerülnek át tudják gondolni, hogy épp milyen torzítások hatása alatt hoznak döntést, így elkerülve esetlegesen hosszú távon kellemetlen következményeket is.

MIKOR TEREMT ÉRTÉKET AZ ÜZLETI MODELL INNOVÁCIÓ? A DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ SZEREPE

DOBOS ANETT

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem

anett.dobos@uni-corvinus.hu

KISS JÁNOS

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem

janos.kiss@uni-corvinus.hu

FELSMANN BALÁZS

egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem

balazs.felsmann@uni-corvinus.hu

Az innovációt a vállalati versenyképesség egyik alapvető meghatározó tényezőjeként tartja számon a szakirodalom, ugyanakkor az empirikus eredmények arra utalnak, hogy az innovációs tevékenység és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat nem egyértelmű és nem lineáris (Prajogo, 2006; Tran et al., 2021), az innovációs ráfordítások nem minden esetben konvertálódnak mérhető gazdasági eredményekre. E jelenség magyarázatára az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kap az üzleti modell innováció (BMI), amely az értékteremtés, -átadás és -megragadás módjának átalakításán keresztül teremthet kapcsolatot az innováció és a teljesítmény között (Cucculelli és Bettinelli, 2015; Ilyas et al., 2023). Ugyanakkor a BMI hatása nem univerzális, hanem erősen függ a vállalati és technológiai környezettől. A korábbi kutatások rámutatnak arra is, hogy az innováció gyakran közvetett módon, szervezeti és stratégiai mechanizmusokon keresztül fejti ki hatását (Kraaijenbrink et al., 2010).

Jelen kutatás célja annak vizsgálata, hogy az üzleti modell innováció milyen feltételek mellett járul hozzá a vállalati teljesítményhez, valamint, hogy a digitális transzformáció milyen moderáló szerepet tölt be ebben az összefüggésben. Az elemzés egy 2025-ben, magyar vállalatok körében végzett kérdőíves adatfelvételre épül (N=335), amelyet a Budapesti

Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja gyűjtött. Az összefüggések feltárására lineáris regressziós modelleket alkalmazunk, különös tekintettel az interakciós hatások vizsgálatára.

Az eredmények azt mutatják, hogy az üzleti modell innováció önmagában nem gyakorol szignifikáns hatást a vállalati teljesítményre. Ezzel szemben a digitális transzformáció közvetlen, pozitív kapcsolatban áll a termelékenységgel, és szignifikánsan befolyásolja az üzleti modell innováció teljesítményhatását. Az interakciós eredmények alapján az üzleti modell innováció csak megfelelő digitális érettségi szint mellett jár együtt teljesítménynövekedéssel, míg alacsony digitalizáció esetén hatása nem érvényesül, sőt bizonyos esetekben negatív irányú is lehet.

A kutatás empirikusan alátámasztja: az üzleti modell innováció nem általánosan alkalmazható teljesítménynövelő eszköz, hanem olyan feltételes mechanizmus, amelynek hatékonysága a vállalat digitális felkészültségétől függ. Eredményeink megerősítik a digitális képességek kulcsszerepét az innováció gazdasági hasznosulásában. Gyakorlati szempontból a vállalatok számára az üzleti modell innováció csak megfelelő digitális alapok megléte esetén jelent valós versenyelőnyt, míg szakpolitikai szinten indokolt az innovációt támogató programok kiegészítése a digitális transzformációt elősegítő eszközökkel.

ÖKOSZISZTÉMA STRATÉGIÁK VEZETÉSI KÉRDÉSEI

STOCKER MIKLÓS

egyetemi tanár, intézetvezető

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

miklos.stocker@uni-corvinus.hu

FEJES BALÁZS BENEDEK

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Stratégiai Menedzsment Tanszék

balazsbenedek.fejes@uni-corvinus.hu

MOLNÁR BALÁZS

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Stratégiai Menedzsment Tanszék

balazs.molnar@uni-corvinus.hu

A stratégiai vezetés kutatása az elmúlt évtizedekben a menedzsmenttudomány egyik központi területévé vált, különösen az úgynevezett felső szintek elmélete, vagy felsővezetői elmélet (upper echelons theory) megjelenésével, amely szerint a szervezeti kimenetek a felsővezetők jellemzőinek és döntéseinek lenyomatai (Neely et al., 2020; Singh et al., 2023). A vállalatok működési környezete ugyanakkor jelentősen átalakult: a globalizáció, a digitalizáció és az adatvezérelt működés hatására a szervezetek egyre inkább nyitott rendszerekké váltak, amelyek komplex ökoszisztémák részeként működnek (Gopal et al., 2025).

Ezzel párhuzamosan a stratégiai vezetés szerepe is kiszélesedett. A vezetőknek már nemcsak a szervezeten belüli folyamatokat kell irányítaniuk, hanem külső partnerekkel, platformokkal és szabályozási környezettel is koordinálniuk kell az értékteremtést. Az ökoszisztéma-alapú stratégiák megjelenése különösen új kihívásokat támaszt a vezetés számára, mivel a döntéshozatal egyre inkább számos szereplő közötti interakciók eredménye (Mele et al., 2025). Jelen tanulmány célja a különböző ökoszisztéma stratégiák bemutatása, illetve azok stratégiai vezetési kérdéseinek és kihívásainak feltárása. Kutatási módszernek az esettanulmány-alapú kutatás módszerét választottuk, mivel az lehetővé teszi a kontextusba ágyazott, mély elemzést (Harrison et al., 2017; Ketokivi & Choi, 2014). Olyan vállalati eseteket dolgozunk fel, amelyek

segítségével a különböző típusú ökoszisztéma stratégiák jellemzői jól szemléltethetők, a termék és szolgáltatás alapú ökoszisztéma stratégia esetében az Apple, a globális értéklánc alapú ökoszisztéma stratégia esetében az Equinor, míg az ügyfélút alapú ökoszisztéma stratégia esetén pedig az Amazon esetét.

***”LÁTNI, VAGY LÁTTATNI?” AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE
MEGJELENÉSE A PÉNZÜGYI BESZÁMOLÓKBAN ÉS A VEZETŐI
ÉSZLELÉS TÜKRÉBEN***

VILMÁNYI MÁRTON

egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

vilmanyi@eco.u-szeged.hu

KOVÁCS ZSUZSANNA

adjunktus

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Gazdaságelemzési Intézet

zsuzsanna.k@eco.u-szeged.hu

TARJÁNYI MARGIT

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu

MÁTÓ ÁGNES RÉKA

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

mato.agnes@eco.u-szeged.hu

POMÁZI GYULA

mestertanár

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

gypomazi@gmail.com

A gazdálkodó szervezetek intellektuális tőkéjének szerepe nagyobb, mint valaha. A mesterséges intelligencia felhasználása a tudás elérhetőségét, kombinálhatóságát korábban nem látható módon gyorsította fel, melynek rendkívül széles elérhetősége a szervezeti tudás, a szervezeti hozzáértés szerepét nagyította fel. Kritikus kérdésként jelentkezik, hogy milyen

intellektuális tőkével rendelkeznek a szervezetek, hogyan tudják mindezt kiaknázni tevékenységük, adott esetben versenyelőnyük megerősítése érdekében.

Vizsgálatunkban vállalkozók, vezetők intellektuális tőke érzékelését állítottuk középpontba. Az volt a kiindulópontunk, hogy azon intellektuális tőke elemek válnak kiaknázhatóvá egy szervezet számára, melyek érzékelése megvalósul. Középpontba magyar kis és középvállalkozásokat állítottunk és vizsgáltuk, milyen humán-, strukturális- és kapcsolati tőke elemek érzékelése valósul meg és milyen módon.

Kutatásunkat kettős módszertannal végeztük: egyrészt mintegy 60 kis- és középvállalkozással készítettünk mélyinterjút érzékelési mintázataik feltárása, az érzékelés módjának azonosítása érdekében, másrészt ugyanezen szervezetek beszámolóinak elemzését valósítottuk meg, koncentrálna az intellektuális tőke elemek megjelenésére.

Eredményeink bemutatása során rámutatunk, mely intellektuális tőke elemek milyen módon kerülnek érzékelésre, de ezen túl kiemelten foglalkozunk azzal, hogy a beszámolók mennyiben mutatnak reális képet az intellektuális tőke elemek megjelenítéséről.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B3. FELELŐS ÉS EMBERKÖZPONTÚ VEZETÉS

A VEZETÉS SZEREPE AZ ESG-TUDATOSSÁG SZERVEZETI KIALAKÍTÁSÁBAN

FENYVES LÁSZLÓ

adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

fenyves.laszlo@econ.unideb.hu

A globális gazdasági és társadalmi kihívások hatására az ESG (Environmental, Social, Governance) szemlélet egyre inkább a szervezeti működés meghatározó elemévé kezd válni. Az ESG-szemponatok integrálása ma már nem csupán megfelelési kötelezettség, hanem stratégiai jelentőségű tényező, amely hozzájárul a szervezetek hosszú távú versenyképességéhez és fenntarthatóságához. Az Európai Unió szabályozási környezetének fejlődése tovább erősíti ennek a területnek a jelentőségét.

A tanulmány célja annak feltárása, hogy milyen szerepet játszik a vezetés az ESG-tudatosság kialakításában és szervezeti beágyazódásában. A kutatás szisztematikus irodalomelemzésen alapul, amely a PRISMA protokoll mentén került megvalósításra.

Az eredmények rámutatnak, hogy az ESG-tudatosság kialakulása komplex, több tényező által befolyásolt, alapvetően vezetés-vezérelt folyamat. A vezetők nemcsak a stratégiai irányok kijelölésében játszanak kulcsszerepet, hanem a szervezeti kultúra formálásában, az értékek közvetítésében és a munkavállalói bevonás ösztönzésében is. A vezetői elkötelezettség, az etikus működés, valamint az innováció és a szervezeti tanulás támogatása egyaránt hozzájárul az ESG-szemponatok hatékony érvényesüléséhez.

A tanulmány hozzájárul a vezetés és az ESG kapcsolatának jobb megértéséhez, és hangsúlyozza, hogy a fenntarthatósági törekvések sikeressége alapvetően vezetői és szervezeti tényezőkön múlik.

AZ EMBERKÖZPONTÚ VEZETÉS, MINT MEGTARTÁSI ERŐFORRÁS: AUTENTIKUS ÉS SZOLGÁLÓ VEZETÉSI STÍLUSOK VIZSGÁLATA KKV-KÖRNYEZETBEN

KOLLÁR LÁSZLÓ JÁNOS

PhD hallgató

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,

Debreceni Egyetem

kollar.laszlo@econ.unideb.hu

A jelenlegi gazdasági környezetben a magyarországi kis- és középvállalkozások számára a munkaerő megtartása stratégiai jelentőségű kérdéssé vált. Az idősödő szakképzett munkaerő, a digitalizációból fakadó szerkezeti átalakulás, valamint a munkaerő mobilitása olyan kihívásokat jelentenek, amelyek a vezetői működés szerepét különösen felértékelik. A nemzetközi szakirodalom alapján az autentikus és a szolgáló vezetési stílus olyan pozitív kimeneti tényezőkkel jár együtt, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a fluktuáció csökkenéséhez és a munkavállalói megmaradási szándék erősödéséhez: növelik a munkahelyi bizalmat, az elégedettséget, a szervezeti elkötelezettséget, valamint csökkentik a kilépési szándékot (Walumbwa et al., 2008; Langhof & Guldenberg, 2020). A hazai szakirodalmi összehasonlító elemzés szerint mindkét vezetési stílus pozitív kapcsolatban áll a támogató munkahelyi légkörrel, a fejlődési lehetőségekkel, az igazságos jutalmazással és a megfelelő vezetői kommunikációval, amelyek a munkaerő-megtartás kulcstényezői (Kollár & Pierog, 2025).

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy a nemzetközi szakirodalomban igazolt összefüggések milyen mértékben jelennek meg a magyarországi KKV-k gyakorlatában. A kutatás módszertanában az autentikus vezetést mérő AL-IQ (Levesque-Côté et al., 2018) és a szolgáló vezetést mérő SLS-18 (van Dierendonck et al., 2017) kérdőívek magyar nyelvű adaptációja kerül alkalmazásra. A mérés 360 fokos megközelítésben történik: a vezető önértékelése mellett legalább két közvetlen munkatárs értékeli ugyanazt a vezetői működést kiegészítve szempontjukat a munkahelyi elégedettségről adott véleményükkel is.

A kutatás egyik gyakorlati eredménye a JOVEZETO.HU online felület fejlesztése, amely nemcsak a kérdőívek kitöltését és automatikus csoportos értékelését teszi lehetővé, hanem

azonnali vezetői visszacsatolást is biztosít PDF-riport formájában. Ez a rendszer elősegítheti a pozitív vezetési stílusok tudatosabb megjelenését és népszerűsítését is a hazai KKV-k körében.

Következtetésként megfogalmazható, hogy a munkaerő-megtartás kérdésében a vezetői működés minősége nem csupán HR-támogató tényező, hanem önálló stratégiai erőforrás. A kutatás várhatóan hozzájárul ahhoz, hogy empirikusan is kimutathatóvá váljon: az emberközpontú vezetési modellek a magyar KKV-szektorban is mérhető módon erősíthetik a szervezeti stabilitást és a munkavállalói megmaradást.

EMBERKÖZPONTÚ VEZETÉS – HAZAI LEGJOBB GYAKORLATOK A FELELŐSSÉG ÉS REZILIENCIA JEGYÉBEN

SZILAS ROLAND FERENC

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

roland.szilas@uni-corvinus.hu

A kutatás célja az emberközpontú vezetés hazai jó gyakorlatainak feltárása annak érdekében, hogy az ezekben azonosítható közös mintázatok és tanulságok hasznosíthatók legyenek az egyetemi menedzsmentképzésben és a vezetőfejlesztés különböző területein.

Az adatgyűjtés elsősorban dokumentum- és videóelemzésre épül. A kutatás nyilvánosan elérhető könyvek, folyóiratcikkek és interjúk kvalitatív elemzésén keresztül vizsgálja az emberközpontú vezetéshez kapcsolódó hivatásfelfogás, vezetői emberkép, szerepértelmezés, valamint az alkalmazott vezetési stílusok és szervezeti következmények sajátosságait. Az elemzést kiegészítve olyan szereplőkkel készítettünk mélyinterjúkat, akik vezetői gyakorlatukban kiemelkedő módon képviselik az emberközpontú szemléletet.

A kutatás eredményeként pontosíthatóvá válik az emberközpontú vezetés fogalma, egyúttal elkülöníthetők annak személy- és kontextusfüggő megvalósulási formái is. A közös mintázatokat hordozó vállalati esetek és vezetési helyzetek elemzésén keresztül azonosítjuk az emberközpontú vezetés legfontosabb komponenseit, valamint feltárjuk azok kapcsolódási módjait és működési logikáit.

Az eredmények közül kiemelt figyelmet kapnak az egyetemi menedzsmentoktatás szempontjából releváns, fejleszthető kompetenciák és alkalmazható módszerek. Emellett a kutatás kitér a posztgraduális és vállalati vezetőfejlesztés keretei között megvalósítható, az emberközpontú vezetés irányába mutató további fejlesztési lehetőségekre is.

LÁTNI ÉS LÁTSZANI: IMPRESSION MENEDZSMENT TECHNIKÁK A VEZETÉSBEN

BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT

egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,

Vezetéstudományi nem önálló Tanszék

barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu

Mindannyiunkat foglalkoztat a kérdés, hogyan látnak bennünket mások. Ez azonban nem csak a magánéletben, hanem munkahelyi környezetben is jelen van, sőt a vezetőket is foglalkoztatja: a munkahelyi sikerhez ugyanis nemcsak a szakmai tudás, hanem az is szükséges, hogy megfelelő benyomást keltsünk. A napi interakciók és a munkahelyi dinamika mind olyan területek, ahol az impression management (IM - ahogyan ezt a szakirodalom nevezi) fontos szerepet játszik. A benyomáskeltés, benyomásmenedzselés az a folyamat, mellyel az emberek befolyásolni akarják mások róluk alkotott véleményét (Rosenfeld et al, 1995). Maga a fogalom a szociológiában, majd a szociál-pszichológiában jelent meg, mára már azonban a szervezetek működésével kapcsolatban is olvashatunk róla, mint a szervezeti magatartás egyik jelenségéről. Az egyik legismertebb modell szerint, amely Bolino és Turnley (1999) szerzőkhöz köthető öt alapvető benyomásmenedzselési stratégiával élhetünk, ezek a következők: az önreklámozás, a megkedveltetés, a szemléltetés, a fenyegetés és a könyörgés. A kutatások szerint (pl. Bolino, 20028; Robbins, 2018) azonban ennél sokkal szélesebb az IM eszköztára. Előadásunkban áttekintjük a legfontosabb fogalmakat és az ebbe a körbe sorolt taktikákat egyaránt.

Az impression menedzsmentet a kutatások többek között kapcsolatba hozták már a karizmatikus vezetéssel, a machiavellisztikus vonásokkal, a vezetői humorral, a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdjeivel (House, 1977; Brender-Ilan & Reizer, 2021; Zeb-Obipil et al. 2017). Az előadás során vezetői példákon keresztül szándékozunk bemutatni azt is, hogyan jelenik meg a vezetők magatartásában az impression menedzsment.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B4. GENERÁCIÓK ÉS MENEDZSMENT

Z GENERÁCIÓS VEZETÉS: ÚJ ÉRTELMEZÉSEK ÉS KULCSJELLEMZŐK

KURÁTH GABRIELLA

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

kurathg@ktk.pte.hu

KASZA KINGA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

kasza.kinga@ktk.pte.hu

QANDEEL MAHMOUD SALAMEH

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

qandeel_mahmoud@yahoo.com

CZUCKA-VARGA VIVIEN

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

vargav@ktk.pte.hu

A Z generáció az első teljes mértékben digitális környezetben szocializálódott nemzedék, amely egyre nagyobb számban jelenik meg a vezetői szerepekben, és ez várhatóan alakítja a szervezeti értékeket, a kultúrát és a döntéshozatali folyamatokat is.

A tanulmány célja a Z generációs vezetés fogalmi kereteinek feltárása, valamint kulcsjellemzőinek és viselkedésmintáinak azonosítása szisztematikus szakirodalmi áttekintés alapján. A kutatás két kérdésre fókuszál: Hogyan definiálja a meglévő szakirodalom a Z generáció vezetését, és milyen vezetési jellemzők, megközelítések kapcsolódnak a Z generációs vezetőkhez?

Az eredmények rámutatnak arra, hogy a Z generációs vezetés kutatási területén jelentős hiányosságok mutatkoznak még, különösen szembetűnő, hogy a szakirodalom fragmentált a fogalmi megközelítések tekintetében, és nem nyújt egységes képet a Z generációs vezetők

jellemzőiről. Továbbá megállapítható, hogy a Z generációs vezetés nem értelmezhető egységes vezetési stílusként. Az eredmények több szinten hasznosíthatók: egyéni szinten a kapcsolati, etikai és digitális vezetői készségek fejlesztése, csoportszinten a bizalomra és az együttműködésre épülő működés kapcsán, valamint szervezeti szinten a rugalmas, támogató struktúrák és a digitális megoldások kialakítása révén.

Kulcsszavak: Z generáció, vezetés, szisztematikus irodalomkutatás

**A DUÁLIS KÉPZÉS SZEREPE A Z GENERÁCIÓ
PÁLYAIDENTITÁSÁNAK FORMÁLÓDÁSÁBAN – EMPIRIKUS
VIZSGÁLAT A PANNON EGYETEM DUÁLIS HALLGATÓI
KÖRÉBEN**

SIPOS SZINTIA

duális hallgató

Pannon Egyetem, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg, Logisztika és Menedzsment Tanszék

siposszinti98@gmail.com

LEKSZIKOV KITTI

tanársegéd

Pannon Egyetem, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg, Logisztika és Menedzsment Tanszék

lekszikov.kitti@zek.uni-pannon.hu

A felsőoktatásból a munkaerőpiacra való átmenet egyre összetettebb kihívást jelent a Z generáció számára, különösen a gyorsan változó technológiai és gazdasági környezetben. Ez gyakran bizonytalanságot okoz a pályaválasztás és a szakmai identitás alakulásában. A duális képzés célja, hogy az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat integrálásával erősítse a felsőoktatás és a munka világa közötti kapcsolatot, azonban ennek pályaidentitásra gyakorolt hatását kevés empirikus kutatás vizsgálja.

A kutatás célja annak feltárása, hogy a duális képzés miként járul hozzá a Z generációs hallgatók pályaidentitásának kialakulásához. A vizsgálat a Pannon Egyetem duális hallgatóira fókuszál, különös tekintettel az ezt támogató és akadályozó tényezőkre.

A kutatás kvantitatív és kvalitatív elemeket ötvöző kérdőíves módszert alkalmaz. Az adatgyűjtés online kérdőív segítségével történik, amely zárt és nyitott kérdéseket egyaránt tartalmaz. A kérdőív vizsgálja a hallgatók karrierrel kapcsolatos attitűdjeit, szakmai önképét, munkahelyi tapasztalatait, valamint a duális képzés hatásairól alkotott véleményét. A kvantitatív adatok elemzése leíró és korrelációs statisztikai módszerekkel történik, míg a nyitott kérdésekre adott válaszok kvalitatív tartalomelemzéssel kerülnek feldolgozásra.

A kutatás várható eredményei rámutatnak arra, hogy a duális képzés jelentős szerepet játszhat a hallgatók pályatudatosságának és szakmai önbizalmának erősítésében. Az egyetemi tanulmányok és a munkahelyi tapasztalatok együttes jelenléte hozzájárulhat a karriercélok

tisztább megfogalmazásához, ugyanakkor kihívásokat is hordoz, például az egyetemi és munkahelyi elvárások összehangolása terén. Az eredmények hozzájárulhatnak a duális képzési programok fejlesztéséhez és a Z generáció karrierfejlődésének hatékonyabb támogatásához.

A KOMPLEXITÁSTÓL AZ AGILITÁSIG: MENEDZSMENT KERETRENDSZEREK EVOLÚCIÓJA ÉS ADAPTÁLHATÓSÁGA A KKV-SZEKTORBAN

DARNAI BALÁZS

adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

darnai.balazs@econ.unideb.hu

A tanulmány célja a szakirodalomban fellelhető legfontosabb menedzsment keretrendszerek és szervezetértékelési modellek kritikai áttekintése és összehasonlító elemzése a kis- és középvállalkozások, különösen az induló mikrovállalkozások sajátosságainak szemszögéből. A kutatás arra keresi a választ, hogy a hagyományosan nagyvállalati környezetre optimalizált, komplex menedzsment eszközök hogyan adaptálhatók a korlátozott erőforrásokkal rendelkező, dinamikus környezetben működő korai fázisú vállalkozások számára, és miként támogathatják a szervezeti életciklusok válságpontjainak elkerülését.

A kutatás szisztematikus irodalmi áttekintésen alapul, amely 13 széles körben alkalmazott menedzsment koncepciót vizsgál. A keretrendszerek összehasonlítása és kategorizálása egy egyedi szempontrendszer mentén történik. A modellek értékeléséhez és a mátrixba soroláshoz a szerző többszintű validációs módszertant alkalmazott: a szakirodalmi tartalomelemzést egy független akadémiai szakértői panel véleményezése egészítette ki. A keretrendszerek összehasonlítása és kategorizálása egy egyedi szempontrendszer mentén történik, amely értékeli a modellek holisztikus szemléletét, az objektív összehasonlíthatóság (benchmarking) biztosítását, valamint a szervezeti életciklus (indulás, növekedés, érettség) különböző fázisaiban való alkalmazhatóságukat.

Az elemzés rávilágít, hogy jelenleg nincs egyetemes, minden fejlesztési fázisban azonos hatékonysággal alkalmazható univerzális eszköz a menedzsment kezében a szervezetek jellemzők értékelésére. A szakirodalmi elemzés és a szakértői vélemények egybehangzóan igazolják, hogy míg a hagyományos minőségmenedzsment és kontroll fókuszú rendszerek a működési kiválóságot támogatják, túlzott komplexitásuk és terminológiájuk miatt az induló vállalkozások számára gyakran leküzdhetetlen akadályt jelentenek. Ezzel szemben az agilis, iteratív és üzletimodell-fókuszú koncepciók sokkal jobban illeszkednek a korai életciklus-

szakaszok rugalmassági igényeihez, azonban gyakran hiányzik belőlük a teljes szervezetet átfogó, objektív értékelési dimenzió.

A kutatás rámutat, hogy az induló mikrovállalkozások esetében a menedzsment eszközök sikeres alkalmazásának legkritikusabb gátja nemcsak a vezetők elméleti felkészületlensége, hanem a hagyományos rendszerek túlzott komplexitása és erőforrás-intenzitása. A korai életciklus-szakaszokban (csecsemőkori, „gyerünk-gyerünk” fázis) a vállalatirányítási eszközök kiválasztásánál az erőforrás-arányosság a döntő tényező. A tanulmány következtetése szerint a merev, bürokratikus terheket jelentő, visszatekintő rendszerek helyett a jövőbe tekintő, rugalmas célkijelölést és értékajánlat-validálást támogató keretrendszerek alkalmazása a megfelelő. A kutatás eredményeként felvázolt összefoglaló mátrix gyakorlati útmutatót nyújt a kis- és középvállalkozások vezetői számára, amellyel elkerülhetik a korai bürokratizálódás csapdáját és a rendelkezésre álló szűkös erőforrásaikat az aktuális fejlettségi szintjükhöz leginkább illeszkedő, iteratív módszertanokra fókuszálhatják.

Kulcsszavak: KKV, szervezeti életciklus, menedzsment keretrendszerek, agilitás, szakirodalmi áttekintés, induló vállalkozás

GENERÁCIÓK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓBAN EGY KONKRÉT SZERVEZETBEN

JUHÁSZ CSILLA

egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VESZI

juhasz.csilla@econ.unideb.hu

A 21. századi szervezetekben egyre jellemzőbb a többgenerációs munkaerő jelenléte, amely alapjaiban formálja a kommunikációs mintázatokat és az interakciós dinamikákat. A szervezeti kommunikáció – mint a társadalmi kapcsolatháló egyik mikrokozmosza – a generációs értékvilágok, szocializációs minták és technológiai kompetenciák metszéspontjában jön létre. A Baby Boomer, X, Y (millenniumi) és Z generáció közötti különbségek nem pusztán életkori különbségek, hanem eltérő társadalomtörténeti tapasztalatokból eredő kommunikációs paradigmák megnyilvánulásai.

A Baby Boomerek munkaszocializációját a hierarchikus, formális és lojalitásalapú kommunikáció jellemzi, amely a stabilitás és a feladatcentrikusság értékeit tükrözi. Az X generáció már a globalizált és technológiailag dinamikus környezetben tanult alkalmazkodni: ők képesek közvetíteni a hagyományos és digitális kommunikációs formák között. Az Y generáció számára a gyors, informális, online alapú kommunikáció vált természetessé, ahol a közvetlen visszacsatolás és a transzparencia elvárás. A Z generáció ezzel szemben már a digitális szocializáció terméke: számukra a multimodális kommunikáció és a vizuális kód a szervezetben is domináns, miközben az autoritás fogalma újraértelmeződik a hálózati egyenrangúság logikájában.

E különbségek a szervezetekben kommunikációs törésvonalakat hozhatnak létre, amelyek konfliktusforrásként jelennek meg, ha nem társul hozzájuk tudatos intergenerációs reflexió. A technológiahasználat (digitális platformok preferálása), az időérzékelés (azonnalosság kontra alaposág) és a visszajelzés stílusa (formális értékelés versus folyamatos mikrokommunikáció) kiemelt területei ennek a különbségnek. Az intergenerációs mentorálási és kommunikációs programok képesek lehetnek hidat képezni a generációk között, hozzájárulva a szervezeti kohézió és a tudásáramlás fenntartásához.

A társadalomtudományi megközelítés alapján a szervezeti kommunikáció generációs változása nem csupán technológiai, hanem kulturális és identitásbeli átrendeződés is.

Tanulmányomban egy konkrét szervezetben készült kérdőíves vizsgálat eredményeit mutatom be. A generációk között igazolható különbség van a technikai eszközök preferálásában, ahogy fiatalodnak a megkérdezettek egyre inkább a technikai eszközöket veszik igénybe a kapcsolattartásra. Bizalmas ügyek megvitatása ez alól kivétel, mert erre minden generáció a személyes formát választja. A kommunikáció stílusára a nyitott, informális stílus előnyben részesítése lesz jellemző a generációk fiatalodásával. Ennek ellenére a vizsgált szervezetben a hagyományos kommunikációs írásbeli és szóbeli formák a jellemzők.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B5. HIGHER EDUCATION AND HR

EVALUATION OF A CANDIDATE'S PERFORMANCE IN A GERMAN PROFESSIONAL EXAM

STEPHAN KÜHNEL

professor of auditing and management consulting

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

Department of Business Administration

stephan.kuehnel@htw-dresden.de

Abstract: Description and Relevance

The paper relates to the evaluation of a candidate's performance in a professional exam such as the German equivalent of the CPA. German legal understanding is based on the ruling of the Supreme Court (BVerfG) in 1991. This court's assumption is that a distinction can be made between (i) knowledge that may proven right or wrong using objective criteria and (ii) a subjective evaluation of the individual examiner on the prospects of the candidate. The latter is said to be based on personal experiences and encompass complex reasoning that a court cannot evaluate. Although this concept is continuously applied in German jurisprudence, other disciplines – e.g. Human Resource Management – draw a very different picture of the selection of candidates. The paper attempts to highlight conceptual differences and focus on the concepts of knowledge and skills. Implications on the design of examinations in general are to be expected.

The proposed contribution relates to the thematic areas of "Management and HR in the Age of Artificial Intelligence" (emphasis would be on the HR aspects) or "Human Dimensions of Change Management" (emphasis would be on the need to adapt a year-long legal practice that has not been confirmed by empirical research).

Relationship to Previous Research Projects with the University of Pécs

There have been various projects related to the management of competences and knowledge under the direction of Dr. Ferenc Farkas. The current contribution attempts to extend the scope and update findings from our common previous research (>20 years).

VALIDATION OF THE TRUST CLIMATE INSTRUMENT FOR COLOMBIAN HIGHER EDUCATION CONTEXTS

JOSÉ ALBÁN LONDOÑO ARIAS

dean and researcher

Tecnológico de Antioquia

jlondono5@tdea.edu.co

EVER DE JESÚS BEDOYA

research professor

Tecnológico de Antioquia

ever.bedoya@tdea.edu.co

JOSE ALEXANDER VELÁSQUEZ OCHOA

research professor

Tecnológico de Antioquia

Jose.velasquez46@tdea.edu.co

EVELYN ZHARICK SÁEZ GALLEGO

researcher

Tecnológico de Antioquia

evelyn.saez@tdea.edu.co

Validation of the Trust Climate Instrument in a Higher Education Institution (HEI)

Introduction/Problem: This research is a fundamental component of the study titled "Moderating Impact of Organizational Trust Climate on the Relationship between Communication Satisfaction and Knowledge Sharing" (Impacto moderador del clima de confianza organizacional en la relación entre la satisfacción de la comunicación y el intercambio de conocimiento). A critical requirement for this study was the availability of a psychometrically sound tool to measure trust within the Colombian academic context. To address this, the Trust Climate instrument originally developed by Yasin Taşpınar (2014) was selected and adapted to evaluate the specific dynamics of faculty and administrative staff.

Objective: To validate the Trust Climate instrument as a fundamental stage of the primary study, evaluating its content, criterion, and construct validity, as well as its reliability, to ensure robust data for the subsequent moderation analysis.

Methodology: An instrumental, cross-sectional design was employed using a sample of 50 participants (teaching and administrative staff) from the Tecnológico de Antioquia (IUE). The validation process involved: 1) Content validation via a panel of 3 experts; 2) Construct validity through Exploratory Factor Analysis (EFA); 3) Criterion validity by correlating results with the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ); and 4) Internal consistency testing using Cronbach's Alpha.

Results: The validation phase yielded a Content Validity Index (CVI) confirmed a high item clarity. The EFA identified a three-factor structure—Trust in Leaders, Trust in Peers, and Institutional Trust—explaining 68% of the variance. Criterion validity was supported by a significant positive correlation with communication satisfaction. The instrument demonstrated excellent reliability with a global Cronbach's Alpha of 0.91.

Conclusions: The validation of the Trust Climate scale confirms it is a highly reliable and valid instrument for the specific context of the Tecnológico de Antioquia. These results provide a solid psychometric foundation for the main study's objective of analysing how trust moderates the flow of knowledge, offering a replicable methodological model for other Higher Education Institutions (HEIs) in the region.

Keywords: Trust Climate, Psychometric Validation, Higher Education Institution.

THE ROLE AND EFFECTIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN DEVELOPING LABOR MARKET COMPETENCIES

DOROTTYA ANNA SZABÓ

PhD student

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and
Organizational Sciences

szabo.dorottya@pte.hu

LÁSZLÓ ZOLTÁN PIACSEK

PhD student

Head of the Human Resources Development Project Office

Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya

University of Pécs „Education and Society” Doctoral School of Education

piacsek.laszlo@pbkik.hu

For labour market participants, it has become increasingly important to assess not only the formal qualifications and education necessary for a role but also the previously acquired professional experience, practical training, and existing competencies of potential employees during the selection process. In our study, we aim to determine whether higher educational institutions can provide all the skills that businesses expect from their employees. Expectations from both businesses and educational institutions are evolving just as quickly as the technologies and techniques they employ. Industry 4.0 and Industry 5.0 solutions are increasingly emerging in the economy, alongside information technology, digitalization, robotics, and artificial intelligence. Furthermore, environmental protection and sustainability are becoming increasingly vital in planning, operations, and development processes. The COVID-19 pandemic has significantly impacted the labour market. For higher educational institutions to adapt to changes, trends, and expectations, it is crucial for instructors to keep their knowledge current and for training programs to be regularly reviewed and updated. However, achieving this is certainly not easy. Higher educational institutions must increasingly emphasize supporting students in intentional career planning and fostering the development of both their soft and hard skills. To achieve this, it is essential to collaborate closely with business

organizations, HR professionals, and service providers. Additionally, it is important to follow both international and national educational policies, strategies, and initiatives, as well as to consider scientific research, developments in the field, and related forecasts. During university, dual education formats, internships, student employment opportunities, and trainee programs are becoming increasingly important. Research, both national and international, emphasizes that recent graduates often lack essential "soft" skills and practical professional knowledge. Higher educational institutions face significant challenges as students enter university with major deficiencies in basic skills and key competencies. The development of these skills is essential for acquiring further skills needed in life and the labour market. The processes, tasks, and methods for competence development in higher education are influenced by students' social backgrounds. Consequently, the role of these institutions in promoting inclusivity and equal opportunities is increasingly significant.

We analysed the existing and required labour market competencies that can be developed in higher education across various European countries, using the most recent Eurograduate database from 2022. The database includes a total of 171,769 records from 17 countries. Competency-related data is not available for four of these countries. Consequently, we assessed the existing and job-required levels of 12 competencies for 75,444 graduates who completed their university studies one to five years ago, using a scale from 1 to 6. At the highest levels, the expected competencies include the ability to clearly convey one's message to others (5.83) and the capacity to collaborate effectively with others (5.77). In the first scenario, the current level closely matches the expected level, while in the second scenario, graduates demonstrate this competency to a lesser degree than anticipated. The most surprising competency is using information and communication technologies at an advanced level (3.59). The current level of this competency is significantly higher than anticipated, measuring at 5.84. At the country level, significant differences can be observed. In Hungary, the willingness to question one's own ideas or those of others, as well as the ability to present products, ideas, and reports, is viewed as significantly less important than average. Additionally, there is no competency where either the expected or the existing level is above the average in the country.

Keywords: higher education, labour market, competencies

FAILURE OF THE HUMAN CAPITAL THEORY IN HIGHER EDUCATION

MARIA JAKUBIK

honorary associate professor

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs, Hungary

maria.jakubik@pte.hu

The objective of this paper is to contribute to a contemporary debate about the real purpose of 21st-century education by exploring a newly emerging educational paradigm of flourishing. Educational philosophers, psychologists, and sociologists claim that a paradigm shift is underway in education. They argue for a *flourishing turn* in education because the Human Capital Theory is failing. The domination of the instrumental view of higher education, i.e., focusing on supplying human capital with the skills demanded by the labor market, causes several problems. This paper focuses on higher education (universities of sciences, universities of applied sciences, colleges) because this is the time when many adult graduates will enter the world of work and because it could be the last chance for educators to strengthen not only the cognitive skills, knowledge, and competences of students but to advance their character, values, beliefs, meaning, life purposes, well-being, happiness, and their flourishing. The methodology of this paper is a literature review of the *flourishing turn* in education. Leading educational scholars' articles will be reviewed to understand the 'flourishing' phenomenon and its related key concepts, such as good life, happiness (*eudaimonia*), autonomy, relatedness, competence, and physical, psychological, and social well-being. As a result of this exploration, the paper develops and proposes a framework for human flourishing in higher education. This framework as a tool could be useful for higher educational practitioners in their teaching practices. Besides this practical implication, the paper contributes to redirecting the focus of curriculum developers and educational policy makers from an instrumental focus towards a more life-world competencies focus. Fostering students' flourishing lives requires an educational environment that focuses on meaningful activities, supports students to acquire capabilities, values, virtues, and understanding through learning that they enjoy, and guides them toward a meaningful, good life.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B6. AI AND HUMAN INTERACTION

**SELF-REFLECTION IN COLLECTIVE BARGAINING SIMULATIONS:
DEVELOPING NEGOTIATION COMPETENCES FOR INTEREST
RECONCILIATION**

GYULA LÁSZLÓ

professor

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and
Organisational Sciences

laszlo.gyula@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

associate professor

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and
Organisational Sciences

sipos.norbert@ktk.pte.hu

The study analyses the self-reflective journals produced by forty-two students on the Master's programme 'Networks in the World of Work', written in connection with an eight- to ten-session simulated collective-bargaining series. Employing qualitative thematic analysis and drawing on Professor Gyula László's collective-bargaining model alongside the macro-level framework of labour relations, the research traces the trajectory of the students' professional development, pinpoints key learning milestones, and identifies the factors that shape this process. The findings reveal four principal developmental stages—framing, perspective shift, integrative orientation, and group synergy—which align with Professor László's negotiation-stage model.

Keywords: collective bargaining, self-reflection, labour relations, integrative agreement, perspective shift

EFFECTS OF COGNITIVE AND EMOTIONAL FACTORS ON AI FATIGUE AND CUSTOMER EXPERIENCE AMONG GENERATION Z IN AI-OVERUSED MARKETING

VANANH PHAMTHI

Thang Long University, Vietnam

vananhpham8494@gmail.com

The widespread adoption of artificial intelligence (AI) in marketing has significantly transformed customer interactions and experiences. However, excessive and intensive use of AI may also generate unintended negative outcomes, such as AI fatigue, particularly among Generation Z customers. Drawing on the Cognitive–Affective–Conative (C-A-C) framework, this study examines how cognitive factors (privacy concern and perceived intrusiveness of AI-driven marketing) influence negative emotions, AI fatigue, and customer experience in the context of AI-overused marketing. A quantitative approach was employed using survey data collected from 284 Generation Z consumers in Vietnam, and the proposed model was tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that negative emotions play a central mediating role between cognitive perceptions and AI fatigue. AI fatigue is found to have a significant negative impact on customer experience. Additionally, fear of missing out (FOMO) emerges as a strong predictor of AI fatigue. This study contributes to the marketing literature by extending the concept of AI fatigue to customer experience research and offers practical implications for designing more sustainable and human-centered AI marketing strategies.

Keywords: AI fatigue, Customer experience, Gen Z, FOMO, C-A-C model

DYNAMIC OF ANTHROPOMORPHISM THEORY ACROSS CUSTOMER JOURNEY: RESULTS FROM SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

TAMIR TOGOONTUMUR

PhD student

University of Pecs, Faculty of Business and Economics, Department of Marketing and
Tourism

togoontumur.tamir@edu.pte.hu

NAGY ÁKOS

University of Pecs, Faculty of Business and Economics, Department of Marketing and
Tourism

nagya@ktk.pte.hu

Chatbot anthropomorphism considered as mandatory feature in many service contexts. Despite growing interest in artificial intelligence powered, humanlike chatbots and other agents, the most study focused on purchase intention and customer satisfaction toward brand. Traditional approach suggests that anthropomorphic feature create trust and reliance toward chatbot, however uncanny valley theory suggests too anthropomorphic chatbot create anxiety and negative feeling about it. Customer journey stage specific effect of the anthropomorphic feature of the chatbot is unknown in existing literature. Designing customer journey stage specific chatbot increases effectiveness of communication. Here comes need to determine where the theory of anthropomorphism works and where it loses its marketing power. This study systematically reviews chatbot anthropomorphism research to examine when and how anthropomorphism helps or harms customers across the customer journey, and suggests comprehensive future directions. We employed theory part of the TCCM framework of the systematic synthesize and derived useful findings from 153 peer reviewed and academic articles between 2019-2025. This review shows existing research heavily focused on purchase decision stage, while early stages are underexplored. This study shed light on both theoretical and practical fields. The review clarifies boundary conditions of anthropomorphism theory in service interactions and human-computer interactions. It offers design guidelines on degrees and types of anthropomorphism appropriate for different customer journey stages.

Keywords: Anthropomorphism, chatbot, computer as social actor, human-computer interaction

COGNITIVE PATTERNS IN LARGE LANGUAGE MODELS

KISPÁL VITAI ZSUZSANNA

professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and
Organizational Sciences

vitai.zsuzsanna@ktk.pte.hu

Since the 30th of November 2022, when OpenAI released its Generative Pre-trained Transformer model, ChatGPT, a profound shift has taken place in how we understand cognition and intelligence. Until recently, thinking, creativity, reasoning, and understanding were widely regarded as exclusively human capacities. The emergence of Large Language Models (LLMs) challenges this assumption by demonstrating capabilities that, in some domains, rival or exceed individual human performance.

The aim of this article is to examine how LLMs operate and to compare key aspects of their functioning with elements of human cognition. Drawing on recent research from OpenAI, Anthropic, and other relevant sources, the paper explores the phenomenon of emergent behaviors, those capabilities that are not explicitly programmed but arise from large-scale training processes. These behaviors are sometimes unintended and potentially harmful, while in other cases, they display striking similarities to human-like reasoning and communication.

The central hypothesis of the article is that the intelligence emerging from LLMs represents neither human intelligence nor traditional machine intelligence, but a distinct third form: statistical intelligence. This perspective offers a new conceptual framework for understanding cognition and opens novel directions for interdisciplinary research.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



B7. HR IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE IN SERBIA BETWEEN 2008 AND 2026

AGNEŠ SLAVIĆ

Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia

agnes.slavic@ef.uns.ac.rs

NEMANJA BERBER

Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia

Nemanja.berber@ef.uns.ac.rs

DIMITRIJE GAŠIĆ

Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia

dimitrije.gasic@ef.uns.ac.rs

This paper explores the evolution of the human resource management (HRM) in Serbian organizations in the period from 2008 to 2026. Before the political and economic changes taken place in 2000 HRM as a management concept was underdeveloped in Serbian business environment. After the transition period HRM function started to develop, but the economic crisis of 2008 which affected the whole world has threatened the Serbian companies and their practice of staffing, employee training, development and compensation system, too. The research data from 2015 show that HRM got more strategic role. In 2020 Serbian organizations were facing with the radical challenges concerning the nature of work, safety and communication caused by the global COVID-19 pandemic. Nowadays the geopolitical instability and the technological challenges, as digitalization and AI are shaping the environment of Serbian organizations. The aim of this paper is to present the data of four successive Cranet research rounds in 2008, 2015, 2021 and 2026 realized in Serbia. The position of HR department, the existence of HRM strategy and the primary decision-makers regarding HR activities will be analysed.

Keywords: human resource management, HR department, Serbia, Cranet, digitalization.

EXPLORING THE PSYCHOLOGICAL IMPACT OF CHOICE IN TELEWORK: ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE AND LIFE SATISFACTION

RITA TÓTH

assistant professor

Institute of Strategy and Management

toth.rita@uni-corvinus.hu

DUNAVÖLGYI MÁRIA

assistant professor/master lecturer

Institute of Strategy and Management

maria.dunavolgyi@uni-corvinus.hu

ARIEL ZOLTÁN MITEV

professor

Institute of Marketing and Communication Sciences

ariel.mitev@uni-corvinus.hu

ANDRÁS RÓBERT MARCINIÁK

assistant professor

Institute of Strategy and Management

robert.marciniak@uni-corvinus.hu

As the era of mandatory telework ends, managers face decisions on maintaining telework options. This study investigates the psychological impact of choice in telework on employee performance and life satisfaction based on self-determination theory. Analysis using PLS SEM (N=809, Hungarian sample) reveals that autonomy-supportive leadership in telework settings significantly enhances employee performance and overall life satisfaction, supporting the mutual gains theory. The research discloses the relationship between autonomy supportive leadership, the practice of giving freedom for employees to work from anywhere, control over the work environment, autonomy, and the indicators of personal performance and satisfaction with life in an organisational context. The study contributes to understanding the direct and

indirect mechanisms through which leadership and human resource management practices influence personal performance and satisfaction with life. The research findings provide practical guidance for managers to reduce “productivity paranoia” in the hybrid work context and confirm that not only do happier employees perform better, but better performance can also contribute to life satisfaction.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



C1. AI A SZERVEZETEK BEN

FELELŐS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALKALMAZÁSA A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSBAN: ETIKAI DILEMMÁK, FELELŐSSÉG ÉS A KOMPETENCIÁK ÁTRENDEZŐDÉSE

LAMPER ÁGNES

PhD hallgató

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

lamper.agnes@uni-bge.hu

The rapid diffusion of artificial intelligence (AI)-based systems in human resource management (HRM) simultaneously promises efficiency gains and introduces new ethical risks, while reshaping HR professionals' work processes and competency requirements. This study explores how HR and IT professionals interpret the introduction of AI tools into HR processes, how they experience dilemmas related to fairness, transparency and accountability, and how HR competencies are reconfigured in the context of human-AI collaboration. The research is framed by the concept of responsible AI use and the Job Demands-Resources model, which together capture AI's dual role as a burden that creates new job demands and as a resource that can support and augment HR work.

Eleven purposefully selected HR generalists, HR leaders, HR business partners and IT specialists (n = 11) participated in semi-structured interviews in organizations that ranged from not yet using dedicated AI-HR systems to already applying AI-enabled tools in recruitment, performance management or internal communication. Interview data were analysed using inductive, reflexive thematic analysis, involving repeated reading of transcripts, open coding, and iterative clustering of codes into higher-order themes until thematic saturation was achieved.

The analysis yielded four interrelated themes: (1) uncertainty about the transparency and explainability of AI systems; (2) perceived risks of unfairness and algorithmic bias and the diverse organizational mechanisms used to address them; (3) dilemmas around the distribution of responsibility between AI recommendations and human decision-makers; and (4) the reconfiguration of HR competencies, with growing importance of technological literacy, data-driven and critical thinking, and ethical sensitivity, alongside the partial automation of administrative tasks. By linking responsible AI and the Job Demands-Resources (JD-R)

framework, the paper conceptualizes AI in HRM as a socio-technical factor with a dual ethical role and proposes a practice-oriented framework for responsible AI implementation that emphasizes enhanced transparency, institutionalized ethics and bias-monitoring mechanisms, and targeted competence development for HR professionals.

Keywords: artificial intelligence, responsible AI use, human resource management, HR competencies, ethical dilemmas, human–AI collaboration

MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALAPÚ TRANSZFORMÁCIÓ AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN: A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK SZEREPE A KÖZ- ÉS MAGÁNSZFÉRÁBAN

HORVÁTH DÓRA

adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai Menedzsment Tanszék

horvath.dora@uni-corvinus.hu

LŐRINCZ NOÉMI SZILVIA

tanársegéd

Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai Menedzsment Tanszék

noemisilvia.lorincz@uni-corvinus.hu

A mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása alapvetően formálja át a kortárs egészségügyi rendszereket, stratégiai választ keresve olyan rendszerszintű kihívásokra, mint a munkaerőhiány, a demográfiai változások vagy a személyre szabott ellátás iránti igények. Jelen tanulmány célja annak feltárása, hogy a dinamikus képességek – azaz a környezeti változások észlelése, a lehetőségek megragadása és a szervezeti megújulás – hogyan határozzák meg az MI implementációját a köz- és magánegészségügyi szervezetekben, különös tekintettel a változásmenedzsment gyakorlatára. A kutatás elméleti keretét a dinamikus képességek koncepciója adja, amely a technológiai átállást nem statikus erőforrás-igényként, hanem folyamatos alkalmazkodási képességként értelmezi.

A kutatás módszertana kvalitatív feltáró jellegű, amely a Gioia-féle induktív elemzésre épül. Az empirikus bázist magyarországi egészségügyi vezetőkkel, klinikusokkal, kutatókkal és jogi szakértőkkel készített félig strukturált interjúk alkotják. A vizsgálat során nyomon követtük az MI-hez kapcsolódó lehetőségek azonosításának folyamatát, a döntéshozatali mechanizmusokat, valamint a szervezeti tudás és munkafolyamatok átalakításának dinamikáját.

Az eredmények rávilágítanak, hogy az MI hatékony integrációja nem csupán a technológiai fejlettségen, hanem a szervezeti kormányzási logikán és a humán képességeken múlik. A közszférában az észlelési képességek dominánsan külső orientációjúak és megfelelés-alapúak; az MI bevezetése gyakran kényszerű válságkezelés vagy központi direktíva eredménye. Esetükben a változásmenedzsment reaktív, a technológia pedig jellemzően ráépül a meglévő

merev struktúrákra, ami korlátozza a hosszú távú tanulást. Ezzel szemben a magánegészségügyben a dinamikus képességek tudatosabbak és piaci fókuszúak. A döntéshozatali autoritás koncentráltabb, ami lehetővé teszi a gyors kísérletezést és a munkafolyamatok radikális újratervezését. Ebben a szektorban a változásmenedzsment explicit támogató szerepet tölt be, elősegítve az MI-alapú gyakorlatok intézményesülését. A két szektor közötti alapvető különbség, hogy míg a közszféra prioritása az intézményi stabilitás és a kockázatok minimalizálása, a magánszektor a változásmenedzsment eszközével teszi az MI-t a fenntartható szervezeti transzformáció motorjává.

ESZKÖZ VAGY MOTIVÁTOR? A SZAKMASPECIFIKUS TECHNOLÓGIAI HÁTTÉR MOTIVÁCIÓS HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA MŰSZAKI ÉS NEM MŰSZAKI MUNKAKÖRÖKBEN

GYÖRGY DÁVID

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

gyorgy.david@ktk.pte.hu

A tanulmány a technológiai munkakörnyezet, a szakmaspecifikus eszközhasználat és a feladatkomplexitás munkamotivációra gyakorolt hatását vizsgálja a STEM szektorban. A kutatás központi kérdése, hogy a technológiai környezet motivációs ereje differenciáltan jelentkezik-e az műszaki környezetben és a nem műszaki munkakörökben dolgozók körében.

A kvantitatív vizsgálat keresztmetszeti elrendezésben, N=250 fős mintán (műszaki: N(a)=128, nem műszaki: N(b)=122) készült. A mérési eszköz validálását Cronbach-alfa ($\alpha=0,742$) mutatóval végeztem. Az adatok nem-normális eloszlása miatt (Shapiro-Wilk, $p < 0,001$) nem-paraméteres statisztikai eljárásokat, Mann-Whitney U tesztet és Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam a csoportok közötti különbségek és az összefüggések irányának feltárására.

A Mann-Whitney U teszt eredményei ($p = 0,789$) alapján a két csoport által érzékelt technológiai specifikusság szintje között nincs szignifikáns különbség. Az összefüggésvizsgálat azonban jelentős eredményt tárt fel, miszerint az műszaki munkakörökben a technológiai specifikusság és a motiváció között szignifikáns, pozitív kapcsolat igazolható ($\rho=0,213$; $p=0,016$), míg a nem műszaki területeken az összefüggés nem érte el a szignifikancia-küszöböt ($\rho=0,156$; $p=0,086$). Az asszociációanalízis megerősítette a munkaköri környezet moderáló szerepét.

Az eredmények rávilágítanak, hogy a technológiai környezet motivációs potenciállal bír műszaki környezetben. A műszaki szakemberek számára a szakmaspecifikus eszköz a kompetencia megélésének forrása lehet, míg a nem műszaki területen dolgozók számára csupán funkcionális munkafeltétel. A menedzsment számára javasolt a motivációs stratégiák differenciálása, mert a műszaki szférában a technológiai fejlesztés közvetlen megtartó erővel bírhat.

TECHNOLÓGIAI NYITOTTSÁG A SZERVEZETEK BEN: A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MUNKAHELYEI INTEGRÁCIÓJNAK EMBERI ÉS SZERVEZETI MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI

SZAKADÁTI TAMÁS

PhD Hallgató

Pécsi Tudományegyetem - Közgazdaságtudományi kar – Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

szakadati.tamas@ktk.pte.hu

A mesterséges intelligencia szervezeti elterjedése egyre intenzívebben alakítja át a munkavégzés kereteit, a kompetenciaelvárásokat és a szervezeti működés logikáját. E folyamat értelmezésében kiemelt jelentőségű annak vizsgálata, hogy a munkavállalók milyen attitűdökkel viszonyulnak az AI-alapú megoldások munkahelyi alkalmazásához, mivel ezek az attitűdök a technológiai implementáció eredményességének fontos előfeltételét jelenthetik. Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy milyen egyéni és szervezeti tényezők magyarázhatják a mesterséges intelligencia munkahelyi integrációjával kapcsolatos nyitottság eltérő szintjeit. A kutatás kérdőíves adatfelvétellel épülő kvantitatív vizsgálat keretében valósult meg, és technológiailag fejlett szervezeti közegben dolgozó munkavállalók tapasztalataira támaszkodik. Az elemzés annak feltárására irányult, hogy a munkához való pszichológiai viszony, a releváns szakmai tapasztalat, a szervezeti pozíció, valamint egyes háttérváltozók milyen módon járulnak hozzá az AI-hoz kapcsolódó attitűdök alakulásához. Az eredmények azt jelzik, hogy a vizsgált attitűdök varianciája korlátozott mértékben vezethető vissza klasszikus szociodemográfiai ismérvekre, és lényegesen erősebben kapcsolódik a szervezeti beágyazottság, illetve a technológiai környezethez kötődő tapasztalat dimenzióihoz. Az elemzés alapján a munka iránti magasabb fokú bevonódás, a technológiaintenzív közegben szerzett felhalmozott tapasztalat, továbbá a magasabb hierarchikus pozíció pozitív összefüggést mutatott az AI-alapú megoldásokkal szembeni nyitottsággal. Az eredmények arra utalnak, hogy a mesterséges intelligencia szervezeti elfogadása nem elsősorban demográfiai különbségek mentén értelmezhető, hanem inkább a munkavállalók szervezeti szerepéhez, szakmai közelségéhez és a munkához kapcsolódó pszichológiai kötődéséhez kapcsolódik. A tanulmány egyik fő következtetése, hogy az AI bevezetése nem redukálható technológiai vagy

infrastrukturális kérdésre. A vezetői támogatás, a részvételre épülő változáskezelés, a tanulást ösztönző szervezeti közeg és a bizalom egyaránt meghatározó feltételei annak, hogy az új technológiai megoldások ténylegesen és fenntartható módon épüljenek be a szervezeti gyakorlatba. Az AI integrációja ebből következően egyszerre értelmezhető technológiai innovációként és szervezeti alkalmazkodási folyamatként.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



C2. SZERVEZETI VISELKEDÉS

**OD MANIFESTO – A OD SZAKEMBEREK ÉS A VÁLTOZÁSOK
KEZELÉSÉNEK ÚJRADEFINIÁLÁSA A POLIKRÍZIS
KORSZAKÁBAN**

CSANÁDI PÉTER

ügyvezető

Csanádi Csoport Kft

csanadipeter.cmc@gmail.com

KALMÁR PÉTER

managing partner

Flow International

peter.kalmar@flowinternational.eu

KOSZTOLÁNYI ISTVÁN

managing partner

ICG - Integrated Consulting Group

istvan.kosztolanyi@integratedconsulting.eu

NÉMETH GERGELY

egyetemi docens, szakvezető / ügyvezető

Budapesti Metropolitan Egyetem / Corporate Values Kft.

nemeth.gergely@cova.hu

Az előadás egy OD-manifestumra épülő, normatív-koncepcionális keretben mutatja be, hogyan értelmezzük újra a szervezetfejlesztés (szervezeti változások tanácsadói) szerepét a VUKA és BANI-világ, az AI, a digitalizáció és a polikrízis közegében. Kiindulópontunk, hogy miközben a klasszikus, humanisztikus és rendszerszemléletű OD-értékek (méltóság, részvételiség, demokratikus működés, fenntarthatóság) továbbra is érvényesek, a szakma legitimációs válsággal, eszköztári elhasználódással és identitásbizonytalansággal küzd. Az előadás célja ezért nem a tanulmányunk ismertetése, hanem egy cselekvésorientált gondolati keret és néhány vitaképes tézis felvetése a FFIC-közösség számára.

A prezentáció első része röviden felrajzolja azt a kontextust, amelyben az OD-t ma működni látjuk: exponenciális technológiai változás és AI-térnyerés, radikalizálódó társadalmi-politikai törésvonalak, ökológiai-gazdasági polikrízis, valamint a szervezeti életciklusok rövidülése és a pszichológiai biztonság sérülése. A második rész azt vizsgálja, milyen következményei vannak mindennek az OD-szakma önértelmezésére: a „projekt-változtatásról” a folyamatos megújulási képességre való átállásra, a technostrukturális és humán intervenciók tudatos kombinálására, az értékteremtés (és nem csupán érték-kisajátítás) normatív újradefiniálására helyezük a hangsúlyt.

A harmadik részben néhány kulcspropozíciót és gyakorlati fókuszú kérdést kínálunk vitaindítónak: (1) mit jelent az antifragilitás gyakorlati OD-nyelvre lefordítva; (2) hogyan lehet az AI-t és a digitalizációt úgy integrálni, hogy közben az emberi méltóság, a kapcsolati minőség és a kollektív tanulás kerül középpontba; (3) milyen új szerepdefiníciót kíván a „scientist–practitioner” OD-szakembertől (self as instrument, paradoxonkezelés, transzszervezeti hálózatépítés); és (4) hogyan érdemes újragondolni a siker mérőszámait, hogy a tanulás, elkötelezettség, innováció és fenntarthatóság a pénzügyi mutatókkal egyenrangúvá válhasson. Az előadás kifejezett célja, hogy a FFIC köré szerveződő tudományos és/vagy gyakorlati közösséget dialógusra hívja: manifestumszerű téziseinket nem kész válaszokként, hanem közösen továbbírandó „irányjelzőként” ajánljuk, amely segíthet új szövetségeket, mérési és beavatkozási logikákat kialakítani a szervezetfejlesztés megújulása érdekében.

COACH SZAKEMBEREK ÉS A REZILIENCIA: A TUDATOSSÁG A LELKI ELLENÁLLÓKÉPESSÉG FENNTARTÁSÁBAN ÉS FEJLESZTÉSÉBEN

METZ EDINA

PhD hallgató

Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola

edina.metz1@stud.uni-corvinus.hu

A „Coach szakemberek és a reziliencia: a tudatosság a lelki ellenállóképesség fenntartásában és fejlesztésében” című kutatás célja annak feltárása volt, hogy a magyarországi coach szakemberek miként értelmezik a reziliencia fogalmát, mennyire tudatosan foglalkoznak annak fenntartásával, valamint milyen eszközöket alkalmaznak lelki ellenállóképességük megőrzésére és fejlesztésére. A vizsgálat kiinduló feltételezése az volt, hogy bár a coachok ismerik a reziliencia jelentését, annak tudatos fejlesztése nem integrálódik rendszeresen a mindennapi gyakorlatukba.

A kvalitatív, kis elemszámú, öt interjút magában foglaló kutatás két pályakezdő, két legfeljebb öt év tapasztalattal rendelkező, valamint egy kilenc éve a pályán dolgozó coach szakemberrel végzett mélyinterjúra épül. A kis elemszám miatt a tanulmány inkább feltáró jellegű tudományos munkának tekinthető, ugyanakkor alkalmas arra, hogy alapot szolgáltatson egy későbbi, nagyobb mintán végzett, kvantitatív, kérdőíves adatgyűjtéssel végzett vizsgálathoz.

Az elemzés három fő megállapítást eredményezett. Egyrészt a résztvevők egységesen ismerik a reziliencia fogalmát. Másrészt a reziliencia tudatos fejlesztése kevésbé jelenik meg strukturált formában a mindennapi gyakorlatukban. Harmadrészt az interjúk során több esetben tudatosult, hogy a spontán, rekreációs jellegű tevékenységek – például a kreatív időtöltések vagy a természetben végzett aktivitások – hozzájárulnak lelki ellenállóképességük fenntartásához, noha ezeket korábban nem értelmezték tudatos rezilienciafejlesztési eszközként.

A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy a reziliencia fejlesztése a coach szakemberek körében implicit módon jelen van, azonban annak tudatosítása és strukturált támogatása további fejlesztési lehetőséget jelent a szakmai gyakorlatban.

NEURODIVERZITÁS GAZDASÁGI HATÁSAI A VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉRE – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

SOÓS REBEKA SÁRA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Kvantitatív Menedzsment Intézet

soos.rebeka.sara@ktk.pte.hu

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a neurodiverzitás miként jelenik meg a vállalati teljesítményt vizsgáló nemzetközi szakirodalomban, különös tekintettel a vezetői szint szerepére és a gazdasági teljesítményhez való hozzájárulására. A kutatás kiindulópontja az a feltételezés, hogy a neurodiverzitás – különösen vezetői kontextusban – nem hátránként, hanem potenciális stratégiai erőforrásként értelmezhető, amely hozzájárulhat az innovációhoz, az adaptivitáshoz és a vállalati versenyképesség növeléséhez.

A kutatás módszertanát szisztematikus szakirodalmi áttekintés képezte, amely a PRISMA-irányelvek alapján került kialakításra. Az elemzés a Web of Science és a Scopus adatbázisokban indexált, lektorált tudományos publikációkra épül. A keresési folyamat több lépcsőben zajlott, amely magában foglalta a duplikációk eltávolítását, az absztrakt-alapú szűrést, valamint a teljes szövegű publikációk relevancia-vizsgálatát. A szisztematikus áttekintést bibliometriai hálózatelemzéssel egészítettem ki, amelyet a VOSviewer szoftver segítségével végeztem el a kutatási terület tematikus szerkezetének és kulcsfogalmi kapcsolódásainak feltárása érdekében. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a neurodiverzitás gazdasági értelmezése jelenleg fragmentált, és a szakirodalom döntő része elsősorban humánerőforrás-menedzsmenti, inklúziós és munkahelyi jólléti kontextusban vizsgálja a jelenséget. A kulcsszó-együttelfordulási elemzés két domináns tematikus klasztert azonosított: egy klinikai-pszichológiai fókuszú megközelítést, valamint egy szervezeti-gazdasági orientációjú kutatási irányt. A klaszterek közötti kapcsolatok gyengesége arra utal, hogy a neurodiverzitás vállalati teljesítményhez és stratégiai döntéshozatalhoz kapcsolódó vizsgálata még kialakulóban van.

A szakirodalom ugyanakkor arra is rámutat, hogy a neurodiverzitáshoz kapcsolódó kognitív sajátosságok – például kreativitás, divergáló gondolkodás, gyors döntéshozatal és fokozott kockázatvállalás – kedvezően befolyásolhatják a vállalati innovációt és alkalmazkodóképességet. A Resource-Based View elméleti keretében értelmezve a

neurodiverzitás olyan immateriális erőforrásként jelenik meg, amely megfelel a VRIN-kritériumoknak, és megfelelő szervezeti környezetben tartós versenyelőny forrásává válhat.

A kutatás legfontosabb hozzájárulása, hogy rendszerezi a neurodiverzitás gazdasági értelmezésének jelenlegi állapotát, valamint rámutat a vezetői szintű neurodiverzitás empirikus vizsgálatának hiányára. Az eredmények alátámasztják egy új, vezetői neurodiverzitás-skála kidolgozásának szükségességét, amely lehetővé teheti a neurodiverzitás vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának kvantitatív vizsgálatát.

Kulcsszavak: Neurodiverzitás; vállalati teljesítmény; vezetői döntéshozatal; Resource-Based View; versenyelőny; innováció; szisztematikus szakirodalmi áttekintés

AUTONÓMIA, FELELŐSSÉG ÉS MUNKAFEGYELEM: A MUNKÁHOZ VALÓ VISZONY DIMENZIÓI ALKALMAZOTTAK ÉS ÖNFOGLALKOZTATÓK KÖRÉBEN

CSIZMADIA PÉTER

egyetemi docens

Emberi Erőforrás Fejlesztés Tanszék, Menedzsment Kar, Budapesti Gazdaságtudományi

Egyetem

Csizmadia.peter@uni-bge.hu

CSILLAG SÁRA

egyetemi tanár

Emberi Erőforrás Fejlesztés Tanszék, Menedzsment Kar, Budapesti Gazdaságtudományi

Egyetem

Csillag.sara@uni-bge.hu

A munka világának átalakulása nem csupán a munkavégzés formáit és szervezeti kereteit érinti, hanem a munkához való viszonyt is. A munkavállalók attitűdjei – beleértve a munkafegyelmet, a felelősségvállalást, az együttműködési hajlandóságot és az erkölcsi elköteleződést – kulcsszerepet játszanak a szervezeti működésben és a teljesítmény alakulásában. Ugyanakkor e dimenziók empirikus vizsgálata gyakran széttöredezett módon jelenik meg a szakirodalomban, és ritkán kerül sor azok integrált elemzésére.

Kutatásunkban 1000 fős országos, a 18 év feletti gazdaságilag aktív korú hazai népességre (korcsoport, nem, településtípus, régió, iskolai végzettség szempontjából) reprezentatív mintára támaszkodva szeretnénk bemutatni a munka világának átalakulásának egyes aspektusait. Az adatfelvétel 2025. decemberében zajlott online, önkitöltős módon, az Inspira Reserach online lakossági paneljére támaszkodva.

A kérdőív hat kérdésblokkból áll, jelen előadásban kifejezetten a munkavégzéshez kapcsolódó attitűdöket mérő állításokra támaszkodunk, amelyek lefedik a munkafegyelem (pl. határidők betartása, halogatás kerülése), a felelősségvállalás (hibák vállalása és javítása), az intrinzik motiváció (a feladatmegoldás élvezete), a proszociális viselkedés (kollégák segítése), valamint az erkölcsi dimenzió (tisztesség és szakmai értékekkel való azonosulás) területeit. Az általános mintázatok mellett vizsgáljuk az alkalmazottak és az (részben vagy teljesen) önfoglalkoztatók

attitűdmintázatainak különbségét, különös tekintettel a felelősségvállalás, az autonómia, valamint a munkához kapcsolódó erkölcsi és motivációs dimenziók eltéréseire.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



C3. SZERVEZETI MŰKÖDÉS ÉS TELJESÍTMÉNY

A HIBRID MUNKAVÉGZÉS ÖKOSZISZTÉMÁJA

MAJÓ-PETRI ZOLTÁN

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

majoz@eco.u-szeged.hu

A munkavégzés térbeli és időbeli kereteinek átalakulása az elmúlt évtized egyik legjelentősebb társadalom- és gazdaságszervezési folyamata. Amíg a hosszú huszadik század ipari társadalmát a centralizált, gyár- vagy irodaközpontú jelenlét határozta meg, addig a huszonegyedik század harmadik évtizedére a távmunka és a hibrid munkarend vált az „új normálissá”, melynek egyik fordulópontja volt a pandémia. Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy ez a sokszor generációs átrendeződés milyen kihívások mentén alakul.

Eredményeink alapján a menedzsment számára a legnagyobb kihívás a „bizalmi deficit” kezelése. Microsoft és Citrix felmérései szerint a vezetők 85%-a aggódik a távoli dolgozók termelékenységé és produktivitása miatt, annak ellenére, hogy a statisztikák gyakran produktivitás-növekedést mutatnak. Ezt a jelenséget „termelékenységi paranoiának” nevezik, ami gyakran ellenőrző szoftverek (bossware, timetracker) telepítéséhez vezet. Ezek az eszközök azonban gyengítik a bizalmat és hosszú távon fluktuációt generálhatnak.

Primer és szekunder kutatásaink alapján közben a home office pszichológiai megítélése az évek során sokat változott. A kezdeti munkavállalói lelkesedést a nagyobb szabadság és az ingázás elmaradása miatt sokaknál felváltotta a szociális izoláció és a kiégés veszélye. A BME és az ELTE kutatásai rávilágítanak arra, hogy a távmunka sikere nagyban függ az egyéni megküzdési stratégiáktól és a vállalat wellbeing intézkedéseitől.

A „home office küzdelem” így mára már nem arról szól, hogy ez „jó vagy rossz”, hanem arról, hogy a szervezetek még nem építettek ki új működési rendszert (célkijelölés, aszinkron koordináció, dokumentáltság, teljesítménymenedzsment), mely a hibrid munkát stabilizálja és fenntarthatóvá teszi. Ez a tanulási folyamat, az egyes érettségi szintek ráadásul perifériális gazdaságokban anomáliákkal és hiedelmekkel terhelték.

A kutatást a Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Kutatásfejlesztési és Innovációs Kiválósági Központ (IKIKK) Humán és Társadalomtudományi Klaszterének IKT és Társadalmi Kihívások Kompetenciaközpontja támogatta. A szerző a „Digitalizáció a businessben és non-businessben” kutatócsoport tagja.

A DIGITÁLIS TANULÁS ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA A CRANET ADATBÁZIS ALAPJÁN

BALOGH GÁBOR

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

baloghg@ktk.pte.hu

GALAMBOSNÉ TISZBERGER MÓNICA

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Közgazdaságtan és Ökonometria Intézet

tiszbergerm@ktk.pte.hu

BACHMANN-MATISA JÚLIA

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

bachmann-matisa.julia@ktk.pte.hu

Az emberierőforrás-fejlesztés (HRD) szerepe kiemelkedő a szervezeti versenyképesség fenntartásában, mégis korlátozott az empirikus bizonyíték arra vonatkozóan, hogy a különböző képzési és fejlesztési gyakorlatok – különösen a digitális tanulás – milyen mértékben járulnak hozzá a teljesítményjavuláshoz. Kutatásunk célja annak feltárása volt, hogy a digitálisan támogatott képzési tevékenységek és a stratégiaileg összehangolt HRD-rendszerek hogyan befolyásolják a szervezeti teljesítményt, különböző kontextuális tényezőkkel kontrollálva.

Az elemzés a CRANET 2021-es adatfelvételére támaszkodik, amely több mint 2400 magánszektorbeli vállalat HR-gyakorlatait vizsgálja 35 országban. Empirikus módszerként (ordinális) logisztikus regressziót alkalmaztunk, amely lehetővé tette annak értékelését, hogy az írásos képzési stratégiák, az e-learning intenzitása, a képzési napok száma és a szisztematikus értékelési mechanizmusok milyen kapcsolatban állnak a vezetők által észlelt termelékenységi mutatókkal. A vizsgálat külön figyelmet fordított a HRD-elemek stratégiai illeszkedésére,

valamint arra, hogy a digitális tanulás milyen módon járul hozzá a fejlesztési rendszer koherenciájához.

Eredményeink szerint azok a szervezetek számolnak be magasabb teljesítményről, amelyek formális képzési stratégiát alkalmaznak, és a digitális tanulást strukturált értékelési keretekkel kombinálják. A hatás földrajzi régiótól függetlenül fennáll, ami arra utal, hogy a digitális tanulás akkor hozza a legnagyobb hozzáadott értéket, ha nem önálló technológiai megoldásként, hanem egy integrált, stratégiaileg felépített HRM-rendszer részeként működik. Az eredmények rávilágítanak arra is, hogy a válsághelyzetek – például a COVID-19 járvány – nem csupán kockázatot jelentenek a képzési gyakorlatokra nézve, hanem lehetőséget is teremthetnek a HRD-rendszerek megújítására és a digitális kompetenciák fejlesztésére.

A kutatás hozzájárul a nemzetközi HRM-irodalomhoz azáltal, hogy empirikus bizonyítékot szolgáltat a digitális tanulás stratégiai integrációjának teljesítménynövelő hatására. Következtetésként megállapítható, hogy a digitális tanulás akkor fejt ki leginkább pozitív hatását, ha szerves részét képezi a szervezet formális, mérési rendszerekkel támogatott HRD-architektúrájának, ezáltal elősegítve a munkaerő alkalmazkodóképességét és a szervezeti rugalmasságot.

Kulcsszavak: Emberierőforrás-fejlesztés (HRD), Digitális tanulás / e-learning, Képzés és fejlesztés (T&D), Szervezeti teljesítmény, Stratégiai HRM / HRD-rendszerek

MINŐSÉGGKÖZPONTÚ MENEDZSMENT AZ ÁLLATKERTEKBEN: EGY EMPIRIKUS ELEMZÉS EREDMÉNYEI

SCHMUCK ROLAND

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Menedzsment és Vezetéstudományi

Intézet

schmuck.roland@ktk.pte.hu

A tanulmány azt vizsgálja, hogy az állatkertek miként növelhetik a látogatói elégedettséget és lojalitást olyan minőségközpontú menedzsmentmegközelítések alkalmazásával, amelyek túlmutatnak a hagyományos oktatási és természetvédelmi szerepeiken. A kutatás ezzel egy szakirodalombeli hiányosságra reagál azzal, hogy az állatkerteket a szokásostól eltérő szempontból, a nyújtott minőségélmény szempontjából vizsgálja. Az empirikus vizsgálat a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán az angolnyelvű képzésen résztvevő mesterszakos hallgatói által 2019 és 2023 között készített írásos beszámolók adatait elemzi. Ezek a beszámolók személyes állatkerti látogatási élményeket tükröznek, és közvetlen információkat nyújtanak a látogatók tapasztalatairól.

A kutatás során szövegelemzés készült az írásos beszámolók alapján annak érdekében, hogy azonosíthatók legyenek a legtöbbet említett kulcsfogalmak, amelyeket ezt követően hat tematikus kategóriába lettek sorolva: (1) látogatói élmény, (2) tevékenységek és interakció, (3) működés és menedzsment, (4) kiegészítő szolgáltatások, (5) tájékozódás és hozzáférhetőség, valamint (6) elvárások.

Az eredmények azt mutatják, hogy az olyan tényezők, mint az állatfajok sokfélesége, a tisztaság, az étkezési lehetőségek, az interaktív élmények, a személyzet bevonódása és a jól járható útvonalak jelentősen befolyásolják a látogatói elégedettséget. A tanulmány rámutat arra is, hogy a látogatók nagyobb hangsúlyt helyeznek a kézzelfogható és élményszerű elemekre, mint magára az állatok jólétére.

A kutatás gyakorlati ajánlásokat fogalmaz meg az állatkertek menedzserei számára, kiemelve a szórakoztatás, az oktatási érték és a működési minőség közötti egyensúly fontosságát a látogatói elvárások kielégítése érdekében. Az eredmények hozzájárulnak az állatkertek minőségorientált stratégiáinak fejlesztéséhez.

GREEN HRM - FENNTARTHATÓ HRM-MEGOLDÁSOK A KETTŐSÁTMENET KORÁBAN

PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA

egyetemi docens

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Társadalomtudományi Kar

Közgazdaságtudományi Intézet

szucs.beata@sek.elte.hu

A 21. század gazdasági környezetét egyre inkább a fenntarthatósági kihívások és a digitális transzformáció együttes jelenléte határozza meg. A szakirodalom ezt a folyamatot kettős átmenetként (twin transition) írja le, amely a zöld és a digitális átalakulás párhuzamos megvalósítását követeli meg a szervezetektől. Ebben a dinamikusan változó környezetben a szervezetek számára kulcskérdéssé válik, hogy működésük minden szintjén – így a humánerőforrás-menedzsment területén is – integrálják a fenntarthatósági szempontokat.

A Green Human Resource Management (Green HRM) olyan HR-gyakorlatok összességét jelenti, amelyek a környezeti fenntarthatóságot integrálják a munkaerő-gazdálkodás különböző folyamataiba. Ide tartozik például a környezettudatos toborzás és kiválasztás, a fenntarthatósági kompetenciák fejlesztését célzó képzések, a zöld teljesítményértékelési rendszerek, valamint az olyan ösztönzők alkalmazása, amelyek támogatják a munkavállalók környezeti felelősségvállalását. A szervezetek számára mindez nem csupán reputációs előnyt jelenthet, hanem hosszú távon versenyképességi tényezővé is válhat.

Az előadás célja, annak bemutatása kutatási eredmények alapján, hogy a szervezetek milyen módon integrálhatják a fenntarthatósági szempontokat a HR-folyamatokba, valamint milyen konkrét intézkedésekkel támogathatják a munkavállalók környezettudatos magatartását. Az előadás rávilágít arra, hogy a Green HRM nem csupán környezetvédelmi kezdeményezések összessége, hanem a szervezeti stratégia és a humánerőforrás-menedzsment összehangolt megközelítése, amely a kettős átmenet korában kulcsfontosságú eszközzé válhat a fenntartható vállalati működés megteremtésében.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



C4. TANÁCSADÁS ÉS PARTNERSÉGEK

ÜGYFELEK NÉZŐPONTJA A TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOKRÓL: EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN

POÓR JÓZSEF

professor emeritus

Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő

poorjf@t-online.hu

SZEINER ZSUZSANNA

egyetemi docens

¹ Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)

szeinerzs@uj.s.sk

SUHAJDA CSILLA JUDIT

egyetemi docens

Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő

Suhajda.Csilla.Judit@uni-mate.hu

MERZA PÉTER

egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Pécs

merza.peter@ktk.pte.hu

KEREKES KINGA

egyetemi docens

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár (Románia)

kinga.kerekes@econ.ubbcluj.ro

KOVÁCS GYÖNGYVÉR EMESE

egyetemi adjunktus

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár

gyongyver.kovacs@econ.ubbcluj.ro

SLAVIC ÁGNES

egyetemi tanár

Újvidéki Egyetem, Szabadka (Szerbia)

slavica@ef.uns.ac.rs

Az elmúlt évtizedekben a vezetési tanácsadási iparág kulcsfontosságú szereplővé vált a szervezetfejlesztésben és a stratégiai átalakulásban a különböző gazdaságokban. Növekvő jelentősége ellenére, különösen a posztoszocialista és az átmeneti gazdaságokban, korlátozott empirikus adat áll rendelkezésre arról, hogy az ügyfélszervezetek hogyan érzékelik a tanácsadási szolgáltatásokat a közép- és kelet európai (KKE) régióban. Ez a tanulmány célja, hogy hozzájáruljon az ügyfelek tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos nézőpontjainak megértéséhez azáltal, hogy megvizsgálja tapasztalataikat, használati mintáikat, elégedettségi szintjüket és a vezetési tanácsadással kapcsolatos észlelt értéküket. A kutatás a tanácsadás használatának országok közötti hasonlóságait és különbségeit vizsgálja, hogy betekintést nyújtson abba, hogyan integrálódnak a tanácsadási szolgáltatások a szervezeti gyakorlatokba ebben a vizsgált országokban.

A vezetési tanácsadást hagyományosan a tanácsadók szemszögéből vizsgálták, viszonylag kevesebb tanulmány alkalmazza az ügyfél nézőpontját. A szolgáltatásmarketing és a professzionális szolgáltatások szakirodalmában található ügyfél-alapú perspektívára támaszkodva ez a kutatás a szolgáltatásérték közös megteremtésének (Sturdy 2011), a szakmai bizalomnak (Nikolova, Reihlen és Schlapfner 2009) és a szervezeti tanulásnak (Werr és Perner, 2007) a fogalmi keretében helyezkedik el. Az elméleti alapok az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok, a tanácsadási eredmények és a tanácsadási szolgáltatásokkal való elégedettség területén végzett korábbi kutatásokra épülnek (Baaij, 2014:213; Kubr, 2002). A kutatás a tanácsadási piacok érettségét is vizsgálja az átmeneti gazdaságokban, különös tekintettel arra, hogy a szervezeti kultúra, az erőforrások elérhetősége és az intézményi fejlettség hogyan befolyásolja a tanácsadási szolgáltatások iránti keresletet és fogadtatást.

Ez a tanulmány hozzájárul annak empirikus megértéséhez, hogy a szervezetek hogyan tekintenek és vesznek igénybe tanácsadási szolgáltatásokat a vizsgált országokban. Míg a nemzeti különbségek nyilvánvalóak a használati minták, az elégedettségi szintek és a tanácsadási fókuszterületek tekintetében, regionális hasonlóságok is vannak, amelyek tükrözik a közös posztoszocialista intézményi örökségeket és az átmeneti gazdasági kihívásokat. Az eredmények árnyaltabb képet adnak az ügyfél-tanácsadó dinamikáról a közép-kelet-európai

kontextusban, és utat nyitnak a további nemzetközi összehasonlításoknak a szélesebb körű kutatási kezdeményezés kibontakozásával.

KAMARAI TANÁCSADÁS JELLEMZŐI EURÓPA KÜLÖNBÖZŐ RÉGIÓIBAN

POÓR JÓZSEF

professor emeritus

Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

poot.jozsef@uni-mate.hu

SZEINER ZSUZSANNA

egyetemi docens

Selye János Egyetem, Szlovákia

szeinerzs@uj.s.sk

SUHAJDA CSILLA

egyetemi docens

Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

Suhajda.Csilla.Judit@uni-mate.hu

PATÓ BÁLINT

egyetemi hallgató

Veszprémi Egyetem

patobalint1000@gmail.com

RABB SZABOLCS

főtitkár

Pécs-baranyai Kereskedelmi és Iparkamara

rabb.szabolcs@pbkik.hu

PIACSEK LÁSZLÓ ZOLTÁN

PhD hallgató, humán erőforrás fejlesztési projektiroda vezető,

Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara,

PTE BTK Oktatás és Társadalom Neveléstudományi Doktori Iskola

piacsek.laszlo@pbkik.hu

Hazánkban 23 önálló területi kamara (a 19 vármegyei kamara, Budapest, Dunaújváros, Nagykanizsa és Sopron) működik. Az önkéntes tagok átlagos aránya az összes vállalkozás 1-3 százaléka (500-30.000) között mozog országosan az önálló testületi kamarák esetében. Összességében elmondható, hogy a magyarországi vármegyei és a városi (Budapest, Dunaújváros, Nagykanizsa és Sopron) gazdasági kamarák igen széleskörű szolgáltatásaikkal segítik a magyarországi vállalkozások működését, fejlődését azok megújulását.

A kamarai tanácsadás fogalmába tartoznak a kereskedelmi és iparkamarák (valamint a hozzájuk kapcsolódó köztestületi vagy kvázi-köztestületi intézmények) által nyújtott, a vállalkozások külpiazi és belföldi működését támogató szakmai szolgáltatások (Sibupiwa, 2025; ODI, 2015).

1. táblázat: A különböző európai kamarák által nyújtott tanácsadási szolgáltatások köre

1) Vállalkozásalapítási és -bővítési tanácsadás	6) Pénzügyi és adótanácsadás
2) Export- és importtámogatás	7) Gazdasági és üzleti kutatások
3) Hálózatépítés és üzleti egyeztetés	8). Vitarendezés és közvetítés
4) Szakpolitikai érdekképviselet és kormányzati kapcsolattartás	9) Fenntarthatóság és vállalati felelősség
5) Képzés és fejlesztés	10). Digitális és technológiai tanácsadás

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az anyagunkban olvasható külföldi megoldások az alábbi csoportokba sorolhatók:

- *Kamarák által támogatott tanácsadás:* Az egyik csoportba sorolhatók azon országok gyakorlat, ahol az ottani gazdasági kamarák az aktív tagjaik számára különböző mértékben megtérítik vagy támogatják a KKV-ék számára nyújtott tanácsadási szolgáltatások díját.
- *Kamarák által működtetett tanácsadási iroda:* Ez az iroda bizonyos gazdasági és vezetési problémák megoldásában nyújt gazdasági kamarák aktív tagjaik számára díjmentes tanácsadási szolgáltatást
- *Az állam által támogatott tanácsadás:* Vannak olyan országok, ahol az állam az által létrehozott és működtetett ügynökségen keresztül megtérítik vagy támogatják a KKV-ék számára nyújtott tanácsadási szolgáltatások díját.

Előadásunkban összehasonlítjuk különböző európai országcsoportokban, - így többek között Nyugat-Európa, Észak-Európa, Dél-Európa és Közép-Kelet Európa- a tanácsadás jellemzőit.

Tesszük ezt azért, hogy a magyarországi kamarai tanácsadás számára tudjunk újabb hasznosítható megoldásokat ajánlani a kamarai tanácsadás területén.

A *nyugat-európai országokban* működő kamarai modellek azt mutatják, hogy megfelelő jogi és finanszírozási háttér mellett a kamarák a képzés mellett stabil, intézményesített tanácsadási szereplőkké válhatnak a gazdaságban.

Az *északi modellben* a kamarai tanácsadás nem általános információszolgáltatás, hanem magas hozzáadott értékű, célzott üzleti támogatás, amely jól illeszkedik a gyorsan változó piaci környezethez. Ez a megközelítés különösen ott adaptálható sikeresen, ahol a cél a rugalmas, innovatív és vállalati igényekre szabott kamarai működés, állami túlszabályozás nélkül.

A *dél-európai* kamarai tanácsadás rugalmas, alkalmazkodó, ugyanakkor kevésbé intézményesített. Hosszú távon a hatékonyság növeléséhez a szolgáltatások stabil finanszírozása és stratégiai megerősítése indokolt.

A *Közép és Kelet európai régióban* a kamarai tanácsadás szétagolt, erőforrás-érzékeny, ugyanakkor fontos adaptációs eszköz. A hatékonyság növelésének feltétele a kamarai szerepek egyértelműsítése, a finanszírozás stabilizálása és a nyugat-európai, valamint északi modellek tudatos átvétele.

TÖBB MINT KAPCSOLATÉPÍTÉS: HÁLÓZATI MENEDZSERI KÉPESSÉGEK HAZAI VÁLLALKOZÓI TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN

KÁLMÁN MELITTA

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

kalman.melitta@eco.u-szeged.hu

VILMÁNYI MÁRTON

egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

vilmanyi@eco.u-szeged.hu

FARKAS TAMÁS

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

farkas.tamas@eco.u-szeged.hu

Napjaink üzleti szereplői egy sűrű és szövevényes globális hálózatban igyekeznek boldogulni, melyben piaci sikerességüket éppúgy meghatározzák saját specializált hozzáértéseik, mint azok az erőforrások, melyekhez partnerkapcsolataikon keresztül férnek hozzá. Ez különösen igaz a kis- és középvállalkozásokra, amelyek – méretükből adódóan – néhány kritikus erőforrás (képesség) birtoklására és használatára képesek. Teljesítményüket döntő módon meghatározza az a hálózat, melybe beágyazódnak, hiszen függnek partnereiktől, partnereik piacaitól, erőforrásaitól, folyamataitól, képességeitől. Emiatt kritikus szereppel bír, hogyan képesek menedzselni partnereiket, legyen szó vevőkről, beszállítókról vagy egyéb együttműködőkről. Vizsgálatunk éppen ezért kis és középvállalkozások kapcsolatkezelési hozzáértését állítja középpontba. A szervezetek e tulajdonságát a hálózati képesség fogalma ragadja meg. A hálózati képesség olyan dinamikus képesség, mely biztosítja a partnerek azonosítását, kapcsolatok kialakítását, fejlesztését, és megszüntetését abban a hálózatban, melybe a szervezet beágyazódik. A hálózati képességnek hálózati, kapcsolati, szervezeti és egyéni szintjei is megragadhatók, melyekből – vizsgálatunk tárgya következtében – az egyéni szintet állítottunk

középpontba. Arra kerestük a választ, hogy (1) milyen kihívásokat érzékelnek a kis és középvállalkozások vezetői, mint vállalkozók partnerkapcsolataikban, ezek mentén pedig (2) milyen kapcsolatmenedzsment eljárások, gyakorlatok kiépítését implementálták vezetői gyakorlatukba.

A vizsgálati cél teljesítése érdekében kvalitatív vizsgálatot kezdeményeztünk: mintegy 60 hazai társas vállalkozás kapcsolatmenedzsment gyakorlatát vizsgáltuk mélyinterjúk segítségével. Vizsgálataink eredményei azt mutatják, hogy minél mélyebben foglalkozik egy vállalkozó a kapcsolataival, annál inkább elmozdul az egyedi problémamegoldástól a rendszerszerű megközelítés felé. Tapasztaltuk továbbá, hogy a hálózati kompetencia egyéni szintjének leírása kiegészítésre szorul a szervezeti és az egyéni szint közötti átmenetet jelentő rutinintegrációs funkcióval.

Megállapításaink a vállalkozói reziliencia fejlesztésének egy lehetséges irányát vetik fel, egyben biztató kiindulópontot jelentenek a további kutatások számára.

A NEMZETKÖZI VÁLLALATOK SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTJAINAK LETELEPÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK PÉCS ESETÉBEN

RUZSA CSABA ROLAND

mesteroktató, PhD hallgató

PTE KTK Regionális politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

ruzsa.csaba@pte.hu

Pécs számára létfontosságú az egyetemisták helyben tartása, melyben a szolgáltató központok letelepítése kiemelt fontosságú lehetőséget teremt. A helyi egyetemmel való együttműködés biztosítja a kiemelt tehetségek rendelkezésre állását 10 európai nyelv széles körű nyelvtudása mellett. A Pécs vonzerejéről készült egy tanulmány, mely az ún. osztott szolgáltatások (SSC) szektorába befektetni tervezők számára készült azzal a céllal, hogy a város minél vonzóbb potenciális helyszínné váljon számukra. Pécs még vonzóbbá tételéhez, az új kezdeményezések kidolgozásához elengedhetetlen a jelenlegi vonzerők és a már megvalósított befektetésösztönzési tevékenységek megértése. Pécs esetében a vizsgálat célja, hogy elhelyezze a várost Közép- és kelet Európa lokációi között az osztott szolgáltatási központok és BPO-befektetések vonatkozásában. Pécs potenciális versenytársainak azonosításához hasznos egy átfogó felmérés a hasonló adottságokkal és ambíciókkal rendelkező városok nemzeti és nemzetközi szintű rendszerezésével. A tanulmány a lokációs elvárásokkal kapcsolatban megmutatja, hogy miképp lehet a hallgatók esetében a Pécsset maradási tekintetben segíteni, ennek az előkészítő munkának a fő elemeit mutatom be az előadásom során.

STRATÉGIAI REZILIENCIA ÉS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT KIHÍVÁSAI: A SOPRON-FERTŐ ÉS A NORD-BURGENLAND RÉGIÓK TURISZTIKAI TELJESÍTMÉNYÉNEK KOMPARATÍV VIZSGÁLATA

HORVÁTH-VARGYAS DANIELLA

PhD hallgató

Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

VargyasDaniella@phd.uni-sopron.hu

KERESZTES GÁBOR PhD

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

keresztes.gabor@ktk.pte.hu

A turisztikai szektor szerte a világon egy folyamatosan változó, rendkívül turbulens gazdasági környezetben igyekszik a fenntartható növekedés és a stratégiai reziliencia irányába elmozdulni. Jelen kutatás az elméleti keretrendszer feltárása mellett a Sopron-Fertő turisztikai térség (Magyarország) és az Észak-Burgenland (Ausztria, Nordburgenland) turisztikai térség KKV-szektorba tartozó szálláshely-szolgáltatóinak alkalmazkodóképességét vizsgálja a 2018-2025 közötti időszakban tekintettel arra, hogy ezen határmenti régiókban a környezeti bizonytalanságok – mint a COVID-19 vagy az energiaválság – hatásai hatványozottan jelentkeztek.

A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a vizsgált térségek helyzetéről, valamint összehasonlítsa a szomszédos régiók turisztikai teljesítményét. A kutatás a Központi Statisztikai Hivatal, a Magyar Turisztikai Ügynökség, a Statistik Austria és a Statistik Burgenland adatbázisaira támaszkodik; a módszertan komparatív kvantitatív elemzésre épül. Az elemzés során a vendégérkezések alakulása és a térségben eltöltött vendégéjszakák száma kerülnek összehasonításra, valamint vizsgáljuk a szezonális mintázatokat a vendégforgalom időbeli változásai alapján. Célunk feltárni a magyar és az osztrák oldali stratégiai alkalmazkodás és reziliencia közötti főbb különbségeket. A kapott eredményeket a jövőben egy mélyebb, szállodaszintű stratégiai vizsgálathoz is felhasználjuk.

Az előzetes adatelemzések szemléltetik, hogy a két régió turisztikai teljesítménye eltérő rugalmasságot tanúsít válsághelyzetek idején. Míg Magyarországon egy lassabb, addig

Ausztriában egy gyorsabb visszarendeződés figyelhető meg. Az eredmények várhatóan megerősítik a két régió közötti szerkezeti különbségeket, melyek egyben felhívják a figyelmet a helyi menedzsment alkalmazkodási szükségleteire, valamint a digitális-fenntarthatósági átmenetre és annak kiemelt jelentőségére. Az elsősorban természeti adottságokra épülő régiókban a korszerű digitális megoldások és a fenntartható működés alapvető feltételt jelentenek a hosszú távú versenyképesség szempontjából.

A kutatás következtetései szerint a proaktív vezetői szemlélet kialakításához elengedhetetlen a területi és régiós teljesítménymutatók pontos ismerete, amely lehetővé teszi a tudatosabb, fenntarthatósági fókuszú stratégiai irányítást is. A mesterséges intelligencia korában az adatvezérelt döntéshozatal és az előrejelző kimutatások beépítése a folyamatokba alapvető fontosságú, kiemelten a KKV-szektor turizmus ágazatában. A jövőbeni kutatás célja annak megismerése, hogy a turizmusban részt vevő szereplők – elsősorban szálláshely-szolgáltatók – miként használják a mesterséges intelligencia-alapú döntéstámogató rendszereket a reziliencia növelésére.



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



C5. ELKÖTELEZŐDÉS ÉS SZERVEZETI KIHÍVÁSOK

A TEHETSÉG FOGALMI MEGHATÁROZÁSÁNAK LEHETSÉGES ASPEKTUSAI A MAGYAR TERÜLETI KÖZIGAZGATÁS RENDSZERÉBEN

RIEDELMEYER BERNADETT

szakoktató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

riedelmayer.bernadett@ktk.pte.hu

BARAKONYI ESZTER

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

barakonyie@ktk.pte.hu

A tanulmány a tehetség fogalmi meghatározásának lehetséges értelmezési kereteit vizsgálja a magyar területi közigazgatás rendszerében. Kiindulópontként röviden bemutatja a hazai területi közigazgatás szervezeti felépítését és működésének főbb jellegzetességeit, különös tekintettel a humán erőforrás-gazdálkodás sajátosságaira. Ezt követően áttekinti a tehetség fogalmának általános, multidiszciplináris megközelítéseit, majd ezek alapján értelmezi a tehetség fogalmát a közigazgatási kontextusban. A kutatás empirikus részében kérdőíves vizsgálat keretében elemezzük a hazai területi közigazgatásban dolgozó szakemberek tehetségről alkotott nézeteit. A több, mint 500 fős mintán alapuló felmérés lehetővé teszi annak feltárását, hogy a gyakorlatban dolgozó köztisztviselők milyen kompetenciákat, attitűdöket és készségeket társítanak a tehetség fogalmához, valamint milyen elvárásokat fogalmazznak meg a szervezeti működés szempontjából. Eredményeink rámutatnak arra, hogy a közigazgatásban értelmezett tehetség komplex, többdimenziós konstrukció, amely a szakmai tudás mellett kiemelten magában foglalja az adaptivitást, a problémamegoldó képességet, valamint a közszolgálati értékek iránti elkötelezettséget. A tanulmány hozzájárul a tehetségmenedzsment közigazgatási értelmezésének pontosításához, és alapot nyújthat a humán erőforrás-fejlesztési stratégiák továbbfejlesztéséhez.

Kulcsszavak: tehetség, közigazgatás, területi közigazgatás, tehetségmenedzsment, humántőke stratégia

AZ ÉSZLELT PRODUKTIVITÁS VIZSGÁLATA HIBRID MUNKAVÉGZÉSBEN: SZÁMÍT-E A SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS ÉS A MUNKA JELENTŐSÉGE?

MOLNÁR LEVENTE

PhD hallgató

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományi Doktori Iskola

molnar.levente@gtk.elte.hu

TÓTH ZSUZSANNA ESZTER

egyetemi tanár, tanszékvezető

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jog

Tanszék

tothzs@gtk.elte.hu

A kutatás a hazai munkavállalók észlelt produktivitását befolyásoló tényezőket vizsgálta hibrid munkavégzés kontextusában. A hibrid munkavégzés az utóbbi években széles körben elterjedt munkaszervezési formává vált, ugyanakkor annak produktivitásra gyakorolt hatásai továbbra is feltárás alatt állnak. A vizsgálat célja annak meghatározása volt, hogy mely tényezők járulnak hozzá az észlelt produktivitás alakulásához, különös tekintettel azokra a változókra, amelyek a szakirodalom alapján relevánsnak tekinthetők, azonban empirikus alátámasztásuk nem egyértelmű.

A befolyásoló tényezők azonosítását szisztematikus szakirodalmi áttekintés alapozta meg a Web of Science adatbázis felhasználásával. Ennek eredményeként többek között a munka jelentősége és a szervezeti elköteleződés is azonosításra került, mint potenciális magyarázó tényezők. A hipotézisek teszteléséhez validált mérőeszközökre épülő kérdőíves adatfelvétel történt (n = 203), az adatok elemzése Spearman-féle rangkorrelációval valósult meg.

Az eredmények rámutattak, hogy a munka jelentősége, valamint a szervezeti elköteleződés affektív dimenziója és az észlelt produktivitás között nem igazolt szignifikáns kapcsolat. Ez az eredmény némileg ellentmond a korábbi kutatások egy részének, amelyek e tényezők pozitív hatását feltételezik a munkateljesítményre. A jelenség értelmezése során feltételezhető, hogy a

hibrid munkavégzés sajátos működési logikája módosítja ezen pszichológiai és attitűdbeli tényezők szerepét, és csökkenti azok közvetlen hatását az egyéni produktivitásészlelésre.

Az eredmények arra utalnak, hogy a hibrid munkakörnyezetben a produktivitás észlelése inkább a munkavégzés operatív és technológiai feltételeihez kapcsolódik, míg a munka jelentőségéhez és a szervezeti kötődéshez kapcsolódó tényezők közvetett vagy kontextusfüggő szerepet tölthetnek be. Mindez ráirányítja a figyelmet arra, hogy a hibrid munkavégzésben a klasszikus szervezeti magatartási változók hatásmechanizmusa újraértelmezést igényel.

A CSENDES KILÉPÉS, SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN – EGY FELTÁRÓ KUTATÁS EREDMÉNYEI

MUSZKA ORSOLYA

muszkaorsolya@gmail.com

PÁDÁR KATALIN

egyetemi adjunktus

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Mededzsment és Üzleti Jog

Tanszék

padar@gtk.elte.hu

A csendes kilépés (quiet quitting) jelensége az elmúlt években a munkaerőpiac és a szervezeti viselkedés egyik gyakran tárgyalt témájává vált. A fogalom azokat a munkavállalókat jelöli, akik kizárólag a munkaköri minimumot teljesítik, és tartózkodnak a munkakörükön túlmutató önkéntes erőfeszítésektől. Bár jelenleg még közigazgatási szervezetekben nem kifejezetten kutatott jelenségről van szó, figyelmet érdemel, hogy a bürokratikus struktúrák, a korlátozott előmeneteli lehetőségek és a teljesítményértékelési sajátosságok specifikus kontextusa hogyan hat a munkavállalói elköteleződésére és az ahhoz kapcsolódó jelenségekre.

A kutatás a magyar közigazgatásban vizsgálja a csendes kilépés előfordulását és annak összefüggéseit a szervezeti kultúra típusával és a szervezeti elkötelezettség komponenseivel, generációs bontásban. A vizsgálat kevert módszertani megközelítést alkalmaz: a kvantitatív adatgyűjtés kérdőíves felmérésen ($n \approx 100$) alapul, amely három mérőeszközt integrál. A szervezeti kultúra feltérképezésére a Cameron és Quinn-féle OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) kérdőívet használja, amely négy kultúratípust azonosít (klán, adhokrácia, piac, hierarchia). A szervezeti elkötelezettség mérése a Meyer és Allen háromkomponensű modelljére épül, amely az affektív, normatív és folytonossági elkötelezettséget különíti el. A csendes kilépés mérésére a Frankó és Erdélyi (2024) által a Galanis és munkatársai (2023) skáláját adaptáló Csendes Kilépés Kérdőív szolgál, amelyet a szerzők validáltak magyar mintán.

A kvantitatív elemzést fókuszcsoporthoz tartozó interjúk egészítik ki, amelyeket generációs bontásban szervez a vizsgálat (X, Y és Z generáció, csoportonként 4-5 fő). A fókuszcsoporthoz tartozók célja a

kérdőíves eredmények mélyebb kontextualizálása, a csendes kilépéshez vezető szervezeti és egyéni tényezők feltárása, valamint a generációs különbségek megértése a munkahelyi elvárások és a szervezeti kultúra észlelése terén.

A kutatás feltáró jellegű, és hozzájárul a csendes kilépés hazai tudományos diskurzusához azáltal, hogy elsőként vizsgálja a jelenséget a magyar közigazgatás kontextusában, integrálva a szervezeti kultúra és az elkötelezettség dimenzióit.

MEGKÉSETT DÖNTÉSEK ÉS A MÖGÖTTE MEGBÚVÓ INFORMÁCIÓ ASSZIMETRIA

SCHALLER-ERNST IRMA

PhD hallgató

Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet

schaller-ernst.irma@ktk.pte.hu

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a megkésett szervezeti döntéshozatal miként értelmezhető a racionális figyelmetlenség (Rational Inattention, RI) logikáján keresztül egy erősen szabályozott gyógyszeripari környezetben. A kiinduló feltevés szerint a döntési késedelmek nem kizárólag információhiányból vagy egyéni hibákból fakadnak, hanem a szervezeti szereplők figyelmének korlátozott kapacitásának és a kommunikációs hálózatok szerkezetének együttes hatásából is.

A tanulmány koncepcionális módszertant alkalmaz: a racionális figyelmetlenség irodalmát a szervezeti figyelemmel és a kommunikációs hálózatok megközelítésével kapcsolja össze. Az elemzés egy olyan mechanizmust ír le, amelyben az információs szelekció és halasztás növeli az egyeztetési körök számát, torlódást idéz elő a döntési pontokon, a torlódás pedig tovább erősíti a szelektív információfeldolgozást.

A tanulmány eredménye egy olyan elméleti keret, amely a megkésett döntéshozatalt szervezeti szintű menedzsmentproblémaként értelmez. Ennek alapján később több empirikusan is vizsgálható folyamatnyom azonosítható például: a válaszügy, az egyeztetési körök száma, az ügyek újra nyitása és a csúcsterhelési időszakok. Ezek rendszernaplókkal, kérdőíves adatfelvétellel és hálózatelemzés segítségével mérhetők.

A tanulmány következtetése, hogy a megkésett szervezeti döntéshozatal megértéséhez nem elegendő kizárólag az egyéni döntéshozók viselkedését vizsgálni; szükséges figyelembe venni a szervezeti információáramlás mintázatait és a kommunikációs hálózatok szűk keresztmetszeteit is.

A BEÁGYAZOTTSÁG, A FENNTARTHATÓSÁG ÉS A VERSENYKÉPESSÉG ASPEKTUSAI A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL

KISS JULIANNA

adjunktus

Döntéselmélet Tanszék, Operáció és Döntés Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem

julianna.kiss@uni-corvinus.hu

WIMMER ÁGNES

professzor

Üzleti Gazdaságtan Tanszék, Vállalkozás és Innováció Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem

agnes.wimmer@uni-corvinus.hu

KRÁTKI NOÉMI

adjunktus

Döntéselmélet Tanszék, Operáció és Döntés Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem

noemi.kratki@uni-corvinus.hu

OROSZNÉ CSESZNÁK ANITA

docens

Statisztika Tanszék, Adatelemzés és Informatika Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem

anita.csesznak2@uni-corvinus.hu

Bár korábbi kutatások rámutattak az érintetti kapcsolatok jelentőségére (Wimmer et al., 2016; Cucino et al., 2024), a beágyazottság, a fenntarthatóság és a versenyképesség közötti összefüggések a magyar kontextusban továbbra is nem kellően feltártak. Jelen kutatás célja, hogy hozzájáruljon e területhez annak elemzésével, miként kapcsolódik a fenntarthatóság és a kapcsolati beágyazottság a magyar vállalatok versenyképességéhez, ezáltal kapcsolódva a V. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia szervezeti reziliencia, jóllét és fenntarthatóság tematikus irányához.

A kutatás a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának 2024. évi Versenyképességi Kutatási Program kérdőívére épülő adatokra támaszkodik. A versenyképesség értékelése a Vállalati Versenyképességi Indexen (FCI) alapul, amely 25

változó segítségével méri a vállalatok versenyképességét az üzleti teljesítmény, a működőképesség és a változóképesség dimenzióiban (Chikán et al., 2025).

A kapcsolati beágyazottság—amely a vállalatok kapcsolatrendszerének tartalmát, jellegét és minőségét jelenti—a különböző érintetti csoportokkal, többek között a belső szereplőkkel, az értékláncban résztvevő csoportokkal, a szabályozó szervezetekkel és a társadalmi szereplőkkel való kapcsolatok erősségének vizsgálatán keresztül kerül értékelésre (Darnall et al., 2010). A fenntarthatósági beágyazottság—amely a fenntarthatóság alapértékekbe és döntéshozatali folyamatokba történő integrációját jelenti—annak elemzésével kerül meghatározásra, hogy a társadalmi és környezeti szempontok milyen mértékben épülnek be a vállalatok működésébe és stratégiai irányultságába (Sharafizad et al., 2022).

Az előzetes eredmények arra utalnak, hogy a magasabb versenyképességi szinten működő vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre, és kiterjedtebb, mélyebb kapcsolatokat alakítanak ki mind a belső, mind a külső érintettekkel a kevésbé versenyképes társaikhoz képest. Az érintetti csoportok közül a belső szereplők és az értéklánc résztvevői rendelkeznek a legnagyobb jelentőséggel a vállalati működés és döntéshozatal szempontjából.

„Az ADVANCED 150782 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Nemzeti Kutatási Kiválósági Program finanszírozásában valósult meg. Az adatgyűjtést az Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Nyrt., a Budapesti Corvinus Egyetem és a Vállalatgazdasági Oktatási és Kutatási Alapítvány támogatta.”

Hivatkozások:

Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Rőfös Horvát, J. (2025) Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről – 2025. Önbizalom és alkalmazkodás ingatag talajon. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem.

Cucino, V., Marullo, C., Annunziata, E. & Piccaluga, A. (2024) ‘The human side of entrepreneurship: An empirical investigation of relationally embedded ties with stakeholders’, *Management Research Review*, 47(13), pp. 1–21. doi:10.1108/MRR-08-2022-0593.

Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P. (2010) ‘Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size’, *Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1072–1094. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x.

Sharafizad, J., Redmond, J. & Parker, R. (2022) ‘The influence of local embeddedness on the economic, social, and environmental sustainability practices of regional small firms’,

Entrepreneurship & Regional Development, 34(1–2), pp. 57–81. DOI:
10.1080/08985626.2021.2024889

Wimmer, Á., Juhász, P. & Matolay, R. (2016) ‘Érintett-szemlélet és üzleti teljesítmény’, in
Etikus közgazdasági gondolkodás és versenyképesség: Etika – gazdaság – jog. Budapest:
Károli Gáspár Református Egyetem, pp. 260–269, <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7472>



Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar



C6. ORGANISATIONAL CHANGE AND RESILIENCE

IMPACT OF AI ON RISK MANAGEMENT AND VENTURE CAPITAL

ANASTASIA ALEKHNOVICH

PhD student

Budapest University of Economics and Business' Doctoral School of Entrepreneurship and
Business

alekhnovich@gmail.com

At the Human-Centred Leadership and Change Management in the Era of Artificial Intelligence conference, a study on the impact of AI on risk and project management approaches in the venture capital industry is planned to be presented.

The venture capital industry (hereinafter: VC) serves as a flagship and a catalyst for change across most sectors and industries. Startups focused on implementing new technologies and receiving venture funding are launched both by new SMEs and by market-leading corporations that spin off divisions into independent technology startups.

Moreover, monitoring of VC deals data conducted by the author as part of the study shows that almost 100 percent of startups in a wide range of industries, from hospitality to heavy manufacturing, are already based on or use AI technologies.

The objective of the study was to examine the impact of AI developments on the portfolio structure of venture capital investors and the expansion of syndication in deals involving leading EU and U.S. venture capital funds.

Methodology and Data:

This research collects and analyzes data on how the development of AI technologies has impacted venture capital funds' project portfolios and their approaches to risk diversification through the spread of syndicated practices.

The analysis was conducted based on data collected for the period 2016-2025 on 7,500 projects included in the portfolios of such major U.S. and EU venture funds as: Y Combinator (YC), Andreessen Horowitz (a16z), Sequoia Capital, HTGF (High-Tech Gründerfonds), SpeedInvest, and HV Capital. The sample covers approximately 2.5% of the total number of VC deals for the period.

In addition to retrospective VC deals data for 2016–2025, the study utilized monthly monitoring data of VC deals from major venture funds conducted by CDP. Centre Budapest. The sample covering approximately 5% of the total monthly VC deals volume.

The study also included a review of scientific papers devoted to the analysis of the practice of diversifying projects in the portfolio of venture funds, as well as issues of syndicate practices. Furthermore, the study accounts for the current development stages of AI technologies and the venture capital landscapes in both the U.S. and the EU.

Based on the analyzed data on the project portfolios of the largest U.S. and EU venture funds, as well as taking into account the factors of AI technology development, the study put forward a working hypothesis that the high concentration of U.S. venture funds on startups related to the implementation or development of new AI technologies is one of the factors that has significantly increased the appetite for syndicates as a way to, on the one hand, reduce risks, and on the other, increase the return on the project portfolio.

PARASOCIAL RELATIONSHIPS IN THE WORKPLACE: HOW LEADER PERCEPTION SHAPES JOB CHOICE AND WELL-BEING

BLANKA SZECSEI

PhD Student

University of Pécs Faculty of Business and Economics Department of Marketing and Tourism

szecsei.blanka@ktk.pte.hu

Assessing employee well-being and job satisfaction is crucial for the long term success of an organization. Therefore, the aim of this study is to explore the role of parasocial relationships in workplace settings, such as work satisfaction and motivations for choosing a place to work. Parasocial relationships are defined as one-sided emotional bonds in which individuals feel emotional closeness with media personalities or characters without knowing them in real life. Based on the definition, this study examines employees' relationships with inspiring leaders or renowned professionals. The main goal of the paper is to find out how parasocial relationship with the company's leader contributes to workplace well-being. Secondly, to goal is to find out, how the leader's charisma or the corporate brand influences decision making, when it comes to choose a workplace.

The empirical research is conducted in the form of an online questionnaire. The questionnaire measures three main dimensions: parasocial relationships with leaders, workplace satisfaction, and the role of the leader and corporate brand when choosing a workplace. The questionnaire was based on validated scales and so it allows for the examination of the relationship as well as potential moderating effects.

The study hypothesizes that a higher level of parasocial relationship shows a stronger positive correlation with workplace satisfaction, especially among those employees who chose their workplace based on the leader or corporate brand. The results may contribute to the field of behavioral economics, as they highlight the extent to which emotional attachment and non-rational motivations influence workplace choices and satisfaction. Furthermore, the study has practical implications for the development of leadership communication, employer branding, and workplace well-being.

Keywords: relationship, well-being, employer branding, job satisfaction, workplace well-being