

Business, Arts and Culture

METROPOLITAN SCHOLAR



TANÁCSADÁS NAPJAINKBAN ÉS A JÖVŐBEN

A DIGITÁLIS ÁTALAKULÁS, A NÖVEKVŐ KOMPLEXITÁS
ÉS BIZONYTALANSÁG, A SOKSZÍNŰ BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK
ÉS AZ ÚJ ÜGYFÉLELVÁRÁSOK KORÁBAN

XII. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA

METROPOLITAN SCHOLAR

Business, Arts and Culture

Poór József – Szabó Szilvia (főszerkesztők / Chief editors)

**Tanácsadás napjainkban és a jövőben a digitális átalakulás, a növekvő
komplexitás és bizonytalanság,
a sokszínű befolyásoló tényezők és az új ügyfélelvárások korában**
XII. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia – Tanulmánykötet

Consulting today and in the future in the era of digital transformation,
increasing complexity and uncertainty,
diverse influencing factors and new client expectations
12th International Consulting Conference – Volume of studies

Budapest, 2026

METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture
könyvsorozat / book series

Főszerkesztők / Chief editors: Poór József – Szabó Szilvia

Lektor / Reviewer: Nemeskéri Zsolt

© Baska Judit, Balázs Gabriella, Dr. Barna Zsolt, Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea, Prof. Dr. Csath Magdolna, Csehné dr. habil. Papp Imola, Dobos Anett, Dobos Elvira, Galló Györgyné, Gerse-Krizsa Teréz, Gombos Brigitta, Győrváriné Tumpek Gabriella, Dr. Hegedüs Henrik PhD, Kálmán Botond Géza, Kalló Noémi, Kertész Róbert Tibor, Dr. Keszi-Szeremlei Andrea, Dr. Kenderfi Miklós, Dr. Kunos István, Láncz Gábor, Lukács András, Magonyi Andreas Zsolt, Molnár Csilla, Dr. Nádasdi Ferenc, Dirk Osada, Papp-Váry Árpád Ferenc, Dr. Petró Csilla, Dr. Poór József, Eric J. Sanders, Schmidt Csaba, Dr. Suhajda Csilla Judit, Surinyáné Kis Zsuzsanna, Szalai Máté Balázs, Tallér Botond, Tarjáni Ariella Janka, Dr. Tokár-Szadai Ágnes, Vámosi Mariann, Vicze Gábor, Virág Imre, 2026

Nyelvi szerkesztő / Language editor: Dr. Járdánházy Monika

Nyomdai szerkesztő / Printing editor: Molnár Lajos

Szakmai támogató szövetségek és egyesületek / Professional support associations:

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)

IVSZ Szövetség a Digitális Gazdaságért

KKVHÁZ

Magyar Coach Egyesület

Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT)

Országos Humán Egyesület (OHE)

Pályázati Projektmenedzserek és Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ)

SEED Kisvállalkozás-Fejlesztési Alapítvány

Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT)

Tréning Kerekasztal Egyesület

Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE)

Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)

A Konferencia szponzora és támogatója / Conference sponsor and supporter:



**BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA**

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)
Gazdasági Szolgáltató Tagozat (GSZT)
XX-as Tanácsadás Osztály

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY” licensznek megfelelően. /

This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY” licence scheme.

ISBN: 978-615-5459-65-8 (pdf)

Kiadó / Publisher: Budapesti Metropolitan Egyetem,
1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1–9.
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by: a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora /
Rector of Budapest Metropolitan University

TARTALOMJEGYZÉK

Szerzők – Bevezetés – Előszó	18
Szerzők bemutatása / Authors	19
<i>Nagy Elek</i> Előszó „1”	23
<i>Kornai Gábor</i> Előszó „2”	25
<i>Poór József – Szabó Szilvia</i> Bevezetés / Introduction in Hungarian	27
<i>József Poór – Szilvia Szabó</i> Introduction	39
1. RÉSZ (1–11. FEJEZETEK) TANÁCSADÁS BEFOLYÁSOLÓI, FEJLŐDÉSE ÉS ÁTALAKULÁSA	51
1. FEJEZET <i>Alfred Harl</i> The State of Management Consultancy in Europe 2024/25 <i>(Az európai vezetési tanácsadás helyzete 2024/25)</i>	52
1.1. Introduction	52
1.2. FEACO and the Evolution of the Consulting Profession	53
1.3. Market Dynamics: A Sector in Transition	53
1.3.1. Methodological Scope	53
1.3.2. Turnover Trends	53
1.3.3. Employment Trends	54
1.4. Consulting Service Lines: Market Structure and Shifting Priorities	54
1.4.1. Growth Analysis	55
1.5. Client Industries: Sectoral Demand Patterns	55
1.5.1. Market Share by Industry (2024)	55

1.5.2. Industry Growth Dynamics	55
1.6. Overall Assessment: A Market Entering Its Next Maturity Stage	56
1.7. Strategic Recommendations for Consulting Firms	56
1.7.1. Focus on Selective Growth and Specialization.....	56
1.7.2. Diversify Sector Portfolios	57
1.7.3. Hybrid Consulting Models.....	57
1.7.4. Invest in Talent Retention and Upskilling.....	57
1.7.5. Reinforce Client Value and Trusted Relationships.....	58
1.8. Conclusion.....	58

2. FEJEZET

Eric J. Sanders

Scholar-Practitioners Are The Best Consultants

(A tudós-gyakorlati szakemberek a legjobb tanácsadók)

2.1. Scholar-Practitioners are the Best Consultants.....	60
2.2. Who Are Scholar-Practitioners?	61
2.3. Why Do Scholar-Practitioners Live and Work Across Multiple Boundaries?.....	62
2.4. How Do Scholar-Practitioners Work?	63
2.5. What Do Scholar-Practitioners Do?	65
2.6. Scholar-Practitioners Are The Best Consultants	67

3. FEJEZET

Csath Magdolna

Innováció, hálózatosodás és a kamarák szerepe

(Innovation, networking and the role of chambers).....

3.1. Bevezetés	70
3.2. A hazai felmérés következtetései	70
3.3. Érdekképviselési szerep erősítése	77
3.4. Összegzés	79

4. FEJEZET

Papp-Váry Árpád Ferenc

Ha az üzleti tanácsadás részvény lenne, akkor ideje shortolni?

Miért vannak egyre nehezebb helyzetben a nagy tanácsadócégek és miért sincsenek mégsem?

(If business advisory were a stock, then is it time to short?

Why are large consulting firms in trouble and why are they not?) 80

4.1. Bevezetés.....	81
4.2. Kritikai hangok a tanácsadási iparág működésével kapcsolatban ..	84
4.3. A nagy tanácsadócégek két legfőbb kihívása a következő években	89
4.4. Pesszimista és optimista jövőképek	92
4.5. Összefoglalás: shortolni vagy nem shortolni?	96
 5. FEJEZET	
<i>Szalai Máté Balázs – Suhajda Csilla Judit – Poór József</i>	
Tanácsadóval vagy nélküle? – Érvek és ellenérvek a tanácsadók alkalmazására a szervezetekben	
<i>(With or without consultants?—Arguments and contrary to using consultants in organizations)</i>	
5.1. Bevezetés.....	101
5.2. Szakirodalmi áttekintés.....	102
5.3. Empirikus kutatás	103
5.4. Hipotéziseink:	104
5.5. Eredmények és következtetések.....	106
5.5.1. Korábbi jó tapasztalatok és az együttműködési hajlandóság összefüggései.....	107
5.5.2. Versenyképesség és a tanácsadó.....	112
5.5.3. Megítélés, együttműködés a jövőben.....	115
5.6. Zárás – összegzés	117
 6. FEJEZET	
<i>Tokár-Szadai Ágnes</i>	
A tanácsadói kompetenciák fejlődése Északkelet-Magyarországon 2001 és 2025 között	
<i>(Development of advisor competences in northeastern Hungary between 2001 and 2025)</i>	
6.1. Bevezetés.....	120
6.2. Szakirodalmi összefoglalás: Klasszikus tanácsadói szerepek, tipikus tanácsadói kompetenciák	121
6.3. Empirikus kutatás	122
6.4. A tanácsadói kompetenciák alakulása Északkelet-Magyarországon	123
6.4.1. A tanácsadók kompetenciáinak változása az ügyfelek értékkrendje szerint.....	128

6.4.2. A tanácsadók kompetenciái az ügyfelek és tanácsadók értékrendje szerint	131
6.4.3. A tanácsadói kompetenciamodell.....	132
6.5. Összefoglalás, következtetések	134

7. FEJEZET

Mariann Vámosi

Az értékteremtő, stratégiai tanácsadás dinamikusan változó gazdasági környezetben: Trendek és tendenciák

(Creating Value in a Volatile Economy with Strategic Consulting:

Trends and Tendencies)

7.1. Bevezetés: A stratégiai tanácsadás új korszaka

7.2. Szakirodalmi elemzés:

Az elméleti alapok és a szervezeti paradigmaváltás

7.2.1. A szervezeti elméletek evolúciója:

A rendszertől a hálózatosodásig

7.2.2. Az adaptivitás és a tanuló szervezet koncepciói.....

7.2.3. Digitális transzformáció, AI és az OD.....

7.2.4. A humánközpontú fordulat és a People Strategy

7.3. Az elmélet bemutatása: a jövő szervezetének pillérei

7.3.1. Az adaptív szervezeti kultúra mint versenyelőny.....

7.3.2. A digitális transzformáció új dimenziói:

az AI és az automatizálás szerepe

7.3.3. A humánközpontú megközelítés ereje:

EX és elkötelezettség.....

7.4. Túl a hagyományos tanácsadáson: az értékteremtő partnerség

7.4.1. A proaktív tanácsadás modellje: stratégiai partner.....

7.4.2. Adatvezérelt döntéshozatal a szervezetfejlesztésben.....

7.4.3. Globális tudás, lokális siker: adaptáció a kézben

7.5. A „Hogyan?” a kulcs: konkrét lépések a jövőálló szervezetért..

7.6. Gyors és hatékony implementációs módszertanok:

az MVP elve a szervezetfejlesztésben

7.6.1. Az MVP definíciója OD-kontextusban.....

7.6.2. A Build-Measure-Learn ciklus

7.7. Gyors és hatékony implementációs módszertanok:

a Design Thinking (DT)

7.7.1. A DT ötlépéses folyamata OD-kontextusban

7.7.2. A Humánközpontúság ereje a változásban

7.8. A változás menedzselése mesterfokon:	
építsünk ellenálló-képességet	149
7.8.1. A változási fáradtság kezelése és az átlátható kommunikáció.....	149
7.8.2. Érdekelt felek kezelése és a közös alkotás (Co-creation) ..	150
7.8.3. A vezetők képzése változási coachcsá és a reziliencia beépítése	150
7.9. Következtetések: a stratégiai tanácsadás új képlete	152
7.9.1. A tanácsadó mint stratégiai képességépítő	152
7.9.2. A humán-digitális szintézis és az adaptivitás.....	153
7.9.3. Az adatvezérelt megközelítés kritériumai	153
7.9.4. A gyakorlati implementáció mesterfoka.....	154
7.10. Zárás: A stratégiai tanácsadás mint növekedési motor	154

8. FEJEZET

Schmidt Csaba

A tanácsadás lehetséges kockázatai az üzleti hírszerzésben

(Potential risks of consulting in business intelligence)

8.1. Bevezetés.....	158
8.2. Szakirodalmi elemzés.....	159
8.2.1. Hírszerzés fogalma és jelentősége	159
8.2.2. Az üzleti hírszerzésről	159
8.3. Elmélet bemutatása	162
8.3.1. A tanácsadói szakma és a kapcsolódó kockázatok	162
8.3.2. Tanácsadók mint kockázati tényezők	163
8.3.3. Tanácsadók mint kockázatnak kitett felek	164
8.3.4. Kockázatok kezelése, védelmi intézkedések.....	166
8.4. Következtetések	168

9. FEJEZET

Tarjáni Ariella Janka – Kalló Noémi

Feladatmenedzsment-eszközök funkcióelemzése

(Function analysis of task management tools)

9.1. Bevezetés.....	174
9.2. Irodalomkutatás	174
9.3. Funkcióelemzés.....	176
9.4. A feladatmenedzsment-gyakorlatok értékelése, interjúeredmények	183

9.4.1. Interjú 1 – IT-igazgató.....	184
9.4.2. Interjú 2 – Ügyfélszolgálati igazgató	184
9.4.3. Interjú 3 – Képzés-fejlesztési csoportvezető.....	185
9.4.4. Interjú 4 – Ügyfélsikerességfolyamat-vezető	185
9.4.5. Közös gyakorlatok és mintázatok	186
9.4.6. Különbségek a stratégiában és eszközválasztásban.....	186
9.5. Eredmények értékelése.....	187
9.6. Összefoglalás.....	189

10. FEJEZET

Kenderfi Miklós

A hazai tanácsadó képzés bemutatása, különös tekintettel a krisztusi korú „gödöllői iskolára”

<i>(Introduction to domestic counsellor training, with special reference to the “gödöllő school” in the christian age)</i>	193
10.1. A tanácsadó képzés hazai története	194
10.2. Az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak.....	197
10.3. Tanácsadói képességek, kompetenciák.....	198
10.4. Külső szakmai gyakorlat a gödöllői tanácsadó képzésen	200
10.5. Empirikus kutatás	201
10.6. Következtetések.....	206

11. FEJEZET

Hegedüs Henrik

Projektképesség, mint a szervezetek versenyelőnye a változással összefüggésben, napjainkban

<i>(Tanácsadás – HR – Coaching)</i>	211
11.1. Bevezetés.....	213
11.2. A sikeres vezetők/projektvezetők szükséges kompetenciái – agilis vezetők az egyes projektfázisban	218
11.3. A tömeges/csoportos létszámleépítés projektálása	225
11.4. A MEB összetétele	227
11.5. Összegzés	228

2. RÉSZ (12–13. FEJEZETEK)

MÁS SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK – COACHING..... 232

12. FEJEZET

Dobos Elvira – Baska Judit

A coaching mint megtartó tér a digitalizáció és az AI korában <i>(Coaching as a Holding Space in the Age of Digitalization and Artificial Intelligence)</i>	233
12.1. Bevezetés: a változás állandósulása és a tanácsadói munka új kérdései	234
12.2. Elméleti keret: tanácsadás, coaching és az adaptív kihívások ...	235
12.2.1. A tanácsadói szerep átalakulása a komplexitás korában ..	235
12.2.2. A coaching mint reflektív és megtartó tér	235
12.2.3. Coaching és tanácsadás: komplementer szerepek	236
12.3. Szakmai háttér: a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének kutatása	236
12.4. Szakmai tapasztalat és professzionalizálódás: minőségi kapacitás felhalmozódása.....	239
12.5. Volumen: a coaching mint társadalmi kapacitás és megtartó tér.....	241
12.6. A coaching területei: üzleti beágyazottság és a szervezeti fókusz erősödése.....	242
12.7. Következtetések a kutatási eredmények alapján.....	243
12.8. A coaching értéke az AI-korszakban	244

13. FEJEZET

Kunos István

Mesterséges intelligencia a coachingban <i>(Artificial intelligence in coaching)</i>	246
13.1. Bevezetés.....	247
13.2. A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségei a coachingban	248
13.3. Gyakorlati tapasztalatok és esettanulmányok.....	253
13.4. Etikai megfontolások és kihívások.....	256
13.5. Jövőbeli trendek és kutatási irányok	259
13.6. Összefoglalás	262

3. RÉSZ (14–21. FEJEZETEK)	
MENEDZSELÉS, SZERVEZETALAKÍTÁS	
ÉS -FEJLESZTÉS, HR	265

14. FEJEZET

Barna Zsolt

HR és Kontrolling – Éles kontraszt a szükség és a valóság között.	
Vállalati működés a tanácsadó szemével	266
<i>(HR and controlling – a sharp contrast between need and reality</i>	
<i>inter-company operation through the eyes of a consultant)</i>	266
14.1. Bevezetés.	267
14.2. Alapértékek – Célok, víziók.	269
14.3. Hogyan működik a folyamat?.	272
14.4. Szakirodalmi elemzés.	274
14.5. Korábbi kutatások eredményei.	275
14.6. Saját kutatás bemutatása	276
14.7. Összegzés	282

15. FEJEZET

Nagy Endre

A HR belső tanácsadói szerep megerősödésének 7 titka	
az Ongropack Kft.-nél 2015–2025 között	
<i>(Secrets to strengthening the role of HR as an internal advisor at</i>	
<i>Ongropack Kft. between 2015–2025)</i>	287
15.1. Az Ongropack KFT. rövid bemutatása	288
15.2. Környezeti változások és vállalatra gyakorolt hatásuk	289
15.3. Radikális környezeti változások –	
vállalatra és HR-kontrollingra gyakorolt hatás	290
15.4. A HR belső tanácsadói funkció megerősödésében szerepet	
játszó, beazonosított kulcs-szavak	294
15.5. Következtetések (a HR belső tanácsadói szerepe	
megerősödésének 7 titka)	295
15.6. Felhasznált források	295

16. FEJEZET

Magonyi Andreas Zsolt

Vezetők és utódok – Karriermintázatok és hatalomészlelés a KKV-szektorban

<i>(Leaders and successors – Career patterns and power perception in the SME sector)</i>	297
16.1. Bevezetés.....	298
16.2. Szakirodalmi áttekintés.....	299
16.3. Kutatásmódszertan	304
16.4. Konklúzió	316
16.5. Kutatási korlát	317

17. FEJEZET

Molnár Csilla – Csehné Papp Imola

A munkavállalói jóllét mint HRM-stratégia a munkahelyeken – a munkavállalói jóllét bio-pszicho-szociális megközelítése a szervezeti fenntarthatóság és tanácsadói értékteremtés szempontjából

<i>(Employee well-being as an HRM strategy in the workplaces – a bio-psycho-social approach to employee well-being from the perspective of organizational sustainability and consultancy value creation)</i>	320
17.1. Bevezetés.....	321
17.2. Elméleti háttér	322
17.3. Kutatási cél és módszertan	324
17.4. Eredmények – Szervezeti eszköztár és HRM-gyakorlatok.	325

18. FEJEZET

Lukács András

Munkavállalók az első, AZ ügyfél a második 2025

<i>(Employees First Customer Second 2025)</i>	337
18.1. Bevezetés.....	338
18.2. Szakirodalmi elemzés	339
18.3. Empirikus kutatás – elmélet, eredmények bemutatása.....	342
18.4. Következtetések, összefoglalás	354
18.5. Zárás – következtetések.....	355

19. FEJEZET

Gabriella Balázs

Entrepreneurial Education—Comparison between the UK, the Nordic 5 and the CEE

<i>(Vállalkozói képzés – az Egyesült Királyság, az északi ötök és a közép- és kelet-európai régió összehasonlítása)</i>	359
19.1. Purpose	361
19.2. Introduction	361
19.3. Summary	367
19.4. Sweden	370
19.5. Summary	374
19.6. Conclusion	375

20. FEJEZET

Gombos Brigitta – Kertész Róbert Tibor – Tallér Botond

A HR-digitalizáció ma már nem jövőbeli lehetőség, hanem elvárás

<i>(HR Digitalization Is No Longer a Future Opportunity, but an Expectation)</i>	383
20.1. A HR-digitalizáció technológiai félreértelmezése	384
20.2. Digitalizáció vs. Digitális HR-transzformáció: „ráncfelvarrás” vagy működési váltás?	385
20.3. Specializált rendszerek: ATS, LMS és LXP	388
20.4. Munkavállalói élmény (EX) és digitális élmény (DEX) mint mérhető kimenetek	388
20.5. Build vs. Buy: a döntés, amit mindenki leegyszerűsít, aztán megszenved	389
20.6. Érintett szerepek és felelősségi körök a HR-digitalizációban ...	390
20.7. Következtetések	397

21. FEJEZET

Petró Csilla

A közigazgatási humánrendszer modernizációja 2014–2025 között: adatvezérelt eszközök és szervezeti korlátok

<i>(Modernization of the public administration human resources system between 2014–2025: data-driven tools and organizational constraints)</i>	401
21.1. Bevezetés	402
21.2. A HR stratégiai funkcióinak áttekintése 2010–2025 között ...	404

21.3. Miért nem valósult meg a stratégiai fordulat?	409
21.4. Tanulságok és előretekintés	410
4. RÉSZ (22–29. FEJEZETEK)	
MENEDZSMENT MÓDSZEREK ÉS -TECHNIKÁK	414
22. FEJEZET	
<i>Dirk Osada</i>	
Frequency analysis as a tool for optimising processes in living organisms and in agricultural businesses	415
<i>(Frekvenciaanalízis mint eszköz az élő szervezetekben és a mezőgazdasági vállalkozásokban zajló folyamatok optimalizálására)</i>	<i>415</i>
22.1. Introduction	416
22.2. Theoretical background	418
22.3. Research methodology	421
22.4. Results and discussion	423
22.5. Discussion	426
22.6. Conclusion	426
23. FEJEZET	
<i>Virág Imre</i>	
Torzulások helyett megoldások – tanulságok a hazai vállalatok elkötelezettségi programjairól	
<i>(From distortions to solutions, lessons from employee engagement programmes in hungarian firms)</i>	<i>430</i>
23.1. Bevezetés: az elkötelezettség mint a stratégiai hr eleme	431
23.2. Kutatási háttér és módszertan	432
23.3. Az eredmények összefoglalása	433
23.4. Következtetés és zárás: az elkötelezettségmenedzsment gyakorlatának tanulsága	447
24. FEJEZET	
<i>Gabriella Balázs</i>	
Risk Assessment – in Micro-, Small- and Medium-sized Enterprises	
<i>(Kockázatelemzés – mikro-, kis- és közepes vállalkozásoknál)</i>	<i>452</i>
24.1. Introduction	454
24.2. Literature review	455
24.3. Research methodology	457

24.4. Findings	459
24.5. Correlation	466
24.6. Closing	466
24.7. Limitation of the research.	467

25. FEJEZET

Alpár Vera

Klíma, kultúra, konfliktus: Tanácsadói beavatkozások a családi KKV-k generációváltási dilemmáiban

<i>(Climate, culture, conflict: consultant interventions in the generation change dilemmas of family SMES)</i>	472
25.1. Bevezetés.	473
25.2. A kutatás szakirodalmi, elméleti és gyakorlati keretei	474
25.3. Empirikus kutatás / Elméleti modell bemutatása	481
25.4. Következtetések.	489
25.5. Ajánlások és javaslatok nemzetközi kutatásokkal.	490
25.6. Zárás – következtetések.	492

26. FEJEZET

Dobos Anett – Vicze Gábor

A magyar középvállalatok digitalizációja és versenyképessége: kvantitatív és kvalitatív empirikus elemzés

<i>(Digitalization and Competitiveness of Hungarian Medium-Sized Enterprises: Quantitative and Qualitative Empirical Evidence)</i>	496
26.1. Bevezetés	497
26.2. Szakirodalmi háttér	498
26.3. Eredmények	503
26.4. Összegzés és következtetések	512

27. FEJEZET

Bíró Attila

Tudatosan fegyelmezett – tanulmány

<i>(Consciously disciplined – Study)</i>	516
27.1. Bevezetés.	517
27.2. Vállalatfejlesztés irányai	520
27.3. Önismeretet támogató pszichológiai rendszerek bemutatása. .	521
27.4. A piacon elérhető, ismertebb, nagyobb rendszerek:	522
27.5. Válságkezelési típusok a cégtulajdonosi gyakorlatban	526

27.6. Összegzés – zárás	528
27.7. Felhasznált források.....	529

28. FEJEZET

Surinyáné Kis Zsuzsanna – Csehné Papp Imola

Két világ között: német munkahelyi kultúra külföldi

IT-szakemberként – elméleti háttér

(Between Two Worlds: German Workplace Culture as a Foreign

IT Professional–A Theoretical Perspective)

531

28.1. A téma aktualitása.....

532

28.2. Nemzetközi IT-specialisták Németországban

532

28.3. Elméleti háttér: Hofstede hat dimenziója

534

28.4. A kulturális dimenziók elemzése

535

28.5. Individualizmus vs. kollektívizmus – Individualism vs.

Collectivism (IDV)

537

28.6. A tervezett kutatás áttekintése.....

546

28.7. Eredmények vállalatok és külföldi munkavállalók számára... 547

28.8. Összegzés.....

548

29. FEJEZET

Galló Györgyné – Györfváriné Tumpek Gabriella –

Kenderfi Miklós Máté

A hazai felsőoktatás tanácsadó képzéseinek terminológiai

sajátosságai, azok angol nyelvű változatainak tükrében

(Terminological specificities on counselling training programmes

in hungarian higher education: reflection through their english

equivalents)

558

29.1. Bevezetés.....

559

29.2. Szakirodalmi áttekintés.....

560

29.3. A hazai tanácsadó képzések magyar és angol nyelvű

megnevezése

562

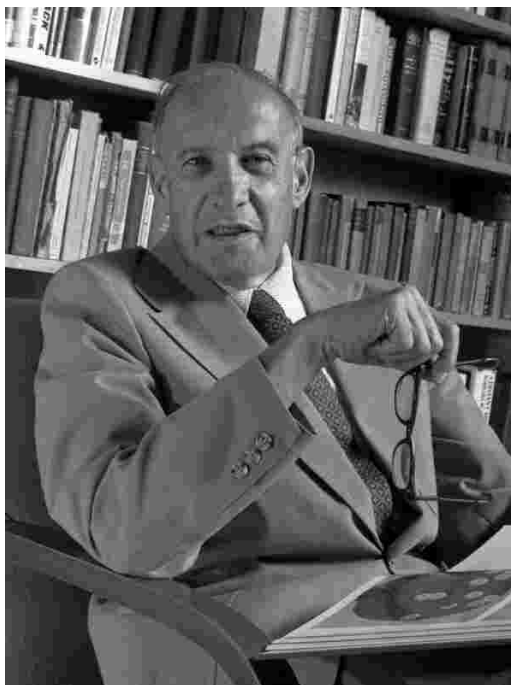
29.4. Következtetések.....

565

29.5. Zárógondolatok.....

566

SZERZŐK – BEVEZETÉS – ELŐSZÓ



Peter F. Drucker
(1909–2005)

„Drucker szerint a tanácsadó igazi értéke nem abban rejlik, hogy ismeri a válaszokat, hanem abban, hogy képes feltenni a megfelelő kérdéseket a tudatlanság (ignorance) pozíciójából, amire az adott szervezeten belül senki nem lenne képes.”

Cohen, W. A. (2008). *Drucker az osztályteremben: Tanulmányok a világ legkiválóbb menedzsment-gondolkodójától*. Budapest, Akadémiai Kiadó (11. o.)

SZERZŐK BEMUTATÁSA / AUTHORS

Baska Judit, business coach; akkreditált Belbin-tréner; Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége – általános alelnök; e-mail: baska.judit@carion.hu

Balázsi Gabriella, Business Conference Kft. – ügyvezető igazgató; e-mail: balazsigabriella0@gmail.com

Dr. Barna Zsolt, menedzsment tanácsadó; e-mail: zsborn007@gmail.com

Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea, Pannon Egyetem, GTK, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék, Veszprém; Selye János Egyetem, GIK, Közgazdaságtan és Menedzsment Tanszék; e-mail: bencsika@uj.ssk

Prof. Dr. Csath Magdolna (DSc), magántanár, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; e-mail: csath.magdolna@uni-nke.hu

Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, ELTE, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet; e-mail: papp.imola@ppk.elte.hu

Dobos Anett, Budapesti Corvinus Egyetem PhD hallgató, innomine tanácsadó, e-mail: anett.dobos@uni-corvinus.hu

Dobos Elvira, okleveles üzleti coach; CMLC; okleveles mentálhigiénés szakember; elnök, Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége; e-mail: dobos.elvira@mypro.hu

Galló Györgyné, PhD jelölt, MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Szent István Campus; e-mail: Gallo.Gyorgyne@phd.uni-mate.hu

Gerse-Krizsa Teréz, tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; e-mail: krizsa.terez@gtk.bme.hu

Gombos Brigitta, ügyvezető, IdeaTeam Kft.; szervezetfejlesztési tanácsadó; tréner; coach; e-mail: gombos.brigitta@ideateam.hu

Győrváriné Tumpek Gabriella, PhD jelölt MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Szent István Campus; e-mail: Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu

Alfred Harl, President of FEACO (the European Federation of Management Consultancies Associations); e-mail: feaco@feaco.org

Dr. Hegedüs Henrik PhD, főtitkár, Humán Szakemberek Országos Szövetsége; c. egyetemi docens; okl. humánmenedzser szakértő; okl. biztonság- és védelempolitikai szakértő; e-mail: henrikdrhegedus@gmail.com

Kálmán Botond Géza, PhD, Kodolányi János University; e-mail: kalman.botond.geza@kodolanyi.hu

Kalló Noémi, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; e-mail: kallo.noemi@gtk.bme.hu

Kertész Róbert Tibor, cégvezető, KADRIS 4 Hungary Kft., HR digitalizációs és munkaidő-nyilvántartási rendszerek; e-mail: robert.kertesz@kadris4.com

Dr. Keszi-Szeremlei Andrea, intézetigazgató, Dunaújvárosi Egyetem; e-mail: keszia@uniduna.hu

Dr. Kenderfi Miklós, egyetemi docens, MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék; e-mail: kenderfi.miklos.mate@uni-mate.hu

Dr. Kunos István, kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, habilitált egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék; e-mail: istvan.kunos@uni-miskolc.hu

Láncz Gábor, kutató, Információs Társadalomért Alapítvány, e-mail: lancz.gabor@gmail.com

Lukács András, HR- és management-szakértő; okleveles közgazdász; e-mail: lukacs.andras1@gmail.com

Magonyi Andreas Zsolt, PhD-hallgató, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Vállalkozás és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; e-mail: and.m@guliand.co.uk

Dr. Molnár Csilla, ELTE Gazdaságtudományi Kar; e-mail: csillamolnar333@gmail.com

Nagy Elek, elnök, MKIK; elnök, BKIK; e-mail: elnok@bkik.hu

Nagy Endre Zoltán, tanársegéd, Miskolczi Egyetem; e-mail: Nagy.Endre@ongropack.hu

Dr. habil Nádasdi Ferenc, Professor Emeritus, óraadó, Dunaújvárosi Egyetem; e-mail: nadasdi.ferenc@gmail.com

Dirk Osada, BUEM, Economics and Management, Management of Small and Medium Entrepreneurship, Slovakia; e-mail: do.greenbase@gmail.com

Dr. habil. Papp-Váry Árpád Ferenc, PhD, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Marketing és Üzleti Kommunikáció Kar; e-mail: papp-vary.arpad@uni-bge.hu

Dr. Petró Csilla, PhD, egyetemi docens, Nemzeti Közszerológati Egyetem; e-mail: petro.csilla@uni-nke.hu

Dr. Poór József, DSc, CMC, Professor Emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem; e-mail: poor.jozsef@uni-mate.hu

Eric J. Sanders, PhD, egyetemi docens, Elmhurst University; e-mail: eric.sanders@elmhurst.edu

Schmidt Csaba, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem; e-mail: Csaba.Schmidt@phd.uni-mate.hu

Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem; e-mail: suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu

Surinyáné Kis Zsuzsanna, PhD-hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság-és Regionális Tudományok Doktori Iskola; e-mail: Surinyane.Kis.Zsuzsanna@phd.uni-mate.hu

Szalai Máté Balázs, PhD-hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem; e-mail: Szalai.Mate.Balazs@phd.uni-mate.hu

Tallér Botond, HR-igazgató, BioTechUSA, Operatív és stratégiai HR-működés, nagyvállalati HR-rendszerek és skálázás, e-mail: taller.botond@biotechusa.com

Tarjáni Ariella Janka, PhD-hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Dr. Tokár-Szadai Ágnes, PhD, egyetemi docens, Tokaj-Hegyalja Egyetem, Lorántffy Intézet; e-mail: tokar.szadai.agnes@unithe.hu

Vámosi Mariann, Scalability Expert, Organisation & People Developer, HR Director, Lead Consultant, Projectis Consulting; e-mail: mariann@projectisconsulting.com

Dr. Vicze Gábor, ügyvezető, innomine; e-mail: gabor.vicze@innomine.com

Virág Imre, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola; e-mail: imre.virag@dse.hu

ELŐSZÓ „1”

NAGY ELEK

Tisztelt Olvasó!

Lord Chesterfield – aki a legenda szerint a világon az elsőként rendelt a legendás, később róla elnevezett Chesterfield-ülőgarnitúrákból, és híres volt kifinomult modoráról –, a XVIII. század egyik legmeghatározóbb brit diplomatája, egykori írországi alkirály és hágai nagykövet szerint: „amit érdemes csinálni, azt érdemes jól csinálni!”

Vállalkozóként, vállalatvezetőként és később a hazai kamarai közéletben aktív érdekképviselői vezetőként a kezdetektől fogva vallom ezt az elvet. Ahogyan azt is, hogy nem érthetek mindenhez és nem lehetek mindenben személy szerint én a legjobb. De sok hittel és türelemmel fel tudok építeni egy olyan csapatot, amelyik előre visz az úton. Igaz ez a cégeimre és igaz ez a Kamarára is, ahol a tagság bizalmából egy ma már 175 éves köztesület vezetője lehetek.

Tanácsadónak lenni: rang. Feltételez egy nagyon komoly bizalmi kapcsolatot és ezen belül egyfajta nyitottságot is, hiszen aki kérdez, tudni szeretne valamit. Jobban, felelősségteljesebben akar dönteni, elkerülni a buktatókat, minimalizálni a kockázatot. Aki pedig válaszol, tudása, tapasztalatai legjavával segítheti elő a sikert.

A tanácsadás közös vállalkozás. Igazi csapatmunka.

A 12. Nemzetközi Tanácsadói Konferencián – aminek a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara székháza adott otthont –, nagy öröm volt látni, milyen sokan igyekezünk együtt gondolkodni, célokat, egyben utakat találni egy közös, sikeres Magyarország megteremtése felé. Aminek elsődleges ismertetőjegye kell hogy legyen a hagyományok őrzése mellett a tudásalapú, adatvezérelt gazdaság megteremtése. Több alkalommal hangsúlyoztam, és most is szeretném kiemelni, hogy a tudás, a technológia, a kutatás-fejlesztés, az innováció a kulcs Magyarország folyamatos fejlődéséhez.

Önök, a tanácsadó szakma legjava, ebben kiemelkedő szerepet játszanak. Személyes tapasztalatom, hogy Önök szeretik azt, amit csinálnak és higgyék el nekem, ez a legnehezebb időszakokon is át fog lendíteni mindannyiunkat.

„A sasok nem repülnek csapatban. Egyenként kell felkutatnod őket.”
(Ken Follett)

Köszönöm, hogy együtt haladhatunk az úton.

Kellemes olvasást, egyben további sok sikert kívánva,

Üdvözlettel:

Nagy Elek
elnök
Magyar Kereskedelmi és Iparkamara

ELŐSZÓ „2”

KORNAI GÁBOR

Tisztelt Olvasó!

Amikor a kezébe veszi ezt a kötetet, nem csupán egy konferencia előadásainak gyűjteményét tartja, hanem a tanácsadói szakma jelenlegi helyzetének és jövőképeinek pontos lenyomatát. A 2025. november 11-én, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) falai között megrendezett **XII. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia** mérföldkőnek számít a hazai szakmai diskurzusban. Egy olyan időszakban gyűltünk össze, amikor a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága – a Volatile (változékony), Uncertain (bizonytalan), Complex (komplex), Ambiguous (többértelmű), mozaikszóval **VUCA**, és a Brittle (törékeny), Anxious (szorongó), Nonlinear (nem-lineáris), Incomprehensible (érthetetlen), mozaikszóval **BANI** világ jelenségei – nem kivétel, hanem alapállapot, ahol a technológiai fejlődés sebessége minden korábbi elképzelést felülmúl.

A konferencia mottója – *„Tanácsadás napjainkban és a jövőben”* – nem véletlenül utal a folytonosság és a megújulás kettősségére. A BKIK Gazdasági Szolgáltatások Tagozatának XX. Tanácsadás Osztálya dr. Poór József professzor vezetésével, együttműködve meghatározó szakmai szövetségekkel és egyetemekkel, azt a célt tűzte ki maga elé, hogy hidat képezzen a tudományos elmélet és az üzleti pragmatizmus között. Ez a kötet ennek a törekvésnek az eredménye.

A kötet pillérei: Technológia, Ember és Fenntarthatóság

A könyv lapjain kibontakozó tanulmányok és összefoglalók három fő csapásirány mentén szerveződnek, amelyek hűen tükrözik a konferencia plenáris üléseinek és szekcióinak tematikáját.

Elsőként a **Mesterséges Intelligencia (MI)** és a digitalizáció kihívásait vizsgáljuk. Ahogy az európai (FEACO) és amerikai kitekintésekből is kiderül, a szakma válaszüthöz érkezett. A kötetben szereplő szerzők egyöntetű véleménye, hogy az MI nem helyettesíti a tanácsadót, de radikálisan átalakítja az értékteremtés folyamatát. A „High Tech & High Touch” koncepciója, me-

lyet több előadó is hangsúlyozott, arra világít rá, hogy a technológiai kompetencia növelése mellett a személyes, bizalmi kapcsolatok szerepe nem-hogy csökkenne, hanem felértékelődik.

Másodsorban a **fenntarthatóság (ESG)** és a válságálló stratégiák kérdéskörét járjuk körül. A tanácsadók felelőssége ma már túlmutat a profitmaximalizálás támogatásán; a társadalmi és környezeti szempontok integrálása az üzleti modellekbe a versenyképesség zálogává vált. A kötet esettanulmányai bemutatják, hogyan válthatja fel a pánikszerű válságkezelést („tűzoltás”) a tudatos reziliencia-építés, legyen szó kkv-król vagy nagyvállalatokról.

Harmadrészt, de nem utolsósorban, a **humán tőke** áll a középpontban. A HR-tanácsadással foglalkozó fejezetek rávilágítanak arra, hogy a technológia korában is az ember marad a legkritikusabb erőforrás. A generációváltás, a hibrid munkavégzés és a munkaerő-megtartás kérdései olyan komplex problémák, amelyek megoldása empátiás és innovatív tanácsadói attitűdöt igényel.

Nemzetközi horizont és hazai realitás

Különös értéket ad ennek a gyűjteménynek a nemzetközi perspektíva. A kötetben olvashatók Alfred Harl (FEACO) gondolatai az európai piac helyzetéről, Eric Sanders (USA) meglátásai a tengerentúli trendekről, valamint a régiós szakértők összehasonlító elemzései. Ezek az írások segítenek elhelyezni a magyar tanácsadói piac teljesítményét a globális térképen, rámutatva erősségeinkre és a fejlesztendő területekre egyaránt.

Utószó helyett: Egy apró kikacsintás a jövőbe

Végezetül engedjenek meg egy őszinte, a kötet témájához illő vallomást, amely talán a legszemléletesebben bizonyítja, hogy a jövő már nemcsak köpogtat, hanem itt ül az asztalunknál.

A konferencián sokat beszéltünk arról, hogy az MI hogyan válik a tanácsadó „gondolkodó partnerévé”. Ennek ékes bizonyítéka ez az előszó is. Hogy stílusosak legyünk: **ezeket a bevezető sorokat, melyeket Ön most olvas, már egy mesterséges intelligencia fogalmazta meg** – természetesen szoros emberi együttműködésben és iránymutatás mellett. Ez a szimbolikus gesztus is azt hivatott demonstrálni, amit a könyv lapjain részletesen kifejtünk: a technológia nem elvesz a humán értékből, hanem felerősíti azt, ha értő kézzel használjuk.

Hasznos olvasást és gondolkodást kívánok!

BEVEZETÉS / INTRODUCTION IN HUNGARIAN

POÓR JÓZSEF – SZABÓ SZILVIA

A rendszerváltás előtt a taylori üzem- és munkaszervezés „szocialista” változata jelentette a tanácsadást Magyarországon, amelynek már abban az időben is voltak kiváló hazai szakemberei. Nem véletlen, hogy a rendszerváltást követően szinte azonnal, az 1990-es évek elején a régióba települő transznacionális tanácsadó cégek előszeretettel választották Budapestet, hogy onnan irányítsák kelet-európai divíziójukat. Magyarországon a tanácsadás a rendszerváltástól egészen 2007-ig viszonylag töretlenül fejlődött. Az említett évben a közel 4500 tanácsadót foglalkoztató magyarországi iparág éves árbevétele elérte a 346 millió eurót (121 milliárd forint). Ez az érték a rákövetkező válságos évek során csökkent, majd 2013-tól újra növekedésnek indult, és 2024-re elérte az 500 millió eurót (200 milliárd forint).

Összhangban a hazai és a nemzetközi trendekkel, hozzá kívánunk járulni ahhoz, hogy a magyar tanácsadói szakma összességében és a különböző szakterületei (stratégia, szervezetfejlesztés, IT, HR, tréning, pályázatkészítés stb.) minél hatékonyabban szolgálják a magyar gazdaság versenyképességének és innovációjának a növelését.

Hosszú ideig töretlen fejlődés jellemezte ezt az iparágat. Nem volt ritka a kétszámjegyű növekedés. Az sem volt precedens nélküli, hogy a tanácsadók a gazdaság visszaesése vagy megtorpanása ellenére is jól tudtak prosperálni.

A magyar tanácsadói piacon a korábbi válság elején az európai trendeknél jóval nagyobb és drasztikusabb volt a visszaesés. A 2008-as globális gazdasági és pénzügyi válság nagymértékben megrengette ezt az ágazatot is. A tanácsadók ügyfeleinél oly jellemző visszaesés, leépítés és teljesen új profilok utáni kutatások e területen is tipikussá váltak.

Az elmúlt évtized közepére kezdett erőre kapni a hazai tanácsadóipar. A tanácsadói ágazatot már eddig is számos módon, jelentősen érintette a globális világválság. Összességében azonban azt lehet mondani, hogy

a tanácsadóiipar nagyobb megrázkódtatások nélkül vészelte át a globális járványt.

Az orosz-ukrán háború által befolyásolt nehéz gazdasági helyzettel kapcsolatos kutatásaink eredményei azt mutatják, hogy a tanácsadókvaló hosszú távú együttműködés támogatja a szervezetek folyamatos növekedését és fejlődését.

Napjainkban új kontextuális tényezők, így többek között a digitalizáció és az AI/MI, a fenntarthatóság, a nehéz gazdasági helyzet és nem utolsósorban a feszített munkaerőpiacon jelentkező sajátos jelenségek, mind-mind újabb kihívásokat támasztanak az iparág szereplőivel szemben.

Általánosságban megállapítható volt, hogy a tanácsadó iparág globálisan magához tért és kedvező növekedési pályán volt a Covid-19 válság előtt.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara a tanácsadói szakmai szövetségek támogatásával 2025. november 11-én nemzetközi tanácsadói konferenciát szervezett a BKIK Székházban. A BKIK GSZT XX. Tanácsadás Osztálya folytatta az elmúlt 20 év országos és nemzetközi tanácskozásainak gyakorlatát, és ismét olyan programot állított össze, amely a tanácsadás teljes spektrumát és a menedzsment különböző szakterületeit lefedte. A rendezvény áttekintést adott arról, hogy a tanácsadóiipar milyen irányba fejlődik Magyarországon, a tágabb régióban és nemzetközi szinten, valamint bemutatta a szektor előtt álló aktuális kihívásokat és tendenciákat.

Több mint két évtizede kétévenként rendezi meg a BKIK XX. Tanácsadás Osztálya az Országos Tanácsadói Konferenciákat. Ez az esemény az utóbbi években külföldi előadók közreműködésével nemzetközi fórummá vált. A BKIK GSZT XX. Osztálya mindig törekedett arra, hogy a tanácsadó szakmában működő szakmai szövetségekkel (IVSZ, MÉT, OHE, PÁTOSZ, SZMT, VOE, VTMSZ), más szakmai szervezetekkel (HSZOSZ, KKVHÁZ, OHE, SEED) és egyetemekkel (BGE, ELTE, KJE, MATE, METU, PTE, SJE) karöltve rendezze meg ezt a konferenciát. Ez az idei szakmai rendezvény esetében sem történt másként.

A mostani, 12. konferenciánk alkalmából folytatni kívántuk az elmúlt 20 év során eddig lezajlott országos és nemzetközi tanácskozásaink gyakorlatát. Az idén is a tanácsadás minden területére és a menedzsment különböző szakterületeire kiterjedő témákat szerepeltetünk a programunkban. A konferencia felölelte annak vizsgálatát, hogy merre tart vagy tarthat a tanácsadóiipar ma hazánkban, a régióinkban és a világban.

Az esemény betekintést engedett a tanácsadással kapcsolatos kutatások világába és a felsőoktatásban folyó tanácsadóképzések és továbbképzések rendszerébe is.

A magyarországi előadók mellett több külföldi előadója (ausztriai, amerikai, romániai, szerbiai és szlovákiai) is volt a konferenciának, amelyre több mint 100 résztvevő érkezett, köztük akadémiai és vállalati szakértők, tanácsadók, valamint hazai és nemzetközi szervezetek képviselői.

Nagy Elek (MKIK és BKIK elnöke) a konferencia-megnyitójában hangsúlyozta, hogy a konferenciákon a hazánkban művelt tanácsadási területek és határterületek (stratégia, szervezetfejlesztés és -alakítás, folyamatmenedzsment, a változás- és válságmenedzsment, a HRM, az információmenedzsment, a projektmenedzsment, értékelemzés, a tréningtanácsadás, a coaching, mérnök és szaktanácsadás stb.) mind képviselve voltak.

A két plenáris (délelőtti és délutáni) ülésen összesen 8 előadás hangzott el. Ezen előadások legfontosabb üzenetei az alábbiakban foglalhatók össze:

- Az AI (MI) alkalmazása innovációt és megújulást jelent a tanácsadók és ügyfelek számára egyaránt.
- A zöldítés és fenntarthatóság kulcsfontosságú a világunk és a konzultáns ipar megújulása számára.
- A tanácsadó vállalatoknak agilisabb és alkalmazkodóbb modelleket kell bevezetni.

Alfred Harl, az Európai Tanácsadók Szövetségeinek (FEACO) elnöke úgy véli, hogy az európai vezetési tanácsadási szektor fejlődése fordulópontjához érkezett. A világjárvány utáni rendkívüli fellendülés után az iparág a normalizálódás szakaszába lép, amelyet lassabb növekedés, az országok közötti fokozott differenciálódás és az ügyfelek prioritásainak egyértelmű eltolódása jellemez.

A bizonytalanság még fontosabbá teszi a stratégiai (hosszabb távú) gondolkodást („Mozgó célpontra” kell löni). *Csath Magdolna* (Nemzeti Közszerológiai Egyetem magántanár) szerint ebben a folyamatban a tanácsadó nemcsak „expert”, sokkal inkább „facilitator” („előmozdító”), együtt dolgozik a partnerrel.

Pajor Mariann (Egis Gyógyszergyár Zrt. Szervezetfejlesztési és kommunikációs főosztályvezető) kiemelte, hogy nagyvállalati környezetben a változás nem kivétel, hanem állandó. Ebben a dinamikus környezetben a külső tanácsadók támogatása gyakran elengedhetetlen. A legújabb kihívások közül az AI-t kell kiemelni, amely logikus válaszokat ad, míg a tanácsadó tapasztalatai iránymutatást.

Gláser Tamás (SEED Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumi elnök) szerint a szervezetük 35 éves tevékenységének és eredményeinek bemutatása (kiemelten a mentorprogramok és a női vállalkozások) jó példaként szolgál a külső szakmai szolgáltatások alkalmazására a kettős átmenet – az MI és a fenntarthatóság – korában, amikor a szervezetek teljesítményük javítására törekszenek.

Eric Sanders (Elmhurst Egyetem, Chicago-IL, egyetemi docens) szerint először az egyetemet kell keresniük. Ez történelmileg így volt olyan emberekkel, mint James McKinsey, David McClelland és Michael Porter az Egyesült Államokban, valamint Peter Horvath Európában, és ma is igaz. Azok a professzorok, akik sikeres üzleti pályáról az akadémiai világba váltottak és/vagy rendszeresen konzultálnak cégekkel, egyedülálló kettős perspektívát képviselnek tudósként és gyakorlóként.

Szeiner Zsuzsanna (Selye János Egyetem, Szlovákia, egyetemi docens), *Slavic Ágnes* (Szabadkai Közgazdaságtudományi Kar, Szerbia) és *Kerekes Kinga* (Kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem) szerint az elmúlt évtizedekben a vezetési tanácsadási iparág kulcsfontosságú szereplővé vált a szervezetfejlesztésben és a stratégiai átalakulásban a különböző gazdaságokban. Növekvő jelentősége ellenére, különösen a posztszocialista 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.

A hazai kereskedelmi és iparkamarai rendszer által nyújtott tájékoztatási és tanácsadási szolgáltatások palettája folyamatosan bővül, napjainkra a kamarai rendszer által nyújtott ezen tevékenységek teljes körű számbavétele egyre nagyobb kihívást jelent – véli *dr. Vincze Gábor* (Pest Vármegyei és Érdi Kereskedelmi Iparkamara főtitkára).

Csákvári Péter (Európai Tanácsadók Szövetségeinek /FEACO/ alelnöke) felvázolta a vezetési tanácsadás hazai és nemzetközi trendjeit.

A plenáris előadások mellett 11 szakmai és egy PhD szekcióban összesen 75 előadás hangzott el, amelyek fontosabb következtetései az alábbiak voltak:

1. szekció: Globális, regionális és helyi trendek a tanácsadás különböző területein *(Vereczkei Brigitta, CMC, Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége elnöke)*

A szekció előadásai rávilágítottak, hogy a tanácsadói szakma jövője a folyamatos szakmai megújulásban és az ügyféligenyekhez való rugalmas alkalmazkodásban rejlik. A kompetenciakutatások egyértelműen mutatják: a tanácsadóknak a tudás, a készségek és a tapasztalat folyamatos fejlesztésére van szükségük ahhoz, hogy megfeleljenek a gyorsan változó környezet kihívásainak. A KKV-k körében szerzett tapasztalatok rámutattak, hogy az EU-s források egyszerre segítik a modernizációt, a digitalizációt és a nemzetközi piacra lépést, ugyanakkor a tanácsadási keresletet erősen a források rendelkezésre állása határozza meg. A társadalmi vállalkozások bemutatása során hangsúlyozta a tanácsadás szerepét a fenntartható gazdaság és társadalmi innováció előmozdításában. A generációváltási dilemmák és a nagyvállalati HR-nézőpont egyaránt kiemelték az emberi tényező, a bizalom és a kulturális illeszkedés kritikus jelentőségét. A szekció előremutató tanulsága: a tanácsadás ott tud értéket teremteni, ahol szakmai minőség, emberi érzékenység és felelős együttműködés találkozik.

2. szekció: Trendek és tendenciák a stratégia, szervezetalakítás, szervezetfejlesztés területein *(Marmarosi András PhD, SZMT elnökségi tag, Innovators Partner; Szabó Szilvia PhD, társelnök, tanár, METU)*

A szekció keretén belül 6 előadást hallhattunk. Az előadók témaválasztása nagyon heterogén volt, ezért nehéz egy-két központi motívumot kiragadni, de ha muszáj, akkor az talán a változás – ami persze nem meglepő. Ennek kapcsán pár gondolatot emelnék ki. A szervezeti változások vezetését egyetlen szervezet/szervezeti egység vezetője sem szervezheti ki sem a HR-nek, sem külső tanácsadóknak. A vezetők szerepe e-tekintetben továbbra is megkerülhetetlen. Ráadásul a változásvezetésnek is új paradigmája van, mert már a cél nem egy előre definiált, kijelölt állapot elérése, hanem az állandó változási képesség kialakítása, fenntartása mind egyéni, mind szervezeti szinten. A piaci változások a marketing- és sales-területe-

ket is érintik. B2C marketingben és Employer Branding témában ma már megkerülhetetlen a Z generáció piaci jelenléte, és a tagjainak a médiaforgasztási szokásai. Aki ezt a célcsoportot el akarja érni, annak a megfelelő csatornákat kell használnia. De a Z generáció munkahelyi integrációja is komoly kihívások elé állítja a szervezeteket. A nagyobb szabadságvágy, a tanulási, fejlődési igény, az érdekes, értelem-teli munkavégzés igénye és a partneri, egyenrangú kapcsolatok utáni vágy át kell hogy formálja a hagyományos hierarchikus struktúrákat. Ebben a kontextusban válik igazán érdekessé az Employees first client second megközelítés is, ami a mai elidegenedett, elszemélytelenedett világunkban üdítő színfolt.

3. és 10. szekció: Válságkezelés–válságmenedzselés a nehéz gazdasági helyzetben (Prof. Dr. Noszkay Erzsébet, VOE tiszteletbeli elnöke; Dr. Nagy Györgyi, VOE elnök, Bizalmi vagyongfelügyelő specialista)

A 21. századi vállalatok legsúlyosabb kihívásait érintik – gyorsuló válságok, felkészületlen szervezetek, vezetői döntési kényszer és a digitalizáció által meghatározott működési tér. A program rendkívüli ereje abban áll, hogy nem elméletet, hanem *rendszerszintű, bizonyítottan működő gyakorlati megoldásokat* kínál. Noszkay professzor asszony szekciónyitó előadása új dimenzióba helyezte a szervezeti immunrendszer kérdését, rávilágítva, hogy a modern vállalatok legnagyobb veszélyei ma már külső eredetű, gyors, rajtaütésszerű válságok. Ehhez kapcsolódva a további előadások olyan válaszokat mutattak be, mint az erőforráshiányos környezetben való teljesítménynövelés, digitális válságeszközök, projektalapú működés, bizonytalanság kezelése, AI-vezérelt korai figyelmeztető rendszerek, ESG-alapú reziliencia és a humán fejlesztés új paradigmái, sőt újabban olyan természeti problémák is, mint az egészséges ivóvíz fokozódó hiánya a Földünkön. Ez a szekció gyakorlatilag *a magyar válságmenedzsment „best practice gyűjteménye”*: konkrét esettanulmányokkal, működő modellekkel és azonnal alkalmazható tanácsadói eszköztárral. Aki itt volt, az nemcsak tanult, hanem *felkészült a következő válságra*.

4. szekció: Értékmenedzsment-tanácsadás (Tarjáni István, elnök, MÉT elnöke; Hoffer Ilona PhD, társelnök, egyetemi docens, Corvinus Egyetem)

A 4. szekcióban az értékelemzés és az ahhoz kapcsolódó tudományterületekről lehetett előadásokat hallgatni. A résztvevők körében jelentős létszámot képviseltek a szakmában dolgozó tanácsadók, de megjelentek a

szakma iránt érdeklődők is. A szekció széleskörűen bemutatta a szakmát projektek ismertetésével, feladatmenedzsment-eszközök alkalmazásán túl a kockázatelemzés és az oktatás területét – mindezt a szervezet összeteljesítményének növelése érdekében tett tevékenységeken keresztül. Az értékelemzést tanácsadók vezetik, akiknek versenyelőnyük megtartása érdekében célszerű foglalkozni a tanácsadói minőség mérésével, a tanácsadásban történő zöld átállással. Mindezekon túl a szekcióban lehetett előadást hallgatni a tőzsdei bevezetésről és működésről, mint szakterületi kapcsolódási pontról. Az értékelemzés erős innovatív jellege miatt a tanácsadók a termékek, technológiák, folyamatok fejlesztésén keresztül tudják támogatni az esetleges tőzsdére lépést. A színes, sokféle tématerületet érintő szakmai előadások hozzájárultak módszertani, oktatási, tanácsadás-fejlesztési témakörök és a tanácsadók szakmai ismereteinek bővítéséhez.

5. szekció: Humánerőforrás-tanácsadás szervezeti aspektusai *(Csapos Noémi, elnök, OHE elnöke; Szabó Katalin PhD, társelnök, egyetemi docens, MATE)*

Ez a konferenciaszekció a HR stratégiai szerepének átalakulását vizsgálta a szervezeti jóllét, az elkötelezettség és az utódlástervezés perspektívájából. Az előadások bemutatták, hogyan válhat a munkavállalói jóllét tudatos, üzleti értéket teremtő stratégiává, valamint milyen tanulságok vonhatók le a hazai vállalatok elkötelezettségi programjaiból. Külön figyelmet kapott a HR belső tanácsadói szerepének megerősödése és annak gyakorlati tapasztalatai, illetve az utódlás költség- és értékdimenziói. A szekció zárásaként az üzleti tanácsadás aktuális kihívásairól és piaci helyzetéről is átfogó, kritikai szemléletű elemzés hangzott el.

6. szekció: Pályázati tanácsadás *(Maróczy Imre, elnök, PÁTOSZ elnöke)*

A mai pályázati rendszer sokat fejlődött, szigorodott és centralizálódott az 1990-es évek óta, amikor korabeli történetek szerint elég volt a miniszternek írt féloldalas kérvény és indoklás is, és havonta mintegy 100 felhívás jelent meg. A közbeszerzéshez vagy a könyveléshez hasonlóan a pályázatkészítés és pályázat-menedzsment mára önálló szakterületté nőtte ki magát. Mintegy 20.000 oldalnyi jogszabályt, előírást és azok folyamatos változását kell(ene) figyelemmel kísérnie annak, aki minden támogatási lehetőséget figyelemmel szeretne kísérni. A közvetlen brüsszeli pályázatokról nem is szólva, ahol további több száz felhívás érhető el.

A konferencián a PÁTOSZ minden előadója különleges témakört ismertett a résztvevőkkel. Maróczy Imre a 4-8 országból álló nemzetközi konzorciumoknak a közvetlen brüsszeli pályázatoknál szerzett tapasztalatairól számolt be. Szuháczky Gábor és ifj. Szuháczky Gábor (Euroadvance Kft.) a nagyvolumenű egyedi kormánydöntéssel támogatott cégek pályázati menedzsmentjét mutatta be. Glósz Andrea (Glósz és Társa Kft.) a K+F és innovációs tevékenységgel pályázat nélkül is megszerezhető kb. 8%-os támogatást ismertette. Vonnák Péter (Innogold Kft.) a mesterséges intelligencia pályázatkészítést megkönnyítő alkalmazását ismertette – élőben! Szabó Zoltán (Szabó-Vasvári Kft.) a napjainkban felkapott napenergia és akkumulátoros tárolás témakörét járta körül. Az előadások videói a PÁTOSZ weboldalán megtekinthetők.

7. szekció: Információ- és adatmenedzselés, AI tudásmenedzsment
(Tajthy Krisztina elnök, IVSZ főtitkára; Malatyinszki Szilárd társelnök, dékán, egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem)

Ez a szekció átfogó és gyakorlatorientált képet adott arról, hogyan formálja át a mesterséges intelligencia és a digitalizáció az információ- és adatmenedzsment, valamint a tudásmenedzsment teljes területét. Lawrence Brown (USA) előadása hangsúlyozta, hogy bár az AI bizonyos hagyományos tanácsadói feladatokat kivált, a tanácsadók szerepe nem csökken: a szakmai tudás, az összetett helyzetek értelmezése és az ügyfélkapcsolatok továbbra is emberi kompetenciát igényelnek. A generatív AI azonban hatékony eszközzé válik a döntés-előkészítésben és a stratégiai elemzésben. A HR digitalizációs példája rávilágított, hogy a nagy szervezetek számára az integrált rendszerek ma már nemcsak hatékonyságot, hanem biztonságot is jelentenek. Az adatduplikációk csökkentése, a valós idejű információkhoz való hozzáférés és a mobilhasználat mind hozzájárulnak a stratégiai HR működéséhez. A jogi tanácsadásban az AI a hatalmas adatvagyon rendszerezésével nyújt támogatást, miközben új kihívásokat hoz a bevezetés terén. Az intelligens szervezetek koncepciója kiemeli, hogy a belső tudás értéke felértékelődik az AI-korszakban. A gyakorlati innovációk – a Zsebkönyvelő, a low-code/no-code megoldások vagy az IFRS-ellenőrző AI – bizonyítják, hogy az ember és a mesterséges intelligencia együttműködése már most is kézzelfogható előnyöket teremt. A szekció végső üzenete: a jövő tanácsadása az emberi érték és a technológiai innováció harmonikus egyensúlyára épül.

8. szekció: Tanácsadás, coaching, tréning és személyzetmenedzselés *(Münnich Iván elnök, Tréning Kerekasztal Egyesület elnöke; Suhajda Csilla Judit társelnök, egyetemi docens, MATE)*

A szekció célja annak feltárása volt, hogy a tanácsadás, coaching és tréning milyen szerepet tölt be a szervezetek fejlődésében, különös tekintettel a digitális átalakulás, a növekvő komplexitás és az új ügyfélelvárások korában. Az előadások a módszertani különbségek, az integrációs lehetőségek és az innovatív megközelítések bemutatására fókuszáltak. Összességében elmondható, hogy a szekció előadásai egyértelműen igazolták, hogy a tanácsadás, coaching és tréning nem csupán különálló szolgáltatások, hanem egymást erősítő fejlesztési eszközök. A digitális transzformáció és az AI térnyerése új kihívásokat és lehetőségeket teremt, amelyekre a szakma innovatív, emberközpontú megoldásokkal reagál. A tudás fenntarthatósága, a bizalom és a hiteles kapcsolódás továbbra is a siker kulcsa.

9. szekció: A KKV-szektor menedzselése és a kamarai tanácsadás *(Gulyás József elnök, KKVHÁZ elnöke; Alpár Vera PhD társelnök, egyetemi docens, Metropolitan Egyetem)*

A tanácsadói konferencia érdekes színfoltja volt a KKV-szekció. Az előadások a KKV-szektor versenyképességéből indultak ki. Magyarország gazdasági versenyképességében a KKV-szektor az eddig nem kellően feltárt tartalék. Ennek a több mint egymillió vállalatnak a hatékonyságára három tényező hat markánsan: az állami szabályozás, az ország finanszírozási rendszere és a menedzsmenttudás. A tanácsadás alkalmazásának magyarországi adatai összhangban vannak a vele azonos fejlettségű országok adataival. A nemzetközi adatok is azt mutatják, hogy globális szinten a nagyvállalatok 67,8 százalékban foglalkoztatják a tanácsadókat. Az viszont nem kedvező trend hazánkban, hogy a jelzett tanácsadási ráfordítások inkább a nagyvállalati szektor és a közszféra megrendeléseiből adódnak. A KKV-szektor alig-alig alkalmaz külső tanácsadási szolgáltatásokat hazánkban. Az előadások kivétel nélkül a menedzsmenttudás fejlesztésére koncentráltak. Az első vezetők tudásában is számos részterület fontos: ilyenek a számvitel, adózás, marketing, jog, nem is beszélve a digitalizáció, automatizálás, robotika területeiről. És itt van az AI, ami mindent alapjában rendez át. Kívülállóknak talán furcsa, de mindebből magasan kiemelkedik a HR kérdése. Az a vezető, aki nem tud munkatársakat felkutatni, motiválni, ösztönözni és természetesen irányítani, elveszett. A résztvevők

abban állapodtak meg, hogy a KKVHÁZ és a BKIK portálján folytatják ennek a nemzetgazdasági jelentőségű problémának a vitáját, megoldás keresését.

11. szekció: Tanácsadás és az oktatása (Nagy Zsolt elnök, BKIK GSZT XX. Tanácsadás Osztály vezetőségi tagja; Tokár-Szadai Ágnes PhD társelnök, egyetemi docens, Tokaj-Hegyalja Egyetem)

A tanácsadás és oktatása szekcióban nagyon érdekes, szerteágazó, aktuális és gondolatébresztő témák felvetésére került sor. A magyarországi felsőoktatási intézmények tanácsadó-jellegű képzéseinek bemutatására került sor az immár 3 éve létrehozott és folyamatosan aktualizált adatbázis alapján. A hazai felsőoktatás tanácsadó-képzések terminológiája sajátosságainak bemutatását követően felvetődött egy közösen akceptált fogalomrendszer kialakításának szükségessége. A szaktanácsadás oktatásának jelenlegi helyzetével kapcsolatban megállapításra került, hogy az agrárfelsőoktatási intézmények a szakmai képzések mellett a módszertani és digitális kompetenciák célzott fejlesztésére fókuszálnak. A magyar és észt középiskolás diákok pályaelettsége, érdeklődése és pályaismerete vizsgálata kezdeti eredményeinek bemutatására került sor, melyet a MATE a Miénk a Pálya Alapítvánnyal és az Észt Euroguidance Központtal közösen végez. A szekció végén bemutatásra került a vállalkozásképzés, vállalkozói oktatás módjának regionális összehasonlítása, melynek végén megállapításra került, hogy a gyakorlati kezdeményezések Magyarországon ritkák, inkább elméleti jellegű a képzés, bár néhány újabb program (pl. a Hungarian Startup University Program és a Team Academy Hungary) kísérletet tesz az action-based és a soft-skill orientált tréning bevezetésére.

12. szekció: PhD szekció (Merza Péter PhD, elnök, egyetemi adjunktus, PTE; Tóth Arnold PhD, társelnök, egyetemi docens, BGE)

A XII. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia PhD-szekciója értékes platformot biztosított a doktori kutatók számára, hogy a tanácsadás és a vezéstudomány legaktuálisabb kérdéseiről számoljanak be. Az elhangzott 6 előadás a terület széles spektrumát ölelte fel, erős empirikus alapokon nyugvó, friss eredményekkel. A szekcióban elhangzottak a külső tanácsadók alkalmazásának dilemmái (Szalai Máté), a fenntarthatósági szempontok és a szervezeti tudásmenedzsment integrációja a digitális transzformáció kontextusában (Tamás Lilla Éva), a pszichológiai tőke és a

munkavállalók foglalkoztathatóságának kapcsolata (Heitlerné Lehoczky Mária), az üzleti hírszerzés tanácsadói kockázatai (Schmidt Csaba), a külföldiként megélt német munkahelyi kultúra sajátosságai (Surinyáné Kis Zsuzsanna), valamint a KKV-szektor vezetői utódlásának és karrier-mobilitásának dinamikája (Magonyi Andreas Zsolt). A prezentációk magas színvonalon illeszkedtek a konferencia fő témájához – a tanácsadás szerepéhez a digitális átalakulás, a növekvő komplexitás és a bizonytalanság korában –, és hatékony hidat képeztek az akadémiai kutatás és a gyakorlati tanácsadói szakma között.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) és annak XX. Tanácsadás Osztálya (Tanoszt) más szakmai szövetségek (HSZOSZ, IVSZ, MÉT, OHE, PÁTOSZ, SZMT, TK, VOE és VTMSZ), valamint több hazai és határon túli egyetem (BBE, DE, ELTE, METU, MATE, PTE, SJE) szakembereivel, hazai és külföldi tanácsadó kollégákkal, oktatókkal és kutatókkal karöltve 2000 óta mind anyagilag, mind pedig szakmailag aktívan támogatta, valamint részt vett a hazai tanácsadó szakirodalom alapkönyvének számító Menedzsment-tanácsadói kézikönyv magyar nyelvű 1. és 2. (2000 és 2001), 3. (2010) és 4. (2016), valamint az angol nyelvű 1. (2003) és 2. (2022) kiadásainak megjelentetésében a KJK Kerszöv, a Complex, a Walters Kluwer és az Akadémiai Kiadónál.

Hasonló felfogásban és a mostani helyzethez igazodó célkitűzésekkel rendeztük meg jelenléti formában a XII. Nemzetközi Tanácsadó Konferenciát.

A kétévente megrendezésre kerülő, sorban a 12. Nemzetközi Tanácsadó Konferencián több mint 80 előadás hangzott el. A konferencián elhangzott 80 előadás közül 29 szerző vagy szerzőpáros készítette el előadásának a kötetben olvasható tanulmányát:

- A konferenciakötet 1. részében (1–11. fejezetek) 11 tanulmány témája a „*Tanácsadás befolyásoló, fejlődése és átalakulása*”.
- A kötet 2. részében (12–13. fejezetek) a „*Más szakmai szolgáltatások – coaching*” témakörben elkészített tanulmányok olvashatók.
- A kiadványunk 3. részében (14–21. fejezetek) „*A HR és szervezet-alkítás és -fejlesztés*” témakörben olvashatunk érdekes tanulmányokat.
- A 4. részben (22–29. fejezetek) a „*Menedzsmenteszközök és -módszerek*” témában elhangzott előadások anyagai olvashatók.

A konferencia résztvevőitől kapott visszajelzések alapján elmondható, hogy egy igen hasznos és eredményes tanácsadási konferenciára került sor 2025. november 11-én, Budapesten.

Irodalomjegyzék a Bevezetéshez

Poór J., & Gross, A. (2003). *Management Consultancy in an Eastern European Context*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Poór J. (2000, 2001). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*, 1. és 2. kiadás. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Poór J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*, 3., bővített, átdogozott kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv /Innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Kovács I. Éva, Kerekes K., Veres Z., Németh G., Suhajda C. J., Merza P. J., Kálmán B. G., Szabó Sz., Láncz G., & Szeiner Z. (2025). A megbízók véleménye a menedzsment-tanácsadók munkájáról egy magyarországi és romániai empirikus kutatás tükrében. *Vezetéstudomány*, 56(6), 53-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.06.05>

INTRODUCTION

JÓZSEF POÓR – SZILVIA SZABÓ

Before the change of regime, consulting in Hungary was a 'socialist' version of Taylorist plant and work organization, which already had excellent domestic experts at that time. It is no coincidence that almost immediately after the change of regime, in the early 1990s, transnational consulting firms that settled in the region preferred to choose Budapest to manage their Eastern European divisions from there. Consulting in Hungary developed relatively unbroken from the change of regime until 2007. In that year, the Hungarian industry, which employed nearly 4,500 consultants, reached an annual turnover of 346 million euros (121 billion forints). This value decreased during the subsequent crisis years, then started to grow again from 2013 and reached 500 million euros (200 billion forints) by 2024.

In line with domestic and international trends, we wish to contribute to ensuring that the Hungarian consulting profession as a whole and its various fields of expertise (strategy, organizational development, IT, HR, training, tender preparation, etc.) serve the Hungarian economy's competitiveness and innovation as effectively as possible.

This industry has been characterized by long-term growth. Double-digit growth was not uncommon. It was also not without precedent that consultants were able to prosper despite economic downturns or stagnation.

The Hungarian consulting market experienced a much larger and more drastic decline at the beginning of the previous crisis than the European trends. The global economic and financial crisis of 2008 also shook this sector to a great extent. The decline, downsizing and search for completely new profiles, which are so typical of consultants' clients, have become typical in this area as well.

The domestic consulting industry began to gain strength in the middle of the last decade. The consulting industry has already been the most

significantly affected by the global pandemic in many ways. Overall, it can be said that the consulting industry has weathered the global pandemic without major shocks.

Our research results on the difficult economic situation influenced by the Russian-Ukrainian war show that long-term cooperation with consultants supports the continuous growth and development of organizations.

Nowadays, new contextual factors, including digitalization and AI/ML, sustainability, the difficult economic situation and, last but not least, the specific phenomena occurring in the tight labor market, all pose new challenges to industry players.

In general, it could be stated that the consulting industry had recovered globally and was on a favorable growth trajectory before the Covid-19 crisis.

The Budapest Chamber of Commerce and Industry, with the support of the consulting professional associations, organized an international consulting conference on November 11, 2025 at the BKIK Headquarters. The 20th Consulting Department of the BKIK GSZT continued the practice of national and international conferences of the past twenty years and once again put together a program that covered the full spectrum of consulting and various management disciplines. The event provided an overview of the direction in which the consulting industry is developing in Hungary, in the wider region and internationally, and presented the current challenges and trends facing the sector.

For more than two decades, the 20th Consulting Department of the Budapest Chamber of Commerce has been organizing the National Consulting Conferences every two years. This event has become an international forum in recent years with the participation of foreign speakers. The 20th Department of the BKIK GSZT has always strived to organize this conference in collaboration with professional associations operating in the consulting profession (IVSZ, MÉT, OHE, PÁTOSZ, SZMT, VOE, VTMSZ), other professional organizations (HSZOSZ, KKVHÁZ, OHE, SEED) and universities (BGE, ELTE, KJE, MATE, METU, PTE, SJE). This was no different in the case of this year's professional event.

On the occasion of our twelfth conference, we wanted to continue the practice of our national and international conferences that have taken place over the past twenty years. This year, we will also include topics

covering all areas of consulting and various management disciplines in our program. The conference encompassed the examination of where the consulting industry is or could be heading today in our country, in our region and in the world.

A total of 8 presentations were made during the two plenary sessions (morning and afternoon). The most important messages of these presentations can be summarized below:

- The application of AI represents innovation and renewal for both advisors and their clients.
- Greening and sustainability are key to the renewal of our world and the consulting industry.
- Consulting firms need to adopt more agile and adaptable models.

The event also provided insight into the world of research related to counseling and the system of counseling training and further education in higher education.

In addition to the Hungarian speakers, the conference also had several foreign speakers (Austrian, American, Romanian, Serbian and Slovak), which was attended by more than 100 participants, including academic and corporate experts, consultants and representatives of domestic and international organizations.

Elek Nagy (Chairman of MKIK and BKIK) emphasized in the opening of the conference that all operational consulting areas and border areas in our country (strategy, organizational development and transformation, process management, change and crisis management, HRM, information management, project management, value analysis, training consulting, coaching, engineering and technical consulting, etc.) were represented at the conferences.

Alfred Harl President of the European Association of Consultants (FEACO) believes that the European management consulting sector has reached a turning point in its development. After an extraordinary post-pandemic recovery, the industry is entering a phase of normalization characterized by slower growth, increased differentiation between countries and a clear shift in client priorities.

Uncertainty makes strategic (long-term) thinking even more important! ('You have to shoot at a moving target'). According to *Magdolna Csath* (private tutor at the National University of Public Service), in this process the consultant is not only an 'expert', but rather a 'facilitator', working together with the partner.

Mariann Pajor (Head of Organizational Development and Communication Department at Egis Pharmaceuticals Ltd.) highlighted that in a large corporate environment, change is not an exception, but a constant. In this dynamic environment, the support of external consultants is often essential. Among the latest challenges, AI should be highlighted, which provides logical answers, while the consultant provides empirical guidance.

Tamás Gláser (Chairman of the Board of Trustees of the SEED Enterprise Development Foundation), the presentation of their organization's 35 years of activities and results, especially the mentor programs and women's businesses, serve as good examples for the use of external professional services.

In the era of the dual transition – AI and sustainability – as organizations strive to improve their performance, *Eric Sanders* (Elmhurst University, Chicago-IL, Associate Professor) says they should look to academia first. This has been the case historically with people like James McKinsey, David McClelland and Michael Porter in the United States, and Peter Horvath in Europe, and it is still true today. Professors who have transitioned from successful business careers to academia and/or regularly consult with companies represent a unique dual perspective as scholars and practitioners.

According to *Zsuzsanna Szeiner* (Selye János University, Slovakia, Associate Professor), *Ágnes Slavic* (Faculty of Economics, Szabadka, Serbia) and *Kinga Kerekes* (Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca), the management consulting industry has become a key player in organizational development and strategic transformation in various economies in recent decades. Despite its growing importance, especially in post-socialist and transition economies, there is limited empirical data on how client organizations perceive consulting services in the Central and Eastern European (CEE) region.

The range of information and advisory services provided by the domestic chamber of commerce and industry system is constantly expanding, and today, a complete inventory of these activities provided by the chamber

system is becoming increasingly challenging, according to *dr. Gábor Vincze* (Secretary General of the Pest County and Érd Chamber of Commerce and Industry).

Péter Csákvári (Vice President of the Federation of European Consultants—FEACO) outlined the domestic and international trends in management consulting.

In addition to the plenary lectures, a total of 75 lectures were given in 11 professional and one PhD section, the most important conclusions of which were the following:

Section 1: Global, regional and local trends in different areas of consulting (*Brigitta Vereczkei CMC, President, Hungarian Association of Management Consultants*)

The presentations of the section highlighted that the future of the consulting profession lies in continuous professional renewal and flexible adaptation to client needs. Competency research clearly shows that consultants need continuous development of knowledge, skills and experience in order to meet the challenges of a rapidly changing environment. Experiences gained among SMEs have shown that EU funds simultaneously support modernization, digitalization and entry into international markets, while the demand for consulting is strongly determined by the availability of funds. The presentation of social enterprises emphasized the role of consulting in promoting a sustainable economy and social innovation. The generational change dilemmas and the HR perspective of large companies both highlighted the critical importance of the human factor, trust and cultural fit. The forward-looking lesson of the section: consulting can create value where professional quality, human sensitivity and responsible cooperation meet.

Section 2: Trends and tendencies in the areas of strategy, organizational formation and organizational development (*András Marmarosi PhD, SZMT board member, Innovators Partner; Szilvia Szabó PhD, co-chair, teacher, METU*)

Within the framework of the 'Trends and tendencies in the areas of strategy, organizational formation, and organizational development' section, we heard six presentations. The speakers' choice of topics was

very heterogeneous, so it is difficult to single out one or two central motifs, but if I had to, it would probably be change—which is of course not surprising. I would like to highlight a few thoughts in this regard: No organization/organizational unit leader can outsource the management of organizational changes to either HR or external consultants. The role of leaders is still unavoidable in this regard. Moreover, change management also has a new paradigm, because the goal is no longer to achieve a predefined, designated state, but to develop and maintain a constant ability to change both at the individual and organizational level. Market changes also affect the marketing and sales areas. In B2C marketing and Employer Branding, the market presence of Generation Z is now unavoidable—and the media consumption habits of its members. Anyone who wants to reach this target group must use the appropriate channels. But the integration of Generation Z into the workplace also poses serious challenges for organizations. The desire for greater freedom, the need for learning and development, the need for interesting, meaningful work, and the desire for partnerships and equal relationships must reshape traditional hierarchical structures. It is in this context that Employees becomes truly interesting. first client second approach, which is a refreshing touch in our today's alienated, depersonalized world.

Sections 3 and 10: Crisis Management in a Difficult Economic Situations (*Prof. Dr. Erzsébet Noszkay, Honorary President of VOE; Dr. Györgyi Nagy, President of VOE, Trust Asset Supervision Specialist*)

They address the most serious challenges of 21st century companies—accelerating crises, unprepared organizations, forced managerial decisions, and the operating space defined by digitalization. The extraordinary strength of the program lies in the fact that it **does not offer theory**, but *rather systemic, proven practical solutions*. Professor Noszkay's opening lecture put the issue of the organizational immune system into a new dimension, highlighting that the greatest threats to modern companies are now external, rapid, sudden crises. Related to this, the subsequent lectures presented answers such as increasing performance in resource-poor environments, digital crisis tools, project-based operations, managing uncertainty, AI-driven early warning systems, ESG-based resilience and new paradigms of human development, and even more recently, natural problems such as the increasing lack of healthy drinking water on our Earth. This section is practically a collection *of Hungarian*

crisis management 'best practices': with concrete case studies, working models and an immediately applicable consulting toolkit. Those who were here not only learned, but *were also prepared for the next crisis.*

Section 4: Value Management Consulting (*István Tarjáni, President, President of the Hungarian Academy of Sciences; Ilona Hoffer PhD, Co-President, Associate Professor, Corvinus University*)

In section 4, lectures were given on value analysis and related scientific fields. A significant number of participants were consultants working in the profession, but there were also those interested in the profession. The section presented the profession in a broad way by presenting projects, in addition to the application of task management tools, the areas of risk analysis and education, all through activities aimed at increasing the overall performance of the organization. Value analysis is led by consultants, who, in order to maintain their competitive advantage, should deal with measuring the quality of their consultants and the green transition in consulting. In addition to all this, the section offered lectures on stock exchange listing and operation as a point of connection between the fields. Due to the strong innovative nature of value analysis, consultants can support potential IPOs through the development of products, technologies, and processes. The colorful, professional presentations covering a wide range of topics contributed to the expansion of the consultants' professional knowledge in methodological, educational, and consulting development topics.

Section 5: Organizational aspects of human resources consulting (*Noémi Csapos, chair, OHE president; Katalin Szabó PhD, co-chair, associate professor, MATE*)

This conference session examined the transformation of HR's strategic role from the perspective of organizational well-being, engagement and succession planning. The presentations demonstrated how employee well-being can become a conscious, business value-creating strategy, and what lessons can be learned from the engagement programs of domestic companies. Special attention was paid to the strengthening of HR's internal advisory role and its practical experiences, as well as the cost and value dimensions of succession. The session concluded with a comprehensive, critical analysis of the current challenges and market situation of business consulting.

Section 6: Application advice *(Imre Maróczy, chairman, president of PÁTOSZ)*

Today's tender system has developed a lot, has become stricter and more centralized since the 1990s, when, according to contemporary stories, a one-page application and justification to the minister was enough, and about a hundred calls were issued per month. Similar to public procurement or accounting, tender preparation and tender management have now grown into an independent field of expertise. Anyone who wants to monitor all funding opportunities must (should) follow about 20,000 pages of laws, regulations and their continuous changes. Not to mention direct Brussels tenders, where hundreds more calls are available.

At the conference, each PÁTOSZ speaker presented a special topic to the participants. Imre Maróczy (PÁTOSZ) reported on the experiences of international consortia consisting of 4-8 countries with direct Brussels tenders. Gábor Szuhóczy and Gábor Szuhóczy Jr. (Euroadvance Ltd.) presented the tender management of companies supported by large-volume individual government decisions. Andrea Glósz (Glósz and Partners Ltd.) presented the approx. 8% support that can be obtained through R&D and innovation activities without a tender. Péter Vonnák (Innogold Ltd.) presented the application of artificial intelligence to facilitate tender preparation—live! Zoltán Szabó (Szabó-Vasvári Ltd.) explored the topic of solar energy and battery storage, which is currently popular. Videos of the presentations can be viewed on the PÁTOSZ website.

Section 7: Information and data management, AI knowledge management *(Chair Krisztina Tajthy, Secretary General of IVSZ; Co-Chair Szilárd Malatyinszki, Dean, Associate Professor, Kodolányi János University)*

This session provided a comprehensive and practice-oriented view of how artificial intelligence and digitalization are transforming the entire field of information and data management, as well as knowledge management. Lawrence Brown (USA)'s presentation emphasized that although AI has replaced certain traditional consulting tasks, the role of consultants is not decreasing: professional knowledge, interpretation of complex situations and customer relations still require human competence. However, generative AI is becoming an effective tool in decision-making and strategic analysis. The example of HR digitalization highlighted that for large organizations, integrated systems now mean not only efficiency, but also

security. Reducing data duplication, access to real-time information and mobile use all contribute to strategic HR operations. In legal consulting, AI provides support by organizing vast data assets, while bringing new challenges in terms of implementation. The concept of intelligent organizations highlights that the value of internal knowledge is enhanced in the AI era. Practical innovations—the Pocket Accountant, low-code /no-code solutions or IFRS-verifying AI—prove that the collaboration between humans and artificial intelligence is already creating tangible benefits. The final message of the session: the consulting of the future is built on a harmonious balance of human value and technological innovation.

Section 8: Consulting, coaching, training and personnel management
(President Iván Münnich, President of the Training Roundtable Association; Co-President Judit Csilla Suhajda, Associate Professor, MATE)

The aim of the session was to explore the role of consulting, coaching and training in the development of organizations, especially in the era of digital transformation, increasing complexity and new customer expectations. The presentations focused on methodological differences, integration opportunities and innovative approaches. Overall, it can be said that the presentations of the session clearly demonstrated that consulting, coaching and training are not just separate services, but mutually reinforcing development tools. The rise of digital transformation and AI creates new challenges and opportunities, to which the profession responds with innovative, people-centered solutions. Sustainability of knowledge, trust and authentic connection remain the keys to success.

Section 9: Management of the SME sector and chamber consulting *(József Gulyás, chairman, president of the Hungarian Chamber of SME Association; Vera Alpár PhD co-chair, associate professor, Metropolitan University)*

The SME section was an interesting highlight of the consulting conference. The presentations started from the competitiveness of the SME sector. The SME sector is the reserve that has not been sufficiently explored in Hungary's economic competitiveness. Three factors have a significant impact on the efficiency of these more than one million companies: state regulation, the country's financing system and management knowledge. Hungarian data on the use of consulting are consistent with data from countries of similar development. International data also show that large companies employ

67.8 percent of consultants on a global level. However, it is not a favorable trend in our country that the indicated consulting expenditures are more likely to result from orders from the large corporate sector and the public sector. The SME sector hardly uses external consulting services in our country. The presentations, without exception, focused on the development of management knowledge. Many sub-areas are also important in the knowledge of the first leaders, such as accounting, taxation, marketing, law, not to mention the areas of digitalization, automation, robotics. And here is AI, which fundamentally rearranges everything. It may seem strange to outsiders, but the issue of HR stands out from all of this. A leader who cannot find, motivate, encourage, and of course manage employees is lost. The participants agreed to continue the discussion and search for a solution to this problem of national economic importance on the portals of the SME House and the BKIK.

Section 11: Counseling and Education (*Zsolt Nagy, chairman, member of the board of the XX. Counseling Department of the Hungarian Institute of Counseling; Ágnes Tokár-Szadai PhD, associate professor, University of Tokaj-Hegyalja*)

In the section on counseling and education, very interesting, diverse, current and thought-provoking topics were raised. The counseling-type training courses of Hungarian higher education institutions were presented based on the database that has been created and continuously updated for 3 years now. After presenting the specifics of the terminology of counseling training courses in Hungarian higher education, the need to develop a commonly accepted conceptual system was raised. In relation to the current situation of counseling education, it was stated that agricultural higher education institutions focus on the targeted development of methodological and digital competencies in addition to professional training. The initial results of the examination of career maturity, interest and career knowledge of Hungarian and Estonian high school students were presented, which is being carried out by MATE in collaboration with the Our Career Foundation and the Estonian Euroguidance Center. At the end of the section, a regional comparison of the methods of entrepreneurship training and education was presented, at the end of which it was concluded that practical initiatives are rare in Hungary, and training is more of a theoretical nature, although some newer programs (e.g. the Hungarian Startup University Program and

Team Academy Hungary) are attempting to introduce action-based and soft-skill oriented training.

Section 12: PhD Section (*Péter Merza PhD, Chair, Assistant Professor, PTE; Arnold Tóth PhD, Co-Chair, Associate Professor, BGE*)

The PhD section of the XII. Consulting Conference provided a valuable platform for doctoral researchers to report on the most current issues in consulting and management science. The six presentations covered a wide spectrum of the field, with fresh results based on strong empirical foundations. The session discussed the dilemmas of using external consultants (Máté Szalai), the integration of sustainability aspects and organizational knowledge management in the context of digital transformation (Éva Lilla Tamás), the relationship between psychological capital and employee employability (Mária Heitlerné Lehoczky), the risks of business intelligence consulting (Csaba Schmidt), the specificities of German workplace culture experienced as an expatriate (Zsuzsanna Surinyáné Kis), and the dynamics of leadership succession and career mobility in the SME sector (Zsolt Andreas Magonyi). The presentations were highly relevant to the main theme of the conference—the role of consulting in the era of digital transformation, increasing complexity and uncertainty—and formed an effective bridge between academic research and the practical consulting profession.

The Budapest Chamber of Commerce and Industry (BKIK) and its 20th Consulting Department (Tanoszt), together with experts from other professional associations (HSZOSZ, IVSZ, MÉT, OHE, PÁTOSZ, SZMT, TK, VOE and VTMSZ), as well as several domestic and foreign universities (BBE, DE, ELTE, METU, MATE, PTE, SJE), domestic and foreign consulting colleagues, lecturers and researchers, has actively supported both financially and professionally since 2000 and participated in the publication of the Hungarian editions of the Management Consulting Handbook, which is considered the basic book of domestic consulting literature, 1st and 2nd (2000 and 2001), 3rd (2010) and 4th (2016), and the English editions 1st (2003) and 2nd (2022), by KJK Kerszöv, Complex, Walters Kluwer and Akadémiai Kiadó.

With a similar approach and with objectives aligned with the current situation, we organized the 20th International Consulting Conference in person.

More than 80 presentations were made at the 12th International Counseling Conference, which is held every two years. Of the 80 presentations made at the conference, 29 author or pair of authors prepared the study of their presentation that can be read in the volume:

- In Part 1 of the conference volume (Chapters 1–11), 11 studies deal with '*Influencers, Development and Transformation of Counseling*'.
- In Part 2 of the volume (Chapters 12–13), studies prepared on the topic of '*Other professional services-coaching*' can be read.
- In Part 3 of our publication (Chapters 14–21), we can read interesting studies on the topic of '*HR and organizational design and development*'.
- In Part 4 (Chapters 22–29), you can read the materials of the lectures given on the topic of '*Management Tools and Methods*'.

Based on the feedback received from the conference participants, it can be said that a very useful and productive consulting conference took place on November 11, 2025, in Budapest.

Sources

Poór J., & Gross, A. (2003). *Management Consultancy in an Eastern European Context*. Budapest: KJK-Kerszöv Legal and Business Publishing House Ltd.

Poór J. (2000, 2001). *Management Consulting Handbook*. First and second edition. Budapest: KJK-Kerszöv Legal and Business Publishing House Ltd.

Poór J. (2010). *Management Consulting Handbook*. Third, expanded, revised edition. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J. (2016). *Management Consulting Handbook / Innovation – Renewal – Sustainability*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Kovács I. Éva, Kerekes K., Veres Z., Németh G., Suhajda C. J., Merza P. J., Kálmán B. G., Szabó Sz., Láncz G. & Szeiner Z. (2025). Clients' opinions on the work of management consultants in the light of an empirical research in Hungary and Romania. *Management Science*, 56(6), 53-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.06.05>

1. RÉSZ

(1–11. FEJEZETEK)

TANÁCSADÁS BEFOLYÁSOLÓI, FEJLŐDÉSE ÉS ÁTALAKULÁSA



Edgar Schein
(1928–2023)

„A tanácsadás lényege nem az, hogy megmondjuk az ügyfélnek, mit tegyen, hanem hogy segítsünk neki megérteni, mi történik körülötte, benne és a munkatársaiban, hogy ő maga hozhasson jobb döntéseket.”

Schein, E. H. (2003). *A tanácsadás folyamata: Tanácsadási stratégiák vezetők és szakemberek számára*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó (18. o.)

1. FEJEZET

THE STATE OF MANAGEMENT CONSULTANCY IN EUROPE 2024/25 (AZ EURÓPAI VEZETÉSI TANÁCSADÁS HELYZETE 2024/25)

ALFRED HARL

Abstract

In this presentation, the author argues that the European management consulting sector has reached a turning point. After the extraordinary post-pandemic recovery, the industry has entered a phase of normalization, characterized by slower growth, increased differentiation between countries, and a clear shift in client priorities. This process is still significantly influenced by the effects of the twin transitions (AI and sustainability).

Keywords: consulting, FEACO, Ifs, future

Absztrakt

Ebben az előadásában a szerző azon a véleményen van, hogy az európai vezetési tanácsadási szektor fejlődése fordulópontjához érkezett. A világjárvány utáni rendkívüli fellendülés után az iparág a normalizálódás szakaszába lépett, amelyet lassúbb növekedés, az országok közötti fokozott differenciálódás és az ügyfelek prioritásainak egyértelmű eltolódása jellemz. Ezt a folyamatot jelentősen befolyásolják a kettős átmenet hatásai (AI és a fenntarthatóság) is.

Kulcsszavak: consulting, FEACO, befolyásoló tényezők és jövő

1.1. Introduction

The European management consultancy sector stands at a decisive point in its development. After the extraordinary post-pandemic boom, the industry is entering a phase of normalization marked by slower growth, increased differentiation across countries, and a clear shift in client priorities. Drawing from the latest FEACO analysis, representing

countries that account for over 75 percent of Europe’s GDP, this chapter explores the current landscape, key trends, and strategic imperatives shaping the consultancy profession in 2024/25.

1.2. FEACO and the Evolution of the Consulting Profession

The European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO) acts as the collective voice of the consulting industry across the continent. Comprised of 17 member countries—with four more in the admission pipeline—it provides a strategic forum for national associations, promotes professional standards, and represents the interests of a sector that plays a vital role in Europe’s business ecosystem.

FEACO’s vision, “One Voice to the Market,” reflects its mission to strengthen the profession at a European and global level by leveraging the combined expertise of its members. Its leadership functions are distributed across an executive committee responsible for strategy, go-to-market topics, compliance, events, and organizational governance.

The historical roots of modern management consultancy trace back to Arthur D. Little (1863–1935), who pioneered the integration of scientific methodology with business advisory services. His approach—applying structured analysis to complex organizational problems—remains foundational in today’s era of digital transformation and heightened economic uncertainty.

1.3. Market Dynamics: A Sector in Transition

1.3.1. Methodological Scope

The analysis presented in this chapter is based on nine European countries including Austria, Germany, France, Italy, Hungary, Spain, Romania, Denmark, and the United Kingdom. This sample covers the overwhelming majority of the continent’s economic activity and provides a reliable basis for European-wide interpretation.

1.3.2. Turnover Trends

After a strong expansion in 2022, the European consulting market has slowed noticeably:

- Expected growth for 2025 is only 3.8%.
- Countries such as Austria and Germany show stable development.
- Others, including France and Denmark, experience stagnation or decline.

This marks a shift toward market consolidation, where selective growth replaces the broad-based expansion seen in earlier years. Economic uncertainty, increased cost sensitivity, and postponed transformation programs contribute to a more cautious client environment.

1.3.3. Employment Trends

The job market mirrors the turnover data:

- Employment growth is expected to reach 2.6% in 2025, down from post-pandemic highs.
- Austria and Germany maintain moderate hiring.
- France and Hungary experience stagnation or negative trends.

These figures highlight a more selective talent strategy, with firms focusing on productivity, upskilling, and hybrid staffing models rather than aggressive expansion.

1.4. Consulting Service Lines: Market Structure and Shifting Priorities

The European market is dominated by a clear set of priorities reflected in the distribution of service lines:

- Technology Consulting: 28% of the market – the largest segment
- Strategy Consulting: 21%
- Operations Consulting: 20%
- The remaining share includes Finance & Risk, People & Change, and Sales & Marketing

This distribution illustrates the critical role of digital transformation, corporate strategy, and operational efficiency in current client mandates.

1.4.1. Growth Analysis

Although 2023 saw strong momentum across service lines, 2024 reveals a more nuanced picture:

- Technology, Sales & Marketing, and Finance & Risk continue to grow, though at slower rates.
- People & Change shows a sharp decline, indicating reduced investment in cultural, organizational, and HR-related transformations.
- A general slowdown reflects a shift toward value-driven, efficiency-oriented projects rather than broad change programs.

The market is increasingly shaped by digital deployments, data-driven decision support, and regulatory pressures—especially in financial management and digital risk.

1.5. Client Industries: Sectoral Demand Patterns

The distribution of demand across industries remains relatively balanced, but underlying shifts are emerging.

1.5.1. Market Share by Industry (2024)

- Consumer & Industrial Products: 27%
- Financial Services: 24%
- Public Sector and Energy & Utilities: significant contributors
- Telecom & Media: smaller share compared to other sectors

Private-sector demand continues to dominate the European consultancy landscape.

1.5.2. Industry Growth Dynamics

In 2024, the strongest growth comes from:

- Energy & Utilities (+20.4%), driven by sustainable transformation, regulatory adaptation, and infrastructure modernization
- Consumer & Industrial Products, supported by operational restructuring and supply chain transformation

By contrast:

- Financial Services and the Public Sector show negative growth due to budget constraints, regulatory uncertainty, and delayed investment cycles.

These sectoral disparities illustrate how macroeconomic conditions and political decisions directly shape consulting demand.

1.6. Overall Assessment: A Market Entering Its Next Maturity Stage

The European consulting market is transitioning from a period of exceptional expansion to one of **strategic recalibration**. The boom years were driven by digital urgency and pandemic recovery projects, but the current environment is defined by:

- Slower economic growth
- Increased scrutiny of consulting budgets
- A tighter talent market
- A shift from broad transformation programs to **high-impact, specialized engagements**

Despite these challenges, the sector remains resilient, with moderate growth expected in 2025 and significant opportunities in high-demand industries.

1.7. Strategic Recommendations for Consulting Firms

To thrive in this evolving environment, consulting firms must refine their strategy and focus on resilience, relevance, and measurable impact.

1.7.1. Focus on Selective Growth and Specialization

Firms should prioritize expansion in service lines with strong structural demand:

- Digital Transformation and Innovation
- ESG and Sustainability Advisory
- Operational Excellence
- Risk and Regulatory Consulting

Specialization will be a decisive competitive advantage in a maturing market.

1.7.2. Diversify Sector Portfolios

Given the strong growth in:

- Energy & Utilities
- Industrial and Consumer Goods

firms should strengthen their presence in these sectors while managing exposure to stagnating markets like Financial Services and Public Administration.

1.7.3. Hybrid Consulting Models

High-performing firms will combine:

- digital tools and AI-driven analytics
- scalable platforms
- classical expert advisory services

This blend enhances efficiency, enables new delivery models, and increases profitability.

1.7.4. Invest in Talent Retention and Upskilling

Priorities include:

- Data and technology competence development
- Flexible career models
- Strong employer branding and retention strategies

Talent remains a critical differentiator in a competitive market.

1.7.5. Reinforce Client Value and Trusted Relationships

Clients expect:

- measurable results
- agile and transparent project structures
- flexibility in delivery models

Consulting firms must demonstrate clear value creation to secure long-term partnerships and repeat business.

1.8. Conclusion

The European management consultancy market of 2024/25 is defined not by rapid expansion, but by strategic focus, industry specialization, and professional maturity. As economic uncertainty persists and digital transformation accelerates, consulting firms must anchor their success in innovation, adaptability, and a deep understanding of client needs.

Those that strengthen their technological expertise, expand into high-growth sectors, and develop hybrid delivery capabilities will be well positioned to lead the industry's next chapter. The sector's future belongs to firms that combine analytical rigor with human insight—and that continuously demonstrate tangible value in an increasingly competitive and highly demanding environment.

2. FEJEZET

SCHOLAR-PRACTITIONERS ARE THE BEST CONSULTANTS

(A TUDÓS-GYAKORLATI SZAKEMBEREK
A LEGJOBB TANÁCSADÓK)

ERIC J. SANDERS

Abstract

In this age of twin transition—to Artificial Intelligence and sustainability—when organizations seek to improve their performance, the first place they should look is the university. This has been the case historically with people like James McKinsey, David McClelland and Michael Porter in the United States, and Peter Horvath in Hungary, and remains true today. Professors who have transitioned from successful business careers into academia and/or who regularly consult with firms bring a unique dual perspective as scholar-practitioners. They know how to connect theory with real-world practice to strengthen organizational performance. Because of their research experience, they also know how to measure outcomes and share what works, helping other organizations learn and grow. This creates a powerful cycle of knowledge and results that benefits the entire business community. Professionals who excel in this role share several defining characteristics: they are adaptive, collaborative, holistic, passionate, and wise. They effectively balance multiple roles as researchers, teachers, and consultants, and they apply a shared set of strategies to fulfill these complementary responsibilities simultaneously. Universities with applied consulting programs, like Elmhurst University and the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, teach these skills as students and faculty work with real clients in the field ensuring mutual benefit.

Keywords: big names, consulting, professor as consultants

Absztrakt

A kettős átmenet – a mesterséges intelligencia és a fenntarthatóság – korában, amikor a szervezetek teljesítményük javítására törekszenek, az első hely, ahová fordulniuk kell, az egyetem. Ez történelmileg így volt olyan emberekkel, mint James McKinsey, David McClelland és Michael Porter az Egyesült Államokban, valamint Horváth Péter Magyarországon, és ez ma is igaz. Azok a professzorok, akik sikeres üzleti karrierből az akadémiai világba váltottak és/vagy rendszeresen konzultálnak cégekkel, egyedülálló kettős perspektívát képviselnek tudós-gyakorlóként. Tudják, hogyan kössék össze az elméletet a valós gyakorlattal a szervezeti teljesítmény erősítése érdekében. Kutatási tapasztalatuknak köszönhetően azt is tudják, hogyan mérjék az eredményeket, és hogyan osszák meg a működő eredményeket, segítve más szervezeteket a tanulásban és a növekedésben. Ez egy erőteljes tudás- és eredménykörhöz hoz létre, amely az egész üzleti közösség javát szolgálja. Az ebben a szerepben kiemelkedő szakemberek számos meghatározó tulajdonsággal rendelkeznek: alkalmazkodóak, együttműködők, holisztikusak, szenvedélyesek és bölcssek. Hatékonyan egyensúlyoznak több szerep között kutatóként, tanárként és tanácsadóként, és közös stratégiákat alkalmaznak ezen kiegészítő felelőségek egyidejű ellátására. Az alkalmazott tanácsadási programokkal rendelkező egyetemek – mint például az Elmhurst Egyetem és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem – ezeket a készségeket a hallgatók és az oktatók valós ügyfelekkel való együttműködése során tanítják, biztosítva a kölcsönös előnyöket.

Kulcsszavak: nagy nevek, tanácsadás, professzorok tanácsadóként

2.1. Scholar-Practitioners are the Best Consultants

As organizations grow, they frequently seek outside expertise for knowledge or skills that they do not have internally through hiring consultants. These consultants may be local experts on a particular aspect of business or organization development, or they may be professionals from regional or national consulting firms. Their common denominator is their ability to provide the knowledge, skills, and/or abilities that the hiring firm does not have internally.

In this age of twin transition—to artificial intelligence (AI) and sustainability—when organizations seek to improve their performance, the first place they should look is the university. Historically, firms

engaged scholars including James McKinsey, David McClelland, and Michael Porter in the United States, and Peter Horvath in Europe, and this remains true today. Professors who have transitioned from successful business careers into academia and/or who regularly consult with firms bring a unique dual perspective as scholar-practitioners. These scholar-practitioners give firms the best of both worlds—practical knowledge and experience, grounded in solid academic theory. Their business experience allows them to connect theory with real-world practice to strengthen organizational performance. In addition, because of their research acumen, they also know how to measure outcomes and share what works, helping other organizations learn and grow. This creates a powerful cycle of knowledge and results that benefits the entire business community.

In this piece, I argue that academics with substantial business experience who also teach and consult—scholar-practitioners—offer organizations the best of both worlds: practical insight grounded in rigorous theory. First, let us define who scholar-practitioners are, why they work in these boundary-spanning roles, and how they do this work.

2.2. Who Are Scholar-Practitioners?

Scholar-practitioners are professionals who simultaneously help organizations achieve measurable results and create new generalizable knowledge. Taking this definition a step further, Tenkasi and Hay (2008) say, “Scholar-practitioners are defined as actors who have one foot each in the worlds of academia and practice and are pointedly interested in advancing the causes of both theory and practice” (p. 50). The key point here is that the roles of creating relevant, generalizable knowledge and helping organizations achieve meaningful measurable results are not mutually exclusive.

At least in the United States, there tends to be a bias against academia in business. Indeed, there is a saying that “Those who can, do. Those who cannot, teach.” However, a colleague of mine who was a very successful business executive and also was an adjunct professor with a Ph.D. reframed the expression this way: “Those who can, do. Those who EXCEL, teach.” That has been the case with my colleagues in several business schools over the past 25 years. Many of them were successful businesspeople who attended graduate school mid- or late-career, and then transitioned into academia. Thus, they have both the professional experience and

the academic knowledge to frame it effectively for both students and consulting clients. Of course, this makes them “too professional” for traditional academia, and “too academic” for traditional business. Thus, they live and work outside the boundaries of both fields, not quite fitting in either one anymore.

2.3. Why Do Scholar-Practitioners Live and Work Across Multiple Boundaries?

Simon Sinek (2009) argues that great leaders inspire others not by what they do or how they work, but by why they do what they do. In my own research (Sanders, 2015), I found that to be true for scholar-practitioners as well. While initially searching for how they bridged between academic rigor and practical relevance through the strategies and tactics they used, I discovered that what seemed even more important was who they were as individuals. Their personal characteristics gave them both the ability and the drive to live and work in the uncomfortable borders between multiple communities. Those shared characteristics included the following: they were agile, collaborative, holistic, passionate, and wise. While all five of these characteristics are critical, let me elaborate on the last one—their wisdom.

As many of us may have learned as children, there are two aspects of wisdom. One is the attainment of a body of knowledge, and the other is its application. Thus, one may be intelligent, but not be wise. However, if one is wise, they are likely intelligent also. Mike Beer (2011) said it this way regarding the work of scholar-practitioners: “...relevant knowledge is not necessarily actionable, but actionable knowledge is always relevant” (p. 149).

I found that successful scholar-practitioners in both organizational consulting and in medical translational research had three key characteristics regarding wisdom (Sanders, 2015). First, they are well-educated. Most university professors hold a doctorate degree, which shows that they not only know how to use other people’s work, they also know how to build new solutions based on reliable and valid data. Second, they have practical experience. That experience sets them apart from traditional academics, who have always studied and worked in the theoretical sphere. Third, and perhaps most important, they are dedicated to life-long learning. The 27 organizational consultants I interviewed had

an average career length of 34 years. Even with that long experience, they continued to study, experiment, and learn new and better ways of helping their clients. That is true wisdom.

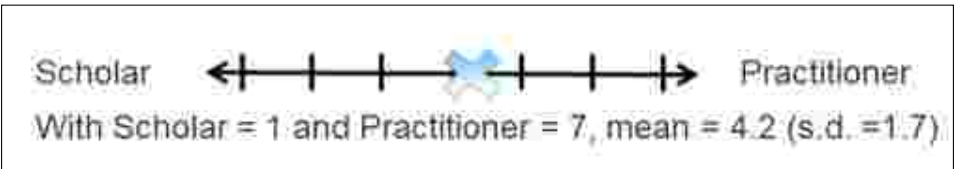
One of the interviewees gave a wonderful analogy to explain this. She said that her master’s degree taught her recipes that she could use with her clients. Her doctorate taught her the ingredients, so she could make her own recipes. Scholar-practitioners have the wisdom to build the best solutions for their clients, based on a strong evidence-based, theoretical background.

2.4. How Do Scholar-Practitioners Work?

One of the implicit falsehoods attributed to academia is that there is a dichotomy between theory and practice. In fact, the two are closely related. Kurt Lewin (1941, 1999) famously noted, “A businessman once stated...there is nothing so practical as a good theory” (p. 336). Generally the initial phrase is deleted when this quote is used; either way, the point is that good theory informs good action.

Let us look at this from three different perspectives. First, when viewed as a dichotomy, the experienced scholar-practitioners put themselves almost exactly at the midpoint of the scale with an average of 4.2 on a scale from 1 to 7 as in *Figure 2-1* (Sanders, 2015).

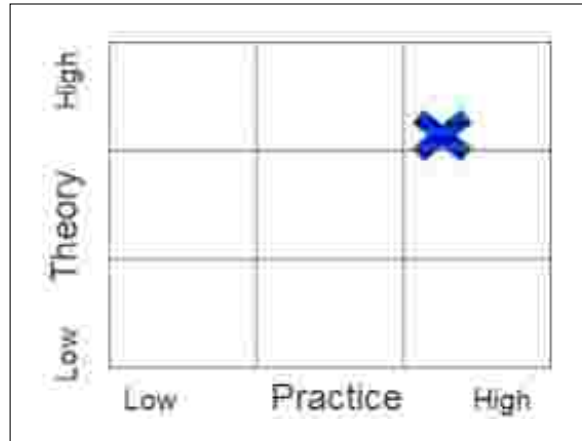
Figure 2-1: Scholar-Practitioner dichotomy



Source: Author’s own editing

Taking it a step further, when viewed as a correlation between using theory and using practice, the interviewees said they were high in the use of both, as shown in *Figure 2-2* (Sanders, 2015). This makes it clear that scholar-practitioners apply both theory and practice effectively in their work with clients.

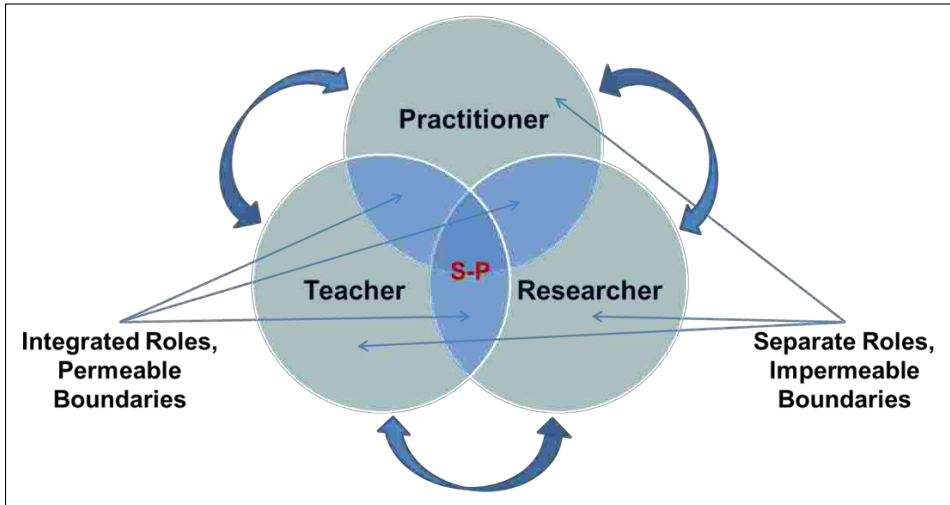
Figure 2-2: Theory-Practice Grid



Source: Author's own editing

The final aspect of how scholar-practitioners work is the roles in which they serve. In a traditional business environment, one is an individual contributor or a leader of a group of people, thus serving a single role in the organization. Likewise in academia, one holds a single role as a professor. However, the professor role is indeed at least two different roles combined: teacher and researcher. Then, when you add practice to their work either as consultants or leaders of their own separate firms, they are moving between three different roles at all times, depending on the particular needs of their work at that time. Thus, a model of how they do this work is shown in *Figure 2-3*. A key observation here is that the scholar-practitioners flow between these roles regularly over time. There may be months or even years where they focus more strongly on one than another, and there may be months or years when they are actively working in two or even all three roles. The latter can be both physically and mentally exhausting, so it is generally not maintained for an extended period.

Figure 2-3: Scholar-practitioner roles



Source: Author's own editing

2.5. What Do Scholar-Practitioners Do?

Now we move to the key point for firms looking to hire the best consultants. What do scholar-practitioners do to help your firm succeed? They help you design strategy and implement tactics to improve your organizational performance. Likewise, they employ strategies and tactics to translate theory to practice (and vice versa) as they intervene in your organization. In this context, strategy is seeing the big picture of what you hope to accomplish, and tactics are the steps you use to reach that goal.

Scholar-practitioners use nine different strategies as they weave theory and practice together in your organizations (Sanders, 2015, see *Table 2-1*). I will develop three of them briefly here: Bridging, Scaffolding, and Connecting.

Table 2-1: Strategies used by scholar-practitioners to combine theory and practice

Strategy	Definition	Example
Turns/Bridging	Reframing within the respective community's system of meaning	Describing viral epidemiology in terms of cancer research.
Scaffolding	Subsequent building activities.	Building capability over time through a set of activities.
Demonstrating	Showing impact and results.	Showing the ROI of leadership development programs over time.
Framing	Putting theoretical concepts in concrete and precise terms.	Taking laboratory results into clinical field trials.
Influencing and Legitimizing	Convincing stakeholders that a concept or course of action works.	Presenting data that the client firm uses to show the value of processes.
Sensemaking	Using theory to make sense of practice and vice versa.	Using front-line workers' feedback to explain why a new process works.
Connecting	Honoring all parties involved and bringing them together.	Building multi-level and cross-functional teams.
Blending	Combining components of multiple theories, models and interventions.	Combining organization design models to restructure a firm.
Building Capacity	Ensuring the client can sustain the change once the work is complete.	The effective consultant works themselves out of a job, as the client no longer needs help.

Source: Author's own editing

Bridging is reframing the theoretical concept within the respective community's system of meaning or perspective. An example of this is a consultant using McGregor's Theory X / Theory Y management styles (McGregor, 1960) with a sports broadcasting company. This theory notes that how managers treat their employees is based on their assumptions about what motivates them. Under Theory X, the assumption is that employees are lazy and do not want to do the work, so they need strict command and control. Under Theory Y, the assumption is that they want to be there, so the manager's role is to provide resources and support and let them do their work. With the broadcaster, the consultant framed

this in terms of building a winning team, and never used the theoretical language. It worked for that organization.

Scaffolding is building one intervention on another, in order to reach a greater long-term goal. An example of this is a consultant working with a highly matrixed organization to implement a major change in organizational strategy. He used a set of activities, starting with group process tools, then project management, then strategic planning including stakeholder analysis and SWOT analysis, and a variety of tools for creating matrix implementation structures. By building one intervention on the other, they reached the end goal of strategic change and organizational alignment.

Connecting is honoring all parties involved in an organization or process, and bringing them together for their mutual benefit. An example of this from my own consulting was working with the leadership team of a financial services firm that was implementing a new communication system. When we first met, the location leaders and the members of the technical team were sitting on opposite sides of a large room, and nearly shouting to talk with each other. After just a few minutes, I paused the meeting and rearranged the seating, so the tables and chairs were just a few meters apart, and the dynamics of the conversation changed dramatically. That goes to an adage in the field of organization development, “connection before content.” Humans are social beings, and we need to connect with each other before we can trust and work with each other. That concept is better understood in European and Asian cultures than in the United States, but is applicable in any organizational consulting.

2.6. Scholar-Practitioners Are The Best Consultants

In conclusion, scholar-practitioners may be the best consultants firms can use, with their unique combination of academic rigor and practical relevance. This is especially true as we deal with the twin transformation in business of incorporating artificial intelligence and sustainability. These are dynamic areas, and leveraging the current research by the best minds on the planet will benefit all parties involved.

These scholar-practitioners are adept at living in the worlds of both academia and business practice. They are agile, collaborative, holistic, passionate, and wise; leveraging their wisdom to generate results for their clients, and generalizable knowledge to help multiple organizations. To do

that, they flow between their roles of being consultants or business leaders themselves, teachers, and researchers, depending on what is required of them at that time. They apply appropriate strategies and tactics that are sound in theory and tested in the field, so you and your firm succeed. Sharing how that is done with the broader learning community is an added bonus.

References

Beer, M. (2011). Making a difference and contributing useful knowledge. In S. A. Mohrman & E. E. Lawler, III (Eds.), *Useful research: Advancing theory and practice* (pp. 147-168). Berrett-Kohler.

Lewin, K. (1941, reprinted in 1999). Personal adjustment and group belongingness. Chapter in: Martin Gold (Ed.), *The complete social scientist: A Kurt Lewin reader*. American Psychological Association.

Sanders, E. J. (2015). *A comparative analysis of the roles, strategies and tactics used by scholar-practitioners in organization development and medical translational research to simultaneously create research knowledge and help clients achieve results*. Dissertation. Benedictine University.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.

Tenkasi, R. V., & Hay, G. W. (2008). Following the second legacy of Aristotle: The scholar-practitioner as an epistemic technician. In A. B. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. N. Stymne, & N. Adler (Eds.), *Handbook of collaborative management research* (pp. 49-72). Sage.

3. FEJEZET

INNOVÁCIÓ, HÁLÓZATOSODÁS ÉS A KAMARÁK SZEREPE

(INNOVATION, NETWORKING AND THE ROLE OF CHAMBERS)

CSATH MAGDOLNA

Absztrakt

A cikk az innováció felgyorsításának környezeti feltételeit és belső lehetőségeit vizsgálja, elsősorban a KKV-k körében. Elemzi, hogy hogyan segíthetik az együttműködés különböző formái a sikeres innovációkat még versenytársak esetén is, és hogy milyen szerepet játszhatnak a kamarák a céges együttműködések kialakulásában és sikeres menedzselésében. Bemutatja egy, a vállalatok, szakmai szervezetek, kamarai munkatársak, szaktanácsadók és oktatók körében végzett felmérés eredményeit, amelyek a klaszterekkel kapcsolatos lehetőségekről, problémákról, valamint a kamarák lehetséges szerepvállalásáról alkotott véleményeket foglalja össze. A felmérés legfontosabb tanulsága, hogy a klaszterekkel és ökoszisztémákkal kapcsolatban sok a félreértés, és a különböző potenciális együttműködések a tudáshiány mellett leginkább az alacsony bizalmi szint nehezíti. A kamarák szerepével kapcsolatban azonban többnyire optimista várakozásokat fogalmaztak meg a válaszadók.

Kulcsszavak: klaszter, ökoszisztéma, tudás-alapú kamara, innováció, versenyképesség

Abstract

The article examines the environmental conditions and internal opportunities for accelerating innovation, primarily among SMEs. It analyses how different forms of cooperation can help successful innovations even in the case of competitors, and what role chambers can play in the development and successful management of corporate cooperation. It then presents the results of a survey conducted among companies, professional organizations, cham-

ber employees, consultants and educators, which summarizes the opinions on the opportunities and problems related to clusters, as well as the possible role of chambers. The most important lesson of the survey is that there are many misunderstandings about clusters and ecosystems, and that various potential cooperations are hampered by a lack of knowledge and low level of trust. However, the respondents mostly expressed optimistic expectations regarding the role of chambers.

Keywords: cluster, ecosystem, knowledge-based chamber, innovation, competitiveness

3.1. Bevezetés

A nemzetek versenyképességének fő forrása az innováció, ami korunkban már nem „egycéges” feladat. Elsősorban azért, mert a költségigénye jelentősen megnőtt, másodsorban pedig azért, mert egyre bonyolultabb és kiszámíthatatlanabb környezetben kell a cégeknek helytállniuk, amelyek közepette az együttműködés, még versenytársak esetén is, jelentős üzleti előnyöket kínál. Ezért előtérbe kerültek a különböző együttműködési formák, a klaszterek különböző változatai és az innovációs ökoszisztémák, amelyek pontos értelmezése körül még szakmai viták vannak. Az együttműködések jelentős eredményeket hozhatnak a KKV-szektor számára, amelynek innovációs tevékenységét még inkább gátolják az előre nem látható piaci változások és a megnövekedett költségek. A hálózatosodást a kamarák sajátos eszközeikkel, képességeikkel és nemzetközi ismereteikkel jelentősen segíthetik.

3.2. A hazai felmérés következtetései

A felmérés célja az volt, hogy megismerjük a vállalkozások és a további lehetséges résztvevők klaszterekkel kapcsolatos véleményét, valamint azt, hogy mit várnának a potenciális szereplők a kamarai részvételtől. Ennek megfelelően a mintában vállalkozások, szakmai szervezetek, egyetemek és regionális kamarák képviselői is szerepelnek.

Földrajzi elhelyezkedést tekintve minden régióból érkezett válasz. A vállalkozások között többségében KKV-k szerepelnek, de vannak nagyvállalatok is. A gazdasági ágazatok többsége megjelenik a mintában, enyhé feldolgozóipari „túlsúllyal.” Ami a tulajdont illeti, nemcsak magyar, de külföldi tulajdonban lévő cégek is válaszoltak a kérdésekre. Összesen 180 kérdőívre 49 válasz érkezett, ami 27 százalékos válaszarány.

A két feltett kérdés a következő volt:

1. Mire lenne szükség ahhoz, hogy javuljon Magyarországon a cégek közötti együttműködés: klaszterek, ökoszisztémák jöjjenek létre, amelyek támogatnák az innovációt?
2. Mit tehetnének ezért a Kamarák? (MKIK, vármegyei kamarák)

A válaszok sokszínűek. Az első kérdéssel kapcsolatban erősen kritikusak. Ugyanakkor a kamarák aktív szerepének fontosságát a klaszterek létrejöttében és sikeres működésében a többség fontosnak találtná.

Néhány érdekes gondolat:

„Napjainkban számos pályázat (GINOP, DIMOP stb.) tartalmaz konzorciumi feltételeket, de ezekben főleg a tanácsadó szervezetek vehetnek részt. Így a konzorciumba lépő tanácsadók komoly összegeket nyernek el. Feladatuk a vállalatok képzése. De ezek a megoldások nem javítják a vállalati együttműködést.”

(egy szakmai szervezet)

Sokan említették a klaszterek kialakulását, majd tartós működését gátló kulturális, mentális vagy környezeti tényezőket. Néhány példa:

„Az együttműködés az üzleti életben nemcsak üzleti okból, de kulturálisan is befolyásolt. A magyar társadalomban a bizonytalanság kerülése magas szintű.”

(oktató-kutató, tanácsadó)

„Magyarországon alaphelyzet a bizalmatlanság. Elfogadottabb, hogy a kompetitív stratégia a kifizetődőbb, a kooperatív stratégia pedig hátrányt okoz.”

(tanácsadó-szolgáltató KKV)

Egy másik vélemény szerint:

„Egy klaszter csak akkor tud hatékonyan működni, ha sikerül jó emberi kapcsolatokat, együttműködést kialakítani, ha bíznak egymásban, közös nyelvet beszélnek és át tudják érezni a másik vállalat gondjait és problémáit is.”

(élelmiszeripari KKV)

Egy érdekes tanácsadói vélemény: az együttműködést az is nehezíti, hogy a „szocializmusban” erőltették a „kollektív szemléletet”, a gyakran teljesen látszat-együttműködést:

„A rendszerváltás meghozta a vadkapitalizmust, a „kaparj kurta, neked is jut” szemléletet, majd a bürokrácia, a korrupciók hatására elterjedt a „majd megoldjuk okosban” szemlélet. Mindezek folyományaként mára a magyar ember egyre individualistább, egyre kevésbé együttműködő. Jellemzővé vált a „klikkesedés”, az „egyéni törtetés”. Ráadásul a politika is nagyon „beszivárgott” a gazdaságba, ami nem segíti az innovációt támogató környezet kialakulását.”
(tanácsadó cég)

„Magyarországon mentalitási probléma is van. A cégek inkább versenyeznek, mint együttműködnének. Ha létre is hoznak szövetségeket, azok inkább formális jellegűek, és esetleg a közös érdek egy harmadik féllel szembeni érvényesítése a céljuk.”
(egyetemi kutató)

Az üzleti környezettel kapcsolatos kritikát fogalmazott meg egy területi kamarai vezető:

„Hatékonyság és teljesítmény legyen a gazdaság működtetésében a központi érték. Amíg nem ezek mentén születnek a döntések, addig nem tud teret nyerni az innováció.”
(kamarai vélemény)

A kamarai részvétellel kapcsolatos két fontos vélemény:

„A gazdasági kamarák hihetetlenül sokat tudnak segíteni ebben az összefogásban, és az innováció.”

„A kamarák hitelesek, az egész világon bíznak a kamarai rendszerben, a kamarai igazolásokban.”
(élelmiszeripari nagyvállalat)

Egy klasztermenedzser pedig arra utalt, hogy a kamara „jól hangzó” név, ezért nagyon fontos szerepet játszhatna a partnerek összehozásában.

„A Kamara „brand”, ezért pezsgő tudásközösséget teremthetne. Lehetne az üzleti közösségek összekovácsolója.”
(klasztermenedzser)

Az 1. kérdésre adott válaszok között sok a környezeti bizonytalansággal, a vezetői mentalitással kapcsolatos észrevétel. A nagyon alacsony bizalmi szintet csaknem mindenki említi.

Tipikus válaszok az első kérdésre:

- Nehezíti általában az innovációt, hogy nincs stabil, kiszámítható, tervezhető szabályozási és jogi környezet. Például a KATA-t pár hét alatt szüntette meg a kormány, új adók bevezetése egyik napról a másikra történik. A gazdaságpolitika maga sem elég innovatív: nem az innovatív cégek kiteljesedését, hanem további összeszerelő üzemek betelepülését ösztönzi. Ezen a területen pálfordulatra lenne ahhoz szükség, hogy az innováció valóban a középpontba kerülhessen.
- A kisebb cégeket sokkal jobban sújtják a környezeti problémák, számukra az adó- vagy adóhatású terhek sokkal nagyobbak, jelentősek az adminisztratív feladataik és a kapcsolódó költségeik is. Ha kisebb költségeik lennének, akkor többet költhetnének innovációra. Közöttük a mikrocégek különösen elnyertelen helyzetben vannak, mert számukra nincsenek is könnyen hozzáférhető, kis adminisztrációs kötelezettséggel járó innovációs pályázatok vagy támogatás ahhoz, hogy belépjenek egy klaszterbe.
- Többen említik, hogy nem elég „tiszták” a közbeszerzések, és ennek hátrányát leginkább a kis cégek érzékelik. Felmerül a kis cégek esetén az is, hogy új gondolataik, innovációjuk, know-how-juk, amelyek a továbbra is drága szabadalmi rendszer miatt nincsenek levédve, biztonságban vannak egy közbeszerzési pályázat során. Egyébként ez a probléma a klaszterbe lépés kapcsán is felmerült.
- Tipikus gond, hogy főleg a KKV-k körében nem egyértelmű, hogy mit is kell innováción érteni. Leginkább termék-innovációra gondolnak a válaszadók. A termék-innováció viszont költséges, hosszútávú elkötelezettséget és piacismeretet igényel. Volt, aki azt írta, hogy ilyen bizonytalan piaci környezetben nem költ új termék fejlesztésére. Másrészről többen említik, hogy náluk az innováció leginkább azt jelenti, hogy kielemezik a főleg külföldi versenytársak termékeinek erősségeit és gyengeségeit. Az erősségekre, ha tudnak, „rájavítanak”, a „gyengeségeket” pedig igyekeznek csökkenteni, esetleg kiküszöbölni.
- Az innovációval kapcsolatos erőforrások közül elsősorban a forráshiány, a tudás- és szakemberhiány az, ami a hálózatosodást is gátolja – írták a cégek.

Főleg a szakmai szervezetek, egyetemi oktatók-kutatók és szaktanácsadók a vezetési problémákra is rávilágítanak. Néhány ezek közül:

- a legtöbb kisvállalkozó nem is tudja, hogy hol és mennyivel van lemaradva: tudás, tapasztalathiány;
- a cégek közül sokan nem ismerik még a helyi együttműködési lehetőségeket sem;
- hiányzik a „nemzetközi dimenzióban” való gondolkodás;
- sokszor hiányoznak a pszichológiai, emberi feltételek. Sok vezető nem engedi kibontakozni az embereit, beleértve az alacsonyabb szintű vezetőket is;
- nincsen olyan mentorhálózat, amelynek tagjai sikeres innovátorok és segítenék az „innoválni akarókat”;
- **alacsony a digitális tudásszint, ami szükséges lenne az együttműködéshez;**
- **nincs elegendő innovációmenedzsment-ismeret;**
- a magyar vállalkozói kultúrában gyakran erősebb a versengési, mint az együttműködési hajlandóság.

Néhány további gondolat a klaszterek elterjedését nehezítő tényezőkkel kapcsolatban:

- **vidékről nehezen elérhető a kockázati tőke;**
- a meglévő klaszterek általában felülről szerveződtek, és amíg van pénzügyi támogatás vagy „pluszpontok” voltak kaphatók a pályázatokhoz, addig működtek;
- nincs érdemi ösztönzés (adminisztratív kedvezmények, esetleg adó- vagy illetékkedvezmény) a hálózatosodásra;
- **nincs elég profi klasztermenedzser;**
- nincs egységes keretrendszer, hosszú távon kiszámítható klaszterpolitika, a minősítő rendszer bürokratikus, formai és nem tartalmi kérdésekre összpontosít;
- a szakmai szövetségek támogathatnák a területi kamarák, klaszterek megalakulását, ösztönző munkáját, ugyanis ezekben – a magas tagsági díjak miatt is – aktívabb a cégreszvétele. Ugyanakkor a klaszterekben való részvételre semmilyen ösztönzés nem létezik.

Vélemények a kamarák szerepéről a klaszterek létrejöttében, működésében

A 2. kérdésre, amely a kamarák **hálózatosodást segítő szerepére** vonatkozott, nagyon sok részletes javaslat érkezett. A többségük pozitívan állt a kérdéshez, de volt néhány negatív észrevétel is. A továbbiakban összefoglaljuk és csoportosítjuk a véleményeket. A válaszokat hat csoportba sorolhatjuk. Ezek a következők:

- mit szeretnének látni a kamarák működésében általában;
- **technikai feltételek;**
- **tudásalapúság, információnyújtás;**
- **érdekképviselési szerep;**
- **„facilitátor”, segítő, koordináló;**
- **aktív résztvevő.**

A legtöbb javaslat az érdekképviselési és a **tudás-, információnyújtási szereppel kapcsolatban** érkezett. Milyen kamarát szeretnének a válaszadók? Érdekes gondolatok, javaslatok vetődtek fel:

- szeretnék, ha maga a kamarai rendszer megbízhatóan működne, és működésével, szerepével kapcsolatban „bizalmat” közvetítené, megbízhatóságot testesítené meg;
- fontosnak tartanak, hogy „világlátott”, sokoldalú szakemberekkel lehessen találkozni a kamarákban, akik ismerik a nemzetközi joggyakorlatokat (üzletit és kamarait egyaránt), és szakmai alázattal és szerénységgel beszélnek a legkisebb cég vezetőjével is;
- olyan kamarát szeretnének, ahol korrekt körülmények között lehet tanulni egymástól, ahol pezsgő szakmai élet zajlik, tudásközösségek kovácsolódnak össze, ahol nyitott és kritikus, gondolkodó, problémamegoldó légkörrel találkoznak a vállalkozók. *Legyen a kamara egy „tudás-hub”* – fogalmazott az egyik válaszadó. Ez összhangban van egyébként a kamara azon törekvéseivel, hogy váljék „tudásalapú kamarává”.

Legyen a kamara a **technikai feltételek biztosítója!** Sokan fogalmazták meg azt, hogy a kamara sokat tehetne az együttműködések érdekében

azzal, ha az együttműködések beindításához technikai feltételeket tudna biztosítani. Ilyenek lehetnének:

- közös laborok, nyitott laborok, főleg „start-up”-ok számára;
- innovációs központok, tudásközpontok, inkubátorházak, innovációs gyakorló pályák, főleg kis cégek számára;
- „match-making” adatbázis, digitális partnerkereső felületek (cégek, egyetemek, kutatók, finanszírozók stb.);
- online rendszerek cégminősítésre (bizalomépítéshez);
- **beszerzési platformok kis cégeknek.**

Mint látjuk, a technikai segítségnél sokszor vetődik fel, hogy ilyenekre főleg a kisebb cégeknek lenne nagy szüksége. Mivel a mikrocégek Magyarországon a cégek 95, a foglalkoztatás 36,1 és a hozzáadott érték 20,7 százalékát adják, ezért indokolt az infrastrukturális segítségük.

Legyen a kamara tudásalapú, **legyen információforrás!** A kamarák ezen szerepköreivel kapcsolatban nagyon sok ötlet érkezett, amelyek részben kapcsolódnak a kamarákról adott általános leíráshoz is. A legtöbb ötlet a kamarák oktatási szerepvállalásával kapcsolatos. A következő tevékenységek vetődtek fel:

- klasztermenedzser képzés;
- **innovációmenedzser képzés;**
- **kultúrafejlesztő tréningek;**
- mikrocégeknek gyakorlati tudásmódulok (például a munkaerőfelvétellel kapcsolatos adminisztratív feladatokról);
- foglalkozások nemzetközi joggyakorlatok, klasztermodellek, hazai és nemzetközi sikertörténetek bemutatására;
- digitális ismeretek, képességek fejlesztését segítő programok.

Az általánosabb javaslatok között a következők vetődtek fel a leggyakrabban:

- **mentorprogramok;**
- **klasztertalálkozók, klaszternapok, innovációs fórumok;**

- workshopok szervezése az értékörbe mentén egymással együttműködő szereplők számára;
- **üzleti találkozók, nyílt napok, vállalatlátogatások;**
- **tanácsadás;**
- általában bekapcsolódás a tudásmegosztásba, például az egyetemekkel való szorosabb kapcsolatok kiépítésével.

Többen felvetették azt is, hogy a helyi kamaráknak is aktívabb tudásközpont és tudásmegosztó szerepet kellene vállalniuk, és keresniük kellene az okokat, amelyek gátolják a hálózatosodást, majd megpróbálni – együtt a vállalkozásokkal – megoldásokat találni a problémákra. A tudásmegosztó szerephez kapcsolható az információnyújtási szerep is. Ezzel kapcsolatban felmerült, hogy fontos lenne egy klasztereredmény-mérő rendszer kidolgozása, amely egyrészt visszajelzést adna az eredményességről, másrészt – az eredmények felmutatásával – bizonyíthatná a klaszteresedés hasznosságát.

Végül az információszerzés támogatásával kapcsolatban többen is felvetették, hogy a kamara információt nyújthatna:

- a megnyíló hazai és EU-s pályázati és közbeszerzési lehetőségekről;
- nemzetközi szakmai találkozókról, konferenciákról, kiállítási lehetőségekről, és az ezeken való részvételhez – főleg a kis cégek számára – anyagi segítséget is nyújthatna;
- a kamarának továbbá folyamatosan vizsgálnia és elemeznie kellene a nemzetközi piaci és technológiai tendenciákat, az azokkal kapcsolatos hazai lehetőségeket és veszélyeket, és az ezek alapján készített összefoglalókat online információs felületeken a tagok rendelkezésére kellene bocsátania.

3.3. Érdekképviselési szerep erősítése

A hagyományokból kiindulva érthető, hogy a legtöbb válaszadó a kamara érdekképviselési szerepének fontosságát hangsúlyozza – nemcsak a klaszterek kapcsán, de általánosságban is. Ezen belül is elsősorban a kormány és a vállalati érdekek közötti jobb összhang megteremtésében várják a ka-

mara aktív közreműködését. A leggyakrabban említett, az innovációra és a klaszterekre vonatkozó javaslatok a következők:

- képviselje a klaszterek érdekeit a kormány felé;
- **javasoljon klaszterbarát szabályozást;**
- kezdeményezze innováció-barát országos és regionális stratégia kidolgozását;
- kezdeményezze az innováló cégek számára kedvezmények (adó-kedvezmény, adó-visszatérítés, vissza nem térítendő támogatás, helyi adókedvezmény stb.) nyújtását;
- kezdeményezze a klaszterek közös kutatás-fejlesztési projektjei számára adókedvezmények nyújtását;
- határozottabban lépjen fel a mikro (egyszemélyes) kreatív cégek üzleti környezetének bürokrácia-csökkentéséért;
- érje el, hogy a vállalkozói környezetben a döntések legyenek átláthatóbbak, a szabályozások egyszerűbbek és kiszámíthatóbbak. Továbbá, hogy változtatások bevezetése előtt legyen egy „teszt/próbaüzemmód” az azonnali bevezetés helyett. Ez elejét vehetné az utólagos javítgatásoknak, módosítgatásoknak, és annak is, hogy a még nem tökéletes – később finomított – szabályok be nem tartása esetén máris szankciók lépjenek életbe;
- járjon közre a pályázati és közbeszerzési rendszer „tisztítása” érdekében, hogy a „nyerők” valóban a legjobb, leginnovatívabb cégek legyenek.

Erősítse a kamara facilitátor, segítő, koordináló szerepét:

- **erősítse a bizalmi szintet;**
- segítse a cégeket a nemzetközi kapcsolatok építésében, különös tekintettel a V4-es kapcsolatokra;
- könnyítse meg a KKV-k bekapcsolódását a nemzetközi innovációs hálózatokba;
- vonja be az önkormányzatokat a hálózatépítésbe;
- terjessze a „nyitott innovációs” kultúrát;

- elsősorban a KKV-k helyzetének javítására kezdeményezze beszerzési és értékesítési társaságok megalakulását;
- erősítse, támogassa a vállalkozói attitűdök érvényesülését, járuljon hozzá a „hibaelutasító kultúra” megváltoztatásához (aki hibázik, az nem biztos, hogy „bűnös”, továbbá a hibából tanulni is lehet).

Legyen-e a kamara klaszter résztvevő? Ezzel kapcsolatban érkezett a legkevesebb javaslat:

- felvetődött például, hogy ha van a kamarának megfelelő szakembere, akkor delegálhatna a klaszterekbe „klasztermenedzsereket”;
- javasolta továbbá néhány cég, hogy a kamara maga is kezdeményezzen olyan innovációs célokat – például a környezetgazdaság területén –, amelyeket a klaszterbe tömörülő cégek együttesen próbálnának elérni;
- kezdeményezze a kamara közös programokhoz pályázati konzorciumok létrehozását;
- kritikus hangként jelent meg, hogy a kamara ne akarja „maga alá gyűrti” az együttműködő partnereket, mert akkor az egész kezdeményezés „sóhivatallá” válik.

3.4. Összegzés

Összességében a kamarák szerepét a válaszadók elsősorban az innovációs klaszterek létrejöttében és működtetésében, általában a hálózatosodásban, a segítő, támogató, tudásnyújtó, tudásmegosztó, kormányzattal szembeni üzletiérdek-képviselő szerepben látják nagyon fontosnak. A kamarai szerepvállalás kapcsán is felmerült a bizalom kérdése, annak fontossága, hogy a kamarák munkája során ne merülhessenek fel bizalomrontó jelenségek.

A válaszokból nem volt kiérezhető általában a klaszterek létrehozásával, a hálózatosodással kapcsolatos „lelkesedés”, erőteljes részvételi szándék. Ennek nyilván szerteágazó okai vannak, amelyek a hazai üzleti környezet jellemzőin túl személyes, kulturális jegyekre és múltbeli hagyományokon alapuló berögzödésekre is visszavezethetők.

4. FEJEZET

HA AZ ÜZLETI TANÁCSADÁS RÉSZVÉNY LENNE,
AKKOR IDEJE SHORTOLNI?
MIÉRT VANNAK EGYRE NEHEZEBB HELYZETBEN
A NAGY TANÁCSADÓCÉGEK
ÉS MIÉRT SINCSENEK MÉGSEM?
(IF BUSINESS ADVISORY WERE A STOCK,
THEN IS IT TIME TO SHORT?
WHY ARE LARGE CONSULTING FIRMS IN TROUBLE
AND WHY ARE THEY NOT?)

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC

Absztrakt

Az üzleti tanácsadás iparágát egyre több kritika éri: a nagy cégek túl drágák, lassan dolgoznak, és gyakran inkább a saját profitjukat szolgálják, mint az ügyfelek érdekeit. Az elmúlt időszakban két nagy csapás is érte őket, különösen az USA-ban. Egyrészt a kormányzat mindig is a legnagyobb megbízójuk volt, ám Trump elnök alatt radikálisan megvágták az ilyen szerződéseket, ami a tanácsadócégek részvényárfolyamán is meglátszódik. Másrészt a mesterséges intelligencia olyan gyorsan fejlődik, hogy percek alatt képes elvégezni azt, amihez korábban napok-hetek és junior tanácsadók tucatjai kellettek. Mindez azt sugallja, hogy ha az üzleti tanácsadás részvény lenne, akkor ideje lenne shortolni. Ugyanakkor a képlet nem ilyen egyszerű: a nagy cégek hálózatai és kapcsolati tőkéjük továbbra is óriási, a szakértői tudás és a külső nézőpont iránti igény nem tűnt el, csak új formát ölt. A munkaóra-alapú elszámolást felváltják az eredményalapú szerződések, így a legjobb tanácsadócégek megerősödnek. A tanulmány ezt a kettősséget mutatja be, felvázolva az esetleges negatív és pozitív jövőképet is.

Kulcsszavak: tanácsadás, kormányzati takarékoság, kritikák

Abstract

The business consulting industry is facing increasing criticism: large firms are seen as too expensive, slow to deliver, and often serving their own profits rather than their clients' interests. In recent years, the sector has been hit by two major shocks, particularly in the United States. On the one hand, governments have traditionally been its largest clients, yet under President Trump public consulting contracts were drastically cut, a trend that has also been reflected in consulting firms' stock prices. On the other hand, artificial intelligence is developing so rapidly that it can complete in minutes what previously required days or weeks and dozens of junior consultants. All this suggests that if business consulting were a stock, it would be time to short it. At the same time, the picture is not that simple: large firms' networks and relational capital remain enormous, and the demand for expert knowledge and external perspectives has not disappeared, only taken new forms. Time-based billing is increasingly being replaced by outcome-based contracts, which may ultimately strengthen the best consulting firms. This study explores this duality by outlining both potential negative and positive future scenarios.

Keywords: consulting, government austerity, criticisms

4.1. Bevezetés

Az üzleti tanácsadói iparág történelmi fordulóponthoz érkezett. A nagy tanácsadócégek múltbeli szerepe vitathatatlanul óriási volt: vállalatok stratégiáit formálták, szervezeteket alakítottak át, és az is előfordult, hogy egész iparágak működésébe száltak bele. Ma azonban egyre többen kérdőjelezik meg, mekkora valódi értékteremtés áll mindezek mögött.

“If the consulting business was a stock, I’d be shorting it right now.”, azaz „Ha az üzleti tanácsadás részvény lenne, most azonnal shortolnám.” – mondja Peter Thiel (Nocera, 2025). És hogy miért érdemes odafigyelni rá? Mert Thiel nem kívülálló megfigyelőként beszél, nem pusztán elméletileg okoskodik. A Szilícium-völgy egyik legismertebb vállalkozója és befektetője, a PayPal társalapítója, valamint több olyan technológiai cég korai finanszírozója, mint a Facebook. Legismertebb érdekeltisége jelenleg a Palantir Technologies, amely kormányzati és vállalati adatelemzési megoldásokból épített milliárdos üzletet, különösen védelmi, biztonsági és állami

megrendelésekből. Vagyis pontosan abból az adatvezérelt, automatizált világból érkezik, amely ma a tanácsadói iparág egyik legnagyobb kihívója.

Ráadásul, ha megnézzük a pénzügyi piacok mozgását, akkor van igazság abban, amit mond. Érdemes ennek kapcsán az S&P 500 index, azaz az Egyesült Államok 500 legnagyobb tőzsdén jegyzett vállalatának teljesítményét összevetni a tanácsadócégek részvényárfolyamával. Az S&P 500 index, mely a gazdaság állapotának, illetve jövőbeli kilátásainak egyik legfontosabb mérőszámaként is szolgál, 2021 februárja és 2025 februárja közt 75 százalékot emelkedett.

Ezzel szemben mi történt a tanácsadócégek részvényeivel? Két fontosabb ilyen céget jegyeznek a tőzsdén, így az ő teljesítményüket érdemes görcső alá venni. Ahogy az ábrákon is látható, a Booz Allen Hamilton árfolyama összességében öt év után is ugyanott áll, míg az Accenture árfolyama 15%-kal csökkent is ez idő alatt. A grafikonok jól mutatják, hogy voltak ugyan közben emelkedési periódusok, de 2024 végétől a részvényárfolyamok látványosan visszaestek.

Joe Nocera (2025) elemzése szerint ez nem átmeneti korrekció, hanem egy mélyebb iparági válság előjele. A szerző a The FreePress-ben megjelent cikkében egyenesen a „tanácsadás összeomlásáról”, „crash”-éről beszél, amelyet egyszerre hajt az állami megrendelések visszavágása és a mesterséges intelligencia rohamos fejlődése. A tanácsadók korábbi információs és módszertani előnye gyorsan olvad, miközben üzleti modelljük egyre nehezebben tartható fenn.

Mindez azt a benyomást kelti, hogy a tanácsadói iparág előtt álló kihívások ezúttal nem ciklikusak, hanem strukturálisak. Könnyen lehet, hogy a jelenlegi folyamatok nem egy átmeneti visszaesést, hanem egy korszak végét jelzik. Sőt, még az is elképzelhető, hogy a neheze csak most kezdődik.

Jelen tanulmány ezt a témát járja körül, nyilvánosan hozzáférhető információk, így könyvek, tudományos folyóiratcikkek, egyéb szakcikkek, sajtómegjelenések, valamint a tanácsadócégek által adott válaszreakciók, dokumentumok elemzésével. Alaposan vizsgálja a nagy tanácsadócégekkel kapcsolatos korábbi problémákat, kritikákat, taglalja a jelenlegi kihívásokat, mint a költségcsökkentés és a mesterséges intelligencia, és egyben a jövőbe is tekint, negatív és pozitív forgatókönyveket egyaránt felvázolva.

4-1. ábra: Az S&P 500 index, valamint az Accenture és a Booz Allen Hamilton tanácsadócégek árfolyamainak változása 2021. február 19. és 2026. február 19. közt



Forrás: Google Finance

4.2. Kritikai hangok a tanácsadási iparág működésével kapcsolatban

Az üzleti tanácsadás aranykora az Egyesült Államokban az 1980-as években kezdődött. A vállalati felvásárlási hullám, az összeolvadások és az agresszív átszervezések soha nem látott keresletet teremtettek a külső szakértők iránt (McKenna, 2006; Nocera, 2025). Kultúrákat kellett integrálni, szervezeteket leépíteni vagy újraszervezni, költségeket csökkenteni és hatékonyságot növelni. A menedzsment számára a tanácsadók egyszerűre jelentettek objektív külső nézőpontot, hoztak szakértői módszertant, és egyben megoldást a fájdalmas döntések meghozatalára és végrehajtására (Kipping, & Clark, 2012).

Ebben az időszakban váltak igazán megkerülhetetlenné azok a globális tanácsadócégek, amelyek később az iparág ikonjai lettek, mint a McKinsey, a KPMG, a Deloitte, az Ernst&Young (ma már EY), a PriceWaterhouseCoopers (ma PWC), a Boston Consulting Group (BCG) vagy éppen az Arthur Andersen (ma egy része Accenture). Segítségüknek köszönhetően is az 1990-es évekre az amerikai nagyvállalatok jelentős része hatékonyabbá és szervezettebbé vált, és kevesebb volt a nyilvánvaló pazarlás.

Ezért aztán – és első ránézésre – úgy tűnhetett volna, hogy a tanácsadók iránti igény csökkenni fog. Ez azonban nem történt meg. A tanácsadók nemhogy nem tűntek el, hanem tovább növekedtek. Új szolgáltatásokkal jelentek meg, a stratégiai tanácsadástól az IT-átalakításig, a működésfejlesztéstől a változásmenedzsmentig (Christensen et al., 2013; Nocera, 2024). Sőt, ahelyett, hogy ideiglenes „tűzoltók” maradtak volna egy-egy átmeneti időszakban, a nagy tanácsadócégek egyre inkább állandó partnerekké váltak a nagyvállalatok életében.

A modell középpontjába a hosszú távú ügyfélkapcsolat került. A senior tanácsadó partnerek egyik legfontosabb célja nem egy-egy projekt sikeres lezárása lett, hanem egy-egy ügyfél megtartása akár húsz éven keresztül (Christensen et al., 2013).

Az Egyesült Államokban már ekkor sem volt ritka az évi 15–20 millió dolláros tanácsadói megbízás egy-egy nagyvállalat esetében (Nocera, 2024), pedig akkor a dollár még jóval többet ért, mint ma. A tanácsadók fokozatosan beépültek a szervezetek működésébe, gyakran olyan mélységben, hogy nélkülük már nehezen születtek meg stratégiai döntések.

Mindez tehát üzletileg rendkívül jövedelmező volt. A kérdés csak az maradt, hogy a növekvő számlák mögött valóban arányos értékteremtés

áll-e. Utóbbi kételyt fogalmazta meg élesen Peter Thiel, amikor a tanácsadói iparágat egyenesen „scam”-nek nevezte (Nocera, 2024). Ezzel a megfogalmazással nem azt állította, hogy minden tanácsadó csaló, hanem arra utalt, hogy az iparág üzleti logikája sok esetben eltávolodott a valódi értékteremtéstől, miközben a nagy tanácsadócégek profitja folyamatosan nőtt.

A „scam” ebben az értelemben azt jelenti, hogy a tanácsadócégek gyakran rendkívül drága projekteket adnak el látványos prezentációkkal, bonyolult módszertannal és elit imázssal, miközben az eredmény sokszor triviális megállapításokra vagy eleve ismert problémák újracsomagolására korlátozódik. Az ügyfél nem konkrét megoldásért fizet, hanem a „legjobbak és legokosabbak” presztíziséért, a strukturált gondolkodás illúziójáért és a külső megerősítésért.

Thiel kritikája szerint a rendszer különösen azért torzul, mert a tanácsadók legtöbbször nem az üzleti eredményben érdekeltek, hanem a projektek elhúzásában és az újabb megbízások generálásában. Így a hangsúly nem azon van, hogy gyorsan és hatékonyan megoldjanak egy problémát, hanem azon, hogy minél több munkaórát értékesítsenek. Ebben az olvasatban a „scam” nem nyílt csalás, hanem egy túlárazott, önfenntartó modell, amely sok esetben kevesebb valódi értéket teremt, mint amennyit kommunikál.

Fontos itt kiemelni, hogy az ő és mások kritikai észrevétele nem az, hogy minden tanácsadói projekt haszontalan lenne. Sokkal inkább az, hogy a rendszer ösztönzői a hosszabb projektek, a folyamatos jelenlét és a minél nagyobb volumenű munkák felé tolták a cégeket, függetlenül attól, hogy ezek valóban szükségesek voltak-e az ügyfelek számára (Kipping, & Clark, 2012; Christensen et al., 2013).

Az ilyen jellegű tanácsadói modell sebezhetőségét pedig különösen látványosan mutatják meg azok az esetek, amikor a legnagyobb tanácsadócégek közreműködése mellett is történelmi kudarcok születtek:

Az egyik legismertebb példa erre az AOL és a Time Warner összeolvadása. A tranzakciót többek között a McKinsey & Company és a Bain & Company is támogatta tanácsaival, mégis minden idők egyik legnagyobb vállalati bukásává vált. Csak 2002-ben közel 98,7 milliárd dollár veszteséget könyveltek el (BBC News, 2003; Nocera, 2025).

Hasonlóan beszédes volt a CNN+ streaming szolgáltatás esete, amely a McKinsey közreműködése mellett indult el, majd néhány héten belül teljes kudarcba fulladt (Sherman, 2022; Nocera, 2025).

Talán a legsúlyosabb következményekkel járó ügy a Purdue Pharma opioid stratégiája volt, ahol a McKinsey & Company tanácsadói javaslatai hozzájárultak egy agresszív értékesítési modellhez. A tanácsadó cég mintegy 93 millió dollár bevételt realizált, később azonban 650 millió dolláros (!) büntetést volt kénytelen fizetni, miközben a társadalmi károk beláthatatlanok voltak (AP News, 2024; Nocera, 2025).

A tanácsadói befolyás kockázatait már korábban is drámai módon jelezte a Enron összeomlása. A vállalat az 1990-es évek végén, 2000-es évek elején komplex pénzügyi struktúrákkal és agresszív növekedési stratégiával igyekezett fenntartani a sikerképet, miközben a valós gazdasági teljesítmény egyre inkább elvált a kimutatásoktól (Healy, & Palepu, 2003; Swartz, 2004). A folyamatban kulcsszerepet játszott az akkori egyik legnagyobb könyvvizsgáló- és tanácsadó cég, az Arthur Andersen, amely nemcsak auditorként, hanem stratégiai tanácsadóként is szorosan együttműködött az Enron vezetésével (Healy, & Palepu, 2003). A 2001-ben kirobbant botrány végül nemcsak az Enron csődjéhez vezetett, hanem az Arthur Andersen teljes összeomlását is okozta, amely néhány éven belül gyakorlatilag megszűnt létezni (Swartz, 2004). Érdekeség ugyanakkor, hogy a cég tanácsadói üzletága már korábban levált, és önálló vállalatként Accenture néven folytatta működését. Így miközben az auditor óriás eltűnt a piacról, a tanácsadói tevékenység túlélte a botrányt. Az Enron esete ugyanakkor különösen élesen mutatja meg, milyen rendszerszintű kockázatokat hordozhat, amikor a tanácsadás, az ösztönzők és a vállalati növekedési kényszer elszakadnak a gazdasági realitásoktól.

Amikor a tanácsadó cégeket bírálják, a kritikák középpontjában leggyakrabban a McKinsey & Company áll. A közvéleményben és a sajtóban időről-időre előkerül az a narratíva, hogy sokszor azért hívják őket, hogy hibákat találjanak vagy javaslatokat gyártsanak olyan problémákra, amelyek valójában nem is léteznek. Ha nincs nyilvánvaló gond, magukkal hozzák azt – és aztán ezért fizetnek nekik jelentős összegeket az ügyfelek, köztük sok esetben állami, kormányzati szereplők.

De a sajtóban gyakran éri őket az a kritika is, hogy hihetetlen összegekért állnak elő olyan megoldásokkal, melyeket józan ésszel és legfőképp ingyen is ki lehetett volna találni. Utóbbira az egyik friss példa, amikor 2022-ben

New York városvezetése tanulmányt rendelt meg az utcai szemétkelés kérdésében. A Gothamist lap (Chang, 2022) beszámolója szerint a megbízás értéke mintegy 4 millió dollár volt, a McKinsey által javasolt megoldás pedig az lett, hogy hasonlóan más nemzetközi nagyvárosokhoz vagy éppen kisvárosokhoz, New Yorkban sem elég a korábban használt módszer, azaz a szemeteszsákok utcára hajítása, hanem azokat bizony zárható fedeles kukákba is be kell tenni. Ahogy a 444.hu oldalon megjelent cikk címe ironikusan említi: „New Yorkban rájöttek, hogy nem jó csak úgy kidobni az utcára a szemetet, ezért bevezetnek egy új találmányt – a kukát”. Vagy ahogy a cikkben fogalmaznak: „Most verheted a fejed a falba, hogy nem tőled kértek tanácsot, hanem a világ nagy vállalkozásai közé tartozó McKinseytől. Ők megállták röhögés nélkül a felkérést, majd számtalan lázas meeting, brainstorming és formabontó ötletelés után, kétéves intenzív kutatómunka végeztével előálltak az egyszerre újító és úrtechnológias megoldással.” (Szily, 2024).

A McKinsey & Company szerepét az ügyben a The Guardian is kiemelte, rámutatva, hogy a tanulmány jelentős költséggel járt és nem tűnt arányosnak az elvégzett munkáért (Mahdawi, 2024). Mindez tovább erősítette a kritikát, miszerint olyan megoldásokért fizetnek rengeteget tanácsadócégeknek, amire józan ésszel is rá lehetett volna jönni, ráadásul sokkal olcsóbban, sőt, akár ingyen.

A rendszer problémáit nemcsak kívülállók, hanem maguk az iparági szereplők is egyre gyakrabban megfogalmazzák. Több volt tanácsadó beszámolója szerint gyakran fiatal, tapasztalatlan csapatok dolgoztak több milliárd dolláros vállalatok stratégiai kérdésein, miközben a módszertani profizmus, a csillogó-villogó prezentációk és az elit tanácsadói imázs fontosabb volt, mint a mély szakmai tudás és tapasztalat az adott ipárral kapcsolatban.

Angela Duckworth a „Grit: The Power of Passion and Perseverance” című könyvében egy korábbi tanácsadói tapasztalatát idézi fel, amely meglepően őszintén világít rá arra, hogyan működött a „legjobb és legokosabbak” mítosza a gyakorlatban: „Miközben összeállítottam a slide-okat egy több milliárd dolláros orvosi termékeket gyártó konglomerátumnak szánt merész és nagyszabású ajánlásokról, rájöttem, hogy valójában fogalmam sincs, miről beszélek. Voltak a csapatban idősebb tanácsadók, akik talán többet tudtak, de voltak nálam fiatalabbak is, akik friss diplomásként biztosan még kevesebbet. Miért vettek fel minket akkor ilyen csillagászati áron? Egyrészt azért, mert kívülállóként nem fertőzött bennünket

a belső politika. Másrészt volt egy módszerünk az üzleti problémák megoldására, amely hipotézisekre és adatokra épült. Biztos volt sok jó oka annak, hogy a vezérigazgatók a McKinsey-t hívták. De szerintem az egyik az volt, hogy elvileg „élesebbnek” kellett lennünk azoknál, akik már ott dolgoztak. A McKinsey felvétele azt jelentette, hogy a „legjobbak és legokosabbak” érkeznek, mintha a legokosabbnak lenni egyben azt is jelentette volna, hogy a legjobb.” (Duckworth, 2016).

De hasonlót fogalmaz meg a jól ismert vicc is (Szepli.hu, 2025):

„Volt egyszer egy pásztor, aki a juhait legeltette.

Egyik nap megáll mellette egy vadonatúj metálszínű Audi.

A vezetője egy Armani öltönyös, magabiztos fiatalember, megkérdezi a pásztort:

– Ha megmondom magának, hány juha van, nekem ad egyet?

A pásztor ránéz a fiatalemberre, aztán a nyájra, és így válaszol:

– Rendben.

A fiatalember odamegy az Audihoz, összeköti a mobiltelefonját a notebook-jával, az Interneten felmegy a NASA oldalára, GPS helymeghatározójának segítségével letölti egy megfigyelő műhold képeit a környékről, megnyit egy adatbankot, egy szkennelő programmal összeszámolja a juhokat, majd ki nyomtatja, odafordul a pásztorhoz és azt mondja:

– Pontosan 87 juha van itt a környéken.

– Igaza van, – válaszolja a pásztor – válasszon egy juhót magának.

A fiatalember kiválaszt egy nem túl nagy, de szép bundájú állatot, beteszi az Audi csomagtartójába.

A pásztor ránéz, egy kicsit gondolkozik, aztán megszólal:

– Ha megmondom magának, hogy mi a foglalkozása, visszaadja?

A fiatalember nagyképpően rábólint, mire pásztor:

– Maga tanácsadó.

– Honnan jött rá? – kérdezi az.

– Nem volt nehéz – feleli a pásztor.

- *Először is: idejön anélkül, hogy bárki is hívta volna.*
- *Másodszor: egy juhot akart fizetségül, hogy megmondja nekem azt, amit úgylis tudtam.*
- *Harmadszor: magának mint tanácsadónak, fogalma sincs arról, amivel én foglalkozom. Úgyhogy most szépen adja vissza a pulimat!”*

Érdekesség, hogy ugyanezt a viccet 2025. szeptember végén az egyik miniszterelnök-jelölt is elmesélte a tanácsadókkal kapcsolatban – miközben épp azzal az ismert tanácsadóval folytatott podcast-beszélgetést, aki a kormányzati felkészülést irányítja (MPH, 2025). Ugyanakkor azt is egyértelművé tette, hogy a kritika konkrétan a McKinsey & Company típusú tanácsadói modellnek szólt: drága elemzések, látványos módszertan, de sokszor csekély valódi hozzáadott érték.

Itt fontos leszögezni, hogy maguk a kritikusok is elismerik, hogy a tanácsadásnak sok esetben igenis nagy jelentősége lehet, amit sikeres projektek sora igazol. Például a Booz Allen Hamilton tanácsadócég több hosszabb távú megbízást teljesített az amerikai Veterans Administration számára, ahol digitális modernizáció, adatmenedzsment és stratégiai fejlesztések révén javultak a szolgáltatási folyamatok és az ügyfélkiszolgálás, ami a szervezet működésére nézve kézzelfogható gyakorlati előnyöket hozott (Nocera, 2025).

Ugyanakkor sok vállalat érzi úgy, hogy előfordul, hogy a tanácsadók több kárt okoznak, mint hasznot hoznak, különösen, ha a tanácsadás nem a konkrét problémák megoldását szolgálja, hanem inkább a folyamatok „organikus” fenntartását vagy további hosszú projektek, együttműködés generálását.

4.3. A nagy tanácsadócégek két legfőbb kihívása a következő években

Ha a fentiek kapcsán még nem fogalmazódott meg elég kritika a tanácsadói ipárral kapcsolatban, akkor itt van még két friss tényező, mely komoly hatást gyakorol: a kormányzatok tanácsadásra költött összegeinek visszavágása, illetve a mesterséges intelligencia térnyerése (Salicetti, 2025).

Mindez legemblematikusabban az Amerikai Egyesült Államokban látható. 2024 novembere óta, mióta Trumpot választották meg elnöknek, komoly törekvések indultak a felesleges tanácsadói költségek visszavágására (Financial Times, 2025).

A General Services Administration (GSA) határozottan felszólította a legnagyobb tanácsadócégeket, hogy nevezzék meg, mely szerződések feleslegesek vagy túl drágák, és milyen megtakarítási és automatizálási lehetőségeket látnak (Miller, 2025). Ezzel gyakorlatilag azt kérte tőlük, hogy javasolják saját bevételeik potenciális csökkentését. Megoldásokat kellett prezentálniuk arra, hol lehet azonnali megtakarításokat elérni, különben a válaszaikat nem tartották hitelesnek vagy a kormány céljaival „összhangban lévőnek”. Különös tekintettel várták az olyan projektek létjogosultságának alátámasztását, melyek a DEI (diversity, equity, inclusion) témakörhöz kapcsolódtak, illetve azokat, amelyek a klímaváltozáshoz kötődtek.

Az első körben tíz meghatározó céget kértek fel arra, hogy részletesen bontsák ki szerződéseik költségeit, projektjeit és megtakarítási lehetőségeit. A neves cégek között szerepeltek a következők: Accenture Federal Services, Booz Allen Hamilton, Deloitte Consulting, CGI Federal, General Dynamics, Guidehouse, HII Mission Technologies, IBM, Leidos, Science Applications International Corporation (SAIC). A lista jól mutatja, hogy nemcsak klasszikus stratégiai tanácsadók, hanem kiterjedt IT- és menedzsment-szolgáltatók is célponttá váltak (Mitchell, 2025).

Később a GSA a felülvizsgálatot kiterjesztette további cégekre is, amelyek szintén jelentős kormányzati szerződésekkel rendelkeztek és/vagy tanácsadói jellegű munkát végeztek (Wakeman, 2025). Ezek a következők: ASGN Inc. (ECS Federal holdingja), Chemonics International, FCN Inc., ManTech International Corp., Minburn Technology Group LLC, Peraton, Salient CRGT (GovCIO), Smartronix LLC, V3Gate LLC.

Fontos még egyszer leszögezni, hogy a GSA-levelekben a cégeket arra kérték, hogy ne csak általános kijelentéseket tegyenek, hanem konkrét megtakarítási javaslatokat és strukturális racionalizációs javaslatokat adjanak meg – akár az automatizáció vagy szerződés-átstrukturálás révén. Ha nem így tettek, akkor válaszaikat nem tartották, „összhangban lévőnek” a kormány költségcsökkentési céljaival. Mindez érdekes helyzetet jelentett, ugyanis a tanácsadócégeknek voltaképp önmaguk ellen kellett érvelniük.

De van egy talán még nagyobb kihívása a tanácsadási iparágnak az állami költségcsökkentés mellett. Ez pedig a mesterséges intelligencia térnyerése.

A mesterséges intelligencia és az automatizált elemző eszközök gyors fejlődése ugyanis pillanatok alatt aláásta a klasszikus, munkaóra-alapú tanácsadói modellt. Egyre több olyan technológia érhető el, amely korábban

hetekig készülő tanulmányokat képes pillanatok alatt előállítani, így megkérdőjelezve a tanácsadók „exkluzív tudását” és óradíjas munkáját. Van, aki egyenesen úgy fogalmaz: „A SWOT elemzés nem két hétig készül, hanem két perc alatt.” (Nocera, 2025).

Ez az átalakulás nem pusztán szimbolikus. A tanácsadók munkájának egy korai részét, például nagymennyiségű adat gyűjtését, előzetes elemzését vagy strukturált prezentációk összeállítását, akár már ma is gyorsabban és olcsóbban végzik az AI-eszközök, mint a junior csapatok. Ez a tendencia azonban túlmutat az időmegtakarításon, mert a tudás demokratizálódik: olyan eszközök válnak elérhetővé, amelyek korábban a tanácsadócégek „zárt módszertanának” titkát képezték – AI generálja a jelentéseket, modellezi a forgatókönyveket és prediktív elemzést végez. Így az alapfeladatok, amelyeket korábban junior tanácsadók végeztek óradíjas alapon, egyre kevésbé igényelnek nagy létszámú emberi erőforrást, ha egyáltalán.

Mindez már konkrét munkaerő-racionalizáláshoz vezet: világszerte egyre kevesebb embert vesznek fel a nagy tanácsadócégek, különösen a belépő szintű pozíciókba. Egy iparági elemzés szerint 2025-ben például a stratégiai tanácsadócégek hirdetései jelentős visszaesést mutattak, miközben a belépő szintű munkák száma drámaian csökkent, részben az AI-automatizáció miatt. Azaz a tradicionális „piramis modell” alját, a junior elemzőket, felváltja a technológia (Nocera, 2025).

Konkrét példa erre, hogy a McKinsey & Company több mint 10%-os létszámcsökkentést hajtott végre egy átalakítási program részeként, aminek egyik oka a technológiai átalakulás és az AI-eszközök beépítése a működésbe. Ez a lépés az egyik legnagyobb átszervezés az ilyen profilú cégek történetében, és egyértelmű jele annak, hogy a hagyományos munkaerő-intenzív modell egyre kevésbé tartható fenn (Charles, 2025).

A tanácsadók hagyományos „piramis modellje” – ahol sok junior tanácsadó végez alapkutatást és adatfeldolgozást, középszintűek aggregálják az elemzéseket, és senior partnerek építik fel a végső ajánlást – széthullik az AI előretörésével. Amit korábban junior csapatok hetek alatt csináltak, azt ma a generatív AI akár percek alatt képes elvégezni, csökkentve ezzel az emberi munkaórák értékét és a tanácsadók hagyományos hozzáadott értékét. Az iparági szereplők szerint az AI ma nem csak eszköz, hanem egy katalizátor, amely alapjaiban formálja át az értékláncot.

Ebben a környezetben a piac az eredményalapú (outcome-based) szerződések felé mozdul el. Az ügyfelek, a megbízók immár nagyon sok mindent maguk végeznek el, belső erőforrások segítségével, az AI bevonásával (Salicetti, 2025). Nem hajlandók többé óradíjat fizetni azért, ami rutinmunka; azt várják el, hogy a tanácsadók olyan megoldásokat és üzleti eredményeket hozzanak, amelyek valóban mérhető értéket teremtenek. Ez a váltás a hagyományos, input-fókuszú modell bukását vetíti előre és egy új, teljesítmény- és hatékonyság-központú, output-fókuszú paradigmát erősít.

4.4. Pesszimista és optimista jövőképek

A fentiek után érdemes kísérletet tenni, hogy merre is tart a tanácsadási iparág, különösen a nagy tanácsadócégek.

A kritikák és trendek mentén kirajzolódó pesszimista jövőkép a következő:

- A tanácsadói szakma ugyan nem fog eltűnni teljesen, de sokkal kevésbé lesz nyereséges, mivel a verseny és az AI-alapú automatizáció csökkenti a profitmárgákat.
- A presztízs visszaesik, és kevesebb fiatal tehetség választja ezt a pályát, mert az AI-automatizáció gyorsan kiváltja a belépő szintű munkákat.
- Az AI egyre több munkát átvesz, különösen azokat, amelyek rutinszerű elemzéseken vagy adattisztításon alapulnak. Így a tanácsadók szerepe átértékelődik a nagy stratégiai kérdések és a kreatív problémamegoldás irányába.
- Számos korábbi megbízó nagyvállalat belső kapacitásokat épít, amelyek képesek egyre több analitikai és stratégiai munkát AI-alapú technológiával támogatni anélkül, hogy a tradicionális tanácsadócégekhez fordulnának. Ez a belső kapacitás-építés egyre komolyabb versenyt teremt a külső tanácsadók számára (Salicetti, 2025).
- Összességében az AI nem egyszerűen egy technológiai eszköz, hanem a tanácsadói iparág szerkezeti átformálódásának egyik legfőbb mozgatórugója.

Ugyanakkor a fenti, negatív jövőkép mellett érdemes a pozitív jövőképet is felvázolni. Már csak azért is, mert ahogy Mark Twain ironikusan megfogalmazta: „Az egészségünk szempontjából sokkal jobb optimistának lenni és tévedni, semmint, hogy pesszimisták vagyunk és igazunk lesz.”

Ez a gondolat különösen találó a mesterséges intelligencia kapcsán. Míg sokan az AI-t a tanácsadói szakma végének tekintik, a pozitív forgatókönyv éppen az ellenkezőjét állítja: nem az AI váltja le a tanácsadókat, hanem a tanácsadók teszik használhatóvá az AI-t az üzleti világ számára.

A legtöbb vállalat esetében ugyanis a mesterséges intelligencia használata nemcsak és nem elsősorban technológiai kérdés, hanem szervezeti-, stratégiai- és kulturális kihívás. Nem az algoritmusok hiánya a probléma, hanem az, hogy miként lehet azokat valódi üzleti értékke alakítani. Ebben pedig éppen a nagy tanácsadócégek rendelkeznek azokkal a módszertani, változásmenedzsment- és implementációs tapasztalatokkal, amelyek nélkül az AI-projektek nagy része elakad.

A Deloitte (2025) elemzése szerint az AI bevezetésének legnagyobb akadályai nem technikai jellegűek, hanem az adatalapú szemlélet, a vezetői támogatás, a szervezeti működés és a megfelelő készségek hiánya. Vagyis azok a területek, ahol a tanácsadók hagyományosan erősek: folyamatok átalakítása, stratégiai irány kijelölése és komplex változások végigvitele.

Hasonló következtetésre jut a McKinsey & Company (2025) AI-kutatása is, amely szerint a mesterséges intelligenciából valódi versenyelőnyt azok a szervezetek tudnak kovácsolni, amelyek nem kísérleti projektként kezelik az AI-t, hanem mélyen beépítik azt a döntéshozatalba, az operatív működésbe és a stratégiai tervezésbe. Ehhez azonban strukturált átalakulásra van szükség, nem pusztán új szoftverek bevezetésére.

Ebben a megközelítésben a tanácsadók szerepe nem csökken, hanem átalakul. Nem elemzők és prezentációkészítők lesznek, hanem AI-vezérelt transzformációk vezetői, akik segítenek az ügyfeleknek:

- az AI üzleti értelmének megértésében,
- a technológia stratégiai beágyazásában,
- a szervezeti működés újratervezésében,
- és a valódi, mérhető eredmények elérésében.

A pozitív jövőkép tehát nem tagadja a szakma nehézségeit, de azt állítja, hogy a tanácsadói iparág képes lehet megújulni. Azok a cégek, amelyek gyorsan alkalmazkodnak, nem vesztesei, hanem nyertesei lehetnek az AI-forradalomnak. Ebben az olvasatban a mesterséges intelligencia nem a tanácsadás végét jelenti, hanem annak valaha volt legnagyobb átalakulását hozza magával.

Ahogy Niels Bohr híresen megjegyezte: „Jósolni nehéz. Különösen, ha a jövőre vonatkozik.”. A mondást gyakran idézik a bizonytalan, gyorsan változó környezetek kapcsán, és pontosan illik a tanácsadói iparág jelenlegi helyzetére is. Bár senki sem látja előre pontosan, merre halad a szektor, az iparági elemzések és a piaci mozgások alapján mégis kirajzolódik néhány markáns irány. Így a tanácsadás fő trendjei a következők (Gosling, 2025):

- 1) AI és adatvezérelt átalakulás: A tanácsadócégek gyors ütemben építik be az AI-t mind saját működésükbe, mind az ügyfélprojektekbe. Automatizálják a rutinfeladatokat, mesterséges intelligenciával támogatják a döntéshozatalt, és fejlett analitikai megoldásokat kínálnak. Egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az AI-etikai irányelvek és keretek is, hogy az új technológiák felelős módon kerüljenek alkalmazásra.
- 2) Butik tanácsadócégek és private equity által támogatott diszruptorok: A közepes méretű, korábbi nagy tanácsadócégekből kivált partnerek által alapított, agilis tanácsadók gyorsan terjeszkednek. Ezek a vállalatok rugalmasabbak, költséghatékonyabbak, és az AI segítségével sokkal karcsúbb szervezeteket működtetnek, ami különösen vonzó a költségérzékeny ügyfelek számára.
- 3) Fenntarthatóság és ESG-megfelelés hulláma: A szigorodó szabályozás és a társadalmi elvárások miatt jelentősen nő az ESG-tanácsadás iránti kereslet. A fókusz fokozatosan eltolódik a pusztán megfelelésről a fenntarthatóság stratégiai integrációja felé, ahol már nem jelentések készítése, hanem az üzleti modellek ehhez kapcsolódó átalakítása kerül előtérbe.
- 4) Kiberbiztonság és reziliencia: Az egyre gyakoribb kibertámadások és a növekvő szabályozási nyomás miatt folyamatosan erősödik a kereslet a kiberbiztonsági tanácsadás, a kockázatmenedzsment és a dolgozói tudatosságot fejlesztő „human firewall” programok iránt.
- 5) M&A visszapattanás és tranzakciós tanácsadás: Bár a geopolitikai bizonytalanság fékezi a fellendülést, jelentős tőke vár befektetésre, különösen az egészségügyben és a private equity szektorban, a vállalategyesülések és vállalatfelvásárlások kapcsán (mergers&acquisitions, M&A). Ennek következtében a due diligence, az integrációs tanácsadás és az értékteremtési projektek iránti kereslet várhatóan újra megerősödik.

- 6) Agilis, mikromegbízások és eredményalapú modellek: A vállalatok egyre rövidebb, kockázatkerülő projekteken gondolkodnak: sprint jellegű munkákban, proof-of-concept megoldásokban és „try before you buy” együttműködésekben. Az árazás is elmozdul a fix díjak és az outcome-based szerződések irányába, háttérbe szorítva a klasszikus óradíjas modellt.
- 7) Regionális terjeszkedés és távoli tehetség bevonása: A tanácsadócégek egyre aktívabban nyitnak új irodákat az anyaországon kívül, és hibrid vagy távoli munkavégzésre építenek. Különösen fontos növekedési térség lett a Közel-Kelet, például Dubai, Szaúd-Arábia és Bahrein, ahol gyorsan nő a tanácsadói kereslet, miközben előnyben részesítik a helyi munkaerő bevonását.
- 8) Szélesebb tehetségbázis és készségalapú toborzás: A fókusz fokozatosan eltolódik az elit egyetemekről a konkrét kompetenciák felé. A legkeresettebb készségek közé tartozik az AI-ismeret, a digitális transzformáció, az ESG-szakértelem és a kiberbiztonság. A rugalmas munkavégzés sok esetben fontosabbá válik, mint a klasszikus karrierút vagy a fizetési szint.

A tanácsadói jövőről szóló viták érdekes módon visszakapcsolnak egy régebbi, de ma különösen aktuális szakmai dilemmához: a mély specializáció és a széles látókörű tudás feszültségéhez, avagy hogy specialistákra vagy generalistákra van inkább szükség.

A specializáció erejét hangsúlyozza Anders Ericsson és Robert Pool kutatása, amelyre a Csúcsteljesítmény (Peak) című könyvük is épül, melynek alcíme: „A szakértelem és kiválóság pszichológiája”. Ericsson és Pool szerint a kivételes teljesítmény mögött hosszú, tudatos gyakorlás és rendkívül mély szaktudás áll. Ez a logika a tanácsadásban is érvényes lehet, így:

- 9) A specialista tanácsadókra is szükség van: A specialisták mély, részletes és precíz tudást hoznak egy adott területen, amit sem az AI, sem egy generalista nem tud teljesen kiváltani. Sok szervezetnek nem általános stratégiai gondolkodásra van szüksége, hanem nagyon pontos problémamegoldásra. Egy specialista érti a technológiai sajátosságokat, az iparági buktatókat és a részletek logikáját. Ez a mély szakértelem különösen ott értékes, ahol a hibák drágák vagy a rendszerek rendkívül összetettek, például jogi, informatikai, pénzügyi vagy egészségügyi területeken. A precíz tudás csökkenti a kockázatot és stabil megoldásokat eredményez.

Ezzel szemben egy teljesen más irányból közelít David Epstein „Sokoldalúság” („Range”) című könyvében, melynek alcíme: „Miért tarolnak a generalisták specializált világunkban?”. Epstein éppen azt mutatja be, hogy a komplex, gyorsan változó világban gyakran nem a szűk specialisták, hanem a több területet összekötve gondolkodni képes emberek a legsikereesebbek. Ezért:

- 10) A generalista tanácsadókra is szükség van: Az AI egyre több specialista jellegű rutinfeladatot automatizál, de a komplex, összetett problémákat nem tudja valódi kontextusban értelmezni. A generalista képes különböző területek tudását összekapcsolni, új kérdéseket felvetni és összefüggéseket felismerni. A kreativitás, a stratégiai gondolkodás és a „pontok összekötése” kifejezetten emberi képesség marad (Drobný-Burján, 2025). Az AI korszakának nyertesei tehát azok is lehetnek, akik képesek diszciplínák között mozogni, és a látszólag „haszontalan” széleskörű tudást valódi innovációvá alakítani.

A tanácsadás jövője így nem egyik vagy másik irányról szól, hanem a specialista mélység és a generalista összekapcsoló gondolkodás új egyensúlyáról.

4.5. Összefoglalás: shortolni vagy nem shortolni?

A cikk elején idézett mondatot érdemes újra elővenni: „If the consulting business was a stock, I’d be shorting it right now.” – jelenti ki határozottan Peter Thiel. Vagyis ha a tanácsadás részvény lenne, akkor szerintem most az árfolyam esésére kellene spekulálni. A megfogalmazás provokatív, de pontosan kifejezi azt az egyre szélesebb körben terjedő érzést, hogy a hagyományos tanácsadói modell komoly nyomás alá került.

Ugyanakkor – ahogy a tanulmány bemutatta – a valóság jóval összetettebb. Kétségtelenül léteznek pesszimista forgatókönyvek: az állami megrendelések visszaesése, a mesterséges intelligencia által kiváltott munkaórák eltűnése, a klasszikus piramis modell megingása és a tanácsadói presztízs fokozatos eróziója, a külső szakértők felváltása belső erőforrásokkal a megbízók oldalán. Ezek mind valódi strukturális kihívások, amelyekre a tanácsadócégeknek választ kell adniuk.

Ezzel párhuzamosan azonban ott vannak az optimista verziók is. Az AI nemcsak rombol, hanem új értékteremtési lehetőségeket is nyit: gyorsabb

elemzések, jobb döntéstámogatás, hatékonyabb implementáció. Ráadásul a bevezetéséhez, szervezetekbe integrálásához kik értenének jobban, mint a tanácsadócégek? Mindemellett az eredményalapú szerződések elterjedése közelebb hozhatja a tanácsadói munkát a valódi üzleti hatásokhoz, miközben a specialista tudás és a generalista összekapcsoló gondolkodás új egyensúlya erősebb, relevánsabb szakmát eredményezhet.

A tanácsadás tehát nem eltűnni látszik, hanem átalakulni. És ahogy a legtöbb technológiai fordulópontnál, itt sem azok lesznek a nyertesek, akik mindenáron a régi, munkaóra-alapú logikát védik, hanem azok, akik képesek újradefiniálni, mit jelent valódi értéket teremteni az ügyfelek számára.

Ráadásul érdemes kritikus szemmel nézni magát az eredeti prófécia is a tanácsadócégek shortolásáról. Peter Thiel ugyanis nem független megfigyelő, hanem az egyik alapítója a Palantir Technologies vállalatnak, amely éppen abból az adatvezérelt, kormányzati és vállalati döntéstámogatási világból él, amely sok tekintetben a tanácsadói iparág egyik alternatívájává vált.

Ráadásul miközben Thiel a tanácsadást shortolná, a Palantir maga is a leginkább shortolt részvények között szerepel. A Business Insider beszámolója szerint a vállalat ellen fogadók között ott van Michael Burry is, aki korábban a 2008-as pénzügyi válságot is előre látta, és akinek történetét a *The Big Short* című könyv és film tette világszerte ismertté (Lewis, 2010). Vagyis miközben Thiel a tanácsadási iparág végét vizionálja, az általa épített cég jövőjében is sokan kételkednek.

Ez a kettősség talán mindennél jobban megragadja a tanácsadói iparág jelenlegi állapotát: egyszerre válságban és megújulás előtt. A régi modellek valóban meginognak, de az értékteremtés iránti igény nem tűnik el. A végkimenetel nyitott marad. A kérdés nem az, hogy lesz-e tanácsadás a jövőben, hanem az, hogy milyen formában, kik által, és milyen üzleti logika mentén.

Ebben az értelemben a tanácsadói iparág jövője nem egy egyszerű bukástörténet vagy sikersztori lesz, hanem egy mély átalakulás folyamata, amelynek nyertesei és vesztesei egyaránt lesznek.

Felhasznált források

AI trends 2025: Adoption barriers and updated predictions [Blog post]. (2025. szeptember 15.). Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/blogs/pulse-check-series-latest-ai-developments/ai-adoption-challenges-ai-trends.html>

AOL Time Warner reports \$100bn loss. (2003. január 30.). BBC News. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2707199.stm>

Chang, S. (2022, október 07.). *NYC orders \$4 million McKinsey study on whether trash piles would be better inside containers.* Gothamist. <https://gothamist.com/news/nyc-orders-4-million-mckinsey-study-on-whether-trash-piles-would-be-better-inside-containers>

Charles, J. (2025, július 23.). *McKinsey slashes 10 per cent of jobs in major overhaul.* ConsultingPoint. <https://www.consultingpoint.com/news/2025/6/20/mckinsey-slashes-10-per-cent-of-jobs-in-major-overhaul>

Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. C. M. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114. <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>

Drobny-Burján A. (2025). *Hatékony üzleti döntéstámogatás és problémamegoldás a mesterséges intelligencia bevonásával – B. I. R. D. S. módszer.* Bookship Kiadó.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance.* Scribner.

Epstein, D. (2021). *Sokoldalúság: Miért tarolnak a generalisták specializált világunkban?* HVG Könyvek.

Ericsson, A. K., & Pool, R. (2018). *Csúcsteljesítmény: A szakértelem és a kiválóság pszichológiája.* HVG Könyvek.

Gosling, J. (2025, július 02.). *Trends to watch in consulting in 2025.* Freshminds. <https://www.freshminds.co.uk/blog/2025/07/trends-in-consulting-for-2025>

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3-26.

Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford handbook of management consulting.* Oxford University Press.

Lewis, M. (2010). *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*. W. W. Norton & Company.

Mahdawi, A. (2024, július 10.). *Trash talk: New York City has finally discovered the wheelie bin—and it only cost \$1.6m*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/us-news/article/2024/jul/10/new-york-city-trash-cans-nyc-bin-eric-adams>

McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge University Press.

Miller, J. (2025, április 17.). GSA 'unimpressed,' insulted by consulting companies' efforts to cut spending. Federal News Network. <https://federalnews-network.com/contractsawards/2025/04/gsa-unimpressed-insulted-by-consulting-companies-efforts-to-cut-spending/>

Mitchell, B. (2025, április 17.). 'Unimpressed' GSA gives consulting firms new deadline in quest to terminate contracts. FedScoop. <https://fedscoop.com/gsa-consulting-firms-letter-gruenbaum-unimpressed/>

MPH (2025) Magyar Péter Hivatalos. (n.d.). *TISZTA Hang Podcast 01: Tanács Zoltánnal, a TISZA kormányzati programalkotásért felelős vezetőjével* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RkTLe7ZtRX0> (2025. 09. 30.)

Mulvihll, G., Richer A. D., & Leblanc S. (2024, december 13.). *McKinsey & Company agrees to pay \$650M for helping Purdue Pharma boost opioid sales*. Associated Press News. <https://www.apnews.com/article/d47d1bc1c4e14288927c2aea2369b789>

Nocera, J. (2025, július 10.). *The consulting crash is coming*. The Free Press. <https://www.thefp.com/p/the-consulting-crash-is-coming>

Pentagon cuts \$4bn in contracts with Deloitte, Accenture and Booz Allen. (2025. április 11.). <https://www.ft.com/content/029d1847-655f-4056-b75b-82bfe455c566>

Salicetti, H. (2025, január 10.). *The end of consulting as we know it: Client power and the AI revolution*. Innovation Leader. <https://www.innovation-leader.com/professional-services/the-end-of-consulting-as-we-know-it-client-power-and-the-ai-revolution/>

Sherman, A. (2022, április 24.). *What doomed CNN+? How rival strategies and executive intrigue fueled the streaming service's rapid demise*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/04/24/cnn-plus-what-went-wrong-why-it-was-canceled.html>

Swartz, M. (2004). *Power Failure: The Rise and Fall of Enron*. Crown Business.

Szepli.hu (2025). Volt egyszer egy pásztor.... https://szepli.hu/irodalom/val-las/tima/tima_459.html (letöltés: 2025. november 6.)

Szily, L. (2024, július 12.). *New Yorkban rájöttek, hogy nem jó csak úgy kidobni az utcára a szemetet, ezért bevezetnek egy új találmányt – a kukát*. 444.hu. <https://444.hu/2024/07/12/new-yorkban-rajottek-hogy-nem-jo-csak-ugy-kidobni-az-utcara-a-szemetet-ezert-bevezetnek-egy-uj-talalmanyt-a-kukat>

The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation [Survey]. (2025. november 05.). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

Wakeman, N. (2025, május 08.). *GSA expands review of consulting contracts to 9 more companies*. Washington Technology. <https://www.washingtontechnology.com/companies/2025/05/gsa-expands-review-consulting-contracts-9-more-companies/405174/>

5. FEJEZET

TANÁCSADÓVAL VAGY NÉLKÜLE? – ÉRVEK ÉS ELLENÉRVEK A TANÁCSADÓK ALKALMAZÁSÁRA A SZERVEZETEK BEN (WITH OR WITHOUT CONSULTANTS?—ARGUMENTS AND CONTRARY TO USING CONSULTANTS IN ORGANIZATIONS)

SZALAI MÁTÉ BALÁZS – SUHAJDA CSILLA JUDIT –
POÓR JÓZSEF

Absztrakt

Kutatásunk a menedzsment tanácsadási szolgáltatások igénybevételének motivációit és megítélését vizsgálja magyarországi és romániai szervezetek körében. A vizsgálat alapját 20 vállalati vezetővel és HR-szakemberrel készített interjú részletes kvalitatív elemzése képezi, melyet generatív mesterséges intelligencia és szövegbányászati módszerek (gyakoriság-, kontextus- és szentimentanalízis) támogatnak. Eredményeink igazolják, hogy a tanácsadók alkalmazását leginkább a versenyképesség növelésének igénye és a korábbi pozitív tapasztalatok vezérlik. Míg a magyar cégek a piaci trendek ismeretét, a romániaiak a specifikus szakértelmet preferálják. Bár a szolgáltatások megítélése és a jövőbeli együttműködési hajlandóság mindkét régióban pozitív, a kisvállalatoknál a költségek jelentős korlátot jelenthetnek. A tanulmány regionális összehasonlítással szolgál a tanácsadói piac keresleti oldalának megértéséhez.

Kulcsszavak: tanácsadás, Magyarország, Románia, kvalitatív kutatás, tartalomelemzés

Abstract

This research examines the motivations for and perceptions of utilizing management consulting services among organizations in Hungary and Romania. The study is based on a detailed qualitative analysis of interviews with 20 executives and HR professionals, supported by generative

artificial intelligence and text mining methods (frequency, context, and sentiment analysis). Results confirm that the engagement of consultants is primarily driven by the need to enhance competitiveness and by previous positive experiences. While Hungarian companies prioritize knowledge of market trends, Romanian organizations show a preference for specific expertise. Although the perception of services and the willingness for future cooperation are positive in both regions, cost can present a significant barrier for small enterprises. The study provides a regional comparison to deepen the understanding of the demand side of the consulting market.

Keywords: consulting, Hungary, Romania, qualitative research, content analysis

5.1. Bevezetés

A tanácsadás gyökerei évszázadokkal ezelőttre nyúlnak vissza, és mára nincs olyan vállalati tevékenység, szakterület, ahol nem találkozhatunk tanácsadó szakemberekkel (Poór et al., 2022).

A tanácsadási iparág fejlődésének elindulását a szakirodalom a 20. század eleji taylorizmushoz köti, kiemelve, hogy a fejlődésben elsődleges szerepet játszott Nagy-Britannia és az USA trendformáló szerepe (Abgeller et al., 2024). A folyamat első szakaszának a tudományos menedzsmentet tekinthetjük, melynek legfőbb célja a hatékonyság általános fokozása volt. Ez a tömegtermelés igényének fokozódásával hozható összefüggésbe. Az 1920-as évektől az emberi kapcsolatok (human relations) irányzata felváltotta a korábbi szinte kizárólagos hatékonysági irányultságot, ekkor ismerték fel ugyanis a hatékonyság és a mentális egészség közötti összefüggést (Szeiner et al., 2021). E kapcsolat felfedezése leginkább Mayo munkájához köthető, és paradigmaváltó szerepet játszott az iparág fejlődésében (Németh, 2012). A fejlődés következő fontos lépése a II. világháború volt, melynek során felismerték a stratégiai hozzáállás előnyeit, megjelent a stratégiaalkotás igénye. A világháború során leginkább az USA-ban figyelhető meg az az irány, ami a bürokrácia csökkentését és az általános folyamat-szimplifikációt alkalmazta a hatékonyság érdekében (McKenna, 1995). A stratégiai tanácsadás ezután alakult ki, majd vezetett végül a három legnagyobb hagyományokkal rendelkező menedzsment tanácsadó cég, az ún. Big Three (McKinsey, Bain and BCG) létrejöttéhez (Greiner, & Poulfelt, 2017). A 70-es években nagy számviteli vállalatok is bekapcsolódtak a tanácsadói piacra, amit az IT-tanácsadás

kialakulása követett, ez pedig nemsokára valódi húzóágazattá nőtte ki magát (McKenna, 1995). Az emberierőforrás-tanácsadás (HR) a többihez viszonyítva viszonylag későn vált önálló területté. Nyugat-Európa ebből a szempontból élen járt, már az 1940-es években megjelent ez a fajta szolgáltatás – reagálva a munkaerőpiac aktuális igényeire, később kifejezett érdeklődést és népszerűséget szerezve (Szeiner et al., 2021).

Kelet-Európában a menedzsment-tanácsadás később jelent meg. Magyarországon főleg a rendszerváltás utánra datálható ez az időszak (Tóth, & Kerekes, 2021). Mára a korábbi meghatározó regionális különbség mérséklődött, a kelet-európai régióban is megindult a fejlődés (Szeiner et al., 2021).

Jól látható, hogy a tanácsadó piac igen jelentős hagyományokkal rendelkezik, fejlődését pedig nagyban meghatározzák a piaci igények és változások, amik összefüggést mutatnak a 20. század nagy fordulópontjaival.

5.2. Szakirodalmi áttekintés

A fentiekből is látszik, hogy a tanácsadás piaca nagyban kitett a különböző gazdasági, társadalmi és technológiai átalakulások hatásainak. Szeiner és szerzőtársainak (2021) cikke kiemeli, hogy a koronavírus-válság negatívan érintette a szektort, és a piac közel 20%-os visszaesést élt meg 2020-ban. A szakemberek már akkor kiemelték, hogy a piac felépülése gyorsan végbemegy majd, különösen, mert a pandémia teremtette új hosszú távú kihívások lehetőséget teremtenek a tanácsadói szolgáltatások fejlesztésére. Fontos kiemelni, hogy a technológiai változások, amelyek koronavírus után a korábbiaknál is intenzívebben jellemezték a munkaerőpiacot, a tanácsadóktól is nagyfokú adaptabilitást kívántak meg, melyek közül kiemelkedik a virtuális tér előtérbe kerülése (Szeiner et al., 2021).

A menedzsment tanácsadás szakirodalmi kerete alapvetően két koncepciót különböztet meg egymástól: a személyes és a szervezetszintű tanácsadást (Poór, 2016). E két keret számos konkrét tevékenységet foglal magába, így a tudásátadást, a probléma- és változásmenedzsmentet stb. (Brooks, & Edwards, 2014). Shaw (2019) cikke a tanácsadást segítő szakmaként azonosítja, kiemelve annak hasonlóságát az orvosi, pszichológusi szakmákkal, például az etika szempontjából.

A tanácsadó piacon igen éles verseny figyelhető meg, amelynek központi kérdése a bizalom köré csoportosul. A tanácsadó munka egyik fontos

előfeltétele a bizalom, amelynek feltétele a felek egymás iránti nyitottsága, a támogatás adásának relevanciája, illetve a hálózatépítés. A folyamat magyarázatára a társadalmi csereelmélet (Social Exchange Theory – SET) használható, amely a szociális interakciókat a költség-haszon elmélettel összefüggésben mutatja be (Abgeller et al., 2024). A tanácsadással kapcsolatban a szakirodalomban aktívan kutatott téma az etika kérdésköre. A tanácsadásnak nincsen általánosan elfogadott tudásbázisa, amit az is nehezít, hogy a szakma fejlődése társadalmi változásokhoz kötött, így az iparág nehezen szabályozható, ami az etika kérdését is érinti. A tudás sok esetben egyedi, ez a piaci verseny alapja a cégek és szakemberek között (Shaw, 2019).

Kirkpatrick és szerzőtársainak (2023) írása a vállalati professzionalizmus-sal összefüggésben vizsgálta többek közt a tanácsadás és a menedzsment-tanácsadás kérdéskörét, elsősorban brit esettanulmányokon keresztül. A munkavállalók autonómiájuk megőrzése érdekében küzdenek a vállalati professzionalizmus (corporate professionalism – CP) erősödése ellen, azonban a nagyvállalatok esetében ez a folyamat egyre jelentősebbé válik, amit tetéz az is, hogy a szakmai szövetségek stratégiaileg egyre jobban alkalmazkodni kezdenek a vállalati és piaci alapú normákhoz. Ez az átalakulás a tanácsadó piacot is érintheti (Kirkpatrick, 2023).

5.3. Empirikus kutatás

E vizsgálat azzal a céllal készült, hogy rávilágítson arra, milyen okok határozzák meg különböző szervezetek hozzáállását külső tanácsadók alkalmazásához. Mivel mély, részletes betekintést kívántunk nyerni a témába, ezért interjúk kvalitatív tartalomelemzését választottuk kutatásunk módszerül, melyhez a mesterséges intelligencia támogatását is igénybe vettünk.

Az interjúk egy korábban elkészített és más kutatásban használt tanácsadó-alkalmazásról szóló kérdőív alapján készült különböző karakteristikájú (alkalmazottak száma, elhelyezkedés, szektor) vállalatok vezetőivel, HR-vezetőivel vagy emberierőforrás-menedzsment szempontból releváns pozícióban lévő kollégákkal. Tekintve, hogy a kutatásban magyar és román cégek és cégvezetők is részt vettek, végül 10-10 interjút választottunk ki véletlenszerűen, ezzel biztosítva a széles, átfogó, heterogén mintát az alacsony elemszám ellenére is. Az interjúkat 2024-ben rögzítettük, felvételeinkre virtuális formában került sor.

5-1. táblázat: A minta összetétele

Kód	Méret	Tulajdonosi kör
M1	Nagy	Külföldi
M2	Kicsi	Magyar
M3	Nagy	Magyar
M4	Kicsi	Magyar
M5	Kicsi	Magyar
M6	Közepes	Magyar
M7	Kicsi	Magyar
M8	Nagy	Külföldi
M9	Nagy	Magyar
M10	Nagy	Magyar
R1	Nagy	Külföldi
R2	Kicsi	Román
R3	Kicsi	Román
R4	Kicsi	Román
R5	Nagy	Román
R6	Nagy	Román
R7	Nagy	Külföldi
R8	Nagy	Román
R9	Nagy	Román
R10	Kicsi	Román

Forrás: Saját szerkesztés

A mintában szereplő vállalatoknál az elemzés során azok méretét és tulajdonosi körét vettük figyelembe. Az alkalmazottak száma szerint a cégek méretét három kategóriába soroltuk: kicsi (1-50 fő), közepes (50-500 fő), nagy (500+ fő). A tulajdonosi kör tekintetében három egyértelmű kategóriát jelölünk: magyar tulajdonú, román tulajdonú, illetve külföldi tulajdonú szervezeteket.

Az interjúk során minden résztvevő ugyanazokat a kérdéseket kapta. A transzkribálást követően az Atlas.ti rendszerben kódoltuk a szövege-

ket, a feldolgozásban pedig nagy nyelvi modelleken alapuló generatív AI-rendszert is alkalmaztunk (Gemini) elsősorban szövegbányászati és szövegelemzési célokra, továbbá a kódolás validálására. Tematikus deduktív kódolást alkalmaztunk, a hipotéziseket egy kapcsolódó kutatási anyagra, továbbá szakirodalmi forrásokra alapoztuk (Poór et al., 2025).

5.4. Hipotéziseink:

- A tanácsadók alkalmazását a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.
- A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a válaszadók, úgy az alkalmazók, mint a tanácsadást most nem alkalmazók a versenyképesség növelésében látják.
- A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a most is alkalmazók többsége továbbra is fontosnak tartja.

Tematikus kódjaink épp emiatt a korábbi jó tapasztalatok, a versenyképesség és a megítélés tematikai egységei köré szerveződnek. E szövegrészeket a vonatkozó vállalat típusa szerint is kódoltuk, ezzel egyszerűsítve a későbbi vizuális ábrázolást.

Az első téma vizsgálatát a vonatkozó szövegrészekben előforduló szavak és kifejezések gyakoriságán alapuló elemzéssel végeztük el, melynek eredményeként két szófelhőt készítettünk: az első a magyar, a második pedig a román piacra vonatkozik. Ezt követően kontextusanalízissel pontosítottuk és színesítettük a képet, a leggyakrabban előforduló szavak közvetlen kontextusának táblázatos bemutatásával. Végezetül megvizsgáltuk, hogy a leggyakoribb szavak hogyan különülnek el a vállalatok típusai szerint a szövegekben, ezzel vizsgálva a lehetséges differenciálást az alkalmazottak száma alapján.

A versenyképesség kérdését szintén kontextusanalízissel vizsgáltuk, amelyet szemléletes kontextustérképen ábrázoltunk vállalatípus szerinti szétválasztással.

A megítélést szentimentanalízissel végeztük, amire részint az Atlas.ti használatával, részint manuális módszerekkel került sor. A szentimentanalízishez, mely elsősorban a vállalati percepcióra és jövőbeli együttműködési hajlandóságra fókuszált, egy ezer szavas korpuszt használtunk. A kifejezéseket három csoportba osztottuk: pozitív, negatív és neutrális

Az eredmények nagy részét vizuális formában prezentáltuk, ezzel segítve a megértést.

5.5.1. Korábbi jó tapasztalatok és az együttműködési hajlandóság összefüggései

5-1. ábra: Szófelhő – A magyar válaszadók a tanácsadó-választás szempontjairól



A „külső”, „jó”, „korábbi” szavak egyértelmű túlsúlyban vannak a szöveghő alapján. Ezzel erősen összecseng az „ajánlás” többszöri előfordulása: a jó példák, a más cégeknél elért pozitív eredmények mind jelentős befolyással bírhatnak a tanácsadó kiválasztására, illetve a későbbi együttműködési hajlandóságra. Már itt megjelennek különböző specifikus elvárások, amelyekre a „tapasztalat”, a „konkrét” és a „speciális” gyakori használatából is

következtethetünk. Ezekre pontos példákat is találunk, ilyen a „kiválasztás”, a „piac” és a „hr”.

Az alanyok az interjúkban számos ponton emelik ki a tapasztalat fontosságát. Ehhez kapcsolódik az M8-as alany válasza is: *„a tanácsadók széleskörű, több szervezetben szerzett és szintetizált tapasztalatain alapuló megoldásai hasznosak lehetnek mindenki számára”*. A tapasztalat mellett a tanácsadó tudására vonatkozó konkrét elvárást is találunk már itt, ezzel összefüggésben említi az M6-os alany a következőt: *„a külső tanácsadók új, friss tudást és megközelítésmódokat hoznak be a szervezetbe”,* hozzátéve, hogy *„a külső szakember értéket teremt a szervezetünk számára”*. Ez utóbbira a szófelhőben is találunk közvetlen utalást. Az M2-es alany azt is kiemeli, hogy *„sok tanácsadó cég van hazai piacon, de nem könnyű megtalálni a megfelelő tanácsadót”*. A korábban felsorakoztatott példák és a szófelhő arra utalnak, hogy a tudás, korábbi jó tapasztalat, referenciák mind versenyelőnyt jelenthetnek a piacon, ám az nagyon széles, ami nehézséget is jelenthet a keresleti oldalon.

5-2. ábra: Szófelhő – A román válaszadók a tanácsadó-választás szempontjairól



Forrás: Saját szerkesztés

A romániai vállalatokhoz kapcsolódó interjúkban a „konkrét” szó abszolút túlsúlyban van, ami a specifikus tapasztalati háttér iránti igényre utalhat. A „korábbi”, „jó” a pozitív múltbeli együttműködési tapasztalatra utal, ugyanúgy ahogy a magyar vállalatok esetében, bár jól látható, hogy az előfordulások száma alapján ez a „konkrét”-hoz képest másod-

lagos. A „szakmai” kifejezés előfordulása a tanácsadó specifikus szakmai tudására, hátterére, tapasztalatára enged következtetni, amit az olyan szavak használata is erősít, mint a „kiválasztás” vagy a „szerződés-kötés”. A tanácsadó értékközvetítő, valamint értékteremtő szerepe a román vállalatoknál ugyanúgy felmerül, mint a magyaroknál, a vizsgálatban a legszembetűnőbb eltérés a konkrét szakterületi ismeretekkel kapcsolatos elvárások abszolút hangsúlya.

Ahhoz, hogy jobban megértsük a szófelhő egyes elemeit, a leggyakrabban előforduló szavak kontextusát is elemeztük.

5-3. ábra: Leggyakrabban előforduló szavak kontextusa – Magyarországi vállalatok

korábbi	jó	tapasztalat	piac	ajánlás	érték	konkrét	speciális	külső
• projekt • információ • ügyfél • siker • munkahely	• vezetés • tapasztalat • megítélés • vélemény • hírnév	• jelentős • szerzett • referencia • ügyfél • releváns	• releváns • hazai • telített	• útján	• hozzáadott • szakember	• tények	• módszer	• tudás • szakember

Forrás: Saját szerkesztés

A kontextuselemzés, amely a leggyakrabban használt szavak közvetlen kontextusát, azaz az adott szót megelőző vagy követő szavakat tartalmazza, megerősíti a korábbi feltevéseket, illetve tovább specifikálja azokat. A korábbi sikeres tapasztalat és ajánlás fontosságát a potenciális jövőbeni együttműködésben minden a „korábbi”, a „jó”, a „tapasztalat” és az „ajánlás” szavak alatt listázott elem igazolja. Az elemzés már utal arra, hogy a tanácsadóktól módszertant várnak el az ügyfelek, szakemberként tekintenek rájuk, akik értéket teremtenek a szervezet számára.

5-4. ábra: Leggyakrabban előforduló szavak kontextusa – Romániai vállalatok

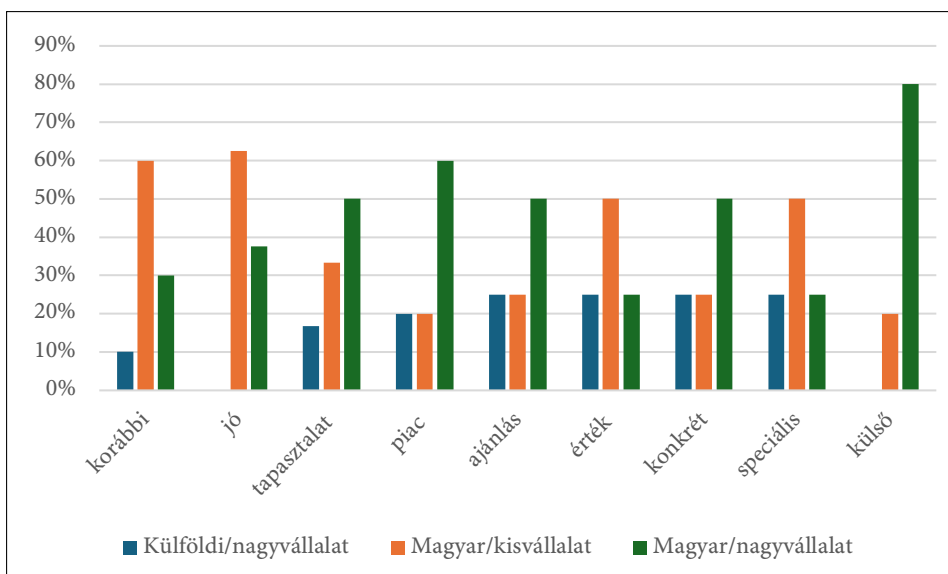
konkrét	hírnév	korábbi	megoldás	szakmai	háló	kiválasztás	megértés	szerződés
• megoldás • gyakorlatias • szervez • probléma	• jó • elismert • jelentős	• kapcsolat • munka • pozitív	• konkrét • javaslat • adott	• hozzáértés • hitelesség • elismerés	• közösségi • szakmai • kapcsolat	• tanácsadó • meghatározó • szempont	• jobb • mély	• rugalmas • időtartam • részletes

Forrás: Saját szerkesztés

A román vállalatok képviselői sokkal radikálisabb megoldás-fókuszot fogalmaztak meg, mint jól definiált ügyféligényt az analízis alapján, így kerül előtérbe például problémák megoldása, a konkrét megoldási javaslatok kidolgozása, vagy a mély megértés a céges oldalon állított elvárások közt. Ahogy a magyar vállalatoknál, itt is előnyként jelenik meg a korábbi együttműködési tapasztalat, különösen ha az pozitív eredménnyel zárult. Nagy különbség a magyarországi interjúkhoz képest az olyan konkrét elemekkel kapcsolatos, pontosan kifejezett igények nagy számban való megjelenése, mint a kiválasztási tanácsadás vagy a szerződéskötés. A szakmaiság Romániában is fontos szempont, amivel kapcsolatban az autenticitás is fókuszba kerül, ez szintén sokkal több esetben kerül kifejezésre a magyar cégekkel összehasonlítva – erre az említések számából következtünk, amit a fenti lista is szemléltet.

Tekintve, hogy különböző karakterisztikájú vállalatokat mutattunk be a korábbiakban, lényegi célunk volt arra is rávilágítani, hogy a vállalatok mérete alapján azonosíthatók-e a korábbi jó tapasztalat és az együttműködési hajlandóság tekintetében bizonyos minták.

5-5. ábra: Előfordulások megoszlása vállalat típusok szerint – Magyarországi vállalatok

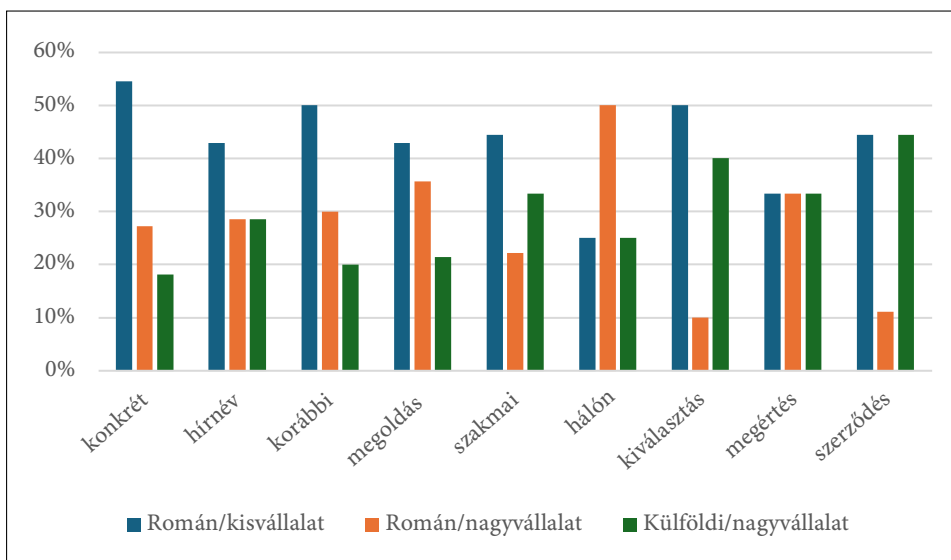


Forrás: Saját szerkesztés

A magyar nagyvállalatok esetében, amit jól láthatunk, hogy az ajánlás kiemelkedő fontosságú, ahogy a piac is. Az ajánlással kapcsolatban a koráb-

biakban már megállapítottuk, hogy a szövegek utalnak a pozitív jövőbeli együttműködéssel való összefüggésre. A piaci beható ismerete, a tanácsadó piaci jártassága a magyar nagyvállalatok számára fontos prioritásként kezelhetők a grafikon alapján. A kisvállalatoknál ez kevésbé van fókuszban, bár a pozitív megítélés vagy akár a korábbi közös munka itt is sok esetben tűnik a jövőbeni kooperációval összefüggésben alapvető elvárásnak, de a piaci orientációt kevésbé látjuk reprezentálva a vizsgált szövegekben. Ugyan külföldi nagyvállalat kevés van a mintában, egy dolgot mégis megfigyelhetünk: a piac szerepe, továbbá az értékteremtés fókuszja jól reprezentált. E vállalatok közt alapvető különbség a korábbi együttműködés fontosságát tekintve nem definiálható a módszer szerint, az azonban, hogy a piacot mennyire ismerik a tanácsadó kollégák, továbbá hogy milyen hatékonyságot generálnak a nagyvállalatoknál, szignifikáns szerepet játszhat a jövőbeni együttműködésről szóló döntésben.

5-6. ábra: Előfordulások megoszlása vállalat típusok szerint – Romániai vállalatok



Forrás: Saját szerkesztés

A romániai nagyvállalatoknál a kapcsolati háló sokszor, sok más kifejezéssel összefüggésben detektálható, ami összefüggésben állhat a korábban sokszor emlegetett ajánlásokkal, továbbá referenciákkal. A speciális tapasztalatot itt is megfogalmazták, ezt a magyar nagyvállalatoknál kevésbé láttuk. A kisvállalatokban a konkrét folyamatok ismerete a tanácsadó munkájával összefüggésben felülreprezentált a mintában, ezt szintén nem láttuk gyakran

a magyar kisebb cégek elemzésekor. A speciális ismeretek itt is sok helyen megfogalmazódnak, bár a szerződéssel összefüggésben felsorakoztatott igények operatív, nem feltétlen tanácsadói funkciónak is tekinthetőek – az egyik vállalat például szerződések írására és kezelésére alkalmazná a szakembert (R10). A külföldi nagyvállalatok esetében a piac nagy hangsúlyt kap, ahogy a szakmaiság is, ez pedig összecseng a kontextuselemzéssel, ahol a román vállalatok esetében többször is előkerült a szakmai hozzáértés és a hitelesség.

A komplex vizsgálat igazolja az első hipotézisünket, azzal bővítve azt, hogy a román vállalatok esetében a speciális területen szerzett tanácsadói tapasztalat, területi jártasság erősebb elvárás lehet. Az ajánlások, referenciák fontossága szinten körvonalazódik. A román kisvállalatoknál a tanácsadói szerep nem tűnik pontosan behatároltnak, ami akár nehézséget is jelenthet a tanácsadói szolgáltatások megfogalmazásában. A nagyvállalatok esetében a piaci ismeretek mindkét országban fontos szerepet játszhatnak a jövőbeli együttműködésről való döntésben.

5.5.2. Versenyképesség és a tanácsadó

Második hipotézisünk arra vonatkozott, hogy a tanácsadók alkalmazásának hátterében elsősorban a versenyképesség növelése állhat. Ezt az előző módszerhez képest némileg részletesebb kontextustérképpel mutatjuk be, mely a típus szerinti distinkciót is rögtön lehetővé teszi.

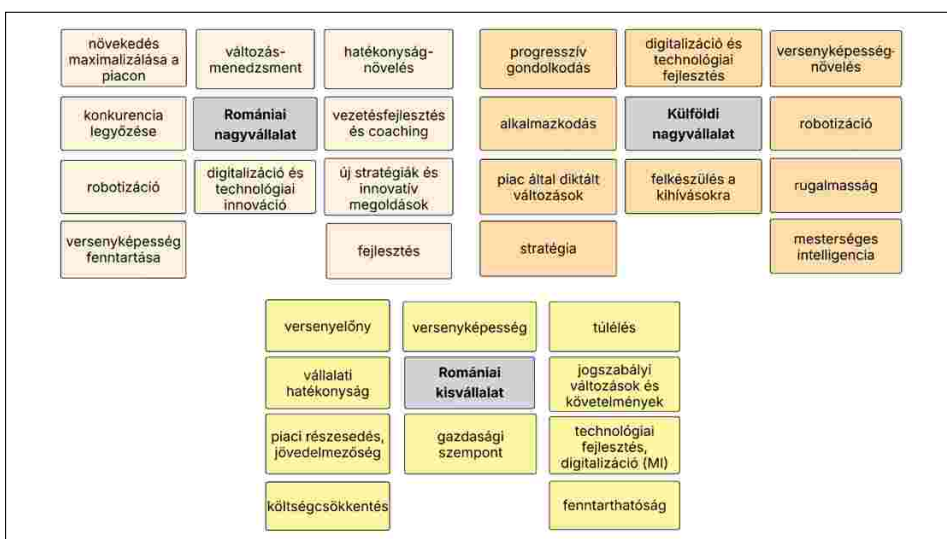
5-7. ábra: Versenyképesség kontextustérkép – Magyarországi vállalatok



Forrás: Saját szerkesztés

A versenyképességgel összefüggésben a magyar nagyvállalatok esetében leginkább a hatékonyság és fejlődés fokozásának igénye emelkedik ki a kontextusból, ehhez kapcsolódhatnak a jó gyakorlatok és a többször említett technológiák is. Ez az eredmény már az előző módszernél is jól megmutatkozik, egyúttal erőteljes fejlesztés- és jövőorientációt tükröz. Ehhez társul az iparági ismeretek fontossága, ami egy igen fontos speciális elvárás lehet az alkalmazott szakemberrel szemben, emellett pedig remekül öszszecseng a piaci trendek ismeretének hangsúlyával, amely az előző hipotézisben is komoly szerepet játszott. Egy új, magát nagyvállalattá kinövő hazai szervezet így nyilatkozik a kérdésről: „*változó környezet, a folyamatos szervezeti növekedés, az újonnan megjelenő kihívások, a gyorsan változó piaci környezet miatt végül arra a következtetésre jutott a vezetőség, hogy a versenyképesség fenntartása érdekében szükséges külső segítség igénybevétele*” (M1). A magyar kisvállalatok esetében is előkerül a piac fontossága, de itt a szöveggörnyezet a piacon maradásra utal, mint elérendő cél. Továbbá kirajzolódik a hatékonyság és a teljesítményfokozás is mint ügyféligény. A külföldi nagyvállalatoknál a tanácsadó alkalmazása befektetésként kerül feltüntetésre. Emellett nagyfokú sikerorientáció mutatkozik meg az interjúkban a versenyképesség kapcsán, de előkerül a jogszabályi megfelelés igénye is. Az innovatív gondolkodás mellett a kompetenciák is szerepelnek a vizsgált szövegrészekben, ami a tanácsadók szakmai háttérére utalhat, és a korábbi részekben is többször nyilatkoznak erről a megkérdezett dolgozók.

5-8. ábra: Versenyképesség kontextustérkép – Romániai vállalatok



Forrás: Saját szerkesztés

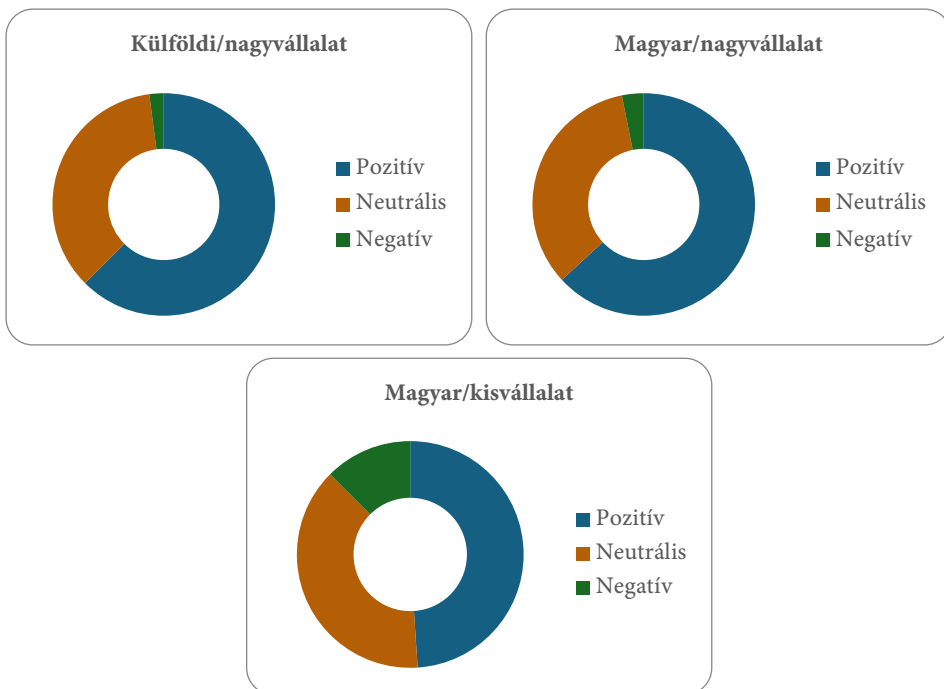
Román nagyvállalatoknál a versenyképességgel összefüggésben feltűnnek a modern piaci trendek mint általános elvárások, ami erős összefüggést mutat a versenyképesség fokozásának igényével, és jól illeszkedik a kutatás eddigi eredményeibe. Olyan speciális elvárások fogalmazódnak meg az ilyen vállalatok képviselőitől, mint a coaching, a fenntarthatóság vagy a robotizáció, ami mindenképpen komoly kihívás elé állíthatja a tanácsadót. A szövegrészek nem specifikálják, pontosan milyen mélységű ismereteket várnak el e területeken. Az R1-es vállalat képviselője ezt így fogalmazza meg: „(...) a digitalizáció, mesterséges intelligencia térhódítása miatt mindenképpen növelnénk a tanácsadók igénybevételét a következő 1-2 évben”. Ezt erősíti a következő interjúrészlet is: „A jövőben valószínűleg igénybe fogunk venni egy külső tanácsadót valamilyen területen. A versenyképesség fenntartása és növelése, a fenntartható gazdaság követelményei, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia azok az okok, amik növelhetik az igényt a következő 12–24 hónapban.” (R6). A kisvállalatok esetében kiemelkednek a gazdasági és jogi ismeretek, amit az R3-as vállalat vezetője így erősít meg: „(...) A következő 1-2 évben a jelentős jogszabályi változásokhoz vennénk igénybe szakembert”. Körvonalazódnak továbbá a költség-hatékonyság és a piaci verseny témái is. Ez a nagyvállalatok esetében nem számított gyakran emlegetett elvárásnak, nem úgy, mint a technológia, amivel kapcsolatban már nagyobb cégek is komoly igényeket támasztanak. A külföldi nagyvállalatoknál a progresszió, valamint a stratégia is előjön, ezek további jelentékeny területek, amelyek komplex ismereteket és jelentős tapasztalatot várhatnak el a tanácsadóktól.

A versenyképesség fókusza az összes vizsgált vállalatnál megjelenik a tanácsadó alkalmazásával összefüggésben, azonban azt más módszerekkel érnék el román és magyar vállalatok esetében a vizsgált interjúk szerint. Magyarországon a piac egyértelmű fókusza hangsúlyos, ami más szerepet kap a kis- és nagyvállalatok esetében. A román vállalatoknál is megvan ez az igény, de specifikusabb elvárásokkal kerül feltüntetésre, úgymint robotizáció vagy fenntarthatóság. Ami egyértelműen azonosítható mintha, hogy a hatékonyságnövekedés a tanácsadó alkalmazásával kapcsolatban gyakran kerül összefüggésbe, ami kiválóan kapcsolódik a versenyképesség ábrázolt koncepciójához. A nagyvállalatok a tanácsadókat igen komplex területekre vetnék be mindkét országban, így a stratégiaalkotásban, vagy innovatív gondolkodásukkal a technológiai fejlesztésekben játszhatnának nem pontosan definiált szerepet. A kisebb cégeknél ezek az elvárások nem tűnnek ennyire összetettnek az interjúk alapján.

5.5.3. Megítélés, együttműködés a jövőben

Az utolsó vizsgált hipotézis az általános megítélésre és a jelenleg tanácsadó szolgáltatást igénybe vevők jövőbeni terveire összpontosít. A szentimentanalízis rávilágít arra, hogy a jelenleg tanácsadót alkalmazó vállalatok hogyan ítélik meg a kooperáció sikerességét.

5-9. ábra: Szentimentanalízis – Magyarországi vállalatok

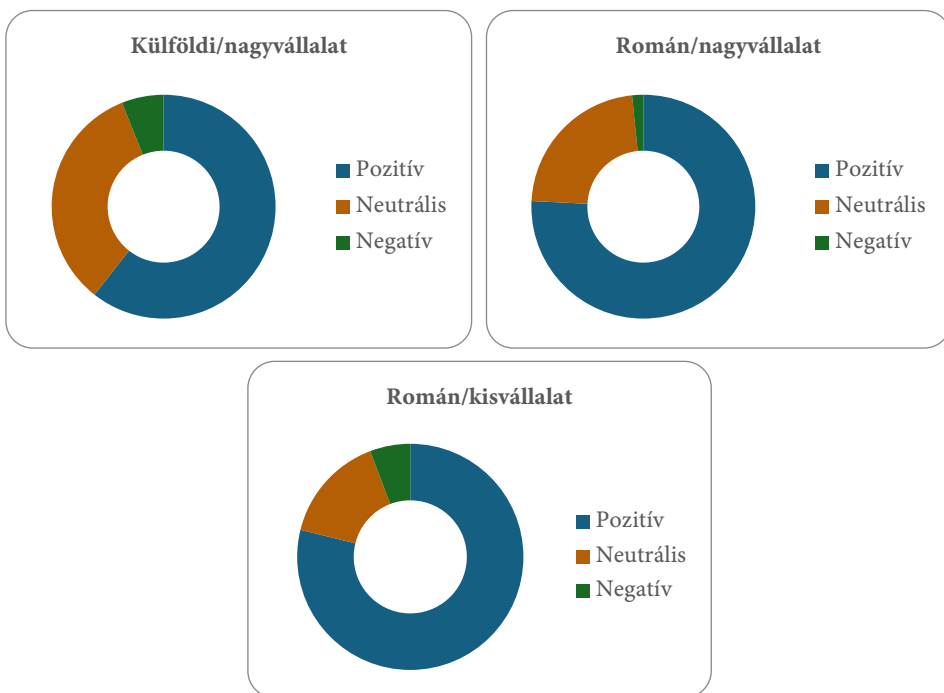


Forrás: saját szerkesztés

A jelenleg tanácsadót alkalmazó magyar nagyvállalatok esetében elsősorban pozitív a tapasztalat-megítélés, de a neutrális vélemények aránya sem elhanyagolható. Negatív megítélésre utaló szövegrészek nagyon kis számban fordulnak elő. A külföldi cégek képviselői is hasonlóan vélekedtek az elemzett interjúk szerint. A kisvállalatok esetében 10%-kal több a negatív konnotációjú szövegrész, a pozitív megítélés aránya pedig 50% alatt van. A kisvállalatok az előző vizsgálati módszereknél is más elvárásokat, így például kevesebb komplex igényt támasztottak a tanácsadókkal szemben. Az elemzett szövegek alapján arra következtethetünk, hogy a kevésbé optimista hozzáállás fő oka a szolgáltatás finanszírozásával kapcsolatos kihívás. Ahogy az egyik alany kiemeli: „a legtehetségesebb tanácsadókat nem

mindig tudjuk megfizetni” (M4). A tudás és tapasztalat hiánya az elemzett szövegekben szintén komolyan vett hátránnyá tűnik fel, erre a következtetésre az előző vizsgálati módszerek eredményeiből juthatunk.

5-10. ábra: Szentimentanalízis – Romániai vállalatok



Forrás: saját szerkesztés

A romániai cégek esetében általánosan elmondható, hogy sokkal több a pozitív megállapítás, és kevésbé sok a neutrális kifejezés. A legtöbb negatív konnotációjú szó a külföldi nagyvállalatoknál jelenik meg, ami újdonságot jelent az eddigi eredményekkel összevetésben, bár fontos kiemelni, hogy a kis mintában kevés a külföldi tulajdonú vállalat. A szövegek ezek okaként a tanácsadó piac telítettségét emelik ki, továbbá korábbi együttműködési tapasztalatokat, amelyek rosszul végződtek (R7). A kisvállalatok esetében a magyarázat megegyezik a magyar cégek esetében azonosított eredményekkel, a költségek itt is fontos tényezőként jelennek meg az interjúban.

A jelenleg tanácsadást igénybe vevők legtöbbször pozitívan viszonyulnak a tanácsadóval való jövőbeli együttműködéshez mindkét országban, bár a román cégek esetében a megítélés még a magyarhoz képest is igen kedvező. A kisvállalatok hazánkban szorulnak inkább háttérbe, főként anyagi

szempontok miatt, míg a román szövegek negatívan konnotálható kifejezései a külföldi nagyobb cégeknél is megjelennek, elsősorban a korábbi rossz tapasztalattal összefüggésben.

A kvalitatív vizsgálat mindhárom hipotézist igazolta. A fenti eredmények árnyaltabban mutatják be a román és a magyar vállalatok nem kifejezetten jelentős elvárásbeli különbségeit korábbi tapasztalat és versenyképesség tekintetében, továbbá rávilágítanak, mely cégtípusoknál a legkevésbé kedvező a tanácsadói munka egyébként általánosan kiemelkedően pozitívnak tűnő megítélése.

5.6. Zárás – összegzés

A dolgozat mindhárom hipotézisével kapcsolatban sikerült változatos kvalitatív kutatási módszerekkel új eredményeket megfogalmaznunk, amelyek a kutatás kis mintája miatt leginkább támpontként kezelendők, de akár új kutatási irányok megfogalmazására is lehetőséget adhatnak.

A korábbi jó kapcsolat és az együttműködési hajlandóság kapcsán az eredmények összefüggést mutatnak mindkét vizsgált országban, az ajánlások és referenciák szerepe is lényegi szempontként mutatkozik meg az elemzésekben. Már ebben a részben feltűnik, hogy különösen Romániában a speciális területen szerzett tapasztalat, az adott terület ismerete és a tanácsadó jártassága jelenthet kiemelkedő előnyt az alkalmazás szempontjából. A kisvállalatok és a nagyvállalatok között kiemelkedő különbséget nem látunk, bár Romániában több interjú is arra utal, hogy a tanácsadót hiányzó munkaerő kiváltására, operatív munkavégzésre kívánják használni.

A versenyképesség és a tanácsadó szerepe közt fontos kapcsolódási pontokat találtunk a szövegben. A regionális eltérések itt jelentősebbek, mint az előző esetben: hazánkban leginkább a piac fontossága dominál a versenyképesség vonatkozásában, ami a romániai cégek esetében is jellemző, ám a tanácsadási területek sokkal pontosabban definiáltak. A kis- és nagyvállalatok szintén más és más területeket jelölnek meg ügyféligényként, jellemzően ezek a nagy cégek esetében igen komplex szolgáltatások. A tanácsadó szerepében mindkét országban látják az alanyok a hatékonyság fokozásának lehetőségét.

A megítélés szempontja az utolsó hipotézis vizsgálatánál került elő. Azok, akik már most dolgoznak tanácsadóval, legtöbb esetben folytatni kívánják a közös munkát, amit jól igazol a megítélés igen kedvező volta. A kisvál-

lalatok mindkét országban nehézségekbe ütköznek a finanszírozási kérdések miatt, ami – főleg hazánkban – sokszor ellehetetlenítheti a megfelelő tanácsadó megtalálását. A piac folyamatos bővülése itt is sok interjúban kerül elő, amit egyes megkérdezettek pozitív, míg mások negatív hatásúnak értékelnek.

Összegzésül elmondhatjuk, hogy a vizsgálatunk alapján a tanácsadás igen lényeges számos cég számára, de a folyamatosan változó környezet újabb és újabb igényeket szül a tanácsadást igénybe venni kívánó vállalatok oldaláról. Az interjúk alapján a tanácsadói szolgáltatások pontos köre nem teljesen definiált. E terület, különösen a specifikus tanácsadói kompetencia-igények további kutatása segíthetne a tanácsadói szerep pontosabb definiálásában, ami a keresleti oldalon segítséget jelenthet az elvárások menedzselésében, mindeközben a kínálati oldal fejlesztését is maga után vonhatja.

Felhasznált források

Abgeller, N., Saunders, M. N., Bachmann, R., & Mishra, A. (2024). Identifying Trust Exchange Dynamics and Constituents of Employee Trust within Management Consulting. *Work Employment and Society*, 39(2), 336-360. <https://doi.org/10.1177/09500170241254333>

Brooks, A., & Edwards, K. (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. Routledge.

Greiner, L. E., & Poulfelt, F. (2017). *Management Consulting Today and tomorrow*. <https://doi.org/10.4324/9781315648293>

Kirkpatrick, I., Muzio, D., Kipping, M., & Hinings, B. (2023). Organizational dominance and the rise of corporate professionalism: The case of management consultancy in the UK. *Journal of Professions and Organization*, 10(3), 211-225. <https://doi.org/10.1093/jpo/joad025>

Láncz G., Erdőhegyi G., Balog K., & Noszkay E. (2022). Hungary. In Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 313-318). Akadémiai Kiadó.

McKenna, D. Ch. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), ISSN 0849-6825.

Németh G. (2012). *Impossibility of attaining the perfect performance, Management Science Conference, Leadership and Effectiveness 101 Years After* (pp.15-24). Taylor (Vezetéstudományi konferencia, Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel).

Poór J. (2016). (Ed.) *Management Consulting Handbook (In Hungarian)*. Akadémiai Kiadó.

Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó.

Poór J., Sanders, E., Szabó D., Szeiner Sz., Szabó Sz., Németh G., Varga E., Veres Z., Suhajda Cs. J., Kovács I. É., Antalík I. & Kerekes K. (eds.) (2025). *Research monograph on consulting and clients' needs in Central Eastern European countries*. J. Selye University, Komárno, Slovakia. ISBN 9788081225260

Shaw, D. (2019). Aristotle and the Management Consultants: Shooting for ethical practice. *Philosophy of Management*, 19(1), 21-44. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00125-w>

Szeiner Z., Kovács Á., Zsigmond T., & Poór J. (2021). Consulting during the coronavirus in the light of an empirical survey in Hungary. *Strategic Management*, 26(4), 4-14. <https://doi.org/10.5937/straman2104004s>

Tóth A., & Kerekes B. (2021). The role of coaching in enhancing organizational performance: A Hungarian perspective. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 123-139. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0128>.

6. FEJEZET

A TANÁCSADÓI KOMPETENCIÁK FEJLŐDÉSE ÉSZAKKELET-MAGYARORSZÁGON 2001 ÉS 2025 KÖZÖTT

(DEVELOPMENT OF ADVISOR COMPETENCES
IN NORTHEASTERN HUNGARY
BETWEEN 2001 AND 2025)

TOKÁR-SZADAI ÁGNES

Absztrakt

Jelen tanulmány célja az északkelet-magyarországi tanácsadók kompetenciáinak vizsgálata a vállalkozók és tanácsadók körében végzett félig struktúrált mélyinterjúkkal. A 2001-es, 2005-06-os, a 2011-12-es, a 2020-21-es, valamint az idén elkezdett 2025-26-os felmérésünk kezdeti eredményei alapján a tanácsadói kompetenciák folyamatos, de nem kiugró változása figyelhető meg. A tanácsadók kis mértékben felülértékelik, de alapvetően ügyfeleikhez hasonlóan látják saját kompetenciájukat. Felméréseink eredménye alapján valószínűsíthető, hogy a tanácsadóknak tevékenységük eredményes végzéséhez bizonyos kulcskompetenciákkal kell rendelkezniük, amelyek folyamatos fejlesztésre van szükség. Mivel az idén elkezdett mélyinterjú kutatásunk kezdeti eredményei az alacsony megbízhatóság miatt még nem általánosíthatóak, ezért a tanácsadói kompetenciamodell a 20 éves empirikus adatbázisunk felhasználásával kerül felvázolásra.

Kulcsszavak: tanácsadás, tanácsadói kompetenciák, Északkelet-Magyarország, empirikus felmérés

Abstract

The objective of this study is to assess the competencies of consultants in North-Eastern Hungary through semi-structured in-depth interviews with entrepreneurs and consultants. Results from our 2001, 2005–06, 2011–12 and 2020–21 surveys, as well as the initial results from the 2025–26 survey, show a steady, albeit non-outlier, change in consultant competencies.

Consultants overestimate their own competencies to a small extent, but see them as fundamentally similar to those of their clients. Our surveys suggest that, in order to be effective, consultants need to have certain key competencies that require continuous development. As the initial results of our in-depth interview research, which was initiated this year, cannot yet be generalised due to the presence of low reliability, the consultant competence model is outlined using our 20-year empirical database.

Keywords: consulting, consulting competencies, Northeastern Hungary region, survey

6.1. Bevezetés

A tanácsadással foglalkozó szakirodalom részletesen kitér a tanácsadás értelmezésére, nélkülözhetetlen feltételeinek és jellemzőinek vizsgálatára (Kipping, & Clark, 2012), az ágazatspecifikus trendekkel és fejlődéssel kapcsolatos kutatások korlátozottan állnak rendelkezésre, különösen Közép- és Kelet-Európában (Szeiner et al., 2020; Poór et al., 2022; Poór et al., 2025; Tokár-Szadai, 2025). Az elmúlt két és fél évtizedben jelentős társadalmi-gazdasági változások következtek be; a COVID-19 világjárvány, az elhúzódó orosz-ukrán háború és energiaválság, a technológiai fejlődés, az Ipar 4.0 és a körforgásos gazdaság térhódítása valamennyi vállalkozásra jelentős hatást gyakorol. A tanácsadók számára életbevágó, hogy felismerjék kompetenciájuk (tudásuk, készségeik, tapasztalatuk) folyamatos fejlesztésének szükségét, hogy az ügyfelek változó igényeinek minél jobban meg tudjanak felelni. Ennek ellenére a tanácsadók kompetenciáit vizsgáló empirikus tanulmányok meglehetősen ritkák, és általában nem térnek ki a változások, fejlődések vizsgálatára.

Közép- és Kelet-Európában csak néhány egyetemen és főiskolán kínálnak tanácsadói kurzusokat (Poór et al., 2022). Pedig a tanácsadók kompetenciájának kialakítása és folyamatos fejlesztése kritikus fontosságú a magas színvonalú tanácsadási szolgáltatások nyújtásához. Az ügyfelek elvárása és tudatossága a tanácsadók kompetenciáival kapcsolatban alapvető fontosságú, mivel ez képezi a hatékony együttműködés alapját. Jelen tanulmány célja, hogy a 2001 és 2025 közötti időszakban az északkelet-magyarországi vezetési tanácsadók kompetenciáinak azonosításával hozzájáruljon ezeken hiányosságok pótlásához. A következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

- Melyek a vezetői tanácsadók fő kompetenciái a tanácsadók és a vállalkozók értékrendje szerint? Milyen tendenciák figyelhetők meg a kompetenciák fejlődésében a 25 éves időszak alatt?
- Van-e különbség a tanácsadók kompetenciái között a tanácsadók és a vállalkozók megítélése szerint?

Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszerét alkalmaztuk az északkelet-magyarországi vezetési tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatánál.

6.2. Szakirodalmi összefoglalás: Klasszikus tanácsadói szerepek, tipikus tanácsadói kompetenciák

A tanácsadás klasszikus irodalma (Kubr, 2002; Poór, 2010) alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. **Szakértői szerepben** („resource consulting”) (Drucker, 1979) a tanácsadók speciális szaktudásukkal és tapasztalatukkal segítenek az ügyfélnek: információkat gyűjtenek, új rendszereket terveznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet azok helyességéről, ha igény van rá, segítenek a megvalósításban (Greiner, & Metzger, 1983). A szakértői szolgáltatások hatékony nyújtásához a tanácsadóknak a technikai szakértelmen, a módszertani ismereteken és a gyakorlati tapasztalaton túl alapvető kompetenciákra is szükségük van. Ezek közé tartozik a stratégiai gondolkodás, a változásmenedzsment-készségek, a vállalkozói képességek, a bátorság (nyitottság az innovációra), a jövőkép, a projektmenedzsment-szakértelem, a költséghaszon-szemlélet és a bevezetési, alkalmazási, adaptációs készségek (Höselbarth, 2000; Tokár-Szadai, 2013; Poór et al., 2020a, 2020b; Tokár-Szadai, 2025).

A **folyamat-tanácsadó** („process consulting”) (Lewin, 1933) arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémái megoldásában: a módszereket adja át, de nem javasol megoldásokat. „Az igazi folyamat-tanácsadó ügyfelével közösen diagnosztizálja a problémát.” (Schein, 1969 p. 5). Elsődleges feladatuk az ügyfél problémamegoldásának elősegítése, a cégnél felhalmozott tudás mozgósítása, integrálása. Fritz Steele a tanácsadást úgy határozza meg, mint a feladatok tartalmával, folyamatával vagy sorrendjével kapcsolatos segítségnyújtás bármely formáját, ahol a tanácsadó nem felelős magáért a feladatért, hanem támogatást nyújt a munkatársaknak (Steele, 1975). A folyamat-tanácsadók igazi szerepe a folyamatos változásra való képesség kialakítása, a folyamatos tanulási és változási képesség fenntartása. A hatékony segítségnyújtás érdekében a tanácsadóknak alapvető kompetenciákkal kell rendelkezniük, minde-

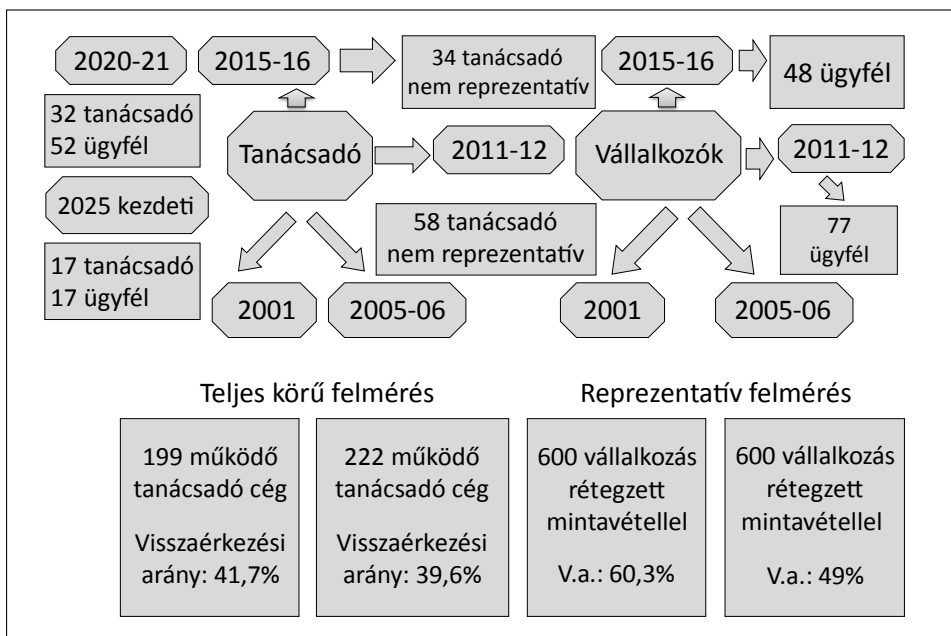
nekelőtt segítőkészséggel. A kulcskompetenciák közé tartozik a szociális kompetencia, az etikus viselkedés, az ügyfelek iránti lojalitás, az aszketizmus (pl. elérhetőség, az ügyfelek igényeinek előtérbe helyezése és az „ügyfélért való élet”), valamint a kiegyensúlyozott családi légkör kialakításának képessége, beleértve a csapatokon és szervezeteken belüli pozitív, támogató, együttműködő légkör fenntartását (Höselbarth, 2000; Tokár-Szadai, 2013; Poór et al., 2020a, 2020b; Tokár-Szadai, 2025).

A kortárs szakirodalomban (Brooks, & Edwards, 2014; Poór et al., 2022) egy harmadik modell, az **„Inquiry consultant”** (tanácsadó „kérdező” szerepben) jelent meg válaszul az egyre összetettebb és bizonytalanabb környezet által támasztott kihívásokra. Ez a megközelítés elősegíti a tanácsadó és az ügyfél közötti személyesebb és közvetlenebb kapcsolatot, amely a tanácsadási folyamat során folyamatosan fejlődik. Az interakció képezi a tanácsadók és az ügyfelek közötti hatékony együttműködés alapját. A siker érdekében a tanácsadóknak olyan alapvető kompetenciákkal kell rendelkezniük, mint a kommunikációs készségek, az információs technológia iránti nyitottság, a részvételen alapuló együttműködés, a csapatszellem és a konfliktuskezelési képességek (Höselbarth, 2000; Tokár-Szadai, 2013; Poór et al., 2020a, 2020b; Tokár-Szadai, 2025).

6.3. Empirikus kutatás

Az empirikus vizsgálat 2001-ben és 2005-06-ban kérdőíves felmérés, 2011-12-ben, 2015-16-ban és 2020-21-ben félig strukturált mélyinterjú kutatás formájában valósult meg. 2025-26-os empirikus kutatásunk 2025 év elején kezdődött, itt még csak kezdeti kutatási eredmények állnak rendelkezésre. A kutatások alapját jelentő kérdőív és kérdéssor a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív és a kérdések szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze (6-1. ábra):

6-1. ábra: Az empirikus vizsgálatok felépítése



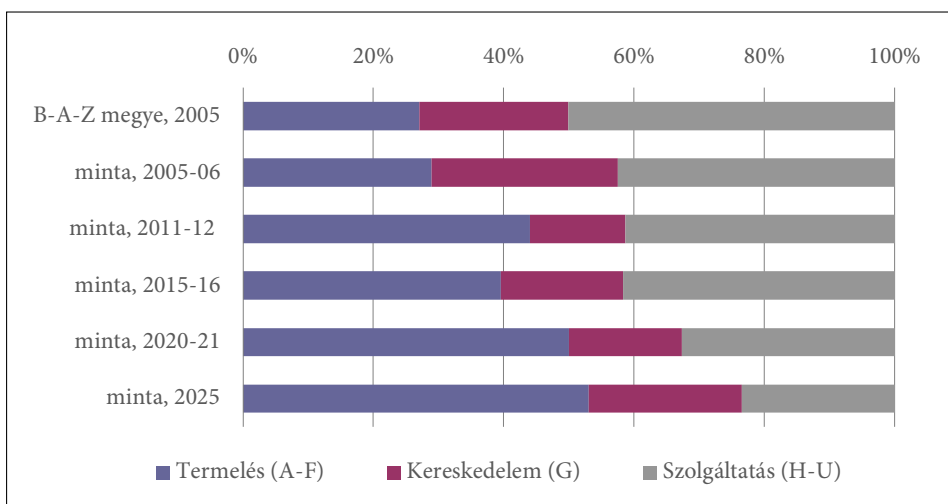
Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás 2001-ben és 2005-06-ban kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, működő vállalkozások megkérdezésére, a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. (A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt.) A vissza nem érkezett kérdőívek miatt a szolgáltatás egy kicsit alul-, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált volt 2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat.

A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú (a TEÁOR'03 alapján), Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestünk. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%).

2011-12-ben, 2015-16-ban, 2020-21-ben és 2025-ben a tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett „hólabda” módszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadóikat vonták be a felmérésbe – így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfelek, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A felmérésekben részt vett vállalkozások (ügyfelek) valamennyi tevékenységi kört képviselték (6-2. ábra).

6-2. ábra: A vizsgált vállalkozások (ügyfelek) fő tevékenységi kör szerinti megoszlása (%) (2005-06, 2011-12, 2015-16, 2020-21, 2025)

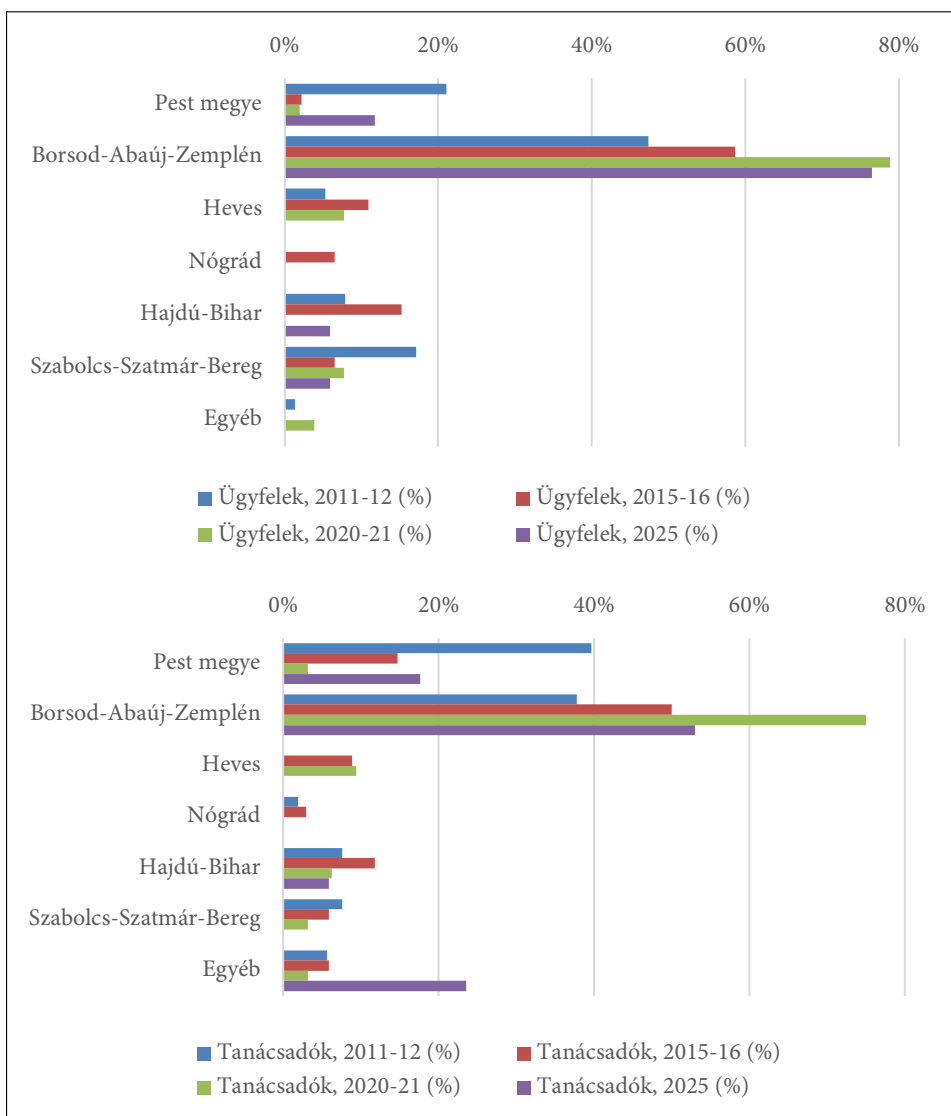


Forrás: Saját szerkesztés

Tanácsadóknak tekintettük azon vállalkozásokat, akik a TEÁOR'08 alapján „üzletvezetési, vezetői tanácsadás”-t is folytattak (itt nem volt feltétel a főtevékenység, de a mélyinterjút a tanácsadási tevékenységet is folytató kollégával végeztük el).

Területi vonatkozást illetően egyetlen kritériumot állítottunk: vagy a tanácsadónak, vagy az ügyfelének északkelet-magyarországi (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar megyei) székhellyel kellett rendelkeznie. A félig strukturált mélyinterjúk kutatásban részt vett vállalkozók és a tanácsadók is főként Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerültek ki (6-3. ábra).

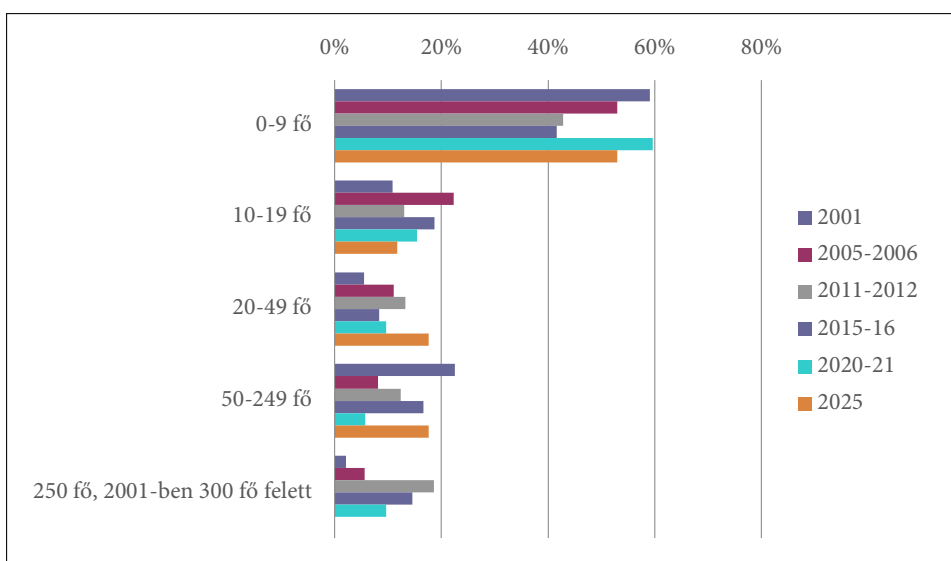
6-3. ábra: A vizsgált tanácsadók és ügyfelek székhely szerinti megoszlása (%) (2011-12, 2015-16, 2020-21, 2025)



Forrás: Saját szerkesztés

2020-21-ben a pandémia miatti korlátozások következtében kialakult válságban online formában (zoom, skype) került sor a félig strukturált mély-interjúk elvégzésére, 32 tanácsadó és 52 ügyfél részvételével. 2025 elején 9 tanácsadóval és 9 ügyféllel személyes formában, 8 tanácsadóval és 8 ügyféllel online formában került sor. A korábbi felmérésekkel történő összehasonlíthatóság nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet. A minták összetételét szemlélteti a 6-4. ábra a vizsgált vállalkozások (ügyfelek) mérete szerint.

6-4. ábra: A felmérésben részt vett tanácsadók ügyfeleinek foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása (2001, 2005-06, 2011-12, 2015-16, 2020-21, 2025)



Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőívkitöltési-hajlandóság a nagyobbak esetében lényegesen magasabb volt, így valamennyi mintában felülreprezentáltak. Létszám-kategória szerinti reprezentativitásra az értékelhetőség növelése érdekében 2001-ben és 2005-06-ban sem törekedtünk, mivel a nagyobb vállalkozások jobban megengedhették maguknak és szívesebben vették igénybe a szolgáltatást, így indokolt volt a felülreprezentálásuk, mivel többen rendelkeznek tapasztalattal a területen. 2011-12-ben, 2015-16-ban és 2020-21-ben és 2025 elején csak a kiválasztott tanácsadók ügyfeleit vizsgáltuk, így – mint ahogy várható volt – a nagyobb létszámú vállalkozások jelentősen felülreprezentáltak. A vizsgált vállalkozások (a befejezett felmérésekben) valamennyi létszám-kategóriát képviselik, de – mint ahogy a 6-4. ábra mutatja, – főként mikrovállalkozások vettek részt mind a hat felmérésben.

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához az SPSS 30.0 programcsomagot alkalmaztuk. Az elemzés keresztábra-elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

A korábbi kérdőíves felmérésekkel való összehasonlíthatóság biztosítása érdekében a mélyinterjúk kérdései a korábbi kérdőíves felmérések struktúráját követte, de itt a válaszadóknak lehetőségük volt az egyes kérdésekkel kapcsolatban mélyebben kifejtetni a véleményüket. A mélyinterjúkat a szövegelemzés módszerét alkalmazva értékeltük.

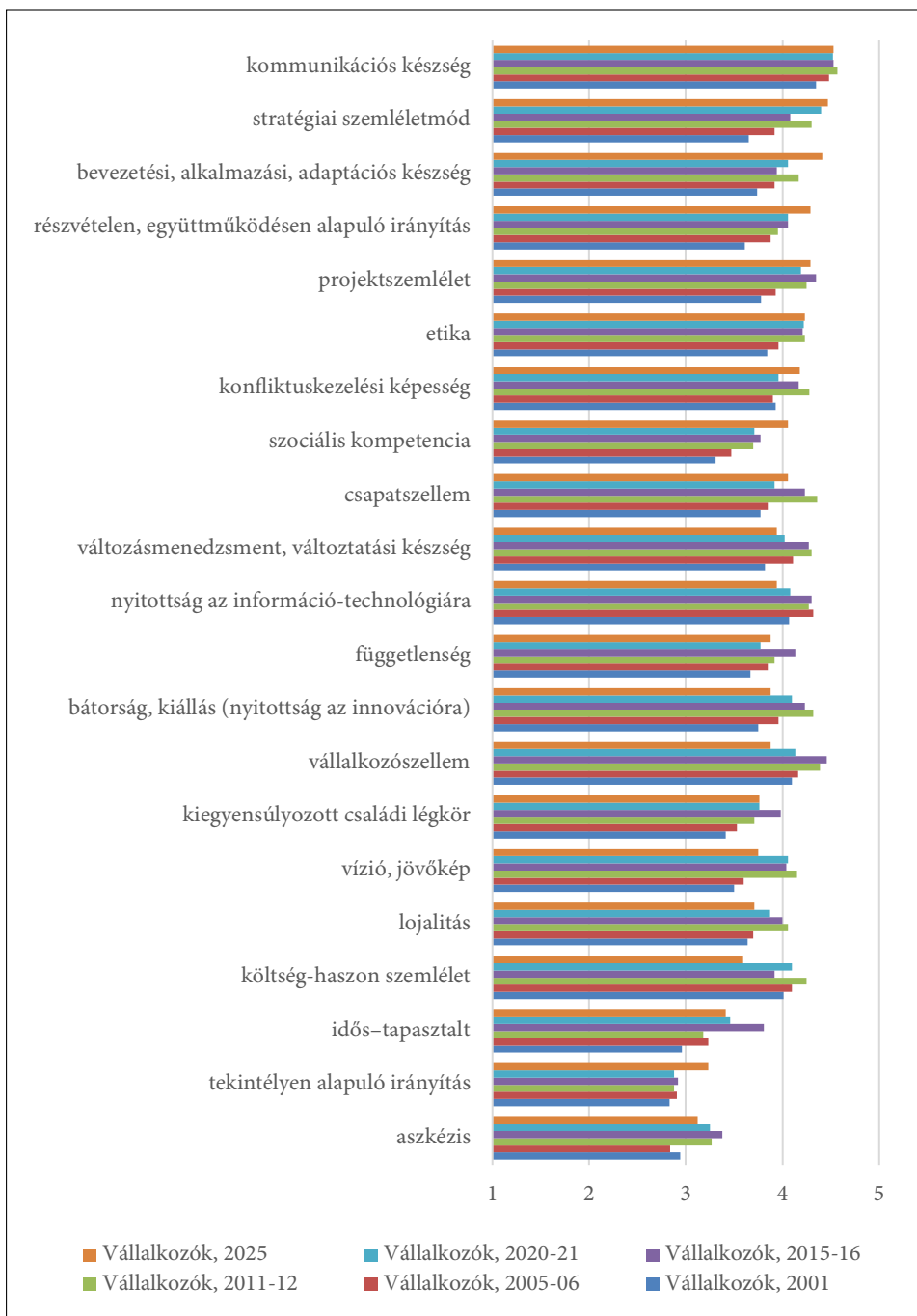
6.4. A tanácsadói kompetenciák alakulása Északkelet-Magyarországon

Empirikus kutatásaink alapján azt vizsgáljuk, hogy hogyan látják saját maguk és ügyfelek a tanácsadójuk kompetenciáit, milyen fejlődés, változás figyelhető meg az elmúlt 25 évben.

6.4.1. A tanácsadók kompetenciáinak változása az ügyfelek értékrendje szerint

A tanácsadó cégek, valamint vállalkozások körében 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben, 2020-21-ben, és 2025 év elején is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint a tanácsadók milyen kompetenciákkal rendelkeznek (Tokár-Szadai, 2013, 2025). Az összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth (2000) 1993-as és 1999-es reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján végeztük el a felméréseket. A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 tényező. (Lehetőséget adtunk további kompetenciák megemlítésére is, de ezzel a résztvevők egyik felmérésünkben sem éltek.) A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a tulajdonságokat, ahol 5 jelentése: teljes mértékben rendelkeznek, 1: egyáltalán nem jellemző. A tanácsadók kompetenciáinak változását szemlélteti a 6-5. ábra az ügyfelek értékítélete alapján, a jelenlegi, 2025-ös felmérésünk kezdeti eredményei alapján csökkenő sorrendbe rendezve.

**6-5. ábra: A tanácsadók kompetenciái az ügyfelek értéktétele szerint
(2001, 2005-06, 2010-11, 2015-16, 2020-21, 2025)**



Forrás: Saját szerkesztés

A tanácsadók kompetenciái a vizsgált két és fél évtizedben (2001 és 2025 között) lassan, de folyamatosan változtak, fejlődtek az ügyfelek értékítélete alapján. A tanácsadók számára folyamatos kihívást jelentettek az új évezred első 25 évében bekövetkezett jelentős változások. Magyarország 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz, a 2008-as pénzügyi világválság, a COVID-19 járvány, az elhúzódó orosz-ukrán háború és energiaválság, mindeközben a körforgásos gazdaság térhódítása, a technológia robbanásszerű fejlődése, az Ipar 4.0, a mesterséges intelligencia (MI) általánossá válása alapjaiban változtatták meg a gazdasági környezetet, jelentős hatást gyakorolva valamennyi vállalkozásra. A tanácsadók felismerték, hogy fontos kompetenciájuk (tudásuk, készségeik, tapasztalatuk) folyamatos fejlesztése, hogy az ügyfelek változó igényeinek minél jobban meg tudjanak felelni. Meg kell jegyezni, hogy az értékrend változása mindig nagyon lassú, rövid távon nehezen kimutatható. A változás valamennyi kritérium esetén 5 fokozatú Likert skálán 1 alatti az elmúlt 25 évben, a legtöbb kritériumnál 0,5 alatti.

A tanácsadók és a vállalkozók szerint továbbra is a kommunikációs készség a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonsága. Olyan alapvető tulajdonság, amivel egy sikeres tanácsadónak rendelkeznie kell. Szükséges ahhoz, hogy megnyissa ügyfeleit, elvárásaikat megérthesse, elegendő információhoz jusson, sikeresen együtt tudjon működni, és a kérdéseket hatékonyan megválaszolhassa.

Az ügyfelek értékítélete szerint az elmúlt negyed évszázadban fokozatosan egyre jellemzőbbé válik a tanácsadók stratégiai szemléletmódja, a bevezetési, alkalmazási és adaptációs képessége, ami alapvető fontosságú ahhoz, hogy képesek legyen előre látni a fejlesztési irányokat, lehetőségeket, és hatékonyan alkalmazni is tudják a szükséges változtatásokat.

Az ügyfelek úgy érzik, hogy tanácsadójuk szociális kompetenciája egyre jellemzőbb, az etika és a részvételen, együttműködésen alapuló irányítás szerepe is egyre erősödött.

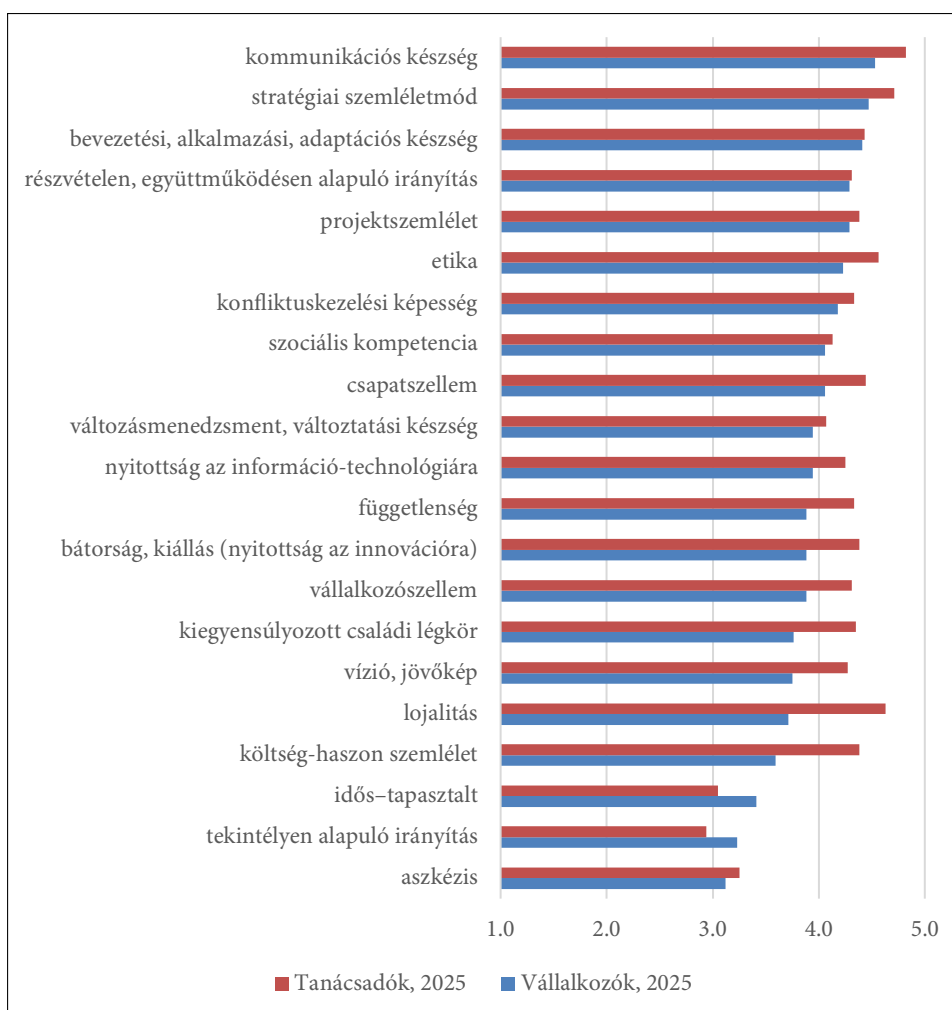
Ugyanakkor meglepő, hogy az ügyfelek véleménye szerint a tanácsadók innovációra és információ-technológiára való nyitottsága nem növekszik, sőt egyre kisebbre értékelték. Ennek oka lehet a fogalmak értelmezésének változása is az elmúlt negyed évszázadban, ami további vizsgálatot igényel. A digitalizáció lehetőségeinek alkalmazását és hatását további kérdésekben vizsgáltuk (Tokár-Szadai, 2023), ennek bemutatása a jelenlegi tanulmánynak nem része. Egyre kevésbé érzik tanácsadójuk irántuk ta-

núsított lojalitását és költség-haszon szemléletét is, ami korábban sokkal előkelőbb helyen szerepelt.

6.4.2. A tanácsadók kompetenciái az ügyfelek és tanácsadók értékrendje szerint

A jelenlegi helyzetet, a 2025-ös felmérésünk kezdeti eredményeit tartalmazza a 6-6. ábra. A tanácsadói kompetenciákat a vállalkozók (ügyfelek) megítélése szerint rendeztük csökkenő sorrendbe.

6-6. ábra: A tanácsadók kompetenciái saját és ügyfelek értékítélete szerint, 2025 elején



Forrás: Saját szerkesztés

Felmérésünk alapján a tanácsadók hajlamosak felülértékelni saját kompetenciájukat az ügyfelek véleményéhez képest. Véleményük szerint lojálisabbak ügyfelükhöz, jellemzőbb a költség-haszon szemléletük, a víziójuk és jövőképük, a vállalkozószellemük, a nyitottságuk az innovációra és információ-technológiára, mint ahogy ezt ügyfelek gondolják. Véleményük szerint etikusabbak, együttműködésük során a kiegyensúlyozott családi légkört és csapatszellemet jobban tudják biztosítani, mint ahogy ezt ügyfelek érzékelik. Egyedül az együttműködés során szakmai szerepben való jelenlétüket (tekintélyen alapuló irányítás) és koruk, tapasztaltságuk szerepét értékelték kevesebbre, mint ügyfelek.

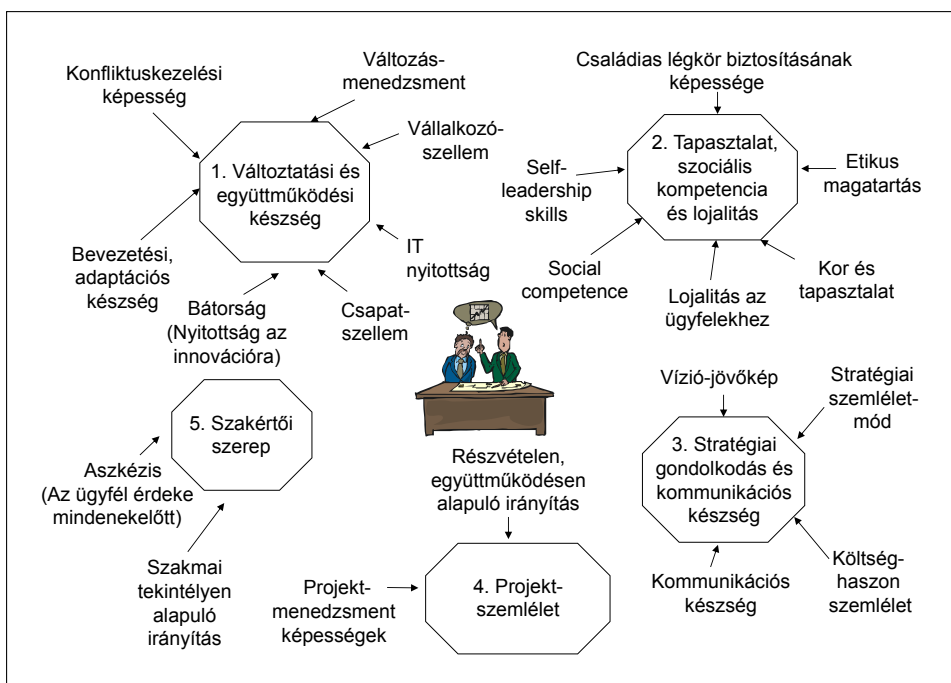
Összességében a tanácsadók ügyfelekhez hasonlóan látják, értékelik erősségeiket, nagyjából tisztában vannak azzal, hogy hogyan látják őket ügyfelek. Az eltérés valamennyi kritérium esetén 5 fokozatú Likert skálán 1 alatti, a legtöbb kritériumnál 0,5 alatti.

6.4.3. A tanácsadói kompetenciamodell

A faktorelemzés adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására szolgál: a kiinduló változók számát úgynevezett faktorváltozókban vonja össze, melyek közvetlenül nem figyelhetők meg. Az elemzés alkalmazásának feltétele, hogy a művelet a lehető legkevesebb információvesztéssel járjon, vagyis a transzformált sokaságról az eredeti sokaságéval közel azonos következtetéseket lehessen levonni. A faktorelemzés előnye, hogy megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését, valamint segít feltárni az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer (Satos, & Mitev Ariel, 2007). Mivel az idén, 2025-ben elkezdett mélyinterjú kutatásunk kezdeti eredményei az alacsony megbízhatóság miatt még nem általánosítható, ezért a tanácsadói kompetenciamodellt a 20 éves (2001-2021) empirikus adatbázisunk felhasználásával vázoljuk fel.

A KMO-kritérium és a Barlett-teszt¹ szerint is a vizsgált 21 tanácsadói tulajdonságra elvégezhető a faktoranalízis. A Kaiser-kritérium² valamint a Sree-teszt szerint is az 5 faktoros változat a megfelelő. A faktorelemzést elvégezve a következő 5 faktor különböztethető meg³. Az első faktor a variancia 14,5%-át, a második 13,2%-át, a harmadik 9,7%-át, a negyedik 7,5%-át, az ötödik 6,9%-át magyarázza. A kutatás eredményét a 6-7. ábrán szemléltetett tanácsadói kompetenciamodell foglalja össze. A modell Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszere alapján került összeállításra.

6-7. ábra: Tanácsadói kompetenciamodell a 2001-2021 adatbázis alapján



Forrás: Tokár-Szadai (2025) alapján saját szerkesztés

¹ Kaiser-Meyer-Olkin KMO-kritérium $KMO > 0,8$ (0,893): a változóink nagyon jók a faktoranalízisre (ha $KMO \geq 0,9$ kiváló). $Sig < 0,001$: a kiinduló változóink között van korreláció, alkalmasak faktorelemzésre a Barlett-teszt szerint is.

² Csak azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyek saját értéke legalább 1 sajátérték: egy faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia. Ha értéke 1 alá csökken, akkor már kevesebb információt hordoz, mint a változó, ezt a faktort már nem érdemes használni.

³ Faktorsúly: a változó és a faktor közötti korreláció, amelynek négyzete megadja a faktor által a változóban magyarázott szórás mértékét. Általános szabály, hogy a faktorsúlynak legalább 0,3-as szintet el kell érnie abszolút értékben ahhoz, hogy figyelembe vegyük, illetve gyakorlati szempontból jelentősnek/fontosnak tekintjük, ha értéke abszolút értékben eléri vagy meghaladja a 0,5-öt. Mindössze 1 változó, a vízió-jövőkép esetén marad alatta, de csak kis mértékben: 0,475, tehát kerekítve 0,5. Kihagyása nem változtatja meg lényegében a faktorstruktúrát, így figyelembe vettük.

A modell valószínűsíti, hogy léteznek olyan tanácsadói kulcskompetenciák, melyek az időben lassan változnak, fejlődnek, és nem függenek társadalmi kontextusoktól. A megbízhatóság növelhető volna országos szintű és más országokban történő teszteléssel.

6.5. Összefoglalás, következtetések

A tanácsadók számára folyamatos kihívást jelentettek az új évezred első 25 évében bekövetkezett jelentős változások. Magyarország 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz, a 2008-as pénzügyi világválság, a COVID-19 válság 2020-2022-ben, majd az elhúzódó orosz-ukrán háború, az energia-válság alapjaiban változtatták meg a gazdasági környezetet, jelentős hatást gyakorolva valamennyi vállalkozásra. A tanácsadók számára életbevágó, hogy felismerjék kompetenciájuk (tudásuk, készségeik, tapasztalatuk) folyamatos fejlesztésének szükségét, hogy az ügyfelek változó igényeinek minél jobban meg tudjanak felelni.

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói szerepek, kompetenciák rendszerezését követően került sor az északkelet-magyarországi tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatára a tanácsadók, valamint az ügyfelek értékrendje szerint. A tanácsadók kompetenciái lassan, folyamatosan változtak, fejlődtek a vizsgált 25 évben, kiugró változás sehol nem tapasztalható. A tanácsadók hajlamosak kicsit felülértékelni kompetenciájukat az ügyfelek véleményéhez képest, de nincs jelentős különbség, alapvetően ügyfelekhez hasonlóan látják, értékelik erősségeiket. Mivel az év elején kezdett 2025-26-os félig strukturált mélyinterjú kutatásunk kezdeti eredményei az alacsony megbízhatóság miatt még nem általánosíthatóak, ezért a korábbi 2001-2021-es, 20 éves adatbázisunk alapján vázoltuk fel a tanácsadói kompetenciamodellt, mely öt jellemző fontosságát hangsúlyozza: a Változtatási és együttműködési készség; a Tapasztalat, szociális kompetencia és lojalitás; a Stratégiai gondolkodás és kommunikációs készség; a Projektszemlélet és a Szakértői szerep.

A tanácsadói kompetenciamodell véleményem szerint alkalmazható volna az egyetemi, valamint a szakmai szövetségek által szervezett oktatásban a tanácsadók képzésénél, valamint a Kereskedelmi és Iparkamara munkájában a tanácsadók továbbképzésénél. A modell valószínűsíti, hogy vannak olyan általános tanácsadói kulcskompetenciák, melyek időben lassan változnak, és nem függenek társadalmi kontextusoktól. A megbízhatóság növelhető volna országos szintű és más országokban történő teszteléssel.

Ez alapján összeállítható a tanácsadók számára egy továbbképzési, fejlesztési program, olyan tréningek sorozata, mely ezen kompetenciák fejlesztésére irányul. A tanácsadók is alkalmazhatnák a tanácsadói utánpótlásuk, munkatársak kiválasztásánál, továbbképzésénél, fejlesztésénél.

Meg kell jegyeznünk, hogy a félig strukturált mélyinterjúink egyike sem reprezentatív, így általános érvényű következtetések levonására nem alkalmasak, egymással és a korábbi reprezentatív kérdőíves felmérésekkel való összehasonlíthatóságuk sem biztosítható teljes körűen. Feltáró kutatásként azonban alkalmazhatóak, a tendenciákra, az elmozdulás irányára következtethetünk belőlük, melyek jövőbeli empirikus kutatások kiindulópontjai lehetnek.

Felhasznált források

Brooks, A., & Edwards, K. (2014). *Consulting In Uncertainty: The Power of Inquiry*. Routledge.

Drucker, P. (1979). Why Management Consultant? In M. H. Zimmer, *The Evolving Science of Management*. AMACOM.

Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Höselbarth, F. (2000. März). *Veränderungsbereitschaft als Methode (A Willingness to change as a method)*. Managementberater, 24-31.

Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press.

Kubr, M. (2002). *Management consulting A guide to the profession (fourth edition)*. ILO.

Lewin, K. (1933). *A Dynamic Theory of Personality*. McGraw-Hill Book.

Poór J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv [Management Consulting Handbook]*. Akadémiai Kiadó.

Poór J., Csapó I., Tokár-Szadai Á., & Noszkay E. (2020-a). *A menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19. Ügyfelek válaszlátásai kutatási monográfia [The State of Management Consulting in Hungary 2018-19. Client Responses Research Monograph]*. Budapesti Kereskedelmi és Ipar-kamara.

Poór J., Csapó I., Tokár-Szadai Á., & Noszkay E. (2020-b). *A menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19. Tanácsadó cégek válaszai kutatási monográfia* [The Situation of Management Consulting in Hungary 2018-19. Responses of Consulting Firms Research Monograph]. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.

Poór J., Kovács É. I., Kerekes K., Veres Z., Németh G., Suhajda Cs. J., Merza P. J., Kélmán B. G., Szabó Sz., Láncz G., & Szeiner Zs. (2025). A megbízók véleménye a menedzsment-tanácsadók munkájáról egy magyarországi és romániai empirikus kutatás tükrében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 56(6), 53-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.06.05>

Poór J., Sanders, E., Németh G., & Varga E. (2022). *Management consultancy in central and eastern europe: Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó.

Sajtos L., & Mitev A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv* [SPSS Research and Data Analysis Handbook]. Alinea Kiadó.

Schein, E. H. (1969). *Process Consultation*. Addison-Wesley Publishing Company.

Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. University of Massachusetts Press.

Szeiner, Zs., Mura, L., Horbulák, Z., & Poór, J. (2020). Menedzsmenttanácsadási trendek a szomszédos Szlovákiában globális és regionális tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(1), 71-82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.06>

Tokár-Szadai Á. (2013). Tanácsadói szerepek, kompetenciák [Counselling roles, competencies]. *Vezetéstudomány*, 44(3), 26-36.

Tokár-Szadai Á. (2023). A digitalizáció mint lehetőség a vezetési tanácsadók számára a COVID-19 járvány idején. *Információs Társadalom*, 23(1), 61-79. <https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XXIII.2023.1.4>

Tokár-Szadai Á. (2025). An Empirical Analysis of the Competencies of Management Consultants in Northeast Hungary between 2001–2021. *Central European Business Review*, 14(5), 1-31. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.402>

7. FEJEZET

AZ ÉRTÉKTEREMTŐ, STRATÉGIAI TANÁCSADÁS DINAMIKUSAN VÁLTOZÓ GAZDASÁGI KÖRNYEZETBEN: TRENDÉK ÉS TENDENCIÁK

(CREATING VALUE IN A VOLATILE ECONOMY WITH
STRATEGIC CONSULTING: TRENDS AND TENDENCIES)

MARIANN VÁMOSI

Absztrakt

A mai, dinamikusan változó VUCA/BANI gazdasági környezetben a szervezetek fenntartható sikeréhez elengedhetetlen a proaktív alkalmazkodás, ami megköveteli a hagyományos, reaktív tanácsadás modelljének meghaladását. Jelen tanulmány az értékteremtő, stratégiai tanácsadás legújabb trendjeit és tendenciáit elemzi, fókuszban a tanácsadói szerep átalakulásával proaktív, adatvezérelt partnerré. Megvizsgáljuk, hogyan építhető fel a jövő szervezete az adaptív kultúra (pl. Agile modellek) és a humánközpontú megközelítés (Employee Experience) pilléreire. Részletesen tárgyaljuk a digitális transzformáció új dimenzióit, kiemelve az AI és automatizálás integrációját a szervezeti intelligenciába. A tanulmány bemutatja, hogy a globális tudás helyi adaptációjával és a szervezeti változások gyors, iteratív implementációjával (MVP, Design Thinking) hogyan érhető el mérhető üzleti eredmény és szervezeti reziliencia. Konkrét lépéseket és módszertanokat vázolunk fel, amelyekkel a tanácsadás stratégiai tökévé válhat az ügyfél számára.

Kulcsszavak: VUCA/BANI, kultúraváltás, globalizáció hatása

Abstract

In today's dynamic VUCA/BANI economic environment, sustainable organizational success requires proactive adaptation, necessitating a shift beyond the traditional, reactive consulting model. This study analyzes the latest trends and tendencies in value-creating, strategic consulting, focusing on the evolution of the consultant's role into a proactive, data-driven

partner. We examine how the organization of the future can be built on the pillars of adaptive culture (e.g., Agile models) and a human-centered approach (Employee Experience). The paper details the new dimensions of digital transformation, highlighting the integration of AI and automation into organizational intelligence. The study demonstrates how local adaptation of global knowledge and the fast, iterative implementation of organizational change (MVP, Design Thinking) can achieve measurable business results and organizational resilience. We outline specific steps and methodologies through which consulting can become a strategic asset for the client.

Keywords: VUCA/BANI, cultural change, impact of globalization

7.1. Bevezetés: A stratégiai tanácsadás új korszaka

A 21. század gazdasági és társadalmi környezetét a szélsőséges volatilitás, bizonytalanság, komplexitás és kétértelműség jellemzi, amit a szakirodalom VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) vagy az újabb megközelítés szerint a még kiélezettebb BANI (Törékeny, Szorongást Keltő, Nem Lineáris, Érthetetlen) állapotként ír le (Cascio, 2020). Az ilyen mértékű diszrupció – amelyet olyan tényezők hajtanak, mint a technológiai exponenciális növekedés, a globális ellátási láncok törékenysége és a munkaerőpiaci kompetenciahiány – gyökeresen átalakítja a szervezetek túléléséhez és gyarapodásához szükséges stratégiai feltételeket.

Ebben a környezetben a szervezetfejlesztési (OD) tanácsadás hagyományos, reaktív modellje – amely a már kialakult problémák utólagos „tűzoltására” összpontosított – elvesztette hatékonyságát. A mai szervezeteknek nem pusztán problémamegoldókra, hanem proaktív, stratégiai partnerekre van szükségük, akik képesek a jövőbeli kihívások előrejelzésére és az alkalmazkodási képességek beépítésére. A stratégiai tanácsadás fókuszja elmozdult a *Folyamatok* optimalizálásáról az *Adaptív Képesség* kiépítésére, különös tekintettel a szervezeti rezilienciára (Hamel, & Välikangas, 2003).

Jelen tanulmány célja az értékteremtő, stratégiai tanácsadás legfontosabb globális trendjeinek és tendenciáinak átfogó elemzése. Feltárjuk, hogyan válhat a tanácsadó kritikus stratégiai tőkévé a magyarországi és nemzetközi vállalatok számára. A dolgozat három fő dimenzióra fókuszál:

1. Az Adaptív Kultúra: Az adaptív szervezeti kultúra mint a tartós versenyelőny alapja, kiemelve a humánközpontú megközelítés, azaz az Employee Experience szerepét a teljesítmény motorjaként.
2. A Digitális Szintézis: A digitális transzformáció új dimenziói, különös tekintettel az AI és az automatizálás integrációjára a szervezeti intelligencia növelésében.
3. A Partnerségi Modell: A proaktív tanácsadás elvei, az adatvezérelt döntéshozatal (People Analytics) és a változási folyamatok gyors, iteratív implementációjának (*MVP*, *Design Thinking*) módszertanai.

A tanulmány célja, hogy inspirációt és gyakorlati útmutatást nyújtson a vezetők és szakemberek számára ahhoz, hogy a tanácsadást ne költségként, hanem mérhető üzleti eredményt generáló stratégiai befektetésként kezeljék, felkészítve ezzel a szervezetet a holnap kihívásaira.

7.2. Szakirodalmi elemzés:

Az elméleti alapok és a szervezeti paradigmaváltás

A stratégiai szervezetalakítás és szervezetfejlesztés (OD) kortárs trendjeinek megértése megköveteli a szervezeti elméletek evolúciójának áttekintését, különös tekintettel a folyamatos alkalmazkodás és a tanulás fogalmaira.

7.2.1. A szervezeti elméletek evolúciója:

A rendszertől a hálózatosodásig

A klasszikus szervezeti gondolkodás Max Weber bürokráciaelméletére és Frederick Taylor tudományos menedzsmentjére (Taylor, 1911) épült. Ezen elméletek a hatékonyságot, a szigorú hierarchiát és a formalizált folyamatokat helyezték előtérbe, ami a 20. századi ipari termelésben optimálisnak bizonyult. E merev struktúrákkal szemben jelent meg a rendszerszemléletű szervezetfejlesztés (pl. Burke, 2017), amely a szervezetet nyitott rendszerként definiálta, amely interakcióban áll környezetével.

A mai digitális, hálózatos korban azonban ez a rendszerszemlélet továbbfejlődött. A hálózati szervezeti modellek és az önkormányzó szervezetek (*self-managing organizations*) elméletei terjednek. Laloux (2014) *Reinventing Organizations* című művében bevezette a Teal, vagyis türkiz szerve-

zeti modellt, amely a hierarchia helyett az evolúciós célra, a teljességre és az önmenedzselésre épül. Ez a modell jelzi a paradigmaváltást a statikus, tervezett struktúráktól a dinamikus, élő és folyamatosan alkalmazkodó rendszerek felé.

7.2.2. Az adaptivitás és a tanuló szervezet koncepciói

A szervezetek alkalmazkodóképességének szükségessége már évtizedekkel ezelőtt felmerült, de mára központi stratégiává vált. A változásmenedzselés területén Kurt Lewin klasszikus modellje (1951) szolgált hosszú ideig alapul. Ez a modell három lépést javasolt: Felengedés (Unfreeze), Változás (Change) és Újrafagyasztás (Refreeze). Ez a megközelítés jól működött a diszkrét (egyszeri, időben korlátozott) változások esetén, ahol a cél az volt, hogy a befejezés után a szervezet ismét stabil, „befagyasztott” állapotba kerüljön.

Ezzel szemben a mai szakirodalom egyre inkább a folyamatos, ismétlődő változás (*Continuous Transformation*) elvét hangsúlyozza. Eszerint a vállalatoknak a gyorsan változó környezet miatt állandóan „felolvadt” állapotban kell maradniuk, ami azt jelenti, hogy folyamatosan rugalmasnak, nyitottnak és képesnek kell lenniük az új beavatkozásokra anélkül, hogy a régi stabil állapotot visszaállítanák.

Peter Senge (2006) úttörő munkája a tanuló szervezetről alapvetővé vált. Senge öt alapvető diszciplínát definiált, amelyek a szervezeti tanulást elősegítik (pl. *Rendszerszemlélet, Személyes Mesteri Szint, Közös Jövőkép*). A digitális korban ez a koncepció az Organizational Agility (szervezeti agilitás) koncepciójával egészül ki (Serrador, & Pinto, 2015). A szervezeti agilitás nem csupán az IT-n belüli *Agile* módszertanokat jelenti, hanem a teljes vállalat gyors reagálóképességét (pl. *Business Agility*), különösen a változások érzékelésében (*Sensing*) és a válaszadáshoz szükséges belső struktúrák kialakításában.

A szélsőséges bizonytalanság (BANI) miatt a szervezeti reziliencia (ellenálló képesség) egyre kritikusabb terület. A reziliens szervezetek nemcsak képesek túlélni ezeket a komplex, multi-dimenzionális sokkokat, hanem képessé válnak a megerősödéssel is a krízisekből (Hamel, & Valikangas, 2003).

7.2.3. Digitális transzformáció, AI és az OD

A digitális transzformáció a szervezetfejlesztési szakirodalom egyik legdinamikusabban fejlődő területe. Eredetileg a folyamatok digitalizálására koncentrált, mára azonban a stratégia, a kultúra és a kompetenciák átalakítását jelenti. Westerman, Bonnet és McAfee (2014) munkája a digitális érettség modelljével mutatott rá arra, hogy a technológia (AI, automatizálás) sikeres bevezetése csak akkor valósul meg, ha azt megfelelő vezetői vízió és kulturális átalakítás kíséri.

Az AI és az automatizálás megjelenése mélyrehatóan befolyásolja a szervezetalakítást. Davenport és Kirby (2016) hangsúlyozzák az *Augmented Workforce* (kibővített munkaerő) koncepcióját, ahol az emberi és gépi intelligencia együttműködik, nem pedig verseng. Az AI szerepe a szervezetfejlesztésben kettős: egyrészt új struktúrákat (pl. algoritmikus döntéshozatali láncokat) igényel, másrészt az OD eszköze is lehet. A *People Analytics* és az *Organizational Network Analysis* (ONA) használata AI-alapú algoritmusokkal lehetővé teszi a belső kapcsolatok, a tudásátadás és a valós hatalmi központok feltérképezését, ezzel segítve a célzott szervezeti beavatkozásokat (Brass, 2017).

7.2.4. A humánközpontú fordulat és a People Strategy

A szervezetfejlesztés elmozdult a Folyamat (*Process*) fókuszról az Ember (*People*) fókuszra. Amy Edmondson (2018) a pszichológiai biztonságot definiálta a tanulás, az innováció és a hibázás legfőbb kulturális előfeltételének.

A Munkavállalói Élménymenedzsment (*Employee Experience, EX*) paradigmája (Morgan, 2017) a HR-funkciók integrációját és a munkavállaló életútjának (*Employee Journey*) optimalizálását jelenti. Ez a megközelítés a munkavállalót ügyfélnek tekinti. Az EX és a magas elkötelezettség (*Engagement*) közvetlen összefüggése a teljesítménnyel, a profitabilitással és a fluktuációval empirikusan bizonyított (Bersin, 2020). Az új munkahelyi jólét (*Well-being*) és a célvezérelt kultúra (*Purpose-Driven Culture*) a modern People Strategy (Emberi Erőforrás Stratégia) alapvető elemei.

7.3. Az elmélet bemutatása: a jövő szervezetének pillérei

A jövőálló szervezet három alapvető pilléren nyugszik: az adaptív kultúrán, a technológiai integráción (AI/automatizálás) és a humánközpontú

megközelítésen. Ezek a területek nem különálló funkciók, hanem integrált stratégiai dimenziók, amelyek együttesen biztosítják a szervezeti rezilienciát és a versenyképességet.

7.3.1. Az adaptív szervezeti kultúra mint versenyelőny

Az adaptivitás elméleti alapja a Kétlépcsős Szervezet (*Ambidextrous Organization*) modellje (O'Reilly, & Tushman, 2008). Ez az elmélet azt állítja, hogy a sikeres vállalatoknak egyszerre kell optimalizálniuk a jelenlegi üzleti modellt (Exploitation – Működés) és felfedezniük az új növekedési lehetőségeket (Exploration – Innováció). A kulcs a két különböző logikájú és kultúrájú egység párhuzamos menedzselése. A gyakorlatban ez a Business Agility (Üzleti Agilitás) bevezetését jelenti, ahol az Agilis elvek túlmutatnak az IT-n, és a teljes szervezetre kiterjednek.

Az agilis kultúra alapja a pszichológiai biztonság (Edmondson, 2018). Amy Edmondson kutatásai empirikusan bizonyították, hogy a magas teljesítményt nyújtó csapatok nem azok, ahol kevesebb hiba történik, hanem azok, ahol a tagok bátran jelzik a hibákat és mernek kísérletezni a kudarc-tól való félelem nélkül. A pszichológiai biztonság és az iteratív, visszajelzésre épülő működés biztosítja a folyamatos tanulást, ami Senge tanuló szervezetének (2006) kortárs gyakorlati megvalósítása.

- Metrikák: Az adaptivitás mérhető a *Time-to-Market* (piacra jutási idő) csökkenésével, az innovációs portfólió volumenével és a hibákból való tanulás sebességével.

7.3.2. A digitális transzformáció új dimenziói: az AI és az automatizálás szerepe

A digitális transzformáció ma már nem a folyamatok pusztá digitalizálása, hanem a szervezeti intelligencia újradefiniálása. Az AI és az automatizálás a szervezetfejlesztésben kettős szerepet tölt be:

7.3.2.1. Az emberi munka újradefiniálása (*Augmented Workforce*)

Az AI átveszi a rutinszerű, repetitív, szabályalapú feladatokat, felszabadítva az embereket a magasabb szintű, kreatív és kapcsolati munkára (Davenport, & Kirby, 2016). A szervezetfejlesztés feladata, hogy feltérképezze az ember és a gép közötti optimális munkamegosztást, és biztosítsa az ehhez szükséges digitális kompetenciák fejlesztését.

7.3.2.2. Az AI mint szervezetfejlesztési eszköz

- Organizational Network Analysis (ONA): Az AI-algoritmusok képesek a kommunikációs adatok (e-mailek, chatek) elemzésével valós időben feltérképezni a szervezeti hálózatot, azonosítva a kulcsfontosságú tudáscsomópontokat (*Knowledge Brokers*) és a szűk keresztmetszeteket (Brass, 2017). Ez lehetővé teszi a célzott beavatkozást, például a szervezeti silók lebontására.
- Predictive People Analytics: Az AI képes előre jelezni a fluktuációt, a kiégés kockázatát vagy a jövőbeli képességigényt, lehetővé téve a HR- és OD-funkciók proaktív, adatvezérelt működését (Bersin, 2020).

7.3.3. A humánközpontú megközelítés ereje: EX és elkötelezettség

A szervezeti teljesítmény motorja ma már nem az erőforrások feletti ellenőrzés, hanem a munkavállalói elkötelezettség és az élmény (*Employee Experience, EX*). J. Morgan (2017) megfogalmazása szerint az EX magában foglalja a kulturális, technológiai és fizikai környezetet, amelyben a munkavállaló tevékenykedik.

7.3.3.1. Célvezérelt kultúra és jólét

A modern munkavállaló számára a pusztá fizetés már nem elegendő motiváció. A célvezérelt kultúra (*Purpose-Driven Culture*) (Sinek, 2009) biztosítja, hogy a munkavállalók értelmet lássanak a munkájukban, növelve ezzel a belső motivációt és a lojalitást. Emellett a munkavállalói jólét (*Well-being*) – beleértve a mentális egészséget és a rugalmas munkavégzés lehetőségét (*Hybrid Work*) – már nem juttatás, hanem stratégiai elvárás. A szervezetek, amelyek gondoskodnak a munkavállalók jóllétéről, empirikusan magasabb produktivitást, valamint alacsonyabb hiányzást és fluktuációt mutatnak (CIPD, 2023).

7.3.3.2. Folyamatos visszajelzés és fejlődés

A hagyományos éves teljesítményértékelések helyét a folyamatos teljesítményfejlesztés és a *pulzus-felmérések* veszik át. Ez az Agilis gondolkodás humán oldala: gyors, gyakori visszajelzési ciklusok bevezetése (például 360 fokos, valós idejű feedback rendszerek) a tanulás és a teljesítmény azonnali korrigálása érdekében. Ez a megközelítés biztosítja a szervezet folyamatos, mikroszintű alkalmazkodását.

7.4. Túl a hagyományos tanácsadáson: az értékteremtő partnerség

A modern szervezetfejlesztési tanácsadás modellje radikálisan eltávolodott a hagyományos, tranzakciós megközelítéstől. A korábbi modellben a tanácsadó tipikusan „tűzoltóként” jelent meg, akit egy konkrét, már kialakult probléma megoldására hívtak (pl. fluktuáció csökkentése, struktúraátalakítás), és a beavatkozás után távozott. A mai VUCA/BANI környezetben (Cascio, 2020) azonban a szervezeteknek folyamatos stratégiai alkalmazkodásra van szükségük, ami tartós, értékteremtő partnerséget igényel. Ez a partnerség három pilléren nyugszik: a proaktív szerepfelfogáson, az adatvezérelt döntéshozatalon és a globális-lokális tudás szintézisen.

7.4.1. A proaktív tanácsadás modellje: stratégiai partner

A proaktív tanácsadói szerep túlmutat a pusztán reaktív problémakezelésen, a hangsúlyt a jövőálló, stratégiai képességek (például reziliencia) szervezeten belüli kiépítésére helyezi (Hamel, & Välikangas, 2003).

7.4.1.1. Szerepváltás: előrejelző és építő

A tanácsadó nem a múltbeli hibák korrekciójára összpontosít, hanem a jövőbeli kihívásokra való felkészítésre. Ez magában foglalja a stratégiai előrejelzést (*Foresight*), ahol a tanácsadó az iparági trendek és a technológiai diszrupciók (pl. AI, automatizálás) alapján azonosítja a szervezet jövőbeli képességhiányait (*Capability Gaps*).

- **Képességépítés (*Capability Building*):** A partnerség célja, hogy a szervezeten belül alakítson ki önfenntartó OD- és változásmenedzsment-képességeket. Ez a beavatkozási modell a „taníts meg horgászni” elvet követi, szemben azzal, hogy „adunk egy halat”. Ezzel csökken a szervezet külső függősége és nő a rezilienciája (Senge, 2006).

7.4.1.2. Értékteremtés vs. díjazás

Az értékteremtő partnerségben a tanácsadói díjazás egyre inkább a teljesítményhez és az elért üzleti eredményekhez kötődik, szemben a pusztán időalapú díjszabással. Ez a modell szorosabb összehangolást biztosít az ügyfél üzleti céljaival, átalakítva a tanácsadót egy Shared Risk and Reward (Megosztott Kockázat és Nyereség) partnerévé.

7.4.2. Adatvezérelt döntéshozatal a szervezetfejlesztésben

A modern OD-beavatkozások tudományosan megalapozottak és mérhetőek. A „megérzés” vagy a „best practice” pusztá másolása helyét az adatvezérelt megközelítés veszi át.

7.4.2.1. People Analytics (PA) és OD

A People Analytics (*HR-adatanalitika*) a HR-adatokat (pl. fluktuáció, elkötelezettség, képzési adatok, teljesítményértékelések) kapcsolja össze a szervezet működési és pénzügyi adataival (Bersin, 2020). Ez lehetővé teszi az OD-beavatkozások ok-okozati összefüggésének vizsgálatát.

- Példa: Egy képzési program (OD-beavatkozás) hatékonysága nem csupán a résztvevői elégedettségben mérhető. A PA képes kimutatni, hogy a képzést követően mennyivel csökkent a *hibaarány* (működési adat) vagy mennyivel nőtt a *bevétel* (pénzügyi adat) azon csapatoknál, ahol a beavatkozás történt, ezzel pontosan meghatározva a beavatkozás pénzügyi megtérülését (ROI).

7.4.2.2. Mérhető eredmények és ROI

A szervezetfejlesztési befektetés megtérülésének demonstrálása kulcsfontosságú. Erre a célra szolgál a ROD (Return on Development) vagy ROIC (Return on Investment in Change) metrika, melyet a következőképpen számíthatunk ki:

$$\text{ROD} = \frac{\text{A változás által előállított pénzügyi érték (pl. csökkentett fluktuációs költség)}}{\text{A változási folyamat teljes költsége (pl. tanácsadói díj, belső munkaerő költsége)}}$$

Az adatvezérelt transzformáció során olyan technológiák alkalmazása, mint az Organizational Network Analysis (ONA), segít a hatékonyságot gátló tényezők (pl. információs szűk keresztmetszetek) azonosításában a beavatkozások előtt és után, ezzel kvantitatívan igazolva a tanácsadói munka értékét (Brass, 2017).

7.4.3. Globális tudás, lokális siker: adaptáció a kézben

Egy világklasszis tanácsadó nemzetközi best practice-eket (pl. az *Agile* modellek, *Teal* struktúrák) kínál, de kritikusan megkérdőjelezi azok pusztá másolhatóságát. A siker záloga a lokális adaptáció, a kulturális kontextusba helyezés.

7.4.3.1. Kulturális kontextus

A szervezeti kultúrát és az OD-beavatkozások sikerességét erősen befolyásolják a nemzeti kulturális dimenziók. Hofstede (2010) dimenziói (pl. *Hatalmi Távolság, Bizonytalanság Kerülése*) alapján egy magas hatalmi távolságot mutató kultúrában (mint pl. Magyarország) a hierarchia lebontására irányuló *Holacracy* típusú beavatkozás eltérő, gyakran nagyobb ellenállásba ütközhet, mint egy alacsony hatalmi távolságú kultúrában.

A tanácsadónak értenie kell a hazai munkaerőpiaci sajátosságokat (pl. szakképzett munkaerő hiánya, bérinfláció) és a helyi jogi kereteket. A nemzetközi tudásnak a lokális szervezeti érettséghez és az alkalmazottak változási kapacitásához való testreszabása az, ami a *globális tudásból* valódi *lokális sikert* generál. Ez a proaktív partnerség teszi a tanácsadót valós értékteremtő, stratégiai partnerre, aki nem csak tanácsot ad, hanem az ügyféllel együtt valósítja meg a fenntartható változást.

7.5. A „Hogyan?” a kulcs: konkrét lépések a jövőálló szervezetért

A stratégiai tanácsadás legnagyobb értéke a gyakorlati megvalósításban rejlik. Az elméletek és a víziók csak akkor válnak valósággá és mérhető üzleti eredménnyé, ha a transzformációs folyamat a megfelelő módszertannal és a változásmenedzselés mesterfokú alkalmazásával zajlik. Az értékteremtő partnerség a gyors, iteratív implementációra és a szervezeti reziliencia tartós kiépítésére fókuszál.

Az MVP (Minimum Viable Product) és a Design Thinking módszertanok kulcsfontosságúak a modern szervezetalakítás és szervezetfejlesztés (OD) gyors és hatékony implementációjában. Ezek a megközelítések a hagyományos, lassú, nagyszabású bevezetések helyett a kísérletezés, a tanulás és az emberközpontúság elveit helyezik előtérbe.

7.6. Gyors és hatékony implementációs módszertanok: az MVP elve a szervezetfejlesztésben

Az MVP koncepciója az Eric Ries által megfogalmazott Lean Startup filozófiából származik (Ries, 2011). Eredetileg termékfejlesztésre használták, de a lényege – a validált tanulás – tökéletesen alkalmazható a szervezeti változások bevezetésére is.

7.6.1. Az MVP definíciója OD-kontextusban

Szervezetfejlesztési szempontból az MVP egy olyan új struktúra, folyamat, technológia vagy gyakorlat legkisebb, működőképes verziója, amelyet egy szűk, kritikus egységen (a Pilóta Projekt) tesztelnek. Célja, hogy a szervezet a lehető leggyorsabban gyűjtsön validált tanulást a beavatkozás sikerességéről és buktatóiról, minimális erőforrás-befektetéssel és kockázattal.

- Példa: Egy teljes cég Agilis transzformációjának bevezetése helyett az MVP lehet egyetlen cross-funkcionális csapat létrehozása (*Pilóta Projekt*), amely az új Scrum/Kanban módszerrel dolgozik. Ez a csapat jelenti az MVP-t.

7.6.2. A Build-Measure-Learn ciklus

Az MVP a Build-Measure-Learn (Épít-Mér-Tanul) visszajelzési ciklusra épül:

1. Épít (Build): Bevezetik az új, tesztelendő szervezeti elemet (pl. új döntéshozatali struktúrát).
2. Mér (Measure): Gyorsan, adatvezérelten mérik a hatását (pl. a döntéshozatal sebessége, a csapat elkötelezettsége, hibaszám). A pulzus felmérések és a People Analytics kulcsfontosságú itt.
3. Tanul (Learn): Elemzik az eredményeket, eldöntik, hogy a hipotézis helyes volt-e. Ezt követően a beavatkozást kitartják (*Persist*), finomhangolják (*Pivot*) vagy elvetik (*Perish*).

Ez a ciklus biztosítja a folyamatos alkalmazkodást és minimalizálja a teljes szervezetre kiterjedő, költséges hibákat.

7.7. Gyors és hatékony implementációs módszertanok: a Design Thinking (DT)

Míg az MVP a *hogyan* gyorsítsuk fel a tanulást kérdésére ad választ, a Design Thinking (DT) azt határozza meg, *mit* építsünk. A DT egy humánközpontú (*Human-Centered*) megközelítés a kreatív problémamegoldáshoz (Brown, 2008). Ahelyett, hogy felülről döntést hoznánk egy új folyamatról, a DT a szervezeti változások tervezésébe bevonja magukat a munkavállalókat mint a folyamat *felhasználóit*.

7.7.1. A DT ötlépéses folyamata OD-kontextusban

A DT öt alapvető fázisa a szervezetfejlesztési kihívások megoldásakor:

1. Empatizálás (*Empathize*): A legfontosabb fázis. OD-ban ez azt jelenti, hogy mélyen megértjük a munkavállalók valós „fájdalompontjait” (*Pain Points*), szükségleteit és motivációit (pl. egy új bónuszrendszerrel, a home office szabályokkal vagy a silók működésével kapcsolatban). Módszerek: interjúk, árnyékolás (*Shadowing*), *Employee Journey Mapping*.
2. Definíció (*Define*): Az empatizálás során gyűjtött információk alapján pontosan megfogalmazzuk azt a problémát, amit meg kell oldani. (Pl. „Hogyan segíthetnénk a középvezetőknek, hogy hatékonyabban támogassák a hibrid csapatokat?”)
3. Ötletelés (*Ideate*): A probléma *felhasználóinak* (a középvezetőknek) bevonásával kreatív megoldásokat generálunk. Ekkor születnek meg az új struktúrák, a tréningek vagy a folyamatok alapötletei.
4. Prototípus (*Prototype*): Gyorsan, olcsón létrehozuk a javasolt megoldás *kezdetleges verzióját* (pl. egy új meeting-struktúra, egy képzési modul vázlata). Ez a prototípus szolgál az MVP alapjául.
5. Tesztelés (*Test*): A prototípust visszük a munkavállalókhoz (a felhasználókhoz), és valós környezetben teszteljük, gyűjtve a visszajelzéseket a finomhangoláshoz.

7.7.2. A Humánközpontúság ereje a változásban

A DT alkalmazása nemcsak jobb megoldásokhoz vezet, hanem drámaian növeli a változás elfogadottságát. Mivel a munkavállalók részt vesznek a megoldás megalkotásában (*Co-creation*), kevésbé érzik, hogy a változást rájuk kényszerítették, ezáltal csökken a változással szembeni ellenállás (Kotter, 1996). A DT biztosítja, hogy a szervezetfejlesztés valóban az emberek köré épüljön, nem pedig pusztán a folyamatok optimalizálása köré.

7.8. A változás menedzselése mesterfokon: építsünk ellenálló-képességet

A mai dinamikus környezetben a változás nem *esetleges*, hanem állandó állapot. Ezért a változásmenedzselés célja nem csupán egy adott projekt bevezetése, hanem a szervezet képességének kiépítése a folyamatos alkalmazkodásra, azaz a szervezeti reziliencia megteremtése (Hamel, & Välikangas, 2003).

7.8.1. A változási fáradtság kezelése és az átlátható kommunikáció

A transzformációs projektek folyamatos sorozata változási fáradtságot (*Change Fatigue*) okozhat a munkavállalók körében, ami csökkenti az elkötelezettséget és növeli az ellenállást.

7.8.1.1. Stratégiai kommunikáció

A fáradtság megelőzésének alapja az átlátható és szándékos kommunikáció. Kotter (1996) szerint a *sürgősség érzetének* megteremtése kritikus, de a modern OD-ben ez kiegészül a Változás Céljának (*Purpose*) megértetésével. A vezetőknek folyamatosan magyarázniuk kell:

- Miért? (Stratégiai kontextus: Miért most, miért fontos az ügyfeleknek vagy a piacnak?)
- Mi? (A változás konkrét tartalma.)
- Hogyan? (Milyen hatással lesz az a munkavállalóra, és milyen támogatást kap.)

A kommunikációnak kétirányúnak kell lennie. A munkavállalóknak lehetőséget kell kapniuk a kérdések feltevésére, a félelmek megosztására, és a visszajelzéseiknek be kell épülniük a transzformációs folyamatba. A történetmesélés (*Storytelling*) segít a változás narratívájának emocionális megalapozásában, hidat képezve a stratégia és az emberi tapasztalat között.

7.8.1.2. Priorizálás és kapacitásmenedzsment

A változási fáradtság gyakran abból ered, hogy a szervezet egyszerre túl sok prioritást és projektet indít el. Mesterfokú változásmenedzsment esetén kulcsfontosságú az erőforrások és a változási projektek priorizálása a szervezet változási kapacitásának figyelembevételével. Csak a legfonto-

sabb kezdeményezéseknek szabad futniuk, így biztosítva, hogy a munkavállalók fókusza ne szóródjon szét.

7.8.2. Érdekelt felek kezelése és a közös alkotás (Co-creation)

A változással szembeni ellenállás az egyik legnagyobb gátja a transzformációnak. A legerősebb stratégia ennek kezelésére az érdekelt felek bevonása a megoldás kialakításába.

7.8.2.1. Co-creation (Közös alkotás)

A Co-creation elve szerint a célzott munkavállalókat be kell vonni az új folyamatok vagy struktúrák tervezésébe (lásd: Design Thinking). Ez a megközelítés több szempontból is hatékony:

- Minőség: A frontvonalban dolgozók tudják a legjobban, mi működik és mi nem, így a kialakított megoldások praktikusabbak és hatékonyabbak.
- Elfogadás: Azok, akik részt vettek a megoldás kialakításában, hajlamosabbak azt támogatni, és a változás nagyköveteivé (*Change Agents*) válnak (Kotter, 1996).

7.8.2.2. Az ellenállók kezelése

Az ellenállás nem feltétlenül jelent rosszindulatot, sokszor a *megértés hiányát* vagy a *kompetencia elvesztésétől való félelmet* tükrözi. A mesterfokú változásmenedzselés aktívan bevonja a legkritikusabb hangokat is, ezzel átalakítva az ellenzéki energiát *produktív, megkérdőjelező erővé*. Ha az ellenállók látják, hogy a visszajelzéseiket komolyan veszik és beépítik, könnyebben elfogadják a végeredményt.

7.8.3. A vezetők képzése változási coachcsá és a reziliencia beépítése

A fenntartható változásmenedzselés kulcsa, hogy a szervezet képes legyen a külső segítség nélkül is kezelni a jövőbeni diszrupciókat.

7.8.3.1. A vezetői szerep átalakulása

A középvezetés a változás kritikus *szűk keresztmetszete* lehet. Ha a vezető nem támogatja a változást, a csapat sem fogja. Emiatt a szervezetfejlesztési beavatkozásoknak a vezetőket változási coachcsá (*Change Coach*) kell képezniük (Burke, 2017).

- **Képességátadás (*Capability Building*):** A vezetőknek el kell sajátítaniuk azokat az OD-eszközöket (pl. visszajelzési technikák, ellenálláskezelés, csapatkohézió építés), amelyek segítségével támogatják a csapat tagjait a szükséges kompetenciák elsajátításában és az érzelmi hullámvölgyek átvészelésében.
- **Decentralizált Változás:** Ez a megközelítés decentralizálja a változásmenedzselést, ami gyorsabb és skálázhatóbb alkalmazkodást tesz lehetővé, ami a reziliens szervezetek sajátja.

7.8.3.2. Reziliencia beépítése

A reziliencia nem egy projekt, hanem a szervezetben gyökerező képesség. Ennek beépítése a következőkből áll:

1. **Tanulási Rendszerek:** Rendszeres, strukturált visszatekintés (*Retrospective*) a folyamatokra, hibákból való tanulás kultúrája (lásd: Edmondson, 2018), és a tudásmegosztás aktív támogatása.
2. **Rugalmas Erőforrás-Allokáció:** Képesnek lenni a költségvetés, a személyzet és a fókusz gyors átcsoportosítására a feltörekvő lehetőségekhez vagy fenyegetésekhez.
3. **Kísérletezés:** A vezetők elismerik és jutalmaznak a *felelősségteljes kísérletezést*, még akkor is, ha az kudarccal jár.

A változás mesterfokú menedzselése tehát a reziliencia mint szervezeti DNS kiépítését jelenti: egy olyan képességet, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy a bizonytalanságot és a sokkokat ne bénító tényezőként, hanem fejlődési lehetőségként élje meg.

7.8.3.3. Az új normális rögzítése a kultúrában

A bevezetett változásokat megszilárdítjuk, hogy azok a céges kultúra részévé váljanak, ugyanakkor a szervezet megőrzi rugalmasságát a jövőbeni alkalmazkodáshoz. Az új, elvárt viselkedésformákat be kell építeni a cég

hivatalos működésébe, a céges szabályokban és eljárásokban, például a jutalmazásba, a felvételi folyamatba és a teljesítményértékelésbe, annak érdekében, hogy tartósan megmaradjanak (Nadler et al., 1997):

- HR-Rendszerek: A jutalmazási és teljesítményértékelési kritériumok összehangolása az új célokkal (pl. az Agilis értékek és a *pszichológiai biztonság* elősegítésének elismerése).
- Vezetői Példa: A vezetőknek kell a legnagyobb következetességgel bemutatniuk az új normát (Schein, 2017).
- Intézményesített Visszajelzés: A folyamatos, rendszeres mérés (pulzus felmérések, kulturális auditok) intézményesíti a tanulást és megakadályozza a régi, merev struktúrákhoz való visszacsúszást.

7.9. Következtetések: a stratégiai tanácsadás új képlete

A tanulmány átfogó elemzése a stratégiai szervezetalakítás és a szervezetfejlesztés (OD) legfontosabb trendjeiről alátámasztja, hogy a dinamikusan változó VUCA/BANI környezetben a túlélés záloga a szervezeti adaptivitás és a tanácsadás modelljének gyökeres átalakulása. A sikeres jövő már nem a merev, statikus hatékonyságban, hanem a reziliens, folyamatos alkalmazkodás képességében rejlik.

7.9.1. A tanácsadó mint stratégiai képességépítő

A legfőbb következtetés, hogy a tanácsadás szerepe elmozdult a reaktív, projektalapú „tűzoltásból” a proaktív, értékteremtő partnerség irányába. Ez a modell megköveteli a tanácsadótól, hogy:

- Jövőorientált legyen: Ne csak a jelenlegi problémákat oldja meg, hanem legyen stratégiai előrejelző, aki segít azonosítani a jövőbeli képességhiányokat (*Capability Gaps*) (Hamel, & Valikangas, 2003).
- Képességet adjon át: A partnerség célja a szervezeten belüli OD-kompetenciák kiépítése (Burke, 2017), biztosítva a vállalat önfenntartó fejlődését és a külső függőség csökkentését. A vezetőknek változási coachcsá kell válniuk a változási folyamatok fenntartásához.

7.9.2. A humán-digitális szintézis és az adaptivitás

A jövő szervezete egyértelműen a humán tényezők és a technológiai innováció integrálásán alapul.

- Az Adaptív Kultúra a Versenyelőny: A tartós versenyelőny alapja a pszichológiai biztonságra épülő kultúra (Edmondson, 2018), amely lehetővé teszi az Organizational Agility (szervezeti agilitás) megvalósítását és a Kétlépcsős Szervezet (*Ambidextrous Organization*) egyensúlyának fenntartását a működés (*Exploitation*) és az innováció (*Exploration*) között (O'Reilly, & Tushman, 2008).
- AI és Emberi Érték: Az AI és automatizálás bevezetése az Augmented Workforce koncepcióját erősíti (Davenport, & Kirby, 2016). A tanácsadás feladata annak biztosítása, hogy a technológia ne az embert cserélje le, hanem felszabadítsa őt a magasabb értékű, kreatív és etikai döntéshozatali feladatokra.
- Employee Experience mint Stratégiai Tőke: A Humánközpontú megközelítés (Morgan, 2017) elengedhetetlen. A Munkavállalói Élménymenedzsment (EX) és a Purpose-Driven Culture (Sinek, 2009) stratégiai tőkét jelent, mely közvetlenül korrelál a produktivitással és a megtartással.

7.9.3. Az adatvezérelt megközelítés kritériumai

A tanácsadói beavatkozások hatásának igazolása ma már nem történhet szubjektív alapon. Az adatok szolgálnak a partneri viszony erős alapjául.

- Mérhető ROI: A People Analytics (PA) alkalmazásával (Bersin, 2020) a tanácsadóknak képesnek kell lenniük bemutatni a szervezetfejlesztési beavatkozások pénzügyi megtérülését (ROD – Return on Development), összekapcsolva a kulturális és HR-metrikákat az üzleti KPI-okkal (pl. profit, hibaszám, TTM).
- Predikció és Intervenció: Az ONA (Organizational Network Analysis) és a Predictive Analytics segítségével a tanácsadás proaktívan azonosítja a szervezeti szűk keresztmetszeteket és előre jelzi a fluktuációs kockázatot, lehetővé téve a célzott, költséghatékony beavatkozást (Brass, 2017).

7.9.4. A gyakorlati implementáció mesterfoka

A siker a „Hogyan?” megvalósításán múlik, ami a gyors, iteratív és humánus változásmenedzselést jelenti.

- Iteratív Tanulás: A Lean Startup elvek (Ries, 2011) OD-beli alkalmazása (*MVP-k, Pilóta Projektek*) minimalizálja a kockázatot és maximalizálja a validált tanulást. A Design Thinking (Brown, 2008) a humánközpontú megoldások tervezésének alapja.
- Reziliencia Beépítése: A változásmenedzselés fókuszában a változási fáradtság leküzdése áll, transzparens kommunikációval és Co-creationnel. A folyamat zárásaként az új normális viselkedéseket be kell építeni a formális HR-rendszerekbe (jutalmazás, onboarding) és a vezetői szerepmodellbe (Schein, 2017), garantálva a fenntartható változást és a reziliencia beépülését a szervezet DNS-ébe.

Összefoglalva: az értékteremtő, stratégiai tanácsadás ma a proaktív, adatvezérelt, képességépítő partnerség megvalósítását jelenti, amely a humánközpontú kultúra és a digitális intelligencia szintézisével biztosítja a szervezet folyamatos, reziliens növekedését.

7.10. Zárás: A stratégiai tanácsadás mint növekedési motor

Jelen tanulmány rávilágított, hogy a dinamikus és kiszámíthatatlan VUCA/BANI gazdasági környezetben a szervezetek túléléséhez elengedhetetlen a reaktív problémamegoldás modelljének elhagyása, és egy értékteremtő, stratégiai partnerség kialakítása. A jövő szervezete nem statikus entitás, hanem egy humán-digitális szintézis terméke, melynek kialakításában a tanácsadó kulcsszerepet játszik.

A siker a szervezeti ellenállóképesség kiépítésében rejlik, amely három fő pilléren nyugszik: az adaptív kultúrán (melyet a pszichológiai biztonság tesz lehetővé – Edmondson, 2018), a humánközpontú megközelítésen (EX) és az AI által kibővített intelligencián (*Augmented Workforce* – Davenport, & Kirby, 2016).

A stratégiai tanácsadás ma már nem elméletet ad, hanem a gyakorlati implementáció mestere, amely MVP-alapú gyors kísérletezéssel és adatvezérelt méréssel (ROD) igazolja a befektetés megtérülését. A változást nem *elviselni* kell, hanem beépíteni a szervezet kulturális DNS-ébe (Kotter,

1996), a vezetők változási coach-csá képzésével és a rendszerek következetes átalakításával (Schein, 2017).

Csak azok a szervezetek válnak a holnap nyerteseivé, amelyek a tanácsadót stratégiai tőkeként használják fel a folyamatos, proaktív átalakulásra, és így képesek a bizonytalanságot növekedési lehetőséggé konvertálni.

Felhasznált források

Bersin, J. (2020). *The global human capital trends report*. Deloitte.

Brass, D. J. (2017). *A network approach to organization development*. In B. B. Jones, & M. Brazzel (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change*. Pfeiffer.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

Burke, W. W. (2017). *Organization development: A process of learning and changing*. SAGE Publications.

Cascio, W. F. (2020). *The New World of Work: Context, Trends, and the Role of HR*.

CIPD. (2023). *Health and well-being at work*. <https://www.cipd.org/global-lassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-employee-views-2023.pdf>

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Beyond automation: Strategies for remaining gainfully employed in an era of machine intelligence*. Harvard Business Review Press.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

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

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of the impact of agile methods on project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijp-roman.2015.01.006>

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

8. FEJEZET

A TANÁCSADÁS LEHETSÉGES KOCKÁZATAI AZ ÜZLETI HÍRSZERZÉSBEN

(POTENTIAL RISKS OF CONSULTING IN BUSINESS INTELLIGENCE)

SCHMIDT CSABA

Absztrakt

A tanácsadás egy üzleti szolgáltatás, amely során a tanácsadók részletes betekintést nyernek az ügyfelek bizalmas adataiba. Az üzleti hírszerzés egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalati versenyképességben, ennek ellenére a menedzsmentek és a tanácsadók jelentős része nem rendelkezik megfelelő hírszerzési és elhárítási szemlélettel. Az előadásom során felhívtam a figyelmet, hogy a tanácsadók kettős kockázatot jelentenek; egyrészt információ-hordozóként és így kockázati tényezőként, másrészt célpontként is azonosíthatóak, akik fokozottan ki vannak téve támadásoknak. Az emberi tényező, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése miatt a kockázatok tudatosítása, megértése, detektálása és azok kezelése kiemelt jelentőségű. Betekintést adtam a lehetséges belső és külső kockázatokba, kihangsúlyozva a nyíltforrású információk fontosságát, lehetséges technológiai és humán sérülékenységeket, valamint egyéb kockázatokat is.

Az előadás során és a téma szakirodalmi háttéréből elsősorban a relevánsabb fenyegetések és lehetséges intézkedések bemutatására törekedtem, hogy a tanácsadók és ügyfelek számára egyaránt alkalmazható sorvezetőt nyújtsak a kockázatok hatékony kezeléséhez.

Kulcsszavak: üzleti hírszerzés, nyílt forrású hírszerzés (OSINT), tanácsadás, emberi tényező, biztonság

Abstract

Consulting is a business service in which consultants gain detailed insight into clients' confidential data. Business intelligence is playing an increasingly important role in corporate competitiveness, yet a significant portion of management and consultants lack an adequate intelligence and countermeasure approach. During my presentation, I drew attention to the fact that consultants pose a dual risk; on the one hand, they can be identified as information carriers and thus as risk factors, and on the other hand, they can be identified as targets who are increasingly exposed to attacks. Due to the rise of the human factor, digitalization and artificial intelligence, awareness, understanding, detection and management of risks are of paramount importance. I provided insight into potential internal and external risks, emphasizing the importance of open source information, possible technological and human vulnerabilities, as well as other risks.

During the presentation and from the literature background of the topic, I primarily aimed to present the more relevant threats and possible measures in order to provide a guide for effective risk management that can be applied to both consultants and their clients.

Keywords: *business intelligence, open source intelligence (OSINT), consulting, human factors, security*

8.1. Bevezetés

Az **üzleti hírszerzés (business intelligence)** egyik célja a versenyképesség fenntartása és növelése jogszerű információgyűjtéssel és -elemzéssel. Általános tapasztalat, hogy a menedzsmentek és tanácsadók jelentős része nem rendelkezik a piaci versenyben való részvételhez szükséges hírszerzési és/vagy elhárítási szemlélettel (Ormos et al., 2010). A tanácsadók gyakran férnek hozzá bizalmas információkhoz, így az emberi mulasztások vagy jogellenes módszerek komoly károkat okozhatnak. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia elterjedése növeli a kitétségeket, miközben az emberi tényező továbbra is kockázat marad.

8.2. Szakirodalmi elemzés

8.2.1. Hírszerzés fogalma és jelentősége

A hírszerzést hagyományosan állami szinten, katonai vagy biztonsági célokra használták évezredek óta, de a 20. század végére a vállalati szférában is egyre jobban utat tört magának. A gazdasági folyamatokat nem csupán gazdasági szempontból, hanem komplexen elemzi, kezeli és egészítheti ki, figyelembe véve a környezeti, politikai és versenytársi hatásokat is, csökkentve a meglepetéseket és kockázatokat. Fontos külön választani: az üzleti hírszerzés etikus, legális eszköz a versenyelőny megszerzésére, ellentétben az illegális ipari kémkedéssel; kulcsszerepe van a stratégia tervezésében, ahol a jövőbeli piaci feltételek ismerete javítja a szervezeti versenyképességet (Ormos et al., 2002).

Az **üzleti hírszerzés (business intelligence)** a vállalati irányítás kulcsfontosságú eszköze, amely a piaci környezet elemzését támogatja, segítve a stratégiai és operatív döntéseket (Ormos et al., 2010). A piaci verseny erősödése, a gyors változások és a minél több és nagyobb információk hatása miatt a vezetőknek egyre komplexebb kihívásokkal kell szembenéznük (Schmidt, 2016). A hírszerzés nem csupán adatgyűjtés, hanem aktív folyamat, amely racionalitást visz a döntéshozatalba, védi a vállalatokat a belső- (pl. információszivárgás) és külső (pl. ipari kémkedés) fenyegetésektől, miközben piaci előnyöket teremt saját maga számára (Ormos et al., 2002).

8.2.2. Az üzleti hírszerzésről

Az angol nyelvű szakirodalom jóval bővebben fogalmaz és több kifejezést is találhatunk a tevékenységre: business intelligence, competitive intelligence, competitor intelligence, corporate intelligence, counter intelligence (Mátrai Solyom, 2018).

Az **üzleti hírszerzés (business intelligence, BI)** és a **versenyképes hírszerzés (competitive intelligence, CI)** fogalmai a modern vállalati stratégia kulcselemei, amelyek adatfeldolgozási képességeket biztosítanak a döntéshozatal támogatására. Ezek a területek gyakran átfedésben állnak a nemzetbiztonsági hírszerzéssel (**national security intelligence, NSI**), mivel mindhárom adatokat, információkat és tudást dolgoz fel, de eltérő metodikával és célokkal (Budeanu, 2023).

Budeanu (2023) bibliometriai elemzése alapján jelentős hiány van a szakirodalomban a fogalom értelmezésében annak ellenére is, hogy mindegyik alapvetően a külső és belső kockázatok kezelését szolgálja.

Az **üzleti hírszerzés (BI)** belső folyamatokra fókuszál, például a vállalati teljesítmény mutatóira és a költségstruktúrákra, míg a **versenyképes hírszerzés (CI)** a külső környezetet vizsgálja, nyílt forrásokból gyűjtve adatokat versenytársakról, piaci trendekről és fogyasztói viselkedésről, etikus és jogszerű módon elkerülve a kémkedést (Budeanu, 2023). Ezzel szemben a **nemzetbiztonsági hírszerzés (NSI)** állami intézmények titkos módszereit alkalmazza a nemzetbiztonság védelmére, ahol a források (pl. HUMINT, SIGINT, OSINT) és a döntéshozók – mint a kormányzati vezetők – kapják a feldolgozott információkból a produktumot (Roger, & James, 2008). Az **üzleti hírszerzés** (mint gyűjtőfogalom) minden olyan információgyűjtési, elemzési és döntéstámogatói tevékenységet magában foglal, amely egy vállalat működését, versenyképességét és stratégiai döntéseit segíti (Roger, & James, 2008).

Az üzleti hírszerzést fontos megkülönböztetni az **ipari kémkedéstől (industrial espionage, IE)**, amely illegális tevékenység, szemben az **üzleti hírszerzés (BI)** etikus, nyilvános forrásokra épülő megközelítésével, míg az **üzleti hírszerzés (BI)** jogszerűen gyűjt (nyíltforrású) információt nyilvános adatbázisokból a versenytársak gyengeségeiről és erősségeiről. Az **ipari kémkedés (IE)** során titkos behatolást, adatlopást vagy manipulációt is alkalmazhatnak, gyakran állami vagy szervezett bűnözői támogatás mellett, célja a kereskedelmi titkok megszerzése anélkül, hogy anyagi ellentételezés történne (Fleisher, & Blenkhorn, 2001; Hou, & Wang, 2020; Budeanu, 2023). Az üzleti hírszerzést az ipari kémkedéstől a legegyszerűbben így tudjuk elhatárolni: a jogszerű keretek betartása különbözteti meg a versenyt segítő információszerzést a büntetőjogi kategóriáktól (Erdősi, 2005).

Az **ipari kémkedés (IE)** olyan folyamatként határozható meg, amely érzékeny információkat (pl. kereskedelmi titkokat, szellemi tulajdont) gyűjt, elemez és kezel a tulajdonos engedélye nélkül, illegális és etikátlan módon, gyakran globális kereskedelmi előnyök szerzése vagy információértékesítés céljából, magánszemélyek vagy szervezetek által (Hou, & Wang, 2020). A szereplők jogosulatlanul próbálnak hozzáférni olyan adatokhoz, technológiákhoz vagy üzleti titkokhoz, amelyek birtoklása segíti őket a versenytársakkal szembeni hátrányok leküzdésében vagy a jelenlegi pozíciójuk megőrzésében (Erdősi, 2005).

Az ipari kémkedés kiemelt gazdasági veszteségeket okoz évente (becslések szerint több százmilliárd dollárt), és a modern technológiák révén egyre gyakoribbá válik, az üzleti hírszerzéstől a jogszerűség és az etika különbözteti meg. Az ipari kémkedés gyakran belső fenyegetésekkel – belső munkavállalók direkt közreműködésével vagy akár indirekten (pl.: Whistleblowerek) –, konfliktus helyzetekből, látens érdekekkel párosul, ami nehezíti a megelőzést (Hou, & Wang, 2020).

Az üzleti hírszerzés részeként a **nyílt forrású hírszerzés (Open Source Intelligence, OSINT)** a nyilvánosan, legális eszközökkel elérhető – adott esetekben csak regisztrációhoz vagy előfizetéshez kötött, de nem minősített – információk célzott gyűjtését, elemzését, értékelését és felhasználását jelenti egy konkrét hírszerzési vagy döntéstámogatási igény érdekében (Solti, 2019; Tempu, 2025). A nyílt forrású hírszerzés lényege, hogy a katonai, polgári vagy üzleti területen felhasznált információkat nem titkos módszerekkel szerzik meg, hanem nyílt – például médiából, internetes adatbázisokból, szakmai kiadványokból származó – adatokból állítanak elő hírszerzési értékű tudást (Solti, 2019). A **nyílt forrású hírszerzés (OSINT)** egy strukturált, módszertanhoz kötött tevékenység. Fő elemei: 1. adatszerzés, amely magában foglalja a nyílt információk összegyűjtését; 2. az információ feldolgozása; 3. az információ értékelése, elemzése, használhatóságának megállapítása; 4. jelentés összeállítása, továbbítása a megrendelő számára (Tempu, 2025). Az **üzleti hírszerzés (BI)** része, amely legális és etikus, míg vele szemben az **ipari kémkedés (IE)** illegális módszer, ahol a **nyílt forrású hírszerzés (OSINT)** akár az **ipari kémkedés (IE)** kevésbé illegális első lépéseként is megjelenhet (Hou, & Wang, 2020; Budeanu, 2023).

Az ipari kémkedés összefoglalójaként ez a jelenség a vállalati titkok, szabadalmak vagy kutatási eredmények illegális megszerzését foglalja magában, gyakran kibertámadások, belső „szivárogtatók” vagy külső ügynökök révén, globális gazdasági veszteségeket okozva. Az **üzleti hírszerzés (BI)** ezzel szemben megelőző eszközként is szolgálhat az ilyen kockázatok felismerésére, hangsúlyozva az etikus határok betartását, alkalmazva akár a **nyílt forrású hírszerzés (OSINT)** módszereit (McGonagle, 2016; Hou, & Wang, 2020).

Az **ipari kémkedés (IE)** elleni küzdelem holisztikus megközelítést igényel, beleértve az emberi tényezőket és technikai eszközök együttes alkalmazását, de kihívást jelent a fogalom megértésének hiánya, a munkavállalói „kulturális” különbségek, az egyének ilyen irányú tapasztalatlansága és a technológiai fejlődés miatti hátrányok is (Hou, & Wang, 2020).

Az **üzleti hírszerzés (BI)** megértéséhez elengedhetetlen annak mélyebb értelmezése, fogalmi tisztázása is, mivel a hasonló alapok ellenére a különbségek – mint a titkosság, a kedvezményezettek (belső, külső) és mérési módszerek – befolyásolják az intézkedések stratégiai lépéseit, ideértve a **nyílt forrású hírszerzés (OSINT)** szerepét mint legitim eszközt az **ipari kémkedés (IE)** illegális gyakorlatai ellen (Budeanu, 2023).

8.3. Elmélet bemutatása

8.3.1. A tanácsadói szakma és a kapcsolódó kockázatok

A tanácsadás napjainkban egy meghatározó, **tudásközpontú (üzleti) szolgáltatás (Knowledge Intensive Business Service – KIBS)**, amelynek egyik alapvető funkciója, hogy a külső szakértelem bevonásával támogatja az ügyfeleket céljaik elérésében (Poór et al., 2025).

A tanácsadói szakma fejlődése során a „klasszikus” megközelítéstől eljutott a komplex stratégiai, szervezetfejlesztési szolgáltatásokig, amelyeknél kialakuló szervezési alapelvek mindig kapcsolódtak a kor társadalmi- és gazdasági kihívásaihoz (Schmidt, 2018), ahol a tanácsadók már „nemcsak” tudással rendelkező szakemberként, hanem facilitátorként és a változások végrehajtásáért felelős partnereként is részt vesznek (Poór et al., 2025).

A fent leírtak miatt is fontos, hogy a tanácsadók rendszerként tekintsenek saját tevékenységeikre, ügyfeleikre és a szervezet egészére is (Schmidt, 2018).

Egy szervezet vizsgálata során fontos észlelnünk, hogy a munkatársak közötti viszonyok (vezetők, alkalmazottak), kötelékek, valamint a szervezetben zajló folyamatok együttesen teremtik meg az eredményeket és az összhangot (Schmidt, 2018), ezért együttműködést kíván; a tanácsadó szükségszerűen betekintést nyer a megbízó belső folyamataiba. A megrendelők sok esetben a belső szaktudás vagy humán erőforrás hiánya miatt fordulnak szakértőhöz, ugyanakkor a bizalmas információk megosztása kockázatot jelenthet; emiatt is utasíthatják el a tanácsadók alkalmazását, mert tartanak attól, hogy egy külső fél hozzáfér a védett üzleti titkokhoz (Poór et al., 2025).

A tanácsadás bizalmi jellege és a kezelt információk értéke miatt ez a terület kiemelt biztonsági kockázatot jelenthet az üzleti életben.

8.3.2. Tanácsadók mint kockázati tényezők

A gondatlanság és szándékos visszaélések a leggyakoribb problémaforrások. A tudás megszerzése mellett egyre nagyobb értéket képvisel az **emberi tényezők** menedzselése és azok folyamatos fejlesztése (Schmidt, 2016). Az információk gyűjtése és elemzése kockázatokat is rejthet magában, ha a tanácsadók nem megfelelő vagy jogellenes adatgyűjtési módszereket alkalmaznak, illetve olyan információk birtokába jutnak, amelyek komoly gazdasági és személyi „károkat” okozhatnak egy szervezetnek.

Az **emberi tényező** megfelelő értékelése a belső kockázatok között kiemelten fontos, hiszen a szervezeten belüli hibák, szabályszegések, gondatlanság vagy akár szándékos visszaélések okozzák a legtöbb problémát. A munkavállalók és partnerek tudatosságának hiánya, a nem megfelelő képzés, a biztonsági előírások be nem tartása kockázatokat jelenthet (Erdősi, 2005).

A tanácsadók „**információhordozók**”, akik rendszerszinten látnak bele egy szervezet vagy ügyfél működési folyamataiba, ezeken keresztül ismerik a szervezetet. Kiemelten fontos az információk védelme, a szervezeten belüli biztonsági protokollok kialakítása, betart(at)ása, valamint olyan megoldások alkalmazása a tanácsadás során, amelyek a titoktartási szerződések és szigorú információkezelési szabályokat figyelembe veszik.

A tanácsadók egyszerre több céggel is dolgoz(hat)nak, – amelyek **versenytársaik** lehetnek egymásnak, – ezért ismerhetik a különböző piaci szereplők stratégiáját, különböző adataikat vagy fejlesztési terveiket; fontos az információk védelme, az összeférhetetlenség miatt is (Ormos et al., 2010). Ezek olyan üzleti titkok, amelyek kiszivárgása piaci hátrányt, versenyelőny elvesztését vagy akár jogi vitákat okozhat.⁴

A nagy mennyiségű, bizalmas információ növeli az **adatszivárgás kockázatát**⁵, akár szándékos, akár gondatlan magatartásból, technikai hibából fakad. Ez reputációs kárt, pénzügyi veszteséget, jogi következményeket és bizalomvesztést okozhat, ezért elengedhetetlenek az információbiztonsági intézkedések.

⁴ Eset: A McKinsey korábbi vezetőjét elítélték, amiért a Goldman Sachs igazgatótanács tagjaként bizalmas információkat szivárogtatott ki.

⁵ Eset: 2017-ben hackerek hónapokon át hozzáfértek a Deloitte belső levelezéséhez egy adminisztrátori fiókon keresztül.

A magukat **független tanácsadóként** pozicionáló szereplők éppen (ál) függetlenségükkel építik hitelességüket, próbálják pozicionálni magukat, külsős státuszuk miatt nehezebben kontrollálhatók, mint a szervezet alkalmazásában álló belsős tanácsadók. Többes szerepvállalásukra fokozott figyelmet kell szánni, több konkurens céget is kiszolgálhatnak a begyűjtött információkkal. A velük való együttműködésnél kulcsfontosságú a megírt szerződés, a titoktartási és összeférhetetlenségi pontok, a hozzáférési jogosultságok korlátozása, valamint a rendszeres kockázat-felülvizsgálat, biztonsági ellenőrzésük a belépésük előtt és jogviszonyuk alatt is.

A tanácsadókhoz gyakran jutnak el stratégiai és bizalmas információk, amelyek megfelelő kezelése alapvető a vállalat versenyképességének és biztonságának megőrzéséhez. Nem megfelelő információkezelés esetén akár információszivárgás, adatlopás vagy szabotázs következhet be, amelyek súlyos reputációs és üzleti károkat okoznak. A tanácsadás jelentős kockázatot hordozhat, különösen az egyre jobban fejlődő digitalizáció és a mesterséges intelligencia térnyerésével (Kemendi, 2023).

8.3.3. Tanácsadók mint kockázatnak kitett felek

A tanácsadók munkájuk során kettős szerepet töltenek be; egyszerre lehetnek kockázati tényezők és potenciális áldozatok is. Bizalmas információk birtokosai és döntések támogatói is, pozíciójukból adódóan kiemelt célpontjai az ipari kémkedésnek és befolyásolási kísérleteknek. Munkájuk során betekintést nyernek ügyfelek és szervezetek működésébe, bizalmas adataikba, a versenytársak vagy ipari kémek gyakran rajtuk keresztül próbálnak hozzáférni a vállalati információkhoz.

A tanácsadók gyakran válnak **célzott manipulációs** befolyásolások célpontjává, **előzetes kutatás során választják ki őket** a támadók, akár a **nyílt forrású hírszerzés (OSINT)** módszereivel térképezik fel a tanácsadók szakmai múltját, kapcsolatait és digitális lábnyomaikat, hogy profilukhoz alakított támadási módszereket dolgozzanak ki (Denis, 2024; Lekati, 2023).

A **pszichológiai befolyásolás (social engineering)**⁶ -típusú támadások pszichológiai és kommunikációs alapjait az emberi viselkedés és természet általános jellemzőinek kiterjedt ismerete szolgáltatja, ugyanis az em-

⁶ A social engineering egy információ megszerzésére irányuló technika, mely az egyének kihasználásán, megtévesztésén, manipulálásán alapul.

ber **pszichológiai befolyásolás (social engineering)**⁷ típusú sebezhetősége mögött is, csoporton belüli interakcióhalmaz áll, mely Kollár (2017) saját véleménye szerint a következő tulajdonságokban érhető tetten: befolyásolhatóság, bosszúállás, emberi hanyagság és figyelmetlenség, félelem, hiszékenység és naivság, kényelmesség, konfliktuskerülés, segítőkészség, szexuális vágy/vonzalom, tekintélyelvűség, tudatlanság és szakképzetlenség.

A tanácsadók gyakran vesznek részt informális eseményeken (pl.: nemzetközi konferenciák, céges rendezvények), ahol a támadók kihasználhatják a „közvetlenebb” légkört **kompromittáló helyzetek** kialakítására, amelyeket később felhasználhatnak ellenük.

A fenyegetések nemcsak kívülről generálódhatnak – a vállalati csalások, gazdasági bűncselekmények gyakran belsős kollégákon keresztül valósulnak meg, akik visszaélnak a bizalommal (Erdősi, 2005).

Külsős szereplők hatására kémkedhetnek, a szervezett bűnözéssel együttműködhetnek, de **NGO szervezetek (non-governmental organization, nem kormányzati szervezetek)** is részt vehetnek az információk illegális megszerzésében, akik tudatosan vezethetnek meg tanácsadókat, kizivárogatásokra biztathatnak (**ún. whistleblowerek**)⁸ – ők szintén kockázatot jelenthetnek a szervezetek számára.

Párhuzamosan az online tér fejlődésével, új típusú fenyegetések is kialakultak. Az online tanácsadások során a támadók (akár) jogosulatlanul rögzíthetik a beszélgetéseket, amelyeket később felhasználhatnak, gyenge vagy védelemmel egyáltalán nem rendelkező (okos)eszközökön keresztül a támadók bejuthatnak a vállalati hálózatokba is (Erdősi, 2005).

A közösségimédia-profilokban (pl.: LinkedIn, Facebook) és egyéb nyilvános adatbázisokban elérhető információkat a támadók ebben az esetben is felhasználják profilkészítésre és célzott támadások előkészítésére. A **pszichológiai manipulációs technikák** célja, hogy a tanácsadókat „rávegyék” bizalmas információk kiadására vagy biztonsági protokollok megsértésére (Jagadics, & Kollár, 2023), hogy ezeken keresztül **visszaélésekre** kényszer-

⁷ Eset: 2024 elején az Arup mérnöki és tanácsadó cég egyik hongkongi alkalmazottját verték át deepfake videóhívással. A csalók a cég pénzügyi igazgatójának (CFO) és más vezetőinek digitális „mását” hozták létre valós időben, és rávették az alkalmazottat, hogy 25 millió dollárt (kb. 9 milliárd forintot) utaljon el.

⁸ Whistleblowerek azok a „bennfentes informátorok”, akik a munkájuk során feltárt visszaélések, szabálytalanságok ellen fellépnek oly módon, hogy jelentést tesznek akár a munkáltató szervezetén belül, akár a munkáltatón kívüli személyhez, szervhez fordulva.

ríthessék vagy zsarolhassák őket, akár **hírnevük tönkretételével** is.⁹ Az ilyen típusú fenyegetések következménye az esetleges (indokolatlan) **jogi eljárásokba** való belekényszerítés, céljuk a tanácsadó ellehetetlenítése és erőforrásainak kimerítése.

8.3.4. Kockázatok kezelése, védelmi intézkedések

A kockázatok több szinten is jelen vannak a tanácsadás során, amelyek körülményekkel és célzott intézkedésekkel párosulva menedzselhetők, jellegükből adódóan hatással lehetnek a vállalati működésre, stratégiai és operatív szinten is (Kemendi, 2023). Emiatt is fontos a **biztonsági protokollok** és kockázatkezelési intézkedések, megoldások **kialakítása, alkalmazása**.

Az **információkezelési szabályzatok** a napi működés keretei, tartalmazniuk kell az adatok osztályozását, a hozzáférési jogosultságokat, hozzáférési korlátozásokat, valamint az adathordozók fizikai védelmét, rendszeres ellenőrzést és a szankcionálási rendszert (Gyaraki, 2025).

Fontos, hogy a tanácsadók munkájuk során alkalmazzanak különböző **adattvédelmi szoftvereket és eszközöket**, ezek létfontosságúak az információk biztonsága szempontjából, akárcsak a **folyamatos képzés és tudásnővelés** (Gyaraki, 2025).

A tanácsadói munka jellege és a már kifejtett lehetséges kockázatok miatt az **ügyfélszűrés és háttér-átvilágítás** fontos szerepet tölt be, amely során nemcsak a leendő partnerek és ügyfelek pénzügyi stabilitását, hanem reputációját, kapcsolati hálóját és profilját is célszerű megvizsgálni. Az átvilágítási folyamatokban a **nyílt forrású hírszerzés (OSINT)** segítheti a legális keretek közötti digitális lábnyomok, cégkapcsolatok és érdekeltségek feltérképezését (Solti, 2019).

A tanácsadók bizalmas adatokhoz, információkhoz férnek hozzá, emiatt a **titoktartási megállapodások (Non-Disclosure Agreement – NDA), különböző záradékok és kártérítési kikötések** kulcsfontosságú eszközök a szellemi tulajdon és az üzleti titkok védelmére (Ormos et al., 2010). A szabályok betartása teremti meg a jogalapot arra, hogy bármilyen típusú incidens esetén a károsult fél érvényesíthesse a követeléseit.

⁹ Eset: A Bell Pottinger, egykor Nagy-Britannia egyik vezető PR- és kommunikációs tanácsadó cége csődbe ment, miután kiderült, hogy Dél-Afrikában egy etikátlan, faji feszültségeket szító lejárató kampányt folytatott az Oakbay Investments (a Gupta család) megbízásából.

A védelmi intézkedések akkor működhetnek hatékonyan, amennyiben a tanácsadás kereteit a szervezeti kockázatkezeléshez és vállalatirányításhoz illesztik, így a szerepkörök és felelősségek (Ward, 2002) is elhatárolhatóak lesznek. Fontos, hogy a tanácsadói kockázatok kezelését közösen elfogadott alapelvekre építsük fel, amelyeket tanácsadásunk során tartsunk be. Érvényesítendő alapelvekként az integritás, jogkövetés, titoktartás, összeférhetetlenség felismerése és kezelése, különös tekintettel arra, hogy számos szervezet éppen attól tart, hogy egy külső szereplő túl mély betekintést nyerhet egy szervezet belső folyamataiba, működésébe (Poór et al., 2025).

Az ismertetett kontrollpontokat támogatják a meghatározott szerepkörök, felelősségek és a vezetői elszámoltathatóság (Ward, 2002), míg a szerződéses védelem oldaláról akkor járulhatunk hozzá az üzleti titkok és a bizalmas információk védelméhez, ha a záradékok egyértelműek, a folyamatok pedig kapcsolódnak hozzájuk (Arifardhani, 2025). A tanácsadói bizalmi működés és szervezeti kontrollok egymást erősítik, a szabályzatok és szerződések kijelölik a kereteket, az alapelvek biztosíthatják, hogy a tanácsadás következetesen és törvényes keretek között maradjon (Ghioni et al., 2023; Poór et al., 2025).

A tanácsadói tevékenységhez kapcsolódó kockázatok a gyakorlatban akkor kezelhetők hatékonyabban, amennyiben az ajánlások követhető lépésekben is megjelennek. Az alábbi táblázat egy „minimumszintű” szervezetőt tartalmaz, amely a tanácsadók és ügyfelek számára egyaránt alkalmazható a kockázatok azonosítására.

8-1. táblázat: Biztonsági keretrendszer – javasolt (minimum) intézkedések

Fázis	Célkitűzés	Intézkedések	Közreműködők
1. Ügyfél és projekt szűrése	Ügyfélszűrés és háttér-átvilágítás	Nyílt forrású hírszerzés (OSINT) alkalmazása a kockázatok átvilágítására	Tanácsadó, Projektgazdák, Biztonsági terület, Jogi terület, kijelölt közreműködők
2. Szerződéses keretek	Jogi- és felelősségi keretek rögzítése	Részletes, mindenre kiterjedő (titoktartás, összeférhetetlenség, záradékok) szerződések	Tanácsadó, Projektgazdák, Jogi terület, kijelölt közreműködők
3. Hozzáférés- és információkezelés	Információbiztonság kockázatának csökkentése	Információk osztályozása; hozzáférési jogosultságok; fizikai és digitális adathordozók védelme	Tanácsadó, Projektgazdák, Biztonsági terület, kijelölt közreműködők
4. Technológiai védelem	Sérülékenységek vizsgálata	Kommunikációs csatornák szabályozása	Tanácsadó, Projektgazdák, IT-terület, Biztonsági terület, kijelölt közreműködők
5. Biztonságtudatosság fejlesztése	Emberi tényezők-ből adódó kockázatok csökkentése	Rendszeres képzések, esetalapú workshopok	Tanácsadó, HR, Biztonsági terület, kijelölt közreműködők
6. Incidenskezelés és utánpótlás	Gyors reagálás, tanulás az incidensekből	Incidensek utólagos elemzése és a protokollok frissítése	Tanácsadó, Ügyfélmenedzsment, kijelölt közreműködők

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A táblázat nem kőbe vésott protokoll, hanem egy lehetséges opció a kockázatok kezelésére. Ez a keretrendszer rugalmasan adaptálható, szolgálhat egy kiindulási pontként. Fontos, hogy a fázisok mindig kerüljenek meghatározásra, a konkrét intézkedések és felelősségi területek a szervezeti adottságokhoz alkalmazkodjanak.

8.4. Következtetések

A tanácsadók munkájuk során betöltött szerepükből adódóan ún. **kettős szerepet** töltenek be: egyszerre lehetnek a szervezeti biztonság szempontjából **kockázati tényezők** és a támadások célpontjai is, így egyszerre kell kezelniük a belső és külső fenyegetéseket is. A tanácsadással járó kockázatok során a **prevenció szerepe** megkérdőjelezhetetlen, lényegesen költség-hatékonyabb és kifizetődőbb, mint az utólagos következmények.

A fenyegetések folyamatosan fejlődnek, az **élethosszig tartó tanulás (life-long learning)** nemcsak szakmai oldalon fontos, hanem a biztonsági kihívások területén is elengedhetetlen a továbbképzés. A **szabályok és alapelvek** betartása nem csupán „úri hóbort”, hanem biztonsági és üzleti elvárás, amelyek erős védelmi funkciót tölthetnek be a felek számára, akár csak a holisztikus megközelítés, amelyben a humán, technológiai és további kontrollok nem egymástól elszigetelten, hanem egy nagy rendszer részeként működnek.

A tanácsadás bizalmi munkakör, amely minden szereplője részéről kockázatokkal járó tevékenység, az emberi tényezők és a modern kor információs követelményeinek való megfelelés a biztonság szempontjából döntő. A biztonsági protokollok nem opcionális kiegészítők, hanem a szolgáltatás szerves részeit kell képezzék.

A korrallal együtt az új típusú kockázatok és kihívások is fejlődnek, amelyek hatására az állandóság mint fogalom átalakul és „egyetlen” állandósággént a változást kell definiálnunk. A versenyképességünk egyik alapja, és fontos tényezőként határozhatjuk meg az ügyfelekkel kialakított kommunikációt is (Ghioni et al., 2023), amely során törekedni kell a kölcsönös bizalomra.

Felhasznált források

Arifardhani, Y. (2025). The importance of non disclosure agreement (NDA) as a form of legal protection for company confidential information. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 5(6), 5186-5199. <https://doi.org/10.38035/jlph.v5i6.1597>

Bell Pottinger collapses after South African scandal. (2017. szeptember 12.). BBC. <https://www.bbc.com/news/business-41245719>

Bratianu, C., & Budeanu, N. A. (2023). National security intelligence and business intelligence: A comparative analysis. *Review of International Comparative Management*, 24(2), 188-197. Forrás: <https://doi.org/10.24818/RMCI.2023.2.188>

Budeanu, N. A. (2023). The differences between competitive intelligence, business intelligence, and national security intelligence: A bibliometric analysis. In *STRATEGICA International Conference Proceedings* (11th ed.), (pp. 108-119). National University of Political Studies and Public Administration.

Chen. H., & Magramo, K. (2024, február 4.). *Finance worker pays out \$25 million after video call with deepfake 'chief financial officer'*. CNN. <https://edition.cnn.com/2024/02/04/asia/deepfake-cfo-scam-hong-kong-intl-hnk/index.html>

Cyber Risk GmbH/About Christina Lekati. (n.a.). Cyber Risk GmbH. https://www.cyber-risk-gmbh.com/About_Christina_Lekati.html

Handling business defamation: A guide to protecting your company's reputation. (2024. január 11.). Davis Business Law. <https://davisbusinesslaw.com/handling-business-defamation-a-guide-to-protecting-your-companys-reputation/>

Denis, A. (2024, augusztus 13.). *Manipulating the mind: The strategy and practice of social engineering*. Bishop Fox. <https://bishopfox.com/blog/manipulating-mind-strategy-practice-social-engineering>

Erdősi P. (2005). *Az üzleti hírszerzés és az ipari kémkedés*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék. Biztonsági Menedzsment Kutató Csoport.

Fleisher, C. S., & Blenkhorn, D. L. (2001). *Managing frontiers in competitive intelligence*. Quorum Books.

George, R. Z., & Bruce, J. B. (2008). *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*. Georgetown University Press.

Ghioni, R., Taddeo, M., & Floridi, L. (2023. január 28.). *Open source intelligence and AI: A systematic review of the GELSI literature*. AI & Society. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01628-x>

Gyaraki R. (2023). *Az információbiztonság alapjai*. Nemzeti Közszerzői Egyetem (NKE) (p. 180). <https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2023.3>

Hou, T., & Wang, V. (2020). *Industrial espionage: A systematic literature review (SLR)*. *Computers & Security*, 98, 102019. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102019>

Jagadics I., & Kollár Cs. (2023). 21. századi social engineering támadások, védekezés és szervezeti hatások Európában. *Belügyi Szemle*, 71(1), 113-126. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2023.1.6>

Kemendi Á. (2023). Humán kockázatok hálózatkutatási szempontból. *Belügyi Szemle*, 71(2), 317-334. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2023.2.8>

Kent, S. (1949). *Strategic intelligence for American world policy*. Princeton University Press.

Kollár Cs. (2017): Social engineering a gyakorlatban. Manipulációk értelmezése a speaking modellben. *JEL-KÉP: KOMMUNIKÁCIÓ KÖZVÉLEMÉNY MÉDIA*, 6(3), 63-78. <https://doi.org/10.20520/Jel-Kep.2017.3.63>

Lendvai G., Huszár B., & Bálint J. (2024). A whistleblowing mint védett beszéd védelme. *Iustum Aequum Salutare*, 20(2), 9-25. https://real.mtak.hu/220576/1/IAS_2024-02_09_Lendvai_Huszar_Balint.pdf

López-Robles, J. R., Otegi-Olaño, J. R., Porto Gómez, I., & Cobo, M. J. (2019). 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. *International Journal of Information Management*, 13(48), 22-38. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.013>

Mátrai Solyom L. (2018). Üzleti hírszerzés, gazdasági (ipari) kémkedés. *Terror & Elhárítás – A Terrorelhárítási Központ Tudományos Tanácsának folyóirata*, 7(1), 163-198. https://epa.oszk.hu/02900/02932/00016/pdf/EPA02932_terror_elharitas_2018_1_164-199.pdf

McGonagle, J. (2016). Competitive intelligence. In P. Oleson (Ed.), *AFIO's Guide to the Study of Intelligence* (1st ed.), (pp. 371-381). Association of Former Intelligence Officers.

Nándori N. P. (2019). HUMINT – gondolatok az emberi tényező szerepéről a 21. századi titkosszolgálati munkában. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 7(4), 96-104. <https://orcid.org/0000-0002-3289-4649>

Ormos G., Harmados Gy., & Hajós S. (2002). Az üzleti hírszerzés szerepe a vállalatirányításban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 33(9), 39-43.

Ormos G., Harmados Gy, Jasenszky N., & Forró Gy. (2010). *Üzleti hírszerzési és elhárítási ismeretek. Vállalatbiztonság és üzleti hírszerzés tankönyv*. Rendőrtiszti Főiskola.

Poór J., Kovács I. É., Kerekes K., Veres Z., Németh G., Suhajda C. J., Merza P. J., Kálmán B. G., Szabó Sz., Láncz G., & Szeiner Zs. (2025). A megbízók véleménye a menedzsment-tanácsadók munkájáról egy magyarországi és romániai empirikus kutatás tükrében. *Vezetéstudomány*

– *Budapest Management Review*, 56(6), 53-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.06.05>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Schmidt Cs. (2018). *A szervezetfejlesztés lehetséges szerepe egy több szereplős projektben*. Budapesti Metropolitan Egyetem.

Schmidt Cs. (2016). *Titkosszolgálatokhoz kapcsolódó kompetenciák és tevékenységek – különös tekintettel a megfigyelés szakterületére*. Szent István Egyetem.

Schmidt Cs. (2025). *Egyéni fejlődés és szervezeti célok találkozása: egy coaching folyamat eredményei*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Sec Files Insider Trading Charges against Rajat Gupta. (2011. október 26.). SEC. <https://www.sec.gov/news/press/2011/2011-223.htm>

Solti I. (2019). Az OSINT információgyűjtő eszközeiről. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 7(2), 3-18. <https://orcid.org/0000-0003-4140-7782>

Source: Deloitte Breach Affected All Company Email, Admin Accounts. (2017. szeptember 15.). KrebsonSecurity. <https://krebsonsecurity.com/2017/09/source-deloitte-breach-affected-all-company-email-admin-accounts/>

Tampu F. (2025). Napjaink OSINT-ja a szakirodalom nyomdokain. *Közép-európai Könyvtár- és Információtudományi Szemle*, 2(2), 179-191. <https://doi.org/10.3311/celistr.40058>

Ward, P. (2002). The development of access control policies for information technology systems. *Computers & Security*, 21(4), 357-371. [https://doi.org/10.1016/S0167-4048\(02\)00414-5](https://doi.org/10.1016/S0167-4048(02)00414-5)

What is Open-Source Intelligence (OSINT)? (2022. szeptember 28.). AppCheck. <https://appcheck-ng.com/what-is-open-source-intelligence-osint/>

9. FEJEZET

FELADATMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK FUNKCIÓELEMLZÉSE

(FUNCTION ANALYSIS OF TASK MANAGEMENT TOOLS)

TARJÁNI ARIELLA JANKA – KALLÓ NOÉMI

Absztrakt

A feladatmenedzsment a tudásalapú munkavégzés számos területén alapvető, nem technikai kompetenciának tekinthető. Ugyanakkor a szellemi területen dolgozók mindeddig csak korlátozott mértékben részesültek támogatásban az akadémiai kutatások részéről a feladatmenedzsment-módszereik javításához. Jelen tanulmány egy irodalmi áttekintés, egy funkcióelemzés és szakértői interjúk eredményeit mutatja be, kiemelve a feladatmenedzsment-eszközök rejtett funkcióit, és ezek gyakorlati megoldásait néhány feladatmenedzsment-eszköz bemutatásával. Ilyen módon elméleti és gyakorlati oldalról is megalapozottan közelíti meg a feladatmenedzsment lehetőségeit, a funkciók kézzel fogható megragadásával és azok értékelésével pedig gyakorlati tanácsokkal is szolgál a szakembereknek.

Kulcsszavak: feladatmenedzsment, funkcióelemzés

Abstract

Task management is considered a fundamental non-technical competence in many areas of knowledge work. However, knowledge workers have so far received only limited support from academic research in improving their task management practices. This study presents the results of a literature review, a function analysis, and interviews highlighting the hidden functions of task management tools and their practical implementations through the demonstration of selected task management applications. In this way, the paper approaches task management from both theoretical and practical perspectives. By making functions tangible and evaluating them, it also provides practical guidance for practitioners.

Keywords: task management, function analysis

9.1. Bevezetés

A szellemi munkavégzési területeken kulcsfontosságú a hatékony feladatmenedzsment. A mindennapi feladatok tervezése, szervezése és kontrollja a munkafolyamatoktól kezdve a részfeladatokig, egyéni és szervezeti szinten egyaránt, meghatározza a munkatársak mindennapi életét. Ugyanakkor a feladatok menedzselésének gyakorlati jelentősége ellenére az akadémiai kutatások csak részben érintik a témát (Haraty et al., 2016; Franssila, 2019). Ennek egyik oka, hogy a feladatmenedzsment rendkívül heterogén és egyéni tevékenység. Az emberek eltérően priorizálnak, terveznek és halogatnak, így még egy adott munkakörhöz is számos egyéni megoldás létezhet. Csapatmunka esetén pedig a csapattagok preferenciái együttesen befolyásolják a folyamatot.

Kutatásunk során funkcióelemzést, interjúkat és kérdőívet alkalmaztunk annak feltárására, hogy mi áll az egyéni és csapatszintű feladatmenedzsment mögött, és hogyan, illetve miért választanak az emberek és a csapatok feladatmenedzsment-eszközöket. A tanulmányunk 2. fejezete a szakirodalmi áttekintés eredményeit, a 3. a funkcióelemzés részleteit, a 4. fejezet a gyakorlati megvalósítások vezetői interjúkon alapuló főbb tapasztalatait foglalja össze. Tanulmányunkat a főbb megállapítások összefoglalásával (5. és 6. fejezet) zárjuk.

9.2. Irodalomkutatás

Az akadémiai kutatásokban számos feladatmenedzsment-eszköz vizsgálata megjelenik, ezeket mi öt csoportba rendeztük. A *papíralapú vagy fizikai eszközök* közé tartoznak a listák, határidőnaplók, naptárak, cetlik, whiteboardok vagy akár a kézzel írt üzenetek és más analóg megoldások (Ludford et al., 2006). Ezt követik a *klasszikus szoftveres eszközök*, mint a Word, Excel vagy az e-mail kliensek mappái, amelyek eredetileg nem feladatmenedzsment-célokra készültek (Haraty et al., 2016). A harmadik csoportot a *dedikált szoftvereszközök* adják, például a Google Tasks, a Todoist, a Trello, az Asana vagy a Jira (Brambilla, 2012; Chasanidou et al., 2016). Léteznek továbbá *szakági alkalmazások*, például egészségügyben, építőiparban vagy oktatásban (Xiao et al., 2007; Foo et al., 2015; Hedao et al., 2018). A *speciális eszközök* – melyek egy-egy feladattípus támogatására hivatottak – közé tartoznak a meetingtámogató, a feladatok crowdsourcingra épülő megoldásai, a dokumentumkezelés, fényképes feladatrögzítők, gamifikált rendszerek vagy más szokatlan megoldások. A változatosság elle-

nére ezeknek az eszközöknek a hatékonysága mindig az egyéni használatától függ. A szakirodalom kiemeli, hogy a feladatmenedzsment alapvetően személyes tevékenység (Haraty et al., 2016). Az egyének nagyon különbözően rögzítik, tervezik és hajtják végre feladataikat, ami miatt nincsenek általános, mindenki számára alkalmas megoldások.

A kutatások számos stratégiát azonosítottak, például a Just Start, Contiguous Time Blocks, Batch the Simple Stuff, Delegate vagy Drop Unimportant Tasks (Kile et al., 2006). Más kutatások a tervezés–rögzítés–előhívás vizs-
szatérő hármását emelik ki (Mizrachi, & Bates, 2013). Széles körben ismert a GTD módszer is (Allen, 2015). Ám ezeket a stratégiákat ritkán alkalmazzák pontosan a leírt módon, a felhasználók inkább saját rutinjaikhoz igazítják azokat (Häfner, & Stock, 2010). Ezek a személyes stratégiák idővel természetesen fejlődnek, változnak is, hasonlóan az információkezelési szokásokhoz (Mizrachi, & Bates, 2013). Az életkor, a kulturális háttér és a szakmai tapasztalat hatása azonban továbbra is kevésbé kutatott (Kamsin et al., 2012). A szakirodalom szerint nem létezik univerzális eszköz vagy módszer: a kulcs abban rejlik, hogy a jó gyakorlatokat a rendelkezésre álló eszközöket és a munkakört hogyan hangolják össze az emberek.

Több mint 200 forrás áttekintésére épült szakirodalmi áttekintésünk alapján az akadémiai kutatásokban több hiányterületet is azonosítottunk. Bár számos tanulmány foglalkozik az eszközökkel vagy stratégiákkal, nagyon kevés vizsgálja az általános feladatmenedzsment-folyamatot, azaz azt, hogy hogyan keletkeznek, rögzülnek és valósulnak meg a feladatok egyéni szinten (Haraty et al., 2016; Franssila, 2019). Ezen felül nem világos, hogy a személyre szabott eszközök (pl. intelligens priorizáló mechanizmusok) valóban növelik-e a produktivitást, vagy a siker inkább a motivációtól és a szervezeti kultúrától függ (Bellotti et al., 2004; Haraty et al., 2016). A multitasking és a megszakítások hatásai jól dokumentáltak (Czerwinski et al., 2004; Jones, 2007), azonban a megszakítások utáni folyamatos visszatérés támogatásának hatékony módjai továbbra is nyitott kérdések maradnak. Kevés kutatás vizsgálta, hogy a felhasználói felület és interakciótervezés hogyan alakítja a feladatmenedzsment sikerességét (Treude et al., 2012; Ahmed et al., 2014). Az újonnan megjelent, mesterséges intelligenciával (Artificial Intelligence, AI) támogatott eszközök gyorsan terjednek, azonban a szigorú értékelésük még hiányos (Khaokaew et al., 2022). Az AI kapcsán kulcskérdés, hogy hogyan illeszkednek a személyes szokásokhoz és mennyire nyitottak a felhasználók az automatikus ajánlásokra. A nagyvállalati környezetben jelentős mértékben támaszkodnak integrált platfor-

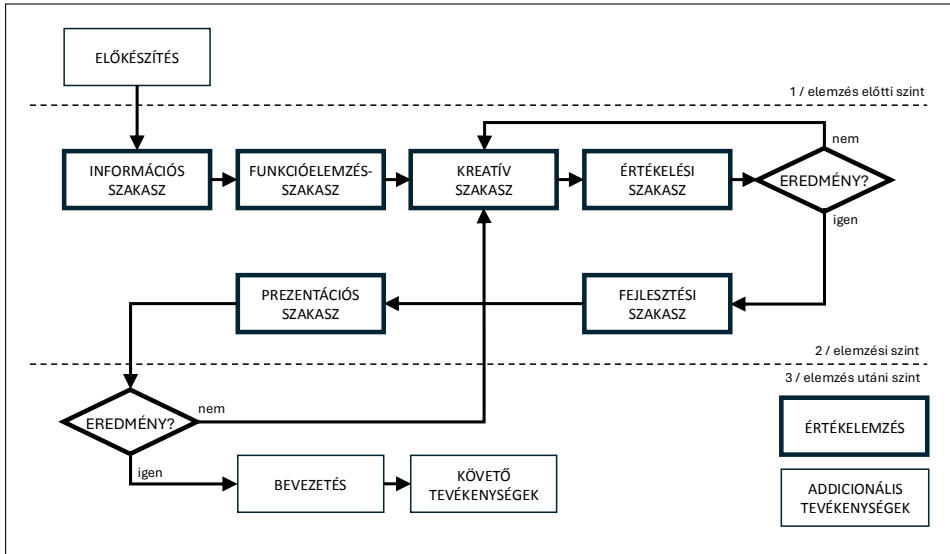
mokra (ERP, SAP, agilis projektmenedzsment-rendszerek, AzureDevOps), ezek hatása a csapatszintű működésre és munkavállalói elégedettségre azonban még kevésbé vizsgált (Haraty et al., 2016).

9.3. Funkcióelemzés

A funkcióelemzés az értékmenedzsment központi technikája, amelyet az EN 12973 nemzetközi szabvány határoz meg. Az érték módszertan egy átfogó innovációs folyamat része, egy strukturált és rendszerszemléletű innovációs megközelítés, amely projektek, termékek, folyamatok és szervezeti döntések fejlesztésére szolgál az érték maximalizálására törekedve (Adams et al., 2020). Az értéket rendszerint a funkció és a költség viszonyaként értelmezik. A vizsgálat célja, hogy a termék a szükséges funkciót a legkisebb életciklus-költséggel tudja teljesíteni azonos szintű vagy magasabb teljesítmény, biztonság és minőség mellett (Adams et al., 2020).

Az érték módszertan azon az elgondoláson alapul, hogy minden rendszer, termék vagy folyamat funkciókat lát el, és minden funkció költséget hordoz (Miles, 1989; Adams et al., 2020). A funkciók szisztematikus elemzésével meghatározható, hogy mely költségek járulnak hozzá az értékhez és melyek nem. A nem értéknövelő költségek azonosítása és minimalizálása pedig hatékonyabb működést tesz lehetővé. Az érték módszertan innovatív megközelítése erősen támaszkodik az absztrakt gondolkodásra, arra koncentrál, hogy „mit csinál” valami, nem pedig arra, hogy „mi az” vagy „mennyibe kerül”. Az alkalmazás multidiszciplináris csapatmunkát igényel, és csoportos kreativitási technikákat használ nagyszámú ötlet generálására. Bár innovatív módszer, strukturált folyamat szabályozza az ötletek generálását és kiválasztását a munkatervben leírt lépések szerint (9-1. ábra).

9-1. ábra: Értékmódszertan munkaterv (SAVE International, 2015)



Forrás: saját szerkesztés

A funkcióelemzés az értékelemzés kiemelt módszere, amely megkülönbözteti a hagyományos költségcsökkentő vagy problémamegoldó megközelítésektől (Adams et al., 2020). Míg a költségcsökkentés gyakran a tervezési részletekre vagy erőforrásokra összpontosít, az értékmódszertan a funkciókra helyezi a hangsúlyt, azokra az alapvető célokra, működési módokra, amelyeket a termékek, szolgáltatások, folyamatok vagy projektek hoznak létre. A funkcióelemzés a funkciók definiálásával kezdődik (ASTM International, 2013). A rendelkezésre álló információk alapján a funkciókat a „Mit csinál?” kérdés mentén azonosítjuk. A kérdésre két szóból álló absztrakcióval kell válaszolni (aktív ige + mérhető főnév) annak érdekében, hogy funkciókat hozzunk létre (Kaufman, 1998). A csapat brainstormingot alkalmaz, hogy a termék minden funkcióját feltárják. Ez a folyamat segít eltávolítani a személyes torzításokat, és a megoldásoktól (pl. „billentyűzetet használ”) a célokra („feladatot rögzít”) helyezi át a fókusz.

Miután elkészült a funkciólista, következik a funkciók osztályozása – a funkciók szerepe és szintje szerint. Meghatározzuk az alapszerepet ellátó funkciót, amely a vizsgálat tárgyának (termék, szolgáltatás, folyamat) alapvető célját fejezi ki, valamint a másodlagos funkciókat, amelyek ezt támogatják. Léteznek magasabb rendű funkciók, amelyek az igényeket vagy célokat képviselik, valamint alacsonyabb rendű funkciók, ame-

lyek a működés feltételei. A kategorizálás segít a funkciókat rendezni a hogyan-miért logika mentén egy funkciómodellbe. A Function Analysis System Technique (FAST) (Bytheway, 2007) az elsődleges eszköz a funkciók rendezésére. A FAST-diagram logikai térképként jeleníti meg a funkciók összefüggéseit. A FAST célja a funkciók érvényességének tesztelése, a rendszerben való helyük ellenőrzése, illetve a hiányzó vagy redundáns funkciók azonosítása. Ezen kívül közös vizuális keretet ad a csapat számára, valamint ösztönzi a kreatív gondolkodást azáltal, hogy rávilágít alternatív megvalósításokra.

Miután a funkciók definiálása és rendszerezése megtörtént, erőforrásokat rendelünk hozzájuk egy funkció-erőforrás mátrix segítségével (ASTM International, 2013). A jellemző erőforrásdimenziók a költség, idő, kockázat, tér, volumen, teljesítmény, minőség és humánerőforrás. Az erőforrások funkciókhoz rendelése révén láthatóvá válik, hol koncentrálódnak a költségek, és hol vannak fejlesztési lehetőségek. Például egy magas költségű másodlagos funkció újratervezési vagy megszüntetési célpont lehet. A folyamat végén a gyenge funkciók kerülnek prioritizálásra további vizsgálat-hoz.

Kutatásunkban a funkcióelemzés átfogó értékelést nyújt a feladatmenedzsment-eszközökről azok absztrakt jellemzői alapján, amelyet felhasználunk szakértői interjúk strukturálásához. A funkcióelemzést nemzetközi szabvány (ASTM International, 2013) alapján végeztük. A kutatásban több megközelítést kombináltunk a feladatmenedzsment-eszköz funkcióinak meghatározására (9-2. ábra). Korábbi szisztematikus szakirodalmi áttekintésünk három adatbázisból (Web of Science, Scopus, Google Scholar) összesen 248 publikációt tartalmazott. Az eredmények számos tudományterülethez kapcsolódtak, mint szoftverfejlesztés, ember-számítógép interakció, intelligens rendszerek, információ- és tudásmenedzsment. A hivatkozásokat részletesen elemeztük, és kinyertük belőlük a feladatmenedzsment-eszközök funkcióit.

Mérnökmenedzsment hallgatóknak tartott workshopokon csoportos kreativitási technikát, a 635 módszert alkalmaztuk felhasználói igények generálására, majd azokat funkciókká alakítottuk. Vizsgáltunk 52 meglévő szoftvereszközt, és azokkal kapcsolatosan további funkciókat azonosítottunk. Saját feladatmenedzsment-tapasztalatainkat is számba vettük, amikből újabb funkciók kerültek fel a listára. A gyűjtött funkciók száma összesen 342 volt. Az ismétlődéseket eltávolítottuk, és a rendezés megkönnyítése érdekében csoportosítottuk a funkciókat. A csoportok az információkezelés-

hez, felhasználói felülethez, tervezéshez, folyamathoz, csapathoz, feladathoz és intelligens funkciókhoz kapcsolódtak. Ebben a szakaszban kezdtük kiemelni a magasabb rendű funkciókat. Majd a hogyan-miért logika mentén elkészítettük a feladatmenedzsment-eszköz funkciómodelljét.

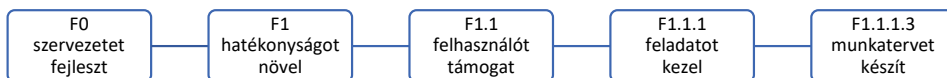
9-2. ábra: Funkciógyűjtési módszerek



Forrás: saját szerkesztés

A funkcióelemzés eredménye a funkciómodell. A funkciómodellben a kritikus út írja le a termék alapvető működését (9-3.a ábra). A részletes fogyasztói FAST-diagram (funkciócsaládfa) pedig a funkcióknak a hogyan-miért logikában elfoglalt helyét mutatja (9-3.b ábra). Az alcsoportok kevésbé absztrakt funkciókat jelentenek, és a HOGYAN kérdés irányát követik. Példaként vizsgáljuk meg az F1.1.1. *feladatot kezel* és az F1.1.1.1. *feladatot rögzít* funkciók kapcsolatát. A HOGYAN kérdés így hangzik: „Hogyan kezeli (a feladatmenedzsment-eszköz) a feladatokat?” – úgy, hogy rögzíti azokat. A MIÉRT kérdés pedig: „Miért rögzíti (a feladatmenedzsment-eszköz) a feladatokat?” – azért, hogy kezelni tudja őket. Természetesen más funkciók is választ adnak a HOGYAN kérdésre, ezért az F1.1.1. *feladatot kezel* funkció több kapcsolódó másodlagos funkcióval rendelkezik, például F1.1.1.2. *feladatot tárol*, F1.1.1.3. *munkatervet készít*, F1.1.1.4. *erőforrást allokál*, F1.1.1.5. *változást követ* és a zöld kiemelés többi tagjai. Az egyszerűség kedvéért a következő oldalon a 9-3.b ábrán a funkciókat csak az első öt listaszinten mutatjuk be.

9-3.a ábra: Kritikus út a funkciómodellben



Forrás: saját szerkesztés

9-3.b ábra: Részletes funkciómodell

F0 szervezetet fejleszt

F1 hatékonyságot növel

F1.1 felhasználót támogat

F1.1.1 feladatokat kezel

F1.1.1.1 feladatot rögzít

F1.1.1.1.1 feladatot létrehoz

F1.1.1.1.2 feladatot leír

F1.1.1.2 feladatot tárol

F1.1.1.2.1 leírást tárol

F1.1.1.2.2 határidőt tárol

F1.1.1.3 munkatervet készít

F1.1.1.3.1 feladatot modellez

F1.1.1.3.2 feladatot értékel

F1.1.1.3.3 feladatot ütemez

F1.1.1.3.4 erőforrásokat tervez

F1.1.1.3.5 felhasználót emlékeztet

F1.1.1.4 erőforrást allokál

F1.1.1.4.1 munkatársat kijelöl

F1.1.1.4.2 feladatot kioszt

F1.1.1.5 változásokat követ

F1.1.1.5.1 sürgősséget módosít

F1.1.1.5.2 felhasználót módosít

F1.1.1.5.3 feladatot áthelyez

F1.1.1.5.4 feladatot eszkalál

F1.1.1.5.5 feladatot migrál

F1.1.1.5.6 listát rendez

F1.1.1.5.7 feladatot átruház

F1.1.1.5.8 feladatot frissít

F1.1.1.5.9 időpontot kezel

F1.1.1.5.10 elköteleződést kezel

F1.1.1.6 feladatot előhív

F1.1.1.6.1 feladathoz hozzáfér

F1.1.1.6.2 feladatot lokalizál

F1.1.1.6.3 kontextust megjelenít

F1.1.1.6.4 megjelenítést késleltet

F1.1.1.6.5 előzményeket rögzít

F1.1.1.7 feladatot kontrollál

F1.1.1.7.1 előrehaladást követ

F1.1.1.7.2 eredményt ellenőriz

F1.1.1.7.3 végrehajtást monitoroz

F1.1.1.8 feladatot töröl

F1.2 együttműködést ösztönöz

F1.2.1 csapatot szervez

F1.2.1.1 tevékenységeket szinkronizál

F1.2.2 csapatot összekapcsol

F1.2.2.1 munkatársakat ellenőriz

F1.2.2.1.1 aktivitást ellenőriz

F1.2.3 bizalmat növel

F1.2.3.1 kommunikációt javít

F1.2.3.1.1 partnereket integrál

F1.2.3.1.2 tudást megoszt

F1.3.3 végrehajtást monitoroz

F1.3 hatékonyságot mér

F1.3.1 elégedettséget megjelenít

F1.3.2 kommunikációt monitoroz

F2 elégedettséget növel

F2.1 ügyfelet elégedetté tesz

F2.2 felhasználót elégedetté tesz

F2.2.1 túlterhelést csökkent

F2.2.2 felhasználót betanít

F2.3 költséget minimalizál

F2.4 hibákat minimalizál

F2.5 rendszert fenntart

F2.5.1 biztonságot ellenőriz

F2.5.2 rendszert eloszt

F2.6 rendszert fejleszt

Forrás: saját szerkesztés

A funkciómodellen belül kritikus útvonalat definiáltunk, amely egy feladatmenedzsment-eszköz alapvető működését írja le, ez kiemelten hiányzik a szakirodalomból (Adams et al., 2020). Az alapfunkcióként az F1.1.1. *feladatot kezel* elemet jelöltük meg. Ha közelebbről megnézzük a diagram ezen részét, a feladat életciklusát látjuk: egy ponton rögzül a rendszerben, majd az valamilyen módon tárolásra kerül, ezt követően bekerül a munkatervbe, ahol erőforrásokat kell rendelni hozzá. A változásokat követni kell egészen addig, amíg az ütemezés szerinti idő el nem érkezik, majd elő kell hívni a kapcsolódó információkkal együtt. A végrehajtás során felmerülhet ellenőrzési funkció, ha a feladat delegálásra került. Végül időnként előfordul, hogy a feladatot előre nem látható események miatt törölni kell. Az alapfunkció – F1.1.1 *feladatot kezel* – alatt azokat az elvárt funkciókat találjuk, amelyek egy feladatmenedzsment-eszköz esetében természetesen. Ezek mind papíralapú, mind digitális eszközökben megjelennek.

A funkciómodell alapján négy kritikus jellemzőt emelünk ki, amelyek egy feladatmenedzsment-eszköz tudatos és hatékony használatához szükségesek. Ezek egyike a **feladatok rögzítése**, mert a feladatok könnyen „kicsúszhatnak” a kezünkől. Jelentős kihívás a feladatokat megfelelően rögzíteni bármikor és bárhol. A következő kritikus funkció a **munkaterv elkészítése**. A hatékony idő- és emberierőforrás-allokáció elengedhetetlen a produktív munkához. Számtalan prioritizálási technika és ütemezési algoritmus létezik, és néhány szoftver már mesterséges intelligenciával is támogatja ezt. Ezután igazán fontos, hogy az eszközök segítségével megfelelő időben felidézzük, **előhívjuk a feladatot** az összes szükséges kapcsolódó információval együtt. Végül a **végrehajtás követése** – elsődlegesen a delegált feladatok és csapatmunka esetén – szintén elengedhetetlen.

Az elvárt és kritikus funkciók mellett további alapvető jellemzők is megjelennek a funkciómodell absztraktabb szintjein. Úgy gondoljuk, hogy a szellemi dolgozók memóriájának kiterjesztése a feladatmenedzsment-eszköz egyik magasabbrendű funkciója, azonban ritkán tárgyalják az irodalomban ezt a működést. Egyesek állítják, hogy egyáltalán nem használnak feladatmenedzsment-eszközt (Haraty, 2016), mert „fejben tartanak mindent”. Azonban ez a mentális terhelés könnyen túlterheltséget okozhat, amit a feladatmenedzsment-eszközök csökkenthetnek. Ezen kívül **fókuszálják a figyelmünket** a következő feladatra is, miközben a kapcsolódó információk, mellékletek, linkek, jegyzetek rendezésével könnyítik a munkát. A vizualizáció szintén fontos, kiemelésekkel és címkézéssel, a státusz

áttekintése irányítópultokkal, burndown chartokkal, Gantt-diagramokkal vagy naptárnézettel értékes támogatást jelent.

A felhasználóbarát kezelés, a **használhatóság** a hagyományos drag-and-drop funkciók mellett intelligens ügynökökkel javítható, a skálázás különböző nézetekkel kezelhető, az egyéb eszközök – például e-mail vagy naptár – integrációja pedig tovább növeli a felhasználói elégedettséget. A bevezetett feladatmenedzsment-eszközök támogatják a csapatok együttműködését, ugyanakkor a transzparencia bizonyos csoportokban ellenállást válthat ki, amit hatékony változásmenedzsmenttel lehet kezelni. Végül úgy véljük, hogy a felhasználói-, munkavállalói- és ügyfél-elégedettség egyaránt befolyásolja az eszközök használatát és a szervezeti eredményességet. Ezek mind vizsgálhatók, és egyszerűen monitorozhatók a teljesítmény követéséhez egy ilyen eszköz alkalmazása során.

Kutatásunk további lépéseként a funkciómodell alapján kérdőíves megkérdezést fogunk végezni, amely a feladatmenedzsment-eszközök funkcióit köti össze a munkajellemzőkkel és személyiségvonásokkal. Ennek előkészítéseként négy szakértői interjút készítettünk a feladatmenedzsment-eszközökről. Célunk az volt, hogy validáljuk a kérdéseinket, azaz hogy lássuk, hogy azok értelmezése egyértelmű-e és alkalmasak-e saját feladatmenedzsment-rendszerekben való értelmezésre. Ugyanis a feladatok mentén végrehajtott lépések sokszor nehezen felismerhetők, az emberek általában nem tekintik tudatos tevékenységnek. Maga a feladatmenedzsment összességében mindennapos, szinte mindenkinek van valamilyen rendszere, de megfogalmazni és leírni ezeket nehéz.

9.4. A feladatmenedzsment-gyakorlatok értékelése, interjúeredmények

Az interjúkérdések a funkciókra épültek, félig strukturált formában. Tudni szerettük volna, milyen feladatmenedzsment-eszközöket használnak, váltottak-e már korábban, és milyen eszközöket használ a csapatuk. A funkciómodell egyes funkcióira vonatkozó kérdések is szerepeltek, hogy kiderüljön, ezek mennyire érthetők mindenki számára, alkalmasak-e ezek az általános értelmezésre és értékelhető-e. A félig strukturált interjúkat vezetői szinten készítettük személyes formában, majd a válaszokat együttesen elemeztük.

A feladatmenedzsment-gyakorlatokat négy különböző, vezetői pozícióban dolgozó szakemberrel készített interjú alapján vizsgáltuk: IT-igazgató, ügyfélszolgálati igazgató, képzés-fejlesztési csoportvezető és ügyfélsi-

kerességfolyamat-vezető. Mindegyik interjú azt vizsgálja, hogyan kezelik a feladataikat, milyen eszközöket használnak, hogyan működnek a csapataik, valamint milyen kihívásokkal szembesülnek. Az elemzés rávilágít a közös pontokra és a különbségekre, az eszközök hatékonyságára, valamint arra, hogy a választott eszköz hogyan illeszkedik a munkaköri követelményekhez.

9.4.1. Interjú 1 – IT-igazgató

Erősen technikai környezetben dolgozik, ahol összetett projekteket és nagyszámú beérkező igényt kezelnek. Eszközrendszere egyaránt magában foglalja az Excelt mint *klasszikus szoftvert*, amelyet heti vezetői értekezleteken használnak döntések, határidők és státusz követésére (színkódolással); az MS Projectet és az MS Plannert mint *dedikált szoftvereszközöket* projekttervezésre és csapatszintű feladatkiosztásra; valamint az e-mail postafiókot, amely egyfajta központi beérkező csatornaként működik IT jellegű problémák esetén.

A szervezet továbbá egy nyílt forráskódú ticketing rendszert, a GLPI-t használja évi 12–16 ezer bejelentés kezelésére. Csapata magas IT-készségekkel rendelkezik, lehetővé téve fejlettebb rendszerek használatát. A feladatok KPI-okkal követettek, a teljesítmény a ticketek megoldása és a Planner adatai alapján mérhető. Korlátot jelent ugyanakkor a ticketing rendszer kevésbé felhasználóbarát felülete és az MS Project licencek korlátozottsága.

9.4.2. Interjú 2 – Ügyfélszolgálati igazgató

Egy nagy, összetett szervezetet irányít, amely ügyfélszolgálatot, belső folyamattámogatást és akadálymentesítési szolgáltatásokat foglal magában. Munkatípusa strukturált, eredményorientált. A részleg éves munkatervvel dolgozik, jogszabályi és belső követelmények alapján, negyedévi és havi bontásban.

Havi és heti státuszmeetingeket tartanak, ahol a részlegek PowerPointben számolnak be előrehaladásukról. CRM-rendszer hiányában Excelben tervez, Teams felületet használ dokumentum-megosztásra. Outlookot alkalmaz feladatjelölésre és kategorizálásra. Hétvégére külön tervezőlapot használ, internet nélküli helyzetben pedig kézzel ír jegyzeteket.

A csapat vegyesen használ *klasszikus szoftvereszközöket és papíralapú eszközöket*, eltérő IT-készségekkel. Néhány tag alap Outlook funkciókkal is küzd, mások könnyen követik az új platformokat. A rendszerek közötti integráció hiánya, illetve a duplikált jegyzetek hatékonysági veszteséget okoznak.

9.4.3. Interjú 3 – Képzés-fejlesztési csoportvezető

Egy közepes méretű, szakmailag diverz csapatot irányít. Korábban használt *dedikált szoftvereszközt* (Trellót), később azonban a korlátozott ingyenes funkciók miatt elhagyta. Rövid ideig MS Plannert is próbált, de a csapat alacsony elfogadása miatt elvetette.

Jelenleg *klasszikus szoftvereszközöket*, Excel-t használ, megosztott dokumentummal és projektenkénti munkalapokkal, színekkel felelősség szerint. Az Outlook naptárat időbeosztáshoz használja. Megjegyzése szerint jegyzetelésben kényelmesebb papírt alkalmazni, ezért megbeszéléseken gyakran ír kézzel. A csapat tagjai szintén személyes jegyzetfüzeteket használnak.

Hiányolja a munkaterhelés láthatóságát és a feladatok közötti függőségek kezelését Excelben. Bizonyos csapattagok nehezen használják a táblázatot, ami inkonzisztens frissítéseket és kommunikációs réseket okoz.

9.4.4. Interjú 4 – Ügyfélsikerességfolyamat-vezető

Megközelítése személyre szabott és kreatív, digitális és papíralapú eszközök hibrid alkalmazásával. Feladatmenedzsmentje kísérletezés és alkalmazkodás eredménye. Kezdetben hagyományos *papír alapú* határidőnaplót, naptárt, jegyzeteket használt, majd bullet journalt és fali naptárt hosszabb távú tervezéshez.

Munkaköre megváltozásával ezek már nem feleltek meg, ezért megismerkedett *dedikált szoftverekkel*: Trello, Notion, Obsidian, Evernote és Google Tasks megoldásokkal. Jelenleg pedig egy *klasszikus eszközt*, Excel-t használ Gantt diagramokkal rendezvénytervezéshez. „Braindump” fülön gyűjti a strukturálatlan gondolatokat.

A csapat *klasszikus eszközöket*, megosztott Excel-t és e-mail rendszert használ színekkel mappákkal, de az egyéni gyakorlatok nagyon eltérőek. Néhányan papírra jegyzetelnek, mások memóriára támaszkodnak. A csa-

patnál nincs egységes rendszer, ezért gyakran egyénileg egyeztet, és vizuális támogatást biztosít.

9.4.5. Közös gyakorlatok és mintázatok

Minden interjúalany használ Excelt univerzális eszközként. A feladatkövető táblák, színkódolt jelölések, Gantt-szerű megoldások széles körben alkalmazhatók és könnyen megtanulhatók egy *klasszikus szoftvereszközben*. Ugyanakkor az Excel sokszor túlterhelődik olyan funkciókkal, amelyekre nem tervezték. A megosztott dokumentum előnyös az átláthatóság miatt, azonban hiányoznak az automatizmusok, az értesítések és a munkaterhelés-vizualizáció, ami manuális működést és hibalehetőséget eredményez.

Minden vezető kiegészíti digitális eszközeit papíralapú módszerekkel, hibrid rendszert létrehozva. Ez egyrészt személyes preferenciák, másrészt a digitális eszközök korlátainak eredménye.

Ismétlődő probléma a csapattagok eltérő IT-kompetenciája. Az IT-környezetben dolgozók könnyen használják a fejlett rendszereket, más területeken azonban alapfunkciók használata is nehézséget okoz. A probléma nem csak a készség, hanem a fegyelmezett használat kérdése is. Az eszközhasználat gyakran IT-készség, motiváció és képzés függvénye.

Minden interjúban hangsúlyos a láthatóság igénye: megosztott naptárak, színkódok, heti státusz meetingek, egyéni egyeztetések. A legtöbb eszköz ugyanakkor nem rendelkezik beépített együttműködési funkciókkal.

9.4.6. Különbségek a stratégiában és eszközválasztásban

A választott eszközök erősen kapcsolódnak a munkakörhöz és a szerepkör igényeihez:

- az IT-vezető ticketing rendszert, projekttervezést és teljesítménymérést igényel,
- az ügyfélszolgálat megfelelőségi alapú tervezést és koordinációt,
- a képzés-fejlesztés tulajdonosi felelősséget és láthatóságot,
- az ügyfélsikeresség-folyamat kreativitást, rugalmasságot és egyéni vezérlelt.

Két vezető nagy, formális csapatot irányít, kettő kisebb, informálisabbat. A nagyobb csapatokban nagyobb nehézséget jelent a standardizáció és az eszközök elfogadtatása.

A szervezeti ritmus és működés is meghatározza a tervezési horizontot:

- az ügyfélszolgálat éves, eseményhez kötött tervezéssel dolgozik,
- az IT heti, ticketalapú működésben,
- képzés-fejlesztés és ügyfélsikeresség-folyamat projektidőszakra és személyes felelősségre épít.

Az interjúalanyok által említett eszközök előnyeit és hátrányait a 9-1. táblázat foglalja össze. Ugyanakkor az interjúk alapján az a tapasztalatunk, hogy ezeket előzetesen nem mérlegelik az eszközök kiválasztásánál, egyszerűen az alapján választanak, hogy milyen elérhető eszközök vannak, és milyen egyéni képességek korlátozzák esetleg a felhasználást.

9-1. táblázat: Az interjúkban említett eszközök előnyei és hátrányai

Eszköz	Előnyök	Hátrányok
Excel	széles körben elérhető, testreszabható, ismerős	nincs automatizáció, gyenge munkaterhelés-követés, manuális frissítés, nincs értesítés
MS Planner, Trello	vizuális feladat-táblák, csapatfeladat-kezelés	korlátozott licencek, gyenge elfogadás, merev struktúra
GLPI	robosztus ticketing, teljesítménymérés	nincs felhasználói dashboard, korlátozott mobilhasználat, nem skálázható más részlegekre
Outlook	integrált e-mail + naptár	zavaró mappa-struktúra, nincs feladatfüggőség
Papíralapú eszközök	rugalmas, személyes, széles körben elfogadott	nem megosztható, nehezen követhető, duplikációra hajlamos

Forrás: saját szerkesztés

9.5. Eredmények értékelése

Az elméleti háttér (irodalomkutatás, a funkcióelemzés feltáró szakasza) és a gyakorlati információk (funkcióelemzés megvalósítása és interjúk) alapján számos, a gyakorlatban jól hasznosítható, illetve további kutatásokat megalapozó eredményre jutottunk.

A funkcióelemzésből négy kulcskövetkeztetést vontunk le. Egyrészt az alapfunkció alfunkciói segítségével leírtuk a feladatmenedzsment-eszközök alapvető működését. Másrészt a funkciók között megkülönböztettünk elvárt és elégedettséget meghatározó elemeket azáltal, hogy az alapfunkció alá vagy másodlagos funkciók alá tartoznak. Az elvárt funkciók (F1.1.1 *feladatot kezel* alfunkciói, pl. feladat rögzítése, emlékeztetők) feltétlenül szükségesek. A magas elégedettség azonban inkább a másodlagos elemekből ered az interjúk alapján, ilyenek a vizualizáció, használhatóság, motivációs funkciók. Ezenkívül a funkciómodell rávilágított néhány kevésbé tárgyalt jellemzőjére ezeknek az eszközöknek, például, hogy a figyelmet kell fókuszálni, a felhasználót motiválni kell, a csapattagok együttműködését segíteniük kell. Ezeknek a funkcióknak a megvalósításával a szoftverfejlesztő komoly versenyelőnyre tehet szert. Végül: a kritikus jellemzők a funkciómodell absztraktabb szintjeiből származnak, ezért a feladatmenedzsment-eszközöknek robusztus funkcionalitást és adaptálható felületet kell kínálniuk a sokféle felhasználói igény kielégítése érdekében.

A négy vezetői interjú alapján megállapítható, hogy a feladatmenedzsment erősen egyéni és munkakör-specifikus tevékenység. Minden interjúalany többféle eszközt használ, ezek kombinációja pedig rendszerint digitális és papíralapú megoldásokból áll. Az Excel mint *klasszikus eszköz* univerzálisan elterjedt eszköz, de sokszor túlmutat az eredeti funkcióján, és manuális működése hatékonysági korlátokat jelent. A *dedikált eszközök* használata korlátozott, elsősorban licenc, integráció vagy csapattelfogadás miatt. A munkakörök különbsége meghatározza, hogy a vezetőknek milyen funkciókra van leginkább szükségük. Az IT például ticketing rendszereket igényel, míg az ügyfélsikeresség-folyamat a kreativitást támogató megoldások felé hajlik. A csapatok IT-készségei jelentősen eltérnek, ami befolyásolja az eszközátvételt és a közös rendszerek bevezetését. A *papíralapú* jegyzetelés gyors és rugalmas, ugyanakkor a közös követést gyengíti. Minden interjú hangsúlyozza a feladatok láthatóságának fontosságát, különösen nagyobb csapatok esetében. A meglévő eszközök azonban gyakran hiányolják a munkaterhelés-vizualizációt és az együttműködési funkciókat. A vezetők gyakran személyes megoldásokkal kompenzálják ezeket, például egyéni megbeszélésekkel vagy vizuális támogatással. Összességében a vezetők úgy választanak eszközt, hogy az megfeleljen a munkaköri igényeiknek, még ha ez nem is jelent optimális vagy egységes megoldást a szervezet egészében.

9.6. Összefoglalás

Jelen tanulmány a feladatmenedzsment-eszközök működését és használatát vizsgálta szisztematikus irodalomkutatás, funkcióelemzés és szakértői interjúk kombinálásával. Az elemzés megerősítette, hogy nem létezik univerzális, mindenki számára optimális megoldás; a hatékonyságot elsősorban az egyéni preferenciákhoz, munkaköri igényekhez és szervezeti környezethez való illeszkedés határozza meg.

A funkcióelemzés módszertanának alkalmazásával sikerült feltárni a feladatmenedzsment-eszközök alapvető és rejtett funkcióit, valamint megalakítani egy funkciómodellt, amely leírja a feladatok életciklusát a rögzítéstől a végrehajtásig és lezárásig. A modell négy kritikus jellemzőt emel ki: a feladatok hatékony rögzítését, a munkaterv készítését és erőforrás-allokációt, a megfelelő időben történő felidézést a kapcsolódó információkkal, valamint a végrehajtás követését, különösen delegált és csapatszintű feladatok esetén. Ezek a funkciók mind papíralapú, mind digitális eszközökben megjelennek, de eltérő megvalósítási formában.

A kutatás eredményei szerint a feladatmenedzsment-eszközök értékelésében megkülönböztethetők az elvárt funkciók és az elégedettséget növelő jellemzők. Míg az alapfunkciók – mint a feladatok rögzítése vagy az emlékeztetők – szükségesek, önmagukban nem növelik a felhasználói elégedettséget. Az elégedettséget inkább a testreszabható jellemzők biztosítják, például a vizualizáció, a használhatóság, a testreszabhatóság és a motivációs elemek. A funkciómodell alapján az is megállapítható, hogy a valódi megkülönböztető jegyek gyakran az absztraktabb funkciószinteken jelennek meg, nem pedig a klasszikus „feladatkezelés” funkción belül.

A vezetői interjúk megerősítették, hogy a feladatmenedzsment gyakorlata szorosan kapcsolódik a munkakörhöz, a csapat méretéhez és IT-érettségéhez. Az Excel univerzális eszközként funkcionál, ugyanakkor gyakran túlmutat eredeti rendeltetésén, és manuális működése hatékonysági korlátokat eredményez. A digitális és papíralapú eszközök hibrid használata általános, ami egyszerre tükrözi az egyéni preferenciákat és a dedikált eszközök hiányosságait. Az eszközválasztás minden esetben a munkaköri szükségletekhez igazodik, még akkor is, ha ez szervezeti szinten eltérő megoldásokhoz vezet.

Összességében a tanulmány hozzájárul a feladatmenedzsment területén végzett vizsgálatok előremozdításához azáltal, hogy funkcióalapú meg-

közelítésben értelmezi az eszközöket és gyakorlatokat. A funkcióelemzés alkalmas eszköznek bizonyult a felhasználói igények és technológiai lehetőségek összekapcsolására. A jövőbeli kutatások számára ígéretes irányt jelent a funkciómodell empirikus validálása kérdőíves adatokkal, valamint annak vizsgálata, hogy a személyre szabhatóság, az interfész-tervezés és az AI-alapú támogatás milyen mértékben járul hozzá a hosszú távú elégedettséghez és produktivitáshoz.

Felhasznált források

Adams, G., Carson, A. B., Dow, T., Masini, J., Meindl, S., Stewart, R. B., Tarjani, I., & Yokota, H. (2020). *VM Guide*. Save International.

Ahmed, R., Chambers, A., Frontz, M., & Volda, S. (2014). *A tangible approach to time management*. Proceedings of the 2014 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing: Adjunct Publication, 207-210. <https://doi.org/10.1145/2638728.2638794>

Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin.

Bellotti, V., Dalal, B., Good, N., Flynn, P., Bobrow, D. G., & Ducheneaut, N. (2004). *What a to-do: studies of task management towards the design of a personal task list manager*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 735-742. <https://doi.org/10.1145/985692.985785>

Brambilla, M. (2012). *Application and simplification of BPM techniques for personal process management*. International Conference on Business Process Management, 227-233. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36285-9_28

Bytheway, C. W. (2007). *FAST Creativity and Innovation: Rapidly Improving Processes, Product Development and Solving Complex Problems*. J. Ross Publishing Series.

Chasanidou, D., Elvesæter, B., & Berre, A.-J. (2016). *Enabling team collaboration with task management tools*. Proceedings of the 12th International Symposium on Open Collaboration, 1-9. <https://doi.org/10.1145/2957792.2957799>

Czerwinski, M., Horvitz, E., & Wilhite, S. (2004). *A diary study of task switching and interruptions*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 175-182. <https://doi.org/10.1145/985692.985715>

Foo, E., McDonald, R., Savage, E., Floyd, R., Butler, A., Rumball-Smith, A., & Connor, S. (2015). Mobile task management tool that improves workflow of an acute general surgical service. *ANZ Journal of Surgery*, 85(10), 760-765. <https://doi.org/10.1111/ans.12988>

Franssila, H. (2019). *Work fragmentation, task management practices and productivity in individual knowledge work*. International Conference on Human-Computer Interaction, 29-38. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22507-0_3

Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429-447. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647>

Haraty, M., McGrenere, J., & Tang, C. (2016). How personal task management differs across individuals. *International Journal of Human-Computer Studies*, 10(88), 13-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2015.11.006>

Hedao, G., Thoke, P., Tabhane, R., Meshram, S., Kumbhalkar, S., & Barapatre, M. (2018). Online Task Management System (OTMS). *IRE Journals*, 2(5), 69-74. <https://www.irejournals.com/formatedpaper/1700856.pdf>

Jones, W. (2007). Personal information management. *Annual Review of Information Science and Technology*, 41(1), 453-504. <https://doi.org/10.1002/aris.2007.1440410117>

Kamsin, A., Blandford, A., & Cox, A. L. (2012). Personal task management: my tools fall apart when I'm very busy! In *CHI'12 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1369-1374). <https://doi.org/10.1145/2212776.2212457>

Kaufman, J. (1998). *Value management*. Crisp Publications.

Khaokaew, Y., Holcombe-James, I., Rahaman, M. S., Liono, J., Trippas, J. R., Spina, D., Bailey, P., Belkin, N. J., Bennett, P. N., & Ren, Y. (2022). *Imagining future digital assistants at work: A study of task management needs*. International Journal of Human-Computer Studies, 1-59. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.03443>

Kile, J. F., Little, D. J., & Shah, S. (2006). *Busy person patterns*. Proceedings of the 2006 Conference on Pattern Languages of Programs, 1-14.

Ludford, P., Frankowski, D., Reily, K., Wilms, K., & Terveen, L. (2006). *Because I Carry My Cell Phone Anyway: Effective Everyday Task Management*. CHI, 06: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 889-898. <https://doi.org/10.1145/1124772.1124903>

Miles, L. (1989). *Techniques of value analysis and engineering*. McGraw-Hill.

Mizrachi, D., & Bates, M. J. (2013). Undergraduates' personal academic information management and the consideration of time and task-urgency. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1590-1607. <https://doi.org/10.1002/asi.22849>

SAVE International. (2015). *Value Methodology Standard*. SAVE International.

Standard Practice for Developing Functions, Constructing FAST Diagrams, and Performing Function Analysis During Value Engineering (VE)/Value Analysis (VA) Study (2020. december 29.). ASTM International. <https://store.astm.org/e2013-20.html>

Treude, C., Gorman, P., Grammel, L., & Storey, M.-A. (2012). Workitemexplorer: Visualizing software development tasks using an interactive exploration environment. *2012 34th International Conference on Software Engineering (ICSE)*, 1399-1402. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/2337223.2337429>

Xiao, Y., Schenkel, S., Faraj, S., Mackenzie, C. F., & Moss, J. (2007). What whiteboards in a trauma center operating suite can teach us about emergency department communication. *Annals of Emergency Medicine*, 50(4), 387-395. <https://doi.org/10.1016/j.annemergmed.2007.03.027>

10. FEJEZET

A HAZAI TANÁCSADÓ KÉPZÉS BEMUTATÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KRISZTUSI KORÚ „GÖDÖLLŐI ISKOLÁRA”

(INTRODUCTION TO DOMESTIC COUNSELLOR
TRAINING, WITH SPECIAL REFERENCE TO THE
“GÖDÖLLŐ SCHOOL” IN THE CHRISTIAN AGE)

KENDERFI MIKLÓS

Absztrakt

A hazai felsőoktatás palettáján az első tanácsadó képzés a MATE jogelődjének, a GATE (Gödöllői Agrártudományi Egyetem) nevéhez köthető. Az 1992-es indulást követő 33 év során közvetített személyközpontú szemléletet és felhalmozott tapasztalatot, intellektuális tőkét hívja ma már a szakirodalom is „Gödöllői iskolának”. A tanácsadó szak/ma történeti áttekintése mellett tanulmányunkban kitérünk professzió szakembereinek kompetenciáira. Empirikus munkánkban az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók szakmai gyakorlatának teljesítése során szerzett egyéni hozadéka, kiemelten a releváns szakmai képességeik fejlődésére koncentrálnak.

Kulcsszavak: tanácsadó képzés, képességek, Gödöllői iskola, szakmai gyakorlat

Abstract

The first counsellor training program in Hungarian higher education can be traced back to MATE’s predecessor, GATE (Gödöllő University of Agricultural Sciences). Over the 33 years since its launch in 1992, the person-centered approach and accumulated experience and intellectual capital it has fostered are now referred to in the literature as the ‘Gödöllő school’. In addition to a historical overview of the consulting profession, our study also examines the competencies of professionals in the field. In our empirical work, we focus on the individual benefits gained by master’s students in

human resources consulting during their professional internships, with an emphasis on the development of relevant professional skills.

Keywords: *counsellor training, skills, Gödöllő school, professional practice*

10.1. A tanácsadó képzés hazai története

A magyar nyelvben a tanácsadás eredetileg egy meghatározott kérdésre egy meghatározott válasz volt, ami hasonlított a mai jogi- vagy adótanácsadáshoz. Néhány korábbi idézettel kívánjuk illusztrálni ezt a fajta tartalmat. Révai nagy lexikona (1925) tanács alatt „valamely ügyben másnak adott útbaigazítás”-t ért, míg Varga 1966-ban is „irányító jelleggel befolyásolni kívánó ... cselekvési utasítás”-ként tekint a fogalomra. A neveléstudomány területén 1934-ben a Magyar Pedagógia Lexikon, majd 1978-ban Pedagógiai Lexikon is a nevelési tanácsadókat említi a meghatározás kapcsán. Itt a hatóságoknak írt szakértői vélemények kerülnek említésre és az „intézményesített eligazítás céljából történő pedagógiai irányítás”. Jól mutatják az elmúlt időszak dokumentumaiból szemlézett megközelítések kulcsfogalmai (útbaigazítás, utasítás, szakértői vélemény, eligazítás, irányítás) a tanácsadás korábbi értelmezését.

Az elmúlt időszakban a tanácsadók, akik ezt a tevékenységet önálló professzióként határozzák meg, azok pont ettől a *tanácsok adásától* szeretnének elhatárolódni. A Magyarországon 1993 óta alkalmazott meghatározás rövidített változata szerint a tanácsadás olyan pszichológiai ismereteken alapuló eljárás, amely a tanácskérőt tovább kívánja segíteni saját életútjának építésében (Szilágyi, 1993a). Ritoók (1997) definíciójában utal a szocializmus időszakára is, amikor azt írja, hogy „az egykori paternalista típusú gondolkodás helyett a tanácsadás ma abban nyújt segítséget, hogy az emberek önállóbban és nagyobb hozzáértéssel legyenek képesek megtervezni és irányítani saját életüket”. Tehát a 1990-es évek elejéhez köthető rendszerváltást megelőző évtizedekben, az államszocializmus idején jellemzően stabilitásra törekvő, kockázatot nem vállaló életforma alakult ki Magyarországon. Ez megmutatkozott a családok általános életvezetési stratégiáiban éppúgy, mint a gyerekek pályaválasztásában, valamint a felnőttek munkavállalásában. Ez a biztonságot prioritásként kezelő magatartás nagyon jellemző viselkedési és döntési sémákat alakított ki az emberekben, amelyekben sokkal nagyobb hangsúllyal szerepelt a környezeti hatások mérlegelése, mint a személyiség önértékelése vagy önkibontakozási törekvése (Szilágyi, 1993b). A materialista világnézet alig vette figyelem-

be azokat az eszméáramlatokat, amelyek az emberek gondolkodásmódjából, viselkedésmódjából, érzelmi energiáiból vontak le következtetéseket. Az ehhez kapcsolódó tudományok (mint például a pszichológia, szociológia, antropológia, művelődéstörténet) sem kaptak hangsúlyt és lehetőséget arra, hogy a közgondolkodást befolyásolják. Mindezek tükrében érthető a lélektani alapokon nyugvó tanácsadás mint humán szolgáltatás biztosításának hiánya a tervutasításos rendszerben, ahol nem a polgárok életpályájának individuális támogatása helyett a népgazdasági érdekek kerültek a középpontba.

Jarvis is megfogalmazza 2000-ben Budapesten egy nemzetközi konferencián a pályatanácsadás céljával összefüggésben, hogy ez az emberek segítése abban, hogy olyan önálló polgárokká váljanak, akik képesek hatékonyan megbirkózni életük számos váltásával, továbbá a munkaerőpiac gyors változásai ellenére is fenntartani a munkában és az életben betöltött szerepek közötti egyensúlyt. Kevésbé tudományosan, de annál közérthetőbben azt mondhatjuk, hogy a tanácsadás célja nem megmutatni valakinek a helyét a világban, hanem hozzásegíteni őt annak megtalálásában.

A szocialista rendszerről a demokratikus kormányzati formára áttérés az 1990-es évek elején új kihívásokat jelentett az állam és a polgárok számára egyaránt. Ennek megfelelően a rendszerváltoztatás idejéhez köthetően egyre több, új típusú szakember képzésére merült fel az igény. Történeti áttekintésben a kompetens szakemberek felsőfokú képzése 1989-ben kezdődött el a főiskolai szociális munkás és a szociálpedagógus képzéssel, majd három évvel később folytatódott az egyetemi szociális munkással (Budai et al., 2006). Következő lépést jelentett a mentálhigiénés szakirányú továbbképzési szak beindítása 1997-ben. A specializáció területén előrehaladás az 1996-ban indított addiktológiai konzultáns (Rácz, & Kastaly, 1996) vagy az 1998-ban akkreditált győgypedagógiai rehabilitációs konzultáns képzés (Fonyó, 2002).

Ebbe a folyamatba illeszthető az 1992-ben indított Munkavállalási tanácsadó szak, amely a munkaügyi terület számára kezdett el szakembereket képezni. A tervutasításos szisztémáról a piacgazdaságra való változshoz kapcsolódó munkanélküliség több mint fél millió embert érintett és több százezer fiatal pályaválasztását vagy munkakezdését befolyásolta az 1990-es évek elején. Világos volt, hogy ennek a helyzetnek a kezelésére, a humán szolgáltatás megszervezésére speciális szakemberekre lesz szükség, hiszen csak ez mutathat túl a karitatív megoldásokon. Kezdetben tehát a tanácsadók a munkanélküliség nehézségein kívánták átsegíteni a hozzá-

juk fordulókat. A képzés egyik forrása a közel százéves múltra visszatekintő hazai pályaválasztási tanácsadás elmélete és gyakorlata. Ez az alap biztosította azt a pszichológiai-pedagógiai kultúrát, ami magában foglalta azt a sajátos embermegismerési technikát, amely az egyén tulajdonságai-
ból a pályák objektivitásából és mindkét tényező fejlődéséből, változásai-
ból indult ki. A másik forrás a hasonló külföldi gyakorlat volt (Szilágyi, & Völgyesy, 1998).

A múlt század közepétől ismert tanácsadói modell szerint először is a különböző foglalkozások támasztotta követelményekkel való megfeleltetés folyamatában nemcsak az egyén készségeit és képességeit, hanem szükségleteit, értékeit és érdeklődési körét is figyelembe kell venni (Watts, 2000). Más szóval tehát a folyamatnak nemcsak arra kell kiterjednie, hogy az egyén mit kínál a munka világának, hanem arra, hogy a munka világa mit kínál az egyénnek. Másodszor a tanácsadásnak nem csupán a meglévő tulajdonságok párosításával, hanem önfejlesztéssel is foglalkoznia kell. Harmadik lényeges eleme a megközelítésnek, hogy az adott időpontokban hozott különálló döntések helyett a hangsúly inkább egy olyan alapvető és folyamatos karrierépítésre kell helyezni, amelyen keresztül az egyének meghatározhatják életpályájukat. Ehhez a megközelítéshez Ginzberg és munkatársai (1951), valamint Super (1957) fejlődésemeléletei szolgáltak keretül. A modellben a tanácsadás célja is idetartozik, miszerint az segítse az embereket saját döntésük meghozatalában. Ebben a vonatkozásban Rogers (1965) ügyfélközpontú tanácsadási megközelítései gyakoroltak komoly hatást. Ennek köszönhetően a hangsúly a diagnosztikai és előíró jellegről áthelyeződött a támogató típusú folyamatra. Katz (1969) megfogalmazása szerint a pályatanácsadás célja nem az, hogy az egyént bölcs döntés meghozatalában segítsük, hanem az hogy a bölcs döntéshozási folyamatban támogassuk. Ebből az elméleti megközelítésből jól látszik a szak interdiszciplináris szemlélete mellett annak pszichológiai alapozása. A tanácsadó képzés gyakorlatorientált szakembereket kíván nevelni, és ezért igen nagy szerepet szán annak a módszertannak, amely jól reprezentálja a tanácsadók önállóságát és egyben kijelöli az alapképzés kompetenciahatárait is (Szilágyi, 2002).

10.2. Az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak

A bolognai folyamat következtében átalakult hazai felsőoktatási rendszerben 2006-tól a Munkavállalási tanácsadó szak az Andragógia alapszak szakirányaként működött tovább. Így sikerült időlegesen átmenteni az egyéni életutak támogatásához szükséges ismeretek átadását a felsőoktatásban. Hat év múlva megszűnt az alapszak és vele együtt a tanácsadó szakirány (Fazakas, & Győrváriné Tumpek, 2024).

2008-ban bölcsész képzési területen történt alapítást követően indult az Emberierőforrás-tanácsadó mesterszak. A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság számára írt, az Emberierőforrás-tanácsadó mesterszak létesítésének előzményei között szerepel a Gödöllőn folyamatosan működtetett Munkavállalási tanácsadó főiskolai és a Pályaorientációs tanár szakirányú továbbképzési szak. Az MA szak alapításának idejében, azaz 2007-ben a Nemzeti Fejlesztési Tervekhez kapcsolódó humánerőforrás-fejlesztési programokban elengedhetetlen követelményként jelent meg az emberek sikeres életútját támogató szakember iránti igény. Az alapítási dokumentumban kiemelt szerepet kap a tanácsadó szerepkör és kompetencia is, amely pedagógiai-pszichológiai diszciplínákra építve olyan tartalmakkal gazdagítja a szakot, mint a pályaorientáció és a pályatanácsadás elméleti és gyakorlati kérdései. Az emberierőforrás-tanácsadó képzés az alábbi tudományágakhoz, szakterületekhez tartozó ismeretekből épül fel: pszichológia, társadalomtudomány, menedzsment, tanácsadás, közgazdaság, felnőttképzés, valamint néhány általános kompetenciát fejlesztő kurzus található, úgymint például jog, informatika, etika, kutatómódszertan. (Itt érdemes utalnunk arra a tényre, hogy ez csupán a menedzsmentismeretekben tér el a korábbi munkavállalási tanácsadó képzés tantárgyblokkjaitól.)

Hazánkban a tanácsadó képzés a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen (jogelődjei: GATE, SZIE) tekint vissza a leghosszabb múltra. A Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézetének (és jogelődjeinek – legkorábban Gödöllői Agrártudományi Egyetem Tanárképző Intézet) gondozásában 33 éve működő, különböző néven és szinten vezetett tanácsadó szakokon (kiegészülve a Pályaorientáció területen pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szakkal) összegyűjtött közös intellektuális tőkét, felhalmozott tudást, tapasztalatot és az egészet átfogó szellemiséget nevezték el a munkatársak és a tanítványok „Gödöllői iskolának”. Ez a szóhasználat már a hazai szakirodalomban is visszakö-

szön (Borbély-Pecze, 2022). Az 1995-ben átadott első tanácsadó diploma óta eltelt 30 év alatt, 2025-ig mindösszesen 2599 diplomás szakember pályára állításában működött közre a Gödöllői iskola. Ebből 1425 fő bachelor szinten (Munkavállalási tanácsadó főiskolai szak és Andragógia alapszak munkavállalási tanácsadó szakirány) fejezte be tanulmányait, 958-an az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakon, míg Pályaorientációs tanárként 216-an végeztek.

A Diplomán túl DPR (Diplomás Pályakövetési Rendszer) AAE (Adminisztratív Adatbázisok Egyesítése) pályaorientációt támogató moduljának legfrissebb (2022) adatai szerint az egyetemekről kikerülő okleveles emberierőforrás-tanácsadók legnagyobb arányban Humánpolitikai adminisztrátorként, valamint Személyzeti és pályaválasztási szakértőként helyezkednek el. A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR-08) szerint ez utóbbi foglalkozás jellemző munkakörei között szerepel többek között a Munkaügyi-, Személyügyi- illetve a Személyzeti tanácsadó. A 2011-ben megjelent dokumentum alapján a Személyzeti és pályaválasztási szakértő munkavállalással és pályaválasztási tanácsadással kapcsolatos szolgáltatásokat nyújt, ennek megfelelően feladata a „személyre szabott vagy csoportos tanácsadás”, mely jelen vizsgálatunk szempontjából kiemelt jelentőségű.

A hazánkban indított emberierőforrás-tanácsadó képzések szemlélete az azokat gesztoráló egyetemek hagyományainak és tapasztalatainak megfelelően alakul. Ennek alapján megkülönböztethetjük az emberierőforrás-menedzsment, valamint a pályatanácsadás hangsúlyú mesterszakokat. Az előbbi középpontjában a szervezeti, míg a másiknak az egyéni igények szerepelnek. A tradíciónak megfelelően a Gödöllői iskola megközelítése ez utóbbihoz van közelebb, jóllehet mindkét terület ismereteinek átadására vállalkozik a második tanévre választható két specializáció (Tanácsadás a szervezetben, illetve Munka- pályatanácsadás) során.

10.3. Tanácsadói képességek, kompetenciák

A tanácsadó szakmával összefüggésben az elsajátítandó szakmai kompetenciák közül az empirikus munkánk szempontjából releváns elemeket kívánjuk kiemelni. Az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak képzési követelményei között szerepel, hogy képes:

- tervező, fejlesztő és támogató tevékenységeket folytatni az emberi erőforrás területein,
- speciális csoportok tagjai problémáinak megoldásában közreműködni,
- egyének és csoportok pályatervezési tevékenységének segítésére,
- a tanácsadás módszereinek hatékony alkalmazására.

Az elvárt attitűdök között találjuk még a normáknak megfelelő kommunikációt, hogy az ismeretek alkalmazása során jellemezze a tanácsadót az empátia, a tolerancia, a rugalmasság és a kreativitás, valamint sajátja az értékalapú megközelítés.

A következőkben a pályatanácsadó szakma kompetenciarendszerével foglalkozó néhány mértékadó nemzetközi megközelítést mutatunk be. Watts 1992-ben állította össze az európai tanácsadók foglalkozási profilját, melyben 7 csoportban sorolja fel a feladatokat. A CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) 2009-ben publikálta a brit NICEC (National Institute for Careers Education and Counselling) jelentését az európai karrier- és pályatanácsadók képzési rendszereinek összehasonlításából, melyben három nagy kompetenciakörre építi a tanácsadói munkát. 2003-ban az IAVEG (International Association for Vocational and Educational Guidance) elfogadta a karriertanácsadók minősítését szolgáló egységes nemzetközi rendszerét, mely több száz gyakorló életpálya-, munka- és karriertanácsadó szakember véleményén alapul (Borbély-Pecze, 2009). Ezt 2018-ban felülvizsgálták, így jelenleg már 12 alapvető mellett 14 speciális kompetenciát tartalmaz a International Competency Framework. A *10-1. táblázatban* összehasonlítjuk a fenti dokumentumok mellett a hazai Emberierőforrás-tanácsadó mesterszak kimeneti követelményei közül a témába vágó mozzanatokat. Csupán azon kompetenciákat kerestük a szakmai anyagokban, melyek a vizsgálatunkban is szerepet kapnak.

**10-1. táblázat: A tanácsadó szakma kiemelt kompetenciáinak megjelenése
irányadó szakirodalmakban**

Kompetencia	Watts, 1992	CEDEFOP, 2009	IAVEG, 2018	EET MA, 2025
Elmélet gyakorlati alkalmazása	–	+	+	+
Egyéni tanácsadás	+	+	+	+
Csoportos tanácsadás	+	+	+	+
Tanácsadási programok kidolgozása	+	+	+	+

Forrás: Kenderfi (2024, p. 30.)

A táblázatból jól látszik, hogy valamennyi tanácsadó kompetenciarendszer kiter a Gödöllői iskolában folytatott külső szakmai gyakorlat szempontjából kiemelt jelentőségűekkel bírókra. Az egyetem által szervezett programok alapvető célja, hogy a különböző kurzusok során elsajátított ismereteket képesek legyenek a hallgatók a gyakorlatba átültetni.

10.4. Külső szakmai gyakorlat a gödöllői tanácsadó képzésen

Az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók a szakképzettség felé vezető úton mindösszesen 170 óra szakmai gyakorlatot teljesítenek a képzést meghatározó dokumentumoknak megfelelően. A tanácsadó egyetemisták a külső szakmai gyakorlat teljesítésének alapvetően két útját választják a Gödöllői iskolában. Az egyik csoport tanulásának alapját a munkahelyi tevékenység adja, amikor a hallgatók tanácsadó kompetenciái fejlesztésének esélyét a valódi munkatapasztalat-szerzés jelenti, ami a munkaalapú tanulás lényegét adja. Hazánkban az Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzéssel összefüggésben a hallgatók szakmai gyakorlatával, a munkaalapú tanulásuk kérdéseivel kapcsolatban (Kovács et al., 2021; Kraiciné Szokoly et al., 2022), valamint a munkahelyi tapasztalat elismertetésének témakörében (Berde, & Móré, 2014) is születtek tanulmányok. Gödöllőn a szakmai gyakorlatot teljesítők másik csoportját azok a hallgatók alkotják, akik az egyetem által biztosított, különböző tanácsadási programokban (is) részt vesznek. Ez azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmény adja az irányított tanulási lehetőséget és annak a tapasztalati tanulásra építő koncepcionális háttérét (Baker et al., 2002). Ez egy olyan oktatási módszert jelent, amely során a tanulók szakmai

környezetben, valós munkatevékenység során kamatoztatják és fejlesztik képességeiket az oktatási intézményen kívül, valós környezetben. A külső gyakorlatok során kellő felkészítést követően van lehetősége a hallgatóknak valóságos körülmények között a tanácsadó professzió legfőbb, gödöllői hagyományokra épülő metódusait alkalmazni. A valódi tanácskérőkből álló csoportokhoz való hozzáférés nehezített, hiszen nincs a látókörben olyan szervezet, mely lehetőséget biztosítana munkavállalóinak vagy ügyfeleinek fejlesztéséhez. Ezért a köznevelés különböző szintjein tanuló diákok továbbtanulásának, pályaválasztásának előkészítésében, azaz pályaorientációjának támogatásában vállal szerepet a hallgatók bevonásával a gödöllői szakmai stáb. A hallgatók egyéni tanácsadást, pontosabban informáló tanácsadást folytatnak a hozzájuk jelentkező tanulókkal különböző pályaválasztási kiállításokhoz kapcsolódó szolgáltatásként. A másik hagyományos lehetőség a gyakorlásra, a leginkább Gödöllő vonzaskörzetében és Budapesten folytatott pályaorientációs csoportfoglalkozások.

Az egyetemi képzés fő célkitűzése a tanácsadó szakmához kapcsolódó ismeretek elsajátítása mellett a kompetenciák fejlesztése, melynek kiemelt terepe a szakmai gyakorlat. Valódi kérdésként merül fel, hogy a képzésen elsajátított ismeretek hogyan jelennek meg ennek során. Kutatásunk alkalmával arra voltunk kíváncsiak, hogyan valósul meg a gödöllői tanácsadó hallgatók esetében az elmélet és a gyakorlat integrációja.

10.5. Empirikus kutatás

A MATE Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézetének Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatói kötelező szakmai gyakorlatukat különböző szervezeteknél, intézményeknél végzik. Mint ahogy korábban említettük, a jelöltek két csoportot alkotnak: a szakmai gyakorlatot önmaguk számára megszervezők és az egyetem által biztosított lehetőségekkel (is) élők. Ez utóbbiak vesznek részt azokban a szakmai projekteken, amelyekre komplex pedagógiai folyamatként tekintünk. Ennek megfelelően az ismeretszerzést (gyakorlatot) közös felkészítés előzi meg, majd az értékelés is együttesen történik. Fontosnak tartottuk megismerni a gyakornokok ezen időszak alatt zajló munkaalapú/tapasztalati tanulását. 2025 tavaszán záróvizsgázott hallgatóinkat vontunk be vizsgálatunkba, akik már abszolválták külső gyakorlatukat.

A szakirodalom kínálta lehetőségek közül mérőeszközként a Nghia és Duyen (2019) által kidolgozott Internship-related Learning Outcomes kérdőívet választottuk. Ennek indoka kettős. Egyrésről ennek a kérdőívnek a produkció felülete fedi le leginkább a szempontunkból releváns területeket, másrésről alkalmazásának van már hazai tapasztalata a tanácsadó képzéssel összefüggésben (Kraiciné Szokoly et al., 2022). Az eredeti kérdőív öt alfaktorra csoportosítja a 12 itemet (10-2. táblázat), melyek lehetőséget biztosítanak a gyakorlat során megélt tanulási tapasztalatok, szakmai fejlődés feltárására egy ötfokú skála segítségével.

10-2. táblázat: Az Internship-related Learning Outcomes kérdőív bemutatása

A szakmai gyakorlatként elismert munkatapasztalataim...	Alfaktorkok
1. ...hozzájárultak, hogy elmélyítsem az egyetemen szerzett tudást.	Szakmai tudással összefüggő tanulási eredmények
2. ...lehetőséget adtak, hogy az egyetemen megszerzett tudást valós élethelyzetekben alkalmazzam.	
3. ...segítettek azonosítani azokat a szakmai hiányosságokat, amelyeket pótolnom kell.	
4. ...lehetővé tették, hogy a szakmai készségeimet autentikus helyzetekben alkalmazzam.	Szakmai készségekkel összefüggő eredmények
5. ...kiváló lehetőséget biztosítanak hiányos szakmai készségeim fejlesztéséhez.	
6. ...segítettek felismerni, hogy mi a hangsúlyos és releváns az egyetemi tanulmányaimban.	Tanulási attitűdök és viselkedésmódok változása
7. ...hozzájárultak a tanulási módszereim fejlesztéséhez, így módon javítva a tanulásom.	
8. ...hozzájárultak ahhoz, hogy a tanulmányaimban gyakorlatfókuszú megközelítést alkalmazzak az elméletközpontú megközelítés helyett.	
9. ...segítettek megismerni olyan cégeket/szervezeteket, ahová a későbbiekben jelentkezhetek.	Karrierépítéssel összefüggő tanulási eredmények
10. ...növelték az önbizalmamat az általam választott karrier elérésében.	
11. ...segítettek bővíteni a szakmai kapcsolati hálót.	Szakmai kapcsolatépítéssel összefüggő
12. ...lehetőséget adtak arra, hogy megismerkedjek néhány potenciális üzleti partnerrel.	

Forrás: Nghia & Duyen (2019) alapján

Arra kértük a hallgatókat, hogy a kitöltés alkalmával a külső szakmai gyakorlaton szerzett tapasztalataikra gondoljanak. Vizsgálatunk során a Szakmai készségekhez tartozó állítások közé beillesztettünk két, kifejezetten tanácsadói készséget. Ezek az egyéni, illetve a csoportos tanácsadás feltételül szolgáló képességek. Kutatásunk során kitüntetett figyelemmel fordultunk a tanácsadó professzió szempontjából releváns képességek (Makkosi et al., 2020) feltárására, ezért a gyakorlat során fejlesztett kvalifikációs megismerésére még egy nyitott kérdés is irányult.

Először 2023-ban folytattunk vizsgálatot a kérdőívvel a Gödöllői iskolában 159 okleveles tanácsadó, valamint hallgató körében (Kenderfi, 2024). Ennek tapasztalatai szerint azok a személyek, akik az egyetem által támogatott gyakorlaton vettek részt, azok valódi különbséggel többet profitáltak, mint akik önállóan szervezték azt, vagy saját munkahelyi tapasztalataikat ismertették el. Ezen az eredményen felbuzdulva – és a visszajelzések figyelembevételével – még nagyobb figyelemmel volt a tanácsadó szakért felelős stáb a külsős gyakorlatok szakmai kísérésére, a hallgatók felkészítésére és a közös értékelésre. Kíváncsiak voltunk, hogy az első tanácsadó diploma átadásának harmincadik évében, 2025 tavaszán hogyan értékeli a 34 tanulmányait záróvizsgával lekerekítő hallgató a képzés során abszolvált szakmai gyakorlatot. A vizsgálatba bevont végzett hallgatók 62%-a a Budai Campusra járt, míg a többiek a gödöllői Szent István Campusra. A minta többsége levelezős (86%), míg a kisebb csoportot a nappalis tanrendűek tették ki.

A 2025-ös vizsgálati mintában (N=34) szereplő személyek által adott válaszos átlagértékeit a 2023-as felmérésünk (Kenderfi, 2024) eredményeinek tükrében a 10-3. táblázatban mutatjuk be.

10-3. táblázat: Az Internship-related Learning Outcomes kérdőív eredményei a MATE Emberi erőforrás tanácsadó hallgatók körében

Alfaktorkok	M (2023)	M (2025)
Szakmai tudás	4,01	4,55
Szakmai készségek	3,89	4,38
Tanulási attitűd	3,75	4,31
Karrierépítés	3,51	3,78
Szakmai kapcsolatok	3,19	3,56

Forrás: 2025, Kenderfi saját szerkesztése

A kérdőív első három alfaktora egyértelműen az egyetemen szerzett tudás és a szakmai gyakorlat során szerzett tapasztalat összefüggéseire kérdez rá. Az egyetemi képzések jellemzően elsősorban akadémiai jellegűek, de Gödöllőn emellett kiemelt hangsúlyt kap a szakmai képességek fejlesztése is, mely szemlélet megmutatkozik az eredményekben. 2025-ben a 2023-as vizsgálathoz hasonlóan a megkérdezettek a szakmai tudás és a képességek esetében adták a legmagasabb ($M=4,55$; $M=4,38$), a karrierépítés és szakmai kapcsolat építése esetében ($M=3,78$; $M=3,56$) pedig a legalacsonyabb átlagértékeket. A rangsor utolsó helyére került alfaktor háttérében az szerepel, hogy a hallgatók többsége már rendelkezik állandó munkahellyel és nem tervezi a továbblépést. A szórás értékek alakulása azt jelzi, hogy a hallgatók véleménye ezen két alfaktor esetében kevésbé egységes. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a 2025-ben megismételt vizsgálat eredményei valamennyi alfaktor tekintetében meghaladják a korábbi felmérését. A külső szakmai gyakorlat során a hallgatók személyes gyarapodásának fokozódása háttérében a kiemelt pedagógiai támogató tevékenységet látjuk.

A hallgatók 23,53%-a teljesen önállóan szervezte szakmai gyakorlatát, ők jellemzően munkatapasztalatukat is elismertették. A vizsgálati minta 50%-a részt vett az egyetem szakmailag irányított programjain, és mellette önállóan is szervezett gyakorlatot magának. A minta több mint negyede (26,47%) csak az egyetem által felügyelt alkalmakon vett részt és így tett eleget kötelezettségének. Érdeklődésünk homlokterébe ezen különböző csoportok eredményei kerültek, melyeket a 10-4. táblázatban foglalunk össze.

10-4. táblázat: Az Internship-related Learning Outcomes kérdőív eredményei a hallgatók három csoportjának körében (N=34 fő)

Alfaktorkok	Önállóan szervezett gyakorlat	Részben támogatott gyakorlat	Teljes mértékben támogatott
Szakmai tudás	4,33	4,72	4,89
Szakmai készségek	3,94	4,58	4,89
Egyéni tanácsadás	3,13	4,42	4,56
Csoportos tanácsadás	4	4,42	5
Tanulási attitűd	4,04	4,52	4,78
Karrierépítés	3,75	4,52	4,17
Szakmai kapcsolatok	3,5	4,06	4,22

Forrás: 2025, Kenderfi saját szerkesztése

A három csoport által adott válaszok alapján világosan kitűnik a pedagógiai hatás eredményessége. A kérdőív produkciófelületének valamenyi alfaktorára kapott adatok alapján jól kivehető az az eredmény, hogy a hallgatók szakmai fejlődése összefüggést mutat a tanulás-tanítás folyamatába való aktív bekapcsolódással. Ez azt jelenti a mi esetünkben, hogy minél többet működnek együtt a hallgatók tanáraikkal a külsős gyakorlatokon, annál nagyobb a személyes gyarapodásuk. Bonyolult statisztikai elemzés nélkül is szembeötlő az a valódi különbség, amit a gyakorlatukat maguk szervezők és az egyetem programjain résztvevők személyes gyarapodása között van. Kitüntetett figyelemmel voltunk a hallgatók tanácsadó szakma szempontjából kiemelt jelentőségű képességeinek fejlődésére. Ezzel kapcsolatban azt állítjuk, hogy a legnagyobb változás ezen a területen történt, kiemelten a csoportos tanácsadáshoz szükséges készségek tartományában.

Kíváncsiak voltunk, mely képességeiket sikerült fejleszteniük a hallgatóknak a külső szakmai gyakorlatuk során. A nyitott kérdésre mindenkitől érkezett értékelhető válasz. Legtöbbször (20 fő) a kommunikációt említették, ami hozzávetőlegesen a sokaság 60%-át jelenti. A második legnagyobb arányban (35%) jelzett tulajdonság a problémamegoldás. A hallgatók 10-20%-a jelezte az időgazdálkodást, empátiát, kezdeményezést, önállóságot, alkalmazkodást, rugalmasságot, kreativitást, nyilvános beszédet és a prezentációt.

10-1. ábra: A szakmai gyakorlat során fejlődő képességek



Forrás: 2025, Kenderfi

Az eredményeket a 10-1. ábrán bemutató szófelhő kapcsán meg kívánjuk jegyezni, hogy a hallgatók önértékelése szerint, a szakmai gyakorlaton fejlesztett valamennyi személyiségjellemző szerepel a mesterszak képzési kimeneti követelményei között. Itt utalunk Makkosi és munkatársainak (2020), az emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók körében végzett vizsgálatára az érzelmi intelligencia munkaerőpiaci szerepével kapcsolatban. Eredményként azt kapták, hogy az integráció legfontosabb tényezője az alkalmazkodás és azon belül is a problémamegoldás. Rá kívánunk mutatni, hogy ezek a képességek a gödöllői hallgatók körében a szakmai gyakorlat eredményeképpen a leginkább javultak körébe kerültek.

Közel fél évszázada jelent meg az ember-pálya megfelelés új dimenziója a fogalmak újraértelmezésében (kompetencia/képesség), valamint a kulcskompetencia definiálásának elfogadásával. Német nyelvterületen Mertens „Schlüsselqualifikationen” fogalmat használja már 1974-ben, majd Siegrist és Wunderli (1993) a tanácsadói gyakorlatot segítő kézikönyvet jelentetett meg e fogalomra fókuszálva. Az angol nyelvterületen Supernél a 60-as években megjelenik a „szakma feletti képességek” fogalom, amelyben a kulcsképességeket gyűjti össze. A munkáltatók által leggyakrabban megjelölt kulcsképességek legtöbbször átfogó jellegűek, tehát nemcsak egy szűk területen vagy csupán egy meghatározott tevékenységgel kapcsolatban alkalmazhatók, hanem más és szélesebb körben is. A hallgatók által legnagyobb arányban jelzett, gyakorlatuk során fejlődött képességei (nyelvi kifejezőképesség, az együttműködés és a problémamegoldás) mindkét megközelítésben vezető helyen szerepel, amennyiben a tanácsadó professzióra és általában, a munkavállalótól elvárható kulcsképességekre gondolunk.

10.6. Következtetések

Az emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók három különböző módon teljesítik külső szakmai gyakorlatukat (önállóan szervezik azt meg, az egyetem által ajánlott programokba kapcsolódnak be, illetve mindkét módot kihasználva teljesítik azt). A tudás mellett a szakmai készségek esetében is valódi különbséggel többen gyarapodtak azok a jelöltek, akik elfogadták az egyetem ajánlatát és vállalták az irányított gyakorlatokon való részvételt. Kiemelkedő eltérés mutatkozik a két, eredeti kérdőívet kiegészítő kérdésre adott válaszok eredményei között. Ezek szerint egyéni és csoportos tanácsadás képességeinek területén is számottevően magasabb az egyéni fejlődés a közös aktivitásokat választók körében.

Röviden összefoglalva az eredményeket azt mondhatjuk, hogy megéri az oktatói stáb külsős gyakorlatok irányításába fektetett energiája. A tapasztalatszerzés teljes pedagógia folyamatként (felkészítés – ismeretszerzés – értékelés) kezelése jobban segítette az egyetemen szerzett tudás elmélyítését, az elmélet gyakorlati alkalmazását azon hallgatók esetében, akik részt vállaltak a támogatott aktivitásokból, mint akik nem. Mindemellett számukra kiemelten nagyobb szakmai képességfejlődéssel is járt az intézményen kívüli gyakorlat. Mindezen keresztül arra kívánunk rámutatni, hogy a Gödöllői iskolában saját élményen alapuló személyiségfejlesztő tevékenység történik, amelynek impulzusa és tapasztalata minden bizonynyal mintául szolgálnak a későbbi tanácsadó munkához is.

Felhasznált források

Baker, A. C., Jensen, P. J., & Kolb, D. A. (2002). *Conversational Learning: An Experiential Approach to Knowledge Creation*. Quorum Books.

Berde Cs., & Móri M. (2014). A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45(11), 44-54. <https://doi.org/10.14267/VEZ-TUD.2014.11.05>

Borbély-Pecze T. B. (2009). A tanácsadás múltja, jelene, kérdései. *Életpálya-tanácsadás*, 1(1-2), 10-15. https://epa.oszk.hu/02500/02512/00001/pdf/EPA02512_eletpalya_tanacsadas_2009_1-2.pdf

Borbély-Pecze T. B. (szerk.) (2022). *Pályaválasztás, pályaorientáció, pályaedukáció*. ELTE Eötvös Kiadó, Magyar Pedagógiai Társaság, Wesley Könyvek.

Budai I., Csoba J., & Goldmann R. (2006). A szociális képzések magyarországi fejlődésének főbb állomásai. *Esély*, 2006/2. 49-70. https://www.esely.org/kiadvanyok/2006_2/CSOBA.pdf

Cedefop (2009). *Professionalising career guidance: practitioner competences and qualification routes in Europe*. European Centre for the Development of Vocational Training. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. https://www.cedefop.europa.eu/files/5193_en.pdf

Fazakas I., & Győrváriné Tumpek G. (2024). Tanácsadók képzése a magyar felsőoktatásban. In Poór J., & Szabó Sz. (szerk.), METROPOLITAN

SCHOLAR Business, Arts and Culture. *Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra – gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése és a társadalmi igények gyors változásai XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia* (pp. 94-106). Budapesti Metropolitan Egyetem. <https://www.metropolitan.hu/hu/metropolitan-scholar>

Fonyó I. (2002). A gyógypedagógiai rehabilitációs konzultáns-képzés az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Főiskolai Karán. In *Pályaorientáció – Új törekvések*. Gödöllő, 2002. június 4-5. (pp. 59-63). Kontakt Alapítvány.

Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational Choice: an Approach to a General Theory*. Columbia University Press.

IAEVG (2018). *International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners*. International Association for Educational and Vocational Guidance. <https://iaevg.wildapricot.org/competencies>

Jarvis, P. S. (2000). The Next Generation. Careers Guidance and Counselling. In Sallay, M. (szerk.) *Theory and Practise for the 21th Century* (pp. 61-68). The National Institute of Vocational Education.

Katz, M. R. (1969). Can computers make guidance decisions for students? *College Board Review*, 72, 13-17.

Kemény F. (szerk.) (1934). *Magyar Pedagógia Lexikon*. Révai Irodalmi Intézet.

Kenderfi M. (2024). Az emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók szakmai gyakorlatának vizsgálata a „Gödöllői iskolában”. *Képzés és Gyakorlat*, 22(2), 27-39. <https://doi.org/10.17165/tp.2024.2.27-39>

Kovács Zs., Hegyi-Halmos N., & Schiller E. (2021). Az elmélet-gyakorlat integrációjának lehetőségei a munkaalapú tanulás keretei között. In *Új kutatások a neveléstudományokban 2021: A neveléstudomány válaszai a jövő kihívásaira* (pp. 253-262). SZTENI, MTAPTB, Szeged. http://acta.bibl.u-szeged.hu/78919/1/ukn_2021_253-262.pdf

Központi Statisztikai Hivatal (2011). *FEOR'08. Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere*. <https://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/hun/feor08/feorlista.html>

Kraiciné Szokoly M., Kovács Zs., & Schiller E. (2022). Az elmélet és a gyakorlat integrációja a munkaalapú tanulás gyakorlatában egy egyetemi mesterszak szakmai gyakorlatának vizsgálata kapcsán. *Opus et Educatio*, 9(1), 48-55. <https://doi.org/10.3311/oep.496>

Makkosi A., Fehér Á., & Benyák A. (2020). Consultancy skills in the light of emotional intelligence and communication skills of students specialised in human resources consultancy. *Training and Practise*, 18(1-2), 101-112. http://trainingandpractice.hu/?q=hu/kepzes_es_gyakorlat/content/1987378303

Mertens, D. (1974). Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 7(1), 36-43. <https://ideas.repec.org/a/iab/iabmit/v07i1p036-043.html>

Nagy S. (szerk.) (1978). *Pedagógiai Lexikon*. Akadémiai Kiadó.

Nghia, T. L. H., & Duyen, N. T. M. (2019). Developing and validating a scale for evaluating internship-related learning outcomes. *Higher Education*, 77, 1-18. https://www.researchgate.net/publication/323927540_Developing_and_validating_a_scale_for_evaluating_internship-related_learning_outcomes

Rácz J., & Kastaly I. (1996). Az addiktológiai konzultáció és konzultáns-képzés. *Esély*, 1996(5), 104-110. https://www.esely.org/kiadvanyok/1996_5/azaddiktologia.pdf

Révai Testvérek Irodalmi Intézet Részvénytársaság (1925). *Révai Nagy Lexikona XVII. kötet*, Budapest. (p. 833).

Ritoók, M. (1997). Counselling in Hungary: present and future trends. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 19, 17-25.

Rogers, C. R. (1965). *Client-Centered Therapy*. Houghton Mifflin.

Siegrist, M., & Wunderli, R. (1993). *Bildungsarbeit mit arbeitslosen Menschen*. Schweizerischer Verband für Berufsberatung SVB.

Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper & Row.

Szilágyi K. (1993a). *A tanácsadás módszerei I-II*. GATE GTK Tanárképző Intézet.

Szilágyi K. (1993b). Néhány gondolat a humán szolgáltatásról. In Szilágyi K. (szerk.) *Pszichológia és munkanélküliség* (pp. 7-14). GATE GTK Tanárképző Intézet.

Szilágyi K. (2002). A pályaaorientációs tevékenység módszertani megújulása. In *Pályaaorientáció – Új törekvések*. Gödöllő, 2002. június 4-5. (pp. 185-201). Kontakt Alapítvány.

Szilágyi K., & Völgyesy P. (1998). Munkavállalási tanácsadás szerepe és lehetőségei a munkanélküliség kezelésében. *Munkaügyi Szemle*, 42(10), 17-22.

Varga Z. (1966). A tanácsadás hatása a pszichoterápiában. In Gegesi Kiss, P. (szerk.) *Pszichológiai Tanulmányok IX*. Akadémiai Kiadó.

Watts, A. G. (1992). *Occupational profiles of vocational counsellors in the European Community: a synthesis report*. European Centre for the Development of Vocational Training. CEDEFOP.

Watts, A. G. (2000). Theory and Practise of Career Development. Careers Guidance and Counselling. In Sallay, M. (szerk.) *Theory and Practise for the 21th Century*. (pp. 49-58). The National Institute of Vocational Education.

11. FEJEZET

PROJEKTKÉPESSÉG, MINT A SZERVEZETEK VERSENYELŐNYE A VÁLTOZÁSSAL ÖSSZEFÜGGÉSBEN, NAPJAINKBAN

(TANÁCSADÁS – HR – COACHING)

HEGEDÜS HENRIK

„...hiszek abban, hogy ha a vállalatok felhatalmazzák alkalmazottaikat a problémák megoldására, és el is látják őket az ehhez szükséges eszközökkel, megdöbbenően sok kreativitás és kezdeményezőkétség tör fel belőlük.”

(Bill Gates)

Absztrakt

A tudásalapú társadalom feltételrendszerének megteremtése, „a tudás-szükség” megjelenése az alkalmazott tudományágak és tudományterületek vonatkozásában, a digitális transzformáció, a mesterséges intelligencia humánus alkalmazása együttesen jelölik ki a versenyképesség kereteit úgy a munka világában, mint az eredményes válságkezelést illetően is. A projektalapú megközelítés függ a szervezeti formától. A korszerű, mátrix elven működő, kevésbé tekintélytisztelő, kooperatív, együttműködő kultúrával rendelkező vállalatoknál, szervezeteknél gyakoribb a feladatok projektálása. A merev, hierarchikus, tekintélyelvű, bürokratikus, autoriter szervezeteknél a projektszerű működési mód teljességgel ellentétes az adott szervezeti kultúrával, ez esetben a szervezet projektképessége ellen ható tényezőkről beszélünk. A projektek létrehozását, a szervezet projektszerű működésének az alkalmazását – a részletes és átfogó tervezésen és a végrehajtás folytonos ellenőrzésén túl – az úgynevezett szinergikus hatás indukálja a leginkább. Egy motivált, jól vezetett, elkötelezett szervezet – a projektcsapat – nagyobb teljesítményre képes, mint egyénenként maguk a résztvevők: „Egyedül egyikünk sem tudhat annyit, mint mindannyian együttvéve.” John C. Maxwell szerint az eredményesség alapelemei közé kell hogy tartozzon a tudástranszfer, a tudásmegosztás, a tudásmenedzselés, amelyek egyébként

a kooperatív munkavégzés, az együttműködés és a bizalmi légkör kialakításának szakmaetikai szabályrendszerét is meghatározzák. A szervezet és a vezetők e témában történő „érzékenyítése” a tanácsadás, a HRM és a coaching közös felelőssége. A fentiek alapján a „kollaborációnak értékek és érdekek mentén” kell megvalósulnia, a szervezeti kultúraváltás sokszor sürgető kényszerének közepette.

Kulcsszavak: tanácsadás, tudássokszög, projektképesség, kollaboráció, szinergia

Abstract

The creation of the condition system of the knowledge-based society, the emergence of the 'knowledge polygon' in applied disciplines and scientific fields, digital transformation, and the humane application of artificial intelligence together define the framework of competitiveness in the world of work, even in terms of effective crisis management. The project-based approach depends on the organizational form. In modern, matrix-based companies and organizations with a less authoritative, cooperative, collaborative culture, projecting tasks is more common. In rigid, hierarchical, authoritarian, bureaucratic, authoritarian organizations, the project-like operating method is completely contrary to the given organizational culture; in this case, we are talking about factors that act against the ability of the organized project. The creation of projects and the application of the organization's project-like operation—in addition to detailed and comprehensive planning and continuous monitoring of implementation—is induced most by the so-called synergistic effect. A motivated, well-managed, committed organization—the project team—is capable of greater performance than the participants themselves are: 'None of us can know as much as all of us put together.'. John C. Maxwell The basic elements of success must include knowledge transfer, knowledge sharing, and knowledge management, which also define the system of professional ethical rules for cooperative work, cooperation, and the creation of an atmosphere of trust. The 'sensitization' of the organization and its leaders on this topic is the joint responsibility of consulting, HRM, and coaching. Based on the above, 'collaboration along values and interests' must be realized, amidst the often-urgent need for organizational culture change.

Keywords: consulting, knowledge polygon, project capability, collaboration, synergy

11.1. Bevezetés

Vaclav Havel – a Cseh Köztársaság egykori elnöke – a közelmúltbéli társadalompolitikai és gazdasági átrendeződéssel, a paradigmaváltásokkal, az átmeneti korról kapcsolatosan úgy fogalmazott, hogy „... a modern kor véget ért, hiszen számos jelét láthatjuk annak, hogy átmeneti korban élünk, amikor úgy tűnik, valami megszűnőben, valami más viszont fájdalmasan születőben van. Mintha valami szétporladva bomlana és kimerülne, valami más viszont, noha még alig kivehetően, kibontakozna a romokból.”. Fukuyama, a témával kapcsolatos monográfiájának bevezető soraiban, a gyors és igen intenzív társadalmi, gazdasági változást illetően a folyamat negatív kísérőjelenségei között említi „a növekvő bűnözést, a családszerkezet jelentős átalakulását, illetve szétesését, a növekvő mértékű munkanélküliséget, magas inaktivitási rátát a nemzetgazdaságokban és a tömeges elszegényedést” (Fukuyama, 2000). A szerző a továbbiakban megállapítja, hogy az individualista (én-központú) kultúra, az egoizmus, az önzés térhódítása szinte gátja ma már az igazi közösségek újjászerveződésének, a család, a rokoni kapcsolatok, a baráti kör, a szakmai partnerség – mint primer szocializációs közeg – megerősödésének. Mindez a csoportösszetartást, hatékony működést, magát az asszertív magatartás előtérbe kerülését is akadályozhatja, akár a munkaszervezetben belül is.

Válság van, és nemcsak gazdasági, illetve járványügyi válság, hanem tanúii lehetünk a „fogyasztói társadalmak” válságának is. Napjainkban a szinte folytonossá váló válságok teljesen átalakíthatják a munka világát – paradigmák dőlhetnek és dőlnek meg, újak megszületésével együtt – a foglalkoztatást illetően. Egyik ilyen paradigma a „munka-élet egyensúly”, vagy a manapság egyre inkább előtérbe kerülő „élet-munka egyensúly”. Ez utóbbi egyre nagyobb teret kap a fiatalabb munkavállalók életvitelében, a családok prioritásaiban.

A nemzetállamok válságkezelése kapcsán vizsgálom az adott társadalom vonatkozásában az „interdependencia” (a továbbiakban: kölcsönös függőség) kapcsán a nemzetközi integrációt, a multikulturalizmus jelenségeit mint koherens, egymásra épülő, egymással kölcsönhatásban lévő kapcsolatokat.

Előzetesen hangsúlyoznom kell, hogy a legnagyobb kihívás – a világon mindenhol – a „tudásalapú társadalom” megteremtése, amelyet az Európai Unió lisszaboni memorandumában 2013-ra prognosztizált. Több európai országban, így Magyarországon sem ez történt, hiszen visszazu-

hantunk a „*munka alapú társadalom*”-ba. Azt azonban mára már a sorozatos válsághelyzetek kapcsán sikerült felismernünk, hogy a felgyorsult technikai-technológiai fejlődés szorosan összefügg az élethosszig tartó tanulással, a tudás-előállítással és -bővítéssel, a tudáskarbantartással, a tudásmenedzseléssel, a tehetséggondozással, melyek együttesen jelentik körünkben a hozzáadottérték-alapú tevékenység alapját, az egyre sürgetőbbé váló szervezeti kultúraváltás alapvetéseit is egyben. A létező világrend – a bevezetőben megfogalmazottak szerint – átmeneti jellegűnek mondható, melyben előfordulnak a fent említett „*globális csapdák*”.

Joggal merül fel a kérdés: hogyan kerülhetők el mindezek? A válasz egyszerű: folyamatos képzéssel, folyamatos felértékelődő humánerőforrás-gazdálkodással, a folyamatosan megvalósuló személyzetfejlesztéssel (Hegedűs, 2017). Úgy vélem, a permanens globalizáció közeledő újabb fordulópontja az információrobbanáshoz, illetve az elektronikai, IT-, AI-forradalomhoz kapcsolódik, tehát a virtuális világból eredeztethető. Napjainkban, a munka világában például mindez a humánerőforrás-menedzselésben (HRM) végbemenő „*digitális transzformációként értelmezhető*” (Hegedűs, 2021). Itt azonban nemcsak a növekedés tempója gyorsult fel, hanem a minősége és a mennyisége is, megnövelve az ebből adódó veszélyforrásokat, aránytalanságokat. A globalizáció korábbi fázisai elit-jellegűek voltak: csak egy szűk kiválasztott társadalmi csoport tagjai élvezhették, mely ma is érezteti hatását. Míg ők jelentős haszonra tettek szert, a szélesebb néptömegek egyre lejjebb csúsztak.

Egyszerre vannak jelen az álláskeresők és a hiányszakmák irányából megfogalmazódó foglalkoztatási igények, a munkanélküliségi ráta pozitív változásával és csökkenésével egyidejűleg. Korábban folyamatosan nőtt a pályakezdő munkanélküliek, tartós álláskeresők aránya, a regisztrálatlan munkanélküliek, a fekete- és szürkegazdaságban foglalkoztatottak száma. A munkanélküliségi ráta tehát tovább csökken, azaz csökkent a regisztrált álláskeresők száma, nőtt a foglalkoztatottság és kisebb ütemben ugyan, de nőnek a bérek is. Ugyanakkor joggal merül fel a kérdés: a globalizáció adott szakasza egyet kell jelentsen a tömegek elszegényesedésével, a gazdaságilag inaktívak számának növekedésével? A válasz sajnos: igen, hiszen egyre többen maradtak le a hasznosítható tudás megszerzéséért, az IT-ismeretek folyamatos bővítéséért, a munkalehetőségért folytatott versenyben. Nemcsak megjelent, hanem folyamatosan nő a funkcionális analfabéták száma az aktív keresőképes munkavállalók sorában.

Ma már azt is tudjuk, hogy a komputerizált világ is igen sebezhető. Egy informatikai vírussal nagyvárosok ivóvíz- és élelmiszerellátása szinte azonnal megbénítható, és a virtuális rendszer által az egyén életvezetése is teljesen átformálhatóvá válik, kiejtve őt a társadalom szociális folyamataiból. Egyszerűen fogalmazva: köztünk élnek a „*techno-őrültek*” és a „*techno-analfabéták*” is. Könnyű belátni, hogy a fent említett két véglet egyaránt csökkenti a társadalmi integritást, a társadalmi szolidaritást, a társadalom alrendszerének kohézióját, sorozatos krízishelyzeteket okozva. Mi ez, ha nem csapdahelyzet? Meneküljön tehát, aki tud, csak hát ki tud és hová?

Csapdahelyzetet jelenthet az is, ha nem vagyunk tekintettel a potenciális alkalmazottak kultúránként eltérő preferenciáira. Európában ötféle kultúrkör különböztethető meg: az angolszász, a német, a skandináv, a latin és a kelet-európai. Antropológusok szerint a magyar kultúra a latin kultúrkörhöz áll a legközelebb. Vagyis igényeljük és tiszteljük a tekintélyt, de természetesen ennek nemcsak negatív konnotációja van, hiszen a latin tekintélynek eszmeiséggel, tudománnyal kapcsolatos aspektusa is van, amely az elmúlt fél évszázadban erőteljesebbé vált és a fejlődés motorjául is szolgált. Az angolszász kultúrkörhöz hasonlítva a versengést előnyben részesítjük a kooperációval, a kollaborációval szemben. Még az adott szónak is más a jelentése az egyes népcsoportoknál, nemzetállamoknál.

A csapdába esés elkerülhető, ha a globalizálódott világ „*multikulturális*” mibenlétét megismerjük, illetve továbbgondoljuk. Az MTA VEAB által 2025. november 7-én szervezett online tanácskozás fókuszpontjában az „*MTA 200 éve a tudás és a társadalom szolgálatában*” jelmondat állt. A konferencia címe meghatározta magát a tartalmat is: „*Töréspont vagy fordulópont: geopolitikai hatások és regionális átszerveződés az ellátási-lánc-menedzsmentben*”. A katonai logisztika szekció levezető elnökeként, az előadókkal együtt a tanácskozás üzenetét – a vizsgált témakörrel összefüggésben – az alábbiakban foglaltuk össze: „*Napjaink geopolitikai eseményei, mint a háborús konfliktusok, a világjárvány, az energiafüggőség, a vámok, a technológia, a kommunikáció turbulens fejlődése, a fenntarthatóság stb. olyan strukturális változásokat idéz elő például az ellátási láncok működésében, ami alapjaiban formálja át azokat. E folyamatok következtében az ellátási láncok zökkenőmentes működése stratégiai prioritást élvez és interdiszciplináris szemléletet követel. A tanácskozás célja volt megvizsgálni és tudományos párbeszédet kezdeményezni arról, hogy a jelenlegi folyamatok az ellátási láncok geopolitikai átalakulását eredm-*

nyezik-e. Vajon ezek a folyamatok rendszerszintű töréspontot jelentenek-e, amely az eddigi globalizáció végét vetíti előre; vagy fordulópontot, amely új, regionálisan kiegyensúlyozott rendszer kialakulásához vezet/vezethet?“. Peter Drucker „A hatékony vezető“ című könyvében többek között arról ír, hogy: „amennyiben nem akarsz megoldani egy problémát, hozz létre egy bizottságot“.

A hatékony vezetés öt legfontosabb feladatát emeli ki: a jó időbeosztást, a szervezet céljainak azonosítását, az egyén adottságainak kibontakoztatását, a hatékony döntéshozatalt, valamint azt, hogy a hatékonyság nem boszorkányság (Drucker, 1991). A könyv útmutatóként szolgálhat manapság is a vezetők számára, hangsúlyozva azt, hogy a hatékonyság fejleszthető készség. Minderre – e cikk szerzőjeként – korszakos válaszom van: *amennyiben el akarod háráítani azt a bizonyos akadályt, projektáld a feladatot, vagyis hozz létre, működtess egy külső-, belső- vagy vegyes projektet, és az eredmény nem marad el.*

A „projekt” szó a 21. század egyik leggyakoribb kifejezése a munka világában, használata a köznyelvben csaknem olyan gyakori, mint a gazdaság és a menedzsment, a tanácsadás, a szervezetfejlesztés, a coaching. A projektmenedzsmentet legfőképp általában a vezetés (változás- és/vagy válságmenedzser/krízismenedzser), illetve HRM-szemzőgből szeretném bemutatni, fókuszálva a HRM-generalistaként, több alkalommal projektvezetőként szerzett gyakorlati tapasztalataimra. A projektmenedzsment szerves fejlődési folyamaton ment át, és napjainkra a modernkori projektálás kialakulásához vezetett a tudomány, illetve a munka világában. A projektmenedzsment evolúciós összefüggéseinek megértésében az egyes időszakok sajátosságainak megismerése, a vonatkozó szakirodalom vizsgálata segítség lehet. Az irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy a legtöbb esetben az 1950-es évektől kezdve négy fejlődési szakaszt különíthetünk el, az alábbiak szerint: 1958 előtt az emberi kapcsolatok adminisztrációja; 1958–1979: a menedzsment tudomány alkalmazása; 1980–1994: központban az emberi erőforrások és 1995 után egy új környezet megteremtése. Stretton (2007) első periódusként az 1950-es éveket határozza meg. Véleménye szerint a vállalatok működése során ekkor született meg az igény egy olyan valódi projektmenedzser és projektmenedzsment-szervezet felhatalmazására, amely teljes és osztatlan felelősséggel bír a projekt céljának megvalósítása iránt. A projektmenedzsment technikai háttere is fejlődésnek indult, ekkor ismerték fel a projektidőtartam ütemezésének fontosságát, amely kapcsán megalkotásra került a pro-

jektek tervezésének, megvalósításának és előrehaladásának bemutatására szolgáló „Gantt-diagram”. Az 1960-as évek legnagyobb újítása a projekt-költségek menedzsmentjének, valamint a hozzá kapcsolódó erőforrások ütemezésének kialakítása volt. Ezzel egy időben megindult a projekt idő-, erőforrás- és költségmenedzsment technikájának egységesítési folyamata is. A projekt kifejezést továbbra is leginkább az építési, fegyverkezési és űrkutatási tevékenységekkel azonosították, miközben az USA-ban és Észak-Európában megjelentek az első professzionális, hivatásos projektmenedzsment-szervezetek is. A projektmenedzsment-technikák alkalmazása (a korábbi három fő területen túllépve) gyakorlatilag a gazdaság minden szegmensében általánossá vált a '70-es évekre. Egyre több új projektmenedzsment-eszköz és -technika született, miközben a már meglévőket igyekeztek tökéletesíteni. A projekt-típusú rendszerekhez való alkalmazkodás szükségessé tette a hagyományostól eltérő szervezeti felépítések vizsgálatát és adaptálását is (pl. mátrix szervezeti forma). Az újszerű szervezeti egységekben egyre több konfliktus indukálódott, amelyek kezelésével a projektmenedzsment egy külön területeként kezdtek foglalkozni a kutatók és gyakorlati szakemberek. Eközben folyamatosan nőtt azok száma, akik a projektmenedzsment speciális jellemvonásait felismerve rádőbbentek, hogy az adott terület önálló hivatásként és szakmákként is megállja a helyét, a gyorsan, gyakran és gyökeresen változó munka világában.

Az 1980–1990-es évektől felerősödtek a projektmenedzsment önálló tudományterületként való elismertetésének törekvései, miközben megfogalmazásra került a projektmenedzsment feladatrendszere. Az adott évek alatt a hangsúly leginkább az időbeli ütemezési módszerek fejlesztésére, humán kockázatelemzésre, a kockázatmenedzsmentre, a megvalósíthatósági tanulmányokra és az érintettek elvárásainak mérésére terelődött. Középpontba került többek között a kiegyensúlyozott projekt-életciklus, a „termék életgörbe” költségszámítási módszere, a belső és külső érintettek, valamint a makró- és mikrókörnyezet jellemzőinek feltárása nemzetállami, illetve globális keretek között. A Stretton által felvázolt fejlődési útvonala és periódusok Hargroves és Smith (2006) művében is fellelhetőek, bár kissé specifikusabb formában. Ők kifejezetten a menedzsment elméletének fejlődését vizsgálták az Egyesült Államokban, az innováció és az idő függvényében. Sjöblom (2013) egy, a korábbiakhoz hasonló, mégis teljesen új megközelítéssel vizsgálja a projektmenedzsment fejlődését – a közsféra szemszögéből. Ő a projektek gyors elszaporodása, a munkaszervezetek stratégiai célértékeinek, illetve az ezzel kapcsolatos feladatoknak

az ún. projektesítési szakaszairól és ezek szinergikus hatásairól értekeznek. Kortársaira hivatkozva megemlíti, hogy társadalmi szinten a projektek a váratlan, előre nem látható válság-/krízishelyzetekre való gyors és határozott reagálás módjává váltak, mind a forprofit, mind a nonprofit szférában. A fent említett fejlődési folyamatot áttekintve egyetérthetünk Murch (2001) állításával, miszerint a kezdetektől napjainkig a projektmenedzsment-eszközök és -módszerek folyamatosan változtak és fejlődtek, de az alapvető, kulcsfontosságú menedzsment-alkotóelemek ugyanazok maradtak, a folytonosság lehetőségét megteremtve. Az egész projektmenedzsment alapvetően nem más, mint emberek, folyamatok és eltérő technikák (erőforrások) egységben való közös munkája annak érdekében, hogy a célokat jobban, gyorsabban és eredményesebben elérjék, a tanácsadás, a coaching és a mentorálás munkaszervezeti támogató jelenlétét is segítségül hívva. Ezek szinergiája teremtheti meg a projektképes szervezetet, a projektképes vezetést.

11.2. A sikeres vezetők/projektvezetők szükséges kompetenciái – *agilis vezetők az egyes projektfázisban*

A 21. század elejére „az ember – gép – technológia” legújabb kori kollaborációját (együttműködését) eredményezte, illetve kényszerítette ki napjainkra maga a tudomány fejlődése. A tudományban előtérbe került az „*interdiszciplinaritás*” megközelítés, „*tudássokszögek*” alakultak ki egy-egy kutatás végigvitele, illetve az adott probléma definiálása, megoldása kapcsán, az elmélet és gyakorlat együtt hatását, szinergiáját megvalósítva ez által. A projekt a munkaszervezeti támogatások legkisebb eleme: azok az erőforrások (beruházások, szolgáltatások, szervezetfejlesztések, coaching), amelyek hozzájárulnak a szélesebb közösség által kijelölt közép- vagy hosszú távú stratégiai célok eléréséhez. Mindez meghatározza a vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat, tudástartalmakat, személyiségjegyeket, döntéshozatali metódusokat illetően. Manapság a vezetői kihívások egyre nagyobb mértékben fenntarthatósági kihívások. A vállalatoknak a rendszerszintű átmenetben olyan vezetőkre van szükségük, akik ismerik a vállalati fenntarthatóság komplex rendszerét, és saját területükön ezen elvek alapján hozzák meg döntéseiket. Változást, és ha kell válságot, krízist menedzselnek. A vezetés tehát nemcsak tudás, motiváltság, személyiség, karizma, hanem a „*Peter-elv*” alapján művészet is egyben, ugyanakkor ezen elv alapján az is belátható, hogy „*a szervezeti hierarchiában egyre feljebb léptetett munkavállalók addig jutnak előre a*

ranglétrán, amíg el nem érik azt a szintet, amelyen már nem kompetensek, és ott is rekednek, mert nem tudnak tovább fejlődni” (Peter, & Hull, 1989). Nézzük meg a Sonntag–Schäfer-Rauser-féle kompetenciamodellt, melyet meghatározónak tekintek általánosságban, a vezetőkre vonatkoztatva (11-1. táblázat).

11-1. táblázat: A kompetenciák csoportosítása

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
» Gyakorlati szakmai készségek » Munkaeszközök kezelése » Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során	» Absztrakt gondolkodás » Diagnosztizálás, hiba-keresés » Problémamegoldás, hibaelhárítás » Információgyűjtés » Tervezés, kontroll, értékelés	» Kapcsolatteremtő képesség » Támogatás/ segítség-kérés képessége » Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége » Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
» Sajátos szakmai ismeretek » Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete » Szakkifejezések » Munkavédelmi ismeretek	» Kreativitás, ötletgazdagság » Rugalmasság » Érdeklődés, újdonságok kipróbálása	» Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre » Érvényesülési képesség csoportban » Konfliktustűrő képesség » Segítőkézség, kollegialitás
	TANULÓKÉPESSÉG » Általános tanulóképesség » Emlékezőképesség, megjegyző képesség » Munka és tanulási technikák » Felfogóképesség	

Forrás: Sonntag, & Schäfer-Rauser (1993)

Amennyiben a fentieket a „válságmenedzselésre” akarjuk értelmezni, akkor javaslom, az alábbiakra fókuszáljunk. A vezetők motiváltságát illetően a tapasztalatok szerint bármely válság sikeres kezelése a vezetői képességek és készségek egész tárházát igényli. A kívánatos képességek és készségek hiányában a vezetők egy része – hiszen ők is csak emberek – gyakran pótcselekvéseket folytat, esetleg információt tart vissza vezetőtársaitól vagy alárendeltjeitől, mások alkoholizmusba vagy a lelkes semmittevésbe menekülnek. Az tudjuk, hogy sikeres válság-, illetve változásmenedzselés csakis jól képzett, felkészített vezetéssel lehetséges. Olyan vezetőkkel, akik önismeretükre, „valós énképükre” alapozva folyamatosan fejlesztik szakmai és vezetői kompetenciáikat. A tények ismeretében ismételten megállapítható, hogy a válságmenedzselését nem válság idején kell megtanulni, és a válságkezelési stratégiát is „béke időszakban” kell kidolgozni. Az egyéni életvezetési stratégiában is, de egy szervezet működésében főleg kitüntetett szerep jut a döntésnek, a rövid-, közép- és hosszú távú célkitűzéseknek. Az erőforrás-alapú tervezés lényege az alternatívák keresése, a célok világos megjelölése, majd azok számszerűsítése! Csakis ennek révén lehet kijelölni a válságból kivezető utat, amelynek szakszerű előkészítése pedig a vezetés oszthatatlan felelőssége. Humán vonatkozásában a válságkezelés stratégia szintű lépései az alábbiakban foglalható össze, a „KoronaHR kutatás 3. fázisából” (2021.05.09.) nyert empiriák alapján:

- *A vállalati stratégián túl fókuszálni kell a humánstratégiának mint részstratégiának prioritásaira (átképzés, belső rotálás, munkaerő megtartása, tudásmenedzselés, kulcsemberek beazonosítása, megtartása stb.), amelyek nyilván azt is megkövetelik, hogy bizonyos, nem finanszírozható ösztönzési formákról átmenetileg le kell mondania a vezetésnek.*
- *Folyamatosan kutatni kell a humánkockázatok függvényében, a prioritások mentén az adekvát, rövid távon ható megoldási lehetőségeket.*
- *Fontos eleme a megoldásnak a menedzsment (illetve a HRM) részéről a munkavállalók felé mutatott nyitottság, a problémaérzékenységg és a következetesség, valamint a korrekt információszolgáltatás.*
- *A költségcsökkentés szempontjából kiemelt figyelmet kell fordítani a kényszerű (és a HRM szempontjait is érvényesítő) átcsoportosításra, átszervezésre, a kiszervezésre, a feleslegessé vált munkaerő elbocsátására.*

- *Egy válságkezelési stratégia (HAVARIA-stratégia) mentén kell összehangolni a szűkülő erőforrások allokációját.*
- *Igen fontos, hogy a válságkezelés folyamatában a dolgozókkal közösen akarjunk megoldást találni a problémák kezelésére.*
- *Kiemelt figyelmet kell fordítani a tehetség megőrzésére, a továbbfejlesztett és az innovatív tudástőke megtartására, a tudásmenedzselésre és a tudástranszferre.*
- *Még érzékenyebbnek kell lenni a munkavállalók motívumainak megismerésére a szervezeti kultúra értékeinek (gondoskodás, konfliktuskezelés, csoportszellem, testületi szellem, asszertivitás stb.) erősítésére.*
- *Válság esetén kiemelten fontos a gazdálkodás átláthatósága, továbbá a piaci igények gyors változásaira akár rövidebb fejlesztési ciklusokkal is történő dinamikus reagálás. Ezért ilyenkor tovább erősödik a humánkontrolling szerepe (Magyarországi KoronaHR kutatás).*

A fentiekből következő módon a „válság/krízismenedzser” jellemzői – megítélésem szerint – az alábbiakban foglalhatók össze:

- HAVARIA-stratégia mentén cselekszik, céltudatos „bármilyen áron...”;
- jó diagnosztika, kiemelt helyen, az élőrő és az anyagi javak mentése, kollaboráció értékek és pillanatnyi érdekek mentén, gyors döntések az azonnali megoldás érdekében;
- intuíció, heurisztika, szituatív cselekvés, konkrét helyzet konkrét elemzése;
- nagyon magányos is tud lenni;
- centralizált, „hegemón” vezetési stílus, azonnali intézkedések sora, amely az autokrata vezetési elemek megléte miatt csak rövid távon lehet eredményes.

Felmerül a kérdés, hogyan foglalhatók össze a fentiekhez képest, eltérő tartalommal a „*változásmenedzser*” főbb jellemzői:

- alapvetően racionális, bár tudja, hogy a racionalitás maga is korlátozott;
- adaptív, a szakértelemre hosszú távon épít;
- analizál, majd szintetizál;
- fő jellemzője a rendszerszemlélet;
- változtatás, majd konszolidáció;
- bevonó, asszertív vezető típus, igazi csapatjátékos;
- a stratégiák mentén cselekszik, visszacsatolás, újratervezés, módosítás.

11-2. táblázat: Mintzberg-féle vezetői szerepek

Vezetői szerepek – Mintzberg	
I. Személyközi szerepek (pl. értékesítéssel foglalkozók)	1. Nyilvános megjelenések szerep 2. Főnöki szerep 3. Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep
II. Információs szerepek (pl. törzskari vezetés)	4. Információgyűjtő szerep 5. Információsztosztó szerep 6. Szóvivő szerep
III. Döntési szerepek (pl. termelésirányítók)	7. Vállalkozói szerep 8. Zavarelhárító szerep 9. Erőforrás-elosztó szerep 10. Tárgyaló–megegyező szerep
• A vezetői munka tevékenységelemek sorozata. • A vezetői szerepek egymásra épülnek, egységet alkotnak.	

Forrás: Mintzberg (1979)

A vezetői szerepek Mintzberg hármas csoportosítása szerint a következők (11-2. táblázat): a vezető a személyközi szerepek révén jut hozzá azokhoz az információkhoz (információs szerepek), amelyek ahhoz szükségesek, hogy döntési szerepeit el tudja látni. Tehát e három szerepkör egymásra épül (Bakacsi, 1996). E szerepek elsősorban persze a felsővezetésre igazak. Mintzberg (1979) tipizálását jelentős mértékben alátámasztották empirikus vizsgálatokkal (ún. vezetői időfelmérések segítségével). A fenti táblázatból is kitűnik, hogy a projektvezetői kompetenciák részét képezik az általános vezetői kompetenciáknak, azonban mindez a projektvezetőnél a tacit tudáson és a személyiségjegyeken keresztül érvényesülő szakmai és tapasztalati tudással egészül ki. Gondolkodásmódja szintézisre épülő céltudatosság. Alapvető feladata a szakértők/specialisták tevékenységének integrálása, koordinálása. Szerepköre: 50%-ban a stratégia és a működési környezet kialakítása, 40%-ban vezetési feladatok, 10%-ban a projekt technikai aspektusa. A projektvezető kettős szerepkörben tevékenykedik, vagyis feladata a projektfeladat folyamatos irányítása, kontrollja, másrészt a projektcsoporthoz mint ideiglenes szervezet vezetése. Kettős tudás is szükséges: „kemény” – vezetéstechnikai tudás, projektképesség – és „puha” – humán ismeretek, projektkörnyezetre vonatkozó – tudás. Egy másik megközelítésben Mintzberg a vezetői szerepeket a fenti táblázatban foglalta össze, azok egységét, illetve az egymásra épültséget hangsúlyozva. A jó projekt ismérvei, hogy keresletvezérelt, célorientált és megfelel a stratégiai elvárásoknak. Fontos még a megvalósíthatóság, legyen jól átgondolt, a vezetés legyen következetes, eredményei legyenek mérhetőek, költségvetése reális, munkamegosztása világos, a kockázatai – köztük a humán-kockázattal – pedig ismertek. Legyen fenntartható, biztosítsa a célcsoport számára nyújtott előnyöket a fejlesztés után is. A projektcélként definiált elérendő eredmény alapján a különféle tartalmú projekteket például a következő kategóriák szerint lehet csoportosítani: beruházási projektek, kutatási- és fejlesztési projektek, szellemi szolgáltatási projektek. A jó projekt valós problémákra összpontosít és a lehetőségekre szabott. Illeszkedik a pályázó, a cég hosszú távú stratégiai, intézményfejlesztési terveihez, élvezi a partnerek és érintettek támogatását, megvalósítható, egyedi és jelentős hatással van a külső környezetre is. Emellett a projekt legyen világos, átlátható, meggyőző és mérhető. A projektmenedzsment a projektek tervezésének, szervezésének, végrehajtásának és befejezésének fegyelmezett és strukturált módszertanát foglalja magában, azzal a céllal, hogy a projektet határidőre, a meghatározott költségkereten belül és a kívánt minőségben hajtsák végre. A projektmenedzsment középpontjában leginkább a célok

és erőforrások koordinációja, allokációja, valamint az érintettek közötti kommunikáció áll. Ez magában foglalja a projekt életciklusának minden szakaszát, beleértve: az igényfelmérést, a tervezést, a végrehajtást, a monitorozást, a controllíngot, az értékelést, valamint a projekt lezárását, majd az utánkövetést.

A projektvezetőnek az ideiglenesen működő szervezeten belül erősíteni kell a „*Mi tudatot*” és folyamatosan motiválni kell a projektcsapatot, illetve kezelni, feloldani a különféle konfliktusokat, elakadásokat. Az egyik legfontosabb elem a folyamatos dokumentáció. A projektterv, a kockázati jelentések és egyéb kapcsolódó dokumentációk készítése és karbantartása, az időközben szükségessé váló újratervezéssel együtt. Végül a projekt lezárása is fontos feladata a projektmenedzsernek, amely szorosan kapcsolódik a dokumentáláshoz, hiszen zárás során történik a projekt eredményeinek értékelése, a tapasztalatok levonása és a projekt záródokumentációjának elkészítése. Mindezen feladatok végrehajtása biztosítja, hogy a projekt a tervezett céljainak és követelményeinek megfelelően valósuljon meg és kerülhessen értékelésre az objektív mérőszámok és tényadatok elemzése által. A PMBOK® Guide 6. kiadása (2019) szerint a projektmenedzserek (vagy maga a szervezet) a projekteket fázisokra bontják annak érdekében, hogy minden folyamatelemet figyelemmel tudjanak követni, és a megfelelő módon kontrollálni. Összefoglaló néven ezeket a projekt kezdetétől a végéig tartó fázisokat a projekt életciklusának nevezzük, az utánkövetéssel együtt. A projektciklusok kidolgozása lehet általános vagy részletes. A magas részletezettségű leírások ábrákat, diagramokat, ellenőrzési listákat tartalmazhatnak a könnyebb megvalósítás érdekében. Mindemmellett az egyes életciklusok számos hasonló jellemvonást hordoznak: a fázisok meghatározott sorrendben követik egymást és gyakorta egyfajta technikai információ jellemzi őket. Kezdetben a költség és a munkaerő szintje alacsony. A középső fázisban mindkettő eléri csúcspontját, majd gyorsan visszaesik a projekt befejezéséhez közeledve. Az agilis „*bevonó*” vezetők szerepe: az agilis vezető nem csupán irányít, hanem facilitálja, mentorálja és támogatja a csapatokat az elakadások felszámolásában, céljaik elérésében. Olyan légkört alakít ki, ahol a csapattagok bizalommal és nyitottsággal kommunikálhatnak egymással, megoszthatják ötleteiket és szakértelmüket. Konfliktuskezelés: aktívan kezeli a konfliktusokat, támogatja a konstruktív vitákat, és segíti a csapatot a problémák megoldásában. Akadályok elhárítása: segít a csapatnak a kihívások és akadályok áthidalásában, elősegítve a hatékony munkavégzést. Az agilis vezetők rendelkeznek olyan ismeretekkel, tapasztalatokkal, képességekkel, készségekkel,

hozzaállással és személyiségbeli jellemzőkkel, amelyek elengedhetetlenek az agilis működéshez. Ilyen például az empátia és a kommunikáció. Képesek megérteni és meghallgatni a csapattagokat, elősegítve a nyílt és őszinte kommunikációt. Ilyen a rugalmasság és alkalmazkodóképesség. Gyorsan reagálnak a változásokra, és segítik a csapatot az új körülményekhez való alkalmazkodásban. Fontos az önreflexió is. Folyamatosan értékelik saját teljesítményüket és fejlődési lehetőségeiket, elősegítve a személyes és szakmai növekedést. Ugyanakkor elengedhetetlen az innováció és előrelátás. Képesek új ötleteket generálni és előre látni a lehetséges kihívásokat, stratégiákat dolgozva ki azok kezelésére. Az agilitás, a csapatépítés képessége, az önismeret és önbizalom a fentiekkel együtt lehetnek a *„hatékony a projektvezető”* ismérvei napjainkban, ez egyben a versenyelőny megszerzésének az alapja, a projektképessé váló szervezetek részéről is.

11.3. A tömeges/csoportos létszámleépítés projektálása

A magyarországi, 1990-es politikai rendszerváltást követő tömeges, majd csoportos létszámleépítés a munka világában, egy projekt kapcsán. Amerikai mintára – Gyors Reagálás projekt – történt az elbocsátás projektálása, a Munkábehelyezést Elősegítő Bizottság (MEB) megalakítása. A bizottság összetételének kialakítását, tevékenységének koordinálását és folyamatos kontrollját magyar munkaügyi szakemberekre bízta akkoriban. A MEB rendeltetése volt: a létszámcsökkentésben érintett munkavállalók számára az újbóli elhelyezkedés elősegítése, az önálló munkahelykeresés motiválása, valamint az önfoglalkoztatás keretében egyéni, illetve társas vállalkozás indításának segítése. Ennek keretében az érintett munkavállalók igényeinek felmérése, átképzésük, rendszeres, munkaerő-piaci információkkal való ellátásuk, számukra megfelelő egyéni vagy csoportos foglalkozások, jogi, vállalkozási és mentálhigiénés tanácsadás, álláskeresési technikák oktatása, új munkalehetőségek felkutatásának megszervezése (állásbörzék), illetőleg minden olyan program biztosítása, amely segíthet az érintettek minél gyorsabb újbóli elhelyezkedésben. Három alkalommal lehettem – e cikk szerzőjeként – a MEB elnöke (munkaadói felkérések alapján), mint munkaügyi szakember. A MEB alkalmazásának az alábbi előnyei voltak mind a három esetben:

- A munkáltató számára:
 - tompíthatja a munkahelyi indulatokat,
 - a humánus megoldások következtében növeli a munkáltató, illetve a humán szolgálat pozitív megítélését,
 - csökkenthetőek a munkaügyi érdekvédelmi viták,
 - segít megelőzni a stresszhatások és konfliktusok kialakulását.
- A munkavállalók számára:
 - segítséget kapnak az állása elvesztésével kapcsolatos egyéni és családi problémáik megoldásában,
 - hozzásegíti az újbóli munkavállalás lehetőségéhez,
 - tompítja az indulatokat, enyhíti a munkahely elvesztése következtében kialakuló feszültségeket,
 - könnyebben elviselhető a felmondással együtt járó nehézség, ha szervezett módon foglalkoznak az álláskereséssel, és korai időszakban megkapják a szükséges információkat a lehetséges új munkahelyekről,
 - megmaradhat a felmondási időre és végkielégítésre kapott pénzösszeg, ami megalapozhatja a pályamódosítást.

A MEB megalakítása: Az előkészítő fázis fontos állomása az adott munkahelyen az érdekeltekkel való első helyszíni találkozás megszervezése, például állománygyűlés keretében. Itt nyílt először lehetőség arra, hogy a munkaügyi központ képviselője találkozzék a munkaadóval, a munkavállalók érdekképviselői szervezeteivel (szakszervezet), Közalkalmazotti Tanács vezetőivel. A munkaügyi központ képviselője és a MEB feladata az érdekelt felek közti párbeszéd kezdeményezése, az együttműködés kialakítása. Az állománygyűlésen, elsőként a munkaadó ismerteti a létszámleépítés okait jelenlegi helyzetét, valamint az érintett munkavállalók számát, szakmai és életkori összetételét. Ezt követően a munkavállalói érdekképviselők ismertetik a döntéssel kapcsolatos álláspontjukat, valamint az általuk felajánlható szolgáltatásaikat (pl. szakszervezeti jogsegélyszolgálat, szakmai ágazaton belüli munkaközvetítés stb.). Az önkormányzat képviselője tájékoztatójában ismerteti a kistérség gazdasági helyzetét, a letelepedni szándékozó vállalkozásokat, ipari parkokat, azok várható munka-

erőigényeit. Ezt követően a korábbi, valamint a konkrét helyszínen szerzett információra építve a megyei munkaügyi központ és a MEB munkatársai ismertetik a létszámleépítést segítő szolgáltatásaikat. A résztvevők közös elhatározással létrehozzák az „Együttműködési Megállapodás”-t, amelyben a felek kölcsönösen kinyilvánítják az együtt dolgozás szándékát, másrészt megfogalmazzák, hogy mely konkrét feladatok vállalásával, erőforrások biztosításával segíti a létszámleépítésben érintettek mielőbbi munkába helyezését. A MEB a munkáltatónál már korábban működő – a Mt. 94/A szakaszának (3) bekezdésében szereplő – „konzultációs” bizottságból is alakulhat, de létrejöhet teljesen új bizottságként is.

11.4. A MEB összetétele

- munkáltató képviselői,
- munkavállalók érdekképviselői szervezatának képviselői,
- közalkalmazotti tanács képviselői,
- a létszámcsökkentésben érintett munkavállalók képviselői,

A bizottság munkájában meghívottként vehetnek részt mindazok, akik valamilyen módon segítséget tudnak nyújtani a MEB tevékenységében:

- munkaügyi központ szakemberei,
- az érintett térség önkormányzatának képviselője,
- Munkaerőpiaci Innovációs Iroda képviselője,
- átképzéssel foglalkozó szervezetek,
- vállalkozásfejlesztő szervezetek,
- magán tanácsadó cégek.
- *A bizottság ajánlott létszáma: 5–11 fő.*

A MEB irányítása az elnök személye: a bizottságot lehetőleg a felektől független, a munkavállalók körében köztiszteletben álló, gazdasági, munkaügyi ismeretekkel rendelkező, a felek által elfogadott személy irányítsa, akit a bizottság, alakuló ülésén kell megválasztani. A bizottság elnökének feladata a MEB irányítása, programjainak megszervezése, a feladatok MEB tagok közötti szétosztása, számonkérése, és a működés felügyelete. A MEB tagok által megválasztott személy hivatalból a projekt tagjává válik.

11.5. Összegzés

A vezetők/projektvezetők humán érzékenyítése kiemelt feladata a menedzsmentnek, folyamatossá téve azt. Ugyanis, ők az üzleti siker letéteményesei, a projektek sikeres, eredményes megvalósításának kulcsemberei. A HRM feladata, hogy támogassa őket, a szükséges készségek, „hard” és „soft” kompetenciák fejlesztésében. A projektvezetőknek rendelkezniük kell olyan készségekkel, mint a kommunikáció, konfliktuskezelés, döntéshozatal és motiválás. A HRM különböző tréningek és workshopok szervezésével segítheti ezeknek a készségeknek a fejlesztését. Az agilis környezetben a vezetők szerepe is megváltozik: inkább facilitátorok és coach-ok, mintsem hagyományos irányítók. A HRM-nek támogatnia kell a vezetőket abban, hogy elsajátítsák ezt az új szerepfelfogást, és hatékonyan tudják támogatni csapataikat az önszerveződésben és a folyamatos fejlődésben. A HRM tanácsadói, mentorálási és coaching programokkal segítheti a projektvezetőket abban, hogy személyre szóló támogatást kapjanak kihívásaik kezelésében és vezetői készségeik fejlesztésében. A HRM-nek fontos szerepe van abban, hogy világos projekt karrierutakat és előmeneteli lehetőségeket biztosítson a projektvezetők számára, figyelembe véve az agilis környezet sajátosságait és a laposabb szervezeti struktúrákat. Az agilis projektmenedzsment és a projektvezetők fejlesztése HRM szemszögből komplex és dinamikus terület, amely folyamatos alkalmazkodást és innovációt igényel. A HRM kulcsszereplőként támogatja a szervezetet abban, hogy sikeresen navigáljon a változó környezetben, és biztosítsa a projektek emberi erőforrásainak hatékony működését. A projektmenedzsment HRM szemszögből arról szól, hogy a projektek sikerességét a munkavállalók oldaláról biztosítjuk a megfelelő kompetenciájú, motivált, jól menedzselt csapat létrehozásával és fenntartásával. A projektmenedzsment klasszikus értelemben a projektek céljainak elérésére fókuszál. Mind időben, költségkereten belül és a kívánt minőségben kell eljuttatni az eredményeket a megrendelőhöz. HRM nézőpontból viszont a fókusz az emberekre és a szervezeti támogatásra helyeződik át. A sikeres projektmenedzsment nemcsak technikai és pénzügyi, hanem erőteljesen humán kérdés is. Már a projekttervezés korai szakaszában is szükség van a HRM tevőleges jelenlétére. A HRM egyik feladata az, hogy segítse az erőforrásigények meghatározását. Milyen szakértelem és tapasztalat szükséges? Összeállítható belső munkatársakból is a csapat vagy szükség van külsőökre? Hogyan kell ideiglenesen kialakítani a projekt struktúráját az adott szervezeti keretek között? A HRM ilyenkor egy partner is a projektmenedzser mellett a kompetenciák feltérképezés-

ében, a személyiségjegyek összeválogatásában és javaslatokat adhat az optimális csapatösszetételre is. Tehát a projekt sikeressége nagyrészt attól függ, kik dolgoznak rajta. A HRM koordinálja az új munkatársak toborzását vagy belső átcsoportosítását, figyelembe véve nemcsak a szakmai, hanem a személyes képességeket is. A projektcsapat összeállításánál fontos a diverzitás és az együttműködési készség is, nemcsak a technikai tudás. A projekt gyorsasága miatt az új munkatársak gyors integrációja kritikus. Ezt a folyamatot a HRM segítheti rövid betanulási programokkal, képzésekkel, valamint támogatja a projektkultúra gyors megértését. Projektkörnyezetben a folyamatos motiváció kulcsfontosságú, mert a projektek gyakran intenzív munkaterhelést, határidőnyomást és gyors változásokat hoznak. A HRM ösztönző rendszereket alakíthat ki, rendszeres visszajelzéseket adhat és támogatja a vezetőket a konfliktuskezelésben és a csapatszellem fenntartásában. Egy projekt általában ideiglenes struktúra a szervezeten belül. A HRM szerepe, hogy elősegítse a projekt sajátos kultúrájának kialakulását. Támogatja az együttműködést, a rugalmasságot, a bizalmi légkört. Elősegíti, hogy a projektcsapat tagjai elkötelezetten dolgozzanak a közös cél érdekében, még ha eltérő osztályokról vagy szakterületekről érkeztek is. A HRM biztosítja, hogy a projektben résztvevők megbízási szerződése, bérezése, juttatásai megfeleljenek a munkaügyi jogszabályi környezet előírásainak. Amikor egy projekt lezárul, a HRM szerepe nem ér véget. Gondoskodik a projekt tanulságainak összegyűjtéséről humán szempontból is. Segíti a kollégák elhelyezését szervezeten belül egy másik munkakörbe. Karrierfejlesztési lehetőségeket kínál a projekten dolgozó munkatársaknak, kiemelten kezeli a projektkarriert, megítélésem szerint *„annyi az ember ahány projektben dolgozott”*. A jövő *„humánus munkaszervezetében”*, a HRM szerves része a projektmenedzselés, a projektképes szervezet, a projektképes vezetés kialakítása, melyek együttesen jelentenek versenyelőnyt napjaink válságkezelésének közepette. Nemcsak a stratégiai célok megvalósításában, hanem a rendelkezésre álló munkaerő fejlesztésében, a csapatépítésben, a teljesítmény, az eredményesség fenntartásban, fokozásában, a szervezeti kultúra fejlesztésében, ha kell megváltoztatásában is meghatározó szerepet játszanak a fent említett versenyelőnyök. Kulcsszerepe van tehát a feladatok projektálásának, a projektszerű megoldásoknak, különösen krízishelyzetben. A projektek humán erőforrás nélkül nem valósulnának meg, ezért HRM oldalról a fókusz a munkavállalói oldal folyamatos támogatásán kell, hogy legyen, a projekt előkészítési, működési és utánkövetési szakaszában, vagyis a teljes projektéletciklus alatt.

Felhasznált források

Bakacsi Gyula & Bokor Attila. (1996). Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt., Budapest

Drucker, Peter F. (1991). A hatékony vezető Park Könyvkiadó, Budapest

Fukuyama, Francis. (2000). A nagy szétbomlás. Európa Kiadó, Budapest

Hargroves, K. (eds) & Smith, M. (eds) (2006). The Natural Advantage of Nations – Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century Publisher: Routledge. https://www.researchgate.net/publication/304947893_Hargroves_K_eds_Smith_M_eds_2006_The_Natural_Advantage_of_Nations__Business_Opportunities_Innovation_and_Governance_in_the_21st_Century (Letöltve: 2025.12.08.)

Hegedűs Henrik. (2017). A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara, Humán Szakemberek Országos Szövetsége, Debreceni HR klub által „A globalizáció és a változás hatása az emberi erőforrás menedzsment funkciókra” címmel megszervezett tudományos konferencia és szakmai fórum a Debreceni Egyetemen, (ISBN 978-963-473-037-8).

Hegedűs Henrik. (2021). A digitális transzformáció hatása a humán erőforrás menedzsmentre és tágabb értelemben a munka világára napjainkban. Az MTA Veszprémi Területi Bizottsága, Gazdaság-, Jog- és Társadalomtudomány Szakbizottságának Logisztikai Munkabizottsága, az MTA Logisztikai Osztályközi Állandó Bizottság, a Leader's Habits Nemzetközi Kutatói Hálózat, az Eötvös Loránd Tudományegyetem és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából rendezett munkabizottsági online konferencia.”

Magyarországi KoronaHR kutatás III. fázisa: https://www.hszosz.hu/members/kriszti/KoronaHR_kutjel_3fazis.pdf (Letöltve: 2021.05.09)

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 6. kiadás (2019) Project Management Institute, Akadémiai Kiadó

Murch, R. (2001). Project Management. Best Practices for IT Professionals. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River. <https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=BR9ppkdnIrQC&oi=fnd&pg=PR21&dq=p->

roject+management+history&ots=M2ddWLuTTb&sig=ySHoYEMR9s-ruplQtwo8ClgIKCTs&redir_esc=y#v=onepage&q=project%20management%20history&f=false (Letöltve: 2025.11.25.)

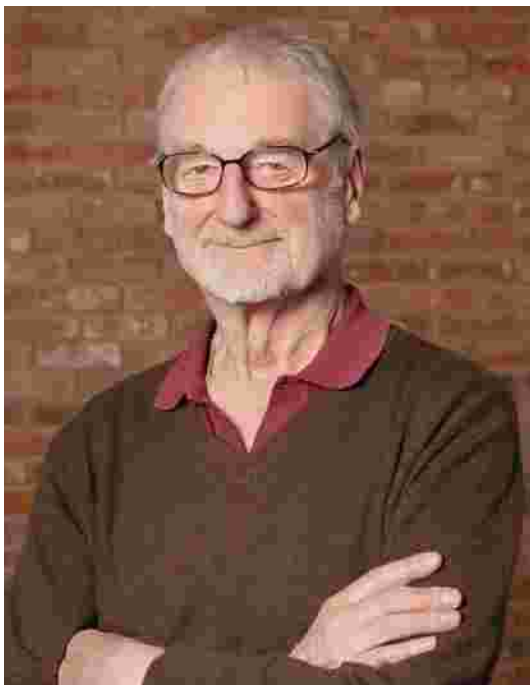
Peter, Laurence J. & Hull, Raymond. (1989). The Peter Principle Kossuth, Budapest, ISBN: 9630933454

Sjöblom, Stefan. (2013). Bevezető: a projektessített közsféra felé – a projektessítés jelensége In C. Ibolya, & I. Kovach (Eds.), Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés (pp. 39–60). Debrecen University Press.

Stretton, Alan. (2007). A Short History of Modern Project Management. PM World Today – October 2007 (Vol. IX, Issue X) <https://stanyanakiev.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/stretton-10-07.pdf> (Letöltve: 2025.12.07.)

https://www.researchgate.net/publication/358954146_Leadership_role_of_the_Human_Resources_department_in_crisis_situations_The_case_of_COVID-19_pandemic

2. RÉSZ
(12–13. FEJEZETEK)
MÁS SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK –
COACHING



Sir John Whitmore
(1937–2017)

„A coaching az egyénben rejlő lehetőségek felszabadítása saját teljesítményének maximalizálása érdekében. Inkább a tanulásban segít, mintsem a tanításban.”

Sir John Whitmore (2008). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (3. kiadás). London: Nicholas Brealey Publishing (8. o.)

12. FEJEZET

A COACHING MINT MEGTARTÓ TÉR A DIGITALIZÁCIÓ ÉS AZ AI KORÁBAN

(COACHING AS A HOLDING SPACE IN THE AGE OF
DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE)

DOBOS ELVIRA – BASKA JUDIT

Absztrakt

A 21. századi szervezeti-gazdasági környezetben a digitalizáció, a mesterséges intelligencia gyors térnyerése és a munka világának strukturális átalakulása újraértelmezi a vezetést és a tanácsadói működést. A VUCA/BANI komplexitásában a hagyományos, megoldásszállító tanácsadás önmagában egyre kevésbé elegendő a fenntartható változásokhoz. A tanulmány amellett érvel, hogy a coaching a tanácsadói paletta kulcseleme: reflektív megtartó térként biztonságot és tanulási keretet ad. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének kutatási eredményeire támaszkodva bemutatjuk a hazai coaching főbb jellemzőit és az AI-hoz való viszonyt. Következtetésünk szerint a coaching a szakértői tanácsadás komplementere, amely a bizalom és reflektív jelenlét révén támogatja az adaptív tanulást és a változások beágyazását.

Kulcsszavak: coaching, környezeti befolyásolók, Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének kutatási eredményei

Abstract:

In the organizational and economic context of the 21st century, digitalization, the rapid advancement of artificial intelligence, and the structural transformation of work are redefining leadership and consulting practices. In the complexity of VUCA/BANI environments, traditional solution-driven consulting is increasingly insufficient to support sustainable change. This paper argues that coaching has become a key element of the consulting landscape by providing a reflective holding space that offers safety and a framework for learning. Drawing on research conducted by the Hungarian

Coaching Organizations Alliance, the paper presents key characteristics of the Hungarian coaching profession and attitudes toward AI. The findings suggest that coaching complements expert consulting by fostering trust, reflective presence, adaptive learning, and the embedding of change.

Keywords: *coaching, environmental influences, research results of the HACO (Hungarian Association of Coaching Organizations)*

12.1. Bevezetés: a változás állandósulása és a tanácsadói munka új kérdései

A szervezetek működési környezetét ma egyszerre jellemzi gyorsulás, összetettség és bizonytalanság. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia nem pusztán technológiai fejlesztésként, hanem munkaszervezési, döntéshozatali és vezetői paradigmaváltásként jelenik meg. A klasszikus tanácsadói szerep – amely a szakértői tudás átadására, elemzésre és megoldások kidolgozására épül – továbbra is fontos, de egyre gyakrabban ütközik korlátokba ott, ahol a probléma nem egyértelműen definiálható, a megoldás több szereplő együttműködésén múlik, vagy a változás emberi oldala (érzelmek, identitás, ellenállás, tanulás) döntő.

A szakirodalom a környezet leírására gyakran használja a VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) és a BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) fogalmakat (Bennett, & Lemoine, 2014; Cascio, 2020). Ezek a keretek arra mutatnak rá, hogy a szervezeti kihívások jelentős része adaptív természetű, így nem oldható meg pusztán technikai válaszokkal, hanem tanulást, szemléletváltást és bevonódást igényel (Heifetz et al., 2009).

Ebben a kontextusban felértékelődik a kérdés: hol vannak azok a megtartó terek, amelyekben az egyének és szervezetek képesek lassítani, reflektálni, és biztonságos keretek között új jelentéseket, döntéseket és működésmódokat kialakítani? A tanulmány központi állítása, hogy a coaching ilyen megtartó térként a tanácsadói paletta egyik legfontosabb stabilizáló eleme.

12.2. Elméleti keret: tanácsadás, coaching és az adaptív kihívások

12.2.1. A tanácsadói szerep átalakulása a komplexitás korában

A tanácsadói szakma fejlődése szorosan összefügg a szervezetek környezetével. A globalizáció és a technológiai fejlődés hatására a problémák gyakran többdimenziósak: egyszerre érintenek stratégiát, folyamatokat, kultúrát és emberi viselkedést. Ilyen helyzetekben a legjobb gyakorlat vagy a standard megoldás sokszor nem elég, ezért a szervezetnek saját válaszokat kell kialakítania, és ehhez tanulási folyamatokra van szüksége.

Heifetz és munkatársai (2009) adaptív vezetéselmélete szerint az adaptív kihívások megoldása nem delegálható teljesen szakértőkre: az érintetteknek maguknak kell új képességeket, új értelmezéseket és új együttműködési mintákat kialakítaniuk. Ez a tanácsadói gyakorlatban a fókusz eltolódását jelenti: a „*mit tegyünk?*” kérdés mellé egyre erősebben társul a „*hogyan tudjuk ezt végigvinni?*” és a „*kiknek mivé kell válniuk hozzá?*” kérdése.

12.2.2. A coaching mint reflektív és megtartó tér

A coaching egyik kulcsértéke, hogy nem kész válaszokat ad, hanem a gondolkodás minőségét javítja. Whitmore (2017) nyomán a coaching célja az, hogy az ügyfél saját erőforrásait mozgósítva jusson el fenntartható megoldásokhoz. A coaching így a tanuló szervezet és az önirányított fejlődés logikájával rokon, vagyis a változás nem külső beavatkozásként történik meg, hanem belülről épül.

Az általunk a tanulmányban használt megtartó tér fogalma arra utal, hogy a coach olyan biztonságos, strukturált és ítéletmentes közeget terem, amelyben az ügyfél képes a bizonytalanságot, ambivalenciát és dilemmákat feldolgozni. A megtartó tér egyszerre pszichológiai és szakmai, mivel a coach jelenléte, figyelme, kérdezési módja és keretezése segít abban, hogy a komplex helyzetek átgondolhatóvá váljanak.

Schein (2013) *alázatos kérdezés* koncepciója szintén ezt erősíti. Schein szerint a tanácsadói és fejlesztői munkában a kapcsolat minősége és a kérdezés módja legalább olyan fontos, mint a szakértői tudás. A coaching ebben az értelemben kapcsolat-alapú beavatkozás, amely a bizalomra, partnerségre és reflektív jelenletre épül.

12.2.3. Coaching és tanácsadás: komplementer szerepek

A coaching és a tanácsadás közötti különbségtétel klasszikus. A tanácsadó szakértőként diagnosztizál és javaslatokat ad, míg a coach folyamatkísérőként az ügyfél autonómiáját támogatja. A modern szervezeti gyakorlatban azonban a két szerep gyakran integrálódik. A szervezetek sokszor nem módszert keresnek, hanem eredményt, vagyis olyan támogatást, amely egyszerre ad szakmai irányt és segíti a megvalósítást.

A coaching különösen ott válik értékesé, ahol a szakértői javaslatok bevezetése ellenállásba ütközik, vagy ahol a változás vezetői identitást, csapatinamikát és kultúrát érint. Ilyenkor a coaching segíti a javaslatok integrációját, az adaptív tanulást és a fenntarthatóságot.

12.3. Szakmai háttér: a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének kutatása

12.3.1. A kutatás jelentősége és funkciója a hazai szakmai ökoszisztémában

A coaching szakma fejlődése és társadalmi-gazdasági beágyazottsága akkor válik láthatóvá és értelmezhetővé, ha rendszeres összehasonlítható adatok állnak rendelkezésre. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége által végzett éves kutatások ebben a tekintetben kettős funkciót töltenek be. Egyrészt szakmai önreflexiós eszközként működnek: képet adnak a coach-közösség összetételéről, a domináns szakterületekről, a tapasztalati szintekről, valamint azokról a trendekről, amelyek a szakma professzionalizálódását vagy éppen sérülékenységeit jelzik. Másrészt piaci és intézményi értelemben is jelentősek, mivel a coaching láthatóságát növelik a döntéshozók, HR- és OD-szakemberek, valamint a tágabb tanácsadói piac számára. A coachingról szóló diskurzus ugyanis gyakran normatív, tapasztalati vagy anekdotikus állításokra épül. Az empirikus adatok ezzel szemben olyan hivatkozási alapot teremtenek, amely támogatja a szakma legitimációját, és segíti a megrendelői elvárások tisztázását.

A 2022–2025 között történt adatfelvétel különös jelentőséggel bír, mert a digitalizáció és a mesterséges intelligencia gyorsuló terjedése olyan külső környezeti változót jelent, amely rövid idő alatt képes átrendezni a tanácsadói szolgáltatások értékláncát. Ebben a helyzetben a coaching szakma rendszeres valós idejű monitorozása nem pusztán leíró célú, hanem stra-

tégiai, mert választ adhat arra, hogy a coachok milyen módon integrálják az új technológiákat, milyen kompetenciák válnak kritikusabbá, és hogyan alakul a szolgáltatás társadalmi hasznossága.

12.3.2. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége mint ernyőszervezet: értékteremtés a kutatáson túl

A Szövetség ernyőszervezeti szerepe abban áll, hogy a hazai coaching szakmát több tagszervezet együttműködésén keresztül képviseli és fejleszti. A kutatás ebben a rendszerben a szakmai infrastruktúra szerves része.

A kutatások szervezése és publikálása több szinten teremt értéket:

- Közös nyelvet és mérőszámokat ad a szakmának, ami csökkenti a fogalmi széttartást (pl. coaching területek, volumen, tapasztalati szintek értelmezése).
- Támogatja a minőség és etika ügyét azáltal, hogy a professzionizálódás indikátorait (képzettség, tapasztalat, specializáció) láthatóvá teszi.
- Kapcsolódási felületet biztosít a megrendelői oldal felé azáltal, hogy az adatok a coachingot nem soft fejlesztési eszközként, hanem mérhető kapacitással és gazdasági jelenléttel bíró szolgáltatásként mutatják be.
- Trendérzékelő szerepet tölt be. A technológiai és munkaerőpiaci változások hatásait a szakma nem utólag, hanem a folyamat közben képes értelmezni.

Ebből a nézőpontból a Szövetség kutatási tevékenysége a coaching szakma intézményesülésének egyik kulcseleme. Hidat képez a szakmai közösség, a képző intézmények, a megrendelők és a tágabb tanácsadói piac között.

12.3.3. Módszertan és minta: mit mondhatunk az adatok érvényességéről?

A 2022–2025 között zajlott kutatás online kérdőívvel készült, és összesen 684 aktív coach válaszára épül. A válaszadók hazai és nemzetközi coach szervezetek tagjai. A tagszervezetek összesen több mint 2000 coachot képviselnek. A minta így a szervezeti tagsággal rendelkező, aktív szakemberek

körében széles lefedettséget biztosít, és alkalmas a szakma szerkezetének, főbb irányainak és önjellemzésének feltárására.

A kérdőív fókuszterületei:

- coachingterületek és fő tevékenységi profil,
- szakmai tapasztalat (pl. óraszámok, érettségi szintek),
- coaching volumen (heti/havi becslések),
- mesterséges intelligenciához való viszony és felhasználási mintázatok.

A módszertan erőssége, hogy a coaching szakma belső nézőpontját képes aggregálni, és a trendeket idősoros jelleggel is értelmezhetővé teszi. A korlátok ugyanakkor jelzik a továbblépés irányát: a jövőbeni kutatásokban a megrendelői oldal (HR, vezetők, szervezetek) bevonása, illetve kvalitatív mélyinterjúk segíthetik a coaching hatásmechanizmusainak és a piaci döntések logikájának pontosabb megértését. Ezeket a szempontokat a Szövetség soron következő kutatásában szeretnénk érvényre juttatni.

12.3.4. A kitöltők tagszervezeti háttere, és mintázatok a tagszervezeti megoszlásban

A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége 11 hazai és nemzetközi tagszervezetet fog össze, és összességében 2000+ coachot képvisel. A kutatásban résztvevők tagszervezetek szerinti megoszlásban az ICF (23,9%), a CoachOK (21,6%), az EMCC (19,3%), valamint az MCE (14,8%) adják a legnagyobb arányú csoportokat, a többi tagszervezet tagjai 10% alatti arányban vettek részt a kérdőívek kitöltésében.

Ez a szerkezet két, a szakma működése szempontjából releváns mintázatra hívja fel a figyelmet. Egyrészt a hazai coaching piac erősen differenciált. Több szakmai iskola, módszertani irányzat él egymás mellett, ami egyszerre jelez sokszínűséget és a szakmai identitások különbözőségét. Másrészt a nemzetközi beágyazottság (nemzetközi szervezetekhez való kapcsolódás) a szakmai legitimáció és a piaci bizalomépítés fontos tényezőjeként értelmezhető: a nemzetközi sztenderdekhez, etikai keretekhez és minősítési rendszerekhez való illeszkedés olyan külső referencia, amely a hazai szakmai etikai és minőségi alapvetések kialakításakor is viszonyítási pontként szolgál.

A Szövetség ernyőszervezeti értéke ebben a kontextusban nem pusztán adminisztratív koordinációként ragadható meg, hanem integráló szerepként: képes közös platformot teremteni eltérő szakmai közösségek között, miközben a tagszervezeti sokféleséget nem eltünteti, hanem láthatóvá és értelmezhetővé teszi. Ez a fajta intézményi összerendezés különösen felértékelődik egy olyan piacon, ahol a szolgáltatás bizalmi jellegű, a minőség pedig gyakran indirekt jelek (tagság, sztenderdek, etikai vállalások, képzési utak) mentén ítéltető meg.

12.3.5. Demográfiai jellemzők: nem és életkor

A nemek szerinti megoszlásban a nők aránya 70%, a férfiaké 24%, és 6% esetén nincs adat (a kitöltő nem kívánta megadni). A korcsoportos bontás szerint a legnagyobb arányban a 40–56 éves coachok jelennek meg, ezt követi a 30–39 éves korcsoport, míg a 57–69 évesek és a 69+ korúak kisebb szeletet képviselnek.

Az adatok alapján a coachingot végző szakemberek dominánsan érett, jelentős munka- és élettapasztalattal bíró korosztályból kerülnek ki. Ez összhangban áll a coaching bizalmi szakma jellegével, ahol a korábbi szervezeti és vezetői tapasztalat gyakran a hitelesség egyik fontos forrása.

12.4. Szakmai tapasztalat és professzionalizálódás: minőségi kapacitás felhalmozódása

12.4.1. Iskolai végzettség és alapvégzettségi háttér

Az összetétel a coaching interdiszciplináris jellegét erősíti. Egyszerre jelenik meg benne a humán-fejlesztői és segítői orientáció (tanár, bölcsész, mentálhigiénés), valamint az üzleti-szervezeti gondolkodás (közgazdász, műszaki, informatikus). Ez a kettősség jól illeszkedik ahhoz a szerephez, amelyben a coaching a szervezeti fejlesztés és a tanácsadói beavatkozások mellett a reflektív tanulást és a döntési helyzetek tisztázását támogatja.

A válaszadók 97%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, sokan több diplomával és kiegészítő szakirányú képzésekkel (pl. pszichológia, mentálhigiéné). A legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlásban az egyetem/MA dominál (60%), ezt követi a főiskola/BA (32%), míg a középiskola (3%) és a PhD/DLA (6%) kisebb arányt jelenít meg. Az alapvégzettségek között a kutatás szerint a többség tanár, közgazdász és bölcsész háttérrel érkezik (tanár 28%; közgazdász 18%; bölcsész 18%), mellettük műszaki

(15%), szupervizor (11%), mentálhigiénés szakember (10%), informatikus (7%) és pszichológus (5%) szerepel.

A sokszínű alapképzettség és az iparági/vezetői tapasztalat azt jelzi, hogy a coaching szakma jelentős részben második szakmaként is értelmezhető, vagyis egy olyan professzionális pálya, amelyre a szakemberek korábbi karrier- és vezetői tapasztalataikra építve lépnek át.

Ennek a jelenségnek két fontos következménye van:

- A coaching képes hidat képezni a szervezeti realitás és a fejlesztői módszertan között, mert a coachok jelentős része érti a szervezeti működés nyelvét és dilemmáit.
- A folyamatos tanulás és újraképződés mintázata önmagában is a változáshoz való adaptáció modellje, ami a coaching hitelességét erősítheti az állandósult változás korában.

A magyarországi coach szakemberek így sokszor életútjukkal bizonyítják a változáshoz alkalmazkodás, az új kezdet, a fejlődés útját, hiszen az eredeti diplomájuk és coach végzettségük mellett gyakran további területekről is rendelkeznek diplomával, szakirányú tapasztalatokkal. Nagyon fontosnak tartják a folyamatos szakmai továbbképzéseket, önképzéseket, ezzel is lépést tartva a változó világ kihívásaival. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége coach szakmai ernyőszervezetként programjaival, ajánlásaival, pályázati kiírásaival és szakmai háttér munkájával szintén nagy hangsúlyt helyez arra, hogy ebben bátorítson, ösztönözzön és támogasson minden tagszervezetet és coach szakembert.

12.4.2. Professzionalizáció: coach végzettség típusa és tapasztalati szint

A coach végzettség típusa 2022–2025 összevetésben elmozdulást mutat: a felsőoktatásban megszerzett coach diploma aránya 27-ről 36%-ra nőtt, míg a felnőttképzésben szerzett coach tanúsítványok aránya 64-ről 54%-ra csökkent, vagyis a vizsgált időszakban 9%-kal nőtt a coach diplomások aránya.

A coaching tapasztalatnál szintén markáns elmozdulás látható: az 5000+ órás kategória 5%-ról 12%-ra nőtt, miközben a 300–600 órás tapasztalati szinttel rendelkezők aránya 21-ről 15%-ra csökkent, ami azt mutatja, hogy növekszik a tapasztalt coachok aránya a piacon.

Ez a trend a szakma érettségének növekedésére utal: a tapasztalat felhalmozódása nemcsak egyéni kompetenciát jelent, hanem kollektív tudást is, amely módszertani finomodásban, szupervíziós kultúrában, valamint a szakmai sztenderdek stabilizálódásában jelenhet meg.

A két tendencia együtt a szakma érési folyamatára utal. A formálisabb képzési utak erősödése, valamint a nagyobb óraszámú, rutinosabb gyakorló réteg növekedése tipikusan a stabilizálódó piacok jellemzője, ahol a minőségbiztosítás és a szakmai standardok szerepe felértékelődik.

12.5. Volumen: a coaching mint társadalmi kapacitás és megtartó tér

12.5.1. Intenzitás és megélhetési láb: heti coaching óraszámok

A heti coaching óraszámok megoszlása a következő: 3–9 óra: 45,5%, <3 óra: 32,3%, 10–19 óra: 17,2%, 20–29 óra: 5,1%. Emellett a kutatás szerint 22,3%-nak a coaching a fő tevékenysége.

Az adatokból egy kétpólusú piac rajzolódik ki, amelyben a coachok jelentős része részidős vagy több lábon álló működéssel van jelen (alacsony/közepes heti óraszám), miközben egy kisebb, de meghatározó csoport számára a coaching elsődleges megélhetési tevékenység. Ez a kettősség a szakma gazdasági beágyazottságának és heterogenitásának fontos jelzője.

A válaszadók adatai alapján a teljes aktív tagságra (2000 fő) vetítve a hazai coachingtevékenység becsült volumene heti szinten megközelítőleg 3192 coachingóra, havi szinten mintegy 13 740 coachingóra.

E számok értelmezése több szempontból is releváns:

- Fejlesztési nézőpont: a coaching nem eseti, elit szolgáltatás, hanem jelentős fejlesztési kapacitás, amely széles körben elérhető.
- Gazdasági nézőpont: a volumen a coaching piac méretére és a szolgáltatás stabil keresletére utal.
- Szervezeti nézőpont: a coaching volumen a megtartó terek iránti igényt is jelzi. Ha ennyi óra zajlik rendszeresen, az azt mutatja, hogy a szervezetek és magánszemélyek strukturált, biztonságos, reflektív környezetet keresnek döntéseik, dilemmáik és fejlődésük támogatására.

A volumenadatok így a coachingot nem csupán módszertani kategóriaként, hanem társadalmi funkcióként is láthatóvá teszik: a coaching a változásban való tájékozódás és a pszichológiai biztonság egyik intézményszerűsített formájává válik.

Mindennek ellenére az is látható az eredményekből, hogy a coachok jelentős része még nem főállásként végzi ezt a tevékenységet, hiszen csupán 22,3%-nak tölti ki a coaching a munkaideje legnagyobb hányadát. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének a coaching mint életpálya-lehetőség megteremtésére tett lépései így a következő években is releváns és fontos feladatot jelentenek.

12.6. A coaching területei: üzleti beágyazottság és a szervezeti fókusz erősödése

12.6.1. Coachingterületek és munkavégzés

A válaszadók 46%-a az üzleti coachingot jelölte fő coaching tevékenységének. Emellett 32% a teamcoachingot, míg 38% a life coachingot nevezte meg fő területként. Az adatok együttesen azt jelzik, hogy a coachingon belül erős a szervezeti-üzleti kontextus dominanciája.

Ennek a megoszlásnak a jelentősége a tanácsadói piac szempontjából azt üzeni, hogy a coaching a szervezeti működés fontos kérdéseire szervezeten keresztül kapcsolódik (vezetői döntéshozatal, együttműködés, teljesítmény, változáskezelés, kultúra és felelősségvállalás). Az adatokból levonható következtetés, hogy a coaching a professzionális szervezetfejlesztési beavatkozások egyik stabil eleme, amely képes a szakértői javaslatok implementációját emberi és kapcsolati szinten támogatni.

A munkavégzés helye szerint a kitöltők 73%-a személyesen, 27%-a online végzi a tevékenységét, ami nem változott a vizsgált időszakban. Ez a stabil hibrid kép arra utal, hogy az online forma a coachingban tartósan beépült csatornaként működik, miközben a személyesség továbbra is domináns. A mintázat egyben azt is jelzi, hogy a digitalizáció hatása a coachingban kiegyensúlyozott csatornamixként rögzült.

12.6.2. Ügyféloldal: coachee nem és célcsoport-életkor

Az ügyféloldali adatok alapján a coachee-k életkora 30–49 év (93%), és a férfi ügyfelek aránya 70% körül mozog. A mintázat megerősíti, hogy a coaching tipikus célcsoportját az aktív, középső karrierszakaszban lévő felnőttek adják, akiknél a karrier-, vezetői és életvezetési döntések gyakran egyszerre jelennek meg. A férfi ügyfelek magas aránya különösen a businessfókusz fényében értelmezhető, mivel a szervezeti megbízások és vezetői célcsoportok sok esetben férfi-domináns mintázatokat tükröznek.

12.6.3. A mesterséges intelligenciához való viszony: növekvő adaptáció

A kutatás eredményei szerint a coachok többsége nem fenyegetésként tekint a mesterséges intelligenciára, hanem olyan támogató eszközként, amely kiegészítheti a szakmai munkát. Az AI-val kapcsolatos kérdésre („Tartasz tőle, hogy az AI elveszi a munkánkat?”) adott válaszok közül a legnagyobb arányt a „Nem tartok tőle” (53%) képviseli, ezt követi az „Előnyöm származik belőle” (19%), majd a „Nem tudom” (14%), míg a „Tartok tőle” válasz minimális (1%). A kutatás összegzése szerint a többség nem tart az AI-tól.

Az AI leggyakoribb felhasználási területei közé tartozik a tervezés és előkészítés, ötletelés és kreatív támogatás, információgyűjtés és tanulás, kommunikáció és marketing.

A minta alapján az AI használata elsősorban a hatékonyságot növeli és a kreatív előkészítést támogatja, nem pedig a coachingfolyamat kiváltását célozza. Ez a megállapítás összhangban áll azzal a szakmai állítással, hogy a coaching alapját képező emberi kapcsolódás, bizalom és reflektív jelenlét nehezen algoritmizálható.

A kutatás jelentősége itt abban áll, hogy empirikus alapon képes árnyalni a coaching vs. AI narratívát: a coachok gyakorlata alapján a technológia a szakmai munkafolyamat egyes részeit támogatja, miközben a coaching értékmagja (kapcsolat, jelenlét, kérdés, bizalom) megmarad.

12.7. Következtetések a kutatási eredmények alapján

A coaching szakma dominánsan női, és leginkább a 40–56 éves korosztályhoz kötődik, ami a bizalmi szakmák tipikus demográfiai mintázatát hozza. A formális végzettségi utak és a nagy tapasztalati óraszámú coa-

chok aránya növekszik, ami professzionalizációt és piac-érettséget jelez. A coaching működése hibrid, de stabilan a személyes jelenlét dominál, az online arány tartósan beépült, ugyanakkor nem vált uralkodóvá. A piac strukturálisan kétsebességes, mivel sokan alacsony/közepes heti órásszámmal dolgoznak, miközben egy kisebb csoportnak a coaching a fő tevékenysége. A business fókusz erős, és az árazási sávokban a közép–felső tartományok erősödése látszik, ezzel párhuzamosan az AI-val kapcsolatos félelem alacsony.

A kutatás a coaching jelenlegi magyarországi helyzetét három dimenzióban teszi átláthatóbbá a tanácsadói világ számára:

- Strukturális dimenzió: milyen területeken dolgoznak a coachok, mennyire üzleti a fókusz.
- Minőségi dimenzió: milyen tapasztalati és képzettségi szintek jellemzik a szakmát.
- Jövődimenzió: hogyan viszonyul a szakma a digitalizációhoz és az AI-hoz.

A Szövetség ernyőszervezeti munkájának értékessége ezen keretben abban ragadható meg, hogy a coaching szakma fejlődését nemcsak képviseli, hanem a kutatás mint szakmai tükör segítségével mérhetővé, értelmezhetővé és stratégiaileg alakíthatóvá is teszi.

12.8. A coaching értéke az AI-korszakban

A tanácsadói tevékenységek egy része (adattfeldolgozás, elemzés, standard riportolás, sablonos javaslatok) részben automatizálható. Ezzel párhuzamosan felértékelődnek azok a kompetenciák, amelyek emberi jelenlétet igényelnek, mint például az érzelmi intelligencia, a kapcsolódás, a bizalomépítés, a konfliktusok és ambivalenciák kezelése.

Passmore és Tee (2024) nyomán a technológiai fejlődés nem csökkenti, hanem erősíti a coaching jelentőségét: a coaching segít értelmezni és beépíteni a technológiai megoldásokat az egyéni és szervezeti gyakorlatba. A coach szerepe így egyfajta értelmező és integráló funkció: hidat képez a rendszerlogika (adat, folyamat, KPI) és az emberi tapasztalat (motiváció, félelem, identitás, jelentés) között.

Meglátásunk szerint a coaching a komplexitás és bizonytalanság növekedésével párhuzamosan a tanácsadói paletta egyik kiemelkedő fontosságú megtartó elemévé vált. A hazai kutatási adatok alapján a coaching üzleti beágyazottsága erős, a szakma érettsége növekszik, és a volumen jelentős. A coachok az AI-t többnyire támogató eszközként használják, miközben a coaching lényegét adó emberi dimenziót pótolhatatlannak tartják.

Mind a tanácsadók, mind a coachok óriási értéke abban áll, hogy hidakat építenek a jelenlegi helyzet és a kívánt jövő, a bizonytalanság és a tisztánlátás, az erőforrások és a célok között. Szakmaisággal, nyitottsággal, empátiával és partnerséggel dolgoznak, és ez az a híd, amelyen az ügyfél biztonsággal átkelhet a fejlődés felé.

Felhasznált források

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014, January–February). *What VUCA really means for you*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Cascio, J. (2020, April 29). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (2022–2025). *Éves coach kutatások*. <https://alapvonal.coachszovetseg.hu/kutatas/kutatasok/>

Passmore, J., & Tee, D. (2024). The library of Babel: Assessing the powers of artificial intelligence in knowledge synthesis, learning and development and coaching. *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 4-18. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2023-0057>

Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

13. FEJEZET

MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A COACHINGBAN

(ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN COACHING)

KUNOS ISTVÁN

Absztrakt

A cikk a mesterséges intelligencia (MI) és a coaching konvergenciáját vizsgálja, amely paradigmaváltást jelent a személyes és szakmai fejlesztés területén. A tanulmány átfogó tudományos elemzést nyújt az MI coachingon belüli alkalmazási lehetőségeiről, hatékonyságáról, etikai kihívásairól és jövőbeli trendjeiről. A cikk arra a következtetésre jut, hogy az MI egy erős kiegészítő eszköz, amely forradalmasítja a coachingszolgáltatások nyújtását és szélesíti azok hatókörét, nem pedig egy helyettesítője az emberi coachoknak. Az MI sikeres integrálásához a szakmának fel kell karolnia a technológiát, miközben felelősen kezeli az etikai és adatvédelmi kihívásokat, és újra kell értelmeznie a coach szerepét az emberközpontú, transzformatív munkára fókuszálva.

Kulcsszavak: coaching, mesterséges intelligencia, változás és hatások

Abstract

This article examines the convergence of artificial intelligence (AI) and coaching, which represents a paradigm shift in the field of personal and professional development. The study provides a comprehensive scientific analysis of the applications, effectiveness, ethical challenges, and future trends of AI within coaching. The article concludes that AI is a powerful complementary tool that is revolutionizing the delivery of coaching services and broadening their scope, rather than a replacement for human coaches. To successfully integrate AI, the profession must embrace technology while responsibly addressing ethical and privacy challenges, and reimagine the role of the coach with a focus on people-centered, transformative work.

Keywords: coaching, artificial intelligence, change and impacts

13.1. Bevezetés

A modern üzleti és személyes fejlődés területén a coaching és a mesterséges intelligencia (MI) közötti kapcsolat egyre hangsúlyosabbá válik. Mindkét terület dinamikus fejlődésen megy keresztül, és metszéspontjuk új lehetőségeket teremt a hatékonyság, a hozzáférhetőség és a személyre szabott fejlesztés terén. Ennek a konvergenciának a megértése kulcsfontosságú a jövőbeli szakmai és személyes növekedési stratégiák kialakításában.

A coaching alapvetően egy olyan fejlesztési folyamat, amelyben a coach nem ad tanácsokat, hanem megfigyeléseivel, kérdéseivel és visszajelzéseivel segíti az ügyfelet (coachee) abban, hogy a saját megoldásait megtalálja. Célja az ügyfél gondolkodásmódjának (mindset) megváltoztatása, a rejtett erőforrások feltárása, az önbizalom növelése, valamint a teljesítmény útjában álló akadályok elhárítása. A coaching alapelve, hogy az ügyfélben rejlik a megoldás, míg a coach szerepe az, hogy emlékeztesse őt erre, új perspektívákat kínálva és a problémamegoldó gondolkodást ösztönözve.

Ezzel párhuzamosan a mesterséges intelligencia egy számítógépes rendszer képességét jelenti, amely emberihez hasonló kognitív funkciókat képes utánozni, mint például a tanulás, a problémamegoldás, a döntéshozatal vagy az adatok feldolgozása. Az intelligens MI-rendszerek autonóm tanulási képességekkel rendelkeznek, és alkalmazkodni tudnak bizonytalan vagy részlegesen ismert környezetekhez. Az MI fejlődése – különösen a gépi tanulás, a mély-tanulás és a nagy nyelvi modellek (LLM-ek) terén – robbanásszerű változásokat hozott számos iparágban.

A coachingszolgáltatások köre az elmúlt években jelentősen megnőtt, milliárddolláros üzletággá vált, és hatékonysága számos tanulmányban bizonyított (Magyar Coachszemle, 2025). Ugyanakkor a hagyományos, emberi coach által nyújtott coaching magas költségei és korlátozott hozzáférhetősége miatt nem mindenki számára elérhető. Az MI robbanásszerű fejlődése – különösen a nagy nyelvi modellek (LLM-ek) megjelenése – új lehetőségeket nyit a coaching területén, potenciálisan átalakítva a szolgáltatások nyújtását és hozzáférhetőségét (Geißler, 2025). A digitális platformok és új technológiák gyors növekedése forradalmasítja a coaching-iparágat, ami egy új digitális és MI-coachingforradalomként is jellemezhető (Coaching Focus, n.d.)

Ez a forradalom egy alapvető paradigmaváltást jelent, amely nem csupán egy új eszköz hozzáadását jelenti a coachinghoz, hanem az iparág struktúrájának, szolgáltatási modelljeinek és magának a coaching definíciójának átalakulását is. Az MI skálázhatósága és költséghatékonysága révén a coaching szélesebb közönség számára válik elérhetővé, beleértve az alulreprezentált közösségeket és a fiatalokat is. Ez a változás jelentős társadalmi és gazdasági következményekkel járhat, mivel elősegíti a szélesebb körű készségfejlesztést és jólétet. Az iparág ezen átalakulása sürgetővé teszi a meglévő coachok és képzési intézmények számára, hogy gyorsan alkalmazkodjanak, mivel az MI megjelenése komoly hatással van a coachképzésre is (Pavlovic, 2025; Passmore, & Woodward, 2023).

A jelen cikk célja egy átfogó tudományos elemzés bemutatása a coaching és az MI kapcsolatáról, az utóbbi coachingon belüli alkalmazási lehetőségeiről, az eddig elért eredményekről, gyakorlati tapasztalatokról, az etikai megfontolásokról és a jövőbeli trendekről.

13.2. A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségei a coachingban

A mesterséges intelligencia integrálása a coachingba jelentős mértékben átalakítja a szolgáltatások nyújtását, különösen a skálázhatóság és a hozzáférhetőség terén (Dahdal, 2025; Geißler, 2025). Az MI-vezérelt eszközök számos ponton képesek támogatni és kiegészíteni a coachingfolyamatot.

13.2.1. MI-vezérelt eszközök a coachingfolyamatban

Az MI-vezérelt eszközök sokrétűen alkalmazhatók a coachingban, így például:

- **Chatbotok és virtuális asszisztensek:** A nagy nyelvi modelleken (LLM-eken) alapuló chatbotok képesek emberi nyelvű interakciókra, valós idejű visszajelzést adni, és adminisztratív feladatokban segíteni (Engineering at Stanford, n.d.). Példaként említhető a RockyAI és a Wave, valamint a CoachHub AIMY, amely személyre szabott, célközpontú coachingot nyújt. Az Edthena AI Coach például tanároknak segít videóelemzésben, önreflexióban és akciótervek kidolgozásában (ISE, n.d.). Ezek a rendszerek képesek beszélgetéseket folytatni, adatokat elemezni és testreszabott megoldásokat nyújtani.

- **Adatvezérelt elemzés és perszonalizáció:** Az MI képes nagy mennyiségű adatot elemezni az ügyfelek viselkedéséről, preferenciáiról és fejlődéséről, ezáltal személyre szabott coachingterveket és ajánlásokat készíteni. Ez lehetővé teszi a célzott visszajelzést és útmutatást, valamint a fejlődés nyomon követését (Dahdal, 2025; Velas Coaching, 2025).
- **Tartalomgenerálás és oktatási segédletek:** Az MI képes különféle tartalmak generálására, mint például blogbejegyzések, beszédek, kvízek, összefoglalók, analógiák, viccek, hirdetések vagy tananyagok célközönséghez igazodó átformálására. Segíthet a kommunikációs stílusok finomhangolásában is – például különböző személyiségtípusokhoz igazított forgatókönyvek generálásával –, biztosítva ezzel, hogy az üzenetek hatékonyabban célba érjenek (Geißler, 2025).

13.2.2. Az MI szerepe a coaching skálázásában és hozzáférhetőbbé tételében

Az MI-coaching jelentős előnyökkel jár a coachingszolgáltatások skálázhatósága és hozzáférhetősége szempontjából is, mint például:

- **Költséghatékonyság és 24/7 elérhetőség:** Az MI-coaching jelentősen csökkentheti a coaching költségeit, és a nap 24 órájában, a hét minden napján elérhetővé teheti a szolgáltatásokat (Coaching Focus, n.d.). Ez különösen fontos a hagyományos coaching magas költségei és korlátozott hozzáférése miatt, amelyek gátat szabnak a szélesebb körű elterjedésnek (Velas Coaching, 2025).
- **Földrajzi korlátok lebontása:** Az online platformokon keresztül történő MI-vezérelt coaching lehetővé teszi, hogy a szolgáltatások földrajzi korlátok nélkül elérhetővé váljanak, szélesebb közönség számára. Ez különösen előnyös a távoli és globális csapatok számára, ahol a fizikai jelenlét nehézségekbe ütközne.
- **Skálázhatóság és konzisztencia:** Az MI-rendszerek képesek a coachingfolyamatokat nagy léptékben, konzisztensen kezelni, biztosítva a standardizált fejlesztést a szervezetekben. Ez megteremti a lehetőségét annak, hogy a coaching ne csak a felsővezetők kiváltsága legyen, hanem elérhetővé váljon minden munkavállaló számára, demokratizálva a fejlesztési lehetőségeket (Dahdal, 2025).

13.2.3. Az MI által támogatott feladatok

Az MI számos feladatban képes támogatni a coachingot, például:

- **Adminisztratív feladatok automatizálása:** Az MI képes kezelni az ügyfélfelvételt, ütemezést, számlázást, emlékeztetőket és jelentéskészítést, ezáltal felszabadítva az emberi coachok idejét a komplexebb interakciókra. Ez az automatizálás közvetlenül növelheti az emberi coachok hatékonyságát, mivel lehetővé teszi számukra, hogy a szakmájuk stratégiaibb és interperszonálisabb összetevőire összpontosítsanak (Coaching Focus, n.d.).
- **Valós idejű visszajelzés és nyomon követés:** Az MI azonnali visszajelzést nyújthat a teljesítményről, nyomon követheti a célok elérését és a viselkedésbeli változásokat, segítve az ügyfeleket a gyorsabb alkalmazkodásban és a folyamatos fejlődésben.
- **Gyakorlati környezet biztosítása:** Az MI-vezérelt szimulációk és szerepjátékok biztonságos, „következménymentes” környezetet teremtenek a készségek gyakorlására és elsajátítására, például kommunikációs vagy vezetői készségek fejlesztésére. Ez a „magán-edzőterem” lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy hibázzanak, tanuljanak és újra próbálkozzanak, amíg el nem érik a mestéri szintet (ADA, n.d.).
- **Adatvezérelt betekintés nyújtása a coachoknak:** Az MI képes elemezni a coachingülések adatait, azonosítani a mintázatokat és javaslatokat tenni az emberi coachoknak, ezzel javítva a coaching minőségét és hatékonyságát (Geißler, 2025).

Az MI-coachok 24/7-es elérhetősége jelentős előnyt jelent, mivel a felhasználók bármikor és bárhol hozzáférhetnek a támogatáshoz, időbeli korlátok nélkül (Coaching Focus, n.d.). Ez a folyamatos hozzáférés nem csupán kényelmi szempont, hanem potenciális pszichológiai hatásokkal is jár. Az „always-on” támogatás elősegítheti a folyamatos elkötelezettséget, csökkentheti a halogatást, és azonnali megerősítést nyújthat a viselkedésbeli változásokhoz. Egy ilyen átható tanulási környezet azonban felveti az MI-re való túlzott támaszkodás kockázatát is, ahol az egyének elveszíthetik az önálló ellenállóképesség és problémamegoldó-készség fejlesztésének lehetőségét akkor, ha folyamatosan az MI-re támaszkodnak az azonnali válaszként.

13-1. táblázat: A mesterséges intelligencia coachingban való főbb alkalmazási területei és előnyei

Alkalmazási Terület	Előnyök
Adminisztratív feladatok automatizálása (ügyfélfelvétel, ütemezés, számlázás, emlékeztetők, jelentéskészítés)	Költségcsökkentés, emberi coachok idejének felszabadítása a komplexebb interakciókra.
Személyre szabott visszajelzés és tartalom (adatvezérelt elemzés, testreszabott tervek, ajánlások, kommunikációs stílus finomítása)	Pontosabb, célzottabb támogatás, ami növeli az elkötelezettséget és a motivációt.
Készséggyakorlás és szimulációk (szerepjátékok, kommunikációs tréning)	Biztonságos, következménymentes gyakorlási környezet, azonnali, objektív visszajelzés, izommemória és önbizalom építése.
Adatvezérelt betekintés a coachok számára (ügyféladatok elemzése, mintázatok azonosítása, javaslatok)	Javítja a coaching minőségét és hatékonyságát, segíti a coachokat a stratégiai döntéshozatalban.
Coaching skálázása és hozzáférhetőbbé tétele (24/7 elérhetőség, földrajzi korlátok lebontása, szélesebb közönség elérése)	Demokratizálja a coachingot, csökkenti a költségeket, növeli a hozzáférést a fejlesztési lehetőségekhez, konzisztens támogatást nyújt.
Mérhető eredmények és ROI (teljesítmény, elkötelezettség, megtartás, kiegészítés csökkenése)	Objektív bizonyíték a programok hatékonyságáról, megalapozott befektetési döntések.

Forrás: saját szerkesztés

13.2.4. Eredmények és hatékonysági vizsgálatok

Az MI-coaching hatékonyságát már eddig is számos empirikus tanulmány vizsgálta, összehasonlítva azt a hagyományos emberi coachinggal, értékelve a felhasználói tapasztalatokat.

13.2.5. Empirikus tanulmányok az MI-coaching hatékonyságáról

A szisztematikus irodalmi áttekintések (SLR) szerint az MI-coachok hatékonyak, elfogadottak és hasznosak lehetnek, valamint bizonyos feladatokban felvehetik a versenyt az emberi coachokkal. Egy tanulmányban a Vici nevű chatbot MI-coach statisztikailag szignifikáns növekedést mutatott a célok elérésében. Az MI-alapú rendszerek képesek javítani a teljesítményt és a motivációt, például a sportcoachingban az edzési adatok elemzésével és személyre szabott programok kialakításával (Geißler, 2025).

Ezen felül a készségfejlesztés terén is ígéretes eredmények mutatkoznak. Az Edthena AI Coach platformja például tanárok számára biztosít személyre szabott javaslatokat és forrásokat, így segítve őket a szakmai fejlődésben, például a diákok tananyag-megértésének ellenőrzésében vagy a visszajelzés adásában. A Kokoon MI-vezérelt rendszere 90%-os elégedettségi rátát, és mérhető, átlagosan 20%-os teljesítményjavulást mutatott a soft-skilllek terén, különösen a tanulás és az alkalmazás közötti szakadék áthidalásában, a munkafolyamatba ágyazott, mikro-tanulási pillanatokon keresztül (ISE, n.d.).

13.2.6. Összehasonlító vizsgálatok emberi és MI-coachok között

Talán kissé meglepő módon egyes longitudinális, randomizált, kontrollált vizsgálatok szerint az MI-coachok ugyanolyan hatékonyak lehetnek az ügyfelek céljainak elérésében, mint az emberi coachok. Egy szimulált MI-coach (vokális, élő mozgású avatar formájában) és egy emberi coach közötti munkakapcsolat szintje is hasonlóan magas volt a résztvevők észlelése szerint (Stellenbosch University, n.d.; Learning News, 2025).

Azonban az MI továbbra is elmarad az emberi coachoktól az empátia, az érzelmi intelligencia, az árnyalt helyzetek kezelése, a bizalomépítés és a komplex, transzformatív munka terén (Velas Coaching, 2025). Az MI a strukturált, modellalapú feladatokban jeleskedik, ahol a célok egyértelműen definiáltak és mérhetőek, míg az emberi coach inkább a mélyebb, holisztikus fejlődésben, amely túlmutat az objektív célok elérésén. Ez az eltérés azt jelzi, hogy a hatékonyság a coachingban nem egységes fogalom. Az MI kiválóan alkalmas strukturált, mérhető célok elérésére (pl. vizsgára való felkészülés vagy kalóriabevitel nyomon követése), de elmarad a mélyebb, érzelmi kapcsolaton alapuló és holisztikus fejlődést célzó transzformatív folyamatokban. Ez azt jelenti, hogy az MI alkalmassága és hatékonysága nagyban függ a coaching céljának típusától.

13.2.7. Felhasználói tapasztalatok és elfogadottság

A felhasználói visszajelzések általában pozitívak. Az Edthena felhasználói a platformot felhasználóbarátnak, könnyűnek és segítőkésznek találták (ISE, n.d.). A Woebot nevű chatbot magasabb elégedettséget, pozitívabb affektust és alacsonyabb magányosságot eredményezett, a felhasználók kötődést tudtak kialakítani vele. A Lark Health felhasználói is pozitívan értékelték az alkalmazást, különösen a krónikus betegségek kezelésében

(Engineering at Stanford, n.d.). Azt is érdemes megjegyezni, hogy az MI-coaching elfogadását befolyásoló tényezők közé tartozik a teljesítmény elvárása, a társadalmi befolyás, a pozitív hozzáállás, a hozzáférhetőség, a könnyű használhatóság, az intelligencia és a gyors válaszidő (ResearchGate, n.d.).

A felhasználók és coachok részéről azonban ellenállás is tapasztalható az MI-vezérelt coachinggal szemben, leginkább adatvédelmi aggályok, munkahelyi féltelmek vagy a hatékonyság iránti szkepticizmus miatt (Velas Coaching, 2025). A coachok körében a téma fenyegető érzelmi állapotokat válthat ki, ami a bizonytalansággal és a jövőbeli szerepükkel kapcsolatos aggodalmakra utal (Magyar Coachszemle, 2025).

Érdekes jelenség a felhasználói kötődés és a pszichológiai MI-biztonság paradoxona. Míg egyes adatok szerint a felhasználók kötődést alakítanak ki a chatbotokkal és az MI biztonságos teret nyújt az ítélkezés nélküli hibázáshoz (Engineering at Stanford, n.d.), addig más források szerint az MI-coaching nem képes pszichológiai biztonságot vagy érzelmi támaszt nyújtani (Isaacson, n.d.). Ez a kettősség azt sugallja, hogy az MI egy észlelt biztonságos teret teremthet a kevésbé jelentős, tényalapú vagy strukturált interakciókhoz, de valószínűleg nem képes valódi pszichológiai biztonságot nyújtani a mély érzelmi sebezhetőség vagy komplex, identitással kapcsolatos problémák kezelése során. A kötődés inkább egy funkcionális szövetség lehet specifikus feladatokhoz, mintsem egy mély, bizalmon alapuló kapcsolat, ami a mélyreható, személyes átalakuláshoz lenne szükséges. Véleményem szerint ez a terület azonban további kutatást igényel az ember-MI viszony természetéről.

13.3. Gyakorlati tapasztalatok és esettanulmányok

Az MI-coaching gyakorlati alkalmazásai már számos területen megjelentek pilotprogramok és sikeres platformok formájában, amelyek kézzelfogható bizonyítékot szolgáltatnak az MI jelentőségére (Cloud Security Alliance, 2025).

13.3.1. Pilot programok és sikertörténetek

Az MI-pilotprogramok strukturált megközelítést kínálnak az MI potenciáljának kiaknázására, lehetővé téve a stratégiák finomítását és az MI-technológiák üzleti célokkal való összehangolását, ezzel minimalizálva az

integráció előtti kockázatokat. Úgy gondolom, hogy a sikeres megvalósítás érdekében fontos a világos célok és mérőszámok időben történő meghatározása, a külső szakértelem bevonása, az adatszolgáltatás biztosítása és az innovációs kultúra ösztönzése.

- **PILOT:** Egy hat hónapos, csapat-alapú virtuális program, amely a HR-vezetőket segíti a termelékenység, morál és elkötelezettség növelésében. Eredményei között szerepel 91%-os ügyfél-elégedettség, 20%-os növekedés a munkaerő-megtartásban és 33%-os növekedés a vezetői érdeklődésben. A program előnyei között említhető, hogy könnyen bevezethető, nem igényel IT-integrációt, és mérhető havi hatásjelentéseket biztosít a vezetőség számára (Cloud Security Alliance, 2025).
- **Kokoon:** Egy MI-vezérelt tanulási rendszer, amely a munkafolyamatba ágyazott, kontextuális útmutatást nyújt soft-skillek fejlesztésére. Korai pilotprogramjai 90%-os elégedettségi rátát és átlagosan 20%-os teljesítményjavulást mutattak, leginkább a tanulás és alkalmazás közötti szakadék áthidalásában. A rendszer a Slacken keresztül nyújt mikro-tanulási pillanatokat, amelyeket valós munkahelyi forgatókönyvek váltanak ki (ISE, n.d.).

13.3.2. Konkrét platformok és azok funkciói

A piac számos specifikus MI-coachingplatformot kínál, amelyek különböző területekre fókuszálnak:

- **BetterUp:** Világszínvonalú coachingot, MI-technológiát és viselkedéstudományi szakértelmet ötvöztetve, hogy növelje a termelékenységet, az elkötelezettséget és megtartást. A Whole Person Model holisztikus megközelítést alkalmaz. Jelentős felhasználószám-növekedést, több millió ülést, 52%-os kiegészés-csökkenést és 66%-os termelékenység-növekedést ért el ügyfeleinél (Dahdal, 2025).
- **Edthema AI Coach:** Tanárok számára készült platform, amely MI-t használ a tanítási videók elemzésére, önreflexióra, akciótervek kidolgozására és személyre szabott források biztosítására. Költséghatékony (akár 10 dollár/ciklus, szemben az 1670 dolláros személyes coachinggal), önütemezett tanulást és önreflexiót kínál. A platform kiegészíti – de nem helyettesíti – az emberi coachingot, kiterjesztve annak hatókörét (ADA, n.d.).

- **Woebot:** Egy önsegítő chatbotalkalmazás, amely a kognitív viselkedésterápia (CBT) elvein alapul. Segít a szorongás, hangulat és gondolkodásmód megértésében, adatokat gyűjt és személyre szabottan kérdez. Magas felhasználói elégedettséget és kötődést mutatott, és hatékonyabbnak bizonyult a hagyományos önsegítő anyagoknál (Engineering at Stanford, n.d.).
- **Lark Health:** Krónikus betegségek megelőzésére és kezelésére szolgáló platform, amely CBT-keretrendszert, beszélgetős MI-t és csatlakoztatott eszközöket használ. Klinikai vizsgálatokkal igazolt eredményeket mutatott, és több mint 2 millió ügyfelet szolgált ki (Engineering at Stanford, n.d.).
- **CoachHub (AIMY):** Személyre szabott, célközpontú MI-coach a globális munkaerő számára. Skálázható megoldás, szervezetspecifikusan testreszabható és célkövetést biztosít. Jelentős növekedést eredményezett a munkaerő termelékenységében (+22%), az alkalmazotti elkötelezettségben (+21%) és a tehetséges munkavállalók megtartásában (+15%) (Dahdal, 2025).
- **Egyéb eszközök:** A piac számos specifikus MI-coachingeszközt kínál, mint például a CYPHER learning (tanulási asszisztens), Skillsoft CAISY (beszélgetésszimulátor), TalentLMS AI Coach (tudástutor) vagy általános MI-eszközök, mint a Claude (nyelvi modell), Frase (SEO tartalomasszisztens), Fathom (MI-jegyzetelő), Descript (videószerkesztés), HeyGen (MI-videóavatarok), Sybill (CRM-menedzsment) és AIdjourney (képgenerátor) (Geißler, 2025).

A fenti esettanulmányok és platformok azt mutatják, hogy az MI-coaching nem egy univerzális megoldás, fő jellemzője, hogy gyorsan képes specializálódni különböző területekre. A példák között említhetők tanároknak szánt (Edthena), mentális egészségre (Woebot), krónikus betegségek kezelésére (Lark), pilótaképzésre (PACE), valamint vállalati vezetőfejlesztésre (BetterUp, CoachHub) optimalizált rendszerek is. Mindez arra utal, hogy az MI fő ereje valójában abban rejlik, hogy specifikus adathalmazokra és módszertanokra fejleszthető, amelyek egy adott problématerületen relevánsak. Könnyen arra a következtetésre juthatunk, hogy ez a jövőben valószínűleg olyan nagymértékben specializált MI-eszközök elterjedéséhez vezet majd, amelyek többsége egyedi problémák megoldására válik optimalizálttá.

Szintén fontos megállapítás, hogy a vállalatok körében az MI-coaching elfogadottságának alapvető feltétele a valóságos körülmények között mérhető megtérülés (ROI). A PILOT, BetterUp és CoachHub platformok kiemelten hangsúlyozzák az olyan számszerűsíthető eredményeket, mint az ügyfél-elégedettség, a munkaerő-megtartás, a termelékenység-növekedés vagy a kiégés megelőzése. Ezek mérhető hatása, valamint a vállalati szintű elemzés fontossága azt jelzi, hogy az MI-coaching széles körű vállalati elfogadásához kézzelfogható üzleti eredményekre van szükség. Ez a megközelítés stratégiai befektetéssé teszi az MI-coachingot a HR-vezetők számára, lehetővé téve a számukra, hogy ne találgassák, hogy hol vannak a vállalat készséghiányai, hanem e helyett magabiztosan fektessenek be az MI-coachingba.

13.4. Etikai megfontolások és kihívások

Az MI integrálása a coachingba számos etikai megfontolást és kihívást is felvet, amelyek alapos vizsgálatot igényelnek a felelős bevezetés és alkalmazás érdekében.

13.4.1. Adatvédelem és biztonság (GDPR, bizalmasság)

Az MI-coachingrendszerek érzékeny személyes adatokat kezelnek, ami az adatvédelmet elsődleges aggállyá teszi. Sam Altman, az OpenAI vezérigazgatója is figyelmeztetett, hogy a ChatGPT-vel folytatott személyes beszélgetésekre jelenleg nem vonatkozik az orvos-beteg titoktartás vagy jogi védelem, és egy esetleges peres eljárás esetén az adatok kiadhatók lehetnek (Isaacson, n.d.). Ez a helyzet komoly adatvédelmi aggályokat vet fel, különösen ha az egyének a legszemélyesebb problémáikat osztják meg az MI-vel.

Ebből egyenesen következik, hogy nagyon fontossá válik a világos adatkezelési szabályzatok és a GDPR-hoz (General Data Protection Regulation) hasonló adatvédelmi előírások betartása. Az adatok modellbe való beágyazása megnehezítheti a bizalmas adatok teljes törlését (right to erasure), ami komoly kihívást jelent az adatvédelmi jogszabályoknak való megfelelés szempontjából (Isaacson, n.d.). Az MI-rendszerek egyedi biztonsági kihívásokkal néznek szembe, beleértve a kibertámadások, modellmanipuláció és adatvédelmi incidensek kockázatát. Alapvetővé válnak az MI-specifikus biztonsági intézkedések, mint például az adatok titkosítása és anonimizálása, valamint a rendszerek rendszeres frissítése a felmerülő kockázatok kezelésének érdekében.

Az adatok gyűjtésére, tárolására és felhasználására vonatkozó átlátható kommunikáció elengedhetetlen a bizalom építéséhez és az elfogadáshoz is. Az alkalmazottaknak bele kell egyezniük az MI-vezérelt coaching-programokon való részvételükbe, és meg kell érteniük, hogy azok hogyan használják fel az adataikat (Isaacson, n.d.).

Az MI azon képessége, hogy személyre szabott coachingélményeket nyújtson, közvetlenül függ attól, hogy hozzáférhet-e és elemezheti-e az ügyfelek viselkedésére, preferenciáira és fejlődésére vonatkozó hatalmas mennyiségű adatát (Geißler, 2025). Ez az adatok gyűjtésére vonatkozó alapvető követelmény közvetlen és belső feszültséget teremt a coachingban érintett érzékeny személyes adatok és az adatvédelem és biztonság kritikus igénye között. A személyes adatok jogi védelem nélküli megosztása az MI-vel komoly figyelmeztetés. Ez egy alapvető etikai dilemma: minél személyre szabottabb és hatékonyabb akar lenni az MI, annál nagyobb a kockázata az ügyfél adatai és bizalma veszélyeztetésének. Az adatok modellbe való beágyazása utáni teljes törlés lehetetlensége és az adatok más célra történő felhasználásának lehetősége tovább bonyolítja a helyzetet. Ez azt jelenti, hogy a robusztus adatkezelés, az átláthatóság és az explicit felhasználói hozzájárulás nem csupán bevált gyakorlatok, hanem az etikus MI-coaching alapvető feltételei (Isaacson, n.d.).

13.4.2. Az elfogultság kérdése az MI-rendszerekben

Az MI-rendszerek az input adatok minőségétől függenek. Hiányos vagy torzított adatok hibás visszajelzésekhez és fejlesztési tervekhez vezethetnek. Az MI örökölheti a betanítási adatokban vagy algoritmusokban meglévő torzításokat, ami „elfogult” kimenetekhez vezethet (Coaching Focus, n.d.). Például ha a betanítási adatok nem reprezentálják megfelelően az összes demográfiai csoportot, az MI-rendszerek „elfogultan” működhetnek bizonyos csoportok tekintetében.

A megfelelően tervezett MI-rendszerek azonban csökkenthetik az emberi coachingban rejlő elfogultságokat azáltal, hogy képesek konzisztens, pártatlan visszajelzést adni objektív kritériumok alapján (Coaching Focus, n.d.). Fontos kiemelni, hogy az emberi felügyelet kulcsfontosságú az MI elfogultságának enyhítésében. Kétséget kizáróan kijelenthetjük, hogy az MI-rendszerek elfogulatlan és etikus működésének érdekében rendszeres auditokra van szükség.

13.4.3. Az érzelmi intelligencia és az emberi kapcsolat hiánya

Az MI a természetes nyelvfeldolgozás (NLP) fejlődése ellenére nem képes reprodukálni az emberi empátiát, intuíciót vagy komplex érzelmi megértést (Velas Coaching, 2025; Pavlovic, 2025). Nem képes aktív jelenlétre, biztonságos légkör megteremtésére vagy érzésekkel való konstruktív, transzformatív munkára. Az MI szimulálhatja az empátiát programozott válaszokon keresztül, de nem tudja valóban megérteni vagy megosztani az érzéseket, mint egy emberi coach (Velas Coaching, 2025).

A szakmában tevékenykedve nyilvánvalóvá válik, hogy az emberi coachok általában kiválóan kezelik az összetett, árnyalt helyzeteket, amelyek magasabb szintű gondolkodást igényelnek, képesek olvasni a sorok között, érzékelni a finom jeleket és érzelmi eltolódásokat (Dahdal, 2025). Az MI mondhatni „süket” az árnyalatokra, nem képes kezelni a politikai hatalmi dinamikákat vagy a pszichológiai biztonságot a mélyebb, sebezhető pillanatokban. A bizalom és a viszonyrendszer alapvető fontosságú a hatékony coaching kapcsolatokban, ráadásul ezek sokkal természetesebben épülnek ki emberi interakciókon keresztül, mint MI-rendszerekkel együttműködve.

13.4.4. Az emberi coach szerepe és az MI korlátai

Fontosnak tartom, hogy a jövőre tekintettel is vizsgáljuk meg az ember és az MI együttműködésének szimbiózisát. Az MI kiegészítheti az emberi coachokat azáltal, hogy automatizálja a repetitív feladatokat, adatvezérelt betekintést nyújt, és támogatást biztosít az ülések között (Dahdal, 2025). Ezáltal az emberi coachok több időt szentelhetnek a komplexebb, emberközpontú feladatoknak.

Ugyanakkor az emberi coachok pótolhatatlanok a mély emberi kapcsolatok, a valódi empátia, az intuíció és a transzformatív személyes fejlődés elősegítésében (Pavlovic, 2025). Különösen fontosak lehetnek a vezetői átmenetek, karrierdöntések, konfliktuskezelés, érzelmi kihívások és magas tétű vezetői fejlesztés esetén, ahol a kontextuális megértés és a bizalmas tanácsadás elengedhetetlen (Velas Coaching, 2025).

Az emberi coachoknak meg kell érteniük az MI működését és etikai korlátait, és felelősséget kell vállalniuk az MI által generált tartalom ellenőrzéséért és tényellenőrzéséért. Az ICF (International Coaching Federation) és az EMCC (European Mentoring and Coaching Council) keretrendsze-

reket és iránymutatásokat dolgozott ki az MI etikus integrálására a coachingba, hangsúlyozva az átláthatóságot, az adatvédelmet és az elfogultság enyhítését (Coaching Federation, n.d.).

Az MI korlátainak következetes felsorolása – különösen az érzelmi intelligencia hiánya, az árnyalatok olvasásának képtelensége, a mély bizalom kiépítése vagy a komplex interperszonális/politikai dinamikák kezelése – paradox módon az emberi coach *pótolhatatlan értékét* hangsúlyozza és újraértelmezi. Ahelyett, hogy felváltanák őket, az emberi coachok arra kényszerülnek, hogy egyedi, alapvetően emberi erősségeikre összpontosítsanak: az empátiára, az intuícióra, a mély kapcsolati munkára, valamint a kétértelműség és a fontos érzelmi helyzetek kezelésének képességére (Dahdal, 2025; Velas Coaching, 2025). Ez az újraértelmezés a coaching szakmában egy elmozdulást jelez, ami a rutin, strukturált feladatoktól (amelyeket az MI kezelhet) a mély, transzformatív és rendkívül személyre szabott beavatkozások felé irányul, és amelyek az emberi coach jellegzetes érzelmi és kapcsolati intelligenciáját hasznosítják. Úgy vélem, hogy ez a jövőre nézve azt jelenti, hogy az emberi coachok még inkább specializálódnak majd ezekre az egyedi emberi hozzájárulásokra.

13.5. Jövőbeli trendek és kutatási irányok

A mesterséges intelligencia és a coaching közötti kapcsolat jövője a folyamatos fejlődés és az innováció jegyében áll. A legvalószínűbb forgatókönyv a hibrid modellek elterjedése, amelyek ötvözik az MI és az emberi coachok erősségeit (Geißler, 2025). Nem hinném, hogy akad olyan gyakorló coach, aki ebben manapság kételkedne.

13.5.1. Hibrid coachingmodellek (emberi és MI együttműködés)

Meggyőződésem, hogy a jövő valószínűleg a hibrid modellekben rejlik, ahol az MI kiegészíti az emberi coachokat, nem pedig helyettesíti őket. Az MI hatékonyságot és skálázhatóságot biztosít, míg az emberi coach az érzelmi intelligenciát, a bizalmat és a komplex problémamegoldást. Ez a szinergikus megközelítés a „legjobb mindkét világból” elvét valósítja meg, ahol az MI erősségei kezelik az emberi coaching korlátait, az emberi coachok erősségei pedig kitöltik az MI hiányosságait. Ez a modell alapvető paradigmaváltást jelent a coachingban.

A gyakorlati megvalósítás során a hibrid modellek lehetővé teszik az in-person és virtuális ülések ötvözését, növelve a hozzáférhetőséget és a rugalmasságot az ügyfelek számára. Az MI kezelheti a rutinfeladatokat, mint például az adminisztrációt és a célkövetést, míg az emberi coach a magasabb szintű, transzformatív beavatkozásokat, amelyek mély empátiát és árnyalt megértést igényelnek (Geißler, 2025). Példaként említhető a BetterUp és a CoachHub, amelyek már most is ötvözik az MI-t és az emberi coachingot, ezáltal skálázható és személyre szabott megoldásokat kínálva.

13.5.2. Az MI-coaching jövőbeli fejlesztési lehetőségei

Az MI-technológiák – különösen az LLM-ek – gyorsan fejlődnek, ami új lehetőségeket nyit meg a coachingban, gondolva például az alábbiakra:

- **Folyamatos fejlődés:** Az MI képes lesz még pontosabban azonosítani a tudásbeli hiányosságokat és személyre szabott tanulási utakat kínálni, ezáltal adaptív tanulási környezeteket teremtve (Pavlovic, 2025).
- **Beágyazott tanulás:** A munkafolyamatba beágyazott MI-vezérelt tanulási rendszerek, mint a Kokoon, lehetővé teszik a készségek fejlesztését valós munkahelyi helyzetekben azonnali visszajelzés és megerősítés által, áthidalva a tanulás és az alkalmazás közötti szakadékot (ISE, n.d.).
- **Agentic MI:** A jövőbeli fejlesztések az agentic MI felé mutatnak, ahol az intelligens ügynökök képesek lesznek valós problémákat önállóan megoldani, ami további lehetőségeket nyit a coaching területén (Geißler, 2025).

13.5.3. Az emberi coach szerepének átalakulása és a szakma jövője

Amennyiben az MI a viselkedésváltozás mechanikus aspektusait és az ismétlődő feladatokat kezeli, akkor az emberi coach értéke az olyan egyedi emberi hozzájárulásokra fog áthelyeződni, mint az empátia, a kreatív problémamegoldás, az intuitív belátás és a valódi kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy a coachoknak új készségeket kell majd elsajátítaniuk, meg kell érteniük az MI működését, hogy hogyan tervezhetnek vagy hasznosíthatnak MI-eszközöket a hatékonyságuk növelése érdekében. Az MI hatókörén túlmutató kritikai gondolkodás, a mélyreható, komplex elemzés és a tudásalkalmazás elengedhetlenné fog válni.

Azok a coachok, akik mélyebben specializálódnak bizonyos területekre, miközben az MI-t használják a rutinfeladatok kezelésére, valószínűleg jobban pozícionálják majd magukat ebben a fejlődő környezetben. Ugyanakkor az MI hozzájárulhat a coaching iránti kereslet növekedéséhez is, mivel szélesebb körben teszi elérhetővé azt, ami majd potenciálisan több embert vezet el a hagyományos emberi coachinghoz (Dahdal, 2025).

Ez a változás alapvetően újraértelmezi majd a coach szerepét és a szakmai képzést is (Passmore, & Woodward, 2023).

Az MI megjelenése komoly hatással lesz és már van is a coachképző iskolákra, emiatt a tanulási eredményeket is újra kell tervezni annak érdekében, hogy tükrözzék az MI transzformatív hatását, hangsúlyozva azokat a készségeket, amelyek túlmutatnak az MI képességein. A coaching szakma alapvető kompetenciáinak újradefiniálása, és ennek következtében a képzési és tanúsítási programok szükséges átalakítása is elengedhetetlenné válik ahhoz, hogy a coachok is felkészüljenek erre az új ember-MI együttműködési környezetre. A kérdés tehát ma már nem az, hogy az MI változást hoz-e, hanem az, hogy a coachok milyen gyorsan alkalmazkodnak majd ahhoz, hogy ezeket az erőteljes új eszközöket ügyfeleik sikere érdekében használják.

10-1. táblázat: Emberi és MI-coaching: erősségek és gyengeségek összehasonlítása

Jellemző	Emberi Coach	MI-Coach
Erősségek	Empatikus kapcsolat, érzelmi intelligencia, árnyalt megértés, bizalom és kapcsolatépítés, komplex problémamegoldás, transzformatív fejlődés, kontextuális útmutatás, konfliktuskezelés, csoportos coaching és bizalmasság.	Skálázhatóság, költséghatékonyság, 24/7 elérhetőség, adatvezérelt betekintés, konzisztens visszajelzés, objektív és elfogulatlan értékelés, rutinfeladatok automatizálása, gyakorlati környezet biztosítása.
Gyengeségek	Korlátozott skálázhatóság, magas költségek, elérhetőségi korlátok, kognitív korlátok (pl. memória, elfoglaltság), időigényes adminisztráció.	Érzelmi intelligencia hiánya, képtelenség az árnyalatok és komplexitás kezelésére, bizalomépítés kihívásai, adatvédelmi és biztonsági kockázatok, elfoglaltság potenciálja, függőség kialakulásának kockázata, etikai dilemmák.

Forrás: saját szerkesztés

13.6. Összefoglalás

A coaching és a mesterséges intelligencia konvergenciája egyértelműen a coachingszolgáltatások forradalmi átalakulásához vezetnek. Az MI képességei, mint a skálázhatóság, a költséghatékonyság, a 24/7 elérhetőség és az adatvezérelt perszonalizáció, alapvetően demokratizálják a coachingot, szélesebb közönség számára téve elérhetővé a személyes és szakmai fejlődés lehetőségét. A gyakorlati tapasztalatok és esettanulmányok, mint a BetterUp, Edthena vagy CoachHub platformok sikerei bizonyítják az MI-coaching hatékonyságát a célok elérésében és a készségfejlesztésben is, különösen a strukturált és mérhető feladatok terén.

Ugyanakkor az elemzés rávilágít az MI-coaching alapvető korlátaira is. Az MI jelenleg nem képes reprodukálni az emberi empátiát, intuíciót és a mély érzelmi intelligenciát, amelyek kulcsfontosságúak a bizalomépítéshez, az árnyalt helyzetek kezeléséhez és a valóban transzformatív coachinghoz. Az adatvédelem és az algoritmikus elfogultság kérdései továbbra is komoly etikai kihívásokat jelentenek, amelyek átlátható szabályozást és folyamatos felügyeletet igényelnek.

Véleményem szerint a jövő útja a hibrid coachingmodellekben rejlik, ahol az MI és az emberi coachok szinergikusan működnek együtt. Az MI átveszi a rutin-, ismétlődő és adatvezérelt feladatokat, felszabadítva az emberi coachok idejét és energiáját a magasabb szintű, komplex és érzelmekben gazdag interakciókra. Ez az együttműködés nem az emberi coachok teljes helyettesítését jelenti, hanem a szerepük átalakulását és értékük újradefiniálását. Az emberi coachoknak az egyedi emberi képességekre – empátia, kreativitás, intuíció és mély kapcsolati munka – kell összpontosítaniuk, miközben elsajátítják az MI-eszközök hatékony alkalmazását is.

Azzal kapcsolatban nincs kétség, hogy a coaching szakmának alkalmazkodnia kell ezekhez a változásokhoz, ami a képzési programok átalakítását és a coachok új készségekkel való felvértezését igényli. A jövőben a coachoknak nem csak a hagyományos coaching módszertanokat kell ismerniük, hanem az MI működését, etikai vonatkozásait és integrációs lehetőségeit is. Végül a felelős és etikus MI-integráció révén a coaching még hozzáférhetőbbé, hatékonyabbá és mélyebbé válhat, maximalizálva mind az emberi bölcsesség, mind a technológiai képességek előnyeit a személyes és szakmai fejlődés szolgálatában.

Felhasznált források:

A guide on how AI pilot programs are shaping enterprise adoption (2025. március 28.). Cloud Security Alliance. <https://cloudsecurityalliance.org/blog/2025/03/28/a-guide-on-how-ai-pilot-programs-are-shaping-enterprise-adoption>

A systematic literature review of artificial intelligence (AI) in coaching: Insights for future research and product development. Journal of Work-Applied Management, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2024-0164>

Can AI coaching really deliver? (2025. április 2.). Learning News. <https://learningnews.com/news/learning-news/2025/can-ai-coaching-really-deliver>

Dahdal, P. (2025). *The AI-Enhanced Coach: A Guide for Coaches, Thought-Leaders, Experts, Speakers & Course Creators to Scale Impact, Multiply Income, and Stay Human in the Age of AI.* Independently published.

Day, A. (n.d.). *The ultimate guide to AI coaching for customer service.* ADA. <https://www.ada.cx/blog/the-ultimate-guide-to-ai-coaching-for-customer-service/>

Geißler, H. (2025). *AI-Coaching: How to leverage AI in coaching and for coaching purposes.* Springer

ICF Artificial Intelligence Coaching Standards: A Practical Guide to Integrating AI and Coaching (2025. március 28.). International Coaching Federation. <https://coachingfederation.org/resource/icf-artificial-intelligence-coaching-standards-a-practical-guide-to-integrating-ai-and-coaching/>

Isaacson, N. (n.d.). *Navigating the future: Ethical coaching in an age of AI innovation* <https://isaacson.uk/navigating-the-future-ethical-coaching-in-an-age-of-ai-innovation/>

ISE: How realtime AI coaching is solving the skills challenge (n.d.). https://ise.org.uk/knowledge/insights/453/how_realtime_ai_coaching_is_solving_the_skills_challenge/

IT Betyár (n.d.). *AI-lexikon.* <https://itbetyar.hu/project/ai-lexikon/>

Limitations of AI coaching: 5 things HR and executive leaders need to know. (2025. május 22.). Velas Coaching. <https://velascoaching.com/2025/05/22/limitations-of-ai-coaching-5-things-hr-and-executive-leaders-need-to-know>

Mi a mesterséges intelligencia? (2026. január 26.). SAP. <https://www.sap.com/hungary/products/artificial-intelligence/what-is-artificial-intelligence.html>

MI-vagy-Mi? Magyar Coachszemle, 12(2), 2-79. https://coachszemle.hu/wp-content/uploads/2025/02/Magyar-Coachszemle_MI-vagy-Mi_2025.pdf

Passmore, J., & Woodward, C. (2023). *Coaching education: wake up to the new digital and AI coaching revolution!* *International Coaching Psychology Review*, 18(1), 58-72. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2023.18.1.58>

Passmore, J., Olafsson, B., & Tee, D. (2025). Asystematic literature review of artificial intelligence (AI) in coaching: insights for future research and product development. *Journal of Work-Applied Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2024-0164>

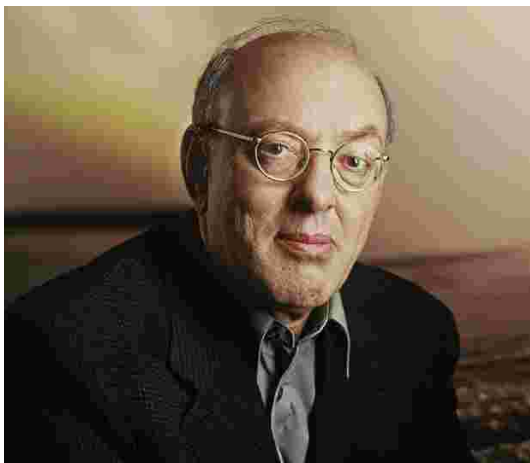
Pavlovic, J. (2025). *Partnering with AI in Coaching and Human Skills Development – A Constructivist Guidebook for Innovation*. Routledge

Stanford Engineering (2024. november 22.). *The future of AI coaching*. <https://engineering.stanford.edu/news/future-ai-coaching>

Stellenbosch University. (n.d.). <https://www.sun.ac.za/english/Lists/news/DispForm.aspx?ID=11373>

Vance, T. (2025, június 8.). *How AI is revolutionising the world of coaching*. Coaching Focus Group. <https://www.coaching-focus.com/blog/how-ai-is-revolutionising-the-world-of-coaching>

3. RÉSZ
(14–21. FEJEZETEK)
MENEDZSELÉS, SZERVEZETALAKÍTÁS
ÉS -FEJLESZTÉS, HR



Henry Mintzberg
(1939–)

„A menedzselés mindenekelőtt olyan gyakorlat, ahol a művészet, a tudomány és a tapasztalati tudás (kézművesség) találkozik.”

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers (10. o.)

14. FEJEZET

HR ÉS KONTROLLING – ÉLES KONTRASZT A SZÜKSÉG ÉS A VALÓSÁG KÖZÖTT. VÁLLALATI MŰKÖDÉS A TANÁCSADÓ SZEMÉVEL

(HR AND CONTROLLING – A SHARP CONTRAST
BETWEEN NEED AND REALITY INTER-COMPANY
OPERATION THROUGH THE EYES OF A CONSULTANT)

BARNA ZSOLT

Absztrakt

Korábbi vezetői és tanácsadói tapasztalataim alapján azt látom, hogy sok szervezetnél hiányzik a megfelelő HR- és Kontrollingfunkció. Ezek a területek kritikusak a vállalatok ellenálló-képességének és alkalmazkodóképességének fejlesztéséhez a bizonytalan gazdasági környezetben. A cégeknek meg kell érteniük, hogy a profit megtermelése a számok világához kapcsolódik, és nem keverendő össze a bevétellel. A valós költségek rendszerezése és elemzése, valamint a megfelelő mérési módszerek alkalmazása elengedhetetlen a tervezéshez és a fejlődéshez. A digitalizáció és az ESG-szempontok is kulcsfontosságúak. Annak ellenére, hogy a téma „örökzöld”, a gyakorlatban sok cég még mindig alábecsüli ennek jelentőségét, és nem tekinti a cég jövőjét meghatározó elengedhetetlen területnek.

Kulcsszavak: HR és kontrolling, tanácsadás, digitalizáció és ESG

Abstract

Based on my previous management and consulting experience, I see that many organizations lack adequate HR and controlling functions. These areas are critical to developing companies 'resilience and adaptability in an uncertain economic environment. Companies need to understand that profit generation is linked to the world of numbers and should not be confused with revenue. Systematizing and analysing actual costs and applying appropriate measurement methods are essential for planning and

development. Digitalization and ESG considerations are also key. Although this is a perennial topic, in practice many companies still underestimate its importance and do not consider it an essential area that will determine the future of the company.

Keywords: HR and controlling, consulting, digitalization and ESG

14.1. Bevezetés

Előző kutatási témám szorosan kapcsolódik az elmúlt évtized alatt végzett tanácsadói és a különböző szintű vezetői feladataimhoz. Ennek segítségével közvetlen rálátásom van a környezetemben működő gazdasági szervezetek napi működésére.

Mind a HR, mind a Kontrolling hiányzik igen sok cégnél. Ezen visszásság nem véletlenül kerül egyre inkább előtérbe, hiszen mindkét szakterület segítheti a vállalatok, vállalkozások ellenálló-képességének és rugalmas alkalmazkodóképességének kialakítását vagy fejlesztését. Ma ez elengedhetetlen, kötelező tulajdonság ebben a bizonytalan és állandósult változással nehezített környezetben ahhoz, hogy sikeresen működni tudjanak.

A humán terület jelentősége mellett elkerüli a vezetők vagy tulajdonosok figyelmét az a tény, hogy a vállalat létrehozásának alapvető célja a profit megtermelése, melyhez szorosan hozzátartozik a számok világa. Tehát a forgalom, a bevétel nem összekeverendő a nyereséggel, tisztában kell lenni a valós költségekkel, foglalkozni kell azok rendszerezésével és kiértékelésével. Fontos, hogy egyértelműen láthatóak legyenek az eredmények, tehát a bevételekhez hozzá kell rendelni valamennyi költséget, függetlenül azok jellegétől. Ehhez nyújt megoldást a mérés eszköze, melynél az alkalmazandó módszert jól megválasztva könnyebbé válik különböző következtetések levonása, a tervezés, a szükséges fejlesztések felismerése. Nem említettük még a digitalizációt, a szabványokat, normarendszereket vagy akár az ESG feladatait, mert ezek is a jövőbe vezető út mérföldkövei.

Mondhatnánk, hogy örökzöld téma, vagy már túl van a kérdés minden fórumon. Aztán egy-egy új megbízás ismét megmutatja, hogy mindig van lefelé, mert más az optika és a valós működés.

Mind az emberek, mind a gazdálkodó szervezetek számára fontossá vált az a fajta rugalmas ellenálló-képesség, mely segít abban, hogy a különböző hatásoknak ellenállva vagy éppen azokhoz alkalmazkodva tudják vé-

gezni napi feladataikat, illetve tudjanak eredményesen működni bármely piaci körülmények között.

Két évvel ezelőtt írtam arról, hogy lényegesen átrendeződött az üzleti környezet, mindez olyan rövid időintervallumban és formában, hogy erre nem készült semmilyen átfogó forгатókönyv, és a korábban alkalmazott módszerek sem hoztak áttörést a feltett kérdések megválaszolására (Barna, 2023). Eltérő tartalmú és megközelítésű publikációkban olvashatunk arról, hogy teljesen új feltételek között kell a piacokon működni, amely sok esetben csak a részvételhez épphogy elegendő, de a versenypozíció megőrzéséhez már korántsem, a fejlődéshez pedig határozottan kevés. Ha idézném két évvel ezelőtti gondolataimat, akkor úgy fogalmaznék, hogy „Itt végzi napi munkáját a kontrolling, mely most már jóval több területet ölel fel, mint a kezdetekkor, komoly részt vállalva a tervezésben, mely a humán területet is érinti.” (Barna, 2023). Végezné. Ha volna. Ha volna törekvés arra, hogy végezze, De hogyan, hiszen maga a tevékenység sem ismerhető fel a napi működésben.

Nemhogy szervezeti egység nem létezik, hanem a funkció sem, sőt igazából azt sem értik, hogy erre miért van szükség, hiszen eddig sem kellett, eddig is működött a vállalat, a vállalkozás nélkül is.

A teljesítmény – de mondhatnánk úgy is, hogy a hatékonyság – fontossága, annak értéke és értékelése – beleértve a munkaerő teljesítményét és annak értékelését is – a versenyszférában működő, ott üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál magától értetődő lenne, és az eredmények számszerű megjelenítése a napi munka része kellene, hogy legyen. Ennek alapján vagyunk képesek meghatározni a szervezet piaci helyzetét, a vállalat értékét, eladhatóságát.

Miért is érdekes ez különösen ma egy vállalat életében?

A három és fél évtizeddel ezelőtt bekövetkezett rendszerváltást követően már benne élünk abban az időszakban, amikor a sokszor emlegetett generációváltás immár kötelező elem és nem opcionális. „Ahhoz, hogy sikeresen menjen végbe a generációváltás, legfontosabb előfeltétele az arra épülő stratégia megléte.” (Csizmadia et al., 2016). Nemcsak a tulajdonosi szintet, hanem az operatív működést is érintő lényeges változások következtek be a piacon. A nagy pénzügyi válságot követően számos, a makrogazdaságot gyökeresen érintő változás történt. A nyersanyaghiány, az ellátási-láncok összeomlása, a pandémia, a távolkeletre koncentráló üzleti és technoló-

gia irányzatok erősödése, illetve hullámozása, a szakemberhiány, az infláció, a digitalizáció előretörése – de szükségessége ellenére annak hiánya –, az itt felsoroltak talán a legfontosabbak, a legmarkánsabbak, a teljesség igénye nélkül. Nos, ebben a relációban működnek a magyar vállalatok, köztük a KKV-k, és próbálnak megújulni, inkább kevesebb, mint több sikerrel.

Nézzük meg részletesebben, mely vállalati területek érintettek ebben a kötelező megfelelésben. Itt először alkalmazom azt a módszert, hogy az érintett témakörök, kérdések kapcsán bevonom, beidézem a mesterséges intelligencia tudását, ismereteit is, vajon mit is gondol ő az adott területről.

14.2. Alapértékek – Célok, víziók

Fontos, hogy a vállalat – beleértve az ott dolgozókat és a tulajdonosokat is – tisztában legyen a szervezet tevékenységével, piacon elfoglalt helyével, a képviselt értékszempeléttel, a célokkal, víziókkal, hol tartunk most és hova szeretnénk eljutni egy adott időszakot követően.

„Az alapértékek olyan, hosszú távon érvényes elvek, amelyek meghatározzák a viselkedést, a döntéshozatalokat és a szervezeti kultúrát. Például egy szakkollégium alapértékei lehetnek a kapcsolatok, a professzionális önmegvalósítás és a társadalmi felelősségvállalás.” (AI).

Általános működés, számviteli politikák

Minden esetben meg kell határozni azt, hogy milyen költségek mentén kívánjuk pontosan meghatározni az elért pénzügyi eredményt. A cég tevékenysége, feladatai fogják meghatározni a működését. Nincsen minden cégre alkalmazható és teljeskörű sablon, tehát nekünk kell kialakítani!

Kontrolling

Ki kell alakítani a megfelelő ellenőrzési pontokat a rendszeren belül, melyeknek szinkronban kell lenni a meghatározott célokkal. Az előre meghatározott célokhoz kell rendelni a vizsgálati módszereket, különben nem lesznek relevánsak a kapott eredmények. Le kell fektetni, hogy mit ellenőrzünk. Az ellenőrzésnek szinkronban kell lennie a tevékenységgel. A költségeink alapján határozzuk meg a bevételeket és nem fordítva. *„A kontrolling (vagy controlling) egy menedzsment funkció, amely magában*

foglalja a célok kitűzését, a tervezést, a döntéshozatalt és a szervezet működésének szabályozását annak érdekében, hogy a kitűzött pénzügyi és üzleti célok megvalósuljanak.” (AI).

Jellemző példa erre, hogy a különböző tulajdonosok és vezetők eltérő prioritásokkal rendelkeznek a vállalat fejlődésének különböző szakaszaiban. Mindenesetre a növekedés az, ami a fejükben jár, így a vállalati működés háttérbe szorul a volumen növekedése ellenére. Minden esetben spontán keresik a választ ezekre a kérdésekre, anélkül, hogy tovább gondolkodnának a gazdasági események előzményein vagy következményein a vállalat működése szempontjából. Nem fordítanak erre semmilyen erőforrást vagy figyelmet, és csak az első jelentős hiányosságok felszínre kerülése után, részben a kontrollfunkciók hiánya miatt veszik észre, hogy a vállalat sebezhető, mivel nincs átláthatóság a folyamatokban, és nincsenek valódi kapcsolódási pontok vagy beépített ellenőrzési pontok (Barna, 2024).

Ha ezt a helyzetet tovább bonyolítja, hogy a vállalatnak több tulajdonosa van, csak a szerencse és a jó szándék reménykedhet abban, hogy a bizalomra épülő szervezet nem esik áldozatul hibáknak vagy egyszerű csalásoknak, és nem bukik meg, mert a csődközelit helyzetét a teljes tudatosság és figyelem hiánya okozta. Ehhez azonban először is el kell ismernünk, hogy nem rendelkezünk minden olyan ismerettel és információval, amely szükséges ahhoz, hogy felelősségteljesen megértsük egy valódi vállalat napi működését. Meg kell fogalmaznunk egy belső igényt, hogy jobbak legyünk, és lássuk, mi történik a vállalatunkban.

Ha ez megvan, már félúton vagyunk, mert elindulhatunk a hosszú és akadályokkal teli úton, amelyet menedzsmenttudománynak hívnak, és onnan már csak egy ugrás a kontrolling és annak szükségességének megértése. A kontrolling az, hogy kérdéseket fogalmazunk meg, és azokat a kapott válaszok alapján értékeljük.

Humánterület

Fontos szerepe van a képzéseknek, oktatásoknak, illetve tudatosítani kell az értékteremtés elemeit, hogy a munkavállalók el tudják helyezni a céget a környezetben, illetve meg tudják határozni ebben a saját szerepüket is az elérendő célokhoz kapcsolódó feladatokban. Tehát a Humánterület kiemelt jelentőséggel bír mind a képzés, az oktatás, a megtartás és a generációváltás terén is. A vállalatoknak a személyzeti adminisztrációtól (PA) el kell jutnia a stratégiai humánerőforrás-menedzsmentig (SHRM). „A sze-

mélyzeti adminisztráció (PA) az emberierőforrás-gazdálkodás olyan területe, amely magában foglalja a munkavállalókhoz kapcsolódó adminisztratív feladatok elvégzését, az adatok kezelését és a munkaügyi dokumentációt. A stratégiai emberierőforrás-menedzsment (S-HRM) a szervezet hosszú távú céljait szolgálja az emberekkel való gazdálkodás révén, ami túlmutat az adminisztratív feladatokon, és magában foglalja a tehetségek motiválását és fejlesztését az üzleti célok elérése érdekében. Ez a megközelítés az emberi erőforrásokat stratégiai tényezőként kezeli, és összehangolja azokat a szervezet általános üzleti stratégiájával, beleértve a szervezet- és vezetésfejlesztést, a munkapszichológiát és a piaci trendek figyelését.” (AI).

Teljesítményértékelés

Minden területet érint, beleértve a humánerőforrást is, tehát a munkatársak tevékenységét is mérjük. Tudjuk, hogy szükség van rá, tehát elkerülhetetlen a bevezetése és használata, de úgy látom, hogy ez önmagában kevés érv. Kevés érv arra, hogy komolyan vegyünk! „A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) egy olyan strukturált folyamat, amelyet a vállalatok arra használnak, hogy felmérjék, értékeljék és fejlesszék a munkavállalók teljesítményét egy adott időszakra vonatkozóan. A rendszer nemcsak a dolgozó teljesítményét vizsgálja, hanem visszajelzést is ad a szakmai fejlődésének elősegítésére.” (AI). Mérjük és számszerűsítjük az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések költségeit és előnyeit. „A mérés célja az értékelhetőség biztosítása.” (Karoliny, & Poór, 2010).

A teljesítményértékelési rendszer céljai

- Visszajelzés: Rendszeres és objektív visszajelzést ad a dolgozóknak az erősségeikről és a fejlesztendő területeikről.
- Motiváció és elkötelezettség: Egy támogató és elismerő munkahelyi légkör kialakításával növelheti a dolgozók elkötelezettségét és motivációját.
- Fejlesztési irányok: Segít azonosítani a képzési és fejlesztési igényeket, amelyek hozzájárulnak a dolgozó karrierfejlődéséhez.
- Kompenzáció és előléptetés: Alapot szolgáltat a bér- és bónuszjutatások, valamint az előléptetések döntéshozatalához.
- Célkitűzés: Lehetővé teszi a célok kitűzését és a munkavégzés követését, így segítve a dolgozót a vállalat céljainak elérésében.

- Dokumentáció: Írásos formában rögzíti a teljesítményt, ami jogi szempontból is releváns lehet.

14.3. Hogyan működik a folyamat?

Egy jól működő TÉR általában a következő lépésekből áll:

1. Teljesítménytervezés és célkitűzés: Az értékelési időszak elején a vezető és a dolgozó közösen határozzák meg a célokat, amelyek általában SMART-elveken alapulnak (Specifikus, Mérhető, Elérhető, Releváns, Időhöz kötött).
2. Folyamatos visszajelzés: A vezető folyamatosan támogatja a dolgozót, és rendszeresen visszajelzést ad a teljesítményéről.
3. Értékelő beszélgetés: A ciklus végén egy megbeszélés során áttekintik az elért eredményeket és a kihívásokat. Ez egy kétirányú párbeszéd, ahol mindkét fél megoszthatja a véleményét.
4. Fejlesztési terv: A megbeszélés eredményei alapján kidolgoznak egy fejlesztési tervet a következő időszakra vonatkozóan.

Módszerek

A teljesítményértékelésnek számos módszere létezik:

- Vezetői értékelés: A leggyakoribb forma, ahol a közvetlen felettes értékeli a dolgozót.
- Önértékelés: A dolgozó maga értékeli a saját teljesítményét.
- 360 fokos visszajelzés: A dolgozót a vezetője, a kollégái, a beosztottjai, sőt akár az ügyfelei is értékelik.
- Kritikus esetek módszere: A vezető feljegyzi a dolgozó kimagaslóan jó vagy rossz teljesítményét, és ezt veszi alapul az értékeléshez.

Digitalizáció

Nézzük mindig az ügyfél szemével, miben tudjuk segíteni az Ő munkáját? Esetleg megkérdeztük már a véleményét a Cégünkről vagy az elvégzett munkánkról? „A digitalizáció az analóg adatok digitális formátumba való átalakítását jelenti, és a technológia fejlődésével egyre nagyobb szerepet játszik a mindennapi életünkben és a gazdaságban. Ez nem csupán a technológia használatát jelenti, hanem egy átfogó folyamatot, amely átalakítja a gondolkodásmódot és a munkafolyamatokat.” (AI).

ERP-rendszerek

Biztosan be kell-e vezetni, és ha igen, akkor mit? – Jövőkép! Jók-e folyamataink? Nem biztos, hogy a rossz folyamatokhoz kell ERP-rendszert illeszteni.

„Az ERP (Vállalati Erőforrás Tervezés) egy vállalatirányítási rendszer, egy olyan integrált szoftver, amely összefogja a cég működésének kulcsfontosságú területeit – mint a pénzügy, HR, gyártás, készletgazdálkodás, értékesítés és beszerzés – egy közös platformon.” (AI).

14-1. ábra: A vállalatirányítási rendszerek jelenléte az operatív működésben



Forrás: <https://www.schgroup.com/services/technology/erp-advisory-implementation/>

14.4. Szakirodalmi elemzés

A szervezetekben a dolgozók értékelése általában kétféle módon történik: formális és informális keretek között. Az informális értékelés a vezetők személyes megfigyelésein és benyomásain alapul, mivel folyamatosan figyelemmel kísérik az alkalmazottak teljesítményét. Emellett a humán-erőforrás-menedzsment terén a motiváció, a bérezés és az ösztönzés egyre fontosabb modern funkciókká váltak. A Vállalatgazdaságtan (Chikán, 2017) című könyv szerint ezek a területek gyökeresen átalakították a HR-t, és ma már gyakran támaszkodnak informatikai megoldásokra a hatékony megvalósításuk érdekében.

Mivel az informális értékelés szubjektív tényezők (például személyes kapcsolatok vagy kulturális különbségek) által könnyen torzulhat, nem célravezető kizárólag erre alapozni. A formális értékelési rendszer azonban jól kiegészíti ezt a hiányosságot, mivel egy komplett, objektív mércékkel dolgozó rendszert takar, amely lehetővé teszi a munkatársak eredményességének rendszeres és módszeres mérését.

A teljesítményértékelés eredménye számos következménnyel jár, amelyek pozitív és negatív irányban egyaránt befolyásolják a munkavállaló karrierjét. Hatással van többek között a jövedelem (fizetés, bónuszok), a továbbképzési és az előléptetési lehetőségek alakulására, valamint a következő időszak teljesítménycéljainak meghatározására. Az eredményorientált értékelés alapvető fontosságú visszajelzés a dolgozó számára.

Maga a teljesítmény fogalma a közszektorban sem újdonság, sokkal inkább annak mérhetősége jelenti a kihívást. Kérdés, hogy pontosan mit és hogyan mérjünk: például az oktatás teljesítményét a hallgatók eredményeivel vagy a felvételi mutatókkal lehet-e adekvát módon jellemezni?

Egy köztisztviselő esetében a jó teljesítés a határidők betartását, az ügyfelek részrehajlás nélküli, hatékony és gazdaságos kiszolgálását jelenti. A teljesítményfogalom emellett olyan további adatokra is kiterjed, mint a balesetek száma, a hiányzások gyakorisága vagy a pontosság. Mára azonban elfogadott tényné vált, hogy a közszférában is elengedhetetlen a dolgozókkal szembeni pontos teljesítménykövetelmények meghatározása és a teljesítés nyomon követése.

A köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer (TÉR) jogi alapjait a 2006. évi CXXI. törvény határozta meg, a végrehajtási szabályokat pedig a 301/2006. (XII. 23.) kormányrendelet rögzíti, amely kitér az értékelésre és a jutalmazásra is. A TÉR elsődleges célja egy hatékony, eredményes, szol-

gáltató- és ügyfélorientált államigazgatás kiépítése. Ennek érdekében pontosítani kell a köztisztviselőkkel szembeni elvárásokat, mérni kell az egyéni teljesítményt, és ehhez igazodó ösztönzési rendszert kell kialakítani.

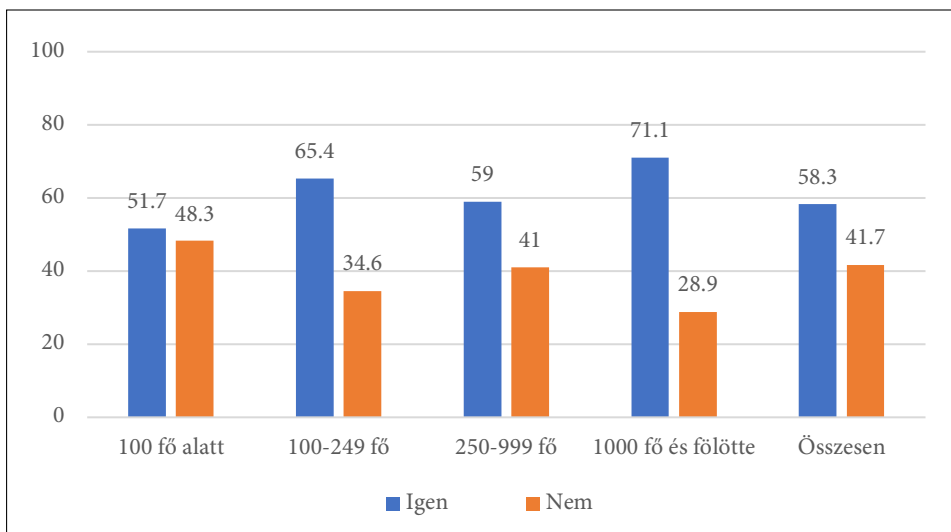
Nagy Judit a Vezetéstudomány című folyóiratban (Nagy, 2019) Rüssman és szerzőtársai (2015) publikációjára hivatkozva mutatott be kilenc kulcsfontosságú technológiát, amelyek a negyedik ipari forradalom élenjáró vállalatait jellemzik. Fontos kiemelni, hogy a munkaerőpiac – beleértve a humán szakterületet is – azonos alapokon nyugszik, függetlenül attól, hogy állami tulajdonú vállalatról, közigazgatásról vagy versenyszféráról van szó. Ezzel összefüggésben, Chikán Attila (2008) meghatározása szerint az üzleti vállalkozás alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése, a nyereség és a vagyonnövekedés biztosítása mellett.

14.5. Korábbi kutatások eredményei

Érdemes visszatekinteni más kutatásokra is, melyre remek példa a CRANET szervezet által elvégzett kutatás, mely nemzetközi kérdőíven alapszik és több mint 60 kérdést tartalmaz. A magyarországi változata a 100 fő alatti cégekre is kibővítésre került. A világszerte kidolgozott eljárás szerint a kérdőív hét fő részből áll:

- A CRANET-kérdőív első része a felmérésben résztvevő vállalatok, szervezetek emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeinek fontosabb jellemzőit vizsgálja.
- A válaszadó szervezetek személyzetbiztosítási tevékenységeiről kér információkat a második rész.
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire keres választ.
- A negyedik rész az ösztönzés-juttatás érdekében használt módszereket kutatja.
- Az ötödik rész a szervezeten belüli alkalmazotti/munkavállalói kapcsolatokkal, valamint a dolgozói kommunikáció meglétére, illetve formáira vonatkozó kérdésekkel foglalkozik.
- A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatók.
- A hetedik rész a kérdőívet kitöltők személyi adatait gyűjti.

14-2. ábra: CRANET kutatás – TÉR alkalmazása és a vállalati méretek összefüggései (2021)



Forrás: <https://www.researchgate.net/publication/380615485>

14.6. Saját kutatás bemutatása

Egy empirikus kutatás elkészítése természetesen sokkal többet jelent, mint elméleti síkon vagy korábbi vizsgálatok eredményeit új megközelítésben kibontani vagy értelmezni. Ehhez – azt gondolom – elengedhetetlen a saját tapasztalatok felhasználása, rendszerezése és át-, illetve újragondolása.

A kutatás elindításának fontos előzménye, hogy a témaválasztást követően a megfelelő módszertan kialakítására, használatára külön figyelmet fordítunk.

Alapvető célok között szerepel, hogy minél szélesebb látószögben kerüljenek be a feldolgozandó és releváns információk, melyek kiértékelését követően egy korrekt, a kérdésekre minél pontosabb, kiértékelhető válaszokat adó eredmények tudjanak születni.

Mint minden kutatással foglalkozó, én is mérlegeltem a lehetőségeket, melyek alapján komplexen ötvöztem a kvalitatív és kvantitatív módszereket. Nehezítő körülmény, hogy a kutatáshoz kapcsolódó kérdések eltérő paradigma szerint kerülnek megfogalmazásra. *„Amíg a kvantitatív kutatás strukturált módszer, amelyet jellemzően nagy és reprezentatív mintán végeznek el a vizsgált sokaság statisztikai jellemzésére és az azonosított*

összefüggések számszerűsítésére, addig a kvalitatív kutatás nem törekszik számszerűsítésre és általánosításra.” (Simon, 2016).

A saját kutatásom kvantitatív részét képező kérdőíves forma hibrid elven került alkalmazásra, egyidejűleg törekedve mind a mennyiségi, mind a minőségi adatok, információk beszerzésére.

A másik, a kvalitatív részt meghatározó személyes interjúk jellemzően eltérő létszámú, különböző tulajdonosi struktúrában működő vállalatoknál végzett terepmunka segítségével készültek el. A kapott válaszokat alapul véve be kívánom mutatni az ide kapcsolódó jogszabályi környezetet, a valós működést, az elvégzett vizsgálatok gyakorlati tapasztalatait, illetve az általános HR és vállalatirányítási kapcsolódási pontokat, alkalmazott módszereket, ezzel is jelezve és hipotézisemet alátámasztva, miszerint a technikai, szabályzási feltételek megléte még nem jelenti automatikusan a rendszer hatékony és előremutató, stratégiai használatát.

Kvantitatív Kutatási Módszerek

A kutatás gerincét egyértelműen a kvantitatív módszertan adta.

Adatgyűjtés: Egy nagymintás, online kérdőíves felmérés (survey) keretében történt az adatgyűjtés. A felmérésben 471 válaszadó vett részt, akik különböző gazdasági szektorokból és eltérő méretű vállalatoktól érkeztek. A kérdőív többszörös választásos és Likert-skálán mérhető kérdéseket tartalmazott.

Mintavétel: A mintavétel úgynevezett kényelmi mintavétel volt (online elérhetőség alapján), de törekedtem a reprezentativitásra a különböző ágazatok és cégméretek arányos képviseletével.

Adatfeldolgozás és elemzés: Az összegyűjtött adatokat statisztikai SPSS-szoftverrel elemeztem.

Az alkalmazott statisztikai módszerek a következők voltak:

Leíró statisztikák: Átlagok, szórások, gyakoriságok számítása a mintaprofil és a főbb változók bemutatására.

Korrelációs analízis: Az egyes controlling-módszerek és a teljesítményértékelő rendszerek közötti kapcsolatok erősségének és irányának vizsgálata.

Regresszióanalízis: A változók közötti ok-okozati összefüggések (az egyik változó hogyan befolyásolja a másikat) modellezésére.

Faktoranalízis vagy klaszteranalízis: A változók közötti rejtett struktúrák vagy a vállalatok csoportosítására, ha szükséges volt.

A cél az volt, hogy a megfelelő módszer kiválasztásával számszerűsíteni tudjuk a jelenségeket, és statisztikailag igazolható, általánosítható következtetéseket le tudjuk vonni a controllingmódszerek és a teljesítményértékelés kapcsolatáról a magyarországi vállalati gyakorlatban.

Kvalitatív Kutatási Módszerek

A kutatás hangsúlyosan a kvalitatív adatokra épült mint önálló kvalitatív kutatási szakasz, és a kvantitatív elemek részben kiegészítő szerepet töltek be, illetve a kutatás előkészítő szakaszában jelentek meg:

Szakirodalmi áttekintés: A kutatás elméleti alapjainak lefektetése a meglévő szakirodalom (könyvek, tanulmányok) alapos feldolgozásával folytatódott, ami a kvalitatív jellegű információgyűjtés egy formája.

Kérdőív előtesztelése: A kérdőív véglegesítése előtt kisebb fókuszcsoportos beszélgetésekre és mélyinterjúkra került sor szakértőkkel, illetve vállalatvezetőkkel a kérdések pontosítása és a fogalmak tisztázása érdekében. Ez a folyamat kvalitatív inputot biztosított a kvantitatív adatgyűjtéshez.

Esettanulmányok (potenciálisan): A kutatás részben a nagymintás felmérés volt, melyhez több konkrét vállalat példáján keresztül történő bemutatás (esettanulmány) szintén szolgálta a kvalitatív megglátásokkal a mélyebb megértést.

A kutatásomnál összességében a vegyes módszertan (mixed methods) megközelítését alkalmaztam, ahol a hangsúly a kvalitatív felmérésen volt, de a kvantitatív meglátások segítettek az elméleti keret kialakításában és a kérdőív finomhangolásában. A kutatás a primer kutatás során mindkét módszertípust érintette, de a hangsúly a kvantitatív megközelítésen volt.

A kutatás gerincét a kvantitatív módszerek adták, amelyek célja a jelenségek számszerűsítése és statisztikai elemzése volt.

Egy széles körű, online kérdőíves felmérést alkalmaztak, amely 471 válaszadót ért el különböző ágazatokból és vállalati méretekből. A kérdőív

blokkokra oszlott, amelyek a gazdasági szervezetek jellemzőire, a válaszadó véleményére és a vállalati gyakorlatra fókuszáltak.

A kvantitatív kutatásban résztvevő, a kérdőívet kitöltő vállalatok főbb jellemzői (n=471):

- 45% nagyvállalat, 24% közép-, 19% kis-, illetve 12% mikrovállalkozás,
- Eltérő a tevékenységi körük,
- ERP-rendszerrel rendelkeznek 70%,
- Különböző a tulajdonosi háttérük,
- A digitalizáció eltérő formában jelenik meg a HR, a Kontrolling és a TÉR kapcsán,
- Tagoltságukat tekintve 58 % országosan működik.

Mérési skálák: Többnyire Likert-típusú skálákat (pl. 5 fokozatú) és feleletválasztós kérdéseket használtak, amelyek lehetővé tették a vélemények és gyakorlatok számszerűsítését.

Elemzés: Az összegyűjtött adatokat statisztikai módszerekkel elemezték, valószínűségi mintavétel segítségével, hogy következtetéseket vonhassanak le a controllingmódszerek és a teljesítményértékelő rendszerek közötti összefüggésekről.

A kvalitatív módszerek kiegészítő szerepet játszottak. Céljuk a mélyebb megértés, a jelenségek kontextusba helyezése és a hipotézisek alátámasztása volt.

A kvalitatív megközelítés segített a kutatási probléma strukturálatlan jellegének feltárásában és a hipotézisek megfogalmazásában a kvantitatív vizsgálat előtt.

A kvalitatív adatok gyűjtése alacsonyabb mintaszámon alapult, és a hangsúlyt a kontextusba ágyazott, részletesebb információk megszerzésére helyezte, szemben a kvantitatív kutatás nagy mintás, általánosító jellegével. A disszertáció említi, hogy a kérdőívben a válaszadók jelezhették, ha igényt tartottak a kutatás eredményeire, illetve megadhatták az érintett céget, ami potenciálisan további kvalitatív adatok gyűjtésének lehetőségét teremtette meg (pl. későbbi interjúkhoz, esettanulmányokhoz), bár a fő hangsúly a kvantitatív kérdőívben maradt.

Összességében a kutatás egy vegyes módszertanú (mixed-method) megközelítést alkalmazott, ahol a kvalitatív fázis a megértést és a hipotézisalkotást szolgálta, míg a kvantitatív fázis a nagy mintán történő empirikus igazolást és statisztikai elemzést célozta.

A teljes kutatásban érintett területek, témakörök:

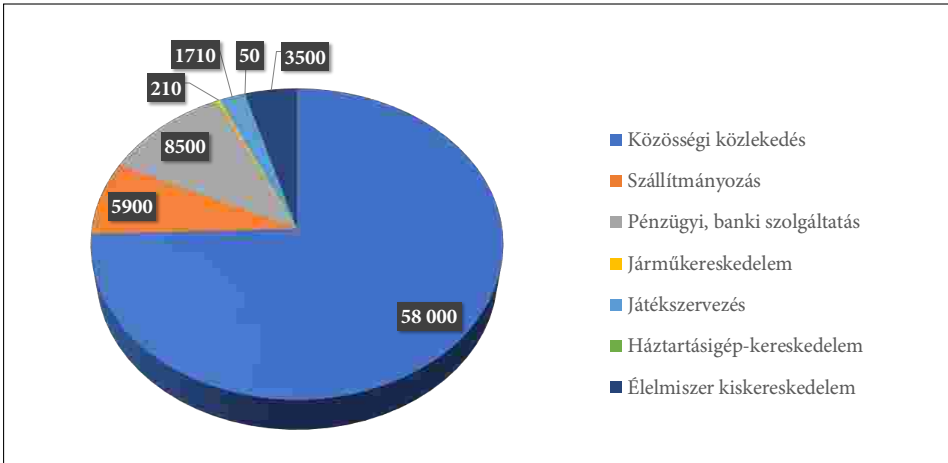
- Saját tapasztalatok;
- Tanácsadóként eltérő méretű, jellegű és tulajdonosi szerkezetű gazdálkodó szervezetek megismerése;
- Munkaerőpiac és munkaerő-megtartás problémája;
- TÉR használata vagy éppen hiánya;
- Digitalizáció hatása – ERP, HR, Kontrolling, TÉR;
- Kontrolling és HR-szerepek, összefüggések.

A kvalitatív kutatások alapját a mélyinterjús esettanulmányok adták, melyek átvilágították az adott vállalat érintett szakterületeit, illetve azok működését is. Az interjúalanyok kiválasztásakor igyekeztem minél szélesebb spektrumban vizsgálni a kutatás által megfogalmazott témaköröket és kérdéseket. Ennek alapján mind a foglalkoztatotti létszámban, felépítésben, tulajdonosi struktúrában, mind a képviselt tevékenységi kört illetően sokrétű anyag készült el. A hibrid kutatási módszer használata lényegesen összetettebb, időigényesebb folyamat, de a téma pontos megvilágításához kiváló alapot nyújt az olvasó számára is.

A kvalitatív kutatást jelentő szakmai interjúkban szereplő vállalatok főbb jellemzői (n=7):

- A létszám spektruma 50 főtől 58 ezer főig terjed.
- Eltérő a tevékenységi körük.
- ERP-rendszerrel rendelkeznek.
- Különböző a tulajdonosi háttérük.
- A digitalizáció eltérő formában jelenik meg a HR, a Kontrolling és a TÉR kapcsán.
- Tagoltságukat tekintve országosan működnek.

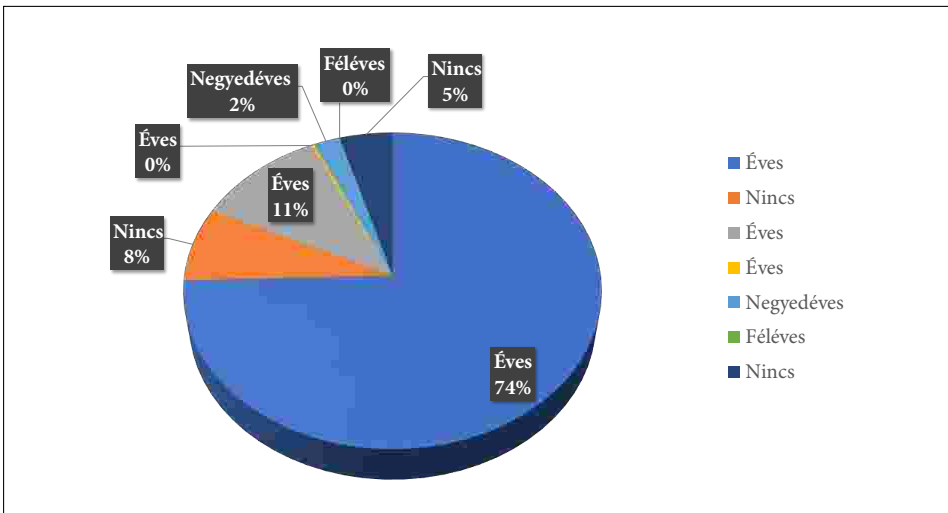
14-3. ábra: A kvalitatív kutatásban szereplő vállalatok létszáma és tevékenysége (n=7)



Forrás: saját szerkesztés

A kvantitatív kutatásban szereplő vállalatoknál tapasztalt értékelési időszakok esetében az éves intervallum a jellemző 50%-ban, melyet az alábbi diagram is szemléltet.

14-4. ábra: Az értékelési időszakok megoszlása a kvantitatív kutatásban szereplő vállalatoknál



Forrás: saját szerkesztés

14.7. Összegzés

Az említett kutatás –, mely az értekezésem kutatási részének gerincét adta, – számos tudományos eredményt és hozzájárulást mutat fel, amelyek a tézisek és az összefoglaló alapján azonosíthatók.

Fő tudományos eredmények és hozzájárulások:

1. A controllingmódszerek és a teljesítményértékelés közötti szinergiák empirikus igazolása:

A kutatás számszerűsítette és statisztikailag igazolta, hogy bizonyos controllingmódszerek alkalmazása (pl. költségszámítási-rendszerek, tervezés) jelentősen befolyásolja a vállalati teljesítményértékelő rendszerek hatékonyságát. A szerző konkrét összefüggéseket tárt fel a módszerek és az értékelés minősége között.

2. Modell a controllingmódszerek hatásának bemutatására:

Az értekezés egy olyan modellt mutatott be, amely rendszerezi a controllingmódszereket aszerint, hogy milyen mértékben és módon járulnak hozzá a teljesítményértékelés különböző aspektusaihoz (pl. pénzügyi, nem pénzügyi mutatók). Ez a modell újdonságának számít a hazai szakirodalomban.

Modell megalkotásának szempontjai:

- Széleskörű használhatóság a gazdálkodó szervezeteknél, függetlenül a mérettől, tevékenységtől, tulajdonosi struktúrától.
- Költséghatékonyság – akár felhőn futás.
- Rövid bevezetési ciklus.
- Könnyen értelmezhető és használható.
- Többlet-erőforrásigénye minimális.
- Monitoring kompatibilis, továbbfejleszthető, változtatható.
- Már meglévő folyamatokra, adatokra támaszkodik.

14-1. táblázat: Az új modell integrálása a vállalati működésbe

Szervezeti teendők			
Intézményi stratégiai tervezés		Erőforrás allokáció	Intézményi minőségpolitika
Tervezési szint	<u>Új elemként=Időintervallumok összehangolása már a tervezésnél</u>		
Célok	Erőforrások rendelkezésre bocsátása		Minőség
Eredményesség gazdaságossága	Hatékonyság	Termelési	folyamat
Célelés foka (hatás, kimenet)	Kibocsátott termékek (output)		Jogszerűség
Megvalósítási és ellenőrzési szint	<u>Új elemként=Időintervallumra hangolt TÉR</u>		
Stratégiai és projekt kontrolling	Erőforrás kontrolling	Belső szabályozások	
Külvilágra gyakorolt hatás	Termékminőség-mérés	Felhasználói elégedettség	
	Felhasználói elégedettség		
Szervezeti teendők			

3. A vállalati gyakorlat feltérképezése Magyarországon:

A nagymintás kérdőíves felmérés révén a szerző átfogó képet kapott a magyarországi vállalati szektorban alkalmazott teljesítményértékelési és kontrolling gyakorlatról. Ez az adatbázis és a belőle levont következtetések fontos referenciapontot jelentenek a jövőbeli kutatások számára.

4. A „jó gyakorlatok” azonosítása:

A statisztikai elemzések alapján azonosításra kerültek azok a kontrollingmódszerek és kombinációik, amelyek alkalmazása a legmagasabb szintűnek ítélt teljesítményértékelő rendszereket eredményezi. Ez gyakorlati jelentőséggel is bír a vállalatok számára.

5. Elméleti keretrendszer fejlesztése:

Az értekezés hozzájárul a számvitel- és kontrollingelmélethez azáltal, hogy kiterjeszti a teljesítményértékelés elméleti kereteit a kontrollingmódszerek nézőpontjából, hangsúlyozva a két terület szoros integrációjának fontosságát.

14-2. táblázat: Gyakorlati felhasználás lehetőségei – SMART célok

CÉLOK és MÓDSZEREK	„FAST és SMART target setting” működése				
KÉPZÉS	Középvezetői szinten hiányzó tudás és akarat, hogy a középvezetők – megfelelő képzést követően – tudják, hogyan kell levezetni az ilyen értékelő megbeszéléseket és ne csak béremeléshez kapcsolódjon az éves teljesítményértékelés.				
SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ	Fontos, hogy a mérés eredményét a munkavállaló is megismerje.				
SMART célok tulajdonságai					
TULAJDONSÁG	Specifikus	Mérhető	Elérhető	Releváns	Határidőhöz kötött
CÉL	Mit próbál pontosan elérni?	Honnan fogja tudni, hogy mikor érte el?	Tényleg lehetséges-e elérni azt?	Hozzájárul-e a cég bevételeinek növekedéséhez?	Mikorra éri el ezt a célt?

Forrás: saját szerkesztés

Záró gondolatok

Összességében a kutatás fő tudományos eredménye az, hogy empirikusan, nagymintás vizsgálattal támasztotta alá a controlling és a teljesítményértékelés közötti szoros, pozitív kapcsolatot, és konkrét, a gyakorlatban is hasznosítható ajánlásokat és egy modellt fogalmazott meg a rendszerek hatékonyságának növelésére.

A doktori értekezés a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén ért el tudományos eredményeket azáltal, hogy empirikus adatok alapján vizsgálta a controllingmódszerek és a vállalati teljesítményértékelés kapcsolatát a magyarországi gyakorlatban. A főbb tudományos eredmények a következőkben foglalhatók össze:

Empirikus bizonyítékok a controlling jelentőségére, vagyis a kutatás számszerűsített bizonyítékokkal támasztotta alá, hogy a controlling milyen meghatározó szerepet tölt be a modern szervezetek életében, függetlenül azok tulajdonosi struktúrájától vagy jogszabályi környezetétől. Az értekezés azonosította és elemezte azokat a controllingmódszereket, amelyek a legnagyobb hatással vannak a vállalati teljesítményértékelő rendszerek kialakítására és működésére. A kutatásból származó eredmények nemcsak elméleti jelentőséggel bírnak, hanem gyakorlati ajánlásokat is adnak a vállalatvezetők és a controlling szakemberek számára a hatékonyabb teljesítményértékelő rendszerek kialakítására, amelyek hozzájárulhatnak a vállalat versenyképességének növeléséhez. A nagymintás, 471 válaszadóra

épülő felmérés révén a disszertáció a magyarországi vállalati szektorban alkalmazott teljesítményértékelési és controlling gyakorlatokról nyújtott átfogó, statisztikai szempontból megalapozott képet, amely korábban hiányos volt ezen a területen. A kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek kombinálása lehetővé tette a jelenség komplex megközelítését, és a statisztikai eredmények mélyebb, kontextusba ágyazott értelmezését.

Felhasznált források

Barna Z. (2023). Vezetői controlling HR-támogatása (HR support for management controlling). In Antalik I.; Poór J., & Szeiner Zs. (eds.): *15th International Conference of J. Selye University Employment and Labour Market* (pp. 348-366). <https://www.worldcat.org/search?q=isbn%3A9788081224867>

Barna Z. (2023). Teljesítményértékelés a bizonytalan és változó piacon. In Korcsmáros E., & Filip F. (eds.): *14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings* (pp. 9-20). <http://doi.org/10.36007/4492.2023.09>

Barna Z. (2024). The absence of controlling as a separate organisational unit in business organisations. *Controller Info*, 12(1), 28-32. http://controllerinfo.hu/wp-content/uploads/2024/12/Controller_2024_1-5_SI.pdf

Csizmadia P., Makó Cs., & Heidrich, B. (2016). Managing Succession and Knowledge Transfer in Family Businesses: Lessons from a Comparative Research. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47(11), 59-69. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.11.07 <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2524/>

Erzse J. I. (2022). *Generációváltás a magyar KKV-szektorban* (Diplomadolgozat). <https://stud.mater.uni-mate.hu/64/1/549914599.pdf>

Karoliny M., & Poór J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (5. átdolgozott kiadás). CompLex Kiadó.

Nagy J. (2019). Az ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review* 50(1), 14-26. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.01.02. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3869/1/VT_2019n1p14.pdf

Poór J., Jarjabka Á., Balogh G., Szabó K., Kőműves Zs., Szabó-Szent G., G., Galambosné T., M., & Karoliny M. (2024). Az emberierőforrás-menedzsment legújabb globális, regionális és hazai sajátosságai a 2021-2022-es CRANET-kutatás fényében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 35-47. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.4>

Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P. D., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. J. (2016). *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. https://inovasyon.org/images/Haberler/bcgperspectives_Industry40_2015.pdf

Simon J. (2016). Kutatás-módszertani trendek a marketingben. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47(4), 54-62. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.10

89/2019 (IV.23) sz. Kormányrendelet <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900089.KOR&searchUrl=/gyorskereso%3Fpagenum%>

AI – www.google.com

15. FEJEZET

A HR BELSŐ TANÁCSADÓI SZEREP MEGERŐSÖDÉSÉNEK 7 TITKA AZ ONGROUP KFT.-NÉL 2015–2025 KÖZÖTT

(SECRETS TO STRENGTHENING THE ROLE OF HR
AS AN INTERNAL ADVISOR AT ONGROUP KFT
BETWEEN 2015–2025)

NAGY ENDRE

Absztrakt

Az esettanulmány az Ongroup Kft. (saját piaci szegmensének nemzetközi szinten is meghatározó valós vezető szereplője) mint referencia-szervezet elmúlt 10 éves történetén keresztül mutatja be a külső környezet gyorsuló változásának a vállalati HR belső tanácsadói funkcióra gyakorolt hatását (vezetői riportigények, döntéshozatali fókuszok, KPI-ok, adatforrások változása; HR erősödő tanácsadói pozíciója). A tanulmány remekül példázza, hogy a vizsgált 2015–2025 közötti tíz év makroökonómiai dimenziójában lezajlott radikális környezeti változásokra (2015 – migráció, 2020 – COVID, 2022 – háború, alapanyag- és energiaár emelkedés) a referencia-vállalat (1) mikroökonómiai dimenzióban milyen menedzsment szinten meghozott intézkedésekkel válaszolt? (2) A menedzsment döntési adatigényei hogyan formáltak és pozícionáltak egyre magasabbra a HR-t? (3) Mely változások milyen mértékben hatottak a HR belső tanácsadói szerepére? (4) A vállalati döntéseket a HR milyen kontrollingriportokkal támogatta? Az esettanulmány a valós vállalati menedzsmentdokumentumokból és számviteli forrásokból származó adatokat elemzi, a konklúzió részben a szakirodalmi kapcsolódási pontokat is bemutatja. A tanulmány segíti az alkalmazott HR-ismeretek elmélyítését, támogatja a Best Practice szemléleten alapuló tudástranszfert.

Kulcsszavak: HR-kontrolling; KPI; döntéselőkészítés; vezetői riport; változásmenedzsment; esettanulmány

Abstract

The case study presents the rapid changes in the external environment through the 10-year history of Ongropack Kft. (a leading player in its market segment at the international level) as a reference organization, it presents the impact of accelerating changes in the external environment on the corporate HR internal consultant function (management reporting requirements, decision-making focuses, KPIs, changes in data sources, and the strengthening position of HR). The study is an excellent example of how the radical environmental changes that took place in the macroeconomic dimension of the ten years between 2015 and 2025 (2015 – migration, 2020 – COVID, 2022 – war, rising raw material and energy prices) in the microeconomic dimension of the reference company (1) at what management level were measures taken in response? (2) How did management's decision-making data requirements shape and position HR at an increasingly higher level? (3) To what extent did these changes affect the HR internal consultant role? (4) How did HR support corporate decisions with controlling reports? The case study analyzes data from real corporate management documents and accounting sources, and the conclusion also presents links to the relevant literature. The study helps to deepen the knowledge of HR applied in practice and supports knowledge transfer based on a best practice approach.

Keywords: HR controlling; KPI; decision preparation; management report; change management; case study

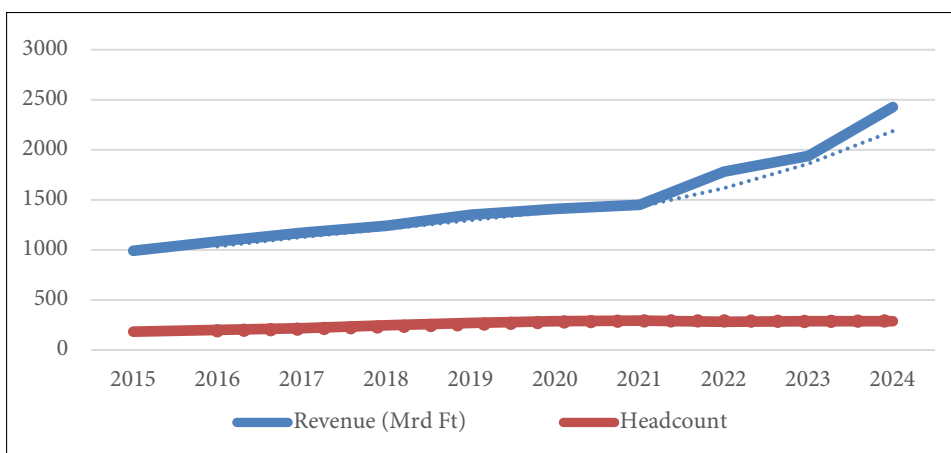
15.1. Az Ongropack KFT. rövid bemutatása

Cégnév: Ongropack Kft. Tevékenység: műanyagfeldolgozás és kereskedelem. Alapítás éve: 1993. Székhely: Szirmabesenyő, Észak-Magyarország, Magyarország. Tulajdonosi szerkezet: 100%-ban 1 magyar családi tulajdon (2009-, előtte 1993–2008: BorsodChem Rt. leányvállalata). Piacok: 93% külpia (EMEA + Közép-Ázsia, Korea, Ausztrália, Kanada), 7% hazai piac. Alapanyag: PVC (poli-vynil-klorid). Árbevétel: 26,3 Mrd Ft. Létszám: 297 fő.

Piacok, termékek és technológiák:

- Gyógyszeripar (kalanderes technológia): gyógyszerfólia.
- Élelmiszeripar, csomagolóipar (fúvásos technológia): Folpack-fólia.
- Építőipar (extrúziós technológia): műanyag síklemez – cladding, cover, profil.
- Reklámpar (extrúziós, kalanderes technológia): műanyag haboslemez, grafikai fólia.

15-1. ábra: Ongropack – létszám és árbevétel (2015–2024)



Forrás: Ongropack Kft., Gazdasági Igazgatóság, HR, SAP

15.2. Környezeti változások és vállalatra gyakorolt hatásuk

15.2.1. A bázisállapot (2013)

VÁLLALAT: Az Ongropack Kft. az anyavállalat BorsodChem-ből (vezető magyar vegyipari alapanyagokat gyártó cég: izocianát, PVC, anilin) történő 2009-es kivásárlást, illetve tulajdonosváltást követően növekedési pályára állt és évi 15-20%-os növekedési rátát produkált. A növekedés kulcsai: (1) Az átalakított és hatékonyra tett szervezeti és működési folyamatok. (2) A szerződéses értékesítési ügynöki (bróker) rendszer helyett a munkaszervezetben belül létrehozott önálló „Értékesítés” szervezeti egység professzionális piackutatási és értékesítési munkája. (3) A gyors és sima ügyféltámogatás. (4) A javuló termékminőség. (5) A technológiai hatékonyságnövelő és kapacitásbővítő beruházások melletti folyamatos elkötelezettség.

HR: a tulajdonosváltást követően 2009-ben önálló vállalati HR-menedzser pozíció jön létre (egyszemélyes HR), funkciók nem profiltiszták (pl. ide tartozik a teljes EU-s pályázati adminisztráció).

HR-KONTROLLING: nincs, adatforrások (bérügyvitel, személyi kártyák, analitikák) vállalaton kívül („kvázi outsourcing”, az egykori anyavállalatnál maradt). Egyedi adhoc HR-menedzser / ügyvezető / gazdasági vezetői adatkérések a BorsodChem HR-től.

Az első 5 évben (2009–2013 között) radikális környezeti hatás nem befolyásolta a vállalati fejlődést. A 2013–2022 közötti 10 év azonban kihívásokkal teli időszakot hozott. A vállalat ráadásul a régi telephely infrastruktúráját is kinőtte.

15-1. táblázat: Környezeti változások és az Ongropack HR-aktivitása

Időszak	Radikális környezeti hatások száma	Radikális környezeti hatás megnevezése	Változás kapcsán indított vállalati projektek száma	HR-projektek száma (vállalati projekten belül)	HR-aktivitás aránya stratégiai projektekben
2009–2013 (5 év)	0	-	-	-	-
2014–2017 (4 év)	2	- Telephely „kinövése” - „Arab tavasz” hatása	8	1	13%
2018–2022 (5 év)	4	- Új telephelyre költözés - COVID - Orosz –ukrán háború - Alapanyag- és energiaár-infláció	23	7	35%

Forrás: Ongropack Kft., Ügyvezetés, HR

15.3. Radikális környezeti változások – vállalatra és HR-kontrollingra gyakorolt hatás

15.3.1. Telephely „kinövése” (2013–2017)

VÁLLALATRA GYAKOROLT HATÁS 1.: Új, „zöldmezős” telephelyet alakítanak ki kitűnő lokációban, 20 km-re délre a székhelytől, a régióközpont közvetlen határában, az M30-as autópálya-csatlakozás közelében (tervezés 2014–2016, kivitelezés 2016–2018, projektköltség: 10,5 Mrd forint, EUR). Állami támogatásért cserébe közép-távú létszámvállalás. Az

értékesítés és árbevétel-növekedés évi 7%-ra mérséklődik. A Kft. munkaszervezete, a működési és döntéshozatali gyakorlata jelentős mértékben átalakul (igazgatóságok kialakulása, heti sávós időgazdálkodás, a döntéshozatal alaplogikája termelésközpontúból értékesítés-központúra vált, a vezetőségi értekezletek első két napirendi pontja helyet cserél: 1. Értékesítés, 2. Termelés).

HR-HATÁS 1.: HR-menedzser személyi váltás (minőségi csere), marad az egyszemélyes HR. Profiltisztítás és folyamatfejlesztés történik (Best Practice megközelítéssel), a klasszikus 3-as strukturált feladatellátás kialakul (toborzás, munkaügy, képzés). 1 gyakornok (2016. október) majd 1 munkaügyi adminisztrátor (2017. március) kerül felvételre. Önkényes irodafoglalással 2 irodára bővülés (kialakul a Front/Back Office megoldás). Költségcsökkentés érdekében az outsourcing bérügyvitel „vándorolni kezd” szolgáltatók között.

HR-TANÁCSADÓ SZEREPRE HATÁS 1.: Megjelenik az önálló HR-kontrolling feladatellátás (riportigények és KPI-ok egyeztetése). 2015. januártól heti HR-riport kerül bevezetésre. A bizalmi index emelkedni kezd. Adatforrás: Outsourcing bérszámfejtés bérügyviteli szoftvere. 2016. októbertől a HR által specifikált adatstruktúrával havonta „Állományi adatbázis”-t kezdenek exportálni. Ez részleges függetlenséget biztosít a kiszervezett bérszámfejtéstől, azonnali és gyors riportálási lehetőség nyílik meg.

15.3.2. „Arab tavasz” és migráció (2012–2015)

VÁLLALATRA GYAKOROLT HATÁS 2.: A cég piacainak 8%-a a Balkánon, illetve Észak-Afrikában van. Fuvarszervezés tervezhetősége és biztonsága csökken („késlekedő, elvesző” áruk), a vevőkapcsolatok személyes ápolása elmarad. Az észak-afrikai (Marokkó, Tunézia, Egyiptom) piaci jelenlét csökken. Más piacokról tudják pótolni a kiesett árbevételt.

HR-HATÁS 2.: Toborzási adatbázisba iraki, szíriai és jordániai pályázók regisztrálnak, irreleváns.

HR-TANÁCSADÓ SZEREPRE HATÁS 2.: nincs kimutatható hatás.

15.3.3. Új telephelyre költözés (2018–2021)

VÁLLALATRA GYAKOROLT HATÁS 3.: Van hely az újonnan beszerzett gépek és berendezések számára, technológiai lay-out és anyagáramlás optimalizált, technológiai és karbantartási járulékos költségek és BC-s bérleti díjak jelentősen csökkennek (sorra adják vissza az épületeket); M30-as azonnali rácsatlakozás (logisztikai előny). Kettős telephelyi ügyvitel, a duplikált termelés átmeneti többletlétszám foglalkoztatását követeli meg, új funkciók és munkakörök jelennek meg (pl. Telephely-Fenntartási Osztály). A termékkibocsátás és az árbevétel évi 5 %-kal nő, termékminőség emelkedik és teljesen egyenletesre simul (jelentős piaci előny).

HR-HATÁS 3.: A 2018. szeptemberi költözéskor közvetlenül a Tulajdonos és az Ügyvezető mellé kerül, megszűnik a fizikai „távolság”, a bizalom elmélyül. Toborzási és munkaügyi feladatok négyszereződnek, HR gyakornoki programot kell indítani, melynek végén 2 gyakornok főállásba kerül (2019. szeptember 1.). HR kulcsszerepet kap a változásmenedzsmentben (kommunikáció, konfliktuskezelés, új vállalati kultúra, céges buszjárat, két telephelyes ügyfélfogadási rendszer üzemeltetése). A fluktuáció 10-ről 30%-ra nő (felveszi a térségi mintát). A bérszámfejtés outsourcing megszüntetését előkészítik.

HR-TANÁCSADÓ SZEREPRE HATÁS 3.: (1) 2018. januártól megjelenik a HR-kontrolling Dashboard. (2) A változásmenedzsmenthez kapcsolódó adhoc riportok jelennek meg: létszámkimutatás telephelyenként, időarányos fluktuációs ráta, lakhely, távolsági busz menetrendi illeszkedés, műszakmodellek elemzése, „át nem jövők” listája, miskolci bér benchmark, betegráta. (3) A telephely kialakításához adott állami támogatások KPI-ai: diplomások száma riport, munkaerőköltség riport.

15.3.4. COVID (2020–2021)

VÁLLALATRA GYAKOROLT HATÁS 4.: (1) Értékesítés: 30%-os (fólia üzletágban 60%-os) piacvesztés a 2020. március-augusztus időszakban (jogszabályok korlátozó hatása: karantén, turizmus-vendéglátás megáll, kiskereskedelmi forgalom csökken, piaci óvatosság). (2) Logisztika: az azonnali határlezárások beszerzési, logisztikai és fuvarszervezési problémát okoznak (kiszámíthatatlanság, fuvardíjak jelentős növekedése). (3) Egészség: tervezhetetlen humánerőforrás-kapacitáskiesés a termelésben, inaktivitási ráta növekedése. Megjelenik a félelem-faktor.

HR HATÁS 4.: A HR a „fedélzeten marad”, miközben a legtöbben távmunkába „menekülnek”. HR-szemponatok figyelembe vétele hangsúlyossá válik a menedzsmentdöntésekben (egyre többször kap a HR első napirendi pontot a vezetőségi értekezleten), szoros munkakapcsolat alakul ki az Ügyvezetés és a HR között, a napi belső vállalati kommunikációt a HR irányítja. Kiemelt cél lesz a know-how-t hordozó kulcsemberek megőrzése, minőségi csereidőszak menedzselése. Home Office és távmunka kialakítása és szabályozása (8 hónapig exlex állapot a hazai jogszabályi hierarchiában); munkahelymegtartó állami támogatási pályázat menedzselése. „Belső képzési rendszer felépítése” projekt 80%-os megvalósulási fázisnál a költségmegtakarítás áldozatává vált.

HR-TANÁCSADÓ SZEREPRE HATÁS 4.: 2020. március-áprilisban 24 egyedi adhoc riport, illetve elemzés bekérése ügyvezetői részről. A COVID főprojekten belül 4 alprojekt indult KPI-okkal (létszámracionalizálás, szabadság- és munkaidőmenedzsment, Home Office/távmunka, bértámogatás); napi ciklusú riportálás a „vállalati operatív törzs” ülésén. Vezetők által kért riportok, pontosan, időben, objektív adatokkal, vizualizálva rendelkezésre állnak, a HR-kontrolling valid és releváns adatokat riportál, a döntési centrumba kerül.

15.3.5. Háború (2022–)

VÁLLALATRA GYAKOROLT HATÁS 5.: A piac 10%-a orosz és ukrán piac. Hatás: orosz piac azonnali megsemmisülése, kísérleti színesben nyomtatható „Matrjoskás” Folpack K+F projekt megfeneklik. Az ukrán gyógyszerfólia-piac fellendülése extra nyereséget hoz (ukrán háborús gazdaság finanszírozza).

HR-HATÁS 5.: nincs, „ukrán menekültek”-hatás irreleváns („átszaladtak” a térségen).

HR-TANÁCSADÓ SZEREPRE HATÁS 5.: nincs mérhető hatás.

15.3.6. Infláció (alapanyag, energia, bér) (2021–)

VÁLLALATRA GYAKOROLT HATÁS 6.: Az alapanyag 50%-kal, a segédanyagok 30-250%-kal, a villamosenergia-ár 140%-kal, a szállítás költsége 45%-kal nőtt 2022 év végéig; termék eladási ára 70%-kal nő, de ezt át tudja hárítani a vevőkre. Erőteljes „zöldítésbe” kezd: naperőmű-park, illetve hőszivattyúk beépítése 2024-ig megtörtént (energiaköltség 16%-kal csök-

kent). Építőipari, bútoripari megrendelések 50-70%-kal csökkennek. Egy „bedőlt” magyar cég gépparkjának felvásárlása menekülési áron jelentős volumenű új piacot nyit Németországban (csőhély szigetelés).

HR-HATÁS 6.: A HR pozíciója jelentősen erősödik, „szakértő tanácsadóvá” és a „szűk döntéshozó kabinet” tagjává válik, előzetes normakontrollba bevont szervezeti egység! Az outsourcing bérügyi szolgáltatás megszüntetésével keletkezett megtakarítás 40%-át HR-bérfejlesztésre fordítják (egyéni karrier- és bértervek menedzselése). 2022. júliustól újabb gyakorlatot vesznek fel, (egyszemélyes HR-ből 7 személyes HR), akik közül 3 atipikus foglalkoztatott. A feladatellátás differenciált, a munkakörök multitaskból funkcionális feladatellátásba váltanak.

HR-TANÁCSADÓ SZEREPRE HATÁS 6.: A bérszámfejtés és ezzel a full-scale HR-adatbázis 3 éves előkészítő munka után 2022-ben a vállalatban belülről kerül! Az ad hoc riportok gyorsabban elkészülnek; HR reakcióidő és feladatellátási sebesség 2,5-szeresre nő! Jelentős presztízs-növekedés, HR-menedzser mellett a bérügyekkel foglalkozó HR-munkatárs is betanulta a HR-kontrolling feladatellátást („kvázi HR-Kontrolling csoport” alakul), elsajátították a szoftverspecifikus adatkinyerés és riportálás lehetőségeit. Két legújabb riport: 60 napon belüli fluktuáció, kiadott ajánlatok státusza riport.

15.4. A HR belső tanácsadói funkció megerősödésében szerepet játszó, beazonosított kulcs-skillek

- **Kontrolling és digitalizáció**
 - Adatírástudás (data literacy)
 - Vizuális riportálás (dashboard, infografika)
- **Business mindset**
 - Üzleti-számviteli nyelv elsajátítása
 - „Cost cut” attitűd
- **Tudásmenedzsment és kommunikáció**
 - Tanuló-tanító szervezet
 - Belső képzési rendszer felépítése
 - Kommunikáció

15.5. Következtetések (a HR belső tanácsadói szerepe megerősödésének 7 titka)

A vállalatra ható környezeti változások száma és intenzitása jelentősen nőtt az elmúlt 10 évben, a korábbi 20 évhez képest.

A menedzsment lényegesen többször került váratlan döntési (kényszer-) helyzetbe. A döntéselőkészítés korábban jól működő konszolidált kényelmi zónáját el kellett hagyni, új szempontokat kellett beemelni a döntéselőkészítésbe.

A döntéselőkészítés átalakuló mechanizmusa és adatigényei leginkább a kontrolling funkciókat erősítették meg a vállalaton belül.

Egyes változások nagyobb mértékben hatottak a HR-kontrollingra, mint más vállalati kontrolling funkciókra (új telephely-2018, COVID-2020).

A HR-kontrolling funkció az elvártnál magasabb szinten ki tudta elégíteni a változó vezetői igényeket (döntéshozatali fókuszpontok, releváns KPI-ok és riportok, pontosabb gyökéradat-források).

A HR-kontrolling átmeneti kulcsszerepe „felemelte” a teljes HR szervezeti egységet a menedzsmenten belül (perifériáról a döntési magba).

A HR a helyes irányba állva megfelelően fejlesztette saját szakmai skilljeit: adatírástudás, professzionális vizuális riportálás, ügyviteli digitalizáció és automatizáció, business mindset és nyelvezet, „Cost Cut” attitűd, tudásmenedzsment.

15.6. Felhasznált források

Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., & Sikka, S. (2021, március 12.). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

Baltazar, L. A. (2022, április 25.). *Top 10 Human Resource Predictions for 2022: HR Is Gearing Up!* Human Resources Today. <https://iowaemploymentconference.com/wp-content/uploads/2022/05/Top-10-Human-Resource-Predictions-for-2022.pdf>

Illés M. (2016). *Vállalati gazdaságtan*. Miskolci Egyetemi Kiadó.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 44(1-2), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Lukic J.- Lazarevic S. – Jaganjac J (2021): Leadership role of the Human Resources department in crisis situations: The case of COVID-19 pandemic. *Strategic Management*, 27(3), 17-25. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/issue/view/30/32>

Ongropack (2022). *SAP Executive Report*.

Ongropack (2009–2022). *Management Meeting Minutes*.

Osezua, E. M., & Nkogbu, G. O. (2016). Managing changes in organizational external environment: the role of human resource managers. *Ilorin Journal of Administration and Development*, 2(1), 45-61. https://www.researchgate.net/publication/312053883_MANAGING_CHANGES_IN_ORGANIZATIONAL_EXTERNAL_ENVIRONMENT_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGERS

Szőke B. (2022). *A kontrolling módszertan fejlesztése a HR specifikációs tényezők alapján* (Doktori értekezés) (p. 34). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Szoke_Brigitta_tezis.pdf/c02389f6-2c81-11b5-a5ca-0f109534e8d0?t=1650457265600

Zéman Z., & Tóth A. (2017). *Stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment* (p. 211). Akadémiai Kiadó.

Vroom, G., & McCann, B. T. (2009). *Ownership structure, profit maximization and competitive behavior*. IESE Business School, Universtiy of Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0800-E.pdf>

16. FEJEZET

VEZETŐK ÉS UTÓDOK – KARRIERMINTÁZATOK ÉS HATALOMÉSZLELÉS A KKV-SZEKTORBAN

(LEADERS AND SUCCESSORS – CAREER PATTERNS
AND POWER PERCEPTION IN THE SME SECTOR)

MAGONYI ANDREAS ZSOLT

Absztrakt

A tanácsadók szerepe napjaink üzleti környezetében túlmutat a hatékonyságnövelésen és projektcélok teljesítésén. A tanácsadók egyre inkább a hatalom felelős gyakorlásának, a karriermobilitás megtervezésének és a vezetői utódlás tudatos előkészítésének katalizátoraivá válnak. A hatalom – mint a társadalmi struktúrák hierarchiáját és a szervezeti működés dinamikáját formáló tényező – napjaink gazdasági és technológiai kontextusában új megvilágításba került.

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) egyik legnagyobb kihívása a munkavállalói fejlődési utak biztosítása, valamint a vezetői utódlás jövőorientált megvalósítása. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a tanácsadók bevonása kedvezően befolyásolja a hatalmi struktúrák egyensúlyának megteremtését. Ugyanakkor az 1989-es rendszerváltás óta eltelt időszak rávilágít, hogy Magyarországon a KKV-k jellemzően ad hoc alapon támaszkodnak a tanácsadókra, vagy kerülnek a tanácsadói együttműködést.

A kutatás rámutat a vezetői hatalomgyakorlás és a karriermobilitás összefüggéseire a magyar KKV-szektorban. Különösen hangsúlyosak azok a tényezők, amelyek befolyásolják az agilis, jövőorientált vezetői utódlási modellek létrehozását. A generációs sajátosságok markánsan jelen vannak a szektorban: a különböző korosztályú munkaerő közötti együttműködés részben sikeres, azonban továbbra is kihívásokkal terhelt. A vezetői magatartás hatása markánsan megjelenik a humán erőforrás-rendszerek optimalizálásában és a pályázati teljesítmények alakulásában.

Kulcsszavak: generációs sajátosságok, hatalomgyakorlás, karriermobilitás, szervezeti magatartás, tanácsadói szerepvállalás

Abstract

The role of consultants in today's business environment goes beyond improving efficiency and achieving project objectives. Consultants are increasingly becoming catalysts for the responsible exercise of authority, planning career mobility, and the conscious preparation of leadership succession. Authority—as a factor shaping the hierarchy of social structures and the dynamics of organisational operations—has gained new significance in today's economic and technological context. One of the biggest challenges for Hungarian micro, small, and medium-sized enterprises (SMEs) is providing employee development paths and implementing leadership succession in a future-oriented manner. International experience shows that involving consultants positively influences the balance of power structures. At the same time, the period since the 1989 regime change highlights that Hungarian SMEs typically rely on consultants on an ad hoc basis or avoid consulting collaborations. The findings of this research highlight the connections between the exercise of authority and career mobility in the Hungarian SME sector. Factors influencing the development of agile, future-oriented leadership succession models are particularly emphasised.

Generational characteristics are strongly present in the sector: cooperation between employees of different age groups is partly successful but remains challenging. The impact of managerial behaviour is clearly visible in the optimisation of human resource systems and the development of tender performances.

Keywords: *generational characteristics, exercise of authority, career mobility, organisational behaviour, consulting role*

16.1. Bevezetés

A társadalmak működésének egyik alapja a gazdaság stabilitása és produktivitása, amelyben a kis- és középvállalkozások (KKV) meghatározó szerepet töltenek be. Magyarországon a kis- és középvállalkozások fogalmát a 2004. évi XXXIV. törvény határozza meg.

A 2008 és 2025 közötti időszakban a működő vállalkozások száma és szerkezete jelentős átalakuláson ment keresztül. A változás gazdasági, intézményi és hatalmi dimenziókban egyaránt értelmezhető. 2008-ban, a globális pénzügyi válság kezdetének időszakában 701 390 működő vállalkozás volt Magyarországon (KSH, 2024), ez viszonylag magas vállal-

kozási aktivitást jelez. A 2010-es években a működő vállalkozások száma számottevően bővült, és megközelítette a 977 ezret, a KKV-k aránya meghaladta a 99 százalékot. A növekedés elsősorban a szolgáltató szektor térnyerésével, a vállalkozási formák diverzifikációjával és a hazai vállalkozói környezet kiterjedésével magyarázható.

A 2010-es évek második felétől, különösen 2020 után, a vállalkozási aktivitás mérséklődése figyelhető meg. 2024-ben 901 409 működő vállalkozást regisztráltak, azonban 2025 közepére az aktív vállalkozások száma mintegy 833 ezerre csökkent, ami a korábbi extenzív növekedési pálya korrekciójára utal. A *Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO)* szerint a 2030-ig szóló Fenntartható Fejlődési Menetrend nem valósítható meg a KKV szektor nélkül (ILO, 2024).

A nemzetközi szakirodalom és az empirikus tapasztalatok egyaránt arra utalnak, hogy a kis- és középvállalkozói (KKV) szektor egyik legkritikusabb strukturális kihívása a vezetői utódlás hatékony menedzselése. A jelenség markánsan jelenik meg a posztkommunista országok vállalkozási környezetében, ahol a történeti, intézményi és kulturális sajátosságok hosszú távon befolyásolják a vezetői szerepfelfogást és a hatalomgyakorlás mintázatait.

A kis- és középvállalkozások fejlődésének ösztönzése nemcsak az üzleti egyensúly fenntartásához, hanem a társadalmi jóllét növeléséhez, a gazdasági növekedéshez és a közösségek stabilitásának megerősítéséhez is hozzájárul. A vezetői hatalom és a karriermobilitás összefüggései alapvető jelentőségűek a KKV-szektor versenyképességének megértéséhez és a sikeres vezetői utódlás biztosításához.

A kutatás a vezetői hatalomészlelés aspektusából vizsgálja a karriermobilitás és a szervezeti produktivitás összefüggéseit, valamint elemzi a KKV-szektor versenyképességét meghatározó kulcstényezőket.

16.2. Szakirodalmi áttekintés

A hatalom az emberi társadalom alapvető szervezőelve, hierarchiába rendezi a társadalmi szférákat, és meghatározza a globális erőterek működését. A jelenség az élővilág kialakulása óta jelen van, egyéni, valamint szervezeti szinten egyaránt alakítja a kapcsolatok fejlődését.

A vezetés a hatalomgyakorlás egyik legfontosabb pszichológiai terepe. Minden egyén rendelkezik bizonyos mértékű hatalmi potenciállal, azonban annak vezetői érvényesítése nem automatikus, hanem a személyiség, az intelligencia és a szerepészlelés kölcsönhatásának eredménye. A hatalom gyakorlásának módját a betöltött pozíció, a vezető kognitív és érzelmi feldolgozási mintázatai egyaránt meghatározzák. Az intelligens vezetés túlmutat az egyénen, és a szervezeti működésre, valamint a piaci versenyhelyzetre is kiterjedő hatást gyakorol.

A demokratikus társadalmakban a szuverenitás elve szerint a legfőbb hatalom a néphez kötődik. Az intézményi hatalom a jogi és szabályozói keretek kialakításán keresztül befolyásolja a gazdaság működését, valamint a piaci verseny feltételeit.

Magyarországon az 1989–90-es rendszerváltás új politikai és gazdasági elit kialakulását eredményezte, és ez alapvetően átalakította a karriermobilitás, a gazdasági lehetőségek és a társadalmi redisztribúció intézményi struktúráit. Ugyanakkor az elmúlt évtizedek tapasztalatai arra utalnak, hogy a magyarországi rendszerváltáshoz kapcsolódó mobilitási és esélyegyenlőségi törekvések csak részben realizálódtak.

A hatalom fogalmi meghatározása

A hatalom fogalma az antikvitás óta a filozófiai és politikai gondolkodás központi kérdése. Platón előtt a diskurzus igazságát gyakran az határozta meg, hogy kinek a szájából hangzott el, így a kimondó autoritása hozzájárult az igazság érvényesüléséhez (Kiss, 1994). Hierón szerint a hatalom boldogságot nem feltétlenül a földi élvezetekben, hanem a korlátok nélküli cselekvés lehetőségében ad (Laczkó, 2011). Platónnál a hatalom még csak létezik, Arisztotelésznel azonban már konkrétan létrejön (Jávör, 2004).

A modern hatalomfogalom kialakulása Machiavelli (16. sz.) és Hobbes (17. sz.) munkásságához köthető. A hatalom korábban vallási, politikai és társadalmi kontextusban jelent meg, azonban az első ipari forradalom során (kb. 1760–1840) a gazdasági és technológiai változások új dimenziókat adtak a hatalom gyakorlásának. A gyártulajdonosok vagyonosodása és az ipari elit térnyerése egyben jelentős gazdasági erő, mely hatalmi pozíciót is jelentett (Hobbes, 1999). Nietzsche (2002) szerint az emberi élet alapösztöne a hatalom akarása: az ember törekszik lehetőségei kiterjesztésére, és az erők dialógusa, a győzelem, valamint a vereség folyamata mozgatja a léte-zést. Rousseau, Locke és Montesquieu a politikai hatalom pozitív és nega-

tív aspektusait vizsgálták. Olyan hatalmi struktúrákat kerestek, amelyek előnyeit maximalizálják, hátrányait pedig minimalizálják (Tóth, 2009).

Foucault (1970) szerint a történelem folyamatosan arra tanít, hogy a diskurzus nemcsak tükrözi a hatalmi küzdelmeket, hanem maga is harcmező: a diskurzusért folyik a küzdelem, és általa érvényesül a hatalom. Giddens (1984) kiemelten kezeli a hatalmat a társadalmi életben, hangsúlyozva, hogy nem lokalizálható és nem függ kizárólag normáktól, értékektől vagy osztályérdekektől. Ugyanakkor elutasítja a hatalom mindenütt jelenlévő, átfogó természetének gondolatát. Az egyén a tudás és a tudatosság birtokosaként aktívan részt vesz a hatalmi viszonyok kialakításában, és ezzel az optimista perspektívát képviseli a modern hatalomelméletek között. Kiss (1994) szerint a modern ember a hatalom legfontosabb teremtménye, test és lélek egységként. Dahl (1961) a weberi hatalomfelfogást viszi tovább. A hatalom jelenségét konkrét közösségi keretek között helyezi el. A közösségi hatalmi elmélet szerint a hatalmat meghatározott egyének gyakorolják, míg mások akadályoztatva vannak abban, hogy igényeiknek megfelelően cselekedjenek.

A hatalom egyszerűen az a képesség, hogy a dolgokat úgy végezzük el, ahogyan az ember szeretné – vélekedik Salancik és Pfeffer (1980). Bakacsi (2004) szerint a hatalom fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben. A csoport egyszerre kínálja a saját és mások teljesítménye kontrollálásának lehetőségét, valamint az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét. A hatalom interperszonális, szervezeti és egyéni szinten is megjelenik. Szervezeti szinten a hatalom a társadalmi szerkezet változója. Fiske (1993) ezt az erőforrások elosztása feletti aszimmetrikus kontrollnak nevezi. Martin Luther King Jr. szerint „a hatalom, helyesen értelmezve, a cél elérésének képessége” (The Autobiography of Martin Luther King, Jr., 1967). A hatalom tehát alapvető a társadalmi, politikai és gazdasági változások előmozdításához.

Szervezeti hatalom

A szervezetben mint létező rendszerben az alkotó elemek között tényleges strukturális és funkcionális kapcsolat van. Giddens (2003) kiemeli, hogy az ipari társadalmak megjelenése előtt a közösségek saját szükségleteiket maguk elégítették ki informális, formális és szervezeti kapcsolatok keretében. A modernitás kibontakozásával az emberi létezés társadalmi tere

radikálisan átalakult, és az önellátó közösségek helyét a funkcionálisan elkülönült, szervezeti keretekbe ágyazott intézmények vették át.

A szervezet egyrészt alakítja a környezetét, másrészt függ a gazdasági, politikai és társadalmi kontextustól. Hasonlóan az *ökológiai niche* fogalmához, az élettér meghatározza a szervezet fejlődését, működését és lehetőségeit, miközben a populációk versenye és kooperációja a szervezeti stratégia része (Kabdebon, 2020; Heinrich, & Herget, 1994).

Weick (1984) szerint a szervezet valójában fogalmi konstrukció: a valóságot a szereplők együtt konstruálják, a vezetők megalkotják saját rendjüket a kaotikus és többértelmű valóságban, ezáltal stabilitást és biztonságot nyújtva a tagok számára.

Pfeffer (1992) rámutat, hogy a menedzserek gyakran túl sok energiát fordítanak a „helyes” döntések meghozatalára, miközben keveset foglalkoznak azok tényleges megvalósításával. Ennek megfelelően a hatékony menedzsment azt is megköveteli, hogy a vezetők értsék a szervezeti változások működését, és ismerjék a hatalmi viszonyokat a szervezetben.

Vezetők és követők interakciós dinamikája

A szervezet létezését alapvetően meghatározza a vezető és a követők közötti interakció. Riggio (2025) aláhúzza, hogy nincs vezetés követők nélkül: a vezetés nem olyan tevékenység, amelyet kizárólag a vezetők végeznek, hanem a vezetők és követők közötti együttműködés eredménye. A vezetés kölcsönös befolyásolási folyamat. A hagyományos sztereotípia szerint a vezetők irányítanak, a követők pedig végrehajtanak – a valóságban azonban a követők döntései alapvetően alakítják a vezetés irányát és eredményességét. Le Bon (1913) úgy véli, a tömegek jellemzően érzelmi alapon reagálnak, gyakran irracionális döntéseket hoznak, ezért a vezető feladata az érzelmi energiák szervezése, irányítása és csatornázása.

A vezetés sikerességének megítélése elsősorban az eredményekhez kapcsolódik: elérte-e a közösség a kitűzött célokat, és ezek társadalmilag vagy szervezetileg konstruktívak vagy destruktívak voltak-e. Mindez a vezetők és követők együttműködésének függvénye. Ira Chaleff (2024) hangsúlyozza, hogy egy destruktív vezető megállításának gyakran egyetlen módja a követők aktív ellenállása és a követés megtagadása. A 20. századi diktatórikus rendszerek tapasztalatai azt mutatják, hogy a vezetők belső követői köre, az engedelmes, lojalitásalapú támogató hálózat számos esetben

súlyosabb károkat okozott, mint maga a vezető. Hill és Lineback (2023) szerint a hatalom birtokosa formális felhatalmazáshoz, erőforrásokhoz és szakértelemhez fér hozzá, ezen keresztül befolyásolja a követők viselkedését, attitűdjeit és értékrendjét. Ezt kiegészítik a személyes hatalom forrásai – mint az erőfeszítés, a hitelesség és a karizma –, melyek lehetővé teszik az azonosulást, a viselkedési minták átvételét és az utánzásra való késztetést.

Karrierfejlődés a szervezeti hierarchiában

A szervezetek versenyképességének alapja a humánerőforrás-stratégia, amely a tehetséges és elkötelezett szakembergárda fejlesztésére épít. Az egyén akkor tekinthető tehetségesnek, ha számos, az egyéni sajátosságokhoz illeszkedő tényező adott időben egyszerre érvényesül – állítja Gyar-mathy (2002). Csíkszentmihályi (2008) szerint a tehetség és a kreativitás mindig az adott kultúra kontextusában értelmezhető: jelentést hordoz, amelyet a szakértői közösség minősít, és amely új tartományt hozhat létre vagy a meglévőt módosíthatja. Renzulli (1978, 1985) hangsúlyozza, hogy a tehetséget nem lehet egyetlen kritérium alapján meghatározni. Elmélete három, a kreatív és produktív egyéneket jellemző tényezőre épül: átlagon felüli képességek, feladat iránti elkötelezettség és kreativitás.

Előléptetési mechanizmusok

A szervezetek különböző előléptetési mechanizmusokat alkalmaznak, amelyek kiválasztását nagymértékben befolyásolja a szervezet profilja, mérete és kultúrája. A tehetségprogramok esetében két fő megközelítés különböztethető meg. Az „exkluzív” modellben csak a magas potenciállal rendelkező munkatársak szűk köre – jellemzően a szervezeti tagok 1–5%-a – vehet részt a programban (Pagan-Castalo, 2022). Ez a koncentrált megközelítés versenyt generálhat a munkatársak között, ami ronthatja a csapatmunkát. Ezzel szemben az „inkluzív” modell minden munkatársat potenciális tehetséggként kezel, és célja a széles körű erősségek és fejleszthető készségek feltérképezése, támogatva ezzel a belső karriermobilitást és a szervezeti hatékonyságot.

A modern humánerőforrás-menedzsment a munkavállalók tudását és pszichológiai erőforrásait stratégiai tényezőként kezeli, különösen komplex szervezeti környezetben.

A szervezeti elkötelezettség nem csupán lojalitást jelent, hanem aktív részvételt, felelősségvállalást és autonóm működést (Radosavljević et al., 2017). Ennek alapfeltétele a pszichológiai biztonság, amely lehetővé teszi a vélemények szabad kifejezését.

Kutatás relevanciája

A kis- és középvállalkozások gazdasági és társadalmi szerepe Magyarországon és az EU-ban kiemelkedő. A KSH adatai szerint 2024-ben mintegy 1,81 millió vállalkozás szerepelt a nyilvántartásban, azonban ezek közel fele nem folytatott tényleges gazdasági tevékenységet; a szektor ugyanakkor a foglalkoztatottak közel 70%-át biztosítja, ami az EU-átlaghoz hasonló súlyt jelent. A gazdasági átalakulások következtében a KKV-szektor működési környezete folyamatosan változik, ez új vezetői kompetenciákat és alkalmazkodási stratégiákat igényel. Ennek megfelelően a humánerőforrás-gazdálkodás – különösen a vezetői utánpótlás –, a karriermobilitás és a tudásmegosztás szervezeti mechanizmusai egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak. A KKV-szektor vezetői gyakorlatának, karrierfejlesztési mechanizmusainak és utódlási folyamatainak magyarországi vizsgálata nemcsak a szervezeti teljesítmény, hanem a munkavállalói döntéshozatali mintázatok és a társadalmi stabilitás szempontjából is indokolt.

16.3. Kutatásmódszertan

A kutatás kvalitatív, feltáró jellegű módszertani keretben valósult meg, főleg strukturált mélyinterjúk alkalmazásával. A mintát Magyarország több régiójában működő mikro-, kis- és középvállalkozások közép- és felsővezetője alkotta, akik legalább 15 éves vezetői tapasztalattal rendelkeztek; a heterogén hólabda mintavétel a vezetői és szervezeti kontextusok sokszínűségét biztosította. Az elemzés a domináns mintázatok és narratív hangsúlyok azonosítására fókuszált. A résztvevők eltérő életkori, iparági és szervezeti háttérrel rendelkeztek; a kutatás során a teljes anonimitás biztosítása elősegítette a reflexív vezetői megszólalásokat.

A kutatás célja nem az általánosítás, hanem a magyar KKV-szektor vezetői gyakorlatát meghatározó mintázatok, valamint az adott időszakra jellemző állapotok és értelmezési keretek feltárása volt.

16.3.1. A KKV-szektor sajátosságai

A magyar KKV-szektor egyik fő jellemzője a stratégiai gondolkodás korlátozott jelenléte. Tamás (2024) szerint *a stratégia gyakran csak a tulajdonos fejében létezik, a munkatársak nem ismerik a célokat és az értékrendet.*

Viktória (2024) rámutat, hogy *a KKV-vezetők komplex feladatkör hárul, amely a szervezet minden részfolyamatának átlátását és az azonnali beavatkozás képességét igényli. Az ügyvezetők 24 órás elkötelezettséggel, erős központosítással működtetik a vállalkozásokat, ami különösen a mikro- és kisvállalkozásokban jellemző.*

A törvényalkotás előtt elmarad a szakmai egyeztetés. A piaci szereplők nem kapnak lehetőséget a véleményük kifejtésére.

A KKV-szektor az elmúlt években kénytelen volt bevezetni az utánkövetés rendszerét. Egyrészt a vállalkozások rövidebb időre terveznek, másrészt nagyobb flexibilitással alakítják a szervezet működését. A rendszeres újratervezés szükségessége kedvezőtlenül befolyásolja a munkavállalók hangulatát, valamint a menedzsment sikerességét meghatározó munkavállalói bizalom csökkenését eredményezheti.

A külső környezeti tényezők, így a 2008-as pénzügyi világválság, a COVID-19 egészségügyi válság, az orosz-ukrán háború vagy a jogszabályi változások intenzíven hatnak a KKV-k működésére.

Lajos (2024) és Tamás (2024) kiemelik a *folyamatos alkalmazkodás és a piaci környezet monitorozásának szükségességét. Ez jelentős kihívás a vezetőkre nézve, és jelentősen befolyásolja a munkavállalói bizalom alakulását.*

A forint gyengülő árfolyama, a növekvő adóterhek és az infláció kedvezőtlenül hat a produktivitásra. A vállalkozás megtorpanhat vagy stagnálhat, és ez nem erősíti a gazdaságot (Károly, 2024).

A dinamikusan változó piac gyors és proaktív reagálást igényel a szervezetektől, gyakran komfortzónájuk elhagyásával (Tamás, 2024; Ágota, 2024).

A személyes kapcsolatok és a „klubtagság” meghatározó a működésben, a piaci fókuszú stratégiai gondolkodás háttérbe szorul. Zoltán (2024) szerint *a KKV-k fejlődése közvetlen hatással van a munkavállalók jólétére, a társadalom egészére.*

Viktória (2024) hozzáteszi: *A kialakult bizalmi kör tagjai a cégcsoportban 20-30 éve vezetői pozíciót töltenek be, minden terület munkavégzésébe beleszólhatnak. A főnök utasít, és minden jobban tud.*

Pályázati dilemmák, külső források

A pályázati források lehetőséget teremtenek fejlesztésekre, azonban jelentős előfinanszírozást és humánerőforrás-fejlesztést igényelnek (Zoltán, 2024; Gábor, 2024).

A támogatások hatékony felhasználása érzékelhető különbségeket eredményez a KKV-k versenyképességében. A kihívást a bürokratikus követelmények teljesítése jelenti, különösen a kisebb vállalkozások számára (Klára, 2024).

A pályázati forrásokat a vállalkozások egy része sikeresen kiaknázza, és helyzetüket erősíteni tudták a piaci versenyben. A KKV-szektornak számos támogatási pályázati kiírás kedvez. Azonban előfordul, hogy a vállalkozás rosszul gazdálkodik a pályázatokon elnyert forrással. Az okok között a professzionális megvalósítási terv hiánya dominánsan megjelenik (Károly, 2024).

Azt látom, hogy leggyakrabban a tudás, a készség, az elhatározás és bátorság hiányzik, és ezért nem indulnak a pályázatokon (Zoltán, 2024).

Klára (2024) rámutat: kihívást jelent, hogy az elnyert pályázati összegek gyakran késve kerülnek kifizetésre, miközben a szektorban kevés vállalkozás rendelkezik jelentős tőketartalékkal.

Szervezeti életképesség kihívása

A magyar vállalkozások keretrendszere az 1989-es rendszerváltást óta markánsan átalakult. Számos „klasszikus kisvállalkozás”, egyszemélyes társaság növekedése sikeres volt.

A fejlődés során emelkedett a csapatlétszám, és a szervezet irányítása több vezető jelenlétét igényelte. Azonban sok esetben a cég mérete meghaladta a vezetők kapacitását, a menedzsment kialakítása nem minden esetben volt „optimális” (Gábor, 2024).

A generációk közötti együttműködés elősegíti a termelékenység fokozását, a barátságos munkakörnyezet kialakítását és a tudáscserét. Ugyanakkor a

fiatalabb generációk innovatív, növekedési törekvései olykor negatív folyamatokat indítanak el a vállalkozásokban (Klára, 2024). A piaci dinamika, a külső és belső tényezők gyors változása proaktív hozzáállást követel. A KKV-knak egyre nagyobb szükségük van a változásmenedzsment eszközeinek alkalmazására, azonban a szükséges pénzügyi- és legfőképpen a humánerőforrások gyakran hiányoznak. A magyar KKV-k életképességét a szabályozási környezet és a belső szervezeti felkészültség egyaránt befolyásolja. Kihívást jelent a magyar jogszabályi változások nyomon követése és az EU szigorú szabályozása. *Azonban a szabályozás változásai a nemzetközi szintén előre kalkulálhatók* (Lajos, 2024). A túlélés és az életképesség kulcstényezői: reziliencia, innováció, alkalmazkodási képesség, nyitottság az új partneri kapcsolatokra, valamint folyamatos információ-szerzésre.

A vállalkozások növekedése nem minden esetben cél; vannak tulajdonosok, akik a stabil, fenntartható működést helyezik előtérbe, tudatosan a megszokott keretek között maradnak. A növekedés gyakran kockázattal jár, különösen a vonzó, sikeres vállalkozások esetében.

A KKV-szektorban nem jellemző a határokon átvélt tevékenység. A magyarországi KKV-szektor láthatósága elmarad az Európai Unió átlagától. Ez megnehezíti a piaci fejlődést, a szervezeti eredmények fokozását, a pályázatok elnyerését. *A magyar vállalkozások jellemzően nem építenek márkát, nem aktívak kapcsolatrendszer fejlődéséhez szükséges új platformokon.* Alex (2024) vállalkozása állandó, külföldi partnerekkel dolgozik, kiemeli: *nem lehet sikeresnek lenni magas színvonalú teljesítmény és jó reputáció nélkül.*

Vesztes szektorok

Az 1990-es évek végétől a magyar kulturális és könnyűipari szektor számos kihívással nézett szembe. A könyvkiadás működése a szektort érintő jogszabályi változások és a pályázati lehetőségek hiánya miatt 2021-2023 között tovább romlott. A kulturális iparág fejlődését nem a teljesítmény határozza meg. A magyar kulturális piac centralizálódott, miközben a társadalomban egyfajta „kulturális éhség” jelent meg, mivel a családok nem mindig engedhetik meg maguknak a kulturális kiadásokat.

A könnyűipar átalakulása drámai volt. A gyártói háttér és kapacitás fejlesztése elmaradt, és a piaci versenyben a magyar szereplők gyakran alulmaradtak. Az innovatív szemlélet és a szorgalom vált meghatározó ténye-

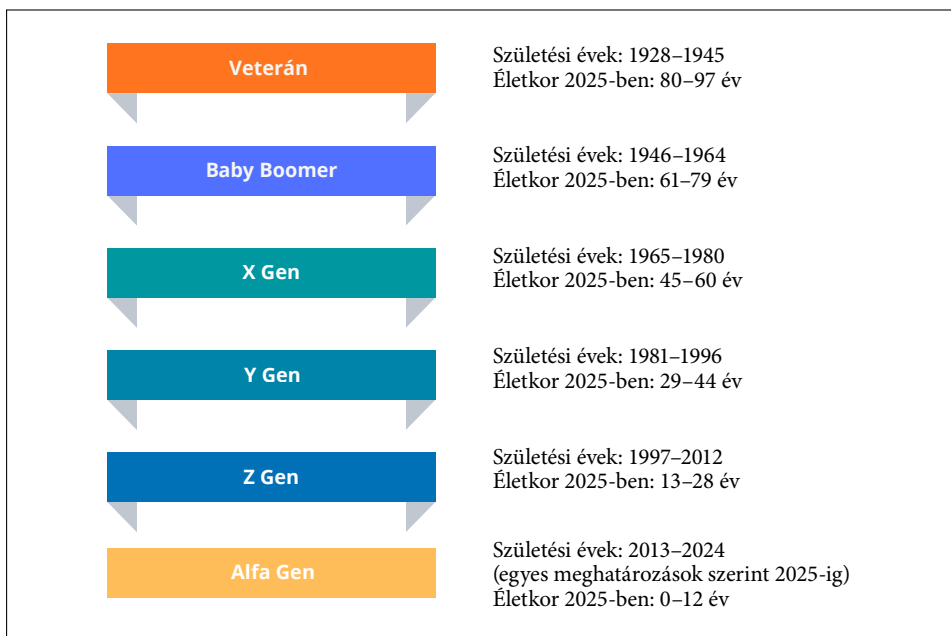
zővé: a szűkös lehetőségekből kellett a legtöbbet kihozni. A rendszerváltást követően azonban a versenypiac jelentős átalakulása kedvezőtlenül befolyásolta a gyártócégek helyzetét. A fejlődés stagnálásának, illetve a gátló tényezők erősödésének tapasztalata több vállalkozási területen megjelent. *Számos cég „beragadt” egy rendszerbe. A vezetői döntésben a belső intuíció fontos tényező, ugyanakkor jól kell felmérni a belső erőviszonyokat, a rendelkezésre álló anyagi- és humánerőforrást. Nem mindegy, hogy a vállalkozásomban dolgozom, vagy a vállalkozásomon dolgozok* (Tamás, 2024).

Szervezeti kohézió

A jól prosperáló szervezetek életképességét meghatározza a vezetői szintek eredményes együttműködése. A felsővezető stabilan támaszkodhat a középvezetői állományra. A szervezet működését erős középvezetői rétegre építve lehet sikeresen irányítani. Az üzleti célok világos meghatározása, jól felépített stratégia alapja a szervezeti kohézió megteremtésének.

A munkavállalók megbecsülését teljesítményük és szakértelmük határozza meg. Mikro- és középvállalkozásoknál gyakran hiányzik a középvezetői szint, ezért a működés erősen a felsővezető intuíciójára támaszkodik (Viktória, 2024). *Szükséges a széles látókörű, változásmenedzsmentben is jártas vezető, aki képes a belső intuíciót és a rendelkezésre álló erőforrásokat egyaránt figyelembe venni* (Tamás, 2024). A generációk eltérő látásmódja jelentős kihívást jelent a szervezeti kohézióban. Minden generáció saját tapasztalatok és egyedi jellemzők széles skáláját hozza magával, mivel különböző társadalmi környezetben nőttek fel. A társadalmi és családi körülmények különböző értékeket alakítanak ki, amelyek dominánsan befolyásolják a személyiségfejlődést. A generációs csoportok közös történelmi és társadalmi tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyek megkülönböztetik az egyiket a másiktól. A 16-1. ábra jól szemlélteti a generációk születési évei közötti jelentős különbségeket.

16-1. ábra: Generációk fő kategóriái 1928–2012 között



Forrás: Saját szerkesztés, a generációs határok közismert definíciói alapján

A Baby Boomer generáció életében a kádári időszak a meghatározó, az X generáció emlékekkel rendelkezik, azonban életpályáját a rendszerváltást követő időszak élményei határozzák meg. Mindemellett a technológiai fejlődés is szerepet játszik a munkahelyi környezet kialakításában. A generációk véleménye megegyező abban a tekintetben, hogy fontosnak tartják a technológiai fejlődés követéséhez szükséges tudás megszerzését. A különböző generációk tapasztalatai és értékei komplementer módon segíthetik a szervezet fejlődését, amennyiben a vezetés képes összehangolni a társadalmi, történelmi és technológiai különbségeket.

Erőforrások produktív irányba csoportosítása

A magyar KKV-szektor egyik alapvető kihívása a humánerőforrás és karrierfejlődés kezelése. A munkaerőpiac dinamikája, a munkavállalói felkészültség, tapasztalat és szakmai tudás kulcsfontosságú, ugyanakkor a kapcsolati tőke meghatározó tényezővé vált a karrierfejlődésben.

A KKV-k esetében nem általános a szakképzett HR-szakember alkalmazása. Ennek oka gyakran a költségvetési korlát vagy felsővezetői elképzelés. *A humánerőforrással kapcsolatos döntéseket számos esetben a felsőve-*

zető hozza meg, gyakran intuitív módon, ami néha kedves, vicces, máskor komoly következményekkel járhat (Viktória, 2024).

Az új munkavállalói réteg számára egy nemzetközi nagyvállalat tervezhetőbb és kiszámíthatóbb karrierutat kínál. Ez vonzóvá teszi a külföldi vagy multinacionális környezetet (Klára, 2024). A KKV-k esetében a fejlesztési lehetőségek korlátozottak, a cég földrajzi kiterjedtsége vagy lokációs behatároltsága befolyásolja a szervezetet HR-filozófiáját.

Produktivitást gátló rizikófaktorok

Az egyenlőtlen piaci verseny és a magas kitettség növeli a stresszt, ami a KKV-szektorban a munkahelyi kiégés gyakoribbá válásához vezet (Károly, 2024; Viktória, 2024). A kiégés a szervezeti hierarchia minden szintjén előfordulhat, csökkentve a vezetők motivációját és ez visszahat a munkavállalók teljesítményére és karrierlehetőségeire. A dolgozók számára nemcsak a fizetés, hanem az egészség és fejlődés támogatása is fontos, azonban gyakran nem értékelik az egészségbiztosítás nyújtotta előnyöket. A munkáltatónak fel kell mérnie a támogatás értékét és a munkavállalók igényeit (Ágota, 2024).

Több mint kétévtizedes multinacionális vállalati tapasztalatom van, 16 év középvezető pozíciókban, anyagilag megbecsültek, azonban az állandó munkahelyi készenléti állapot miatt inkább váltottam. Kiegészítettem. Magyarországon saját vállalkozást indítottam. A cégalapítása után realizáltam, a jogszabályi bizonytalanság és az üzleti környezet nem ösztönző. A stressz nem csökkent, a gazdaságpolitika nem kedvez a vállalkozásoknak (Krisztina, 2024). A kiégés negatívan befolyásolja a döntéshozatalt, csökkenti a produktivitást és növeli a fluktuációt. A magyar KKV-szektorban azonban a mentális problémák felismerése és tudatos kezelése elmarad, ami hosszú távon hátráltatja a vállalkozások fejlődését.

16.3.2. Karriermobilitás és családi kapcsolatok

A növekedéssel párhuzamosan a vállalkozások általában megtalálják a szükséges munkatársakat, ugyanakkor a generációs különbségek jelentősen befolyásolják a teljesítményt, a munkamorált és a beilleszkedést. A munkacsoportok kialakításánál ezzel számolni kell (Gábor, 2024).

Kisebbségi, 40–50 fős cégeknél az új vagy megüresedő munkakörök gyakran belső átszervezéssel töltődnek be, a munkavállaló eredeti feladatai bővül-

nek, de többletjuttatás nem jár a többletmunkáért. Ezzel szemben egy 80–100 fős szervezetnél már van lehetőség belső karrierút tervezésére, míg a 3–10 fős mikrovállalkozásoknál a tehetséges munkavállalók gyorsabban juthatnak vezetői vagy partneri pozícióhoz, ami új lendületet adhat a cég fejlődéséhez.

A vezetői szerephez nemcsak tapasztalat, hanem folyamatos tudásbővítés is szükséges. Klára (2024) szerint *a vezetés csak részben tanulható, a családi háttér, a gyermekkori élmények és az élet során szerzett értékek alapvetően formálják a döntéshozatalt*. András (2024) kiemeli: *a KKV-szektorban a mentorprogramok és belső tehetségfejlesztés még nem elterjedt. Gyakran a vezetői és tulajdonosi pozíció egy személy kezében összpontosul, ez vezetői önkontrollvesztést okozhat. Ez kockázatot jelent a szervezet stabil működésére.*

A KKV-k motivációs rendszere változatos: a nagyobb cégeknél létezik operatív igazgatói szint, világosan meghatározott középvezetői és csoportvezetői szintekkel, elégedettségi teszttel és akciótervvel támogatják a dolgozói fejlődést (Zoltán, 2024). Ugyanakkor a generációk eltérő vezetői stílusa, a kommunikációs felület szűkülése miatt a belső együttműködés korlátokba ütközhet. A Baby Boomer generáció nem preferálja a külső tanácsadók bevonását, míg az X és Y generáció felismeri, hogy a szakterületi tanácsadók bevonása pozitív hatással van a szervezeti működésre.

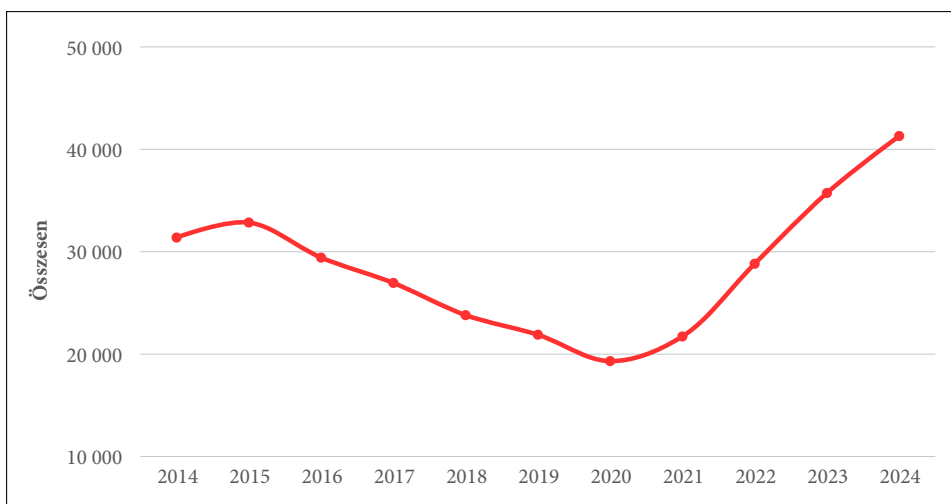
A KKV-kra jellemző a családi és bizalmi kapcsolatokra épülő döntéshozatal, amely jelentősen befolyásolja az utódlást és a vezetői kiválasztást. Azokban az esetekben, amikor a vezetők saját bizalmi körükből választanak felső- vagy középvezetőket, kialakulhat a „szervezeti elit”. A nepotizmus sokszor figyelmen kívül hagyja a képzettséget és tapasztalatot, és a szervezet helyett a vezető személyes érdekeit szolgálja (Viktória, 2024; Krisztina, 2024). Ez a bizalmi-alapú döntéshozatal intuitív és emocionális, rövid távon a vezetői stabilitás kulcsa, hosszú távon azonban korlátozza a tudatos tehetségfejlesztést és a szervezeti növekedést.

16.3.3. Túlélési stratégiák

A KKV-szektor vállalkozásinak komoly kihívást jelent az új generáció megnyerése. A cégek preferálják a diákok, részmunkaidős hallgatók alkalmazását – szemben az állandó munkaerő alkalmazásával, kevesebb költséget generál. *Mindazonáltal ez nem biztosít hosszú távú stabilitást, mivel a fiatal korosztály nagy része külföldön folytatja tanulmányait. Ezért kulcs-*

fontosságú, hogy a fiatal munkaerő bevonása mellett hosszú távú, fenntartható stratégiákat is kialakítsanak a stabil vezetői és munkavállalói bázis biztosítására (Borbála, 2024). Ahogy a 16-2. ábra is szemlélteti, Magyarországon a kivándorlás mértéke 2014 és 2024 között folyamatosan növekedett. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2021) adatai szerint 2021-ben a kivándorlók 40%-a még 30 évesnél fiatalabb volt, míg 66%-uk 40 év alatti. 2024-ben a kivándorlók száma meghaladta a 41 000 főt, és körülbelül 60%-uk a 20–39 éves korosztályból került ki.

16-2. ábra: Kivándorlási tendencia Magyarországon 2014-2024 között



Forrás: KSH adatok alapján, saját szerkesztés

Az EU-tagság (2004) jelentős gazdasági növekedést hozott, ugyanakkor a magyar KKV-k továbbra is hátrányos helyzetben vannak az alacsony bérszínvonal, a tudás és teljesítmény dominanciájának csökkenése, valamint a nyugati migráció miatt. *Különösen érzékelhető a szakmailag felkészült Y generáció hiánya, míg az utóbbi években a Z generáció tapasztalat nélkül kerül vezetői pozícióba, ami negatívan hat a szervezeti kultúrára és a KKV-szektor minőségére* (Klára, 2024). Ezzel szemben a multinacionális környezetben szerzett vezetői tapasztalat kedvezően befolyásolja a KKV-k működését: a vezető beépíti a megszerzett tudást a szervezeti kultúrába, motiválja a munkavállalókat, kezeli a többgenerációs összetételt, és hosszú távú stabilitást teremt a szervezet számára.

Magyarország 2004. május 1-től az Európai Unió tagállama. Az EU-tagság jelentős gazdasági növekedést indított el az országban, ugyanakkor a

Nyugat-Európa országaira jellemző társadalmi és gazdasági színvonal elérése 2024-ben is még csak cél. Magyarország Európa periferiáján helyezkedik el, és vannak olyan jellemzők, amelyek továbbra is megkülönböztetik az EU tagállamaitól. *Magyarországon a vállalkozói lét egyszerre jelent szabadságot és kihívást. Szabadságot, mert a saját vállalkozás építésében lehetőség van az önmegvalósításra, kihívást pedig, mert a folyamatos működés fenntartásáért keményen kell dolgozni* (Károly, 2024).

16.3.4. Vezetői hatalom és intelligencia együttthatása

A 2020-as évekre a magyar KKV-szektorban fokozottan megjelent a vezetői kiöregedés problémája, ami szervezeti és társadalmi szinten egyaránt feszültséget generál. *Vannak vezetők, akik az 1990-es évek óta töltik be a cégvezetői szerepet, kihasználva a rendszerváltás utáni kedvező változásokat. A kisebb és közepes vállalkozásoknál a hatalom leginkább személyhez kötődik, nem pedig a pozícióhoz. A vezető-beosztott kapcsolatot a megfelelés mértéke határozza meg, a feladatkiosztást nem a kölcsönös bizalom, hanem a vezető utasításai motiválják. Ez a struktúra kedvezőtlenül befolyásolhatja a munkavállalók kreativitását és elköteleződését* (Viktória, 2024).

Egy jól integrált vezető motivációval, ösztönzéssel és személyes példamutatással irányítja a csapatot, miközben a hatalom elnyomó hatásait minimalizálja. Ez a megközelítés lehetőséget teremt a szervezet működésének optimalizálására, a kreativitás és a csapatszellem erősítésére. A vezetői szerep megértése és a hatalomhoz való hozzáállás így közvetlenül befolyásolja a KKV-szektor működését, a munkahelyi légkört és a szervezet hosszú távú fenntarthatóságát.

A vezető-beosztott kapcsolat dinamikáját a megfelelés mértéke határozza meg, amelyet a munkavállaló munkaköri célkitűzései alakítanak. A feladatok kiosztását és végrehajtását nem elsősorban a kölcsönös bizalom motiválja. Ágota (2024) több évtizedes felsővezetői tapasztalattal rendelkezik, 2024-ben is aktív egy külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezetnél, valamint saját vállalkozást épített Magyarországon. Vezetői pályafutása során a pozíciót sosem azonosította a hatalommal; a szervezet tudással, tapasztalattal és empátiával vezeti, motiválva és ösztönözve a csapattagokat, szemben az autokratikus vezetési stílussal, ahol a csapat pusztán végrehajtja az utasításokat.

Összegzés

A kutatás rávilágít arra, hogy a vezetői hatalom és a vezetői intelligencia meghatározó tényezők a vezetői szerepvállalás minőségében. Az eredmények alapján egy új vezetéselméleti konstrukció kerül azonosításra, amely a hatalom gyakorlását nem statikus pozícióként, hanem dinamikus, integrált képességrendszerként értelmezi. Ennek keretében kerül bevezetésre a **Hatalmi Intelligencia (Power Intelligence)** fogalma.

A Hatalmi Intelligencia a mások komplex befolyásolásának és felhatalmazásának képessége, amely a hatalomgyakorlás minőségi indikátoraként értelmezhető. Integrált és adaptív vezetői képességrendszer, amely lehetővé teszi a formális hatalom és az informális társas befolyás összehangolt alkalmazását a szervezeti kimenetek és a követői viselkedés alakítása érdekében.

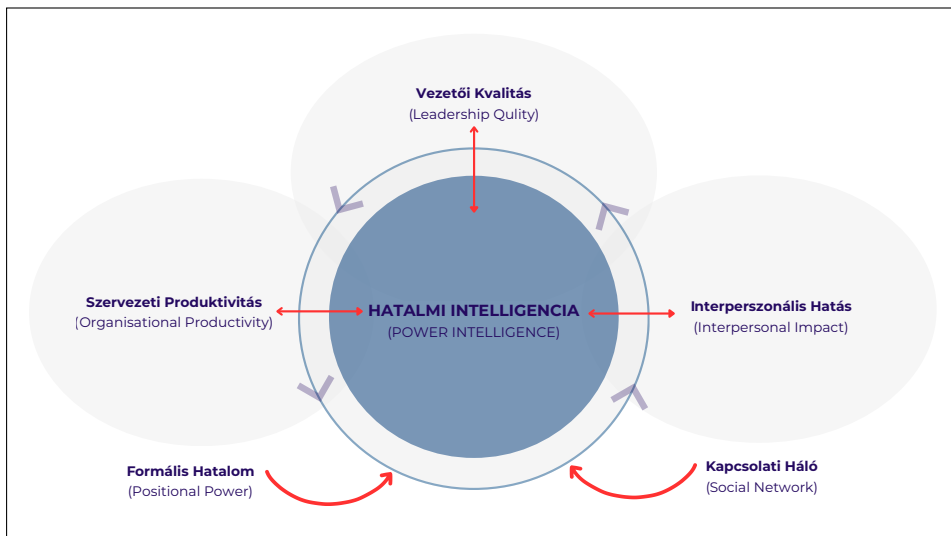
A Hatalmi Intelligencia a formális és informális hatalmi erőforrások dinamikus integrációján, kalibrációján és kontextusfüggő adaptációján keresztül működik. A keretrendszer egyesíti a hatalom strukturális és relációs megközelítéseit, és ezeket a szervezeti teljesítmény, valamint a pszichológiai működés dimenzióival kapcsolja össze.

A konstrukció magában foglalja egyrészt a pozícióból eredő formális hatalmat, másrészt a társas interakciókban, kapcsolati hálókon, információs aszimmetriákon és koalíciós mechanizmusokon keresztül érvényesülő informális befolyást. Ennek megfelelően a Hatalmi Intelligencia a hatalom strukturális és relációs dimenzióinak együttes, dinamikus működtetését írja le.

A modell három kulcsdimenzióból áll:

1. **Vezetői kvalitás (leadership capacity)** – a vezető jövőorientált módon képes a belső és külső erőforrások optimalizálására, az innováció ösztönzésére és a fenntartható növekedés biztosítására.
2. **Szervezeti produktivitás (organisational productivity)** – a feladatkielégítés és az erőforrás-allokáció a szervezeti teljesítmény maximalizálását szolgálják.
3. **Interperszonális hatás (interpersonal impact)** – a vezető képes erősíteni a követők motivációját, elköteleződését és pszichológiai biztonságérzetét, ezáltal stabil és adaptív szervezeti működést hoz létre.

16-3. ábra: A Hatalmi Intelligencia integratív modellje



Forrás: saját szerzői modell

A konstrukció integrálja a formális hatalmi struktúrákat (formal power) és az informális társas befolyásolási mechanizmusokat (informal influence), ezáltal meghatározva a vezetői szerepvállalás szervezeti és pszichológiai hatékonyságát. A modell viselkedési, szervezeti és relációs indikátorokon keresztül operacionalizálható és empirikusan vizsgálható.

A Hatalmi Intelligencia nem a klasszikus pszichometriai értelemben vett intelligencia, hanem a hatalom gyakorlásának adaptív és integrált képességrendszere, amely a vezetői hatásgyakorlás minőségi szintézisét képviseli. A hatalom strukturális és relációs dimenzióit integráló vezetői meta-képesség.

A konstrukció hozzájárul a vezetéselméleti diskurzushoz azáltal, hogy a hatalmat nem statikus erőforrásként, hanem dinamikus, minőségében mérhető és fejleszthető képességrendszerként értelmezi újra. Ezáltal alkalmas a vezetői hatékonyság komplexebb értelmezésére, különös tekintettel a szervezeti teljesítmény és a pszichológiai működés összekapcsolására.

A magyarországi KKV-szektorban a hatalom gyakran külső, imperatív tényezőként jelenik meg, amelyet a vezetői kapcsolatok, intézményi függőségek és történelmi hagyományok határoznak meg. A „hatalom” fogalmának megjelenése a szervezeti diskurzusból fokozott affektív ellenállást vált ki, mivel a fogalomhoz negatív tapasztalatokból származó kognitív sé mák és érzelmi asszociációk kapcsolódnak.

A karriermobilitás, motiválás, mentorálás és családi kapcsolatok összjátéka határozza meg a szervezet életképességét és a vezetői utánpótlást. A tudatos HR- és vezetésfejlesztés, valamint a külső szakértők bevonása hatékony megoldást jelenthet a strukturális és generációs kihívásokra, elősegítve a szervezeti stabilitást és a hosszú távú fenntarthatóságot. A magyar KKV-szektor szereplői az intézményi hatalom kihívásaira két fő stratégiát alkalmaznak:

1. Működési függetlenség: a termék vagy szolgáltatás piacképességének maximalizálása, amely biztosítja a vállalkozás stabil működését és függetlenségét a jogi és kormányzati környezettől.
2. Kooperáció az intézményi hatalommal: a célok és termékek támogatása, ami a túléléshez és a társadalmi elismeréshez járul hozzá.

A versenyképesség és stabil működés nagymértékben függ a külső források, kiváltképpen a pályázati lehetőségek hatékony kihasználásától. A KKV-szektor azonban gyakran nem rendelkezik az eredményesség növeléséhez szükséges komplex tudással és képességekkel.

A magyar KKV-szektor működését nehezíti a szakképzett munkaerő hiánya, valamint az a strukturális hátrány, amely a nagyvállalatokkal folytatott munkaerőpiaci versenyben jelentkezik. A felnőttképzésben való részvétel és a munka termelékenység nemzetközi összehasonlításban alacsony. A generációváltás folyamatában megjelenő hatalmi, karrier- és identitásdinamikák társadalmi szinten is érzékelhető hatásokat gyakorolnak.

A vezető–követő dinamika alakulását a követők motivációját meghatározó racionális és irracionális tényezők összjátéka alakítja. A vezetői magatartás precedenst teremt, egy viselkedési és integritási normát, amelyre mások felnézhetnek. A vezetői példaképek kulcsszerepet játszanak a szervezeti dinamika alakításában: a szervezet élén álló vezetők határozzák meg az elfogadható viselkedés, az etika és az értékek hangnemét.

16.4. Konklúzió

A magyar KKV-szektorban a vezetői generációk eltérő attitűdjei és a hatalmi intelligencia alkalmazása alapvetően befolyásolja a szervezetek fennmaradását és fejlődését. A tudatos HR- és vezetésfejlesztés, valamint külső szakértők bevonása hatékony eszköz a generációs és strukturális ki-

hívások kezelésére, miközben a hatalmi intelligencia integrált alkalmazása biztosítja a szervezeti célok elérését és a követők belső motivációinak optimalizálását.

A KKV-k fenntartható növekedése, tehetségmegtartása és a generációk közötti harmonikus együttműködés a vezetői kompetenciákra és a hatalmi intelligenciára épül. A hatékony vezetés nem csupán stratégiai döntések meghozatalát jelenti, hanem a pszichológiai, szociális és strukturális mechanizmusok integrált irányítását is, lehetővé téve a magyar KKV-k számára a versenyképesség és fejlődés biztosítását.

16.5. Kutatási korlát

A kutatás mintanagysága a KKV-szektor általános jellemzőinek feltárására alkalmas volt, ugyanakkor a négy generáció mélyebb vizsgálata szervezeti környezetben a jövőben indokolt. A kvalitatív adatbázis gazdag, azonban a mintaszám növelése és a vállalkezési méret és generáció szerinti csoportosítás összetettebb elemzést tett volna lehetővé. A hatalom toxikus társadalmi észlelése és a szervezeti hierarchiában megjelenő kiegészi szindróma összefüggései további szociálpszichológiai vizsgálatot indokolnak.

Felhasznált források

Bakacsi Gy. (2004). *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó.

Bon, L. (1913). *A tömegek lélektana* (Ford. Balla A.). Franklin Társulat.

Chaleff, I. (2024). *To stop a tyrant: The power of political followers to make or break a toxic leader*. Rowman & Littlefield.

Csikszentmihályi M. (2008). *Kreativitás: A flow és a felfedezés, avagy a találékonyág pszichológiája*. Akadémiai Kiadó.

Dahl, R. (1961). *Who governs? Democracy and power in an American city*. Yale University Press.

Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.6.621>

Giddens, A. (2003). *Szociológia* (Szerk. Fedor, S.). Osiris Kiadó.

Gyarmathy É. (2002). *A tehetség és fejlesztése*. Osiris Kiadó.

- Heinrich, D., & Herget, J. (1994). *Organizational ecology: Competition and niche*. Springer-Verlag.
- Hill, L., & Lineback, K. (2023). *Being the boss: The 3 imperatives for becoming a great leader*. Harvard Business Review Press.
- Hobbes, T. (1999). *Leviatán* (Ford. Kiss J.). Gondolat Kiadó.
- Hunyadi Gy. (2016). A hatalom. *Magyar Tudomány*, 177(6), 642-643.
- Kabdebon, I. (2020). *Organisations and their environments: An ecological perspective*. Routledge.
- King, M. L., Jr. (1967). *The autobiography of Martin Luther King, Jr.* Edited by C. Carson. Warner Books.
- Kiss I. (1994). *A hatalom filozófiai megközelítései az ókorban*. Akadémiai Kiadó.
- Laczkó Z. (2011). *Hierón és a hatalom: az önkorlátozás és a boldogság dilemmája*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Machivelli, N. (2008). *A fejedelem* (Ford. Szabó G.). Európa Könyvkiadó.
- Magonyi A. Zs. (2025). *Hatalom Intelligencia, a kutatás a szerző szociológia szakdolgozatán alapul* [Unpublished undergraduate thesis]. Károli Gáspár Református Egyetem, Szociológia Tanszék.
- Nietzsche, F. (2002). *A hatalom akarata*. Cartaphilus Kiadó.
- Pagan-Castalo, M. (2022). *Talent management strategies: Exclusive vs. inclusive approaches*. Routledge.
- Page, R., & Czuba, J. (1999). Empowerment as a concept has two main dimensions: The individual and the collective. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 12(1), 201-218.
- Pfeffer, J. (1992). *Understanding power in organisations*. Harvard Business School Press.
- Radosavljević, M., Smith, J., & Petrović, D. (2017). Employee engagement and organizational commitment in complex organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 635-652. <https://doi.org/10.1002/job.2173>

Rezulli, R. S. (1978). *What makes giftedness: A re-examination of the definition*. University of Connecticut, Bureau of Educational Research Report Series.

Riggio, R. E. (2025). *Why do people work and vote against their own best interests?* Routledge.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90007-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90007-3)

Tóth I. J. (2009). Politikai hatalom és játékelmélet. In R. Bertók, & T. Barcsi (Eds.), *Politikai hatalom és játékelmélet*. Szegedi Tudományegyetem. <https://publicatio.bibl.u-szeged.hu/5007/12/politikai%20hatalom%20%C3%A9s%20j%C3%A1t%C3%A9kelm%C3%A9let.pdf>

Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>

17. FEJEZET

A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT MINT HRM-STRATÉGIA A MUNKAHELYEKEN – A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT BIO-PSZICHO-SZOCIÁLIS MEGKÖZELÍTÉSE A SZERVEZETI FENNTARTHATÓSÁG ÉS TANÁCSADÓI ÉRTÉKTEREMTÉS SZEMPONTJÁBÓL

(EMPLOYEE WELL-BEING AS AN HRM STRATEGY IN
THE WORKPLACES – A BIO-PSYCHO-SOCIAL APPROACH
TO EMPLOYEE WELL-BEING FROM THE PERSPECTIVE
OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY AND
CONSULTANCY VALUE CREATION)

MOLNÁR CSILLA – CSEHNÉ PAPP IMOLA

Absztrakt

A munka világát érintő technológiai, társadalmi és demográfiai változások alapvetően új kihívások elé állítják a szervezeteket és a tanácsadói szakmát. A munkavállalói jóllét napjainkra túllépett a hagyományos jóléti és juttatási megközelítéseken, és stratégiai jelentőségű tényezővé vált, amely közvetlen kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, a munkakerő fenntarthatóságával és a társadalmi-gazdasági folyamatokkal. A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a munkavállalói jóllét miként jelenik meg a szervezeti stratégiákban és az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatokban magyar és nemzetközi gazdasági szervezeteknél, valamint hogy milyen kapcsolat figyelhető meg a munkáltatói elvárások és az alkalmazott jólléti eszköztár között. Feltáró jellegű, szekvenciális kevert módszertan alkalmazásával készült kutatás eredményei kerülnek bemutatásra. Az empirikus adatok a klasszikus képességfejlesztő és monetáris HRM-gyakorlatok dominanciáját, valamint az egészség- és jóllétfejlesztési programok alulreprezentáltságát jelzik. A tanulmány következtetése a XII. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia szemléletéhez illeszkedve hangsúlyozzák a tanácsadói szerep jelentőségét az integrált, bio-pszichoszociális munkavállalói jólléti stratégiák kialakításában.

Kulcsszavak: bio-pszicho-szociális modell, HR-stratégia, munkaerő-fenntarthatóság, munkavállalói jóllét, tanácsadás

Abstract

Technological, social and demographic changes affecting the world of work pose fundamentally new challenges for organizations and the consulting profession. Employee well-being has now gone beyond traditional well-being and benefits approaches and has become a strategically important factor that is directly related to organizational performance, workforce sustainability and socio-economic processes. The aim of the study is to examine how employee well-being appears in organizational strategies and human resource management practices in Hungarian and international business organizations, as well as the relationship between employer expectations and the applied well-being tools. The results of an exploratory research conducted using a sequential mixed methodology are presented. The empirical data indicate the dominance of classical capability-building and monetary HRM practices, as well as the underrepresentation of health and well-being development programs. The conclusions of the study are in line with the approach of the XII. International Consulting Conference, they emphasize the importance of the consulting role in developing integrated, bio-psycho-social employee well-being strategies.

Keywords: bio-psycho-social model, HR strategy, workforce sustainability, employee well-being, consulting

17.1. Bevezetés

A 21. század munkaerőpiacát jellemző gyors és komplex változások alapjaiban alakítják át a szervezetek működését és az emberierőforrás-menedzsment szerepét (Agarwal et al., 2019; Cantrell et al., 2024; FMLSA, 2017; Hesketh, & Cooper, 2019; Millar et al., 2018; World Employment and Social Outlook: Trends 2025). A digitalizáció, az automatizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése nem csupán új kompetenciákat követel meg a munkavállalóktól, hanem a munkavégzés formáit, helyszíneit és időkereteit is átalakította. A távmunka és a hibrid foglalkoztatási formák elterjedése új lehetőségeket teremtett, ugyanakkor új típusú terheléseket is eredményezett a munkavállalók számára. Ezzel párhuzamosan a munkavállalói és fogyasztói elvárások jelentősen átalakultak. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a munka értelme, az autonómia, a rugal-

masság, valamint a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése. A demográfiai folyamatok – különösen az aktív munkavállalói időszak kitolódása és az idősödő munkaerő arányának növekedése – tovább erősítik a szervezetekre nehezedő nyomást. Az élethosszig tartó tanulás szükségessége nemcsak szakmai, hanem mentális és érzelmi terhelést is jelent, amely hosszú távon hatással van a munkavállalók egészségi állapotára és jóllétére.

Ebben a kontextusban a munkavállalói jóllét már nem értelmezhető kizárólag egyéni felelősségként vagy jólléti juttatások összességként, hanem stratégiai jelentőségű tényezővé válik (Guest, 2017, 2024). A munkavállalói jóllét kérdése tehát stratégiai dimenzióba kerül, és szorosan összekapcsolódik a szervezeti reziliencia, a munkaerő-megtartás (Kozák, 2023) és a hosszú távú gazdasági teljesítmény kérdésével. A szervezetek számára mindez azt jelenti, hogy a versenyképesség fenntartása már nem kizárólag technológiai vagy pénzügyi kérdés, hanem egyre inkább az emberi erőforrások minőségén és hosszú távú fenntarthatóságán múlik.

A XII. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia szemlélete hangsúlyozza a fenntartható szervezeti működést, az integrált gondolkodás jelentőségét és a tanácsadói szerep átalakulását. Ebben az értelmezési keretben a munkavállalói jóllét nem elszigetelt HR-eszközként jelenik meg, hanem olyan komplex beavatkozási területként, amely összeköti az üzleti célokat, az emberi szükségleteket és a társadalmi felelősségvállalást.

A jelen tanulmányban bemutatásra kerülő kutatás és annak eredményei a következő publikációkon alapulnak: Molnár (2025a, b). Molnár, Csehné Papp & Juhász (2024); Molnár, & Csehné Papp (2023, 2024a, b). A kutatási eredmények teljes terjedelmükben a fenti publikációkban elérhetőek.

17.2. Elméleti háttér

17.2.1. A munkavállalói jóllét fogalmi megközelítései

A munkavállalói jóllét fogalma a szakirodalomban sokrétűen értelmezett, és nincs egységesen elfogadott definíciója (Szombathelyi, 2012). Schulte és Vainio (2010) megközelítése szerint a jóllét az egyén munkavégzéssel töltött életének teljes spektrumát lefedi, beleértve a munkakörülményeket, a munkaszervezést, a munka tartalmát, valamint a munka és a magánélet közötti kölcsönhatásokat. A jóllét nem statikus állapot, hanem dinamikus jelenség, amely időben változik, és amelyet egyéni, szervezeti és társadal-

mi tényezők egyaránt alakítanak. Ez a megközelítés hangsúlyozza, hogy a jóllét nem kizárólag a munkahelyen tapasztalt tényezőkre korlátozódik, hanem kihat az egyén teljes életminőségére.

A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a jóllét szubjektív percepciókhoz kötődik (Zheng et al., 2015). Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók saját fizikai, pszichológiai és társas állapotukról alkotott értékelései központi szerepet játszanak a jóllét megélésében (De Simone, 2014). A jóllét így nem ragadható meg pusztán objektív mutatókkal, mint például a hiányzási adatok vagy a baleseti statisztikák, hanem szükség van az egyéni élmények, érzelmek és attitűdök figyelembevételére is (Eurofound, 2023).

A különböző tudományterületek – például a munka- és szervezetpszichológia, az egészségtudományok és a HR-menedzsment – eltérő hangsúlyokat alkalmaznak a jóllét összetevőinek meghatározásában. Ez a fogalmi sokszínűség módszertani kihívásokat jelent, ugyanakkor lehetőséget is teremt a komplex, interdiszciplináris megközelítések alkalmazására (Pradhan, & Hati, 2019).

17.2.2. A bio-pszicho-szociális megközelítés

A munkavállalói jóllét komplexitásának megragadására a bio-pszicho-szociális modell kínál átfogó értelmezési keretet. A modell három, egymással szoros kölcsönhatásban álló dimenzió mentén értelmezi a jóllétet: biológiai, pszichológiai és szociális szinten (Keyes et al., 2000).

A biológiai dimenzió magában foglalja a fizikai egészséget, a munkabiztonságot, az ergonómiai feltételeket és az életmóddal kapcsolatos tényezőket. A pszichológiai dimenzió a mentális egészségre, a stresszkezelésre, az autonómiára, az érzelmi biztonságra és a kompetenciaérzésre fókuszál. A szociális dimenzió pedig a munkahelyi kapcsolatok, a közösséghez tartozás, a vezetői támogatás és a szervezeti kultúra szerepét hangsúlyozza. E három dimenzió integrált kezelése elengedhetetlen a jóllét stratégiai szintű megvalósításához (Guest, 2024).

Ez az integrált szemlélet különösen releváns a tanácsadói gyakorlat számára, mivel lehetővé teszi a rendszerszintű beavatkozásokat, és túlmutat az elszigetelt, programalapú HR-megoldásokon. A jóllét ebben az értelmezésben nem kizárólag egyéni felelősség, hanem szervezeti és társadalmi kontextusban értelmezett stratégiai kérdés.

17.3. Kutatási cél és módszertan

A kutatás célja a munkavállalói jóllét szervezeti szintű értelmezésének, stratégiai beágyazottságának és HRM-gyakorlatokban való megjelenésének feltárása magyar és nemzetközi gazdasági szervezeteknél. A vizsgálat központi kérdése arra irányult, hogy a munkáltatók milyen kimeneti elvárásokat fogalmazznak meg a munkavállalói jóllét fejlesztésével kapcsolatban, ezek az elvárások miként jelennek meg a humánerőforrás-menedzsment eszköztárában, valamint milyen összhang vagy inkonzisztencia figyelhető meg a stratégiai célok és a gyakorlati megvalósítás között (Molnár, & Csehné Papp, 2023, 2024a, b; Molnár et al., 2024; Molnár, 2025).

A kutatás feltáró jellegű, szekvenciális kevert módszertani megközelítést alkalmazott, amely lehetővé tette a kvalitatív és kvantitatív eredmények egymást kiegészítő elemzését (Creswell, & Clark, 2018). A módszertani keret kialakítását az a felismerés indokolta, hogy a munkavállalói jóllét stratégiai megközelítése a szakirodalomban és a szervezeti gyakorlatban egyaránt fragmentált, így indokolt a jelenség több szinten történő vizsgálata.

A kutatás módszertana több egymásra épülő szakaszból áll, amelyek célja a munkavállalói jóllét szervezeti stratégiájának és HR-gyakorlatainak mélyreható, több szempontú feltárása. A szekvenciális kevert módszertani megközelítés lehetővé teszi, hogy a kvalitatív és kvantitatív eredmények egymást kiegészítve járuljanak hozzá a kutatási kérdések megválaszolásához.

A kutatás első szakaszában kvalitatív adatgyűjtésre került sor, amelynek keretében félig strukturált interjúk készültek. Az interjúalanyok között HR-vezetők, HR-szakemberek és felsővezetők alkották, összesen 27 fő részvételével, különböző iparágakat és szervezeti méreteket képviselve. Ez a szakasz elsősorban arra irányult, hogy feltárja a munkavállalói jóllét szervezeti értelmezését, stratégiai szerepét, valamint a jólléti kezdeményezések mögött meghúzódó vezetői attitűdöket és döntési logikákat. A kvalitatív elemzés lehetőséget biztosított a kulcstémák, mintázatok és hiányosságok azonosítására, amelyek megalapozták a további kutatási szakaszokat. A kvalitatív elemzés során tematikus kódolás történt, amely lehetővé tette a visszatérő mintázatok, hangsúlyok és hiányterületek azonosítását. Az eredmények rámutattak arra, hogy a jóllét fogalma a vezetői diskurzusban gyakran szűk értelmezést kap, és elsősorban a munkavál-

lálói elégedettséggel vagy a juttatási rendszerekkel azonosul. Ugyanakkor megjelentek olyan narratívák is, amelyek a jóllétet a szervezeti kultúra, a vezetői stílus és a hosszú távú fenntarthatóság kulcselemeként értelmezték.

A második szakasz kvantitatív feltáró szakértői kutatási szakasz volt. A szakértői kérdőívet 62 fő töltötte ki. A résztvevők összetételét tekintve a minta 85%-át HR-vezetők és HR-szakemberek alkották, míg a fennmaradó 15%-ot felsővezetők, így CEO-k, CFO-k, valamint Sales- és Marketingvezetők képviselték. Ez az arány biztosította, hogy a munkavállalói jóllét kérdése nem kizárólag HR szempontból, hanem üzleti és stratégiai nézőpontból is értelmezésre kerüljön. A válaszadók szakmai tapasztalata jelentősnek mondható: 60%-uk több mint 10 éves vezetői vagy szakértői tapasztalattal rendelkezett, ami növeli az adatgyűjtés megbízhatóságát és az eredmények érvényességét.

A kutatásban képviselt szervezetek összesített foglalkoztatotti létszáma 81 485 fő volt, ami lehetőséget teremtett a jólléti stratégiák nagyobb szervezeti kontextusban történő értelmezésére. A szellemi és fizikai munkavállalók aránya közel kiegyensúlyozott képet mutatott (53% szellemi, 47% fizikai), így a vizsgálat mindkét munkavállalói csoport jólléti sajátosságait figyelembe tudta venni. A minta összetétele szektorális és tevékenységi szempontból is heterogén volt. A szervezetek szektorális besorolása alapján a minta többsége a másodlagos szektorhoz tartozott (48%), míg a harmadlagos szektor 30%-kal, a negyedleges szektor pedig 22%-kal képviseltette magát. A tevékenységi körök széles spektrumot fedtek le, beleértve a fém-, jármű- és élelmiszergyártást, a kis- és nagykereskedelmet, valamint a szolgáltatási, informatikai, telekommunikációs és pénzügyi szektort. A tulajdonosi szerkezet tekintetében a szervezetek többsége külföldi magántulajdonban működött (55%), míg 40% hazai magántulajdonú volt, és 5% állami vagy önkormányzati fenntartású. Ez a sokszínűség lehetővé tette a munkavállalói jóllét stratégiai megközelítéseinek összehasonlító elemzését különböző szervezeti és tulajdonosi kontextusokban.

17.4. Eredmények – Szervezeti eszköztár és HRM-gyakorlatok

A szervezeti jólléti és juttatási eszköztár vizsgálata világos képet ad arról, hogy a vizsgált gazdasági szervezetek milyen típusú HRM-gyakorlatokkal támogatják a munkavállalók anyagi biztonságát, egészségét, mobilitását és életminőségét (Molnár, & Csehné Papp, 2023, 2024a, 2024b, Molnár et al.,

2024; Molnár, 2025). A vizsgálat három kategória mentén jeleníti meg az egyes eszközöket: „van”, „nincs, de fontos lenne”, valamint „nincs és nincs rá szükség”. Ez a bontás lehetővé teszi a tényleges szervezeti gyakorlatok és a vezetői–HR- szakértői percepciók közötti eltérések feltárását.

17.4.1. Juttatási eszköztár

Monetáris juttatások dominanciája

A monetáris jellegű juttatások egyértelmű dominanciája vázolódik ki a vizsgálati eredményekből. A teljesítménybónusz és a karácsonyi, ünnepi ajándék esetében egyaránt 88% jelölte, hogy ezek jelen vannak a szervezeti gyakorlatban, miközben csupán 8% jelezte, hogy hiányoznak, de fontosak lennének, és elhanyagolható (3–8%) azok aránya, akik szerint nincs rájuk szükség. Ez a minta jól mutatja, hogy a rövid távú motivációt és elismerést szolgáló pénzügyi ösztönzők továbbra is a HR-eszköztár központi elemei. A céges telefon magáncélú használata 78%-os jelenléttel bír, a munkabérelőleg (77%) és a cafeteria (72%) szintén széles körben elterjedt, ugyanakkor a cafeteria esetében már megjelenik egy 20%-os arány, amely szerint ez az eszköz nem áll rendelkezésére a vizsgált szervezetnek, de a válaszadók szerint fontos lenne. Ez arra utal, hogy a rugalmas juttatási formák iránti igény továbbra is erős, de nem minden szervezet képes vagy hajlandó ezek működtetésére (Poór et al., 2018).

A lojalitásbónusz (57%) és a mozgóbér vagy teljesítménybér (65%) esetében már csökken a lefedettség, miközben 12–25% között mozog azon válaszadók aránya, amely szervezeteknél nem elérhető ez a HR-gyakorlat, de megítélésük szerint fontos lenne. Ez a tendencia arra utal, hogy a hosszabb távú elköteleződést ösztönző pénzügyi eszközök kevésbé kifarrottak, mint a klasszikus bónuszrendszerek.

Családtámogatási és élethelyzethez kötődő juttatások

A családi élethelyzethez kötődő juttatások – például a gyermek születésekor adott ajándék (53%), az iskolakezdési támogatás (53%) vagy a tanulmányi ösztöndíj (45%) – már jóval megosztottabb képet mutatnak. Ezeknél az eszközöknél a válaszadók 17–22%-a jelzi, hogy nincs, de fontos lenne, míg azon válaszadók aránya, akik szerint a vizsgálat szervezeteknél nincs szükség ezen HR-eszközökre, a válaszok elérik a 25–38%-ot. Ez arra utal, hogy a szervezetek jelentős része ezeket nem tekinti stratégiai fontosságúnak, inkább opcionális, juttatásként értelmezi ezen HRM-gyakorlatokat.

A 13. havi bér a vizsgált szervezetek 38%-ánál nem elérhető és a válaszadók nem is gondolják szükségesnek, ami már a pénzügyi racionalitás és költségkontroll erősödését jelzi. Ezek a juttatások sok szervezetnél vélhetően nehezen illeszkednek a fenntartható költségstruktúrába.

Mobilitás és munkába járás támogatása

A mobilitási juttatások esetében rendkívül erős szórás figyelhető meg. A munkába járási támogatás kiemelkedő: a válaszadók 92%-a jelezte, hogy a vizsgált szervezeteknél jelen van, és csupán 8% szerint nincs rá szükség. Ez a jogszabályi környezet és a mindennapi munkavégzéshez való közvetlen kapcsolódás következménye. A céges buszjárat a vizsgált szervezetek mindössze 37%-ánál érhető el, miközben a válaszadók 53%-a szerint nincs rá szükség, ami jól mutatja az iparági és földrajzi különbségeket. A home office rezsitámogatás az egyik leginkább hiányzó, ugyanakkor releváns elem, mivel a válaszadók csupán 10%-a jelezte, hogy van ilyen támogatás az adott szervezetnél, miközben 35%-uk szerint fontos lenne, és 55%-uk nem tartja szükségesnek ezt az eszközt. Ez az ambivalens megítélés arra utal, hogy a hibrid munkavégzéshez kapcsolódó jólléti eszközök még nem integrálódtak egységesen a HR-gyakorlatokba.

Egészségügyi jellegű juttatások és prevenció

Az egészségügyi eszköztár vizsgálata különösen fontos a bio-pszicho-szociális jóllét szempontjából. A foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás kiemelkedően magas lefedettséget mutat: a válaszadók 87%-a jelezte, hogy van ilyen szolgáltatás, ami jogszabályi kötelezettséggel magyarázható. A szemüvegtámogatás (75%) szintén erős jelenlétet mutat. Ezzel szemben a szakorvosi vizsgálatok (52%), az egészségügyi szűrővizsgálatok (48%) és az egészségbiztosítás (35%) esetében már jelentős a „nincs, de fontos lenne” arány (28–37%). Ez arra utalhat, hogy a szervezetek felismerik a preventív egészségmegőrzés jelentőségét, de annak költségvonzata és hosszú távú megtérülése miatt csak részben építik be a gyakorlatba. A védőoltások esetében mindössze 35% jelölte, hogy van ilyen támogatás, miközben 57% szerint nincs rá szükség. Ez azt jelzi, hogy a járványhelyzet elmúltával a szervezetek egy része vélhetőleg visszatért a pandémia előtti szintű egészségügyi támogatáshoz. Az egészségjellegű szolgáltatások – például masszázs (27%), fizioterápia (17%), fogászati kezelés (17%) – alacsony lefedettséget mutatnak, miközben a válaszadók szerint fontos lenne ezek

alkalmazása. Ezek az adatok azt sugallják, hogy az egészség holisztikus megközelítése még marginális a HR-stratégiákban.

Munkakörnyezet-, sport- és rekreációcélu juttatások

A munkakörnyezethez kapcsolódó jólléti elemek közül a pihenőterület cégen belül 55%-os jelenléttel bír, ugyanakkor a válaszadók 23%-a szerint hiányzik, de fontos lenne. A kutyabarát iroda mindössze a vizsgált szervezetek 28%-ában van, miközben 50% szerint nincs rá szükség, ami jól mutatja a kulturális és szervezeti normák szerepét, ugyanakkor nem vonható le mély következtetés, hiszen iparági eltérő követelmények és lehetőségek is befolyásolhatják. A sport- és rekreációs juttatások alacsony beágyazottságot mutatnak. A sporttámogatás a vizsgált szervezetek 42%-ánál van jelen, az üdülési támogatás 22%-nál, a céges edzőterem szintén 22%-nál. Ezen elemek esetében a válaszadók szerint a „nincs és nincs rá szükség” válaszok aránya jelentős, ami azt jelezheti, hogy ezek a juttatások nem tekinthetők a HR-eszköztár központi elemeinek.

Lakhatási támogatások marginalitása

A lakhatási jellegű támogatások mutatják a legalacsonyabb lefedettséget. A lakhatási támogatás mindössze a vizsgált szervezetek 15%-ánál, a letelepedési támogatás 13%-nál, míg a munkásszálló szintén 13%-nál érhető el. Utóbbi esetében a „nincs és nincs rá szükség” válaszok aránya eléri a 73%-ot, ami azt jelezheti, hogy ezek a megoldások csak szűk, speciális célcsoportok, illetve vállalati lokációk és toborzási stratégia esetében relevánsak.

17.4.2. Képességfejlesztő HRM-gyakorlatok

Képességfejlesztő HRM-gyakorlatok

Az empirikus eredmények alapján a vizsgált szervezetek HRM-eszköztárában egyértelmű túlsúlyban vannak a klasszikus képességfejlesztő HRM-gyakorlatok. A szakmai képzések esetében a válaszadók 90%-a jelezte, hogy ezek jelen vannak a szervezetükben, míg mindössze 10% nyilatkozott úgy, hogy bár nincs ilyen program, fontos lenne, és gyakorlatilag elhanyagolható azok aránya, akik szerint erre nincs szükség. Hasonló mintázat figyelhető meg a vezetőfejlesztés területén, ahol 85% rendelkezik ilyen programmal, 12% hiányolja, de fontosnak tartaná, és csupán 3% szerint nem releváns. Ezek az adatok alátámasztják, hogy a szervezetek stratégiai prioritásként kezelik a szakmai és vezetői kompetenciák fejlesztését.

A mentorálás és a tanulmányi szerződések szintén viszonylag magas lefedettséget mutatnak: mindkét esetben 70% körüli azon szervezetek aránya a vizsgált mintában, ahol ezek a gyakorlatok jelen vannak. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a tanulmányi szerződések esetében a válaszadók 20%-a jelezte, hogy bár nincs ilyen eszköz, fontos lenne, míg 10% szerint nincs rá szükség. Ez arra utal, hogy a formális, hosszabb távú tanulási elköteleződést igénylő megoldások megítélése már megosztottabb.

A soft skill fejlesztés és az informatikai képzések esetében a „rendelkezésre áll” válaszok aránya egyaránt 67%, míg a válaszadók 22, illetve 25%-a jelezte, hogy ezek hiányoznak, de fontosak lennének. A tudásmegosztás (65%) és a coaching (62%) esetében is hasonló arányok figyelhetők meg. Ezek az adatok azt mutatják, hogy bár a szervezetek többsége már túllépett a szűken vett szakmai képzésen, a fejlesztési portfólió még mindig elsősorban a teljesítményhez közvetlenül kapcsolódó kompetenciákra koncentrál.

A karriertervezésnél már markánsabb eltolódás látható: a válaszadók mindössze 40%-a jelezte, hogy létezik a vizsgált szervezetnél ilyen HRM-gyakorlat, miközben 47% szerint nincs, de fontos lenne, és 13% nem tartja szükségesnek. Ez arra utalhat, hogy a hosszú távú egyéni pályautak tudatos szervezeti támogatása még nem tekinthető általános gyakorlatnak, noha az igény erőteljesen megjelenik szakértői szinten.

Egészségfejlesztéshez és a mentális jólléthez kapcsolódó programok

Ezzel szemben az egészségfejlesztéshez és a mentális jólléthez kapcsolódó programok jóval kisebb arányban jelennek meg. Az elsősegélynyújtás tekintetében a válaszadók 77%-a jelezte, hogy a program jelen van a szervezetnél, ami elsősorban jogszabályi és munkavédelmi kötelezettségekkel magyarázható. Ezzel szemben az időgazdálkodási programok esetében a vizsgált szervezeteknek már csak 45%-a rendelkezik ilyen eszközzel, míg 33% hiányolja, de fontosnak tartja, és 22% szerint nincs rá szükség.

Az egészséges életmódra és táplálkozásra fókuszáló programok a vizsgált szervezetek mindössze 38%-ánál elérhetőek a munkavállalók számára, miközben a válaszadók 43%-a szerint nincs ilyen program a szervezetükben, de fontos lenne. Hasonlóan alacsony a stresszkezelési programok jelenléte: a szervezetek csupán 37%-a alkalmaz ilyen eszközt, miközben a válaszadók fele jelezte, hogy bár nincs, nagy szükség lenne rá. Ez az egyik legmarkánsabb különbség a jelenlegi gyakorlat és az észlelt igény között.

A mentális egészséghez közvetlenül kapcsolódó programok esetében a hiányosságok még hangsúlyosabbak. A mentális egészség fejlesztését célzó tréningek a vizsgált minta mindössze 27%-ánál vannak jelen, miközben a válaszadók 47%-a szerint fontos lenne, és 27% nem tartja szükségesnek. A minta 22%-ánál léteznek mentális megküzdőképességet fejlesztő programok, míg a megkérdezett szakértők 45%-a hiányolja, de fontosnak tartja, és 33%-uk szerint nincs is rá szükség. Az önismereti programoknál szintén a vizsgált minta 22%-ánál elérhetőek, ugyanakkor 53% jelezte, hogy nincs, de fontos lenne – ami az egyik legmagasabb „hiányzik, de fontos” arány az egész mintában.

A fizikai egészséget célzó tréningek esetében 22% a jelenlét aránya, ugyanakkor a megkérdezett szakértők 35%-a nem látja szükségesnek. Az alvás-egészséghez kapcsolódó programok (13%), és a dohányzásról való leszokást támogató kezdeményezések (10%) mutatják a legalacsonyabb beágyazottságot, miközben jelentős (42–48%) annak aránya, ahol nem tartják relevánsnak ezeket a programokat.

Az adatok összességében az a mintázat rajzolódik ki, hogy minél közvetlenebbül kapcsolódik egy HRM-eszköz a szervezeti teljesítményhez, a termelékenységhez vagy a jogszabályi megfeleléshez, annál nagyobb valószínűséggel van jelen a szervezeti gyakorlatban. Természetesen a következtetések levonását árnyalhatják a szervezetek gazdasági lehetőségei, vagy akár korlátjai. Ezzel szemben a hosszabb távú, preventív jellegű, különösen a mentális és életmódbeli jóllétet célzó programok alacsony lefedettséget mutatnak, annak ellenére, hogy a válaszadók jelentős része ezek hiányát problémaként azonosítja.

A következtetések alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek HRM-gyakorlata továbbra is erősen képesség- és teljesítményorientált, míg a munkavállalói jóllét bio-pszicho-szociális megközelítése csak részlegesen jelenik meg. A „nincs, de fontos lenne” válaszok magas aránya ugyanakkor azt jelezheti, hogy szemléletváltás van kibontakozóban: a HR és vezetői szereplők vélhetően egyre inkább felismerik a mentális egészség, a stresszkezelés és az életmód-támogatás stratégiai jelentőségét. A kihívás a jövőben abban rejlik, hogy ez az attitűdszintű felismerés miként fordítható át integrált, mérhető és fenntartható szervezeti gyakorlatokká, amelyek nemcsak az egyéni jóllétet, hanem a munkaerő hosszú távú fenntarthatóságát és a szervezeti rezilienciát is erősíthetik.

17.4.3. Munkáltatói elvárások a jóllét-stratégiával kapcsolatban

A munkáltatói elvárások és a munkavállalói jóllét stratégiájának vizsgálata alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a vizsgált szervezetek esetében jelentős inkonzisztencia tapasztalható a kívánt kimeneti eredmények és az alkalmazott HRM-gyakorlatok között. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy miközben a munkáltatók világosan megfogalmaznak bizonyos jólléti célokat, ezek elérését szolgáló eszközök és programok gyakran nem, vagy csak részlegesen illeszkednek ezekhez az elvárásokhoz (Molnár, & Csehné Papp, 2023, 2024a, b; Molnár et al., 2024; Molnár, 2025).

A felmérés adatai alapján a legmarkánsabb munkáltatói elvárás a munkavállalók pozitív érzelmeinek erősítése, amelyet a válaszadó szervezetek 94%-a jelölt meg fontos kimeneti célként. Ehhez szorosan kapcsolódik a munkavállalók egészségének fejlesztése (87%) és a megtartás növelése (87%), valamint a munkáltatói márkaépítés (81%). Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a szervezetek stratégiai szinten tisztában vannak a jóllét emocionális, egészségi és reputációs dimenzióinak jelentőségével. A gazdasági növekedés (50%) és a munkavállalók jobb anyagi helyzete (43%) ugyanakkor alacsonyabb prioritást élveznek, ami arra enged következtetni, hogy a jóllétet a szervezetek nem elsősorban anyagi kérdésként értelmezik.

A konzisztencia elsősorban azon a területen jelenik meg, ahol a célok és az alkalmazott HRM-eszközök viszonylag jól illeszkednek egymáshoz. Ilyen például a munkavállalók pozitív érzelmeinek erősítése, amelyhez a szervezetek túlnyomó része közösségi rendezvényeket, csapatépítő programokat és informális eseményeket társít. Ezek az eszközök alkalmasak a közösséghez tartozás élményének növelésére, a munkahelyi kapcsolatok erősítésére és a rövid távú pozitív érzelmi állapotok kialakítására. Ugyanakkor ezek jellemzően eseményalapú, időszakos megoldások, amelyek elsősorban a szociális jóllét egy szeletét célozzák.

Az inkonzisztencia legerősebben a munkavállalók egészségi állapotának javítására vonatkozó cél és a tényleges HRM-gyakorlatok között mutatkozik meg. Bár a szervezetek 87%-a elvárásként fogalmazza meg az egészség fejlesztését, az empirikus adatok alapján az egészségfejlesztési juttatások, programok és képzések jelenléte alacsony. A mentális egészség, a stresszkezelés, az életmódváltás vagy a preventív egészségmegőrzés eszközei marginális szerepet töltenek be a HR-eszköztárban. Ez arra utalhat, hogy

az egészségfejlesztés gyakran deklarált, de nem operacionalizált cél, amely mögött nem áll koherens, hosszú távú stratégia.

További jelentős ellentmondás figyelhető meg a munkavállalók anyagi helyzetével kapcsolatban. Bár ez a dimenzió nem tartozik a kiemelt munkáltatói célok közé (43%), a HRM-gyakorlatokban mégis a monetáris juttatások dominálnak. A bónuszok, pénzbeli ösztönzők és anyagi jellegű juttatások széles körű alkalmazása arra utalhat, hogy a szervezetek ténylegesen az anyagi eszközökre tudnak támaszkodni leginkább, még akkor is, ha stratégiájukban a munkavállalói jóllétet nem elsősorban ezen keresztül kívánják elérni.

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy a munkáltatói jóllét-stratégiák jelenleg inkább fragmentáltak, mintsem integráltak. A célok és eszközök közötti inkonzisztencia arra hívja fel a figyelmet, hogy a jóllét stratégiai kezelése sok esetben megmarad deklaratív szinten. A jövőbeli fejlődés kulcsa abban rejlik, hogy a szervezetek képesek-e a jólléti célokat mérhető, egymással összehangolt HRM-gyakorlatokká alakítani, különös tekintettel a bio-pszicho-szociális jóllét hosszú távú támogatására.

17.4.4. Következtetések és összegzés

Az empirikus eredmények (Molnár, & Csehné Papp, 2023, 2024a, b; Molnár et al., 2024; Molnár, 2025) összességében azt mutatják, hogy a munkavállalói jóllét a vizsgált szervezeteknél egyre inkább megjelenik stratégiai diskurzusként, ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás szintjén fragmentált marad. A bio-pszicho-szociális megközelítés csak részlegesen tükröződik a HRM-eszköztárban, ami különösen a pszichológiai és preventív egészségügyi dimenziók alulreprezentáltságában érhető tetten.

A bio-pszicho-szociális megközelítés alkalmazása rávilágít arra, hogy a munkakörnyezet kialakítása nem kizárólag technikai vagy jogszabályi megfelelési kérdés, hanem stratégiai választás is (Guest, 2024). A fizikai biztonság, a mentális egészség, a pszichológiai biztonság és a munkahelyi kapcsolatok minősége együttesen határozzák meg a munkavállalók alkalmazkodóképességét és hosszú távú munkaképességét (Schulte, & Vainio, 2010; Guest, 2017). A tanácsadói gyakorlat szempontjából ez azt jelenti, hogy a jóllét fejlesztése olyan integrált megoldásokat igényel, amelyek túlmutatnak az egyedi programokon, és a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a HR-rendszerek összhangjára épülnek.

A kutatás ugyanakkor rámutat a szervezetek előtt álló kockázatokra és kihívásokra. A kutatás nem reprezentatív a magyar gazdasági szereplők tekintetében. További hiányossága, hogy a bemutatott adatok nem tükrözik a munkavállalói igényeket, ugyanakkor a kutatás eredményei kellő indikációt adhatnak további vizsgálatokhoz, valamint a szakértők és döntéshozók számára a szervezeti szintű HRM-gyakorlatok áttekintéséhez és a munkavállalói jóllét fejlesztését célzó programok kialakításához (Groysberg et al., 2018). A jólléti programoktól elvárt pozitív eredmények és az ezekre fordított költségek közötti feszültség gyakran bizonytalanságot okoz a döntéshozatalban. A vizsgált szervezetek esetében azonosított inkonzisztencia a deklarált jólléti célok és a tényleges HRM-gyakorlatok között arra utal, hogy a jóllét stratégiai kezelése sok esetben még nem érett meg. A tanácsadói fókuszhoz illeszkedve fontos hangsúlyozni, hogy a munkavállalói jóllét akkor válhat valódi versenyelőnyé, ha mérhető célokkal, világos kimenetekkel és integrált, bio-pszicho-szociális szemléletű eszköztárral párosul (European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Pradhan, & Hati, 2019).

A munkavállalói jóllét fejlesztése az egyének életminőségének javításán keresztül közvetlenül kapcsolódik a szervezetek gazdasági teljesítményéhez. A kutatás eredményei alátámasztják, hogy a jóllét pozitív hatással van az elköteleződésre, a megtartásra és a munkavállalói kapcsolatok minőségére, amelyek mind kulcsfontosságú tényezők a szervezeti versenyképesség szempontjából (Keyes et al., 2000; De Simone, 2014; Kozák, 2023). A tanácsadói szemléletéhez illeszkedve mindez megerősíti azt a megközelítést, hogy a tanácsadás szerepe nem csupán problémamegoldó, hanem értékteremtő és jövőorientált: a jóllétbe történő befektetés a szervezeti reziliencia és az innováció egyik alapfeltétele.

A munkavállalói jóllét stratégiai jelentősége ugyanakkor társadalmi és makrogazdasági szinten is értelmezhető. A munkavállalók általános egészségi és mentális állapotának javulása hozzájárulhat a munkaerő-állomány fenntarthatóságához, az egészségügyi és szociális rendszerek terhelésének csökkentéséhez, valamint a gazdasági teljesítmény stabilitásához (ILO, 2010; Eurofound, 2023). Ebből a perspektívából a munkavállalói jóllét nemcsak szervezeti, hanem társadalmi befektetésként is értelmezhető, amelyben a tanácsadók közvetítő szerepet tölthetnek be az üzleti érdekek és a társadalmi felelősségvállalás összehangolásában.

A tanácsadói értékteremtés ebben az összefüggésben nem kizárólag problémamegoldást jelent, hanem olyan rendszerszintű támogatást, amely elősegítheti a szervezeteket a munkavállalói jóllét hosszú távú gazdasági és

társadalmi hatásainak felismerésében. Továbbá a tanácsadók közvetítő szerepet tölthetnek be az üzleti célok, a HRM-gyakorlatok és a munkavállalói igények között, hozzájárulva a koherens, mérhető és fenntartható jólléti stratégiák kialakításához. Ez különösen fontos a munkaerő-ökoszisztéma szemléletében, amely a szervezeteket a tágabb gazdasági és társadalmi környezet részeként értelmezi.

Felhasznált források

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2019). The rise of the social enterprise. In *2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Cantrell, S., Commissio, C., Duda, J., Eaton, K., Eberbach, K., Fields, A., Fisher, J., Flynn, J., Forsythe, J., Griffiths, M., Guziak, J., & Kirby, L. (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). Sage Publications.

De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118-122. DOI: 10.30845/ijbss

Eurofound (2023). *Living and working in Europe 2022*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/living-and-working-europe-2022>

European Agency for Safety and Health at Work (2013). Liddle, M., Buffet, A., Eeckelaert, L., & Gervais, R. (2013). *Well-being at work: creating a positive work environment*. Literature review, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/52064>

FMLSA (2017). *White Paper Work 4.0. Re-imagining work*. Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Germany. <https://www.bmas.de/EN/Services/Publications/a883-white-paper.html>

Groysberg, B., Lee, J., Price, & Cheng, J. Y., (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. 63(1-2). <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

Guest, D. E. (2024). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319-335. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page Publishers.

ILO (2010). Plan of action. *International Labour Organization*, 2010. ISBN 978-92-2-123652-8. https://www.ilo.org/global/standards/WCMS_125616/lang--en/index.htm

ILO (2009). *Workplace Well-being*. <https://www.ilo.org/resource/workplace-well-being>

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143-153. <https://doi.org/10.1037/h0095888>

Kozák A. (2023). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World. *California Management Review*, 61(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

Molnár Cs. (2025a). Doktori (PhD) Értekezés. *Organizational strategies and human resource management practices of employee well-being*. Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, <http://dx.doi.org/10.15476/ELTE.2025.109>

Molnár Cs. (2025b). *A munkavállalói jóllét mint HR-stratégia a munkahelyeken*. Konferencia előadás. XII. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia, Budapest, 2025.11.11.

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

Molnár C., & Csehné Papp I. (2024a). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043-1065. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i6.1906>

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2024b). A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 48-58. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 14-29. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>

Poór J., Kovács I. É., Mázasné H. D., Mack Á., & Fehér J. (2018). Flexibility benefits – Cafeteria Plan. How the characteristics of the firms affect the system Cafeteria Plan in Hungary. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(1), 1-20. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.190>

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-8. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://www.jstor.org/stable/40967878>

Szombathelyi Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, 16(3), 33-45. https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf

World Employment and Social Outlook: Trends 2025. International Labour Office – Geneva: ILO, 2025. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2025>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

18. FEJEZET

MUNKAVÁLLALÓK AZ ELSŐK, AZ ÜGYFÉL A MÁSODIK 2025

(EMPLOYEES FIRST CUSTOMER SECOND 2025)

LUKÁCS ANDRÁS

Absztrakt

Az „Employees first customer second”-ként megismert – azaz a „Munkavállaló az első, s az ügyfél a második” – elmélet, módszer, szemlélet már régóta ismert tanácsadói és a munkáltatói körökben. Amióta Vineet Nayar, a több ezer munkavállalót világszerte foglalkoztató indiai HCLTech vállalat korábbi vezetője megírta 2010-ben fenti címmel megjelent könyvét, számos szervezet és vezető alkalmazta. 2026-ból visszanézve, azóta volt Covid-19, gazdasági válság, infláció, munkaerőhiány, AI-használat meglódulása. Felmerül a kérdés, hogy az értékzónában dolgozó munkavállalókkal való együttműködésről, támogatásukról milyen formában és hogyan gondolkodnak a cégek menedzsmentjei. Kerestem és találtam 2025-ben vállalkozásokat szerte a világon, amelyek kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalóikra valamilyen formában.

Kulcsszavak: új paradigma, munkavállaló, ösztönzés

Abstract

The theory, method, and approach known as “Employees first, customers second” has long been familiar in consulting and employer circles. Since Vineet Nayar, former CEO of Indian company HCLTech, which employs thousands of people worldwide, wrote his book of the same title in 2010, numerous organizations and leaders have adopted this approach. Looking back from 2026, we have seen Covid-19, economic crisis, inflation, labor shortages, and the rise of AI. The question arises as to how company management thinks about working with and supporting employees in the value zone, and in what form. I searched for and found companies around the world in 2025 that pay special attention to their employees in some form.

Keywords: new paradigm, employee, incentive

18.1. Bevezetés

A munkavállalókat foglalkoztató szervezetek számos eszközt használnak a munkavállalók támogatására. Ezek akár materiális, anyagi eszközök (pl. cafeteria, jutalom stb.) vagy materiálisan közvetlenül nem megjeleníthetők (flexibilis munkaidő, ingyenes képzés, hibrid munkavégzés stb.) lehetnek, amelyek elemenként vagy rendszerben is megjelenhetnek. A következőkben az „*Employees First Customer Second*” elméletet és gyakorlatát mutatom be néhány vállalkozás példáján keresztül.

Amióta megismertem, alkalmanként Employees First Customer Second (továbbiakban: EFCS) szemmel szemlélem a világot, eseményeket, amelyekkel találkozom 2013 óta. Ekkor került a kezembe Vinet Nyaar *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* címmel megjelent könyve. Mennyiben lehet és milyen módszerekkel előrébb a munkavállaló az ügyfélnél? Ha lehet, hogyan és milyen eredménnyel?

Elgondolkodtató, hogy vajon mely munkavállalót érintő, munkáltatótól eredő hatások csapódnak le adott esetben egy-egy munkavállalóban, s általa a vásárlóban vagy az ügyfélben. Az eset történhet akár egy budapesti élelmiszerüzletben a hosszú sort feldolgozó mogorva pénztárossal, egy függönybolt eladója/varrója vagy London egyik felhőkarcolójának a bárjában dolgozó pincérrel, illetve egy vezetővel. Mogorvák vagy segítőkészek, érdekli-e mit és miért akarunk vásárolni, érdekli-e, hogy tiszta-e az asztal ahová leülnénk, s ha koszos letörli-e. Mindegyik esetben a vásárlást (szolgáltatás igénybevételét), a többletvásárlást jelentősen befolyásolja az az ember, akivel találkozom a szolgáltatás során. Azonban az, hogy ők hogyan érzik magukat munkájuk végzése során, az alapvetően nem rajtunk, vevőkön, hanem a munkáltatóján múlik. Kérdés, hogy a munkáltatók mit tesznek meg azért, hogy a legtöbbet hozza ki a munkavállaló saját magából, ezáltal a vevő is elégedett legyen. S az eredmény? Elégedett lojális vevő, többletvásárlás lehetősége, ajánlás.

Számos módszer és eszköz létezik a munkavállalókkal való törődésre. Az EFCS egyike a megközelítésmódoknak, s mi ezzel fogunk foglalkozni a következőkben. Ha az EFCS elemei akár külön is megjelennek a vállalatnál, már az is pozitív értéknek számít s említésre méltó.

Jelen tanulmány célja, hogy ezeket az elemeket felkutatásukat követően megemlítsé, bemutassa a Magyarországon kevésbé ismert cégek példáján

– olyan cégek révén, amelyek valamiért érdekesek lehetnek 2025-2026-ban.

18.2. Szakirodalmi elemzés

Jelen tanulmány szakirodalmi forrása Vineet Nayar *Employees First Customer Second* című könyve, amely 2010-ben jelent meg. Ez a könyv egy új menedzsmentrendszerként egy szemléletet, módszertant ismertet meg, amely a gyakorlatban bizonyította pozitív hatását. Ez a megközelítés **radikálisan megfordítja** a hagyományos vállalati hierarchiát: nem az ügyfél, hanem a **munkavállaló kerül a vállalat figyelmének középpontjába**.

A források az említésre kerülő cégek weboldalain nyilvánosságra hozott jelentések, beszámolók, munkaerőpiaci elemzések, Employeesfirstbook (Employees First, 2022), Glassdoor, Corporate Rebels tanácsadó oldala, Vino Joy News, Wine Industry Advisor cikkei elemzései.

Jelen elmélet használatát Vineet Nayar, a HCLTech vállalatnál valósította meg, ahol 1985-től dolgozott, s 2005–2013 között volt elnök, majd vezérigazgató változásmenedzsment feladattal. A HCLTech egy indiai vállalkozás, amely felhőszolgáltatással, infrastruktúra menedzsmenttel, ügyfélszolgálatlaltal, specializált mesterséges intelligenciával foglalkozik. 2013-ban 83 000 fővel 26 országban, 2025-ben 223 420 fővel 60 országban volt jelen. Nayar módszere pozitív változást hozott a cég eredményeire: 2005–2013 között a HCLTech bevétele 600%-kal növekedett, a nyereség 500%-kal. Az alkalmazotti elégedettség pedig megelőzte a korábbi szintet.

Vineet Nayar a Forbes és a Harvard Business Review által is elismert mintapéldát teremtett a módszer bevezetésével és használatával. Általános elvként a **kulcsmondatok Vineet Nayartól**: „Ha jól bánsz az embereiddel, ők jól fognak bánni az ügyfelekkel.”, „A menedzsment szerepe nem az irányítás, hanem a szolgálat.”.

Az Employees First Customer Second elv elemei:

1. **A menedzsment szolgáltató szerepet tölt be** a vállalat irányításában („servant leadership”). A vezetés feladata a dolgozók támogatása abban, hogy kiválóan szolgálják az ügyfeleket, nem a hierarchiából adódó irányítás.
2. **Átláthatóság és bizalom, radikális transzparencia.** Minden dolgozó hozzáfér a szervezeti döntések, eredmények, problémák in-

formációihoz, hogy mindenki értse a stratégiai irányt és helyesen dönthessen.

3. **Empowerment – a dolgozók felhatalmazása.** A döntéshozatal **lefelé kerül** a szervezetben, oda, ahol a valós munka és az ügyfélkapcsolat zajlik. A dolgozók szabadon cselekedhetnek az ügyfél érdekében – ezáltal valódi tulajdonosi érzésük alakul ki. Az eredmények következményeit viselik/megnyerik ezáltal.

18-1. ábra: Inverz szervezeti piramis



Forrás: Garatt és V. Nayar alapján

4. **Inverz szervezeti piramis.** A menedzsment a piramis alján helyezkedik el, támogatva a frontvonalon dolgozókat. Vezetői kérdés: „Mit tehetek én azért, hogy a dolgozóim sikeresek legyenek?”.
5. **A dolgozói elkötelezettség hatással van az ügyfél-elégedettségre.** Az EFCS szerint elégedett dolgozó nélkül nincs elégedett ügyfél. Az ügyfélményt a dolgozók lelkesedése, motivációja és kreativitása teremti meg, nem a közvetlen menedzseri kontroll.
6. **Közösség és kultúraépítés.** Az EFCS egy **kultúra**, amely a bizalomra, kölcsönös tiszteletre és együttműködésre épül. A dolgozók **partnerek** a vállalati célok megvalósításában.
7. **Visszajelzés és folyamatos fejlesztés.** Rendszeres, őszinte visszajelzés gyűjtése a dolgozóktól a menedzsment felé („feedback up the chain”). A vezetők teljesítményét a dolgozók értékelik, nem fordítva. Ennek a célja egy tanuló szervezet működtetése, ahol mindenki része a fejlődésnek.

A **Corporate Rebels** szervezetfejlesztési tanácsadó cég az **8 Trends of Progressive Organizations** című tanulmányában a világ több mint 150 úttörő innovatív vállalatát tanulmányozta. Tapasztalatuk, hogy a hagyományos, hierarchikus, szabályokkal túlterhelt szervezetek **már nem működnek a mai gyorsan változó világban.**

8 fő trendet azonosítottak, amelyek a legfejlettebb szervezetekre jellemzőek:

1. A profit helyett a cél és értékek kerülnek előtérbe.
2. A hierarchikus piramisok helyett csapatok hálózata.
3. Irányító vezetés helyett támogató vezetés.
4. Tervezés és előrejelzés helyett kísérletezés és alkalmazkodás.
5. Szabályok és ellenőrzés helyett szabadság és bizalom.
6. Központosított hatalom helyett megosztott döntéshozatal.
7. Titkolózás helyett radikális pénzügyi és teljesítményadat-átláthatóság.
8. Munkaköri leírások helyett tehetségek és mesteri tudás.

Az **emberközpontú, önszerveződő és célvezérelt szervezetek**

- nagyobb elkötelezettséget érnek el,
- kevesebb hibát és hiányzást tapasztalnak,
- és akár **20-25%-kal magasabb nyereséget** termelnek.

David Burkus (2024) írásában az elégedett alkalmazottak által megteremtett ügyfélhűségről ír. Nézete szerint: „A munkavállalói lojalitás a szolgáltató szervezetek jövőbeli teljesítményének mély mutatója. Az elégedettség abból ered, hogy mennyire boldogok a munkavállalók a szerepükben. A hűség abból fakad, hogy valódi részesedésük van az üzlet sikerében. Hűség nélkül a munkavállalók jobb munkalehetőségeket választanak, a pótlásuk növeli a toborzási és képzési költségeket, megzavarják a termelékenységet, és negatívan befolyásolhatják az ügyfelek tapasztalatait. Ha maradnak, a vállalatok megtakarítják a pótlással járó költségeket, fenn tartják a termelékenység növekedését, és pozitívabb környezetet teremte-

nek az ügyfelek számára. Egyszerűen fogalmazva: a hűséges alkalmazottak hűséges ügyfelekhez vezetnek.”.

Jelen sorok írója is megerősíti a fentieket. Gyakorlati tapasztalata a HR-esek körében elterjedt mondás, amit évek óta ismétlünk: **„A legolcsóbb toborzás a megtartás”**. A megtartáshoz pedig érdemes biztosítani azt, ami jobbá teszi a munkavállaló életét, aki ezáltal jobban teljesít.

Szakterületek, amelyekre jellemző az EFCS-elmélet:

- ügyfélszolgálat;
- ügyfélkapcsolat;
- közvetlen szolgáltatás;
- tanácsadás, fejlesztés;
- közvetlen kiskereskedelmi értékesítés (ruházat, élelmiszer);
- szélsőséges munkarenddel, körülményekkel rendelkező munkakörök;
- információ-technológia.

Gazdasági szektorok, például:

- idegenforgalom;
- kiskereskedelem;
- tanácsadás;
- szoftverfejlesztés;
- online szolgáltatás, közösségi média.

18.3. Empirikus kutatás – elmélet, eredmények bemutatása

A keresést az internetes weboldalakon közzétett és megjelent, szabadon hozzáférhető éves és egyéb jelentések, publikációk, beszámolók, cikkek stb. kutatásával végeztem. A kutatás a tárgyhoz tartozó kulcsszavakra, fogalmakra, kifejezésekre való összetett kereséssel web-böngészők keresőmotorjainak használatával, egyszerű és összetett kereséssel és szoftverek használatával történt. A kvalitatív információk feltárása (exploráció), feldolgozása, ellenőrzése és leírása (deskripció) történt.

Sokkal több vállalkozás került a látókörbe, mint amennyit be lehetett tenni a tanulmányba. Az érdekesebbeket, tanulságosabbakat választottam ki. Maga a kutatás igazából nem tekinthető reprezentatívnak. A cél az, hogy látókörbe eddig nem került forrásokat mutassak be, s bemutassam azt, hogy a különböző gazdasági szektorokban milyen eszközök, módszerek, folyamatok (akár EFCS-relációban) jelennek meg a dolgozók (értékszónában teljesítők) támogatása érdekében.

A szőlészet-borászat tevékenységet végzőkről került be a tanulmányba több. Ebben az esetben heterogén a minta földrajzi területre, méretre, forgalomra, volumenre s a vállalkozás korára vonatkozóan.

A bemutatott információk mennyisége a cégek által megosztottaktól és egyediségétől függ, ezért cégenként változó.

A külföldi, nemzetközi „best case”-eket, jó megoldásokat kerestem, így a magyar vállalkozások, valamint az államigazgatási és a nonprofit szféra kimaradt.

18.3.1. Vállalkozások

18.3.1.1. Wegmans Food Markets

Az USA-ban működő, 1916-ban alapított családi vállalkozás 2026-ra több mint 110 élelmiszer és gyógyszer forgalmazó szupermarketet működtet 54.000 fős dolgozói létszámmal. Ezzel a legnagyobb magánkézben lévő cég lett az USA-ban. A több mint 100 éve működő üzletlánc irányításában már a negyedik Wegmans generáció vesz részt. Nagy hangsúlyt fektet a vásárlói elégedettségre, minőségre, értékre, választékra, a helyi beszállítókkal való partneri együttműködésre és mesterséges összetevők elhagyására. A minőségi vásárlási élményt pedig munkatársaik biztosítják.

A „Values in Action” oldalon a következő üdvözet fogadja az olvasót: *„Családi vállalkozásként mindig is hittünk abban, hogy céljainkat csak akkor érhetjük el, ha először is kielégítjük munkatársaink egyéni igényeit. Ez a munkatársakat előtérbe helyező szemléletmód irányítja minden tevékenységünket.”* A fókusz kifejezetten az alkalmazottakon van („Employees First”), és arra építik az üzleti sikereik elérését, hogy a munkavállalók szükségleteinek kielégítését támogatják, ezáltal elégedetté teszik őket az alábbi módokon:

- Anyagi kompenzáció: versenytársaktól magasabb kezdő fizetés, prémium, rendszeres, ütemezett fizetésemelés minden alkalmazott számára, nyugdíjrendszer nyereségmegosztással, kedvezmények a mobiltelefon-szolgáltatásra, számítógépekre, mozijegyekre stb.
- Személyre szabott munkaidő-beosztás, részmunkaidős munkakörök a munka-magánélet egyensúlya érdekében. Ezt a munkavállalók elismerik a Glassdoor HR-értékelő portálon, ahol a céget 4,1 pontra értékelik.
- Gyermekgondozás, idősgondozás támogatása, szülői szabadság, örökbefogadási támogatás.
- Egészségügyi szolgáltatások: fogászat, szemészet (szemvizsgálatok, szemüveg, lézeres látáskorrekció), egészségügyi szűrések, dohányzásról leszoktató programok, egészségügyi jogász igénybevétele.
- Jogi és pénzügyi tanácsadás.
- LiveWell Employee + Family program: tanácsadás gyógyszerészek és dietetikusok által, kedvezmények a helyi edzőtermekben és fitneszközpontokban, élő és online edzésórák.
- Befogadás, beillesztés, orientáció: több mint 100 éve egy befogadó kultúrát alakítottak ki s működtetnek – nyilatkozza Colleen Wegman elnök.
- Jövő- és karriertervezés: Mindamellet, hogy a Wegmans elkötelezett a folyamatos fejlesztés és innováció mellett, tudja, hogy ezt a dolgozók képzésével, fejlesztésével érheti el. Egy 1984-ben bevezetett ösztöndíjprogram működik a cégnél, amely akár négy évig is pénzt biztosít a főiskolai tanulmányokra. A mindennapi munkához támogató környezetet, mentorokat és vezetői fejlesztési programokat biztosítanak a dolgozók számára.
- A „My Wegmans Connect” szoftver létrehozásával egyszerű módot kínál a kommunikációra az alkalmazottak számára a céggel anélkül, hogy feltétlenül kapcsolatba lépne velük. A vállalat nagyban profitál a portálból, mivel az információk megosztásához szükséges idő csökken az 54 ezres dolgozói létszámmal.
- Csapat: A HR-portáljuk szerint kivételes csapat tagja lehet a kolléga, aki felejthetetlen élményeket teremt vendégeik számára.

A munkatársi állomány heterogén nemzetiségre, nemre, korra, végzettségre stb. A cég munkavállalói diverzitást támogató jelszava: munkahely mindenki számára. A Wegmans büszke a leszerelt veterán katonák foglalkoztatására, valamint a fogyatékossgal élő középiskolások képzésére (WOW-program) is.

HR-portáljukon és a videókon nyilatkozó dolgozók örömmel számolnak be a fentiek megerősítéséről.

18.3.1.2. Viisi

Hollandiában tevékenykedő, 2010-ben alapított, magántulajdonú, független pénzügyi tanácsadó cég, amely jelzálog- és biztosítás-tanácsadásra specializálódott. Népszerűek az első lakásvásárlók és a külföldi munkavállalók (expatok) körében, mivel angol nyelven is teljeskörű ügyintézészt biztosítanak. Jelenlegi létszáma 38 fő. A Viisi szolgáltatásainak erősségei: gyors válaszidő, proaktivitás, a tanácsadók elérhetőek és a teljes folyamat végigkísérik a kalkulációtól a szerződés aláírásáig, világos magyarázatokat adnak a hitelfelvétel minden szakaszában az ügyfelek részére. Ezt a Trustpilotban megadott 5 csillagos ügyfélértékelések is alátámasztják. Az elmúlt tíz évben a Viisi 40 alkalmazottja több mint 7000 jelzáloghitelt bocsátott ki, több mint 2,5 milliárd eurós piaci értékkel.

A Viisi – deklaráltan felvállalva – továbblépett az EFCS-elméleten, s azzal a szemlélettel működik, hogy **„People First, Clients Second, Shareholders Last”** – vagyis elsőként a munkatársak („Viisionairs”), másodikként az ügyfelek s végül a részvényesek.

„Mi valóban úgy gondoljuk, hogy az alkalmazottaknak kell az első helyen állniuk, az ügyfelek pedig a második helyen. Nem várhatjuk el az alkalmazottaktól, hogy jól bánjanak az ügyfelekkel, ha őket magukat nem kezeljük jól.” – idézi a Corporate Rebels tanácsadó portál.

Működhet a dolog, mert Hollandiában a legjobb munkahely díját birtokolják kategóriájukban 2022-ben, 2024-ben és 2025-ben.

Lássuk, hogyan érték ezt el:

- **Holokrácia:** decentralizált szervezeti struktúra, önszerveződő munkacsoportok, döntési decentralizáció alkalmazása, „Primus Inter Pares” vezetés. A weboldaluk szerint a Viisi az első pénzügyi szervezet a világon, amely bevezette a decentralizált szervezeti mo-

dellt. Azon kevés szervezetek közé tartozik, amelynek teljes szervezeti felépítése nyíltan elérhető a Glassfrogban (online feladat- és szervezet-nyilvántartó és -működtető szoftver) mindenki számára, aki érdeklődik iránta. A csoportok vezetése és a döntések ott történnek, ahol a legtöbb tudás van, s ez feladatonként változhat. A „Rep Link” és a vezetőláncszem-szerepkör egy kapcsolat-koordináló funkció. A csoport közös teljesítményét támogatja. Maguk a döntések fontosabbak, mint a vezetők.

- *Transzparencia: A radikális átláthatóság* kultúráját működtetik, és a lehető legtöbb tapasztalatot megosztanak mindenkivel, ezért arra törekednek, hogy weboldalukon mindenki elegendő információt találjon. Azok számára, akik szeretnék meglátogatni Viisi-t és látni a Holacracy-t a gyakorlatban, van egy úgynevezett „Holocracy Safary”. Mindenki részt vehet (külsős is) egy napi munkaértekezleten (*Daily Tactical*).
- *Díjak és Javadalmazás:* A fizetési modelljük kivételes az üzleti életben: a fizetések le vannak választva a teljesítménytől. A fizetések, azok emelése, az ügyfeleknek felszámított díjak stb. ismertek, kiszámíthatóak, átláthatóak. A Viisi Benefit Shop-ban a munkavállaló maga dönti el, hogy a plusz javadalmat szabadnap-megváltásban vagy bónuszban kéri. Hűségjutalom jár a munkavállalóknak meghatározott évek után. A munkatársak a szerepkörükben nem versenytársak, hanem egymás támogatói a csoportteljesítmény érdekében, s a fizetés is ezt tükrözi.

18.3.1.3. Southwest Airlines

1967-ben alapított, az USA legnyereségesebb s egyik legnagyobb Low Cost („fapados”) légitársasága. (Wizzairrel összehasonlítva: az utasforgalma közel kétszerese, létszáma kilencszerese, repülőgépeinek száma közel négyszerese.) 42 állam repülőtereit és számos közép-amerikai célállomást szolgál ki. Közel 72.400 alkalmazottat foglalkoztat, és az utazási főszezonban naponta mintegy 4000 járatot indít. Egyik alapító-vezérigazgatójának, Herb Kellehernek köszönhető a vállalati kultúra megteremtése, aki szerint „Az alkalmazottakat tegyük az első helyre”. Hitt abban, hogy ha az alkalmazottak elégedettek, jól bánnak az ügyfelekkel, azok visszatérnek, újra költenek, nő a bevétel, amely végül a részvényeseknek is jó – olvasható a *Mastesinvest* Kelleherrel készült interjújában. Tisztán megjelenik az

„**Employees first, customers second**” szemlélet. A Southwest sikerének egyik kulcsa a **megfelelő emberek kiválasztása a vállalati értékek mentén. Szerintük a pozitív hozzáállás, a csapatszellem és a humor előbbre való, mint a szakmai tapasztalat. Légitársaságként prioritásként kezelik a személyzet- és utasbiztonságot.**

A munkavállalókat támogató módszereik, juttatások:

- Átfogó kompenzációs csomag. Alacsonyabb alapfizetés, de **profit-megosztás és részvénytulajdon biztosítása: a „zsákmány megosztása”**. A munkavállalók tudatában vannak, hogy valódi tulajdonosok, s eszerint is dolgoznak, viselkednek munkájuk során.
- Egészségügy: orvosi, fogászati, szemészeti ellátás.
- Életbiztosítás, biztosítás véletlen halálra és csonkolásra.
- Átfogó nyugdíjazási program.
- Fizetett szülői szabadság.
- *Southwest Way Value*: Befogadó, támogató s a „valahová tartozás”-t biztosító vállalati kultúra. Célmegosztás, tudásmegosztás. Családi légkör (családok, generációk, barátok dolgoznak a cégnél).
- Diverz, sokszínű munkatársi állomány, ahol mindenki úgy érzi, hogy szívesen látják, tisztelik és értékelik. A kemény munka, bátorság, kitartás, innováció mellett elvárt a szolgálatkészség, ahol megjelenik a humor, lazaság, lelkesedés, öröm a munkában.
- Az *Esprit de corps* részeként tudatosítják a munkavállalókkal, hogy egyenként értékelik őket, nem pedig a munkahely részeként. Ha arról van szó, a munkavállaló háborúban elhunyt nagyapja, apja hamvait hozzák haza Németországból, Vietnámból. Betegség, születés, halál, nyugdíj alatt is tartják a kapcsolatot a dolgozókkal. A munkavállalókkal foglalkozó részleg „*People Department*”, nem „*Human Resources*”. *Emberekkel foglalkoznak, nem erőforrással – nyilatkozza az alapító.*
- Kulturális örökségi és büszkeségi hónapok megtartása (pl. Fekete történelem hónap, A Nők Történelmének Hónapja, Fogytékossági Büszkeség Hónapja, Spanyol Örökség Hónapja).

- Munkavállalói közösségek, csoportok (Employee Resource Group) támogatása, például: fogyatékkal élők, fekete, spanyol és latin, katonai alkalmazottak, női alkalmazottak. Bárki bármelyik csoportnak tagja lehet.
- Rendszeresített dolgozói visszajelzés rendszere: *6Q Employee Feedback System* működtetése, amely támogatja az EFCS-elméletet.
- Csoportok önállósága: döntési és cselekvési jogkör támogatása történik, nem az egyéni versenyé (Empowerment).
- Rendszeres elismerések, hírlevelek, dolgozói közös alkalmak, ünnepek.
- Képzések, tehetségek támogatása.
- Innovációs ötletek ösztönzése és elismerése. Számos esetben a probléma és a megoldásgazda nem a menedzsment, hanem a munkavállalói értékzónában van. Ezért nyitottak az új kreatív ötletekre, s visszajelzést adnak, bármilyen is legyen az. Így történhetett meg, hogy egy check-in munkatárs rappel tájékoztatja a beszálló utasokat a kapunál, a rampás munkatárs ukulelén játszik az utasoknak beszálláskor, lufit fújó technikus látogat gyerekintézményeket, vagy a késés miatt unatkozó és morcos utasoknak papírrepülő-dobó versenyt rendeznek a tranzitban. Valószínűnek tartom, hogy nem a menedzsment adott erre utasítást egy utaselégedettség-vizsgálat elemzését követően. Viszont az utasoknak az élmény maradandó, hiszen melyik szolgáltató ne örülne, ha a kényelmetlenséget elszenvedő ügyfele így nyilatkozik: *„Soha nem gondoltam volna, hogy egy késés ennyire boldoggá tesz”*.

A fenti támogatások biztosításáért cserébe olyan embereket keresnek, akik illeszkednek a vállalati rendszerbe, s megfelelnek a toborzás koncepciójának, amely Yang Dan és Chen Xinde tanulmányában, valamint a **Southwest „One Report” 2024-ben, s a Code of Conduct-ban** is olvasható:

- **„Attitude first, skills second”** – a hozzáállás fontosabb, mint a szaktudás; a tudás tanulható. A jelölteket **viselkedés és csapatmunkára való alkalmasság** alapján ítélik meg. **A kulturális illeszkedés**, humorérzék, pozitív életszemlélet és együttműködési hajlandóság alapfeltétel.

18.3.1.4. Vina Concha y Toro

A Concha y Toro a legnagyobb latin-amerikai bortermelő és -exportőr, valamint a világ tíz legnagyobb borászati vállalatának egyike. 1883-ban alapították Chilében. Napjainkra Chilében, Argentínában és Kaliforniában végzi tevékenységét kb. 3.100 fős létszámmal. A világ több mint 140 országába exportál bort. Kiterjedt borportfóliója a belépő szintű varietális boroktól az ultra-prémium ikonikus borokig terjed. Kiemelkedő márkái például a Casillero del Diablo, Don Melchor. A vállalat 2024-ben összesen **33,1 millió 9 literes karton** (rekesz) bort és egyéb italt értékesített. Ez megközelítőleg **298 millió liternek** felel meg. Több mint 10.000 hektáron termesztnek. 1994-ben bevezették a New York-i tőzsdére.

A Concha y Toro-nál több ponton tetten érhető az EFCS-szemlélet, bár a cég nem használja a kifejezést:

- **A dolgozók megbecsülése és fejlesztése:** Több mint 3000 munkavállalónak nyújt folyamatos szakmai és fenntarthatósági képzéseket. Van belső oktatási programjuk, támogatják a munka-magánélet egyensúlyát.
- **Biztonságos és támogató munkakörnyezet:** Olyan kultúrát teremtenek, ahol az emberekkel törődnek és az odatartozás érzését adják. A vállalat jelentése szerint az egyik fő prioritás az „*Employee Well-Being and Safety*” program – munkabiztonsági tréningek, egészségvédelem, pszichológiai támogatás.
- **Empowerment, bevonás a döntésekbe:** A Concha y Toro decentralizált szervezetet alkalmaz: a borászatok és márkák (Casillero del Diablo, Trivento stb.) részben önállóan működnek, helyi döntéshozatali joggal. Ez erősíti az autonómiát.
- **Átláthatóság és bizalom:** Etikai kódex, **Code of Business Conduct and Ethics**, amelyet az igazgatótanács fogadott el, és frissítették 2022-ben. Betartását az Etikai Bizottság ellenőrzi. Belső visszajelzési rendszer működik. Az alkalmazottak, szállítók, más érintettek anonim módon tudnak visszajelezni csalás, etikai szabálytalanságok esetén. Rendszeresen auditokat végeznek a létesítményeiken, hogy vizsgálják a munkaügyi kockázatokat (pl. munkakörülmények, dolgozói jogok).

- Egyéb támogatás: egészségbiztosítás, sport- vagy művészeti projektek finanszírozása, mentális egészségügyi támogatás, pénzügyi és jogi tanácsadás. Támogatási program, amely magában foglalja a képzést és az egyéni fejlesztést. Ideiglenes szőlőszedői számára a vállalat élelmiszert, szállást, teljesítménybónuszokat és havi vásárlási ajándékkártyákat biztosít ösztönzőként.
- Közösségi elköteleződés: a Concha y Toro részt vesz a helyi közösségek fejlesztésében, dolgozik a beszállítóival („producers / grape growers”), támogatja a vállalati önkéntességet, és partnerségeket épít.
- Felelős fogyasztás: a cég aktívan népszerűsíti a mértékletes borfogyasztást, külön figyelmet fordít arra, hogy a fogyasztók tudatosan döntsenek a borivásról. Drog- és alkohol-prevenációs programot működtet.

A Concha y Toro elkötelezett a **Fenntarthatóság / Környezetvédelem** iránt: csökkenti a vízfelhasználást, naperőműveket telepít, a keletkezett hulladékokat újrahasznosítja. Tulajdonába tartozó őshonos erdőt védi, biztosítja a biodiverzitást a vadon élő fajok védelme érdekében. Az igazgatótanács (Board of Directors) rendszeresen felülvizsgálja a fenntarthatósági stratégiát, és szerepe van a fenntarthatósági célok jóváhagyásában.

A borászatoknál létezik egy úgynevezett „**B Corp tanúsítvány**”, amely igazolja, hogy a borászat szigorú társadalmi és környezeti teljesítményre, átláthatóságra és jogi felelősségvállalásra vonatkozó követelményeknek megfelel. A Concha y Toro a fent összefoglalt erőfeszítéseinek köszönhetően 2021-től rendelkezik a Tanúsítvánnyal.

18.3.1.5. Lubanzi borászat

Dél-afrikai borászat és társadalmi vállalkozás, amely innovatív szemléletével és mély társadalmi felelősségvállalásával tűnik ki a borvilágból. A céget 2016-ban alapította két amerikai barát, Charlie Brain és Walker Brown, miután egy hátizsákos túra során Dél-Afrikában egy Lubanzi nevű kóbor kutya melléjük szegődött. Kínálatukban megtalálhatóak a klasszikus palackos kiszerelések mellett a dobozos borok is. Főbb fajtáik: *Chenin Blanc*, *Red Blend*, *Orange Is*, *Rainboat* s vegán borok. A Lubanzi borok 2026-ra megtalálhatóak az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban (Wine Society). A Lubanzi **nem rendelkezik saját szőlő-**

ültetvényekkel. Szoros együttműködésben dolgozik dél-afrikai (főként swartlandi) szőlészekkel és borászokkal. **Jelenleg a világ legnagyobb Fair Trade bortermelője.** Éves termelése 2026-ra eléri a körülbelül 25.000 kartont (ami nagyjából 225.000 litert jelent). Közvetlenül **2–10 fő** dolgozik a cégnél, akik a szűk menedzsmentet alkotják. Közvetve kb. 100 teljes munkaidős munkást foglalkoztatnak. A Lubanzi küldetése kifejezetten ezen 100 munkás és családjaik életkörülményeinek javítására irányul, a profitmegosztási modelljükön keresztül.

EFCS-elemek a Lubanzi Wines esetében:

1. Dolgozók fontossága (Employees First), átláthatóság

- A Lubanzi **B Corp tanúsítvánnyal** rendelkezik 2019-től, amely szerint nagyon nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók jólétére, etikai működésre és közösségi hatásra. A „B Corp” minősítés részeként vállalták a „legal accountability”-t, azaz a jogi átláthatóságot is környezetük és munkavállalóik irányába.
- A vállalat **Fair For Life Fair Trade** tanúsítvánnyal is bír, tehát a borászati munkások és gazdálkodók jogszerű, igazságos munkakörülményeit, és munkájuk finanszírozását is garantálják.
- A borászat **nettó profitjának 50%-át** a *Pebbles Project* nevű nonprofit szervezetnek adományozza, amely a dél-afrikai borvidékeken dolgozó munkások és családjaik egészségügyi és oktatási ellátását támogatja. Ez közvetlen profitmegosztás és elismerés a dolgozóknak. A Food and Beverage online magazinban 2024 decemberében Charlie Brain interjút adott a támogatásukról. Elmondta, hogy büszkéek a 12 gyermek oktatási központra s egy mobil oktatási központ szponzorálására a borvidékeken. Ezenkívül egész évben finanszíroztak magán orvosi és fogászati ellátást több mint 100 felnőtt és 40 gyermek számára, valamint egy készségfejlesztő programot közel 40 fiatal felnőtt számára.

2. Támogatás és fejlesztés

- A vállalat küldetése szerint társadalmi vállalkozásként az üzlet eszköz a társadalmi változásra. Tehát nemcsak profitot akar, hanem társadalmi igazságosságot.

- A Lubanzi a szőlőtermelő gazdákkal és munkásokkal „közösségi partnerségben” dolgozik: nem pusztán vásárol tőlük, hanem hosszú távon elköteleződik mellettük.

3. Ügyfelek (Customers Second), perspektíva

- Bár a Lubanzi részletesen kommunikál értékeiről és társadalmi missziójáról az ügyfelek felé, azonban arra nem épít koncepciót, hogy a fogyasztók legyenek az elsődlegesen meghatározóak. Az értékesítésből van a bevétel, azonban a társadalmi hatás, munkavállalók jóléte és a fenntarthatóság-környezeti misszió is legalább ennyire fontos.

A Lubanzi Winesban számos EFCS-elem felismerhető: a dolgozók megbecsülése, a fair trade kapcsolatok, a profitmegosztás és az etikus működés mind azt mutatják, hogy az „Employees First” filozófia érvényesül.

18.3.1.6. Symington borászat

A portugál Symington Family Estates a világ egyik vezető portói bortermelője, családi kézben lévő vállalkozás, amely több mint 130 éve meghatározó szereplője a portugáliai Douro-völgynek. Borai például a Graham's, Dow's, Altano. A céget a negyedik és az ötödik generáció irányítja, amely 2.543 hektáron gazdálkodik, 414–800 fős létszámmal, 1.100 beszállítóval előállítva kb. 10,65 millió liter bort évente.

A Symington missziójában és értékeiben szerepel, hogy „we care for our people ... we treat all people equally” – tehát nagy hangsúlyt fektetnek a munkavállalókra, a termelő gazdákra és más érintettekre is.

- Az „**örzőként**”/„**gondoskodóként**”(„**caretakers**”) **való identitás:** Rob Symington (5. generáció) úgy tekint a cégre, hogy nem pusztán tulajdonos, hanem felelős gondnok a családi örökségért és a dolgozókért. A vállalat hosszú távú, generációkon át öröklődő értékek, stabilitás, közös elkötelezettség megtartásával működik.
- A cég **B Corp tanúsítvánnyal** rendelkezik, ami etikai, társadalmi és környezeti felelősséget jelent – ez azt mutatja, hogy nemcsak a profit számít, hanem a közösség és a munkavállalók jóléte is.
- A „Sustainability Report” szerint elkötelezettek a dolgozók egészsége, jóléte, képzése, valamint a beszállítói közösségekkel való kapcsolat mellett.

- A vállalat elnyerte **Portugália fenntartható szőlőművelés tanúsítását** is, ami a szervezet minden területét – beleértve a társadalmi aspektust is – auditálja.
- A beszállítói részére „farmer liaison manager”-t alkalmaz, aki segít a gazdáknak a legjobb növénytermesztési gyakorlatban, és támogatja a minimális beavatkozás elvét a szőlőművelésben. Lobbizik annak biztosítása érdekében, hogy **mindenki tisztességes árat kapjon a termésért** (Beneficio).
- A közösség iránti elköteleződés jelen van a 2025-ös stratégiájában, amely szerint Symington önkéntességi és szociális programokat is támogat.

A Symington Family Estates sok ponton **közel áll az „Employees First” filozófiához**: nagy figyelmet fordítanak a dolgozóikra, a termelő gazdákra és a közösségre, és fenntartható, etikus működést vállalnak. A vállalati kommunikáció elsősorban a fenntarthatóságra, társadalmi felelősségvállalásra (gazdaság, közösség, környezet) és az örökség hosszú távú megtartására, értékteremtésre helyezi a hangsúlyt, nem tisztán EFCS.

18.3.1.7. Végül a HCLTech – ahonnan indult a történet:

Napjainkra a HCLTech – már Nayar nélkül – sikeresen folytatta tovább a tevékenységét. A 2025-ben megjelent Éves Jelentésben olvasható a munkavállalókat érintő irányelve. Munkavállalóikkal való együttműködésre a missziójuk, hogy segítsék megtalálni bennük a szikrát. Eszközök a kiemelkedő jövedelmen túl:

- Value Creation Portal: A szervezet munkavállalói által működtetett innovációs felület, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy ötletekkel járuljanak a cég működéséhez, ezáltal értéket teremtsenek ügyfelek számára. A 2025-ös pénzügyi évben több mint 28.660 munkavállaló használta, és több mint 17.300 ötletet nyújtott be, melyből több mint 8100 ötlet került megvalósításra. Ezzel 1,6 milliárd dollár értéket teremtettek.
- Személyre szabott karrierfejlesztés, tehetséggondozás, digitális tanulás támogatása: Gondosan összeállított képzési programok állnak rendelkezésre, például a Career Shaper vagy a vezető fejlesztő MentorMe. A vállalat befektet a munkatársak fejlesztésébe, hogy biztosítsák a céggel együtt való növekedést.

- **Döntési autonómia a frontvonalbeli dolgozóknak:** A menedzsment célja az alkalmazottak támogatása, hogy minél hatékonyabban, felülösen tudják az ügyfeleket szolgálni.
- **Mesterséges Intelligencia használata:** A MentorBot, egy GenAI-alapú virtuális mentor segíti a munkavállalókat a munkahelyi kihívások és dilemmák megoldásában, információhoz jutásban, támogatja–fejleszti–javítja tapasztalataikat. Hisznek benne, hogy az AI és az emberi együttműködés találkozásánál nyílik meg az értékteremtés lehetősége.
- **Táv- és hibrid munkavégzés támogatása:** A vállalat elkötelezett az összekapcsolt, inkluzív és zökkenőmentes munkahely megteremtése iránt, ahol a munkatársak bárhol is a legjobb teljesítményt nyújthatják.
- **Munkavállalói jólét, biztonság és fejlesztés:** Programok vannak a fizikai, mentális, pénzügyi jólét megteremtésére, valamint támogatják munka–magánélet egyensúly kialakítását, megtartását.
- **Dolgozói elégedettség-mérés, visszajelzés rendszere:** A vezetés rendszeresen felméri a dolgozói elégedettséget, a menedzsment teljesítményét pedig részben a dolgozói elégedettség alapján méri.

Eredménye tükröződik alkalmazotti létszámban, személyzeti mutatókban: 2025. március 31-én 60 országban 223 420 alkalmazottat foglalkoztatott, akik 167 nemzetiséget képviseltek. Az IT-szolgáltatás önkéntes fluktuációs rátája 13,0%, ami alacsonynak mondható az iparágban.

Elismeréseként a Top Employers Institute három egymást követő évben is a Global Top Employer Global és Europe címmel tüntette ki a HCLTech-et, legutoljára 2025-ben.

18.4. Következtetések, összefoglalás

EFCS-elemek, közös jellemzők, amelyek az eddigiekben megjelentek a vállalatoknál:

1. **Többdimenziós támogatás:** nemcsak fizetés, hanem képzés, jutatások, karrierlehetőség, munkavállalói élmény, nyereségrészesedés, részvénytulajdon.

2. **Képzés és karrierfejlődés:** majdnem minden nagyobb cég befektet tréningbe/ösztöndíjakba. **Elköteleződés a munkavállalók fejlesztése mellett:** képzési programok, ösztöndíjak, belső karrierút.
3. **Kultúra és empowerment. Munkavállalói részvétel és autonómia.** Ötletek gyűjtése, alkalmazottak bevonása, átláthatóság. Southwest, HCLTech külön hangsúlyozzák a belső kultúrát az alkalmazotti tapasztalatokban. Tisztességes befogadó-támogató vállalati kultúra. Önállóság, dolgozók bevonása a vállalat fejlesztéseibe, inspiráló célok.
4. **Közösségi és beszállítói támogatás:** több borászat (Lubanzi, Symington, Concha y Toro) közvetlenül beruház a munkások és közösségek életminőségébe. Wegmansnál ösztöndíj program. Megteremtik az „odatartozás”-t.
5. **Technológia/kommunikáció használata a munkavállalói élmény javítására:** pl. portálok, belső rendszerek, AI-támogatás.
6. **A munkavállalói értékteremtés felismerése:** a cégek elismerik, hogy az alkalmazottak a „value zone”-ban vannak, ők teremtenek értéket az ügyfél (vagy végfelhasználó) számára.
7. Élő, aktív kapcsolat az irányító helyett támogató vezetőkkel. Érdeklődnek, meghallgatják a dolgozói véleményeket, visszajeleznek, megvalósítják a kezdeményezéseket. A menedzsment az alkalmazottaknak tartozik elszámolással.
8. Radikális átláthatóság: ismerhetőek a pénzügyi, stratégiai és teljesítményadatok.
9. Munkavállalói élmény, vállalati kultúra, ahol az emberekkel törődnek és az odatartozás érzését kapják, munka–magánélet egyensúly-ütemezés személyre szabva.

18.5. Zárás – következtetések

Wegmans Food Markets, Viisi, Southwest Airlines, Concha y Toro, Lubanzi Wines, Symington Family Estates, HCLTechnologies – vállalkozások számos pozitív példája és módszere olvasható a fentiekben, amely náluk bevált. Bízom benne, hogy inspirációt nyújt, s használják majd mások

is. Bízunk benne, hogy a munkavállalók egyre több munkahelyen lesznek elsők.

Az „Employees First, Customers Second” elv megléte nem automatikus garancia a kimagasló mutatókra – a kultúra, a vezetés, az iparág és a regionális különbségek mind befolyásolnak.

A „Customers Second” kifejezés nem minden említett vállalkozásnál látható explicit módon, az ügyfelek nem másodlagosak szó szerint. A munkavállalói támogatás mértéke, minősége és következetessége vállalatonként jelentősen eltérhet. A munkavállalói visszajelzések alapján változó, hogy ki érzékeli, hogy valóban „elsődleges” lenne.

Köszönetnyilvánítás: Ezúton is szeretném köszönetemet kifejezni professor emeritus dr. Poór Józsefnek, aki a témára felhívta a figyelmemet, s biztosította a szakirodalmat. Támogatta kérdéseivel, véleményével a módszer feldolgozásának és megismertetésének munkáját, valamint fontosnak tartotta jelen tanulmány megjelenését.

Felhasznált szakirodalom

Dan Y., & Xinde, C. (2014). Innovation Research of Enterprise Human Resource Selection – The Selection of Southwest Airlines. *International Journal of Business and Social Science* 5(7), 234-241. <https://ijbss.thebrpi.org/journal/index/2605->

Garrat, B. (2002). A Tanuló Szervezet. In R. Heller (Ed.), *Menedzserek kézikönyve* (pp. 43-53). Magyar Könyvklub.

Nayar, V. (2010): *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Harvard Business Press Boston.

Egyéb források

Advisor (2019, January 21). *Lubanzi Wines Earns B Corp Certification*. <https://wineindustryadvisor.com/2019/01/21/lubanzi-wines-earns-b-corp-certification/>

Advisor (2023, June 26). *Symington Family Estates Becomes First to Attain Portugal's Sustainable Winegrowing Certification*. <https://wineindustryadvisor.com/2023/06/26/symington-family-estates-first-attain-portugals-sustainable-winegrowing-certification/>

Association de la Sommellerie Internationale (2021, May 13). <https://www.asi.info/caretakers-in-porto-with-rob-symington/>

Burkus, D. (2024, október 18.). *Employees First, Customers Second...Why It Works*. <https://davidburkus.com/2024/10/employees-first-customers-second/>

Concha y Toro (2021, April 26). *Concha y Toro is now a B Corporation!* <https://conchaytoro.com/en/blog/concha-y-toro-is-now-a-b-corporation/>

Concha Y Toro fenntarthatóság, juttatások: <https://sustentabilidad.vinacyt.com/sustentabilidad/nuestra-gente/>

Concha Y Toro: <https://conchaytoro.com/en/our-history/#discover>

Corporate Rebels (n.a.). *The 8 trends of Progressive Organizations*. <https://www.corporate-rebels.com/bucketlist/the-8-trends>

De Morree, P. (2019). *Employees First, Costumers Second*. Corporate Rebels. <https://www.corporate-rebels.com/blog/vineet-nayar>

Great place to work. <https://www.greatplacetowork.nl/certificering/certified/viisi>

HCLTech éves jelentés: <https://www.hcltech.com/hcl-annual-report-2025>

Southwest Employees host Paper Airplane Contest during Delays. <https://www.youtube.com/watch?v=mlp0ISjqI2s>

Southwest éves jelentés: <https://www.southwest.com/onereport/>

Southwest: <https://www.southwest.com/citizenship/people/inclusion/>

Symington (n.a.). *Our Story. Mission, Vision & Values*. <https://www.symington.com/content/mission-vision-values>

The Wine Society (2022, May 24). *Putting people first*. <https://www.thewinesociety.com/sustainability/sustainability-articles/looking-after-our-people/putting-people-first>

Top Employers Global 2026 (n.a.) <https://www.top-employers.com/top-employers-global-2025/>

Viisi Expats. <https://ie.trustpilot.com/review/viisi-expats.nl>

Wang, N. (n.a.). *Vino Joy News*. <https://vino-joy.com/2019/07/29/symington-becomes-the-first-portuguese-company-to-join-b-corps/>

Waterworth, S. (2024, August 15). *Viña Concha y Toro renews B Corp status*. https://drinksint.com/news/fullstory.php/aid/11336/Vi_Fla_Concha_y_Toro_renews_B_Corp_status.html

Wegmans (n.a.). *Values in action*. <https://www.wegmans.com/values-in-action>

Wegmans Careers (n.a.). <https://jobs.wegmans.com/en/benefits#:~:text=-wellness%20programs%20Our%20LiveWell%20Employee%20+%20Family,support%20your%20physical%2C%20financial%2C%20and%20emotional%20well%2Dbeing>

Wegmans Food Market. <https://www.glassdoor.com/Reviews/Wegmans-Food-Markets-Reviews-E3042.htm>

19. FEJEZET

ENTREPRENEURIAL EDUCATION—COMPARISON BETWEEN THE UK, THE NORDIC 5 AND THE CEE

(VÁLLALKOZÓI KÉPZÉS – AZ EGYESÜLT KIRÁLYSÁG,
AZ ÉSZAKI ÖTÖK ÉS A KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPAI
RÉGIÓ ÖSSZEHASONLÍTÁSA)

GABRIELLA BALÁZSI

Abstract

Enterprises, entrepreneurship and entrepreneurial mentality are the driving forces of the economy. Consequently the importance of small businesses to the economies and the need for new ventures has significantly increased particularly in the last two decades. This was mainly due to the structural changes of world economy, and that solid belief that a prosperous and dynamic small-business sector is to be essential to the overall performance in a domestic economy. Many governments have promoted their small-business sector claiming that new ventures and scale-ups create jobs and economic prosperity, fostering the competitiveness of a country, provide bigger consumer choice and personal developmental opportunity. Here in the European Union (EU), the small businesses, the enterprises are in central position of attention of politicians and policy makers, even the EU has developed its own SME strategy. Plus a dedicated Directorate was set up: the Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (GROW) due to the widely held persuasion that entrepreneurs and the entrepreneurial mentality is crucial for economic development. Moreover small businesses are key to promoting business growth and competitiveness. But who are the entrepreneurs? Can anybody become entrepreneur? How does the process look like? Can this be learned? Who are the 'students'? Who teaches the 'entrepreneurial education'? How effective is it, how can it be measured? These and many more are the questions regarding entrepreneurial educations (EE). Study introduces different EE practices in 3 regions in Europe. These are on different levels, not just from economic view but how long they have been living in entrepreneurial ecosystem and

culture. One is the UK, the oldest entrepreneurial economy (in the sense of modern entrepreneurship) and certainly the most well-developed and well-trained country. Next region is, so-called 'Nordic5'—demonstrating the best economic indicators regarding competitiveness. Finally the Eastern-European block, with special focus on Hungary. The study focuses on the examination of entrepreneurial education in these three regions.

Key words: entrepreneurial education, entrepreneurship, entrepreneurial competencies, teaching methods and value creation

Absztrakt

A vállalkozások, a vállalkozói szellem és a vállalkozói mentalitás a gazdaság mozgatórugói. Következésképpen a kisvállalkozások fontossága a gazdaságokban, és az új vállalkozások iránti igény jelentősen megnőtt, különösen az elmúlt két évtizedben. Ez főként a világgazdaság strukturális változásainak és annak a szilárd meggyőződésnek köszönhető, hogy a virágzó és dinamikus kisvállalkozói szektor elengedhetetlen a hazai gazdaság általános teljesítményéhez. Számos kormány támogatta a kisvállalkozói szektort, azt állítva, hogy az új vállalkozások és a növekvő vállalkozások munkahelyeket és gazdasági jólétet teremtenek, elősegítik egy ország versenyképességét, nagyobb fogyasztói választékot és személyes fejlődési lehetőséget biztosítanak. Itt, az Európai Unióban (EU) a kisvállalkozások, a nagyvállalatok a politikusok és a politikai döntéshozók figyelmének középpontjában állnak, sőt, az EU is kidolgozta saját KKV-stratégiáját. Ezenkívül létrehoztak egy külön igazgatóságot: a Belső Piaci, Ipari, Vállalkozási és KKV-k Főigazgatóságát (GROW), mivel széles körben elterjedt a meggyőződés, hogy a vállalkozók és a vállalkozói mentalitás kulcsfontosságú a gazdasági fejlődéshez. Ezenkívül a kisvállalkozások kulcsfontosságúak az üzleti növekedés és a versenyképesség előmozdításában. De kik a vállalkozók? Bárkiből lehet vállalkozó? Hogyan néz ki a folyamat? Tanulható ez? Kik a „diákok”? Ki tanítja a „vállalkozói képzést”? Mennyire hatékony, hogyan mérhető? Ezek és sok más kérdés merül fel a vállalkozói képzésekkel (VE) kapcsolatban. A tanulmány bemutatja a különböző VE gyakorlatokat Európa 3 régiójában. Ezek különböző szinteken állnak, nemcsak gazdasági szempontból, hanem a vállalkozói ökoszisztémában és kultúrában való jelenlétük szempontjából is. Az egyik az Egyesült Királyság, a legrégebbi vállalkozói gazdaság (a modern vállalkozás értelmében), és minden bizonnyal a legfejlettebb és legjobban képzett ország. A következő régió az úgynevezett „Nordic5” – amely a versenyképesség tekintetében a legjobb gazdasági mutatókat mutatja. Végül a

kelet-európai blokk, különös tekintettel Magyarországra. A tanulmány a vállalkozói képzés vizsgálatára összpontosít e három régióban.

Kulcsszavak: vállalkozói képzés, vállalkozás, vállalkozói kompetenciák, tanítási módszerek, értékteremtés

19.1. Purpose

Purpose of this study to explore entrepreneurial education in the different parts of the EU. Furthermore, what kind of techniques, tools are on the market, or in different countries to support entrepreneurial education.

19.2. Introduction

Entrepreneurship and entrepreneurial approach and competencies are in the central position in the EU. The European Commission approved the European entrepreneurial competencies in the framework EntreComp (Bacigalupo, 2016.) European entrepreneurial competencies already exist. But who are the educators and educational bodies, and what material. There are 2 main types of education, one is the formalized, Higher Educational Institutions (HEI) and the others are private organizations, Business Support Institutions (BSI).

19.2.1. Rise of Entrepreneurial Education (EE)

Some researchers have difficulty in precisely determining the beginning of entrepreneurial education as an academic field and as a teaching practice (Loi, & Fayolle, 2021; Kurczewska, & Hägg, 2022). It is possible to find elements as far back as the middle of the 20th century. Katz (2003) claims that one of the first courses in entrepreneurship was organized at Harvard University in 1947. Others e.g. McMullan and Long (1987) state that some elements of entrepreneurial education can be found as far back as 1938 at Kobe University in Japan. However, the more identifiable movements towards its institutionalization as an academic subject are visible from late 1970s and early 1980s, the period associated with a general rise in interest in entrepreneurship, small business. These were the years when the oil crisis (1973) and energy crisis (1979) led to the stagnation of economic growth and inflation, where world leaders were seeking some alternatives to save local economies and fight the growing crisis. Recent times, the late '70s and the '80s opened up the era of entrepreneurship that still prevails.

The golden age for all types of entrepreneurial activity and venture creation had begun. Entrepreneurs and competitive individuals became responsible for their own success in life, promoted by a cultural change in the core values of societies how society members should act.

The Entrepreneurial Education boom started when the significance of entrepreneurship and small businesses were recognized by scholars (ly circles). The newness of the field as well as the growing institutional support made entrepreneurial education attractive for many scholars. It was in the late '70s and the '80s that entrepreneurship as an academic field in its own right started to emerge (Landström, 2020).

A decisive moment was from research perspective when David Birch published his famous report in 1979 'The Job Generation Process' that gave an *impetus for a general interest in entrepreneurship as the new driver* of economic growth. Plus, the Bolton Committee Report (1971) laid a foundation for **a small business support strategy in the UK**. From the '90s onwards, interest for entrepreneurship was further speeded up by various large international institutions, it is about the relation—even correlation—between entrepreneurship and a nation's prosperity, how now we call it competitiveness!

At that time many governments and politicians favored the idea supporting entrepreneurship and took a pressure onto universities. They believed that universities were the key to teach the next generation to become more entrepreneurial. Hence a new mission for universities have been formulized, that is, the scientific outcome has to be able to be commercialized and how now, the motto says: 'Lab to business', 'Lab to market". And a better cooperation with the outside world has begun, and many HEI were ready to start collaboration with industry and business as well. At the same time in '80s-'90s entrepreneurship and small business started to flourish, and it led to a higher interest in teaching entrepreneurship as a part of the standard university curricula. According to different sources, in 1968 there were only 4 schools offering this type of education, 16 in 1970 but 370 in 1993 (Vesper, 1994). Others reported that the number of schools offering this course were 263 in 1979 and 1,400 in 1992. (Solomon et al., 1994), but programmes were different.

Due to the change in the structure of world economy and international trade, the dominant motive behind the wide implementation of entrepreneurial education was to enable and facilitate social and

economic transformation. Thereby, this task and its responsibility of this transformation was put on the shoulders of scholars. They were who had to compile programs and curriculum without being able to support their teaching, without sound knowledge of entrepreneurship even business experience. In sum, the entrepreneurial education was in a trouble due to the scarcity of research. Real turning point in EE was, finally succeeded in embedding into Universities' programme, a conference held at Harvard University in 1985 titled 'Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It?'. Because of the necessity of social-economic change, extra resources designated for the development of this field, EE, across HEIs. EE continued to develop despite that scholars had different background and interest in research process, and there were a struggle about the terms of EE also. However, the fields of entrepreneurship and entrepreneurial education developed in parallel, with entrepreneurship ahead but also struggling in terms of a conceptual and methodological debate (Fayolle, 2013; Rideout, & Gray, 2013). Some noted the lack of agreement on the definition of entrepreneurship did not stop it being implemented in educational settings (Pittaway, & Cope, 2007). First doctoral theses started to appear in the '90s, but as most were written in various national languages, their contribution to the development of EE, was limited (Kyrö, 2006). More advanced concepts building on the distinctiveness of the field started to appear early in the 21st century. However, the early stage of entrepreneurial education has been considered innovative and progressive when it comes to teaching (Hägg, & Gabrielsson, 2019; Neck, & Corbett, 2018).

19.2.2. Entrepreneurial Education—What is it?

Entrepreneurship education as a term is defined by two different approaches, which stem from different reasons and different fields. '*Entrepreneurship education*' referring to develop individuals to become entrepreneur or cultivate them. The other term '*entrepreneurship education*' rather indicates a more business-like field, the establishment of a company, to set up business. Despite the fact the terms '*entrepreneurship education*' and "enterprise education" seem to dominate the literature—but mostly in the prior literature—the term of '*entrepreneurial education*' is rapidly spreading in usage.

Entrepreneurial education includes elements such as identification of business notions and opportunities, creation of new ventures, further development of businesses; widening scope of the activities; analysis of business failures,

learning from them and ready to make changes, modifications; developing business owners, founders related to entrepreneurial cognition and competencies. It is very similar to the Nordic school's EE term (Erkkilä, 2000). Despite several definitions and different combination or distinct materials of curricula and courses of entrepreneurial education—referring to discrepancies by countries even region, a great number of universities offering entrepreneurship education, and rapidly growing all over the world in recent decades (Kuratko, 2018; Bauman, & Lucy, 2019; Wenninger, 2019).

19.2.3. Entrepreneurial Education

Proper definition of entrepreneurship in the EU, approved by European Commission: *'Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas, and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social'* (FFE-YE, 2012). This definition focuses on value-creation during the entrepreneurial/business activity for others. So the European states' entrepreneurial education—either HEI or BSI—should have built on and follow this definition as a starting point.

19.2.4. The UK

Entrepreneurship education (EE) has been present in some form in the UK's higher education since the early '70s. Over the decades, both its prominence and scope have increased with more emphasis on EE as a distinctive discipline. The evolution of entrepreneurship sources, focused on entrepreneurship and small businesses within degree programs, occurred gradually both universities even prestigious, and vocational / polytechnic institutions as well. Due to the limited resources in the latter, the EE and other enterprise trainings were mostly restricted for postgraduate schools and owner-manager audiences, rather than being open to all students (Watkins, & Stone, 1999). Small business education, at that time, was mostly embedded into the traditional business and management courses.

Government all over the world, same in Britain, support and influence universities to compile curricula, design courses in this subject. The UK's governmental institution, the Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) is responsible for quality standards within the UK across the whole field of higher education. It has issued guidelines about the 'must haves' aiming at how to deliver effectively the whole education, means

some 'best practices', regulations and definitions of some terms relating to entrepreneurship. Individual institutions have the autonomy to tailor courses to suit their student cohorts. In this section, the term of '**entrepreneurship education**' (EE) is used along with the general usage in the UK. After a couple of monetary and economic crisis in the UK '70s to '90s, the intention and parallel the rate of attending universities increased. Moreover a new phenomenon and belief was seen. Students and graduates with enterprising skills and competencies were generally considered to be more employable, so there was increased emphasis on developing these abilities through EE (Rae, 2005). The other crucial point was the recommendation of the National Committee of Inquiry into Higher Education's (1997) about what is the role and the scope of the universities to EE, including innovative approaches to course and program design. As a result by early 2000s, Universities, designing business and entrepreneurial development courses, viewed it as one of the four strategic goals for universities. How the significance of enterprises and EE had grown, the UK Higher Education Funding Council made a decision and claimed that entrepreneurship should be incorporated and embedded throughout all disciplines of higher education (Higher Education Funding Council Executive, 2004). Policies and provisions of that kind were introduced into the higher education institutions and they were perceived as vital (Robertson, & Collins, 2003).

UK's QAA for Higher Education, defines EE as 'the application of enterprise behaviors, attributes and competencies into the creation of cultural, social or economic value. This can, but does not exclusively, lead to venture creation' (QAA, 2018, p. 7). This definition is not restricted to commercial entrepreneurship. It encompasses various types, among them social, green, digital entrepreneurship, and intrapreneurship. This classification is similar to how currently the EU and the scholars circle differentiate those (but senior entrepreneurship is missing).

Teachers, Educators apply various methods, the most applied are as follows:

- a) Case-based teaching: that is case-study-analysis—exercise. Researchers suggest that business cases should profile businesses or products familiar to students to enhance their learning experience (Finney, & Pyke, 2018).
- b) Simulations-and-games. These practices focus on serious games, specifically computer simulations which model entrepreneurship

(Fox et al., 2018). These can be defined as computer-based learning simulations – using of a digital game-based learning environment. Main goal is to promote learning primarily by leveraging a narrative, story centered in entrepreneurial setting. Serious games focus on problem-solving tasks and incorporate the 'real-life' nature of interactions with the real world.

- c) Prototyping is a novel approach to engage entrepreneurship students in an action-oriented prototyping exercise (Noyes, 2018). Focus of the *Prototype-It Challenge* is on the relationship between prototyping and the entrepreneurial action, particularly the value of basic prototypes in *opportunity identification* and *opportunity evaluation*. Prototyping as a vital process to explore, develop, and evaluate entrepreneurial opportunities. As a pedagogic tool, it can be used from many standpoints, and for different cohorts, due to its easy applicability.
- d) Hackathons are intensive, timed events during which participants are deeply immersed in teamwork focused on solving specific problem or, in an entrepreneurial context, creating viable business idea that is brought to market through a suitable business model (Decker-Lange, 2018).
- e) Competitions: Competitions and competitive learning are the most visible methods in enterprise education (Brentnall et al., 2018). Methodology is to compete and pitch as a practice which has become synonymous with enterprise education in the classroom, with traditional start-up methods (business idea planning, pitches, competitions, events), adapted and applied across all levels of education (Komarkova et al., 2015).
- f) Action learning: AL emphasizes the level of authenticity in these scenarios and highlight the importance of reflection (Mukesh et al., 2019).
- g) Digital learning: DL as an unplanned and implicit process with unpredictable results using several types of tech devices like smartphones, tablets, computers, etc. (Sousa et al., 2019).
- h) Real world exercise: Students run their own enterprises, supported by educators/coaches.
- i) Finnish Team Academy model.

19.3. Summary

The aim is not only to learn *about* entrepreneurship but also to learn *for* entrepreneurship, in terms of entrepreneurial skills and competency development. Some universities pursue learning *through* entrepreneurship, some make focus on knowledge. Generally speaking the most common rationale for entrepreneurship education in Britain is the stimulation of entrepreneurship, understood **as new venture creation** for the purposes of economic growth and development (Miyakasi, 2014; Rauch, & Huksink, 2015).

Studies probe the initiatives of British universities in delivering entrepreneurship education, because their variety suggests that there is no single best way to teach entrepreneurship. There are many useful methodologies for EE, mostly and mainly practice-centered, providing students with opportunities to obtain practical knowledge.

Regrettably there is a little number of scientific studies among vocational workers groups in school. It is difficult to draw a general conclusion which methods are the best or more/most effective. Plus students have diverse motivation, drives and purposes to become entrepreneur. What can be concluded from studies, the 'best method' is something is complex, holistic, practice-oriented. The most interesting question is the 'long-term' what teaching/pedagogic methodology has relevant impact for long-term.

What is crucial for EE and its further development is the existence of Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA), an independent body checking quality standards, conducts quality reviews, develops and provides reference points and guidance for institutions. The QAA's (2018) Enterprise and Entrepreneurship Education is a guidance on EE in the UK, providing guidelines and benchmark for educators and institutions around how to design to their EE provision. Whilst numerous initiatives support EE in HEI, still not formally mandated part of the curriculum (Bell, 2023).

19.3.1. The Nordic 5

It includes Sweden, Norway, Denmark, Finland, and Estonia. Currently in the EU these countries form a group referring to the advanced economic performance in areas e.g. entrepreneurship culture, economic performance, digital economy and literacy, and education, with a high GDP comparing to other regions. Entrepreneurial Education, here entrepreneurial in these countries leans on a few basic pillars, means some essential definitions. EE Definition was proposed by Danish Foundation for Entrepreneurship: *‘Content, methods and activities supporting the creation of knowledge, competencies and experiences that make it possible for students to initiate and participate in entrepreneurial value creating processes’* (Moberg et al., 2012, p. 14). Definition of ‘Entrepreneurship’ is: *‘when you act upon opportunities and ideas, and trans-form them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social’* (Moberg et al., 2012, p. 14). These definitions comply with EU’s comprehension. Through value-creation process, the created (added) value as an ‘endproduct’ should be the outcome of business activity.

Some examples from the most frequently used pedagogical approaches: Problem-Based learning (Tan, & Ng, 2006), Project-based learning (Jones, & English, 2004), Service-learning (Desplaces et al., 2009). Other schools promote such an EE philosophy that emphasizes not only problems but also opportunities (Rae, 2007).

TPB: ‘A widely held view that becoming an entrepreneur is a consciously planned behavior. A linkage between attitudes, intentions and behavior is used, based on the *‘Theory of Planned Behavior’* (TPB) stemming from the domain of psychology’ (Ajzen, 1991; Bandura 1997; Krueger et al., 2000). TPB’s theory is that Entrepreneurial attitudes impact people’s entrepreneurial intentions, which in turn spurs entrepreneurial behavior.

Progression model—originally proposed by Blenker—has two central ideas. One is that entrepreneurial activity can generate and lead to many different types of value, not just economic value. The second idea is that the existence of a value-creating entrepreneurial mindset and general methodology, and it can apply in every side of life, how it is called ‘entrepreneurship as everyday practice’ (Blenker et al., 2012). This approach is akin to the wider definition of entrepreneurship. They stated ‘entrepreneurial approach to life is a mandatory component of all entrepreneurial education, no matter if the desired outcome is venture

creation, growth or social change'. This conclusion is very similar what the EU claimed about the importance of EE and entrepreneurial competencies, that is, the EE—including entrepreneurial competencies enhancement—is essential not only for entrepreneurs, but to any other part of life and it contributes to the easy shift between the different job types. The motto: 'Letting students work in interdisciplinary teams picturing and then realizing entrepreneurial opportunities helps them develop work forms for *team-efficacy*' (Blenker et al., 2011, p. 425).

Other pedagogical approaches and tools in EE: the **value creation approach**, which represents a promising compromise between student motivation and teacher complexity. From the '*value creation*' block, the most frequently used theories and technics are the **new value creation tools** that have emerged in the last decade, eg.: the Effectuation (Read et al., 2011), Customer Development (Blank, 2005), Business Model Generation (Osterwalder, 2004), Lean Startup (Ries, 2010), and Design Thinking (Johansson-Sköldberg et al., 2013).

Design Thinking (DT) currently is the most popular and widely-applied technique in the EE domain. DT as a technique has a paradigm, each paradigm level deals with the fundamental assumption. It has three dimensions: 1) the world view; 2) the way of reasoning, and 3) the truth criteria means making a contextual meaning. World View dimension deals with wicked or ill-defined problems which are a significant topic for the problem solving discourse in DT (Johansson-Sköldberg et al., 2013) According to Buchanan (1992), wicked problems are complex, indeterminate and ill-defined problems, characterized by incomplete, changing, contradicting and interdependent information, which is difficult to gather. Way of Reasoning is abductive whereas abduction offers reasoning between the data-driven analytical thinking and the knowing-without-reason intuitive thinking through propositions. The primary aim, and evaluation criteria of DT is to realize meaningful solutions. DT as an educational technique is innovative, human centered, allowing free-flow dispute and includes co-working, and value creation approach. It supports and is align with the EU comprehension regarding the latest concept of enterprise development.

19.4. Sweden

From the mid-90s the importance of entrepreneurship in education was the subject of political agenda 2 decades ago due to globalization coupled with technological developments. Hence, government made a serious decision to establish a more aware, well-educated entrepreneurial culture and economy in the country, starting with the field of education. To motivate young people to start their own businesses after graduation has been considered to have a good effect on the country's labour market and economy. Sweden has a national strategy for developing entrepreneurial competence, the '*Strategy for Entrepreneurship in Education and Training*', and, it was adopted in 2009 (later *The Strategy*). That Strategy contains the definition of entrepreneurship: *Entrepreneurship is about developing new ideas and to translate these ideas into something that creates value. The value can be created in companies, public organizations and associations.* They also defined what is necessary to become or learn/teach to become entrepreneur. These are certain skills to set up and operate a business, business planning and administration, project- and risk-management. Moreover it needs creativity and willingness to take responsibility. To reach the goal, to deliver a transition in the society, the main pillars of the Strategy were precisely to defined: the students groups, the type of tools and techniques (regarding age), and the stake-holder institutions, such as the Government, the Swedish Agency for Education, other governmental institutions, schools (primary, secondary, vocational and HEI) and the concrete actions to have to be taken and the emphasis on to stimulate any types of work of the domain of entrepreneurship.

The most remarkable is the Vocational Education Training (VET) programmes. Swedish National Agency for Higher Vocational Education in 2010 had a research on on-going work with entrepreneurship in VET. The general conclusion was that VET had good prerequisites for successfully working with entrepreneurship. The idea went beyond border and the Nordic countries established a formalized working relation in this domain. The Nordic Council of Ministries is the official inter-governmental body for co-operation in the Nordic region. The Council publishes a magazine, which works as inspiration for schools who actively want to work with entrepreneurship.

In 2011, the government launched the core elements of a new reform programme in the field of education. A new Education Act came into

force, accompanied by a new School Ordinance and a revised Curriculum. Hence, the entrepreneurship was embedded across all levels and, in all types of education and is today part of a cross-curricular objective in the whole education system. But in the practice, it is just **recently** that Sweden has taken a comprehensive approach to incorporate entrepreneurship into schools' curricula.

19.4.1. Finland

The **Finnish Team Academy model** is a case in point (Brentall et al., 2018). These efforts reflect the hopes that knowledge, skills and competencies in entrepreneurship help students make better career decisions and enhance their employability (Gibb, 1996; Tosey et al., 2015; Nabi, 2018; Bauman, & Lucy, 2021).

Team Academy was developed in 1993 by Johannes Partanen at Jyväskylä University of Applied Sciences (JAMK). TA is an innovative teaching method, it combines many effective techniques used in EE. In TA, students work in teams and learn-by-doing and by running their own businesses, with real money and real customers (Tiimiakatemia, 2013).

TA uses a 'blended approach' that combines team learning, communal learning, individual coaching, research, action learning and learning by doing. Students are grouped into learning groups, called Team Company, which operate as separate business entities. In contrast to this, other tools such as 'work stimulations' and 'catching approaches' and 'communal learning' used separately in conventional university program fail to deliver comparably high rates of entrepreneurship and communal learning as are seen in their results. So TA integrates these methods with significant impact on learning and entrepreneurship (Hassinen, 2016). This technique was applied in another 15 countries including Hungary in 2015. Finnish HEI professionals, scientists have developed a very effective methodology, which was embedded in the HEI to serve the innovation and entrepreneurship education, in 2015, with the support of the Finnish government. Based on common effort—universities and government—Finland had a big success by early 2000 in becoming a more entrepreneurial economy.

In sum, Entrepreneurial Education in the Nordic countries leans on many innovative, practice-oriented and value-creation-focused techniques. And there are many more.

19.4.2. The CEE Region

Hungary

It is still a challenge. In 1989 a new era began. Looking back, no one knew what were going to occur. The term of 'entrepreneur' somehow was emerged. People in the region somehow and from different reasons but have become entrepreneurs. That time this term 'entrepreneur' did not have a good connotation. Even, I had difficulty in finding scholarly articles, researches in this theme: Entrepreneurship / Entrepreneurial Education. But slowly particularly after joining the EU, entrepreneurial culture and ecosystem started to appear.

Current state of EE. There are two forms. One is in the framework of higher education (HEI). The other type of „education” comes from the private sector (BSI). Several SMEs design and offer 'entrepreneurial' training, education, coaching, mentorship, etc., focusing on mostly 'soft skills' eg. pitch, presentation, communication, time management, negotiation and the evergreen topic: website. Recently supplementing with 'Compliance' and digital issues. Teachers's/educators's backgrounds are from management schools and from MNEs' working experiences, lacking entrepreneurial knowledge and experiences. More studies show, the two types of enterprise—MNE, SME—have many and significant differences (Balázsi, 2024).

In the case of HEI the formal EE is under the umbrella of Business Development major at MA/MSc level, having only a cca 10 years history. The curricula of Business Development courses are formalized by each uni itself. Consequently, there are wide variety in its names, subject and content. There is a new initiative, an extra-curricular course organized by NIŰ—Nemzeti Innovációs Ügynökség—the HSUP, Hungarian Startup University. This program covers some practical or quasi-practical tools, exercises in its teaching methodology, beside videos and e-learning materials. It is only available through Universities, so EE for vocational student is unreachable, means does not exist. There are several governmental initiative for supporting SME such as the '*SME Strategy 2019–2030*' and a few more. But these regulations on SMEs seem to be not connected to the real world of SMEs.

It is evident that Europe needs to invest in the training and development of entrepreneurship education's professors and researchers. Survey respon-

dents indicated a need for training programmes such as 'case study' method and other 'action-oriented' innovative approaches. European Commission experts group on education and training for entrepreneurship also found that the 'provision of specific training for teachers on entrepreneurship is insufficient' (European Commission, 2002).

Poland

Having found an interesting article from Poland published recently. (**Here, I would like to thank the Authors' direct assistant and generosity to share their article.**) I appreciate the authors' bravery to demonstrate **the highlights** of their study, for example: 'that the Polish entrepreneurship education how ineffective' and 'it is time to move forward', or speaking of 'the necessary change of teaching paradigm in EE'. I feel to be supported by their research, their observations and explanations (Janowski, & Szczepańska-Przekota, 2024). Having similar experiences here, in Hungary, especially in BSIs' circle. From HEIs' side the efforts to enhance the EE can be seen, just the beginning. For educators this domain provide an excellent future venues for research and further developing any EE curricula.

Latvia

Study based on authors' previous research regarding professional competences of managers, and, competences and skills that are attributed to entrepreneurs, analyzing the correlation between the actual market demand for such competences considering to develop new businesses, and those competences are trained by HEIs and BSIs (Nikitina, 2018). Current study examined Entrepreneurship education policy, in three countries, whether the education is harmonized with market demand or not, and entrepreneurship development activities meet the market's needs or not. HEIs and BSIs are developing important entrepreneurial competencies such as self-awareness, self-efficacy and cope with uncertainty, ambiguity and risk competences (Nikitina et al., 2020).

CEE Region

A systematic review on the number and content of research papers referring to EE in the region was made. Participant under investigation were: Albania, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia,

Lithuania, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia. Summary of the study represents each participant country's contribution to the volume of publications on entrepreneurship in the CEE region. The dominant countries in terms of entrepreneurship research in the region are Poland, Romania, Croatia and the Czech Republic. There is a significant publishing concentration; over 60% of all publications are either on entrepreneurship in these countries or by researchers from these countries. This result has a good matching with the economic performances. List of participants: Albania 1%, Bulgaria 3%, Croatia 15%, Czech Republic 15%, Estonia 3%, Hungary 4%, Latvia 5%, Lithuania 4%, Poland 21%, Romania 16%, Slovakia 8%, Slovenia 5%.

19.5. Summary

This study placed the analysis of Entrepreneurial education in three regions of Europe. The corresponding research was limited onto the field of EE in academic institutions (universities, high schools, technicum, polytechnics), in HEIs—and not Business Support Institutions /BSI—and focused on the cohort of these institutions, the students. Hence, any other non-academic institutions and any other audience groups were not involved in study.

Broadly accepted in the academic realm, the provision of comprehensive school programs correlates with economic growth, expanded employment opportunities, and overall economic advancement (Ucbasaran et al., 2001). Though entrepreneurship education has matured significantly over the last two decades – particularly in the Nordic Region, the UK. Eastern Europe is legging behind. Significant gap can be observed in the content to teach, how to teach it, who is qualified to teach it, and the ideal target students cohorts. The fact is that promoting entrepreneurship education is a central political objective within the EU and the Member States—but not in every of them, or sometimes only on policy-making level.

The most common reason that researchers and experts promote entrepreneurial education is that entrepreneurship is seen as a major engine for economic growth and job creation (Wong et al., 2005). Entrepreneurial education is also frequently seen as a response to the increasingly globalized, uncertain and complex world we live in, requiring all people and organizations in society to be increasingly equipped with entrepreneurial competencies (Gibb, 2002).

How to make students more entrepreneurial is probably the most difficult and important question. Some researchers claim the only way to make people more entrepreneurial is by applying a *learning-by-doing approach*. This is a truly effective way, undeniably. But more studies have proven, there are several training methods, which are very useful, effective and resultful. There is a consensus among researchers, letting students work in interdisciplinary teams, and interact with people outside of schools, universities; with firms is a particularly powerful way to **develop entrepreneurial competencies** among students. Summarizing the findings relating to the UK, Nordic 5 and CEE regions, the outcomes are the following: the state of the entrepreneurial education is quite good in the UK despite a few critical or discontented voices. There are many EEs across the UK with various content and with practice-oriented techniques having diverse array in their focuses and goals. Furthermore there is governmental support for delivering the latest material within EE, and investment opportunities into the EE to conduct researches. Moreover through governmental body there is an official control above the EE.

As regards the Nordic5, the EE is highly effective. After a long societal dispute, at present, the EE is provided numerous supports by the government. Finland has a success story regarding its EE—and the following economic boom. Sweden EE is developing in a fast pace, also. What is important, that region has created its own 'mini region' a nordic unit, and they align their knowledge basis, and share their knowledge. As regards the CEE, as was to be expected, it is just the beginning. There are some initiatives in each country, and there are some researchers who are engaged in this theme. As regards the governmental support to or investment into the realm of EE and Entrepreneurship there is some confusion. It seems to be a mismatch between what students need to become entrepreneurs and what entrepreneurs need to run their businesses, and the education, the developmental support and regulations. The fact is, there is no historical experiences in the CEE, but there is EU, and there is open access to knowledge sharing and transfer.

19.6. Conclusion

Universities have made significant investments in entrepreneurship programs for decades, but the scope, relevance and usefulness of entrepreneurial education is closely linked to the development of the surrounding community, society.

Worldwide, EE community is growing, and one of the largest sub-field of entrepreneurship itself, and more academic initiatives are devoted to EE. There are numerous institutions and tools to assist the EE evolution within the EU. Example, international conferences are an excellent way to share knowledge and research results in this topic. In the EU, there are major conferences such as RENT, ISBE and the EURAM Annual Conference are dedicated to entrepreneurial education. The 3E conference organized by the European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) is one of the most significant conferences in EE.

This study shows there are many opportunities for improving, developing Entrepreneurship, Entrepreneurial Education. Many other cohorts should also be included. First are the trainers, the educators themselves. Second group is the politicians and policy makers. After that, the regulations and curriculum must be modified, and only then can students follow. The last group could be the heterogeneous category of the currently operating entrepreneurs who do need help, but at an advanced level.

References

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030. (2019. november 5.) <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/ae/ae6/ae6ddf3889f14153a81dbe7b089d7a60e3ff6312.pdf>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneur-ship Competence Framework*. Publication Office of the European Union. DOI:10.2791/593884

Bandura, A., & Wessels, S. (1997). *Self-efficacy* (pp. 4-6). Cambridge University Press.

Bauman, A., & Lucy, C. (2021). Enhancing entrepreneurial education: Developing competencies for success. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100293. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.005>

Belet, D. (2013). The innovative Finnish team academy example: Towards a new action learning-based business school model. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(1), 42-60. <https://ideas.repec.org/a/ids/ijhrdm/v13y2013i1p42-60.html>

Bell, R. (2023). Entrepreneurship Education in the United Kingdom. In *Comparative Entrepreneurship Education* (pp. 179-213). Springer Nature Singapore.

Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., & Thrane, C. (2011). The questions we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry and higher education*, 25(6), 417-427. <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0065>

Brentnall, C. (2021). Competitive enterprise education: developing a concept. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), 346-375. <https://doi.org/10.1177/2515127419900486>

Brentnall, C., Rodríguez, I. D., & Culkin, N. (2018). The contribution of realist evaluation to critical analysis of the effectiveness of entrepreneurship education competitions. *Industry and Higher Education*, 32(6), 405-417. <https://doi.org/10.1177/0950422218807499>

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21. <https://doi.org/10.2307/1511637>

Carpenter, A., & Wilson, R. (2022). A systematic review looking at the effect of entrepreneurship education on higher education student. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100541. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100541>

Chandler, G. N., & Broberg, J. C. (2019). Using a new venture competition to provide external assessment of a university entrepreneurship program. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2(2), 96-122. <https://doi.org/10.1177/2515127418802423>

Decker-Lange, C., Lange, K., Dhaliwal, S., & Walmsley, A. (2020). Exploring Entrepreneurship Education Effectiveness at British Universities, An Application of World Café Method. *Entrepreneurship Education & Pedagogy*, 5(1), 113-136. <https://doi.org/10.1177/2515127420935391>

Desplaces, D. E., Wergeles, F., & McGuigan, P. (2009). Economic gardening through entrepreneurship education: A service-learning approach. *Industry and Higher Education*, 23(6), 473-484. <https://doi.org/10.5367/000000009790156436>

Erkkilä, K. (2000). *Entrepreneurial education: mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. Taylor & Francis.

Fayolle, A. (2018). Personal views on the future of entrepreneurship education. In *A research agenda for entrepreneurship education* (pp. 127-138). Edward Elgar Publishing.

Finney, S., & Pyke, J. (2008). Content relevance in case-study teaching: The alumni connection and its effect on student motivation. *Journal of Education for Business*, 83(5), 251-258. <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.5.251-258>

Fowle, M., & Jussila, N. (2016, September). The adoption of a Finnish learning model in the UK. In *European conference on innovation and entrepreneurship* (p. 194). Academic Conferences International Limited.

Fox, J., Pittaway, L., & Uzuegbunam, I. (2018). Simulations in entrepreneurship education: Serious games and learning through play. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 61-89. <https://doi.org/10.1177/2515127417737285>

Gartner, W. B., & Vesper, K. H. (1994). Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures. *Journal of business Venturing*, 9(3), 179-187. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90028-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90028-0)

Gibb, A. (2002). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry and Higher Education*, 16(3), 135-148. <https://doi.org/10.5367/000000002101296234>

Gibb, A. A. (1996). Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? *British Journal of management*, 7(4), 309-321. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00121.x>

Głodowska, A., & Wach, K. (2022). Entrepreneurship research in Central and Eastern Europe: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of International Studies*, 15(3), 201-214. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-3/14>

Hägg, G., & Kurczewska, A. (2022). *Entrepreneurship education: Scholarly progress and future challenges* (p. 101). Taylor & Francis. <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/sweden/38-development-of-entrepreneurship-competence>

Igwe, P. A., Madichie, N. O., Chukwuemeka, O., Rahman, M., Ochinanwata, N., & Uzuegbunam, I. (2022). Pedagogical approaches to responsible entrepreneurship education. *Sustainability*, 14(15), 1-16. https://doi.org/10.3390/su14159440?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

Janowski, A., & Szczepańska-Przekota, A. (2022). The trait of extraversion as an energy-based determinant of entrepreneur's success—the case of Poland. *Energies*, 15(13), 4533. https://doi.org/10.3390/en15134533?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

Janowski, A., Gonchar, O., & Yakovyshyn, R. (2023). Education vs. entrepreneurship—between theory and practice: the case of SMEs in Poland. *E+M Ekonomie a Management*. 26. 111-125. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-1-007>

Janowski, A., & Szczepańska-Przekota, A. (2024). Entrepreneurship education in Poland: Contemporary problems and future opportunities. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100931. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100931>

Jones, C., & English, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education+ training*, 46(8/9), 416-423. <https://doi.org/10.1108/00400910410569533>

Jones, C., Penaluna, K., & Penaluna, A. (2020). Value creation in entrepreneurial education: Towards a unified approach. *Education+ Training*, 63(1), 101-113. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2020-0165>

Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and innovation management*, 22(2), 121-146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>

Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship competence: An overview of existing concepts, policies and initiatives—Final Report. *JRC Research Reports*, (JRC96531). <https://doi.org/10.2791/067979>

Kyro, P. (2006). *Entrepreneurship education and Finnish society*. Working Papers 152, Tallinn School of Economics and Business Administration, Tallinn University of Technology. <https://ideas.repec.org/p/ttu/wpaper/152.html>

Lackéus, M., (2015). *Entrepreneurship in education: What, why, when, how*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, 2015/6, OECD Publishing. <https://ideas.repec.org/p/oec/cfeaaa/2015-6-en.html>

Lackéus, M., (2016). Value creation as educational practice—Towards a new educational philosophy grounded in entrepreneurship? <https://research.chalmers.se/en/publication/236812>

Laursen, L. N., & Tollestrup, C. (2017). Design thinking—a paradigm. In Bohemia, E., Kovacevic, A., Buck, L., Brisco, R., Evans, D., Grierson, H., Ion, W., & Whitfield, R. (2019), *Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED 17)* (pp. 229-238). <https://doi.org/10.35199/epde2019>

Liguori, E., Winkler, C., Winkel, D., Marvel, M. R., Keels, J. K., Van Gelderen, M., & Noyes, E. (2018). The entrepreneurship education imperative: Introducing EE&P. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 5-7. <https://doi.org/10.1177/2515127417737290>

Liu, R., & Mannhardt, L. (2019, June). Designthinking and business model innovation. In *26TH IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference* (pp. 1-30).

Loi, M., & Fayolle, A. (2021). Impact of entrepreneurship education: a review of the past, overview of the present, and a glimpse of future trends. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy–2021*, 170-193. <https://doi.org/10.4337/9781789904468.00018>

Miyasaki, N. (2014). Can universities really help students start ventures? In Morris, M. H. (Ed.), *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy–2014*(pp. 177-199). Edward Elgar Publishing.

Moberg, K. (2014). *Assessing the impact of entrepreneurship education: From ABC to PhD*. Copenhagen Business School (CBS).

Nabi, G., Walmsley, A., Liñán, F., Akhtar, I., & Neame, C. (2018). Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*, 43(3), 452-467. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1177716>

Nikitina, T., Lapina, I., Ozoliņš, M., Irbe, M. M., Priem, M., Smits, M., & Nemilentsev, M. (2020). Competences for strengthening entrepreneurial capabilities in Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 62. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030062>

Osterwalder, A. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of management learning & education*, 14(2), 187-204. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0293>

Rae, D. (2009). Connecting entrepreneurial and action learning in student-initiated new business ventures: The case of SPEED. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 289-303. <https://doi.org/10.1080/14767330903301799>

Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of management learning & education*, 14(2), 187-204. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0293>

Ruuska, J., & Krawczyk, P. (2013, május). Team academy as learning living lab. In *European Phenomena of Entrepreneurship Education and Development*. University Industry Conference, Amsterdam.

Solomon, G. T., Weaver, K. M., & Fernald Jr, L. W. (1994). A historical examination of small business management and entrepreneurship pedagogy. *Simulation & gaming*, 25(3), 338-352. <https://doi.org/10.1177/1046878194253003>

Skogen, K., & Sjøvoll, J. (Eds.). (2010). *Creativity and innovation: Preconditions for entrepreneurial education*. Tapir Academic Press.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

Tosey, P., Dhaliwal, S., & Hassinen, J. (2015). The Finnish Team Academy model: implications for management education. *Management Learning*, 46(2), 175-194. <https://doi.org/10.1177/1350507613498334>

Ucbasaran, D., Westhead, P. ,& Wright, M. (2001).The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(4), 57-80. <https://doi.org/10.1177/104225870102500405>

Żyminkowska, K., & Ożańska-Ponikwia, K. (Eds.). (2023). *Entrepreneurship Education and Pedagogy in Central and Eastern European Countries: Critical and Pragmatic Perspectives*. Taylor & Francis.

Varga E., Marosné Kuna Zs., Miskolciné Mikáczó A., Kollár P., & Czeglédi Cs. (2016). A hazai felsőfokú képzésben oktatott vállalkozói ismeretek hallgatói megítélése. *Polgári Szemle*, 12(4-6), 283-301. https://polgariszemle.hu/images/content/pdf/psz_2016._4-6.szam_20.pdf

Watkins, D., & Stone, G. (1999). Entrepreneurship education in UK HEIs: origins, development and trends. *Industry and Higher Education*, 13(6), 382-389. <https://doi.org/10.5367/000000099101294726>

Wenninger, H. (2019). Student assessment of venture creation courses in entrepreneurship higher education—An interdisciplinary literature review and practical case analysis. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2(1), 58-81. <https://doi.org/10.1177/2515127418816277>

Wong, H. K., Britton, T., & Ganser, T. (2005). What the world can teach us about new teacher induction. *Phi delta kappan*, 86(5), 379-384. <https://doi.org/10.1177/003172170508600509>

20. FEJEZET

A HR-DIGITALIZÁCIÓ MA MÁR NEM JÖVŐBELI LEHETŐSÉG, HANEM ELVÁRÁS

(HR DIGITALIZATION IS NO LONGER A FUTURE
OPPORTUNITY, BUT AN EXPECTATION)

GOMBOS BRIGITTA – KERTÉSZ RÓBERT TIBOR –
TALLÉR BOTOND

Absztrakt

A HR-digitalizációt sok szervezet ma is technológiai vagy HR-specifikus kérdésként kezeli, miközben valójában teljes vállalati működést érintő átalakulásról van szó. A digitalizáció valódi tétje nem a meglévő, gyakran nem hatékony HR-folyamatok digitális leképezése, hanem annak felismerése, hogy mit és miért szükséges másképp működtetni. A tanulmány gyakorlati tapasztalatokra és szakmai párbeszédnek tanulságaira építve mutatja be, miért vált a HR-digitalizáció napjainkra elvárássá, és milyen kockázatokat hordoz, ha a szervezetek kizárólag technológiai projektként tekintenek rá. Ma már nem az a kérdés, hogy szükség van-e HR-digitalizációra, hanem az, hogy mikor történik meg, mert a halogatás működési és versenyképességi hátrányt okoz közvetlenül.

Kulcsszavak: HR, digitalizáció, versenyképesség

Abstract

HR digitalization is still treated by many organizations primarily as a technological or HR-specific issue, while in reality it represents a transformation affecting the entire organization. The real stake of digitalization is not the digital replication of existing, often inefficient HR processes, but recognizing what needs to be done differently and why. Drawing on practical experience and professional dialogue, this paper shows why HR digitalization has become an expectation today and what risks arise when it is treated solely as a technological project. Today, the question is no longer whether HR digitalization is needed, but when it will happen.

Keywords: HR, digitalization, competitiveness

20.1. A HR-digitalizáció technológiai félreértelmezése

A HR-digitalizációval kapcsolatos szervezeti kezdeményezések gyakran már a folyamat elején technológiai irányba tolódnak el. A döntéshozatal fókusza ilyenkor gyorsan a rendszerek összehasonlítására, funkciólisták értékelésére és technológiai architektúrákra helyeződik, miközben háttérbe szorul az a kérdés, hogy milyen működési problémát kíván a szervezet ténylegesen megoldani.

Ez a megközelítés tipikusan nem technológiai, hanem folyamati és szervezeti éretlenségből fakadó döntési torzítás, amelyben a megoldás megelőzi a probléma pontos meghatározását. Ennek következménye, hogy a digitalizáció nem működésfejlesztést, hanem csupán a meglévő gyakorlatok digitális leképezését eredményezi.

A HR-digitalizáció ezért nem értelmezhető pusztán rendszerbevezetésként. A szakmailag megalapozott megközelítés szerint a HR-digitalizáció a HR-folyamatok tudatos újragondolását és strukturált átalakítását jelenti digitális eszközök segítségével, ahol a technológia nem kiindulópont, hanem a működési koncepciót támogató eszköz.

A félreértés gyakran abból adódik, hogy a HR-ben az első, közvetlenül érzékelhető „fájdalom” az adminisztráció. Nagyszámú rutinkérdés, sok apró ügy és jelentős manuális ráfordítás terheli a HR-t: szabadságkeretek, jóváhagyások státusza, igazolások érvényessége. Ezek önmagukban nem stratégiai problémák, összességükben azonban jelentős működési költséget és folyamatos megszakítást jelentenek, amely értékes szakmai kapacitást köt le.

A digitalizáció valódi előnye azonban nem az, hogy a HR gyorsabban válaszol ezekre a kérdésekre. A lényeg az, hogy ne is legyen szükség a kérdések feltevésére. Egy jól kialakított HR-rendszerben az alapvető információk valós időben, megbízhatóan és a megfelelő jogosultságok mentén elérhetők. Ide tartozik például az is, hogy egy munkatárs aktuális elérhetősége vagy jelenléti státusza átlátható legyen azok számára, akiknek erre a napi együttműködéshez szükségük van – anélkül, hogy ezt a HR-től kellene megkérdezni.

Ebben az értelemben a HR-digitalizáció nem csupán HR-hatékonysági kérdés, hanem a teljes szervezeti működés minőségének javítása. Csökkenti a bizonytalanságot, a felesleges köröket és az információhiányból fakadó működési zajt, és nyugodtabb, kiszámíthatóbb munkavégzést tesz lehetővé a szervezet egészében.

20.2. Digitalizáció vs. Digitális HR-transzformáció: „ráncfelvarrás” vagy működési váltás?

A fogalmi tisztázás itt nagyon fontos, mert a szervezetek gyakran azt hiszik, hogy már „transzformáltak”, pedig csak digitalizáltak. A digitális transzformáció a szakirodalom szerint nem egyszerű technológiai modernizáció, hanem a szervezeti működés, az értékteremtési logika és a döntéshozatal átfogó átalakulása (Vial, 2019).

Digitalizáció: a meglévő folyamat digitális formába öntése. Példa: a papír jelenléti ívet felváltja egy szoftver, de a logika ugyanaz marad (előre kitöltött 8:00–16:30, a valóság pedig nem látszik).

Digitális HR-transzformáció: szemléletváltás. Három pillér együtt:

1. folyamat-újratervezés,
2. felhasználói élmény fókusz,
3. adatvezérelt működés és döntéstámogatás.

Ha csak a meglévő Excel file-t leváltjuk egy „látványos” felületre a folyamat felülvizsgálata nélkül, akkor a rendszer csak láthatóbbá teszi a korábbi problémákat, nem oldja meg azokat. Ilyenkor az történik, hogy a szervezet jelentős beruházással vezet be egy eszközt, amely nem rendezi, hanem láthatóbbá teszi a meglévő működési problémákat, miközben valódi folyamatfejlesztés nem történik.

Ezért van az, hogy a HR-digitalizációt érdemes úgy kezelni, mint vezetői döntést és szervezeti projektet, nem mint HR- vagy IT-feladatot.

20.2.1. Folyamat → adat → döntés: a HR mint döntéstámogató funkció

A HR-digitalizáció legstabilabb logikája a „folyamat → adat → döntés” hármas.

- **Folyamat:** hogyan zajlik például a szabadságigénylés, az onboarding, a túlóra-elszámolás, a képzés, a teljesítményértékelés.
- **Adat:** a folyamat nyomot hagy. Mikor igényelte, ki hagyta jóvá, mennyi idő alatt futott át, hol akadt el, hány hibával kellett javítani.
- **Döntés:** ha az adat jó, akkor lehet belőle dönteni. Ha rossz, akkor maximum vitatkozni lehet róla.

Itt válik a HR igazán érdekessé: nem az a szerepe, hogy „kezelje az ügyeket”, hanem hogy a szervezet működéséről valós képet adjon, és ezzel támogassa a vezetést. A HR analytics irodalma kiemeli, hogy az adatvezérelt HR képes stratégiai döntéstámogatást nyújtani, amennyiben a folyamatokból származó adatok megbízhatóan strukturáltak és elemezhetők (Marler & Boudreau, 2017; Davenport et al., 2010). Az adatvezérelt HR nem varázslat. A hétköznapiakban annyit jelent, hogy KPI-ok, dashboardok, egyszerű kimutatások, trendek és összehasonlítások segítenek abban, hogy ne megérzésekre építsünk. Később lehet belőle prediktív működés is (erről még lesz szó), de az alap: az adat megbízhatósága.

20.2.2. Digitális HR-érettségi modell: hol állunk, és miért fontos ki- mondani?

A digitális HR-érettségi modell nem öncélú keretrendszer, hanem gyakorlati eszköz annak felmérésére, hogy a szervezet hol tart a HR-digitalizáció útján. Elsődleges értéke abban rejlik, hogy segít elkerülni a HR-digitalizáció egyik leggyakoribb hibáját: azt a helyzetet, amikor a szervezet különböző szereplői azonos célokról beszélnek, miközben eltérő digitális kiindulópontból indulnak.

A HR-digitalizáció sikerét nem a bevezetett technológia fejlettsége határozza meg, hanem az, hogy a választott megoldások illeszkednek-e a szervezet aktuális működési érettségéhez. Az érettségi szint reális felmérése nélkül fennáll annak kockázata, hogy a szervezet vagy túl komplex rendszert vezet be a meglévő működéshez képest, vagy olyan fejlesztés mellett dönt, amely nem jelent valódi előrelépést.

Az érettségi modell közös értelmezési keretet biztosít a HR, a vezetés és az IT számára, és segít elkülöníteni a technológiai problémákat a folyamat- és működésbeli hiányosságoktól. Ez teremti meg annak feltételét, hogy a HR-digitalizáció ne eszközcsere, hanem tudatos működésfejlesztési lépés legyen.

Az érettségi gondolkodás logikája az alábbi szintek mentén írható le (a hangsúly a működés jellegén, nem a szintek elnevezésén van):

1. **Papírdomináns működés** – információk szétszórva, utólagos egyeztetések.
2. **Digitális másolat** – ugyanaz a folyamat, csak Excelben / PDF-ben / e-mailben.
3. **Szigetrendszerek** – van több szoftver, de nincs integráció; kézi adatbevitel, hibák, inkonzisztens riportok.
4. **Integrált működés** – egységes adatok, valós idejű státuszok, önkiértékelés.
5. **Adatvezérelt/prediktív HR** – elemzés, előrejelzés, proaktív beavatkozások, AI-támogatás.

A siker nem azon múlik, hogy hol tartunk, hanem azon, hogy **tudjuk-e, honnan indulunk, és merre akarunk eljutni**

20.2.3. Core HR: a ház alapja, amin nem érdemes spórolni

A Core HR szerepe a legtöbb szervezetben alulértékelt, pedig valójában ez a „beton alap”. A Core HR kezeli az alap HR-adatokat és -folyamatokat: munkavállalói törzsadatokat, belépés-kilépés admin, távollétek, alapküldetések, jogosultságok, riportok.

A Core HR-rel kapcsolatban két tipikus hiba van:

- **Túl gyenge alap:** nincs egységes adat, ezért a vezetői riport „szép, de nem igaz”.
- **Túlbonyolítás:** mindent rá akarunk építeni egyszerre, ezért a projekt megfullad.

A jó megközelítés: a Core HR stabilizálása után lehet specializált megoldásokkal gyorsítani és mélyíteni.

20.2.4. HRIS vs. HRMS: mi a különbség, és miért szokott ebből csalódás lenni?

A HRIS (Human Resource Information System) és a HRMS (Human Resource Management System) közti különbség nem szószálhasogatás:

- **HRIS:** nyilvántartó rendszer. Adat, dokumentum, riport.
- **HRMS:** menedzsment rendszer. Folyamatok, automatizmusok, onboarding, képzés, teljesítmény, jóváhagyások – gyakran integráció a bérszámfejtéssel is.

A tipikus félreértés: „van HRIS-ünk, akkor már tudnia kell onboardingot is”. A HRMS gyakran tartalmaz HRIS-funkciókat, de fordítva nem.

20.3. Specializált rendszerek: ATS, LMS és LXP

A HR technológiai ökoszisztémában a specializált rendszerek azért jöttek létre, mert bizonyos területek külön szakmák lettek.

ATS (Applicant Tracking System): jelöltkezelő és toborzási folyamatrendszer. Hirdetések kezelése, jelentkezések, előszűrés, interjúütemezés, pipeline, automatizált kommunikáció, riportok.

LMS (Learning Management System): tanulásmenedzsment. Kurzusok, kötelező oktatások, vizsgák, nyomon követés.

LXP (Learning Experience Platform): tanulási élményplatform, gyakran ajánlórendszerrel, „Netflix-szerű” logikával. Akkor jó, ha a szervezet tényleg élni akar az önirányított tanulással, és van kultúrája a fejlődésnek.

A döntési kérdés nem az, hogy „divatos-e”, hanem hogy **mit akarunk megoldani és mivel integráljuk.**

20.4. Munkavállalói élmény (EX) és digitális élmény (DEX) mint mérhető kimenetek

A HR-digitalizáció egyik gyakran alulértékelt, mégis üzletileg releváns kimenete a munkavállalói élmény (EX – Employee Experience) és annak digitális dimenziója, a digitális élmény (DEX – Digital Employee Experience) alakulása. Az EX nem „puha” tényező, hanem a munkavállaló által a szervezettel megélt teljes élmény összessége. A munkavállalói élmény koncepciója a nemzetközi szakirodalomban is a szervezeti teljesítmény és

az elköteleződés egyik meghatározó tényezőjeként jelenik meg (Morgan, 2017).

A digitalizáció ott válik üzletileg értelmezhetővé, ahol ez az élmény mérhető: onboardinghoz kapcsolódó elégedettségi mutatók, pulzusfelmérések és eNPS, fluktuációs minták – különösen a próbaidő alatti távozások –, valamint túlóra- és workload-adatok formájában. A DEX ebben az összefüggésben az EX egyik kulcseleme: a digitális eszközök használhatósága, elérhetősége és megbízhatósága közvetlenül befolyásolja a munkavállalók mindennapi tapasztalatait.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a munkavállalói élmény sokszor nem nagy HR-programokban, hanem az egyszerű, gyakran ismétlődő ügyek kezelésében dől el. Ebben az értelemben a HR-digitalizáció nem csupán hatékonyságot növel, hanem a szervezeti működés megélhetőségét és kiszámíthatóságát is javítja.

20.5. Build vs. Buy: a döntés, amit mindenki leegyszerűsít, aztán megszenved

A „Build vs. Buy” dilemmát sokszor úgy tárgyalják, mintha ízlés kérdése lenne. Pedig ez kőkemény kockázati- és költségdöntés.

- **Build (fejlesztés)** akkor jó, ha a folyamataink tényleg egyediek, és ez versenyelőny. Cserébe idő, erőforrás, fenntartás, kulcsemberek kockázata.
- **Buy (vásárlás/SaaS)** gyorsabb, kipróbált, skálázható, de kompromisszumos: nekünk is alkalmazkodni kell a standardhoz.

Van köztes út: konfigurálható keretrendszerek – sokszor jó kompromisszum.

A vezetői döntés lényege: hol akarunk standardizálni, és hol akarunk egyediek lenni?

20.5.1. TCO: mi kerül pénzbe valójában?

A TCO (Total Cost of Ownership) az összes költség a rendszer teljes életciklusában. Nem csak a licenc. Ide tartozik:

- bevezetés, paraméterezés, testreszabás,
- adatbetöltés és adatminőség javítása,
- integrációk (ez sokszor a rejtett „gyomros”),
- oktatás, belső projektidő,
- support, változáskezelés, későbbi módosítások.

A HR-rendszerek bevezetésének és használatának tapasztalatai alapján jól kirajzolódik egy tipikus működési életciklus. A bevezetést követő első időszak elsősorban az implementációról és a technikai stabilizációról szól. Ezt követi a használat megszokása, majd egy olyan szakasz, amikor a rendszer a mindennapi működés természetes részévé válik, és a felhasználók egyre inkább értéket tulajdonítanak neki. A későbbi években a szervezet fokozatosan felismeri a rendszer korlátait, az esetleges hiányosságokat, ami végül újabb fejlesztési vagy cserére irányuló igényt generál.

Ez a tapasztalati mintázat azért bír különös jelentőséggel, mert rámutat arra, hogy a HR-digitalizáció megtérülését és a kapcsolódó vezetői döntéseket nem rövid távú, néhány hónapos időhorizonton érdemes értelmezni. A valós üzleti és működési hatások jellemzően közép- vagy hosszabb távon, egy három-öt éves időszakban válnak mérhetővé és összehasonlíthatóvá.

20.6. Érintett szerepek és felelősségi körök a HR-digitalizációban

A HR-digitalizáció során különböző szervezeti érdekek és elvárások jelennek meg egyidejűleg, ami indokoltá teszi az érintetti kör strukturált feltérképezését és kezelését.

Klasszikus kérdések:

- **Ki a döntéshozó?** (CEO/COO/HRD/CFO – cégfüggő)
- **Ki fizet?** (sokszor CFO)
- **Ki használja?** (munkavállalók, vezetők, HR-operáció)
- **Ki viseli a kockázatot?** (adatvédelem, jog, IT, vezetés)

A power–interest logika (magas befolyás/magas érdekelttség stb.) segít abban, hogy kinek mit kommunikáljunk, kit mikor vonjunk be.

20.6.1. A RACI-mátrix szerepe a felelősségek és döntési jogkörök tisztázásában

A RACI-mátrix a projektfeladatokhoz kapcsolódó szerepek és felelősségek egyértelmű meghatározását szolgálja. Az egyes betűk jelentése az alábbiak szerint értelmezhető:

- **R – Responsible:** az a személy vagy szerepkör, aki a feladat végrehajtásáért felelős.
- **A – Accountable:** az a személy, aki a feladatért végső elszámoltathatósággal tartozik, és jogosult a döntések jóváhagyására.
- **C – Consulted:** azon érintettek köre, akikkel a feladat végrehajtása során egyeztetés szükséges.
- **I – Informed:** azon érintettek, akiket a feladat előrehaladásáról vagy eredményéről tájékoztatni kell.

A digitális HR-projektekben a HR, az IT és a pénzügyi terület egyidejű érintettsége miatt különösen nagy jelentősége van a szerepek és felelősségek egyértelmű meghatározásának.

20.6.2. Tízlépéses rendszerkiválasztási folyamat a HR-digitalizációban

A HR-rendszerek kiválasztása akkor eredményez stabil és hosszú távon fenntartható megoldást, ha strukturált, tudatos folyamat mentén történik, és nem ad hoc döntésekre épül. A gyakorlatban bevált megközelítés egy olyan tízlépéses logika, amely biztosítja a célok, a működési igények és a technológiai lehetőségek összehangolását.

1. **Célok meghatározása** – annak tisztázása, hogy a szervezet milyen üzleti és működési problémákra keres megoldást.
2. **Folyamatok feltérképezése** – a jelenlegi HR-folyamatok áttekintése, az elakadások és fejlesztési pontok azonosítása.
3. **Követelmények meghatározása** – funkcionális elvárások, integrációs igények, jogosultsági és adatkezelési szempontok rögzítése.
4. **Költségkeret és TCO-szemlélet** – a teljes bekerülési és fenntartási költségek figyelembevételével.

5. **Előszűrés** – a piacon elérhető megoldások áttekintése és az alapvető illeszkedés vizsgálata.
6. **Rendszerdemók** – a megoldások működésének gyakorlati megismerése, különös tekintettel a használhatóságra.
7. **Pilot vagy moduláris tesztelés** – a rendszer kipróbálása korlátozott környezetben, a kockázatok csökkentése érdekében.
8. **Referenciák elemzése** – más szervezetek tapasztalatainak figyelembevétele.
9. **Döntés** – az alternatívák strukturált összehasonlítása alapján.
10. **Szerződéskötés és bevezetési terv** – egyértelmű ütemezéssel, felelősségi körökkel és mérföldkövekkel.

A kiválasztási folyamat során különösen fontos, hogy a demó- és pilotfázisba azok a szereplők is bevonásra kerüljenek, akik a rendszert a mindennapi működés során használni fogják. Ez hozzájárul ahhoz, hogy a kiválasztott megoldás ne csupán szakmailag megfelelő, hanem a szervezet számára ténylegesen használható és elfogadott legyen.

20.6.3. Követelmények priorizálása a HR-digitalizációs projekteken

A HR-digitalizációs projektek egyik kritikus sikertényezője a követelmények tudatos priorizálása. Ennek hiányában a projekt gyakran túlterhelődik, mivel a kezdeti fázisban minden elvárás azonos fontosságúnak tűnik, ami a megvalósítás elhúzódásához vagy a fókusz elvesztéséhez vezethet.

A gyakorlatban bevált megközelítés a követelmények három kategóriába sorolása:

- **Must:** olyan alapvető követelmények, amelyek hiányában a rendszer nem képes ellátni rendeltetését, nem felel meg jogi vagy működési elvárásoknak, illetve nem teremt üzleti értéket.
- **Should:** kiemelten fontos elvárások, amelyek jelentősen javítják a működést, ugyanakkor átmeneti megoldásokkal részben pótolhatók.
- **Nice:** olyan kiegészítő funkciók vagy jellemzők, amelyek növelik a felhasználói élményt, de hiányuk nem veszélyezteti a projekt sikerét.

A prioritizálás nem kizárólag a funkcionalitásra terjed ki. Ugyanilyen súllyal kell figyelembe venni az integrációs lehetőségeket, a mobilhasználatot, a riportálási képességeket, a jogosultsági modellt, a nyelvi támogatást, valamint az üzemeltetési és támogatási feltételeket.

20.6.4. A megvalósítás megközelítése: gyors eredmények és rendszer-szintű gondolkodás egyensúlya

A HR-digitalizáció megvalósítása során gyakran alkalmazott megközelítés a gyorsan érzékelhető eredményekre építő, úgynevezett „quick win” stratégia. Ennek lényege, hogy a fejlesztések olyan jól körülhatárolható területeken indulnak el, ahol viszonylag alacsony kockázat mellett rövid időn belül jelentős tehermentesítés érhető el mind a HR, mind a vezetők és a munkavállalók számára.

Tipikus quick win területek közé tartozik az önkiszolgáló szabadságigénylés bevezetése, a munkaidő- és jelenléti adatok digitalizálása, valamint a távollétek és igazolások egységes, elektronikus kezelése. Ezek a megoldások gyorsan javítják a működési hatékonyságot és erősítik a szervezeti elfogadottságot.

Ugyanakkor a quick win megközelítés önmagában nem elegendő a fenntartható HR-digitalizációhoz. Amennyiben a fejlesztések mögött nem jelenik meg rendszerszintű gondolkodás – különösen az egységes adatmodell, az integrációk, a jogosultsági struktúra és a mérhetőség szempontjainak figyelembevétele –, a kezdeti eredmények hosszú távon nem skálázhatók.

A hatékony megvalósítás ezért a gyors eredmények és a stabil, hosszú távon fenntartható rendszeralapok egyidejű kialakítására törekszik.

20.6.5. Agilis megközelítés a HR-digitalizációs projekteken

Az agilis megközelítés alkalmazása a HR-digitalizációs projekteken lehetőséget teremt arra, hogy a fejlesztések fokozatosan, kezelhető lépésekben valósuljanak meg. Az agilis szemlélet lényege nem a részletek előzetes, teljes körű kidolgozása, hanem a működő megoldások gyors létrehozása, majd azok folyamatos finomítása a visszajelzések alapján.

A HR-környezetben ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a fejlesztések egy kezdeti, alapfunkciókat tartalmazó működő verzióval indulnak, amely később iteratív módon bővíthető és továbbfejleszthető. Ez a megközelítés

csökkenti a bevezetési kockázatokat, és lehetővé teszi, hogy a rendszer a valós szervezeti igényekhez igazodva fejlődjön.

Fontos hangsúlyozni, hogy az agilis megközelítés nem azonos a kontroll hiányával. A projektek átláthatóságát és követhetőségét továbbra is biztosítani szükséges, amelyben kiemelt szerepet játszanak a hagyományos tervezési és ütemezési eszközök, így különösen a Gantt-alapú projekttervezés és mérföldkő-követés.

20.6.6. A Gantt szerepe a HR-digitalizációs projektek tervezésében

A Gantt-diagram alkalmazása a HR-digitalizációs projektekben gyakran indokolatlanul háttérbe szorul, mivel sok szervezet a hagyományos, merev projektmegközelítésekkel azonosítja. Ugyanakkor egy jól felépített Gantt-terv elsődleges értéke nem a módszertani kötöttségben, hanem az átláthatóság biztosításában rejlik.

A Gantt-diagram alkalmas a projekt feladatainak strukturált bontására, az egymásra épülő tevékenységek és függőségek megjelenítésére, valamint a mérföldkövek és ellenőrzési pontok kijelölésére. Ezáltal támogatja a projekt időbeli ütemezését és a vezetői kontrollt, különösen összetett, több érintettet bevonó HR-digitalizációs kezdeményezések esetén.

Az agilis megközelítés alkalmazása nem zárja ki a Gantt használatát. Agilis környezetben a Gantt elsősorban a projekt kereteit és főbb szakaszait rögzíti, míg a részfeladatok és megoldások a sprintciklusok során, iteratív módon pontosodnak. Ebben az értelemben a Gantt nem az agilis működés alternatívája, hanem annak kiegészítő eszköze, amely biztosítja az átláthatóságot és az összehangolt előrehaladást.

20.6.7. KPI és OKR szerepe a teljesítményértékelésben

A KPI (*Key Performance Indicator*) és az OKR (*Objectives and Key Results*) fogalmai a szervezeti gyakorlatban elsősorban a munkavállalói és vezetői teljesítmény értékeléséhez kapcsolódnak. Ebben az összefüggésben nem technológiai vagy rendszeroldali mutatókról van szó, hanem arról, hogy a szervezet miként határozza meg, követi nyomon és értékeli az egyéni és csapatszintű teljesítményt.

A **KPI-ok** olyan konkrét, számszerűsíthető mutatók, amelyek egy adott munkakörhöz vagy feladathoz kapcsolódó elvárások teljesülését írják le.

Jellemzően stabil, időben jól összehasonlítható mérőszámok, amelyek azt mutatják meg, hogy egy munkavállaló vagy csapat milyen mértékben teljesítette a meghatározott követelményeket. A KPI-ok erőssége az objektivitás és az egyértelmű mérhetőség, ugyanakkor önmagukban kevés iránymutatást adnak a fejlődés irányára.

Az **OKR-ek** ezzel szemben célorientált keretet biztosítanak a teljesítmény értelmezéséhez. Az Objective kijelöli azt a minőségi célt, amelyet a vezető a munkavállaló vagy csapat számára meghatároz, míg a Key Results számszerűen rögzítik, hogy a cél elérése milyen eredményeken keresztül értelmezhető. Az OKR-ek hangsúlya nem pusztán a teljesítésen, hanem a fókuszon, a fejlődésen és az iránytartáson van.

A KPI- és az OKR-megközelítés szorosan összefügg, ugyanakkor eltérő szerepet töltenek be. A KPI-ok elsősorban azt mutatják meg, hogy *mi történt*, míg az OKR-ek azt, hogy *merre tart a teljesítmény*. A gyakorlatban a két megközelítés együtt alkalmazva ad kiegyensúlyozott képet: a KPI-ok biztosítják a mérhetőséget, az OKR-ek pedig a célorientált fejlődést.

20.6.8. Prediktív és proaktív HR, valamint a mesterséges intelligencia szerepe

A prediktív HR-megközelítés célja nem a jövő eseményeinek „megjósolása”, hanem a rendelkezésre álló szervezeti adatokból kirajzolódó mintázatok felismerése és tudatos értelmezése. Ez a működésmód lehetővé teszi, hogy a HR és a vezetés ne kizárólag utólag reagáljon a kialakult problémákra, hanem időben, megelőző jelleggel avatkozzon be a működési és humán-kockázatok csökkentése érdekében.

A különböző HR-adatok együttes vizsgálata – például a túlórák tartós növekedése, az elköteleződési vagy pulzusfelmérések romló eredményei, illetve a hiányzások számának emelkedése – olyan összefüggésekre világíthat rá, amelyek a kiegészítés vagy a fluktuáció kockázatának erősödését jelzik. Ezek korai felismerése teret ad a célzott vezetői és HR-beavatkozásoknak, még mielőtt a problémák üzleti hatássá válnának.

Ebben az összefüggésben a mesterséges intelligencia elsősorban döntéstámogató szerepet tölt be. Az AI alkalmas nagy mennyiségű adat gyors feldolgozására és mintázatok azonosítására – például a fluktuációval, hiányzással vagy teljesítménytrendekkel kapcsolatosan –, valamint támogathatja az ismétlődő, alacsony hozzáadott értékű HR-feladatok auto-

matizálását. Ide tartozhatnak például gyakran ismételt kérdések kezelése, dokumentumok rendszerezése vagy információk gyors visszakeresése.

Fontos hangsúlyozni, hogy a mesterséges intelligencia nem helyettesíti a vezetői döntéshozatalt. A szakirodalom szerint az AI a HR-ben elsősorban döntéstámogató szerepet tölt be, amely az emberi ítélőképességet egészíti ki, nem pedig kiváltja (Tambe et al., 2019; Jarrahi, 2018). Az adatok értelmezése, a kontextus megértése és a szükséges beavatkozások meghatározása továbbra is emberi felelősség marad; az AI ebben a folyamatban a döntések minőségét és időszerűségét támogató eszközként jelenik meg, nem pedig önálló döntéshozóként.

20.6.9. Tipikus buktatók és kudarcok a HR-digitalizációs projekteken

A HR-digitalizációs projektek kudarcra jellemzően nem technológiai hiányosságokra, hanem **governance-, scope- és change management** problémákra vezethető vissza. A szakmai tapasztalatok alapján az alábbi, visszatérő kockázati tényezők azonosíthatók.

Gyakori hiba az úgynevezett **„big bang” megközelítés**, amikor a szervezet egyszerre kívánja valamennyi HR-folyamatát digitalizálni. A túlzott kezdeti scope erőforrás-túlterhelést és gyors bizalomvesztést eredményez, különösen akkor, ha rövid távon nem jelennek meg érzékelhető eredmények.

Szintén kritikus kockázat, amikor a digitalizációt operatív **HR- vagy IT-projektként** kezelik, felsővezetői sponsorship és egyértelmű döntési felelősség nélkül („majd a HR/IT megoldja”). Vezetői irányítás hiányában a kezdeményezés nem válik stratégiai szintű transzformációvá.

A **felhasználók bevonásának hiánya** – különösen a vezetők és kulcsérintettek részéről – alacsony elfogadottsághoz (adoption) és gyenge **felhasználói élményhez (UX – User Experience)** vezet. Amennyiben a felhasználók nem vesznek részt a kiválasztási és tesztelési fázisokban, a rendszer a mindennapi működésben ellenállást vált ki.

Az **integrációs komplexitás alábecslése** szintén gyakori hiba. A rendszerek közötti automatizált adatkapcsolatok hiánya manuális adatbevitelhez, adatinkonzisztenciához és romló adatminőséghez vezet, ami nemcsak a működési hatékonyságot, hanem a teljes **munkavállalói élményt (EX – Employee Experience)** is kedvezőtlenül befolyásolja.

A **mérés hiánya** további kockázati tényező. KPI-alapú követés nélkül a digitalizáció hatásai nem értékelhetők objektíven, így a döntéshozatal könnyen szubjektív benyomásokra és „érzésalapú” visszajelzésekre épül.

Végül, de nem utolsósorban, a **változásmenedzsment (Change Management – CM)** elhanyagolása jelentős kudarcforrás. A HR-digitalizáció nem kizárólag technológiai, hanem szervezeti és emberi projekt. A változásmenedzsment szakirodalma szerint a sikeres szervezeti átalakulások alapfeltétele a vezetői támogatás, a strukturált irányítás és az érintettek bevonása (Kotter, 1996; Armenakis & Bedeian, 1999). Ennek hiányában az új digitális megoldások szervezeti beágyazottsága korlátozott marad.

20.7. Következtetések

A HR-digitalizáció a szervezeti működés szempontjából nem technológiai implementáció, hanem **komplex OD-folyamat (Organization Development)**, amely a struktúrákat, folyamatokat, szerepeket és viselkedési mintákat egyaránt érinti. A tanulmány világosan megmutatja, hogy a digitális eszközök csak akkor hoznak fenntartható eredményt, ha illeszkednek a szervezet aktuális **működési érettségéhez (organizational maturity)** és a vezetői döntési logikához.

Szervezetfejlesztési szempontból a HR-digitalizáció tipikusan **multi-stakeholder change**, ahol a HR, az IT, a pénzügy és az üzleti vezetés eltérő mentális modellekkel, eltérő sikerdefiníciókkal lép be a folyamatba. Amennyiben ezek az elvárások nem kerülnek tudatosan felszínre, a projekt gyorsan **fragmentálódik**, és elveszíti stratégiai fókuszát. A tanulmányban bemutatott tipikus buktatók – scope creep, alacsony adoption, integrációs feszültségek, KPI-hiány – mind arra vezethetők vissza, hogy a változás nem kerül megfelelő **change governance** alá.

A HR-digitalizáció sikerének kulcsa a **change management (CM)** tudatos kezelése: világos célkijelölés, érintetti térkép, folyamatos kommunikáció, valamint a vezetők és kulcsfelhasználók aktív bevonása. Ezek hiányában a digitális megoldások nem épülnek be a napi működésbe, és nem javítják sem a hatékonyságot, sem az **employee experience-t (EX)**.

Szervezetfejlesztőként fontos hangsúlyozni, hogy a HR-digitalizáció nem „önjáró” folyamat. Ha egy szervezet nem rendelkezik belső OD-kompetenciával, amely képes a technológiai, emberi és működési szempontokat integrálni, akkor a külső szakértő bevonása nem extra költség, hanem

kockázatsökkentő befektetés. Ebben a szerepben a tanácsadó nem megoldásokat „szállít”, hanem **képességet épít**: támogatja a vezetőket a döntésekben, a szervezetet az alkalmazkodásban, és biztosítja, hogy a HR-digitalizáció valódi működésfejlesztéssé váljon.

A HR-digitalizáció vezetői és IT-szempontról nem alkalmazásbevezetés, hanem vállalati rendszerképesség kialakítása. A tanulmány rámutat arra, hogy a modern HR-megoldások értéke nem az egyes funkciók számában, hanem az architektúráis illeszkedésben, az adatmodellek konzisztenciájában és az integrálhatóságban mérhető. Egy HR-rendszer akkor válik valódi üzleti komponenssé, ha nem izolált nyilvántartásként működik, hanem illeszkedik a szervezet teljes IT-ökoszisztémájába.

Rendszeroldali tapasztalatként ma már alapelvárás, hogy egy HR-megoldás nyitott, platformjellegű architektúrára épüljön. Ez magában foglalja a specializált rendszerekkel való együttműködést, például az LMS-ekkel, ahol a HR-rendszer nem képzési szoftverként funkcionál, hanem összekapcsolja a tanulási adatokat a munkavállalói életciklussal, a teljesítményértékeléssel és a vezetői riportálással. Hasonló logika érvényes a munkaidő-beosztás és -tervezés esetében is, ahol az operatív tervezés, a tényleges jelenléti adatok és az éértékelő visszajelzések egy közös adatkörnyezetben, vizuális diagramokkal értelmezhetők.

A modern HR-digitalizáció szerves része a mobilalkalmazás-alapú működés, valamint a helyadat-alapú megoldások, például a térképes (Google Maps) integráció, amelyek új minőséget jelentenek a munkavégzési helyek, jelenlét, utazások vagy akár az étkezési és egyéb juttatások kezelésében. A kormányzati rendszerekkel való integráció Szlovéniában már működő gyakorlat, Magyarországon pedig folyamatban lévő fejlesztési irány, amely a HR-rendszereket egyre szorosabban kapcsolja a jogszabályi környezethez.

A KADRI 4 ebben az összefüggésben integrációra épülő HR-platformként értelmezhető: nem minden funkciót kíván önállóan lefedni, hanem stabil, skálázható és jövőálló alapot biztosít a HR-digitalizációhoz. Vezetői és IT-oldalon ma már nem az a kérdés, hogy szükség van-e HR-digitalizációra, hanem az, hogy a választott rendszer képes-e rendszerként viselkedni, és támogatni a komplex szervezeti működést.

A HR-digitalizáció operatív és stratégiai HR-oldalról sem elsősorban technológiai kérdés, hanem összehangolt szervezeti együttműködés eredménye, amelyben a HR, az IT, a szervezet és a vezetés egyaránt meghatározó szerepet játszik. A tanulmány világosan bemutatja, hogy a digitális

megoldások akkor működnek fenntarthatóan, ha nem önálló, elszigetelt projektek, hanem a szervezeti működésbe tudatosan beágyazott fejlesztések, amelyek illeszkednek a vállalat működési modelljéhez, döntési struktúrájához és kultúrájához.

Szakmai múltam és rendszerbevezetési tapasztalataim alapján jól látható, hogy a HR-digitalizáció eredményességét nem önmagában a választott szoftver határozza meg, hanem az, hogy a szervezet mennyire képes összekapcsolni a technológiai logikát a működési folyamatokkal és az emberi tényezőkkel, mindezt a vállalati kultúrába illesztve. A HR ebben a folyamatban sajátos közvetítő szerepet tölt be: egyszerre kell értenie a napi operatív működés realitásait, a vezetői elvárásokat, a rendszerekből fakadó lehetőségeket és korlátokat, valamint stratégiaileg előre is kell valamennyire látnia. Ez a több-nézőpontú, integratív megközelítés különösen fontos a HR-digitalizáció során, és még mindig viszonylag ritka a gyakorlatban.

A tanulmány arra is rámutat, hogy a HR-digitalizáció nem választható el a vezetői felelősségtől és döntéshozataltól. Azok a megoldások hoznak valódi előrelépést, amelyek támogatják a tervezést, az erőforrás-allokációt, az átlátható döntéshozatalt és a következetes végrehajtást, miközben figyelembe veszik a szervezeti kultúrát és a változással járó terhelést. A digitalizáció ebben az értelemben nem cél, hanem eszköz a vezetői- és szervezeti működés minőségének javítására.

Operatív HR-oldalról a HR-digitalizáció valódi értéke abban mérhető, hogy képes-e hatékonyságot növelni a folyamatok szintjén, munkavállalói aspektusból is előremutató és egyszerűsítő, valamint hogy képes-e támogatni az együttműködést a szervezet különböző szintjei között, és hosszú távon stabil, kiszámítható keretet adni a mindennapi működéshez. Amikor ez teljesül, a HR nem csupán végrehajtó funkcióként jelenik meg, hanem a szervezet működését aktívan formáló, döntést támogató partnerként.

A HR-digitalizáció nem elszigetelt szervezeti kezdeményezés, hanem egy európai szinten is formálódó működési elvárás.

Az uniós finanszírozási és szabályozási irányok egyre inkább az adatvezérelt, átlátható és integrált működést támogatják, különösen a közszolgáltatások és az egészségügy területén. Ebben a környezetben a HR-digitalizáció már nem versenyelőny, hanem alapfeltétel a fenntartható működéshez.

Felhasznált források

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. Wiley.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

21. FEJEZET

A KÖZIGAZGATÁSI HUMÁNRENDSZER MODERNIZÁCIÓJA 2014–2025 KÖZÖTT: ADATVEZÉRELT ESZKÖZÖK ÉS SZERVEZETI KORLÁTOK

(MODERNIZATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION
HUMAN RESOURCES SYSTEM BETWEEN 2014–2025:
DATA-DRIVEN TOOLS AND ORGANIZATIONAL
CONSTRAINTS)

PETRÓ CSILLA

Absztrakt

A tanulmány a magyar közigazgatási humánigazgatás 2010–2025 közötti fejlődési ívét elemzi, különös tekintettel a 2014 utáni reformokra. Dokumentumelemzésre, szakpolitikai programok értékelésére, valamint hazai és nemzetközi szakirodalom szintézisére építve bemutatja a stratégiai HR-model mentén értelmezhető fő fejlesztéseket: kompetenciaalapú kiválasztás, utánpótlás-programok, teljesítménymenedzsment és adatvezérelt döntéshozatal. Az eredmények szerint a technikai infrastruktúra jelentősen fejlődött, ugyanakkor a stratégiai hasznosulás intézményi szinten egyenetlen. A fő akadályok: széttagolt irányítás, kapacitáshiány, vezetői elköteleződés hiánya, projektlogika és normatív kötöttségek.

Kulcsszavak: közigazgatás, Magyarország, HR

Abstract

This paper analyses the development of public-sector HRM in Hungarian public administration between 2010 and 2025, with a focus on post-2014 reforms. Based on document analysis, evaluations of policy programmes, and a synthesis of national and international literature, it maps key HR developments along an integrated strategic HR model: competency-based selection, talent and succession initiatives, performance management, and

data-driven decision support. Findings indicate substantial progress in technical infrastructure and HR tools, yet uneven institutional uptake and limited strategic use. The main constraints include fragmented governance, capacity and skills gaps, weak top-management commitment, project-based implementation with sustainability deficits, and rigid legal and structural frameworks.

Keywords: *public administration, Hungary, HR*

21.1. Bevezetés

A közszołgálati humánigazgatás a 21. század másodík évtizedében Magyarországón új korszakba lépett. A 2014 utáni reformok célja az volt, hogy a közigazgatás reagálni tudjon azokra a munkaerőpiaci, társadalmi és technológiai átalakulásokra, amelyek a munkavégzést formálják. A magyar közigazgatásban a humánigazgatás szerepe fokozatosan bővült: a személyzeti adminisztrációtól elmozdult a fejlesztés, a kompetenciaalapú kiválasztás és a stratégiai szemlélet irányába. E folyamat azonban nem volt egyenletes vagy teljes körű. Számos szervezeti, kulturális és intézményi korlát akadályozta a stratégiai humánerőforrás rendszer kialakulását.

A 2014-es időpont szolgál a jelen tanulmányba bemutatott vizsgálat kiindulópontjául. Ekkorra vált világossá a korábbi, 2010 utáni reformkísérletek korlátozott eredményessége. Bár a közszołgálati életpálya-modell és a humánigazgatás modernizációja már 2010 körül megjelent a kormányzati stratégiákban, ezek a kezdeményezések nem alakultak egységes rendszerré, inkább szigetszerű projektek és részleges intézkedések maradtak. A törekvések nem voltak átfogók vagy konzekvensek, sokszor inkább a központi szabályozás és a szervezeti kényszerhelyzetek (pl. létszámgazdálkodás, bérfeszültségek, digitalizációs nyomás) hatására alakultak. A 2014–2025 közötti időszak egy átmeneti, tapasztalatgyűjtő évtized, amikor a magyar közszołgálati humánigazgatás megpróbált reagálni a munkaerőpiaci, technológiai és generációs változásokra, több-kevesebb következetességgel és sikerrel.

A tanulmány célja, hogy feltárja a magyar közigazgatási humánerőforrás-menedzsment fejlődési ívét, bemutassa a kulcsfontosságú fejlesztéseket, és azonosítsa azokat a hiányosságokat és kihívásokat, amelyek a 2025-ös állapotot jellemzik. A vizsgálat a vonatkozó szakirodalom mellett a jogszabályokra, kormányzati dokumentumokra és több empirikus forrásra is épít, melyek a Nemzeti Közszołgálati Egyetem Közszołgálati HRM Ku-

tatóműhelyben készültek. A tanulmány időbeli kerete a 2010 és napjaink közötti időszakot öleli fel, és e tizenöt év legfontosabb közigazgatási és humánigazgatási fejleményeinek elemzésére vállalkozik. Célja, hogy átfogó képet adjon az elmúlt másfél évtized strukturális, szabályozási és szemléleti változásairól, amelyek meghatározták a közszolgálati humánrendszer fejlődési irányait Magyarországon.

Az elemzés dokumentumelemzésen, szakpolitikai programok értékelésén, valamint a hazai és nemzetközi közszolgálati HR-szakirodalom szintéziséen alapul.

A tanulmány felépítése a humánfolyamatokra és azok összefüggéseire épül. Kiindulópontját a 2016-ban közreadott, stratégiai szemléletű közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodási modell adja, amely a magyar közigazgatási humánigazgatás elméleti keretrendszerét megalapozta (Szabó-Szakács, 2016). Ez a modell – a nemzetközi közszolgálati HR-irányzatokkal összhangban – az emberi erőforrás-gazdálkodást nem egymástól elkülönülő funkciók halmazaként, hanem integrált, egymásra épülő és egymást erősítő folyamatok rendszerében értelmezi.

A közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai, integrált rendszermodellje azokat a humán folyamatokat és funkciókat foglalja egységbe, amelyek a közszolgálati HR-rendszer lényegét és működésének logikáját határozzák meg. Míg korábban a humánfunkciók jellemzően elszigetelten, egymástól függetlenül működtek, a stratégiai emberierőforrás-menedzsment már összefüggő, egymásra épülő folyamatokként kezeli azokat. A modern szemlélet lényege, hogy a humánfunkciók eredményei (kimenetei) más folyamatok bemeneteiként szolgálnak, így a rendszer képes önmagát erősítő, tanuló szervezetként működni.

A stratégiai alapú, integrált közszolgálati HR-modell hat darab egymáshoz kapcsolódó fő folyamatra épül:

- humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés
- munkavégzési rendszerek
- életpálya- és utánpótlás-menedzsment
- teljesítménymenedzsment
- ösztönzés- és kompenzációmenedzsment
- személyügyi szolgáltatások.

E folyamatok egymásra épülése biztosítja, hogy a közszolgálati humánrendszer képes legyen stratégiai céljai megvalósítására, a szervezeti hatékonyság növelésére és a munkavállalói igények magas szintű kielégítésére. A modell egyúttal keretet ad a következő fejezetek elemzéseire is, amelyek a magyar közigazgatás elmúlt másfél évtizedének HR-fejlesztéseit e hat humánfolyamat mentén vizsgálják.

21.2. A HR stratégiai funkcióinak áttekintése 2010–2025 között

A 2010-es évek eleje fordulópontot jelentett a magyar közszolgálati humánigazgatás történetében. Az államigazgatási reformok egyik deklarált célja az volt, hogy a humánerőforrás-menedzsmentet kiemeljék a korábbi adminisztratív, végrehajtó szerepből, és stratégiai döntéshozó funkcióvá tegyék. A kormányzati szakpolitikákban ekkor jelenik meg először hangsúlyosan az a gondolat, hogy a közszolgálat megújítása csak akkor lehet sikeres, ha az emberi erőforrások fejlesztése, utánpótlása és motivációja a közigazgatási stratégia középpontjába kerül. A deklarált cél egy olyan humánigazgatási rendszer létrehozása volt, amelyben a HR nem pusztán adminisztratív támogató szerepet tölt be, hanem stratégiai partnerként járul hozzá a szervezeti teljesítményhez. A gyakorlat azonban ennél lassabban alakult át: a humánigazgatás legtöbb területén továbbra is az adminisztratív funkciók domináltak, a stratégiai HR-funkciók csak szigetszerűen jelentek meg.

Az irányváltás szimbolikus nyitánya a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0, 2011) volt, amely a humánerőforrás-gazdálkodást a közigazgatás modernizációjának kulcsterületévé tette. A program célja az egységes, teljesítmény- és kompetenciaalapú közszolgálati életpálya kialakítása volt. A Magyar Program hangsúlyozta, hogy a közszolgálati HR-nek nem csupán személyzeti ügyvitelt kell végeznie, hanem stratégiai szerepet kell vállalnia a kormányzati kapacitásfejlesztésben, a szervezeti hatékonyság növelésében és a jó kormányzás megalapozásában (Hazafi, 2015).

A Magyar Programhoz kapcsolódva több Államreform Operatív Program (ÁROP) projekt indult a humánigazgatás modernizálására. Az ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” projekt célja a teljesítményértékelési rendszer fejlesztése, a kompetenciaalapú kiválasztás és a képzési stratégia megújítása volt. Bár a program jelentős módszertani és szervezeti innovációkat hozott, a HR stratégiai szerepbe emelése intézményi szín-

ten nem valósult meg. A humánigazgatási egységek többsége továbbra is reaktív, adminisztratív funkcióként működött, elszigetelten a stratégiai döntéshozataltól.

A következő kormányzati ciklusban a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020) már rendszerszintű célként fogalmazta meg a HR stratégiai megerősítését. A dokumentum szerint „a közigazgatás hatékonyságának növelése csak professzionális, motivált és fejlesztett emberi erőforrásokkal valósítható meg”. A stratégia kulcsfontosságú fejlesztési területként kezelte a kompetenciaalapú kiválasztást, a digitalizációt, az utánpótlás-politikát és a vezetőfejlesztést.

A kiválasztási és utánpótlási folyamatok terén a 2010-es évek második felétől egyre erősebben érzékelhető volt a versenyszféra elszívó hatása. A közszolgálat presztízse, bérezése és karrierkilátásai a fiatal generációk számára kevéssé tűntek vonzónak (Hazafi, 2016). A központi toborzási portált, a közigallas.hu-t felváltotta a modernebb kozszolgallas.hu. Ez technológiai előrelépést hozott a toborzás területén, de a célzott kommunikáció és a kompetenciaprofilokra épülő kiválasztás rendszerszinten nem valósult meg. Bár 2016 és 2020 között több kísérlet indult a kompetenciaalapú kiválasztás bevezetésére (Kádár, 2016), ezek tartós intézményi beépülése elmaradt. A HR-egységek kapacitáshiánya, a módszertani támogatás hiánya és a jogszabályi kötöttségek miatt a kompetenciamodellek alkalmazása nem vált a mindennapi gyakorlat részévé. Az utánpótlás-menedzsmentben megjelentek ígéretes fejlesztések, például a Belügyminisztérium és az NKE együttműködésében elindított mentorprogram (Belényesi, 2022). A programok pozitív tapasztalatai ellenére hiányzott a központi koordináció és az egységes HR-stratégiai beágyazás, így ezek a kezdeményezések gyakran projektszinten maradtak.

A képzés-fejlesztés területén a 2014 utáni időszakban jelentős strukturális átalakulás zajlott le. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem a HR-fejlesztési tudásbázis fontos központjává vált: kutatásai és képzési programjai hozzájárultak a szakmai szemlélet modernizálásához. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem a továbbképzésben is új dimenziót nyitott. A Közigazgatási Továbbképzési Intézet által kínált korábban példátlan mennyiségű és minőségű (Szalai, 2024) e-learning, a hibrid és a jelenléti tanulási formák elterjedése a modern tanulási kultúra irányába mozdította el a közzolgálati képzéseket.

A teljesítménymenedzsment terén 2014-re egy integrált modellt alakítottak ki, mely magában foglalta a rendvédelmi, honvédelmi és közigazgatási egyéni teljesítményértékelést (Boda, 2015). A 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.) deklarátívan új irányt jelölt ki: hangsúlyozta a teljesítményértékelés, az utánpótlás-menedzsment és a kompetenciafejlesztés szükségességét. A gyakorlatban azonban ezek az elemek csak részben valósultak meg. A merev bérezési és előmeneteli szabályok, a centralizált döntéshozatal és a vezetői elkötelezettség hiánya miatt a teljesítményértékelés sok esetben formális maradt, a visszacsatolás és az ösztönző rendszer hiányzott. A Kit. elsősorban a kormányzati szolgáltatási jogviszony újraszabályozását hozta, nem pedig a HR-rendszer tényleges stratégiai átalakítását, így a törvény nem váltotta be a hozzá fűzött modernizációs várakozásokat.

A 2014 és 2025 közötti időszakban a magyar közigazgatás ösztönzéspolitikája fokozatosan elmozdult a kizárólag jogszabályi alapú, egységes bérrendszertől a differenciáltabb, teljesítmény- és kompetenciaalapú megközelítések irányába, de a stratégiai szemlélet csak részben valósult meg (Ludányi, 2021). A 2010-es évek elején bevezetett közszolgálati életpályamodell és a Kttv. által szabályozott illetményrendszer még a hierarchikus, rang- és besorolásalapú logikát követte. A 2018-ban hatályba lépett Kormányzati Igazgatásról szóló törvény (Kit.) már nagyobb mozgásteret biztosított a munkáltatói döntéseknek és az egyéni teljesítményhez igazodó javadalmazásnak, ugyanakkor az ösztönzés továbbra is korlátozott maradt a szigorú költségvetési és normatív keretek miatt.

A Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (Kormány, 2014) világos irányt jelölt ki a személyzeti politika megújítására: célul tűzte ki az egységes és integrált HR-rendszer kialakítását, a munkaköralapú struktúra bevezetését, a kompetenciaalapú kiválasztás erősítését, valamint az adatvezérelt döntéshozatal megteremtését. E stratégia nyomán több fejlesztési program indult el, köztük a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 projekt, amely a közszolgálati humánfolyamatok digitalizációját célozta, valamint a Köszolgálati Személyzetfejlesztési Döntéstámogató Rendszer (KSZDR) létrehozása, amely a humánadatok egységes nyilvántartását és elemzését tette lehetővé. E stratégiai irányokat több uniós forrásból finanszírozott projekt is támogatta, köztük a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 – „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című fejlesztés, amely 2016-ban indult a Belügyminisztérium vezetésével. A projekt célja az volt, hogy a közszolgálati HR-t a stratégiai döntés-

hozatal eszközévé tegye, fejlessze a személyügyi szervezetek analitikai és döntéstámogató képességeit, valamint megteremtse a humánadat-vezérelt kormányzati tervezés alapjait. E folyamat egyik legfontosabb eredménye a Közzolgálati Személyzetfejlesztési Döntéstámogató Rendszer (KSZDR) létrehozása volt, amely a humánadatok gyűjtésére, elemzésére és döntéstámogatására szolgáló, országosan egységes platform (Hazafi-Szekér, 2021). A KSZDR a közigazgatási HR-analitika alapját teremtette meg, és lehetővé tette, hogy a kormányzati szervek adat-alapon lássák át az állományi összetételt, a fluktuációs trendeket, az utánpótlási kockázatokat és a képzési szükségleteket. Bár technológiai értelemben jelentős előrelépés történt, a rendszer hatékony működését gátolta, hogy sok intézményben hiányoztak az adatelemzéshez és stratégiai értelmezéshez szükséges kompetenciák. Az adatok feldolgozása nem vált a mindennapi HR-gyakorlat részévé. A KSZDR megteremtette az adatvezérelt humánpolitikai döntések alapját. Ugyanakkor a digitális rendszerek csak technológiai szinten működtek jól: a felhasználói kultúra, az adatértelmezési képesség és az analitikus szemlélet hiánya miatt a HR-analitika nem vált a vezetői döntéshozatal szerves részévé. A digitalizáció tehát nem hozott automatikus kultúraváltást; az új eszközök bevezetése nem járt együtt a szervezeti tanulás vagy a stratégiai gondolkodás elmélyülésével.

A Kormányzati Személyügyi Központ (KSZK) létrehozásának célja az volt, hogy a közzolgálati személyügyi tevékenységeket egységes, digitalizált rendszerben kezelje, és a központi humánfolyamatokat – a kiválasztástól a teljesítményértékelésig – átláthatóbbá, adatvezéreltté tegye. A központ által működtetett szakrendszerek – a TARTINFOR, a HR Tudásbázis, a Közzolgálati Teljesítményértékelés és a Közzolgállás portál – elméletileg a közzolgálati HR-integráció alapját képezik, azonban a gyakorlati működésük vegyes képet mutat. Míg technológiai szempontból mind a négy rendszer elérhető és funkcionális, az intézményi beágyazottság, a felhasználói aktivitás és a stratégiai hasznosulás tekintetében jelentős különbségek tapasztalhatók.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a Közzolgállás portál működik a legstabilabban és a legszélesebb körben. Ez a felület biztosítja a közzolgálati álláshirdetések egységes, nyilvános megjelenítését, és a toborzási folyamatok transzparenciáját. Ugyanakkor a rendszer még nem tölti be teljes mértékben az „Applicant Tracking System” (ATS) típusú digitális toborzási funkciókat, mivel a pályázatok kezelése és értékelése továbbra is intézményi szinten, sokszor manuálisan történik. Ennek ellenére a portál hozzá-

járult a közszolgálati munkaerőpiac láthatóságának javításához, és a fiatalabb generációk számára is könnyebben elérhetővé tette a közigazgatási karrierutakat.

Ezzel szemben a TARTINFOR – amely a belső mobilitás és a közszolgálati tartalékállomány kezelését hivatott támogatni (Petruska, 2018) – a gyakorlatban kevésbé működik. A rendszer elvileg lehetővé tenné, hogy az áthelyezhető vagy felmentett tisztviselők kompetenciái alapján más szervek betölthető pozíciókat kínáljanak számukra, azonban az intézményi HR-gyakorlatokban ez ritkán valósul meg. A szervezetek többsége nem használja aktívan a rendszert, inkább formális adatszolgáltatásra korlátozódik a működése. Ennek oka egyrészt a szervezeti kultúrában és a mobilitás iránti alacsony vezetői nyitottságban keresendő, másrészt abban, hogy a KSZK nem rendelkezik kellő kapacitással és jogosultsággal a mobilitási folyamatok tényleges koordinálására.

A Közzolgálati Teljesítményértékelési Rendszer hasonlóan vegyes képet mutat. A digitális értékelési platform célja az volt, hogy egységesítse a teljesítményértékelés szempontrendszerét és adatbázisát a közzolgálatban, ezáltal összehasonlíthatóbbá tegye az eredményeket és javítsa a visszacsatolási mechanizmusokat. A valóságban azonban az intézmények jelentős része továbbra is Excel- vagy papíralapú megoldásokat használ, mivel a vezetők HR-kompetenciái és digitális készségei nem mindig teszik lehetővé a rendszer hatékony alkalmazását. A Belügyminisztérium és a Miniszterelnökség irányítása alá tartozó szervezetben ugyanakkor már megjelentek kísérletek a rendszer szélesebb körű bevezetésére, ami hosszabb távon a teljesítménymenedzsment kultúrájának fejlődését támogathatja.

A HR Tudásbázis inkább passzív dokumentumtárként működik, mint aktív tudásmegosztó felületként. A platform célja eredetileg az volt, hogy a személyügyi szakemberek számára egységes módszertani és szakmai fórumot biztosítson, ahol útmutatók, sablonok, kutatási anyagok és gyakorlati példák oszthatók meg. A tényleges tartalomfrissítés azonban rendszertelen, és a szakmai közösség interaktív használata alacsony. Emiatt a HR Tudásbázis jelenleg inkább a formális tudásrögzítés, mint a valós tudásmegosztás eszköze.

21.3. Miért nem valósult meg a stratégiai fordulat?

Bár a 2010-es években elindított programok – mint a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, az ÁROP és KÖFOP projektek – egyértelműen a HR-stratégiai fordulat irányába mutattak, a tényleges rendszerszintű változás elmaradt. A humánigazgatás modernizációja inkább szigetszerű fejlesztések formájában valósult meg, és a stratégiai szemlélet csak részlegesen épült be a közszolgálati működésbe. Az okok több egy-mással összefüggő tényezőre vezethetők vissza:

1. Intézményi széttagoltság: A minisztériumok, háttérintézmények és kormányhivatalok HR-funkciói eltérő irányítási logika szerint működtek, ami akadályozta az egységes HR-módszertan kialakítását. Bár a KSZDR központi adatbázisa és a Magyary-program egységes szemlélete ígéretesnek bizonyult, a gyakorlatban a HR-rendszerek heterogének maradtak, és nem alakult ki központi szakmai koordináció.
2. Kapacitáshiány és szakmai kompetencia-problémák: A humánpolitikai egységek többsége túlterhelt, adminisztratív feladatokra fókuszáló szervezatként működik. Hiányoznak a stratégiai tervezési, HR-analitikai és adatértelmezési kompetenciák, amelyek nélkül a HR nem tudott döntéstámogató funkciót ellátni.
3. A vezetői elköteleződés hiánya: A felső vezetés szemében a HR sokáig támogató funkció maradt, nem stratégiai partner. A szervezeti döntéshozatalban ritkán jelent meg a humánszempont, és a vezetők nem tekintették a humánigazgatást olyan erőforrásnak, amely közvetlenül befolyásolja a szervezeti teljesítményt. A vezetői példamutatás és HR-partnerség hiánya miatt a humánfejlesztési célok gyakran formális szinten maradtak.
4. Projekतालapú fejlesztések és fenntarthatósági hiány: A legtöbb fejlesztés uniós forrásból finanszírozott projektként valósult meg (ÁROP, KÖFOP), időben korlátozott hatállyal. A projektek lezárulta után ritkán történt meg az eredmények intézményi beépítése: a fejlesztések „megvalósultként” kerültek lezárásra, de nem váltak a mindennapi HR-gyakorlat részévé. A projektlogika így rövid távú impulzusokat adott, de nem hozott létre stabil, tanuló rendszert.
5. Jogsabályi és strukturális kötöttségek: A közszolgálati életpálya-rendszer merev bérezési, előmeneteli és kiválasztási szabályai szűk

mozgásteret hagytak a modern HR-eszközöknek. A normatív szabályozás túlsúlya korlátozta az innovációt, a rugalmas foglalkoztatási formák vagy a teljesítményalapú ösztönzés alkalmazását. Az adminisztratív megfelelés előbbre való maradt, mint a fejlesztési szemlélet.

Bár a 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.) előremutató célkitűzései között szerepelt a teljesítményértékelés, az utánpótlás-menedzsment és a kompetenciafejlesztés erősítése, ezek a gyakorlatban csak korlátozottan valósultak meg. A szabályozás elsődlegesen a kormányzati szolgálati jogviszony új kereteit határozta meg, ám a humánmenedzsment modernizációja háttérbe szorult. A közszolgálati életpálya-rendszer merev bérezési, előmeneteli és kiválasztási szabályai szűk mozgásteret hagytak a korszerű HR-eszközök alkalmazásának, a normatív szemlélet túlsúlya pedig korlátozta a fejlesztési és innovációs törekvéseket. Így a Kit. elfogadása sem hozta meg a várt stratégiai fordulatot, csupán részben korszerűsítette a kormányzati humánigazgatási rendszert.

A 2010-es évek végére megjelentek az analitikus és fejlesztő irányok, a legtöbb közigazgatási szervnél továbbra is a végrehajtó, adminisztratív szerepfelfogás dominál. A HR-szervezetek szakmai önállósága, adatvezérelt működése és döntéstámogató kapacitása csak korlátozottan fejlődött, így a stratégiai fordulat részleges és lassú folyamatként értelmezhető, nem pedig lezárt reformként.

A stratégiai szemlélet hiánya különösen a munkaerő-tervezésben, kompetenciagazdálkodásban és szervezeti utánpótlásban mutatkozik meg. Az intézmények többsége továbbra is rövid távú, pozícióalapú megoldásokban gondolkodik, nem pedig hosszú távú humánpolitikai tervezésben.

21.4. Tanulságok és előretekintés

A 2014–2025 közötti fejlesztések legfontosabb tanulsága, hogy a közszolgálati HR modernizációja nem „rendszerépítési” kérdésként dől el, hanem az intézményi irányítás, a vezetői felelősségvállalás és a szervezeti tanulás metszéspontjában. Az elmúlt évtizedben több olyan eszköz és módszertan jött létre – így a KSZDR, a kompetenciamodellek, az utánpótlási és képzési programok –, amelyek technológiai és szakmai értelemben alkalmasak lennének a stratégiai humánpolitika támogatására. A tapasztalatok azonban arra utalnak, hogy az intézményi beágyazódás egyenetlen: az eszközök sok esetben nem válnak a vezetői döntéshozatal természetes

részévé, hanem párhuzamos adminisztratív vagy projektlogikájú működésben maradnak.

A stratégiai fordulat részlegessége öt, egymást erősítő tényezőre vezethető vissza. Egyrészt a HR-irányítás széttagoltsága és a heterogén intézményi gyakorlatok korlátozták az egységes módszertani bevezetést és a szakmai koordinációt. Másrészt a humánpolitikai egységek kapacitásai és kompetenciái – különösen az adatelemzési és stratégiai tervezési készségek – nem minden szervezetben tették lehetővé a döntéstámogató szerep kialakítását. Harmadrészt a vezetői elköteleződés hiánya miatt a HR sokszor támogató funkcióként maradt jelen, nem pedig stratégiai partnerként. Negyedrészt a projektalapú fejlesztések fenntarthatósági hiánya azt eredményezte, hogy a megoldások egy része nem épült be tartósan a mindennapi működésbe. Végül a jogszabályi és strukturális kötöttségek – különösen a bérezés, előmenetel és ösztönzés területein – szűkítették a modern HR-eszközök alkalmazásának mozgásterét.

A 2025 utáni időszak fejlesztési prioritásai ezért elsősorban az intézményesülés feltételeinek megteremtésére kell, hogy irányuljanak. Ennek első eleme a vezetői szinteken érvényesülő HR-partnerség erősítése: a humánszempontoknak és a munkaerő-kockázatoknak (utánpótlás, megtartás, kompetenciadeficit) következetesen meg kell jelenniük a szervezeti és kormányzati döntés-előkészítésben. Második elemként a HR-analitikai és adatértelmezési kompetenciák célzott fejlesztése szükséges, amely nemcsak szakértői, hanem vezetői szinten is a tényalapú döntéshozatal rutinjait építi ki. Harmadik elemként az eszközök fenntartható működtetését kell biztosítani: a fejlesztésekhez kapcsolódó szerepek, felelőségek, adatminőségi standardok és visszacsatolási mechanizmusok rögzítésével, valamint az intézményi ösztönzők hozzáigazításával.

Összességében a közszolgálati HR modernizációjának következő szakasza akkor lehet sikeres, ha a meglévő rendszerek nem önálló „szakrendszerekként” működnek tovább, hanem a döntési folyamatokba integrált, következetesen használt és visszacsatolt eszköztárrá válnak. A stratégiai humánigazgatás így nem újabb programok indításával, hanem a már rendelkezésre álló eszközök intézményi beágyazásával, a vezetői felelősség erősítésével és a tanuló szervezet logikájának érvényesítésével teremthető meg.

Felhasznált források

716/2021. (XII. 20.) Korm. rendelet a személyügyi központról és a Közszolgálati Személyügyi Szolgáltatási Keretrendszeréről, valamint ezzel összefüggésben egyes kormányrendeletek módosításáról.

Államreform Operatív Program (ÁROP) – 2007–2013 Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2007). Államreform Operatív Program 2007–2013. NFÜ. <https://nfu.hu>

Belényesi E. (2022). Versenyképes közigazgatás–a személyzetfejlesztés eszközeivel. *Új Magyar Közigazgatás*, 15(4), 12-19.

Boda B. (2015). A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány*, 25(E-klasz), 91-101.

Hazafi Z. (2015). Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány*, 25(E-klasz), 12-20.

Hazafi Z. (2016). A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. Pro Publico Bono – *Magyar Közigazgatás*, 27(3), 92-105. https://real.mtak.hu/50312/1/a_kozigazgatas_letszama_u.pdf

Hazafi Z., & Szekér E. (2021). Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1335-1360. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.3>

Kádár K. (2016). Hatékony közigazgatás. In Kaiser T. (szerk.), *A jó állam mérhetősége II.* (pp. 145-167). Dialóg Campus.

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020. Miniszterelnökség, Budapest.

Kormányzati igazgatásról szóló törvény (Kit.) 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról. (2018). Magyar Közlöny, 199/2018. sz. <https://njt.hu/jogszabaly/2018-125-00-00>

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) 2014–2020. Budapest: Miniszterelnökség.

Közszolgálati Személyzetfejlesztési Döntéstámogató Rendszer (KSZDR) Belügyminisztérium. (2019). Közszolgálati Személyzetfejlesztési Döntéstámogató Rendszer (KSZDR) – Projektzáró dokumentáció. Budapest: BM. <https://bm.gov.hu>

Közzszolgálati tisztviselőkről szóló törvény (Kttv.) 2011. évi CXCV. törvény a közzszolgálati tisztviselőkről. (2011). Magyar Közlöny, 165/2011. sz. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-199-00-00>

Ludányi D. (2021). A közzszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése: Az előmeneteli és illetményrendszerek útjai vagy útkeresése? *Belügyi Szemle*, 69(8), 1309-1334. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.2>

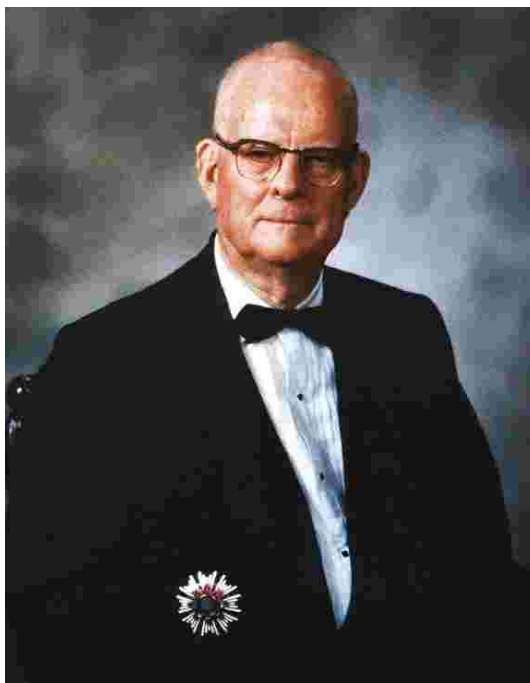
Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 (2012) Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. (2012). Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0. Budapest: KIM. <https://magaryprogram.kormany.hu>

Petruska, F. (2018). Legal Background of the Hungarian Military Reconversion. *Military Science Review/Hadtudományi Szemle*, 11(1). <https://orcid.org/0000-0003-2625-7317>

Szabó Sz., & Szakács G. (2016). Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 28(3), 202-203.

Szalai A. (2024). Továbbképzés a közigazgatásban. Az e-learning alapú közzszolgálati továbbképzési programok minőségi elemzése. *Opus et Educatio*, 11(3). <https://doi.org/10.3311/oep.628>

4. RÉSZ
(22–29. FEJEZETEK)
MENEDZSMENT MÓDSZEREK ÉS -TECHNIKÁK



W. Edwards Deming
(1900–1993)

„A számszerű cél módszer nélkül nonszensz.”

Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis* (2. kiadás). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press, Center for Advanced Educational Services (248. o.)

22. FEJEZET

FREQUENCY ANALYSIS AS A TOOL FOR OPTIMISING PROCESSES IN LIVING ORGANISMS AND IN AGRICULTURAL BUSINESSES

(FREKVENCIAANALÍZIS MINT ESZKÖZ
AZ ÉLŐ SZERVEZETEK BEN ÉS A MEZŐGAZDASÁGI
VÁLLALKOZÁSOKBAN ZAJLÓ FOLYAMATOK
OPTIMALIZÁLÁSÁRA)

DIRK OSADA

Abstract

The optimised functioning of processes in plants, animals and humans means efficient utilisation of food and feed and a reduction in disease. Both factors are, or become, cost-intensive when causes must be sought in order to restore optimal utilisation or reduce or eliminate disease. Similarly, the administration of medication in the event of illness or as a prophylactic measure means bypassing the biological cycle, which may solve one problem but potentially creates another. The aim is to use frequency analyses to quickly and efficiently identify process errors in living organisms so that they can then be corrected. Diseases in organisms are mainly caused by supply deficits and detoxification problems, with both approaches being directly related. These main causes are always accompanied by harmful agents that exploit the newly created environment for their own benefit. The method used to test this theoretical approach is initially qualitative empirical research. Once the hypothesis has been confirmed, the results are extended to quantitative empirical research. Basically, field research proves that pathogens and pollutants can be detected in living organisms without great effort, which is confirmed by intersubjective agreement models. The application of a mixed methodology is based on the generalisation model.

Keywords: *diseases in livestock, plant diseases, pests and pollutants, optimisation of processes in living organisms, environmental protection, animal protection, animal welfare, reduction of chemicals, optimisation of harvests, improvement of product quality*

Absztrakt

A növényekben, állatokban és emberekben zajló folyamatok optimalizált működése az élelmiszerek és takarmányok hatékony felhasználását, valamint a betegségek csökkenését jelenti. Mindkét tényező költségigényes, vagy azzá válik, amikor az okokat kell keresni az optimális hasznosítás helyreállításához, illetve a betegségek csökkentéséhez vagy megszüntetéséhez. Hasonlóképpen, a gyógyszeres kezelés betegség esetén vagy megelőző intézkedésként a biológiai ciklus megkerülését jelenti, ami megoldhat egy problémát, de potenciálisan egy másikat is létrehozhat. A cél a gyakorlati elemzések alkalmazása az élő szervezetekben előforduló folyamathibák gyors és hatékony azonosítására, hogy azokat aztán kijavíthassák. Az élőlények betegségeit elsősorban az ellátási hiányok és a méregtelenítési problémák okozzák, és mindkét megközelítés közvetlenül összefügg egymással. Ezeket a fő okokat mindig károsító ágensek kísérik, amelyek a saját hasznukra használják ki az újonnan létrehozott környezetet. Az elméleti megközelítés tesztelésére használt módszer kezdetben a kvalitatív empirikus kutatás. Miután a hipotézist megerősítették, az eredményeket kiterjesztik a kvantitatív empirikus kutatásra. Alapvetően a terepkutatás bizonyítja, hogy a kórokozók és a szennyező anyagok nagy erőfeszítés nélkül kimutathatók az élő szervezetekben, amit az interszubjektív egyezési modellek is megerősítenek. A vegyes módszertan alkalmazása az általánosítási modellen alapul.

Kulcsszavak: állatbetegségek, növénybetegségek, kártevők és szennyező anyagok, élő szervezetekben zajló folyamatok optimalizálása, környezetvédelem, állatvédelem, állatjóllét, vegyszerhasználat csökkentése, betakarítás optimalizálása, termékminőség javítása

22.1. Introduction

The health of plants and animals is the foundation for sustainable agriculture and economic success. Agricultural businesses around the world are increasingly facing challenges caused by pests, pollutants and climate change (Lahlali et al., 2024). These factors not only affect productivity, but also the quality of agricultural products and harm the health of plants, animals and humans. Rapid growth in various sectors, such as agriculture, is placing an increasing strain on nature and the environment. Environmental toxins such as heavy metals and pesticides are not exclusively anthropogenic in origin, but come from various sources. They affect abiotic elements such as soil and water, as well as biotic elements

such as plants and animals, and ultimately humans too (Alengebawy et al., 2021). For example, pesticides can alter the physical, chemical and biological properties of the soil. This change in conversion processes and the hidden hunger of plants are addressed in the FAO report published in 2020, which explicitly points out that synthetic environmental toxins in agriculture severely limit soil diversity (and thus also the diversity of soil organisms). This in turn means fewer biochemicals from the soil biome due to the impoverishment of microfauna (Fao, 2020). Process-relevant micronutrients and trace elements cannot be absorbed and are therefore not available later on. This can lead to a cycle of deficiency, which in turn leads to deficits and diseases in plants, animals and humans, an issue addressed by White and Broadley in their 2009 analysis. Their work focuses on specific micronutrients that are most commonly lacking or absent in, causing metabolic disorders in animals and humans. In addition, they identified antinutrients that accumulate as a result of these disrupted processes and can thereby impair the absorption of other nutrients. It has been proven that nutrients are not only directly important for the growth and metabolic processes of plants and animals, but also influence their defence mechanisms against pathogens. Malnutrition weakens these defence mechanisms and makes the organism more susceptible to infections. Children in particular are much more likely to fall ill or die from infections if they do not receive all the nutrients they need. In plants, zinc deficiency ultimately leads to serious health problems in humans, such as growth disorders, a weakened immune system and an increased risk of cancer and infections (Cakmak, 2007). In pigs, for example, nutrient deficiencies and the associated risk that pathogenic agents such as *E. coli*, *Mycoplasma hypopneumonia* and *Salmonella* overcome the defence barrier ("colonisation") or simply cannot be fought off at all due to the weakened immune system (Zimmermann et al., 2019). In this context, new methods for the early detection and targeted control of pests and pollutants in living organisms are of great interest. One promising approach is frequency analysis. This approach enables the discovery of specific frequency patterns associated with biological processes in plants and animals. These frequencies can be analysed to detect infections or stress in the host at an early stage, even before signs of infection or stress appear. This opens up a range of potential applications for prevention and personalised health monitoring. The research topic is the investigation of frequency analysis as a diagnostic tool for the detection and elimination of pests and pollutants in agricultural technological processes. The diagnostic

accuracy and the gentle and rapid inactivation of pests and pollutants by frequency analysis are being investigated. From an economic perspective, the extent to which frequency analysis represents a competitive, effective and sustainable alternative to conventional diagnostic and treatment methods is also being investigated. The main objective of the research is to investigate the mechanism and performance of frequency analysis as a technological tool, including its detection capabilities and ability to neutralise environmental pollution, taking into account its practical application and economic benefits.

22.2. Theoretical background

Frequency analysis diagnostics is often met with scepticism and rejection in conventional circles and in specialist literature. The argument put forward is that it is unscientific. The reason given is the lack of randomised, placebo-controlled double-blind studies to obtain comparable results, which form the basis of conventional systems. In living organisms, there are no identical and therefore no comparable system states. These are individual-specific symptom structures, with individual pathogens and pollutants, which are always composed differently.

The theoretical and practical approach of frequency technology states that every vibrating molecule not only emits a characteristic series of electromagnetic frequencies, but similar molecules in the environment also absorb the same frequencies. The resulting absorption spectrum can be measured. This approach is based on phenomena and theoretical consequences that can be considered established in physics with regard to the phenomenon of the distinguishability of similar particles, which poses a philosophical challenge due to the existing measurement problem, the connection between the micro and macro worlds, defined as a fundamental problem in any type of measurement (Friebe et al., 2018). In this context, he goes on to explain that in order to obtain a mean value – which is used to determine statistical errors – it is necessary to repeat the measurement frequently under the same parameters. The determination of the frequency spectrum of the harmful agents and pollutants found is based on probabilities and becomes more specific the more often the measurement process is repeated under the same conditions (Slama, 2018). The theoretical and practical approach we are pursuing is described as follows: A stainless steel vibrating plate is positioned in a Faraday cage, on which a smear container moistened with bodily secretions is placed.

A weak electrical impulse applied to a suitable carrier material (in this case, a conductive plate) can be converted into mechanical vibrations through electromechanical coupling. These vibrations are transmitted to all substances on the surface, including microorganisms or chemical compounds on a swab. The resulting vibration behaviour can lead to resonance-induced amplification or modulation of the movement at the microscopic level. Such physical effects form the basis of numerous biosensor methods, e.g. in the use of quartz crystal microbalance (QCM), in which frequency or impedance changes are used to detect biomolecules. In addition, targeted frequency excitation opens up possibilities for investigating interactions between electromagnetic fields and biological material (Zhang et al., 2020). Frequency analysis of the generated field provides information about the physiological properties of microorganisms and pollutants as well as their classification. The following physical laws are based on this principle:

1. Mechanical vibration and resonance: All objects have a natural frequency at which they vibrate most strongly, including the vibrating plate. This principle is also used when vibrations are generated by an external impulse (Hagedorn, & Hochlenert, 2015). A system can be set into vibration by external impacts. If the frequency of the external impulse corresponds to the natural frequency of the system (e.g. the vibrating gold plate or the microbes), strong vibrations can be emitted or extinguished due to destructive processes (Pfeiler, 2020).
2. Electromagnetic interactions: Electromagnetic fields: The electrical impulse acting on the vibrating plate generates electromagnetic fields that induce the plate to vibrate. According to Maxwell's equations (which describe classical electrodynamics), an electromagnetic field can cause vibrations in a conductive material (e.g. stainless steel) (Henke, 2020). For the sake of completeness, induction should also be mentioned: when the vibrating plate oscillates, it causes changes in the electromagnetic field that can be detected by sensors. This is based on electromagnetic induction: when a magnetic field moves in a conductive body, a voltage is induced that is detected by the system (Brander, 2019).
3. Biological correlates of mechanical vibrations: These are biological molecular vibrations generated by biological molecules, especially proteins and other biological molecules. They are characterised by

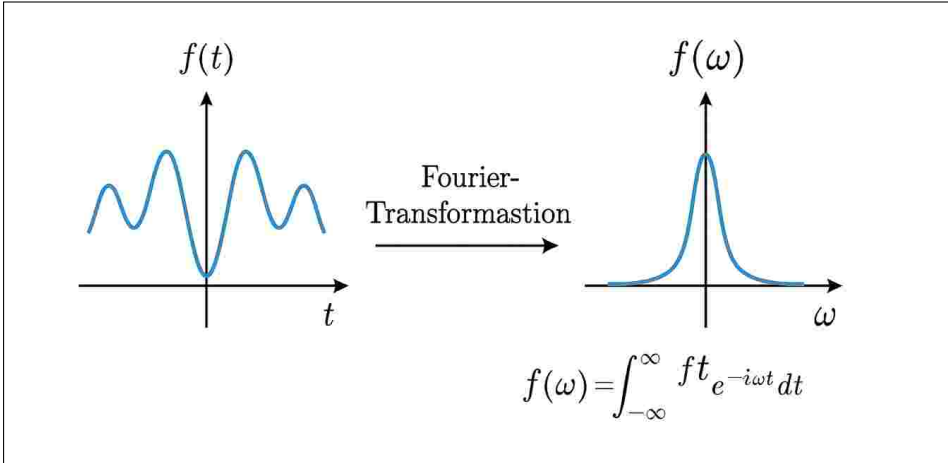
different vibration modes that can be excited by external forces. These vibrations can be disturbed by magnetic fields. Biophysics shows how mechanical vibrations work in organisms (Siebert, & Hildebrandt, 2007). Mechanical signals (i.e. vibrations) can also be converted into biological signals through mechanotransduction. These biological systems are tuned to specific frequencies and can therefore experience voltage modulations that are picked up by the vibration (Sundaram, 2020).

4. Spectral analysis and frequency representation are illustrated using Fourier analysis, in which a signal is expressed in terms of its frequency components. This method is a fundamental approach in signal processing and is used to capture the frequencies caused by the vibrations of microorganisms. Fourier analysis is one of the central techniques in mathematics and physics and is used in many areas, including signal processing, communication technology, acoustics, electrical engineering and others. It breaks down a complex, time-dependent signal into simpler, sinusoidal parts. These sine waves, which are determined by their frequency, provide detailed information about the composition of the signal by indicating the underlying frequency composition. The fundamentals of the theory and mathematical structure of Fourier analysis are provided by functional analysis and expressed in the (mathematical) evaluation of these functions in formal (orthonormal) series. For aperiodic signals (O.F.A), we used the Fourier transform. This is a generalisation of the Fourier series that can be applied to any non-periodic function. The spectrum $F(\omega)$ represents the frequency content of the signal and is obtained by calculating the Fourier transform of a function $f(t)$. The following applies:

$$F(\omega) = \int_{-\infty}^{\infty} f(t)e^{-i\omega t} dt$$

where $(\omega) = 2\pi f$ is the angular velocity and f is the signal frequency. The Fourier transform generates a complex value function that contains both the amplitude (magnitude) and the phase of the frequency components. This can be represented graphically as follows:

Figure 22-1.: OSENUM. Fourier transform from formula, 2025



Source: own representation

With the help of the inverse Fourier transform, we can reconstruct the original signal from its frequencies:

$$f(t) = \frac{1}{2\pi} \int_{-\infty}^{\infty} F(\omega) e^{i\omega t} d\omega$$

Here, $F(\omega)$ is the spectrum of the signal, and the equation states that the signal wave $f(t)$ could be reconstructed by adding the frequency components together with the exponent (Filk, 2022).

22.3. Research methodology

22.3.1. Explanation of the experiment

All analyses performed on the animals comply with European Directive 2010/63/EU of 22 September 2010.

22.3.2. Animals and housing

The litters of 10 fourth-age sows were used and housed in a farrowing room on the participating farmer's premises. Their general state of health was examined by a veterinarian. The piglets were suckled by the sow without external rearing and were given piglet starter feed from the 10th

day of life. The piglets were weaned on the 28th day of life. In the rearing unit, two litters were housed together in one pen. At twelve weeks of age, the piglets were transferred to the fattening unit with the following mix: 30 (FI) received the planned vaccinations against pathogens, 30 (FNI) subsequently received the frequency-based drops. Vaccinated and unvaccinated animals were placed together. The piglets had free access to feed and water during the trial period.

On the fourth day of life, 30 (FI) of the piglets received a standardised intramuscular iron injection. The male piglets were castrated under general anaesthesia and received pain relief on the 14th day of life. The 30 piglets (FI) were vaccinated against *Mycoplasma hyopneumoniae* on the 21st day of life. The health status of the piglets and sows was monitored daily throughout the entire trial period.

22.3.3. Experimental design and sampling

A total of 60 clinically healthy piglets – equal numbers of male and female animals – with an average body weight of 1.50 ± 0.25 kg were selected and divided into two groups with equal numbers of male and female animals. Piglets in the FV group received a single intramuscular injection of vegetable oil-based vaccine at the recommended dose of 5.0 mg/kg on day 0 of their lives, within one hour of selection. Piglets in the untreated control group NV did not receive any injections.

Five days after birth, the following secretions were collected from all piglets: blood, urine, faeces, saliva, swabs from any abnormalities on the skin, and ear and eye swabs. The identified pathogens, which are found circulating in a pig breeding and fattening facility, were treated in the NV control group with the corresponding counterfrequencies over a period of 30 days. A minimum current of 0.0014 A was used, which corresponds to 75% of the usual current in relation to the alternating voltage, in order to neutralise the identified pathogens and pollutants with destructive interference. These secretion analyses were carried out every 34 days and evaluated using conventional laboratory techniques and frequency-based methods. Across all sampling times, 14 different strains were identified using conventional laboratory techniques, with different strains predominating as the pigs aged. On day 0, the predominant strains were Proteobacteria and Firmicutes in both sexes. The Enterobacteriaceae family dominated the microbiota composition on day 0, followed by

Clostridia in both sexes. These predominant families were mainly represented by four very common OTUs, which accounted for 84% of all measurements, including the unclassified Enterobacteriaceae OTU1, *Clostridium perfringens* OTU2, unclassified Enterobacteriaceae OTU4 and unclassified Clostridia OTU5 on day 0 across all genders.

In addition to the pathogens already determined by conventional laboratory techniques, the frequency-based analysis revealed other pathogens and contaminants such as toxoplasmosis, *Campylobacter pylori*, *Coli Bac.*, *Aspergillus niger*, Coxsacki B5, C2, B6, botulism, *Staphylococcus aureus*, salmonella, cytomegalovirus, listeriosis, *Tuberculinum bovinum*, parotitis, *Erysipelas suum*, *Chlamydia pneumonia*, various *Bacillus* strains, as well as various metabolic toxins and, in some cases, environmental toxins such as glyphosate. In total, 94 pathogens and pollutants were identified as circulating in the barn between birth and slaughter. All of these pathogens and pollutants were identified in varying compositions in the animals and neutralised accordingly.

22.4. Results and discussion

All animals remained healthy throughout the experiment and no pigs died or had to be removed from the experiment. Body weight changed gradually between the two experimental groups and between male and female pigs over time. On day 97, however, the male and female pigs in the NV group weighed more than the males and females in the VI group. On average, the animals in the NV group weighed approximately 5-7 kg more than the animals in the VI group. The significance of frequency analysis for the economy lies in particular in the prospect of a significant improvement in cost and resource efficiency. In agriculture, frequency analysis could reduce the use of pesticides by only diagnosing a problem when it is detected. The accurate identification of pests at an early stage makes it possible to avoid crop failures and reduce the use of chemicals and fertilisers (Waheed, 2020). These differences between earlier analysis systems and current technological developments in the field of frequency analysis, particularly through the incorporation of innovations in sensor technology and data analysis, enable these methods to be applied even more precisely and quickly than before. With the increasing availability of IoT (Internet of Things) systems and big data analysis methods, frequency analyses can be performed online, avoiding errors and optimising processes more proactively. This approach can also give resource-poor

regions an advantage in making their agricultural systems more resilient (Nawaz, 2025). However, there are still some hurdles to overcome at present. Integrating frequency analysis into existing production systems requires users to be highly innovative and undergo training, which increases implementation costs. Furthermore, interpreting frequency data and validating results is complicated, requiring further research and the establishment of a standard protocol. Figure 3 shows another connection between the problems we have based on the biological cycle. In this context, it is important to consider all these parameters as a whole. This makes the economic aspect significant not only for farmers, but also in the context of the economy as a whole. Good soil does a great job by giving plants everything they need to grow optimally. These then provide all the trace elements, micronutrients and vitamins to animals (as feed) and, via food, to humans. The overall calculation of a complete micronutrient cycle, which has optimally supplied all participants, and, in contrast, process errors in such a cycle, require an interdisciplinary understanding. However, such an overall calculation also reveals all the costs and deficits that occur within such a cycle. In order to be able to make such a calculation, an integrated and methodical framework must be developed and applied. This should combine various assessment methods in order to analyse closed cycles in agricultural and food systems in terms of their economic, environmental and cycle performance. Life Cycle Assessment (LCA) evaluates all ecological impacts, Environmental Life Cycle Costing (ELCC) evaluates the monetary value of the ecological consequences – the upstream and downstream costs – and the Material Circularity Indicator (MCI) evaluates the material recyclability. The overall picture is intended to represent sustainability and resource optimisation opportunities and enable a reduction in climate impact and costs. This creates added value, for example through usable by-products, but above all it reduces the use of primary materials and reduces waste (Falcone, 2022). CINARDI et al also address these aspects in their peer-reviewed study from 2024 and emphasise the importance of viewing and calculating the overall processes in order to achieve efficiency, save resources and obtain economic benefits. They concluded that input costs were reduced by 20-45%, synthetic fertiliser use was reduced by up to 60% and soil fertility was increased. As already mentioned, soil fertility is the starting point for all further processes in a living organism. It was thus determined that a holistic assessment of circular agricultural systems, in particular biological processes and including economic indicators,

represents a useful tool for (Cinardi, 2024). If organisms are optimally nourished, processes can run smoothly and the organisms’ immune systems can defend themselves well against pathogens and pollutants, so that the end products – be they plants, animals or humans – have only a very low risk of disease. Felix and colleagues conducted studies on various farm animals and explicitly demonstrated that a comprehensive diet is a crucial aspect of maintaining health and that, in dairy cows for example, nutrients such as glucose, glutamine and ketones have a demonstrable influence on the function of immune cells. The type and quantity of non-esterified fatty acids (NEFAs) in the bloodstream can determine whether the immune response is strengthened or suppressed (Felix, 2024). This would lead to a general increase in productivity and a decrease in disease and mortality rates, as well as the costs associated with illness, healing and regeneration.

Table 22-1.: Costs for healthy and sick pigs in fattening, breeding and when applying frequency analysis

Category	Fattening – Healthy in €	Fattening – Healthy in € with Freq	Fattening – Sick in	Fattening – Sick in € with Freq	Breeding – Healthy in €	Breeding – Healthy in € with Freq	Breeding – Sick in €	Breeding – Sick in € with Freq
Veterinarian	10	7	40	12	15	12	65	22
Medication	3	2	30	10	5	2	40	10
Separation costs	2	2	15	2	3	3	25	3
Energy and Bedding	5	5	7	5	7	7	12	7
Total	20	16	92	29	30	24	142	42

Source: BLE – Federal Office For Agriculture And Food, 2024, and own data from field studies from 2020 to 2025 using frequency analysis

22.4.1. Results

Based on the relationship between bacterial, viral and material diversity and body weight in pigs, the pathogens that were most significant for the body weight of pigs during the trial period were identified. In principle, the immune systems of animals that were not chemically vaccinated were more stable and resistant to external influences, which was reflected in greater agility and development. By relieving the immune system, it was better able to protect the organism against circulating pathogens and

pollutants that hindered processes and had to expend little or no energy to maintain its defensive function. Although the pigs in the FI group were visually and clinically classified as healthy, the deficit was evident in the conversion of feed into body mass, which is ultimately relevant for the farmer. In this context, the advantages of this method in terms of product quality were not examined, but will be the subject of one of the next trials.

22.5. Discussion

Disruptions in the early development of the immune system can have lifelong consequences for the host, as they impair the development of the organism. In addition to other factors such as stress, feed and water quality, in connection with the host's metabolism, which probably influenced body weight on day 97 of life, the strong correlations between body weight and the pathogen/pollutant environment suggested that the relief of the immune system through the neutralisation of the identified pathogens and pollutants may have been a factor contributing to the higher body weight gain in pigs in the NV group compared to the FV group.

Apart from maturation-related changes, which led to a more diverse composition of the faecal microbiota from day 0 to day 28, reflecting the process of breastfeeding and the introduction of the first solid food, the species-appropriate supply of feed and functional water is crucial in promoting and building up the immune system. The feed determines which minerals, trace elements and vitamins are made available for organism-specific processes to ensure that these can run smoothly. The use of feed supplements to trigger process-promoting reactions should be taken into account (Reichling et al., 2008). It also highlights the importance of the health and fitness of the mother sow in order to equip the immune system to be transferred in such a way that it benefits the piglet and can offer it direct support. In this context, there are plans to set up a study to investigate the effect of relieving the immune system of the mother sow with natural means on the quality of the piglets.

22.6. Conclusion

In summary, it is important to build up a strong immune system that is capable of protecting itself against pathogens and pollutants, regardless of how they affect the organism, and without the significant use of chemicals. It was found that although pigs treated with antibiotics were

also considered clinically healthy, the goal of producing higher biomass could not be achieved. Proof of the corresponding product quality, especially with regard to amino acids, is still pending. This aspect is perhaps even more important, as animal products are later used in the human food chain and also have a function to fulfil in human processes. Sensory properties, nutritional properties, hygienic-toxic properties and processing technology properties play a major role here (Willam, & Simianer, 2017).

The test showed that frequency technology has several advantages in terms of identifying and diversifying pathogens and pollutants, and that it was a faster and less complicated analysis method to use, which can not only examine faeces but also all bodily secretions in a single step.

References

- Alengebawy, A., Abdelkhalek, S. T., Qureshi, S. R., & Wang, M-Q. (2021). Heavy Metals and Pesticides Toxicity in Agricultural Soil and Plants: Ecological Risks and Human Health Implications. *Toxics*, 9(3), 42. <https://doi.org/10.3390/toxics9030042>
- Brander, T., Gerfer, A., Rall, B., & Zenker, H. (2019). *Application Manual for EMC Filters, Switching Regulators and HF Circuits*. 5th edition. Künzelsau. Swiridoff Verlag. p.30. ISBN 978-3-899-29151-3.
- Cakmak, I. (2007). Enrichment of cereal grains with zinc: Agronomic or genetic biofortification? *Plant and Soil*, 302(1-2), 1-17. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11104-007-9466-3>
- Cinardi, G., D'urso, P., Arcidiacone, C., & Ingrao, C. (2024). Accounting for circular economy principles in Life Cycle Assessments of extra-virgin olive oil supply chains - Findings from a systematic literature review. *The Science of The Total Environment*, 945(7), 173977. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38879018/>
- Falcone, G., Stillitano, T., Iofrida, N., Spada, E., Bernardi, B., Gulisano, G., & De Luca, A. I. (2022). Life cycle and circularity metrics to measure the sustainability of closed-loop agri-food pathways. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 6:1014228. <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2022.1014228/full>

Felix, S. U., Pauline, C. N., Mariam, Y., & Lushaikyaa, A. (2024). Nutrition, Immune Function, and Health. In Rana, T. (Ed.), *Periparturient Diseases of Cattle*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394204007.ch2>

Filk, T. (2022). *Mathematics for Physics Students*. Version from 7 July 2022. University of Freiburg. https://www.mathphys.uni-freiburg.de/physik/filk/public_html/Skripte/Texte/Math_Skript.pdf

FAO (2020). *State of knowledge of soil biodiversity – Status, challenges and potentialities*. <https://doi.org/10.4060/cb1928en>

Friebe, C., Kuhlmann, M., Lyre, H., Näger, P. M., Passon, O., & Stöckler, M. (2018). *Philosophy of quantum physics, key concepts, problems, positions*. Springer. ISBN 978-3-662-54275-0.

Hagedorn, P., & Hochlenert, D. (2015). *Technical Vibration Theory: Vibrations of Linear Discrete Mechanical Systems*. 2nd edition. Haan: Europa-Lehrmittel. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8348-2099-0.pdf>

Henke, H. (2021). *Electromagnetic Fields*. 6th edition. Springer. ISBN 978-3-662-62234-6.

Lahlali, R., Taoussi, M., Laasli, S-E., Gachara, G., Ezzouggari, R., Belabess, Z., Aberkani, K., Assouguem, A., Meddich, A., El Jarroudi, M., & Barka, E. A. (2024). Effects of climate change on plant pathogens and host-pathogen interactions. *Crop and Environment*, 3(3), 159-170. <https://doi.org/10.1016/j.crope.2024.05.003>

Nawaz, M., & Babar, M. I. K. (2025), IoT and AI for smart agriculture in resource-constrained environments: challenges, opportunities and solutions. *Discov Internet Things*, 5(24). <https://link.springer.com/article/10.1007/s43926-025-00119-3>

Pfeiler, W. (2016). *Experimental physics. Vol. 1: Mechanics, vibrations, waves*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110445671/html>

Reichling, J., & Gachnian-Mirtscheva, M. (2008). *Medicinal Plant Science for Veterinary Practice* (p. 19). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2nd revised and expanded edition. ISBN: 978-3-540-72545-9.

Siebert, F., & Hildebrandt, P. (2007). *Vibrational Spectroscopy in Life Science*. Wiley-VCH Publishing. ISBN 978-3-527-40506-0.

Slama, S. (2020). *Experimental Physics Compact for Natural Scientists, Mechanics, Thermodynamics, Electrodynamics, Optics & Quantum Physics*. Springer Spektrum Verlag. ISBN 978-3-662-56010-5.

Sundaram, P. A. (2020). *Mechanotransduction: Cell Signalling to Cell Response*. Elsevier Science Publishing. ISBN 978-0-12-817882-9.

Waheed, A., Goyal, M., Gupta, D., Khanna, A., Hassanien, A. E., & Pandey, H. M. (2020). An optimised dense convolutional neural network model for disease recognition and classification in corn leaves. *Computers and Electronics in Agriculture*, 175, 105456. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168169920302180?via%3Dihub>

White, P. J., & Broadley, M. R. (2009). Biofortification of Crops with Seven Mineral Elements Often Lacking in Human Diets – Iron, Zinc, Copper, Calcium, Magnesium, Selenium and Iodine. *New Phytologist*, 182(1), 49-84. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19192191/>

Willam, A., & Simianer, H. (2017). *Animal Breeding*. UTB Verlag, 2nd, completely revised and expanded edition. ISBN: 978-3-8252-4805-5.

Zhang, P., Chen, K., & Wang, Z. (2020). *Microorganism manipulation and detection using acoustic waves: A review*. *Microsystems & Nanoengineering*, 6(60). <https://doi.org/10.1038/s41378-020-0139-4>

Zimmermann, J. J., Karriker, L. A., Ramirez, A., Schwarz, K. J., Stevenson, G. W., & Zhang, J. (2019). *Diseases of swine*. 11th ed. Hoboken. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-35085-9.

23. FEJEZET

TORZULÁSOK HELYETT MEGOLDÁSOK – TANULSÁGOK A HAZAI VÁLLALATOK ELKÖTELEZETTSÉGI PROGRAMJAIRÓL

(FROM DISTORTIONS TO SOLUTIONS, LESSONS
FROM EMPLOYEE ENGAGEMENT PROGRAMMES IN
HUNGARIAN FIRMS)

VIRÁG IMRE

Absztrakt

A tanulmány 205 szervezeti eseten keresztül tárja fel az elkötelezettségmenedzsmentet torzító módszertani, vezetői és kulturális mechanizmusokat. Az elemzés azt mutatja, hogy a mérési rendszerek önmagukban nem képesek javítani az elkötelezettséget: a kulcs a vezetői szemlélet, a bizalom és a pszichológiai biztonság. A kutatás hét tipikus torzítási forrást azonosít, és bemutatja azokat a fejlesztési mintákat, amelyek képesek a formális működést tanulásalapú, fejlesztő folyamattá alakítani. A fő következtetés szerint az elkötelezettség akkor válik stratégiai erőforrássá, ha a mérésből valódi cselekvés és szervezeti megújulás következik.

Kulcsszavak: munkavállalói elkötelezettség; elkötelezettségmenedzsment; szervezeti kultúra; pszichológiai biztonság; vezetői torzítások; mérési módszertan; megtartás; szervezeti tanulás; kvalitatív kutatás; HR-fejlesztés

Abstract

This study analyses methodological, leadership-related, and cultural distortion mechanisms that limit the effectiveness of employee engagement management, based on 205 organizational cases across multiple industries. The findings show that measurement systems alone are insufficient to improve engagement; the decisive factors are leadership mindset, trust, and psychological safety. The analysis identifies seven recurrent sources of distortion and presents development patterns that can transform formal measure-

ment practices into learning-driven, development-oriented processes. The core conclusion is that engagement becomes a strategic organizational resource only when measurement is followed by interpretation, action, and genuine organizational renewal.

Keywords: *employee engagement; engagement management; organizational culture; psychological safety; leadership biases; measurement methodology; retention; organizational learning; qualitative research; HR development*

23.1. Bevezetés: az elkötelezettség mint a stratégiai hr eleme

Az elmúlt évtized kutatásai egyértelműen bizonyítják, hogy a munkavállalói elkötelezettség nem csupán HR-eszköz, hanem a vállalati versenyképesség és fenntartható teljesítmény kulcs tényezője. A Gallup (2023, 2024) metaanalízisei szerint a magasan elkötelezett munkavállalókkal rendelkező szervezetek 23%-kal nagyobb profitabilitást és 18%-kal magasabb termelékenységet érnek el, miközben jelentősen alacsonyabb a hiányzás és a fluktuáció. Ugyanakkor a globális elkötelezettségi szint mindössze 21%, ami világszinten 438 milliárd USD termelékenységesvesztést okoz (Gallup, 2024).

A vezetői elkötelezettség kiemelt jelentőségű. A WTW (2021) kutatása szerint az elkötelezett munkaerővel rendelkező vállalatok három év alatt 2,7-szer nagyobb termelékenységnövekedést és akár 90%-kal alacsonyabb fluktuációt érnek el. Hasonló összefüggéseket igazoltak Macey és Schneider (2008), valamint Saks és Gruman (2014) metaanalízisei is.

Az elkötelezettség hatása több mechanizmuson keresztül érvényesül: növeli a személyes felelősségvállalást, a proaktivitást és az érzelmi azonosulást, ezáltal fokozza a szervezeti teljesítményt (Kahn, 1990). Ennek eredményeként az elkötelezettség nem csupán pszichológiai állapot, hanem gazdasági értékteremtő tényező (Bakker, & Demerouti, 2017).

A legújabb kutatások szerint minden 10%-os elkötelezettségnövekedés mintegy 5%-os üzleti teljesítményjavulást eredményez (WTW, 2021). A Deloitte (2024) és a McKinsey (2023) elemzései megerősítik, hogy a „human sustainability” és az „employee experience” stratégiák integrálása nemcsak a jólétet, hanem a hosszú távú pénzügyi eredményeket is javítja.

Összességében a munkavállalói elkötelezettség a modern szervezetekben stratégiai gazdasági erőforrás, amely közvetlenül befolyásolja a versenyképességet, a termelékenységét és a profitabilitást. Hatékonyságát azonban gyakran módszertani és kulturális torzulások csökkentik, különösen akkor, ha a vezetői elkötelezettség gyenge, a visszacsatolási folyamat formális, vagy a mérés pusztán adminisztratív gyakorlat marad.

A kutatás során rendszerezett és vizsgált vállalatok többsége nyitott az elkötelezettség- és megtartás-menedzsment fejlesztésére, a gyakorlati megvalósítás az esetek több mint háromnegyedében jelentős hatáscsökkenéssel jár. Ez a hatékonyságvesztés elsősorban nem a stratégiák vagy eszközök hiányosságaira vezethető vissza, hanem olyan mélyebb szervezeti, vezetői és kulturális tényezőkre, amelyek a végrehajtás során torzító hatást fejtenek ki. A torzulások jellemzően függetlenek a szervezet méretétől, iparágától vagy tulajdonosi struktúrájától, ami arra utal, hogy ezek általános mintázatként értelmezhetők a magyarországi szervezeti gyakorlatban.

23.2. Kutatási háttér és módszertan

Több mint 25 éve foglalkozom a munkavállalói elkötelezettség és megtartás kérdéskörével. Szakmai pályafutásom során közel egy évtizedet töltöttem nagyvállalati felsővezetői pozíciókban, az elmúlt 16 évben pedig tanácsadóként, elsősorban a DSE elkötelezettség- és megtartás-menedzsment-eszközrendszer fejlesztésére és gyakorlati alkalmazására fókuszálva. A humán erőforrás-menedzsment területén eltöltött több mint három évtized alatt a jegyzetelés, a reflexív elemzés és az esettanulmány-alapú tapasztalatgyűjtés munkám szerves részévé vált.

Az elmúlt években szisztematikusan dokumentáltam a szervezeti elkötelezettséggel és megtartás-menedzsmenttel kapcsolatos ügyfél-interakciók során felmerülő megfigyeléseket, dilemmákat, beavatkozásokat és eredményeket. Az így kialakított esettár jelenleg 205 szervezeti esetet foglal magában, amelyek többsége magyarországi ipari, mezőgazdasági, termelő és szolgáltató vállalatokhoz köthető. Az adatgyűjtés nem kizárólag tényleges tanácsadási megbízásokból származik, hanem olyan szervezetek elemzéseit is tartalmazza, amelyekkel kapcsolatban ajánlatkészítés vagy diagnosztikai konzultáció történt, függetlenül attól, hogy létrejött-e formális együttműködés.

A tanulmány kvalitatív kutatási megközelítést alkalmaz, a több mint húsz év során gyűjtött szervezeti megfigyelések, interjúk, workshop-feljegyzé-

sek és diagnosztikai jegyzetek szisztematikus feldolgozásával. A cél nem hipotézis-tesztelés, hanem a szervezeti torzulások és beavatkozási minták feltárása.

Az empirikus alapot egy 205 szervezeti esetet tartalmazó esettár adja, ahol az esetek a 2010–2025 időszakból származnak, elsősorban ipari, szolgáltatási és mezőgazdaság iparágakból. Az adatgyűjtés több forrásból származott: elsődleges megfigyelésekből (vezetői interjúk, tréningek, DSE-típusú elkötelezettség-mérések), másodlagos adatokból (más típusú szervezeti elkötelezettségmérési-eredmények) és kiegészítő dokumentumokból (workshop-összefoglalók, tanácsadói reflexiók).

Az elemzés a kvalitatív tartalomelemzés (Mayring, 2014) elvei mentén zajlott. A kódolás során visszatérő fogalmak és viselkedési minták azonosítása történt, majd ezekből kontextuális kategóriák alakultak ki, amelyek két fő torzítási forrás (módszertani és szervezeti) köré rendeződtek. A tematikus elemzés során feltárássra kerültek a tipikus torzulási mechanizmusok és a beavatkozási minták, amelyeket a szakirodalommal összevetve validáltam. A megbízhatóságot a saját és az irodalmi források közötti összehasonlítás és az ellenőrzés biztosította.

A kutatás analitikus érvényességre törekszik, nem statisztikai általánosításra: célja mintázatok azonosítása, amelyek különböző szervezeti kontextusokban értelmezhetők. A módszertan kvalitatív, esettanulmány-alapú és reflexív, amely a gyakorlati tapasztalatokra építve járul hozzá az elkötelezettség- és megtartásmenedzsment-rendszerek működésének mélyebb megértéséhez és fejlesztéséhez.

23.3. Az eredmények összefoglalása

Jelen tanulmány három célt követ. Elsőként, a szerző saját empirikus tapasztalatain alapulva rendszerezetten feltárja azokat a tipikus szervezeti és módszertani torzulásokat, amelyek az elkötelezettség- és megtartásmenedzsment hatékonyságát korlátozzák. Másodszor, a tanulmány átfogó irodalmi áttekintést nyújt az elkötelezettség- és megtartásmenedzsment területén megjelent elméleti modellekről, empirikus kutatásokról és beavatkozási stratégiákról, ezzel elhelyezve az eredményeket a tudományos kontextusban. Harmadrészt, a kutatás célja a jó gyakorlatok bemutatása, amelyek alkalmasak a feltárt torzulások kezelésére és az elkötelezettségmenedzsment-rendszerek fejlesztésének támogatására. E három cél integrált megközelítése – az empirikus adatok, az elméleti keret és a gyakorlati

alkalmazás összekapcsolása – lehetővé teszi, hogy a tanulmány ne csupán diagnosztikus, hanem fejlesztő és tudományosan megalapozó funkciót is betöltsön.

Az elkötelezettség mérését torzító tényezők hét fő forrását azonosítja (Virág, 2025), két nagy csoportba sorolhatók. Egyfelől a mérési módszertan hibáira, másfelől a szervezet peoplemenedzsment gyakorlatából fakadó torzító hatásokra:

1. Mérés és módszertani torzulások: (1) a mérési megközelítés elméleti megalapozottságának hiányosságai; (2) az adatgyűjtés metodikai torzításai; (3) a mérés folyamata, megvalósulása során megjelenő szervezeti és technikai hibák.
2. Szervezeti és vezetői torzítások, amelyek magukban foglalják (4) az elkötelezettség fontosságának alábecslését; (5) az elkötelezettséget gátló szervezeti kultúra és vezetői példamutatás hiányosságait; (6) a vezetői jutalmazási rendszerek torzítását; és a (7) vezetők személyes torzítását.

A tanulmány ezen tényezők bemutatását követően ismerteti azokat a gyakorlati beavatkozásokat és megoldásokat, amelyek a tapasztalatok alapján hatékonynak bizonyultak a torzító hatások mérséklésében. A bemutatott intervenciók egy része saját fejlesztésű, a tanácsadói tapasztalatokon alapuló megoldás, más része pedig a nemzetközi szakirodalomban leírt „best practice” modellek adaptációja. A kutatás így diagnosztikus és gyakorlat-orientált jellegű: célja nemcsak a torzulások feltérképezése, hanem a mérhető, fenntartható és hiteles elkötelezettségi működés támogatása a hazai szervezetekben.

23.3.1. A mérés elméleti megközelítésének tisztázatlansága, következményei és kezelésének lehetséges irányai

Az elkötelezettség mérésének egyik leggyakoribb torzítási forrása az elméleti megalapozottság hiánya, amely két szinten jelentkezik: a fogalmi tisztázatlanságban és a mérési eszközök korlátozott ok-okozati érvényességében. A szervezetek gyakran nem egyértelműen határozzák meg, mit értenek elkötelezettség alatt, így az a motiváció, lojalitás vagy elégedettség fogalmával keveredik (Bakacsi, 1996; BasuMallick, 2021). Míg a motiváció rövid távú hajtóerő, az elkötelezettség tartós pszichológiai állapot, amely a szervezet céljai iránti azonosulásban és kitartó részvételben nyilvánul meg

(Scholl, 1981). A szakirodalom az elkötelezettséget többdimenziós konstruktként írja le, amely egyszerre jelent pszichológiai állapotot (Harter et al., 2002), az egyén és szervezet közötti kapcsolatot (Chiumento, 2004), értékazonosságot (Towers Perrin, 2008) és kölcsönös csereviszonyt (Robertson-Smith, & Markwick, 2009; Virág, & Szaniszló, 2014, 2016).

A fogalmi bizonytalanság mellett a mérési rendszerek módszertani hiányosságai is torzításokat okoznak. A benchmark típusú mérések standardizált kérdésekkel dolgoznak, lehetővé téve az összehasonlíthatóságot, ám kevésbé tükrözik a szervezeti sajátosságokat és a kulturális kontextust (Macey, & Schneider, 2008; Saks, 2014). A pulse-mérések gyors, rövid távú visszajelzést nyújtanak, de nem alkalmasak a mélyebb okok feltárására. A selfmark megközelítés ezzel szemben a válaszadók saját értékrendjét és prioritásait veszi alapul, így kontextusérzékenyebb és fejlesztésorientáltabb (Virág, 2023; Kristof-Brown et al., 2005). Ugyanakkor módszertanilag nagyobb felkészültséget igényel, mivel a vezetői interpretáció és a kvalitatív elemzés nagyobb szerepet kap az alkalmazása során.

A fogalmi keveredés következményei. A mérés elméleti tisztázatlansága az elkötelezettségmenedzsment stratégiai eltorzulásához vezet. A fogalom keveredése – például az elkötelezettség, lojalitás, elégedettség vagy motiváció összemosása – inkonzisztens célokat, gyenge diagnózisokat és hatástalan beavatkozásokat eredményez. Ennek következtében az elkötelezettség „divatszóvá” válik, elveszti mérhetőségét és tartalmi mélységét, a mérési folyamat pedig a „mérjük, de nem értjük” csapdájába sülyed. Hosszú távon ez bizalomvesztést, részvételi apátiát és a rendszer legitimációjának erózióját okozza.

A mérés elméleti megközelítéséből adódó torzítások kezelése a fogalom pontos újradefiniálásával kezdődik, és a stratégiai, módszertani, valamint operatív szintek összehangolásával valósítható meg.

Stratégiai szinten a szervezetnek mindenekelőtt világosan definiálnia kell, mit ért „elkötelezettség” alatt, és meg kell különböztetnie azt a lojalitás, elégedettség és motiváció fogalmaitól. Az elkötelezettségmenedzsment célrendszerét úgy kell újradefiniálni, hogy a mérés célja ne az adatok gyűjtése, hanem a működést alakító pszichológiai tényezők megértése és a fejlesztés megalapozása legyen. A belső kommunikációban kerülni kell a fogalom inflálódását („divatszóvá válását”), és világossá kell tenni, hogy az elkötelezettség a pszichológiai kötődés és értékazonosság mutatója (Harter et al., 2002).

Módszertani szinten a mérési rendszer megújításának kulcsa a kombinált megközelítés alkalmazása. A *benchmark* típusú eszközök biztosítják az iparági összehasonlíthatóságot és a trendek követését, ugyanakkor önmagukban nem képesek figyelembe venni a helyi szervezeti kontextust. Ennek ellensúlyozására célszerű a *selfmark* alapú elemek beépítése, amelyek lehetővé teszik az egyéni fontossági szempontokon alapuló, kontextusérzékeny értékelést (Virág, 2023). A kvantitatív mérést érdemes kvalitatív módszerekkel kiegészíteni – például fókuszcsoporthoz, vezetői interjúkkal vagy visszajelző workshopokkal –, amelyek segítenek megérteni az adatok mögött álló okokat (Kristof-Brown et al., 2005). A mérési folyamatot integrálni kell a szervezeti diagnózis rendszerébe, így a mérés nem elszigetelt HR-folyamat, hanem a stratégiai döntéshozatal része lesz.

Operatív szinten a mérés csak akkor válik hatékonná, ha visszacsatolási és utánkövetési mechanizmusok is kapcsolódnak hozzá. A HR-nek és a vezetésnek biztosítani kell, hogy az eredmények ne maradjanak elemzés nélkül, hanem konkrét akciótervek és fejlesztési programok formájában hasznosuljanak. Fontos a vezetői interpretáció támogatása is: a menedzsmentnek képesnek kell lennie az eredmények értelmezésére és kommunikálására. A folyamat végső célja a tanulási ciklus lezárása, amely során a szervezet reflektál a saját működésére, és az eredmények alapján új fejlesztési irányokat jelöl ki.

23.3.2. Az adatgyűjtés metodikai torzulásai, következményei és kezelésének lehetséges irányai

Az elkötelezettség-mérés gyakorlati megvalósítása során az egyik leggyakoribb torzító jelenség a **nem** strukturált adatgyűjtés, amikor a szervezet formális mérés helyett benyomásokra, kilépő interjúkra vagy vezetői megérzésekre támaszkodik. Ez a gyakorlat validitáshiányos adatokhoz vezet, hiszen nem biztosított a reprezentativitás, és a szervezet csupán az extrém – legelégedettebb vagy legelégedetlenebb – véleményeket hallja (Harter et al., 2002). A mérés időzítése is jelentős torzító tényező. A karácsonyi jutalmazási időszakhoz vagy évvéghez kötött felmérések átmenetileg 2–5%-kal magasabb elkötelezettségi szinteket mutathatnak, mint egy semleges időszakban végzett mérés (Macey, & Schneider, 2008). Ez a „pillanatnyi hangulat torzítása” rövid távú érzelmi hatásokra épít, nem a tartós szervezeti tapasztalatokra. Szintén gyakori probléma a jólléti „zaj” félreértelmezése, amikor a mérés a túlhangsúlyozott, de nem strukturális problémákra fókuszál. A válaszadók hajlamosak a kisebb kényelmet-

lenségeket aránytalanul nagy problémaként értékelni, miközben a valódi, mélyebb működési hiányosságok rejtve maradnak (Robertson-Smith, & Markwick, 2009). Ennek következménye, hogy a menedzsment tüneti beavatkozásokat hajt végre – például gyors elégedettségnövelő akciókat –, ahelyett, hogy hosszú távú strukturális fejlesztésekbe kezdenének. A percepció és valóság szétválasztásának hiánya tovább torzítja az eredményeket. A munkavállalók emlékezetében fennmaradó régi sérelmek – például be nem tartott ígéretek – évekkel később is negatívan befolyásolhatják a válaszokat, így a mérés nem a jelenlegi állapotot tükrözi. Ez a „történeti torzítás” hamis képet ad a szervezet aktuális elkötelezettségi szintjéről, és téves beavatkozási döntéseket eredményezhet.

A mérés rossz gyakorlatának következményei. A benyomásalapú és strukturálatlan mérési gyakorlat megbízhatatlan adatokhoz és téves döntésekhez vezet. A helytelenül időzített vagy tudatosan befolyásolt felmérések hamis pozitív képet mutatnak, amely elfedi a mélyebb működési problémákat. A múltbeli tapasztalatokkal keveredő válaszok miatt a szervezet lejárt problémákra reagál, miközben a valódi kihívások rejtve maradnak. A mérési folyamat így elveszíti diagnosztikus funkcióját, és a fejlesztés alapja helyett a torz önmegegyezés eszközzé válik.

Az adatgyűjtés metodikai torzításainak mérséklése **strukturált, transzparens és többszintű mérési rendszer** kialakítását igényli, amely stratégiai, módszertani és operatív szinten egyaránt érvényesül.

Stratégiai szinten a torzítások csökkentésének alapfeltétele az elkötelezettség-mérés standardizálása és transzparens validálása. A formális felmérések nem helyettesíthetők informális vezetői benyomásokkal vagy kilépőinterjúkkal, mivel ezek szubjektív és szelektív képet adnak. Indokolt az egységesen strukturált, éves vagy féléves ciklusú adatfelvétel, előre rögzített módszertannal és semleges időzítéssel, mivel a manipulált mérési időpontok torzítják az eredményeket. A szervezetnek stratégiai szinten egyértelművé kell tennie, hogy az elkötelezettség-mérés diagnosztikai és fejlesztési, nem pedig kommunikációs vagy legitimációs célokat szolgál.

Módszertani szinten a percepció és valóság szétválasztása és a „jólléti zaj” észlelt problémáinak kezeléséből következő torzításokat egyfajta kombinált mérési logikával lehet kezelni. Úgy, hogy a kvantitatív kérdőíves eredményeket kvalitatív módszerekkel (pl. fókuszcsoporthoz, vezetői interjúk) kell kiegészíteni. Így feltárható, hogy a válaszok mögött milyen konkrét

tapasztalatok állnak, és különválaszthatók a múltbeli sérelmek a jelenlegi működéstől.

Operatív szinten a visszacsatolás és átlátható kommunikáció. A mérési torzítások nagy része abból fakad, hogy a munkavállalók nem látják a mérés utóéletét. Ennek elkerülése érdekében strukturált visszajelzési folyamatot kell kialakítani, amelyben a vezetés bemutatja az eredményeket, magyarázza a következtetéseket és kommunikálja a tervezett intézkedéseket.

23.3.3. A mérőeszköz hibáiból eredő torzítások, következményei és kezelésének lehetséges irányai

A munkavállalói elkötelezettség kérdőíves mérésének megbízhatóságát gyakran nemcsak a mérés koncepciója, hanem maga a mérőeszköz is torzítja. A kérdőívszerkesztés során elkövetett hibák a szervezeti elkötelezettség-mérések egyik leggyakoribb torzítási forrását jelentik. A pontatlan vagy szuggesztív kérdésmegfogalmazás elvárt válaszokat sugall, ezáltal csökkenti a mérés érvényességét. A fordítási és kulturális torzítások különösen nemzetközi szervezeteknél jelennek meg, ahol a „nem értelem szerinti, hanem szó szerinti” fordítások komoly félreértelmezéshez vezethetnek.

A válaszadói torzítások közül az akkomodációs hajlam és a szociális kíváncsiság azt eredményezi, hogy a résztvevők a „szervezetileg helyesnek” vélt válaszokat adják (Nederhof, 1985). Az emlékezeti és részvételi torzítás tovább csökkenti az adatok megbízhatóságát, mivel előfordulhat, hogy a pozitívabb tapasztalatú dolgozók felül-, a kritikusabbak pedig alulreprezentáltak lehetnek (Bethlehem, 2010). Az elkötelezettség önbevallásos mérése eleve szubjektív, és a fogalom heterogén értelmezése korlátozza az összehasonlíthatóságot (Macey, & Schneider, 2008). A fontossági tényezők hiánya tovább gyengíti az interpretálhatóságot (Virág, 2023). A kérdőív hosszúsága és szerkezete szintén befolyásolja a válaszadási hajlandóságot: a túl rövid eszközök felszínesek, a túl hosszúak pedig demotiválók (Galesic, & Bosnjak, 2009). A bizalom és az anonimitás hiánya – különösen a belső HR-munkatársak által szervezett, illetve az elektronikus adatgyűjtések esetében – torzíthatja az eredményeket, ami egyben a szervezeti kultúra és a pszichológiai biztonság hiányára is utal.

A mérőeszköz hibáiból eredő következmények. A pontatlan, sugalmazó kérdések és a válaszadói torzítások hamis pozitív eredményeket ge-

nerálnak, ami félrevezeti a vezetést. A részvételi torzítás miatt a kritikus munkavállalói csoportok alulreprezentáltak, ezért a beavatkozások nem a valódi megtartási problémákat célozzák. A bizalom és anonimitás hiánya tovább csökkenti az őszinte visszajelzések arányát, így a mérés elveszíti hitelességét és diagnosztikai értékét. Ennek eredménye a rossz irányú döntéshozatal és a formálissá váló elkötelezettségmenedzsment, amely lát-szatproblémákra reagál a valós okok helyett.

A mérőeszköz hibáiból eredő torzítások korrekciója háromdimenziós megközelítést kíván: stratégiai szinten a bizalom és validálás, módszertani szinten a mérőeszköz-fejlesztés, operatív szinten pedig a visszacsatolás javítása révén.

Stratégiai szinten kulcsfeladat a mérőeszközök pszichometriai validálása, a fogalmi keret egyértelműsítése, valamint a bizalom és anonimitás intézményesítése. A szervezetnek világosan meg kell határoznia, hogy a kérdőív milyen elméleti konstrukciót mér, mivel a fogalmi pontatlanság szükségszerűen hibás értelmezéshez vezet (Macey, & Schneider, 2008). Nemzetközi eszközök esetében elengedhetetlen a kulturális adaptáció és fordítási validálás, mivel a tartalmilag félreértelmezett tételek torzíthatják az eredményeket (Res et al., 2020). A mérés érvényességének alapfeltétele a válaszadói bizalom: az anonimitás hiánya a szociálisan kíváncsatos választadást erősíti (Nederhof, 1985), amely kockázatfüggetlen mérési szolgáltatók bevonásával és transzparens adatkezeléssel érdemben csökkenthető.

Módszertani szinten a torzításmentes mérés alapfeltétele az egyértelmű, egy dimenziót mérő kérdések alkalmazása, mivel a többértelmű vagy szuggesztív megfogalmazás csökkenti az érvényességet. A kérdőívek fejlesztését célszerű előteszteléssel és kognitív interjúkkal támogatni a válaszadói értelmezések feltárása érdekében. A fontossági tényezők beépítése – például *selfmark*-típusú mérés révén – lehetővé teszi az egyéni prioritások azonosítását, ezáltal növelve a beavatkozások relevanciáját (Virág, 2023). A válaszadási hajlandóságot együttesen befolyásolja a kérdőív érthetősége, esztétikai minősége, a mérés iránti bizalom, valamint az a percepció, hogy a kérdések a válaszadók számára is releváns tényezőkre irányulnak.

Operatív szinten a fő kihívást a részvételi és válaszadói torzítások kezelése, valamint az eredmények validálása és visszacsatolása jelenti. A felmérésekben – kultúrától függően – előfordul, hogy gyakran a legelkötelezettebb munkavállalók felül-, miközben a kritikusabb hangok alulreprezentáltak

(Bethlehem, 2010). Ennek ellensúlyozására célszerű részvételi ösztönzőket és sokcsatornás kommunikációt alkalmazni, hangsúlyozni a vezetői példamutatást, valamint folyamatosan nyomon követni a mintát. A kvantitatív eredmények kvalitatív kiegészítése (vezetői interjúk, fókuszcsoportos megbeszélések) segíti a mögöttes okok feltárását és az eredmények hiteles értelmezését.

Összegzésként elmondható, hogy a mérőeszközökből eredő torzítások csökkentése többszintű megközelítést igényel: stratégiai szinten a fogalmi tisztázás és bizalomépítés, módszertani szinten a kérdőívek validálása és a fontossági tényezők integrálása, míg operatív szinten a részvételi arány növelése és a visszacsatolás biztosítása jelentik a kulcselemeket (Markos, 2010). E három szint együttes érvényesülése teszi lehetővé, hogy az elkötelezettség-mérés a pusztán adatgyűjtésen túl valódi diagnosztikai és fejlesztési eszközzé váljon

23.3.4. Az elkötelezettség fontosságának hiányából eredő torzítások, azok következményei és kezelésének lehetséges irányai

Az elkötelezettségmenedzsment egyik legjelentősebb torzító tényezője, ha a szervezet nem ismeri fel annak stratégiai jelentőségét, ami a mérési és fejlesztési folyamatok formalizálódásához és tartalmi kiüresedéséhez vezet (Albrecht et al., 2015). E hiány három tipikus szervezeti jelenségben ragadható meg.

Egyrészt az elkötelezettséggel való foglalkozást gyakran külső kényszerek (tulajdonosi, anyavállalati vagy ESG-elvárások) vezérlik, nem pedig belső fejlesztési szándék, így a „mérés adminisztratív pipálás” gyakorlattá válik. Másrészt hiányzik az egyértelmű felelősségi rend: a felsővezetés és az elsővonalbeli vezetők nem érzik saját szerepüknek az elkötelezettség alakítását, ami a HR elszigetelődéséhez vezet. Harmadrészt a mérési eredményekhez gyakran nem kapcsolódik visszacsatolás vagy intézkedés, ami növeli a munkavállalói szkepticizmust, csökkenti a részvételi hajlandóságot, és hosszú távon aláássa a mérési rendszer hitelességét (Kuvaas et al., 2017).

Az elkötelezettség fontosságának hiányából fakadó következmények, torzulások. Ha az elkötelezettség nem tudatosul stratégiai tényezőként, a mérés elveszíti szervezeti súlyát és legitimitását. A vezetői érdeklődés hiányában az eredmények nem válnak döntési alapokká, a munkavállalók pedig felismerik, hogy visszajelzéseiknek nincs következménye. Ez részvé-

teli apátiához, bizalomvesztéshez és cinizmusához vezet. A lezáratlan visszajelzési ciklusok miatt az elkötelezettség-mérés pusztán megfelelési rituálévá süllyed, amely nem generál fejlődést, hanem a szervezeti kiüresedés tünete lesz.

Stratégia szinten a felelősségi rend egyértelmű kijelölése alapvető feltétele az elkötelezettségmenedzsment hatékonyságának. A felső vezetés feladata a stratégiai keretek meghatározása, míg az elsővonalbeli vezetők felelősek a gyakorlati megvalósításért. A HR szerepe koordinatív: biztosítja a módszertani konzisztenciát és a folyamat utánkövetését. A vállalati **governance** szempontjából az elkötelezettséget ciklikus, nem kampányszerű folyamatként célszerű kezelni, amely magában foglalja a célkitűzést, mérést, akciótervezést és értékelést. Ezáltal az elkötelezettség beépül a stratégiai működés logikájába, és nem izolált HR-eszközként működik.

Módszertani megközelítésben a hatékony elkötelezettségmérés egymásra épülő folyamatként értelmezhető, amely négy fő szakaszból áll: adatgyűjtés, értelmezés és a beavatkozások, visszamérés megvalósítása. A vezetői értelmezési keretek jellemzően 3–5 kiemelt fókuszterületet határoznak meg, amelyekhez konkrét mérőszámok és fejlesztési hipotézisek rendelhetők. A tervezett intézkedések priorizálása például: a várható hatás és a megvalósíthatóság összevetésén alapuló mátrix segítségével történik, minden beavatkozás esetében egyértelmű felelősségi körökkel, határidőkkel és teljesítménymutatókkal. Ennek megfelelően az elkötelezettségmérés nem ellenőrző mechanizmusként, hanem szervezeti tanulást támogató eszközként kell hogy működjön (Albrecht et al. 2015).

Operatív szinten a hangsúly a kommunikáción, visszacsatoláson és vezetői utókövetésen van. Az „open feedback loop”-elv szerint a mérési eredményeket legkésőbb egy hónapon belül kommunikálni, két hónapon belül akciótervvel, három hónapon belül előrehaladási jelentéssel kell kiegészíteni. Az átlátható kommunikáció hiánya bizalomvesztéshez és cinizmushoz vezethet. Az elsővonalbeli vezetők kulcsszerepe miatt javasolt vezetői akciótervező workshopok szervezése, amelyek segítik az eredmények értelmezését és a fejlesztési lépések meghatározását. A visszajelzés és elismerés kultúrája bizonyítottan erősíti az elkötelezettséget (Harter et al., 2002). A folyamat záróeleme a negyedéves felülvizsgálat, ahol a HR és az üzleti területek közösen értékelik a megvalósítást, a tanulási ciklus pedig a szervezeti fejlődés alapját képezi.

23.3.5. A szervezeti kultúra hiányosságaira és a vezetői példamutatás hiányára utaló szervezeti jelenségek és azok kezelési lehetőségei

A hierarchikus, utasításalapú szervezeti kultúra jelentős akadálya az elkötelezettség kialakulásának, mivel háttérbe szorítja a bizalom, az érzelmi bevonódás és a pszichológiai biztonság tényezőit, amelyek a fenntartható elköteleződés alapjai (Albrecht et al., 2015). Az ilyen szervezetekben a vezetés elsősorban a „kemény” üzleti mutatókra – termelékenységre, költséghatékonyságra, határidőkre – összpontosít, miközben a „puha” tényezők, mint az elismerés vagy csapatkohézió, másodlagossá válnak. Ennek következtében az elkötelezettség nem épül be a stratégiai döntéshozatalba, és nem válik a vezetői gondolkodás részévé.

A pszichológiai biztonság hiánya a szervezeti hallgatás (organizational silence) jelenségéhez vezet: a munkavállalók nem mernek visszajelzést adni vagy hibát elismerni, mivel tartanak a negatív következményektől (Edmondson, & Lei, 2014). Ez a félelem a felmérések során is torzít, hiszen a dolgozók gyakran konform válaszokat adnak, vagy elutasítják a részvételt, ha az anonimitást nem érzik garantáltnak (Kahn, 1990). A bizalomhiány tovább mélyíti a problémát: a vezetői kezdeményezéseket sokan formális HR-gyakorlatként értékelik, nem pedig hiteles törekvésként. A rejtett szervezeti normák – például a visszajelzés vagy elismerés hiánya – azt üzenik, hogy az elkötelezettség nem valódi érték. A vezetői példamutatás hiánya stabilizálja ezt a torz működést. Ha a felsővezetés nem reflektál a mérési eredményekre és nem kommunikál transzparensen, az alsóbb szintek sem érzik fontosnak a téma képviselését.

A szervezeti kultúra és vezetői példamutatás hiányának következményei. A bizalomhiányos, hierarchikus kultúra gyengíti az elkötelezettség pszichológiai alapjait, és torzítja a méréseket. A munkavállalók félelemből konform válaszokat adnak, a részvétel csökken, az adatok pedig nem a valós állapotot, hanem a biztonságérzet mértékét tükrözik. A vezetői példamutatás hiánya tartós bizalmi válságot idéz elő: a dolgozók hitüket veszítik a mérési folyamatban, a szervezet pedig elveszíti az adatalapú fejlődés lehetőségét.

A bizalomhiány és a kulturális torzulások mérséklése stratégiai, módszertani és operatív szintű beavatkozásokat igényel, amelyek a vezetői példamutatás, a biztonság és az átláthatóság erősítésére irányulnak.

Stratégiai szinten kulcsfontosságú az elkötelezettség beépítése a szervezeti kultúrába és a vezetői szerepekbe. A kulturális torzítások kezelése az értékek operacionalizálásával és a vezetői modell egyértelmű meghatározásával lehetséges. Az elkötelezettség akkor válik a szervezeti identitás részévé, ha a bizalom, nyitottság és fejlődés értékei a vállalat stratégiai céljaiban és viselkedési normáiban is megjelennek. A felsővezetés „tone at the top” szerepe döntő: hiteles példamutatással képes legitimálni az elkötelezettséget mint szervezeti prioritást (Edmondson, & Lei, 2014).

Módszertani szinten a fókusz a **pszichológiai biztonság** és a **bizalom** mérésére irányul. Az elkötelezettség valós szintje csak akkor azonosítható, ha a mérőeszközök a bizalmi és kommunikációs dimenziókat is tartalmazzák (Edmondson, & Lei, 2014). Az eredmények értelmezését tréningek és vezetői fejlesztések támogathatják, amelyek a bevonó kommunikáció és hibakezelés kompetenciáit erősítik

Operatív szinten a **vezetői példamutatás és kommunikáció** következetes erősítése szükséges. A vezetők aktív részvétele a mérések visszajelzésében, a csapatszintű megbeszélésekben és az akciótervek kialakításában növeli a hitelességet és a bizalmat. A konstruktív visszajelzés, az elismerés és a tanulóorientált hibakezelés mind hozzájárulnak a pozitív kultúra fenntartásához.

A szervezeti kultúra fejlesztése hosszú távú, nem kampányszerű folyamat, amelyben a HR-funkció támogató és facilitáló szerepet tölt be (Albrecht et al., 2015). A hierarchikus, bizalomhiányos kultúra torzítja az elkötelezettség mérését és fejlesztését, ezért háromszintű megközelítés szükséges: stratégiai szinten az értékalapú integráció, módszertani szinten a bizalmi és pszichológiai biztonsági dimenziók beépítése, operatív szinten pedig a vezetői példamutatás és transzparens kommunikáció megerősítése. E tényezők együttesen teremtenek fenntartható, hiteles elkötelezettség-kultúrát.

23.3.6. A vezetők egyéni bónuszrendszerének torzító hatásai, azok következményei és kezelésének lehetséges irányai

A szervezetek elkötelezettségmenedzsmentje gyakran reaktív, nem pedig stratégiai megközelítésen alapul. A vezetés sok esetben csak válsághelyzetben – munkaerőhiány, növekvő fluktuáció vagy toborzási nehézségek idején – tekinti prioritásnak a munkavállalói elkötelezettséget. Ilyenkor rövid távú mérések és fejlesztési programok indulnak, amelyek a nyomás

enyhülésével gyorsan leépülnek, aláásva az elkötelezettség stratégiai jelentőségét (Buller, & McEvoy, 2012).

A torzulások egyik fő forrása a vezetői ösztönzési rendszerek szerkezete, amelyek jellemzően rövid távú, kvantitatív mutatókra – például EBITDA, költségcsökkentés vagy termelési volumen – épülnek. Ezek a mérőszámok a befektetói érdekeket tükrözik, miközben figyelmen kívül hagyják az elkötelezettség hosszú távú, kvalitatív dimenzióit, így az elkötelezettség nem válik a napi vezetői gyakorlat részévé. A rövid távú eredménykényszer tovább erősíti a válságlogikát: a túlóráztatás, a munkakörök összevonása vagy a gyorsított betanítás átmenetileg csökkenti a költségeket, de hosszú távon rontja a biztonságérzetet és a lojalitást. Ezzel szemben a piaci bérekhez igazított kompenzáció, a vezetőfejlesztés és a munkakörnyezet modernizálása tartósan növeli az elkötelezettséget, bár hatásuk csak késleltetetten jelentkezik (Jiang et al., 2012). További torzítást okoz, amikor az elkötelezettségi mutatókat közvetlenül a bónuszrendszerbe integrálják. Bár ez az elkötelezettség fontosságát erősítheti, gyakran a „survey gaming” jelenségéhez vezet, amikor a vezetők a mérési eredményeket saját teljesítményük manipulálható mutatójaként kezelik, befolyásolva a választást és a kitöltési arányt. Ez súlyosan rontja a mérés érvényességét és integritását (Harter et al., 2002).

A vezetői célrendszerek torzulásának következményei. A rövid távú pénzügyi fókusz és a krízisalapú működés aláássa az elkötelezettség stratégiai szerepét. A programok nem a hosszú távú bevonódást, hanem a gyors teljesítménymutatók javítását szolgálják. Ennek következménye a bizalom és lojalitás gyengülése, a fluktuáció növekedése, valamint az, hogy a fejlesztési erőforrások nem a valós emberi tényezőkre irányulnak. A bónuszrendszerhez kötött mérések adatmanipulációt és hamis biztonságérzetet okoznak, így a szervezet elveszíti a valós visszajelzés képességét.

A torz ösztönzési logika korrekciója stratégiai célrendszer-átalakítást, módszertani finomhangolást és operatív szintű vezetői támogatást kíván.

Stratégiai szinten az elkötelezettségmenedzsment újrapozicionálása alapvető feladat. Az elkötelezettséget a vállalat hosszú távú üzleti stratégiájába kell integrálni, mint olyan tényezőt, amely közvetlenül hat az innovációra, termelékenységre és fluktuációra. Azok a szervezetek, amelyek az elkötelezettséget stratégiai erőforrásként kezelik, kimutathatóan jobb üzleti teljesítményt és alacsonyabb kilépési rátát mutatnak (Harter et al., 2002). Ezt támogatja a kiegyensúlyozott vezetői teljesítménymenedzsment, amely a

pénzügyi mutatók mellett humán és kulturális indikátorokat – például megtartási arányt, hiányzásokat vagy fejlesztési aktivitást – is tartalmaz. A célrendszerekben az elkötelezettségi célokat folyamat- és trendmutatóként célszerű kezelni, ezzel csökkentve a manipulációs ösztönzőket és a hosszú távú fejlődést előtérbe helyezve.

Módszertani szinten a fő cél a mérés integritásának és fejlesztő szerepének helyreállítása. A validitás erősítését független, anonim adatgyűjtés, valamint a kvantitatív és kvalitatív módszerek egymást kiegészítő használata biztosíthatja. A diagnosztikus megközelítés – például a „fontosság vs. teljesülés” keretrendszer alkalmazása – segíti a problémák valódi okainak feltárását, ezáltal az elkötelezettségmérést fejlesztő, nem adminisztratív eszközzé alakítja.

Operatív szinten a fókusz a vezetői példamutatás és kommunikáció erősítésén van. A mérési eredmények visszacsatolása, az akciótervek megvalósítása és a vezetői jelenlét a hitelesség és bizalom alapját képezi. A vezetők elkötelezett részvétele az elkötelezettségi folyamatokban – a visszajelzések és fejlesztések következetes alkalmazásával – növeli az őszinte részvételt és a tanulási ciklus zártságát.

23.3.7. A vezetők személyes torzításai, azok következményei és kezelésének lehetőségei irányai

Az elkötelezettség fejlesztésének hatékonyságát gyakran nem a szervezeti rendszerek, hanem a vezetők személyes attitűdjei és kognitív torzításai korlátozzák. Még jól strukturált szervezeti környezetben is megfigyelhetők olyan egyéni viselkedésminták, amelyek gyengítik az elkötelezettségi törekvéseket.

Az egyik leggyakoribb jelenség, amikor a vezető személyes sértésként értelmezi az elkötelezettségi eredményeket. Az ilyen reakciók mögött gyakran a vezetői önreflexió hiánya és a védekező mechanizmusok aktiválódása áll: a vezető nem a fejlesztés eszközét, hanem a kritika forrását látja a visszajelzésekben. Ez bizalmatlanságot kelt az egész mérési rendszerrel szemben, és meggátolja, hogy az adatok tanulási alapként szolgáljanak. A másik tipikus torzítás a kognitív leegyszerűsítés, amely során a vezetők redukált magyarázatokkal próbálják kezelni a komplex elkötelezettségi jelenségeket („nálunk minden rendben, csak a bérek alacsonyak”). Ez a gondolkodásmód mentesíti a vezetőt a cselekvés felelőssége alól, és a problémák külső tényezőkre való hárításához vezet (Bazerman, & Tenbrunsel,

2011). Súlyosbítja a helyzetet a tudáshiány és annak be nem ismerése. Sok vezető nem rendelkezik kellő ismerettel az elkötelezettség és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatokról, és nem tudja értelmezni a mérési eredményeket. A tudáshiányt gyakran hatalmi alapú utasításokkal próbálják elfedni („én tudom, mi történik az emberek között”), ami elfojtja a tanulási folyamatokat és erősíti a cinizmust. Végül gyakran tapasztalt torzítás, hogy a vezetők az elkötelezettséget a lojalitással vagy panaszmentességgel azonosítják. Az ilyen szemlélet a konformitást díjazza, nem pedig a proaktivitást és a felelősségvállalást, így a valódi elkötelezettség – amely azonosulást, kezdeményezőkétséget és érzelmi bevonódást jelent – nem kerül felismerésre.

A vezetői személyes torzítások következményei. A védekező vezetői attitűd és az önreflexió hiánya meggátolja a tanulási folyamatokat, és bizalomvesztést idéz elő a szervezetben. Az elutasított visszajelzések miatt az elkötelezettségmenedzsment formálissá és hiteltelenné válik. A kognitív leegyszerűsítések és a tudáshiány következtében a döntések nem a valós okokra reagálnak, a fejlesztések pedig felszínes és hatástalan irányt vesznek. Hosszabb távon ez apátiához, rejtett fluktuációhoz, kiégéshez és a rendszer funkcionális kiüresedéséhez vezet.

A vezetők személyes torzításainak kezelése három egymást erősítő dimenzióban – stratégiai, módszertani és operatív szinten – valósítható meg a vezetői önreflexió, a tanulási kultúra és a pszichológiai biztonság erősítésén keresztül.

Stratégiai szinten a torzítások csökkentésének kulcsa a vezetői önreflexió és a pszichológiai biztonság intézményesítése. A szervezetnek olyan vezetői kultúrát kell kialakítania, amelyben a hibák beismerése és a tanulási hajlandóság a professzionalizmus részét képezi (Bazerman, & Tenbrunsel, 2011). Ehhez hozzájárulhatnak a vezetői reflexió fórumok és peer learning események, amelyek támogatják az önismereti fejlődést és a tanulásorientált vezetői attitűdöt.

Módszertani szinten a cél olyan visszajelzési és mérési rendszer kialakítása, amely csökkenti a kognitív torzításokat és fejlesztő eszközzé teszi az adatokat. A vezetői tréningek segíthetik az elkötelezettségi eredmények értelmezését, míg a 360 fokos visszajelzés és a kvalitatív módszerek (interjúk, fókuszcsoporthok) objektívebb és kontextusban értelmezhető képet nyújtanak a vezetői hatásról.

Operatív szinten a hangsúly a vezetői attitűd és viselkedés megváltoztatásán van. A coaching- és mentoringprogramok segíthetik a vezetőket az önreflexióban és a konstruktív visszajelzési kultúra kialakításában (Avolio et al., 2005). Az elkötelezettség fejlesztése a teljesítményértékelésbe viselkedési indikátorok formájában építhető be (pl. visszajelzési ciklusok lezárása, pszichológiai biztonság javulása), miközben a pozitív vezetői példák elismerése és kommunikálása kulturális üzenetként erősíti a nyitottság és tanulás értékeit (Edmondson, & Lei, 2014).

Összességében a vezetői torzítások kezelése kultúraformáló folyamat, amely stratégiai szinten a vezetői felelősségvállalást, módszertani szinten a torzításmentes visszajelzést, operatív szinten pedig a példamutató viselkedés és pszichológiai biztonság megerősítését igényli.

23.4. Következtetés és zárás: az elkötelezettségmenedzsment gyakorlatának tanulsága

Jelen tanulmány a 2024-ben bemutatott *„We Measure, But Do Not Understand: Structural Failures of Engagement Management in Organizational Contexts”* című tanulmány folytatása. Az előzménytanulmány a munkavállalói elkötelezettségmenedzsmentet torzító szervezeti és módszertani jelenségek részletes feltárására koncentrált; a jelen írás e korábbi diagnózisra építve a megoldási irányokat és fejlesztési lehetőségeket rendszerezi. Míg az első munka a torzulások természetét, mechanizmusait és szervezeti kontextusát elemezte, addig ez a tanulmány a gyakorlatba átültethető válaszokat, korrekciós stratégiákat és beavatkozási mintákat azonosítja.

A kutatás eredményei arra mutatnak rá, hogy a munkavállalói elkötelezettség nem elsősorban mérési, hanem rendszerszintű vezetői és kulturális kérdés. Az érdemi fejlődés nem új eszközök, hanem újfajta szemlélet kialakítását igényli. A hatékony elkötelezettségmenedzsment alapja az a szervezeti kultúra, amely a tanulást, a reflexiót és a bizalmat tekinti a teljesítmény forrásának, nem pusztán a megfelelést vagy a kontrollt.

A tapasztalatok szerint három fejlesztési logika különíthető el:

Diagnosztikus megközelítés – A mérés célja a szervezeti működés megértése, nem a „jó számok” előállítása. A selfmark-típusú, kontextusérzékeny mérés és a kvalitatív visszacsatolás együttesen képesek feltárni azokat a mély mintázatokat, amelyek a felszíni elégedettségi mutatókból nem olvashatók ki.

Tanulásalapú megközelítés – Az elkötelezettség fejlesztése akkor válik hatékonná, ha a mérés eredményei beépülnek a vezetői döntéshozatalba, és visszacsatolási ciklust képeznek. A „mérjük–értelmezzük–cselekszünk” logika biztosítja, hogy a szervezet képes legyen önkorrekcióra.

Kultúraformáló megközelítés – A hosszú távú megtartás alapja a pszichológiai biztonság és a hiteles vezetői viselkedés. A vezetői önreflexió és példamutatás nélkül minden technikai fejlesztés torz marad.

A kutatás legfontosabb tanulsága, hogy az elkötelezettség mérése önmagában nem garancia a fejlődésre. A formálisan fejlett mérőrendszert működtető szervezetekben is gyakori a torzulás, ha hiányzik a vezetői felelősségvállalás, és a kultúra nem támogatja az őszinte visszajelzést. Az elkötelezettségmenedzsment csak akkor válik stratégiai erőforrássá, ha az adatgyűjtésből tanulás, a tanulásból cselekvés, a cselekvésből pedig szervezeti megújulás következik.

Álláspontom szerint az elkötelezettségmenedzsment jövője nem elsősorban új mérőeszközök fejlesztésén, hanem a vezetői tudatosság és a bizalom intézményesített infrastruktúrájának megerősítésén alapul. Azok a szervezetek, amelyek az elkötelezettség mérését tanulóorientált rendszerként képesek működtetni, nemcsak a munkavállalók megtartását javítják, hanem egyidejűleg erősítik innovációs kapacitásukat, szervezeti rezilienciájukat és társadalmi legitimációjukat is.

Felhasznált források

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Bakacsi Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK Kerszöv.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

BasuMallick, C. (2021). *What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples*. https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/#_001

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400837991>

Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161-188. <https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x>

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>

Chiumento (2004). *Get Engaged*. Chiumento, London. In Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page.

Deloitte (2024). *Human Sustainability and Employee Experience Report 2024*. Deloitte Insights.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305_

Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey. *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 349-360. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp031>

Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup, Inc.

Gallup (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Gallup, Inc.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2017). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 41, 199-213. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>

Macey, W. H., & Schneider, B. (2015). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Markos, S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Open Access Repository.

McKinsey & Company (2023). *The State of Employee Experience 2023*. McKinsey Global Institute.

Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15, 263-280. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Resh, W. G., Wilkes, C., & Mooradian, C. (2020). Emotional labor assessments and episodic recall bias in public engagement. *Journal of Behavioral Public Administration*, 3(2), 1-11. <https://doi.org/10.30636/jbpa.32.138>

Robertson-Smith, G., & Markwic, C. (2009). *Employee Engagement, A review of current thinking*. Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285698>

Towers Perrin (2008). *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*. Towers Perrin Global Workforce Study, 2007-2008, (2025.01.15). <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf>

Virág I. (2023). A bér szerepe a megtartásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(1), 2-22. <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.1>.

Virág I., & Szaniszló Zs. (2014). Rejtett tartalék, az elkötelezettség, *Munkaügyi Szemle*, 17(5), 33-49.

Virág I., & Szaniszló Zs. (2016). What is important for engaging people? *EAPM Newsletter*, 5(6), 7-10.

WTW (2021). Towers Watson, *Global Workforce Study 2021*. WTW Insights.

24. FEJEZET

RISK ASSESSMENT – IN MICRO-, SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

(KOCKÁZATELEMZÉS – MIKRO-, KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOKNÁL)

GABRIELLA BALÁZSI

Abstract

In Hungary there is a strong need for supporting Micro, Small- and Medium-sized Enterprises (MSME) because of the lack of entrepreneurial tradition and experiences, and the fast pace changes in the world economy. Are the entrepreneurs able to handle these challenges, how can they be successful, how do they manage risks and mitigate those, find solutions, and managed to overcome the upcoming problems in order to survive and continue their business activities. And what factors assist to small businesses – relating to risk management – to operate long term. This study – including a primary research – focuses on Risk Assessment as a core subfield of Enterprise Risk Management (ERM).

The research examines how Hungarian MSMEs perceive and interpret various external and internal risks related to business operations. The custom-made questionnaire examined 19 types of risk. The Risk Assessment Matrix methodology was used for the evaluation, measuring the probability and the impact of risks on small businesses. Thirty-five companies of different sizes and from different industries participated in the study. The data was processed applying the JASP software.

Based on the results, respondents considered 'leadership' and 'strategic' risks to be of low significance. Financial risk was not considered very likely but its impact was considered to be significant which indicates awareness. Economic risk was widely recognized as significant; with many owners follow flexible strategies. Innovation was seen as a determining factor in its impact, although its practical implementation was not clear. There was a contradiction in the assessment of 'reputational' risk: they were considered

to be low in probability but very high in impact, with the emphasis on image rather than performance-based reputation. 'Operational' risk were underestimated in probability, but their significant impact was acknowledged. Despite 'risk-management' is underscored in probability dimension, its impact was assessed as significant. Purpose of the study to explore risk assessment and risk management knowledge and approach among MSMEs through Risk Assessment Questionnaires, to investigate the risk identification approach and practices.

Key words: MSMEs, risk assessment, enterprise risk management, risk analysis

Absztrakt

Magyarországon nagy szükség van a mikro-, kis- és középvállalkozások (kkv-k) támogatására a vállalkozói hagyományok és tapasztalatok hiánya, valamint a világgazdaság gyors változásai miatt. Képesek-e a vállalkozók kezelni ezeket a kihívásokat, hogyan lehetnek sikeresek, hogyan kezelik és mérséklik a kockázatokat, hogyan találnak megoldásokat, és hogyan sikerült leküzdeniük a felmerülő problémákat a túlélés és üzleti tevékenységük folytatása érdekében? És milyen tényezők segítik a kisvállalkozások – a kockázatkezeléssel kapcsolatban – hosszú távú működését? Ez a tanulmány – amely egy primer kutatást is magában foglal – a kockázatértékelésre mint a vállalati kockázatkezelés (ERM) egyik fő részterületére összpontosít. A kutatás azt vizsgálja, hogy a magyar kkv-k hogyan érzékelik és értelmezik az üzleti tevékenységhez kapcsolódó különféle külső és belső kockázatokat. Az egyedi igényekre szabott kérdőív 19 kockázattípust vizsgált. Az értékeléshez a kockázatértékelési mátrix módszertant alkalmazták, amely a kockázatok valószínűségét és a kisvállalkozásokra gyakorolt hatását mérte. A tanulmányban 35 különböző méretű és ipárból származó vállalat vett részt. Az adatokat a JASP szoftverrel dolgozták fel. Az eredmények alapján a válaszadók a „vezetési” és a „stratégiai” kockázatokat alacsony jelentőségűnek ítélték. A pénzügyi kockázatot nem tartották túl valószínűnek, de a hatását jelentősnek, ami a tudatosságra utal. A gazdasági kockázatot széles körben jelentősnek ismerték el, sok tulajdonos rugalmas stratégiát követ. Az innovációt meghatározó tényezőnek tekintették a hatásában, bár gyakorlati megvalósítása nem volt egyértelmű. A „hírnév” kockázatának értékelésében ellentmondás mutatkozott: valószínűségükben alacsonynak, hatásukban azonban nagyon magasnak ítélték őket, a hangsúly az imázson, nem pedig a teljesítményalapú hírnéven volt. A „működési” kockázatokat valószí-

nűségileg alábecsülték, de jelentős hatásukat elismerték. Annak ellenére, hogy a „kockázatkezelés” hangsúlyos a valószínűségi dimenzióban, hatását jelentősnek értékelték. A tanulmány célja a kockázatértékelési és kockázatkezelési ismeretek és megközelítések feltárása a kis- és középvállalkozások körében kockázatértékelési kérdőívek segítségével, valamint a kockázatazonosítási megközelítések és gyakorlatok vizsgálata.

Kulcsszavak: KKV-k, kockázatértékelés, vállalati kockázatkezelés, kockázatelemzés

24.1. Introduction

More than 30 years ago, in Hungary, the new era has opened the door for everyone to set up businesses, how it is called, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Several enterprises were set up, and many of them were fallen in their early years. Only a few have had the capability to manage their businesses to operate for long term. Nowadays, people are still learning what means to be entrepreneur and how to operate enterprises. Companies that are still around today having gained experience in entrepreneurship through business activities, ‘learning by doing’. They did not have opportunity to study about the systematic way how to set up business or be prepared for doing it so. They did not know about strategic management, strategic leadership, and feasibility studies neither risk management. They simply did that they could do, and risks were seen as opportunities even sometimes ‘a must’. With Gen Z entering the market, a different, more conscious approach of business management has emerged. But does this cover risk management also? In the European Union (EU) there are numerous ways to support MSMEs. Governments – Hungarian government also – provide entrepreneurs with several kinds of support. But how the protagonist themselves – the entrepreneurs – evaluate the ecosystem of their businesses from risk management point of view.

Conscious and science-based corporate governance as a concept and working method is gaining ground among start-ups and SMEs. This is Strategic Enterprise Management (SEM) covering important subfields, e.g. strategic analysis, strategic leadership, risk management and strategic communication. This study and related research focus on the area of risk management, with particular emphasis on risk assessment. This research presents information about the business owners’ view regarding risk assessment but it might also reveal information about the risk-management knowledge and its interpretations.

24.2. Literature review

Nowadays Entrepreneurship is in the focus – almost everywhere – and not just in the Hungarian economy but in the universities and academia as well. Despite the fact that entrepreneurship is taking centre position, there are surprisingly little research or study in the field of Enterprise Risk Management (ERM). Most ERM literature is relevant to large companies and corporations, and there is a notable lack of empirical evidence addressing small companies (Kim, & Vonortas, 2014). Moreover there is an increasing number of studies in strategic management but *only a few* academic papers have focused on the theme of RM in SMEs (Marcelino-Sádaba et al., 2014; Henschel, 2010; Toulová et al., 2016). There are a couple articles from Nigeria, Malaysia, China, India but this domain in the CEE region are just a few, mainly in the Czech Republic (Bristbusters, 2016) and a very few from Hungary (Balázsi, 2024; Ndayako, 2021).

The operation of the business, the responds of external challenges and the surviving solutions in SMEs are different from large enterprises. Many firms lack knowledge, resources and reliable tools to support the application of RM, and this is particularly true for Small- and Medium-sized Enterprises (SMEs) (Virglerova, 2018; Dvorský et al., 2020). There are characteristics of SME which might seem to be risks for Multinational Enterprises (MNE) but frequently these are common situation, daily routine problems for SMEs what have to be solved promptly, without hesitating. SMEs are companies with scant resources and with more difficulties in their attempts to manage risks. The tools used by large firms are usually not suitable per se to SMEs because they are either too expensive or too complex (Pereira et al., 2015). Nevertheless there is an undisputable fact, start-ups need assistance to increase their knowledge-base, not just from practice, or from MNE and/or their own failure, but from academia as well.

The number of SMEs are more than above 92% of total in EU countries, and the early exit from the market is higher per annum. However, the empirical evidence shows that 50% of SMEs close down by the fifth year after their constitution (ISO, 2015) because of their general lack of business sophistication and less organised structure that bring some difficulties to the relationship between competitive strategy and performance (Brustbauer, 2016). In consequence, it is important to help companies with risk-management, i.e. to identify, analyse, evaluate and manage risks

(Belas et al., 2018). Diagnostic of risks sources in SMEs – identification is the most important phase of risk management as preventive actions can only be devised to eliminate the identified risk (Gorzeń-Mitka, 2019).

Finally some official comprehensive definition of ERM by Institution, COSO: Enterprise Risk Management (ERM) is defined as ‘a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy-setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives’ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, 2009).

Enterprise Risk Management is much more than just thinking and mitigating risks. The ERM process is ‘integrated with all other aspects of the business’ (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission – COSO, 2017).

This is the approach, even the concept how enterprises are planning, exercising, and thinking ahead to manage their business consciously in the present and the near future and the future. Consciously means, a solid knowledge foundation which proportionately contributes to business success. The most frequent causes of insolvency are management errors (Henschel, 2010). In sum this is the way towards long-term business, called Strategic Entrepreneurship.

Few studies have been made in our region, in CEE, on this domain, Risk Management (RM) including risk assessment. There is an interesting study involving V4 countries, in which having conducted a widespread research in the theme of RM in SMEs though the types of risks, their selection methods for experiment and their definitions were different, comparing to this paper (Dvorsky et al., 2020). Plus there was no interpretation about the Hungarian data, even any information can not be found about this Hungarian participation, nor in the Hungarian literature as well.

Risk Management (RM) aims to reduce the potential frequency for risks, mitigating the impact of possible losses (Bajo et al., 2012). Risks can have a number of interpretations, e.g. not take that path/way, or exit, or possibility, or renewal, or development, etc. Threats and/or opportunities are the downside and upside of risk, defined as an uncertainty that can have either positive or negative consequences originated from different events (Islam et al., 2008).

The range of interpretation has now been extended, RM aims to avoid even prevent the risks and reduce not just the potential, probability and the frequency of the diverse risks but also include providing solutions (Ndayako, 2021; Balázs, 2024).

24.3. Research methodology

Purpose of this research is to examine Risk Assessment and Risk Management approach at MSMEs. Results can be added to the experience gained from business consulting work with SMEs and provide a more comprehensive conclusions for risk assessment practices.

For data collection, a custom-developed questionnaire was applied. After a deep analysis and having studied the literature in this domain, especially that ones from our region, 19 main risk types – the most essential ones – were identified with the visibility of significant impact to the business running in the current ecosystem. The questionnaire contained 19 risk types each had its own definition to help to channel the interpretation and to secure the possible homogeneity understanding and interpretation for the participants and later for the analysis. This paper is not considering the different components of ERM e.g. risk analysis process, practices to mitigate risks nor strategic implementation neither risk communication.

There were two dimensions, along which the risk types had to be assessed, the probability and the impact one. The '*probability*' means that the certain risk type what extend to be identified as risk to the business running, the operation. The '*impact*' dimension means that a certain risk type what extend to influence the business, causing measurable or significant negative impact onto the business running in the near future. A five grade Likert scale was used in both cases to assess risk types. Instruction letter was enclosed to the Questionnaire to assist the respondents to clearly appreciate the tasks to be done. Five grades are: Very High (5), High (4), Medium/Moderate (3), Low (2), Very low (1), and the Instruction sheet provides definitions to each grade to ease the interpretation. This way of preparation secured the most precise and homogeneous data gathering from the answers. The objective of the study is to examine the existence, the prevalence, and the probability (likelihood), and the impact of each type of risks. The empirical research carried out in 2024. Interviewees belonged to the Micro, Small- and Middle-sized Enterprises, based on the EU categorisation:

Classification of SMEs			
Enterprise size	Number of Empl	Annual turnover	Annual balance sheet
Medium enterprise	50 –	249 < 50 mil. €	< 50 mil. €
Small enterprise	25 – 49	< 10 – 249 mil. €	< 10 mil. €
	10 – 24	< 10 mil. €	< 10 mil. €
Micro enterprise	0 – 9	< 2 mil. €	< 2 mil. €

To meet the objective stated, empirical research methods (questionnaire, interviews and focus groups with founders/owners), statistical methods, i.e. analysis of variance using quantitative tools of statistics. The JASP software (Jeffreys's Amazing Statistics Program) was used, the preferred one in economics for statistical data processing. It is an open-access Dutch statistical analysis program developed for research purposes. It allows for both descriptive and inferential.

Focus groups were held, using World Cafe Method and individual interviews were conducted. Participants were Hungarian business owners. Basic approach, they had to examine the different risk type was 'running the business', means they had to evaluate each risk from the view of their own business' operation. It is an important basis, as choosing different perspectives – such as investment, merger&acquisition – could have led to a completely different outcome while the individual risks were assessed. Second task was to assess the impact of each risk type that is the impact on their businesses, that certain risk type's consequence on the business operation. Respondings were voluntary, and respondents were drawn from our business circle. Number of enterprises representing different industries was in total of 35 (100%). Distribution by sectors: Trade 11%; Agriculture 8.6%; Construction/RE 11%; Fashion/beauty 11%; Transport 3%; Information 8.5%; Waste management 5.7%; Finance 14%; Business and other Services 8.6%; Health 14%.

Research Question

- What are the key types of risks among the entrepreneurs (now, and here)?
- How the risks types are assessed in general?
- How is the calculated risk management itself handled?

24.4. Findings

First phase was the focus group experiment with the World Cafe method in 2 small groups of four/four people. Final version of the questionnaire was completed. The gained data from the focus groups led to a general conclusion that entrepreneurs' attitudes toward business failures have positive effect on the future of the business, having more resistant towards risks, being more aware of the facts that risks exist, are present and coming in the future. More precisely, business owners and their small firms became more resilient.

24.4.1. Descriptive statistics

Applying JASP software the mean and the distribution of each risk type were analysed. Data of **'probability'** show in this sample that the highest score belonged to the 'economic risk', the **mean** is 3.47 (from 5) and after the 'HR risk' with 3.25 and the 'financial risk' with 3.2; and the next was the 'information risk' with 3.17. The lowest score belonged to the 'disasters risk' with 2.3 (from 5), then 'R&D' with 2.61; and the next was interesting, the 'owners circle' with 2.61. The **distribution** results: the lowest value belonged to the 'economic risk' 1.107, and the 'disasters risk' with 1.3. The highest distribution score paired with the 'owners circle' 1.596. It was followed with the 'political risk' 1.496 and the 'reputation risk' 1.46. The most homogeny answer was 'economic risk' which was considered as the biggest risk also.

Analysing the data of the **'impact' dimension**, results were as follows:

The highest score of **the mean** belonged to the 'reputation risk' with 4.39, then 'the business operation risk' with 4.09 and the 'HR risk' followed with 3.78 and the 'IT risk' with 3.515 value. Belonged to the 'disaster risk' with 2.93 then the 'owners circle risk' and the 'R&D risk' both with 3.3. Risk-management risk, in both dimensions its scores placed in the last third, the 15. in probability, and 13. in impact dimension.

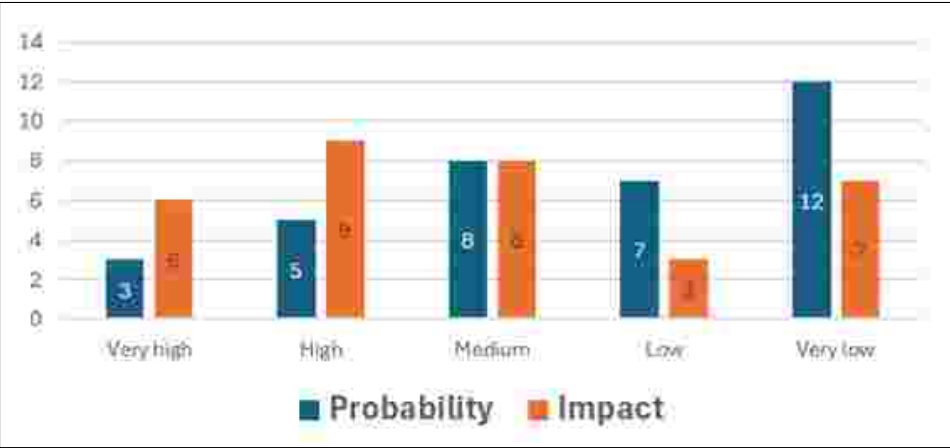
Consequently the lack of 'risk-management' was not considered as a risk factor.

Below are the eight most important risk types, separately.

'Leadership / Management risk'

Chart shows the high score of very low probability of leadership problems, means, leadership is not considered as main risk. This outcome might come from the 'ideal-self' of respondents, instead of from real assessments. There are two frequent distortion effects in attitude surveys, making an unintentional good impression and hiding from transparent answers. Respondents did not indicate the role of leadership as decisive and vital as academia does.

Figure 24-3: Leadership risk (n=35)

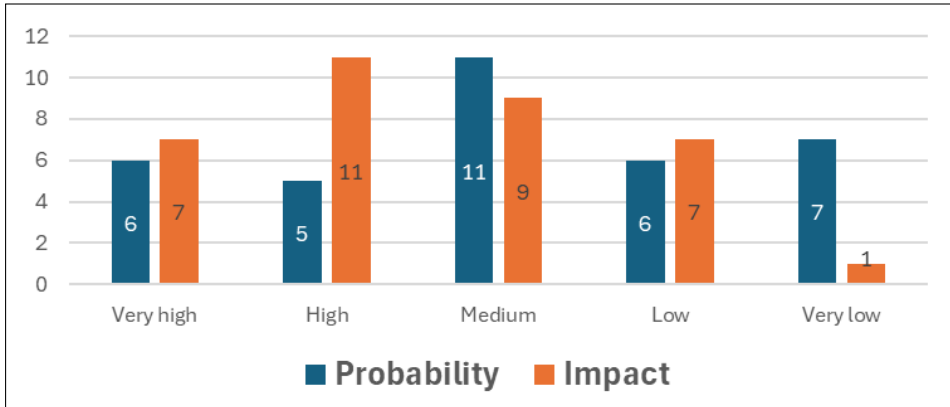


Source: own research

'Strategy risk'

Based on the results, the 'strategy risk' does not have a significant impact on businesses, but rather a moderate one, underlying causes were not investigated, so interpretation is difficult. There were more micro businesses in the research, and young businesses also, and a deeper, individual analysis has not been concluded, only assumption can be. The very start-up phase could be one reason that strategy means the lack of strategy is seen as not so important, that is not so essential. The other explanation might be the 'strategy' domain or more precisely what people does have as a real knowledge of the strategy itself.

Figure 24-4: Lack of Strategy (n=35)

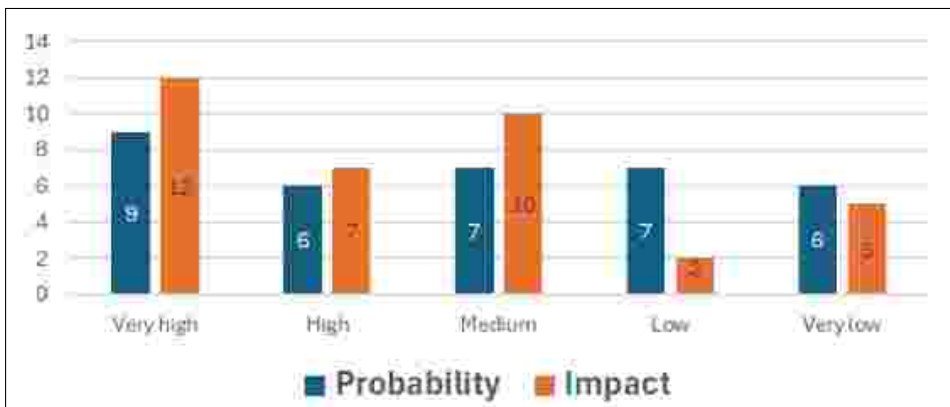


Source: own research

'Financial risk'

The result shows that the respondents are surprisingly not afraid of financial issues. At first it was believed that they misunderstood the question. But results from the 'impact' dimension shows that they understood perfectly. They consider it could have significant impact because they stated that financial issues have an outstanding impact on the business. Final conclusion needs more and deeper investigation. Here, this seems to be the only explanation that they can or able to deal with this risk type, means they are seriously aware of the importance of the financial issues and they can handle those.

Figure 24-5: Financial risk (n=35)

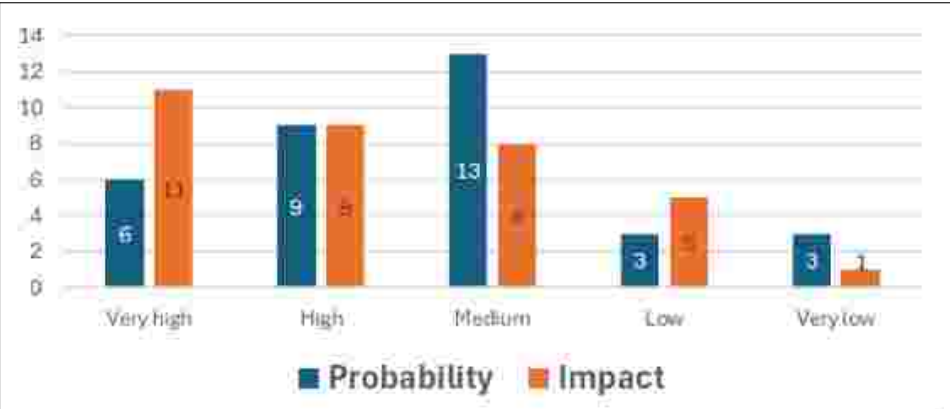


Source: own research

'Economic risk'

Majority think the economic risk is a serious risk on daily business. Almost everyone thinks this risk type has a strong decisive impact on business. Conclusion can be drawn, the business owners are aware of economic risk, and they must have some kind of coping strategy to deal with it. They are aware of the consequences, can prepare themselves against various economic influences. Considering it as a good sign of 'risk management', try to keep their business safe. It is called, secunder risk, as businesses prepare mitigation policies and practices. 55% of the total businesses are 15+ years, somehow, they must have learnt how to deal with this risk.

Figure 24-6: Economic risk (n=35)

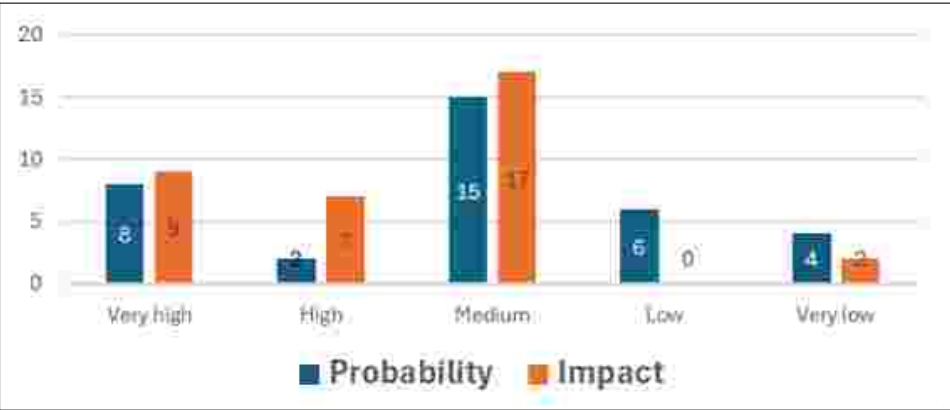


Source: own research

'Innovation risk'

71% of total respondents claimed that the innovation risk's probability is moderate, but almost all of them, 94% thought that innovation risk has determining impact on the business. This allows to make a consequence that business owners pay close attention to innovation and are aware of its importance even its lack not believed as risk.

Figure 24-7: Innovation risk (n=35)



Sources: own research

'Reputational risk'

This result is quiet controversial. The 'probability' factor shows an approximately homogenous distribution of the answers. The figures indicate that 'reputational risk' has less probability of occurrence during the daily business running. In the 'impact' dimension, respondents said that reputation has a very significant impact on the business, and, in the 'very high' category it is the most outstanding score of the total answers of the entire survey. This controversy needs more investigation. It is a wildly held view that reputation is equal with the 'image' that means image is 'very crucial' even the most essential. This belief is not entirely true. The assessment and application of performance-based reputation is spreading at a very slow pace.

Figure 24-8: Reputational Risk (n=35)

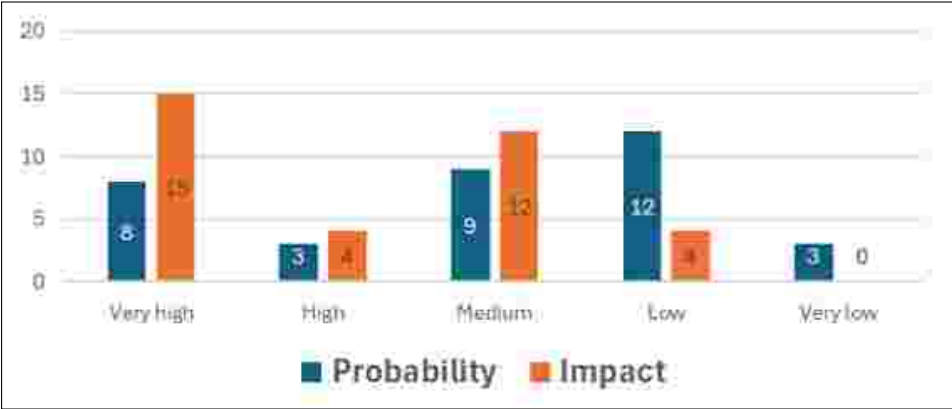


Source: own research

'Business Operation risk'

This risk type refers all internal processes in a firm/organization regarding inefficient business architect, poor customer service, or lack of quality management which in total can lead to the loss of market share. Based on this definition, the distribution of the scores in the 5 category indicates that respondents think that these – so-called 'organizational issues' – do not have a vital role in daily running. Although the scores of the 'impact' dimension show the opposite opinion. There, they claimed these operational issues had a solid influence on business activity. Explanation certainly should be the following. Here, the most important difference can be seen between SMEs and large corporation. In multinational enterprises (MNE) and State-owned enterprises (SOE) the well-designed internal structure of the organisation and business flow/operation is more than a must. It is the only option to operate, the well-prepared structure, well organized workflow and several systems to secure to run, and making people understand those. Companies know it very well, they have developed and implemented the necessary operational tools. By contrast, MSMEs do not know it or do not understand it, or do not apply it. Reasons behind it can be many, for example owners do not have knowledge or experiences. Or they do have this cognition, but the business, in its early years, or working in serious condition or circumstances. Even they do not have time to take a break, sit down and organize their workflow. Moreover they consider it as important but they do not create these methods or can not apply those in the daily running.

Figure 24-9: Business Operation risk (n=35)

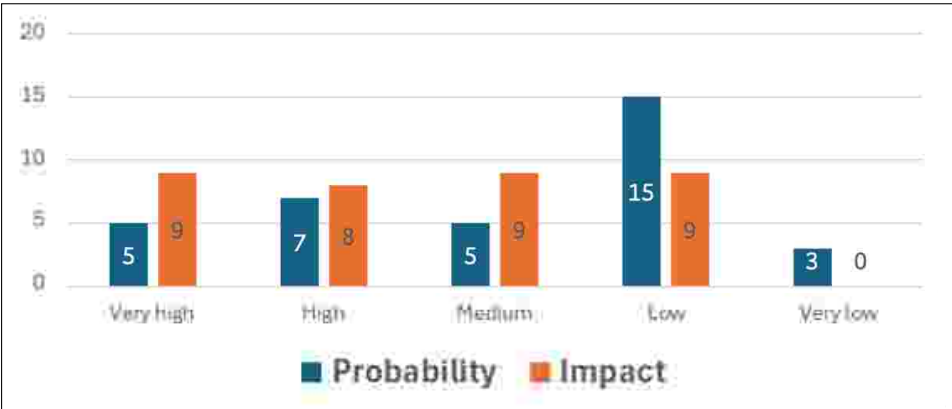


Source: own research

'Risk Management Risk'

The importance of risk management (practices, process, tools) is not so important according to the respondents. They claimed that it has a low probability to occur and influence the business, and does not have a special significance to the business activity. It might indicate a consequence that the business management and operation is less knowledge-based and/or short-term. Taking into account the fact that there are many problems to solve in the daily running, it seems to be understandable, but on the market, there is no place or time for excuses. It is therefore important a significant decrease of burdens so entrepreneurs can implement and will be operating a more planned and calculated enterprise governance.

Figure 24-10: Risk management risk (n=35)



Source: own research

24.5. Correlation

Firstly the two sample t-test was applied, but because of the sample size but the result was not interpretable. Then the correlation between the two dimensions (probability and impact) were tested. (Deep examination regarding the interaction between them, and the consequence of the co-occurrence of the two dimensions was not conducted.) Despite the risk-matrix was applied, the correlation of the individual items were not significantly strong. The highest score was between 'strategic' and 'economic' risks 0.6; then 'strategic' and 'financial' risks were 0.599; followed by 'information' and 'financial' risks 0.55; and 'risk management' and 'political' risks 0.53. The correlation between strategy, financial and economic issue is understandable. An assumption emerged from the data that politics has a real risk for businesses.

24.6. Closing

Final section deals with conclusions, future avenues of research, theoretical and practical implications as well as limitations.

24.6.1. Conclusion

In sum, based upon the gained results, the risk identification and calibrated risk management can be experienced among the entrepreneurs but the application of calculated risk management is not so significant. There are signs of risk strategies – at 'economic risk' and 'financial risk' – to cope with these risks, and most entrepreneurs are prepared to handle those.

The result of this experiment leads some important conclusions:

Currently the key risks are 'economic' risk, 'financial' risk, 'information technology' risk. The moderate category are the 'business operation' risk and the 'reputation' risk. Based on the evaluation of the total 19 risk types, the biggest risks for small businesses are the 'economic' and 'financial' ones. (These can be manageable with mitigation practices.)

Moreover, the findings shed light on the current state and savvy of the entrepreneurial mindset relating to risk assessment and risk-management. It is not so 'important', so the calculated risk management is missing. It signals that the necessary even mandatory improvement of an appropriate

risk culture in the economy involving the social and regulatory progress, even the renewal. Reputation – fame in the contact network – undisputable has serious influence on enterprises. It can be seen from the obtained data that some important management tools are low-evaluated, such as the impact and role of leadership (from the 'leadership risk' data), the significance and necessity of organizational issues (from 'business operation risk' data) and also the fairly low-evaluated risk-management – together with the 'strategy' risk result – which are good indicators of their strategic approach.

In this survey more than half of the participant firms are micro enterprises. They, individually, have a very complex jobs, and they have to be more customer and market-driven rather than 'organization-driven' during their business activity. SME-ecosystem is very hard, fast paced therefore the poor presence of the planned business management is understandable and gives some excuses. Companies with a strategic approach to risk-management use more tools and have more structured and frequent reporting on risk-management than do firms with other approaches.

24.6.2. Final conclusion

If the EU, governments, and academia are really engaged in contribution to enterprises, it must find appropriate ways to provide them with a suitable knowledge and to establish working relationships with them, and the priority is to understand their need and problems.

24.7. Limitation of the research

In the context of this study there was not measured nor analysed the importance of the different risk types relating to the business operation, and the impacts on it, that means, sorted by importance. And also a sort of limitation is the number of the participants and their special homogenous group regarding to their educational background. In general the result can not be generalized based on this sample which was fairly homogeneous and minor.

Some conclusions of the research for future research:

Avenues for future research

This primary research is the first Risk Assessment survey on Hungarian MSMEs. From the experience of the research process the following conclusions can be drawn. For more precise conclusions, a wider demographic background is needed.

Another research avenue could be to expand the number of risk types, and to include additional aspects to explore the approach and coping strategy of MSMEs, regarding Risk Assessment and Enterprise Risk Management.

There is nothing automatic about the birth and development of a 'successful' small firm.

It has to be planned and managed from the top against a seemingly endless array of internal and external constraints.

(Beaver and Jennings, 1995)

References

- Agarwal, R., & Ansell, J. (2016). Strategic change in enterprise risk management. *Strategic Change*, 25(4), 427-439. https://www.researchgate.net/publication/396970349_Strategic_Change_in_Enterprise_Risk_Management_1
- Bajo, J., Borrajo, M. L., De Paz, J. F., Corchado, J. M., & Pellicer, M. A. (2012). A multi-agent system for web-based risk management in small and medium business. *Expert Systems with Applications*, 39(8), 6921-6931. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19917-2_2
- Beaver, G., & Jennings, P. (2000). Editorial overview: Small business, entrepreneurship and enterprise development. *Strategic Change*, 9(7), 397-403. [https://doi.org/10.1002/1099-1697\(200011\)9:7%3C397::AID-JSC519%3E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1099-1697(200011)9:7%3C397::AID-JSC519%3E3.0.CO;2-P)
- Belás, J., Smrcka, L., Gavurova, B., & Dvorsky, J. (2018). The impact of social and economic factors in the credit risk management of SME. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(3), 1215-1230. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.1968>

Bosma, N., Content, J., Sanders, M., & Stam, E. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics*, 51, 483-499. <https://doi.org/10.4337/9781781005798>

Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>

Business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(2), 213-226. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2016-0054>

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>

Caseiro, N., & Coelho, A. (2018). Business intelligence and competitiveness: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(1), 213-226. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2016-0054>

Crovini, C., Ossola, G., & Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An advanced, reasoned and organised literature review. *European Management Journal*, 39(1), 118-134. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.002>

de Araújo Lima, P. F., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management at SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>

Dhlamini, J. (2022). Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 212-237. <https://doi.org/10.35683/jcm22008.165>

Dvorský, J., Kozubíková, L., & Bacová, B. (2020). The perception of business risks by SMEs in the Czech Republic. *Central European Business Review*, 9(5), 25-44. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.250>

Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management at SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>

Gorzeń-Mitka, I. (2019). Co-Occurrence Analysis of Key Concepts on Risk-Taking in Organizational Management Research. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, seria Administracja i Zarządzanie*, 48(121), 19-30.

Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163-177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>

Henschel, T. (2010). Typology of risk management practices: an empirical investigation into German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(3), 264-294. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.031922>

Hudáková, M., & Masár, M. (2018). The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 145. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>

Islam, M. A., Tedford, J. D., & Haemmerle, E. (2008). Managing operational risks in small-and medium-sized enterprises (SMEs) engaged in manufacturing—an integrated approach. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 8(4), 420-441. <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2008.020167>

Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454-465. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.004>

Levy, D. (2018). Risk and the cosmopolitanization of solidarities. *Journal of risk research*, 21(1), 56-67. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1359202>

Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Lazcano, A. M. E., & Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International journal of project management*, 32(2), 327-340. <https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2013.05.009>

Ndayako, F. (2021). An empirical investigation into impact of business model on performance for SMEs in Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, 9(6), 3026-3035. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.96169>

Pereira, L., Tenera, A., Bispo, J., & Wemans, J. (2015). A risk diagnosing methodology web-based platform for micro, small and medium businesses: Remarks and enhancements. In *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management: 5th International Joint Conference, IC3K 2013, Vilamoura, Portugal, September 19-22, 2013. Revised Selected Papers 5* (pp. 340-356). Springer Berlin Heidelberg.

Toulová, M., Tuzová, M., & Straka, J. (2016). The aspects of managing risks in connection with the internationalization of smes from selected central european countries. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(5). <https://doi.org/10.11118/actaun201664051775>

Van der Stede, W. (2009). Enterprise governance. *Financial Management, February*, 38-40. https://www.researchgate.net/publication/291543173_Enterprise_governance

Virglerova, Z. (2018). Differences in the concept of risk management, in V4 countries. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 6(2), 100-109. <https://doi.org/10.2478/ijek-2018-0017>

25. FEJEZET

KLÍMA, KULTÚRA, KONFLIKTUS: TANÁCSADÓI BEAVATKOZÁSOK A CSALÁDI KKV-K GENERÁCIÓVÁLTÁSI DILEMMÁIBAN

(CLIMATE, CULTURE, CONFLICT:
CONSULTANT INTERVENTIONS IN THE GENERATION
CHANGE DILEMMAS OF FAMILY SMES)

ALPÁR VERA

Absztrakt

A családi vállalkozások generációváltása a magyar KKV-szektor egyik legkritikusabb és legösszetettebb átmenete, amelyben a szervezeti, családi és egyéni szintek dinamikái egyszerre jelennek meg. A tanulmány kvalitatív esettanulmányokra és tanácsadói gyakorlatra építve feltárja azokat a szerepzavarokat, tranzakciós játszmákat és kulturális mintázatokat, amelyek a vezetői és tulajdonosi szerepek átadását akadályozzák. A kutatás három elméleti keretet integrál: a tranzakcióanalízist, a szervezetikultúra-modelleket (Hofstede, Trompenaars, Handy) és a generációváltásra specializált tanácsadói beavatkozásokat. Eredményei alapján hat jellegzetes elakadási pont és kilenc tipikus játszma azonosítható, amelyek spirális módon tartják fenn a konfliktusokat és gátolják az utód legitimációját. A tanulmány bemutat egy hatlépéses tanácsadói beavatkozási modellt, valamint egy ciklikus önszabályozási keretrendszert, amely a szervezeti és vezetői fejlődést egyaránt támogatja. A kutatás rávilágít, hogy a generációváltás sikeressége elsősorban a kommunikációs mintázatok tudatosításán, a kulturális adaptáción és a strukturált szerepváltáson múlik, amelyek megfelelő facilitációval fenntartható vezetői folytonossággá alakíthatóak.

Kulcsszavak: családi vállalkozások, esettanulmányok, generációváltás, tanácsadói beavatkozás

Abstract

Succession in family businesses represents one of the most complex and vulnerable transitions within the Hungarian SME sector, where organizational, familial, and individual dynamics intersect. Drawing on qualitative case studies and advisory practice, this study examines the role conflicts, transactional games, and cultural patterns that hinder the transfer of leadership and ownership. The analysis integrates three theoretical frameworks: transactional analysis, organizational culture models (Hofstede, Trompenaars, Handy), and succession-focused consulting interventions. Findings reveal six recurrent points of blockage and nine typical transactional games that create spiralling dynamics, obstruct successor legitimacy, and sustain hidden conflicts. Based on these insights, the paper presents a six-stage advisory intervention model and introduces the cyclical self-regulation framework, which supports both organizational and leadership development during succession. The study demonstrates that successful generational transition depends primarily on the awareness of communication patterns, cultural adaptation, and structured role realignment—processes that, when facilitated effectively, can transform hidden tensions into sustainable leadership continuity.

Keywords: Family businesses, case studies, generational change, consulting intervention

25.1. Bevezetés

A magyar családi vállalkozások jelentős része két markáns alapítási hullámhoz köthető. Az első a rendszerváltás időszakában indult, amikor a piacgazdaságra való átállás új vállalkozási lehetőségeket teremtett, és sok alapító élt a frissen megnyíló gazdasági térrel. A második hullám az ezredfordulóhoz és az Európai Unióhoz való csatlakozás előkészítéséhez kapcsolódott, amikor bőséges hazai és uniós források ösztönözték a kis- és középvállalkozások létrejöttét és fejlődését. E két korszak alapítói ma olyan élethelyzetben vannak – biológiai, motivációs vagy egészségi okokból –, amely szükségessé teszi a vezetői és tulajdonosi szerepek átadását. A generációváltás így nemcsak egyéni döntés, hanem strukturális, társadalmi és gazdasági kényszer is, amely a következő években tömegesen érinti a hazai KKV-szektorát. A családi vállalkozások a magyar és a nemzetközi gazdaság egyik legstabilabb és legnagyobb arányban foglalkoztató szegmensét alkotják. Magyarországon a vállalkozások mintegy 70–80%-a

sorolható ebbe a körbe és jelentős részük már elérte vagy megközelítette azt az életszakaszt, amikor a tulajdonosi és vezetői szerepek átadása elkerülhetetlenné válik. A nemzetközi kutatások egyértelműen rámutatnak: a generációváltás a családi cégek életciklusának legkritikusabb pontja, amelynek sikertelensége a vállalkozások jelentős részének megszűnéséhez vagy működési válságához vezet.

A generációváltás azonban nem pusztán jogi, pénzügyi vagy szervezeti kérdés, hanem mélyen érzelmi és kulturális folyamat. Az átadás során egyszerre jelennek meg családi szerepek, szervezeti pozíciók, identitás-mintázatok és rejtett hatalmi dinamikák. A tanulmány célja, hogy bemutassa: a sikeres átörökítés kulcsa nem a technikai megoldásokban, hanem a szerepzavarok, tranzakciós játszmák és kulturális dilemmák tudatosításában és feloldásában rejlik.

A vizsgálat három elméleti keretet integrál. A tranzakcióanalízis segít feltárni azokat a rejtett kommunikációs mintázatokat és játszmákat, amelyek gyakran akadályozzák az utód legitimációját vagy az alapító elengedését. A szervezetikultúra-modellek – Hofstede, Trompenaars és Handy nyomán – rávilágítanak arra, hogyan befolyásolják a kulturális dimenziók a döntéshozatalt, a hatalmi távolságot és a változással szembeni ellenállást. A tanácsadói beavatkozások pedig azt mutatják meg, milyen módszerekkel lehet támogatni a családokat a konfliktusok feloldásában és a fenntartható átmenet kialakításában.

A tanulmány központi kutatási kérdése a következő: **Milyen szerepzavarok, játszmák és kulturális mintázatok akadályozzák a generációváltást és milyen tanácsadói eszközök alkalmasak ezek feloldására?**

A következő fejezetekben a szakirodalmi háttér, a kutatás eredményei és a gyakorlati tanácsadói modell kerül bemutatásra.

25.2. A kutatás szakirodalmi, elméleti és gyakorlati keretei

25.2.1. Családi vállalkozások és a generációváltás kihívásai

A családi vállalkozások a nemzetközi gazdaság egyik legmeghatározóbb szervezeti formáját jelentik, amelyek a foglalkoztatásban és a GDP-teremtésben is kiemelkedő szerepet töltenek be (Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller, & Miller, 2018). Magyarországon a rendszerváltást követően indult el az első nagy alapítási hullám, amikor a piacgazdaságra való átállás új

vállalkozási lehetőségeket teremtett. A második hullám az ezredfordulóhoz és az Európai Unióhoz való csatlakozás előkészítéséhez kapcsolódott, amikor jelentős hazai és uniós források ösztönözték a KKV-szektor fejlődését. E két korszak alapítói ma olyan élethelyzetben vannak, amely szükségessé teszi a vezetői és tulajdonosi szerepek átadását.

A nemzetközi kutatások szerint a családi vállalkozások mintegy 70%-a nem éli túl az első generációváltást, és csupán 10–15% jut el a harmadik generációig (PwC Family Business Survey, 2023). A sikertelenség okai között nem elsősorban gazdasági vagy technikai tényezők szerepelnek, hanem a kommunikációs zavarok, a szerepkonfliktusok, a hatalmi dinamika rendezetlensége és az érzelmi feldolgozatlanság (Handler, 1994; Sharma, 2004).

A szakirodalom egyre hangsúlyosabban kezeli a generációváltást mint **pszichológiai és kulturális átmenetet**, amelyben a családi identitás, a vállalkozói ethosz és a szervezeti kultúra egyaránt újradefiniálódik. A sikeres átadás feltétele a nyílt kommunikáció, a szerepek tisztázása, a bizalomépítés és a strukturált átmeneti folyamat (Cabrera-Suárez et al., 2001).

25.2.1.1. Tranzakcióanalízis a szervezeti tanácsadásban

Eric Berne tranzakcióanalízise (TA) eredetileg pszichoterápiás modellként indult, de mára a szervezeti tanácsadás egyik legfontosabb kommunikációs és viselkedésvizsgáló eszközévé vált. A TA három alapvető én-állapotot különböztet meg (Szülő, Felnőtt, Gyermeke), amelyek meghatározzák az interakciók minőségét és a konfliktusok természetét (Berne, 1964). A játzmák olyan ismétlődő, rejtett tranzakciós mintázatok, amelyekben a felek előre meghatározott szerepeket vesznek fel, és amelyek gyakran diszfunkcionális kimenetekhez vezetnek.

A családi vállalkozások különösen érzékenyek a TA által leírt dinamizmusokra, mivel a családi és szervezeti szerepek átfedése felerősíti a rejtett kommunikációs mintázatokat. A szakirodalom kiemeli, hogy a generációváltás során gyakran jelennek meg olyan játzmák, mint a „Megmentő–Áldozat–Vádoló” háromszög, a függőségi dinamika, a lojalitáskonfliktus vagy a szerep-inkonzisztencia (Kets de Vries, 1996).

A jelen tanulmány újdonsága, hogy a TA-t kifejezetten a generációváltási folyamatokra alkalmazza és rendszerezi a családi KKV-kban leggyakrabban előforduló kilenc tranzakciós játzmát. Ezek a játzmák – például „Mi

lenne veletek nélkülem?”, „Próbálj meg helytállni, ha tudsz!”, „A tiéd lehet, de ne változtasd meg” – jól leírják azokat a rejtett hatalmi és érzelmi mintázatokat, amelyek akadályozzák az átadás gördülékenységet és a folytatás sikerét.

25.2.2. Szervezetikultúra-modellek és relevanciájuk a generációváltásban

A generációváltás nemcsak családi, hanem szervezeti kultúraváltás is. A kultúra meghatározza a döntéshozatalt, a hatalmi távolságot, a konfliktuskezelést és a változással szembeni attitűdöket. A szakirodalom három meghatározó modellje különösen releváns a családi vállalkozások átörökítésének vizsgálatában.

25.2.2.1. Hofstede kulturális dimenziói

A különböző szervezetikultúra-modellek segítenek az okok, motivációk, folyamatok mélyebb megértésében, különösen a Hofstede-dimenziók alkalmazása jól rávilágít a magyar családi vállalkozások generációváltási nehézségeinek szokásokból, berögzült mintázatokból és akár tévhitekből is táplálkozó gyökereire.

**25-1. táblázat: Kulturális hatásvizsgálat:
Hofstede-dimenziók és a magyar családi vállalkozások generációváltása**

Dimenzió (HU)	Dimension (EN)	Jellemző érték / tendencia	Kulturális hatás a családi vállalkozásokra	Generáció-váltási következmény	Tanácsadói fókusz
Hatalmi távolság	Power Distance	Közepes – magas (46–55)	Centralizált döntéshozatal, erős alapítói kontroll	Nehéz hatáskör-átadás, legitimációs küzdelmek	Döntési mátrix, szerepkeretek tisztázása
Individualizmus	Individualism	Magas (80)	Az utód önállóságra törekszik, de a családi lojalitás erős	Identitáskonfliktus az „újítás” és a „hagyomány” között	Értékalapú facilitálás, közös jövőképzés
Bizonytalanság-kerülés	Uncertainty Avoidance	Nagyon magas (82)	Erős ellenállás a változással szemben	Az innováció fenyegetésként jelenik meg, a folyamat megrekedhet	Strukturált átmeneti terv, változásmenedzsment
Maszkulinitás	Masculinity	Rendkívül magas (88)	Teljesítmény-orientált, versengő működés	Az érzelmi feldolgozás háttérbe szorul, játszmák erősödnek	Érzelmi feldolgozás, narratív munka
Hosszú távú orientáció	Long-Term Orientation	Közepes (58)	A jövőorientáció jelen van, de gyakran háttérbe szorul	A stratégiai gondolkodás nem következetes	Stratégiai facilitálás, vízióalkotás
Élvező és megengedő vs. visszafogott kultúra	Indulgence vs. Restraint	Visszafogott (31)	„Szőnyeg alá söprés”. Érzelmek visszatartása, konfliktuskerülés	A problémák nem kerülnek felszínre, játszmák alakulnak ki	Pszichológiai biztonság növelése, nyílt kommunikáció

Forrás: A szerző saját szerkesztése (Alpár, 2026)

A **magas hatalmi távolság** miatt az alapítók gyakran centralizált, személyhez kötött vezetési stílust követnek, ami megnehezíti a döntési jogkörök átadását és az utód legitimációját. A **magas bizonytalanságkerülés** erősíti a változással szembeni ellenállást, így az innováció és az új vezetői megközelítések gyakran fenyegetésként jelennek meg. A **maszkulin értékorientáció** a teljesítményt és a kontrollt helyezi előtérbe, miközben az érzelmi feldolgozás és a nyílt kommunikáció háttérbe szorul, ami kedvez a rejtett játszmák kialakulásának. Az **alacsony indulgens érték** tovább erősíti az érzelmek visszafogását és a konfliktuskerülést, ami akadályozza a generációk közötti párbeszédet. Mindezek együtt olyan kulturális mintázatot hoznak létre, amelyben a generációváltás nem pusztán szervezeti,

hanem mélyen beágyazott pszichológiai és kulturális kihívásként jelenik meg. Hofstede (2001) hat dimenziója – különösen a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés és az időorientáció – jól magyarázza, miért nehéz az alapítóknak elengedni a kontrollt, illetve miért küzdenek az utódok legitimációval. A magas hatalmi távolságú kultúrákban a hierarchia erősen beágyazott, ami lassítja a döntési jogkörök átadását.

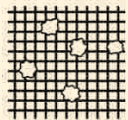
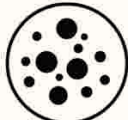
25.2.2.2. Trompenaars kulturális dilemmái

Trompenaars (1997) modellje a kulturális paradoxonokra épül, és különösen hasznos a családi vállalkozásokban megjelenő kettős lojalitások – szabályok vs. kapcsolatok, individualizmus vs. kollektivizmus – értelmezésében. A generációváltás során gyakran ütközik az alapító partikularista, kapcsolatorientált működése az utód univerzalista, szabályalapú szemléletével.

25.2.2.3. Handy szervezeti kultúra-típusai

Handy (1993) négy kultúratípusa – hatalom-, szerep-, feladat- és személy-kultúra – segít megérteni, milyen szervezeti logikát örökít tovább az alapító. A hatalomkultúrából való átmenet különösen nehéz, mivel az alapító személye a működés központi eleme, és az utódnak egyszerre kell tiszteletben tartania az örökséget és kialakítania saját vezetői identitását. Megfigyeléseink szerint a szervezet struktúráját és stratégiáját is nagyban meghatározza, hogy mely Handy-féle vezetési kultúra jellemzi a családi vállalkozást.

**25-2. táblázat: Handy-féle vezetési kultúrák (1978, 2020) –
átadási problémák és tanácsadói beavatkozások rendszere**

Típus	Problémák az átadási folyamatban	Tanácsadói beavatkozások
 Hatalomkultúra <i>(Power Culture)</i>	– Az alapító személye köré szerveződik minden döntés – Kontrollvesztéstől való félelem – Az utód legitimációja lassan épül – Informális hatalmi játszmák	– Szerep- és hatáskör-átadási protokoll – Döntési mátrix kialakítása – Felnőtt–Felnőtt kommunikáció fejlesztése – Játszmafeltáró beszélgetések
 Szerepkultúra <i>(Role Culture)</i>	– Erős bürokrácia, lassú folyamatok – A szerepek túl merevek az utód számára – A változás ellenállásba ütközik – „Így szoktuk” narratíva	– Folyamat- és szerepátvilágítás – Strukturált változásmenedzsment – Rugalmasabb szerepkeretek kialakítása – Értékalapú összehangolás, facilitáció
 Feladatkultúra <i>(Task Culture)</i>	– Projekतालapú működés miatt az átadás nem formális – Az utód teljesítményen keresztül épít legitimációt, de nincs stratégiai keret – A felelősségek szétcsúszhatnak	– Stratégiai jövőképkalkotás – Projektportfólió-átadás facilitálása – Kompetenciafejlesztés (ALPAR-modell) – Csapaton belüli szerepek tisztázása
 Személyiségkultúra <i>(Person Culture)</i>	– A vállalkozás identitása a családtagokhoz kötődik – Erős érzelmi terheltség – Konfliktusok személyes szinten jelennek meg – Nehéz a szerepváltás és leválás	– Narratív feldolgozás – Érzelmi támogatás, mediáció – Pszichológiai biztonság növelése – Családi értékek újradefiniálása

A szerző saját szerkesztése (Alpár, 2026. Handy C.B., 2020. alapján)
A négy kultúrára épülő vezetési modell eredetileg Handy korai munkájában jelent meg, és későbbi átdolgozott kiadásokban nyerte el mai formáját (Handy, 1978; Handy, 2020)

A Hatalomkultúrában működő cégekben az alapító személye köré szerveződik minden döntés, ami erős centralizációt és lassú szerepátadást eredményez. A Szerepkultúra inkább formalizált, szabályozott működést hoz létre, amelyben a generációváltás gyakran bürokratikus akadályokba ütközik. A Feladatkultúra rugalmasabb, projekतालapú struktúrát támogat, ahol az utód könnyebben építhet saját legitimációt az eredményein keresztül. A Személykultúra esetében a vállalkozás identitása erősen kötődik a családtagokhoz, így a szerepváltás érzelmi terhei nagyobbak, és a konfliktusok gyakran személyes szinten jelennek meg. Mindez azt mutatja, hogy

a vezetési kultúra nem csupán háttérváltozó, hanem a generációváltás dinamikáját alapvetően meghatározó tényező.

25.2.3. A szakirodalmi áttekintés összegzése

A nemzetközi és hazai kutatások egyértelműen jelzik, hogy a generációváltás sikeressége elsősorban a kommunikációs mintázatokon, a szerepek tisztázottságán és a szervezeti kultúra adaptivitásán múlik. A tranzakcióanalízis és a kultúramodellek integrált alkalmazása lehetővé teszi a rejtett dinamika feltárását, amely nélkül a tanácsadói beavatkozások nem lehetnek hatékonyak. A szakirodalom ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a szervezeti kultúra mellett a szervezeti klíma – vagyis a mindennapi működésben megélt pszichológiai biztonság, bizalom és érzelmi légkör – meghatározó közvetítő tényező a generációváltás során. Míg a kultúra a mélyen gyökerező értékeket és normákat írja le, addig a klíma ezeknek a mindennapi tapasztalatokban megjelenő „hőmérsékletét” mutatja meg, amely közvetlenül befolyásolja a változással szembeni attitűdöket és a szerepváltás elfogadottságát.

A vizsgált kultúramodellek – Hofstede dimenziói, Trompenaars dilemmái és Handy vezetési kultúratípusai – mind arra utalnak, hogy a magyar családi vállalkozásokban gyakori a magas hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés és a személyhez kötődő vezetési logika. Ezek a kulturális jellemzők közvetlenül formálják a szervezeti klímát: erősíthetik a bizalmatlanságot, a konfliktuskerülést és a rejtett játszmák fennmaradását, miközben gyengítik a pszichológiai biztonságot és az utód legitimációját.

A kutatások szerint a generációváltás akkor halad előre, ha a kultúra mélyrétegei és a klíma felszíni tapasztalatai összhangba kerülnek: vagyis a szervezet nemcsak deklarálja az értékeket (pl. nyitottság, együttműködés), hanem a mindennapi működésben is megteremti ezek feltételeit.

A szervezeti klíma tehát nem pusztán következménye a kulturális mintázatoknak, hanem aktív alakítója is a generációváltási folyamatnak. A pszichológiai biztonságot erősítő beavatkozások – bizalmi rituálék, visszajelzési kultúra fejlesztése, mediáció – képesek csökkenteni a magas bizonytalanságkerülésből fakadó ellenállást, és elősegítik a Felnőtt–Felnőtt kommunikáció kialakulását. A szakirodalom összegzése alapján a generációváltás sikeressége akkor biztosítható, ha a tanácsadói folyamat egyszerűen kezeli a kulturális mélystruktúrákat és a klíma szintjén megjelenő érzelmi, kapcsolati és bizalmi tényezőket.

25-3. táblázat: Szervezeti klíma típusai, kulturális összefüggései és tanácsadói beavatkozások a generációváltásban

Klímatípus	Kulturális kapcsolódás (Hofstede / Handy / Trompenaars)	Jellemzők	Problémák az átörökítésben	Tanácsadói teendők
Bizalmi légkör	Alacsony hatalmi távolság; Feladatcultúra; Univerzalizmus	Nyílt kommunikáció, visszajelzés, együttműködés, hibázás elfogadása	Könnyebb átadás, de konfliktuskerülés miatt a mély érzelmi témák elmaradhatnak	Pszichológiai biztonság fenntartása; mélyebb narratív munka; szerepváltási rituálék
Félelem-alapú klíma	Magas hatalmi távolság; Hatalomcultúra; Maskulin értékek	Kontroll, büntetésorientált működés, rejtett játszmák, lojalitásnyomás	Utód legitimációja sérül; párhuzamos vezetés; informális hatalmi hálók	Játszmafeltárás; döntési mátrix; hatáskör-átadási protokoll; mediáció
Kockázatkerülő klíma	Nagyon magas bizonytalanságkerülés; Szerepkultúra	Szabályorientáció, változásellenesség, formalizmus	Innováció blokkolása; utód újításai fenyegetésként jelennek meg	Strukturált átmeneti terv; változásmenedzsment; értékalapú facilitálás
Konfliktuskerülő klíma	Visszafogott kultúra; Partikularizmus; Személycultúra	Érzelmek visszatartása, „szőnyeg alá söprés”, passzív ellenállás	Rejtett játszmák; kimondatlan sérelmek; elakadt szerepváltás	Pszichológiai biztonság növelése; családi beszélgetések; narratív feldolgozás
Versengő klíma	Magas maskulinitás; Hatalom- vagy Feladatcultúra	Teljesítménykényszer, rivalizálás, státuszharca	Utód túlkompenzál; alapító kontrollál; csapat polarizálódik	Értékalapú összehangolás; vezetői coaching; csapatkohézió építése
Közömbös / apatikus klíma	Gyenge identitás; alacsony elköteleződés	Motivációhiány, cinizmus, érzelmi távolság	Utód nem kap támogatást; változások iránti érdektelenség	Klímaépítés; bevonás; közös jövőképzés; elköteleződési rituálék
Családias, de határszegő klíma	Személycultúra; Partikularizmus	Erős érzelmi kötődés, de kevés formalitás; szerepek összemosódnak	Szerepkonfliktus; túlzott bevonódás; nehéz leválás	Szerepkerek tisztázása; határhúzás; családi és szervezeti szerepek szétválasztása
Innovatív, tanuló klíma	Kockázatvállalás, Feladatcultúra	Kísérletezés, tanulás, adaptivitás	Gyors változás túlterhelheti az alapítót; identitásvesztés	Változásmenedzsment; identitásintegráció; mentorálás

Forrás: A szerző saját szerkesztése (Alpár, 2026)

25.3. Empirikus kutatás / Elméleti modell bemutatása

25.3.1. A kutatás módszertana

A tanulmány elsősorban kvalitatív kutatási megközelítést alkalmaz, amely a családi vállalkozások generációváltási folyamataiban megjelenő szerepzavarok, tranzakciós játszmák és kulturális mintázatok mélyebb feltárását teszi lehetővé. A vizsgálat alapját három adatforrás képezte: (1) tanácsadói

gyakorlatból származó esettanulmányok, (2) félig strukturált, irányított interjúk alapítókkal és utódokkal, valamint (3) megfigyelés a szervezeti kultúra és kommunikációs dinamika elemzése a TA-modell és a kultúra-elméletek keretrendszerében.

Az interjúk 2022 és 2024 között készültek, összesen 28 családi vállalkozás bevonásával, amelyek többsége – mint már említettük – a rendszerváltás vagy az EU-csatlakozás időszakában alakult. A mintában szereplő vállalkozások mérete 5 és 75 fő között mozgott, iparáguk pedig a kereskedelem-től a gyártáson át a szolgáltatásokig terjedt. A kvalitatív módszer lehetővé tette a generációváltás érzelmi, identitásbeli és kulturális aspektusainak mélyebb megértését, amelyek a kvantitatív megközelítésekben gyakran rejtve maradnak.

Az elemzés során tematikus kódolást alkalmaztunk, amely három fő kategóriát különített el: (1) **elakadási pontok**, (2) **tranzakciós játszmák**, (3) **tanácsadói beavatkozási lehetőségek**.

A kódolás eredményeként kirajzolódott egy hatlépcsős elakadási modell, valamint kilenc tipikus tranzakciós játszma, amelyek a családi vállalkozások átöröktetési folyamataiban visszatérően megjelennek. Ezek a mintázatok képezték a tanácsadói beavatkozási modell alapját is.

25.3.1.1. A generációváltás elakadásainak hat pontja

A kutatás eredményei alapján a generációváltás folyamata hat kritikus ponton akadhat el. Ezek az elakadások nem elszigetelten jelennek meg, hanem egymást erősítő, gyakran spirális dinamikát alkotnak.

25-1. ábra. A generációváltás elakadásainak hat fázisa



Forrás: a szerző saját szerkesztése, tanácsadói esettapasztalatok alapján

A hat pont a következő:

1. Előkészítési szakasz – „Nem beszélünk róla”

A generációváltás gyakran tabutémaként jelenik meg a családi vállalkozásokban. Az alapítók sok esetben halogatják a visszavonulást, az utódok pedig nem kapnak lehetőséget vagy nem mernek érdeklődést mutatni. A kommunikáció hiánya bizonytalanságot, rejtett feszültséget és szerepkonfliktust eredményez. **Tipikus okok:** elengedési nehézség, jövőkép hiánya, családi lojalitáskonfliktus. **Tanácsadói fókusz:** facilitált párbeszéd, jövőkép-alkotás, bizalomépítés.

2. Értékrendi és identitásbeli konfliktus – „Másképp látjuk”

Az alapító és az utód gyakran eltérő értékeket, vezetési stílust és jövőképet képvisel. Az alapító ragaszkodhat a „régirendhez”, míg az utód radikális újítást szeretne, de legitimáció nélkül. **Tipikus okok:** generációs különbségek, identitásváltás, innovációs feszültség. **Tanácsadói fókusz:** kulturális audit, közös értékek feltárása, identitás-integráció.

3. Szervezeti klíma és bizalom – „Nem érzem magam biztonságban”

A munkatársak gyakran bizonytalanok az utód vezetői kompetenciáit illetően, vagy informális hatalmi hálók akadályozzák a változást. A bizalomhiány pletykákat, passzív ellenállást és rejtett konfliktusokat generál. **Tipikus okok:** pszichológiai biztonság hiánya, informális hatalmi struktúrák, kommunikációs zavarok. **Tanácsadói fókusz:** klímaépítés, bizalmi rituálék, vezetői kommunikáció fejlesztése.

4. Szerep- és felelősségváltás – „Ki dönt?”

A generációváltás egyik legkritikusabb pontja a hatáskörök átadása. Sok esetben párhuzamos vezetés alakul ki: az alapító „árnyékvezetőként” továbbra is beavatkozik, az utód pedig nem kap valódi döntési jogkört. **Tipikus okok:** kontrollvesztéstől való félelem, szerepinkonzisztencia, strukturátlanság. **Tanácsadói fókusz:** döntési mátrix, hatáskör-átadási protokoll, strukturált átmeneti terv.

5. Érzelmi feldolgozás – „Ez nem csak üzlet”

A generációváltás érzelmi folyamat: veszteségélmény, identitásvesztés, családi konfliktusok és múltbeli sérelmek aktiválódnak. Az alapító nehezen engedi el a vállalkozást, az utód pedig nem mindig tud azonosulni a múlt örökségével. **Tipikus okok:** gyászfolyamat, lojalitáskonfliktus, családi narratívák. **Tanácsadói fókusz:** narratív feldolgozás, rituálék, elismerés, közös történetalkotás.

6. Tanulási és kompetenciahiány – „Nem vagyok rá kész”

Az utód gyakran nem rendelkezik a szükséges vezetői, stratégiai vagy érzelmi kompetenciákkal, különösen akkor, ha túl gyorsan kerül pozícióba. **Tipikus okok:** hiányzó mentorálás, túl korai kinevezés, irreális elvárások. **Tanácsadói fókusz:** kompetenciafejlesztés, mentorprogram, ALPAR-alapú önszabályozás.

25.3.1.2. Tipikus tranzakciós játszmák rendszerezése

A kvalitatív kutatás eredményeként kilenc olyan tranzakciós játszma rajzolódott ki, amelyek a családi vállalkozások generációváltási folyamataiban visszatérően megjelennek. Ezek a játszmák a tranzakcióanalízis (Berne, 1964) fogalmaira épülnek, és jól leírják azokat a rejtett kommunikációs mintázatokat, amelyek akadályozzák a szerepváltást, a bizalomépítést és a hatékony döntéshozatalt.

A játszmák három dimenzió mentén értelmezhetők:

1. **Szerepek** – milyen én-állapotok aktiválódnak (Szülő, Gyermeke, Felnőtt).
2. **Motivációk** – milyen érzelmi vagy hatalmi szükségletek mozgatják a feleket.
3. **Következmények** – hogyan akadályozzák a generációváltást.

Az alábbiakban a kilenc játszma rövid, tudományos igényű összefoglalása következik.

25.3.1.3. „Mi lenne veletek nélkülem?” – A függőség fenntartása

Az alapító implicit vagy explicit módon fenntartja a függőségi viszonyt, gyakran Megmentő szerepben. Az utód Gyenge vagy Lázadó pozícióba kerül. **Motiváció:** kontroll, identitásfeltés. **Következmény:** az utód autonómia nem fejlődik.

25.3.1.4. „Próbálj meg helytállni, ha tudsz!” – Feltételes elismerés

Az alapító Bíró szerepben teszi próbára az utódot, miközben a szabályok homályosak. **Motiváció:** hatalmi dominancia. **Következmény:** teljesítménykényszer, bizonytalanság.

25.3.1.5. „Én csak jót akartam...” – Érzelmi kontroll

Az alapító Áldozat szerepben hivatkozik múltbeli áldozataira, ezzel bűntudatot keltve. **Motiváció:** lojalitás kikényszerítése. **Következmény:** az utód nem mer önálló döntéseket hozni.

25.3.1.6. „Majd én megmutatom!” – Radikális újítás legitimáció nélkül

Az utód Megváltó szerepben elutasítja a múltat, az alapító Kétkedőként reagál. **Motiváció:** önigazolás, identitáskeresés. **Következmény:** kulturális törés, bizalomvesztés.

25.3.1.7. „Nem tudom, mit akarok...” – Felelősség elkerülése

Az utód Gyermeke szerepben marad, az alapító Szülőként tovább irányít. **Motiváció:** biztonságkeresés. **Következmény:** szerepváltás elmaradása.

25.3.1.8. „Nézd, mit tettél velem!” – Hibáztatás és projekció

Mindkét fél Áldozat vagy Vádoló szerepbe kerülhet. **Motiváció:** kudarc externalizálása. **Következmény:** konfliktusspirál, érzelmi távolság.

25.3.1.9. „Ha nem lennél, akkor...” – A múlt örökségére hivatkozó passzivitás

Az utód Függő vagy Vádoló szerepben marad, az alapító Árnyékként jelenik meg. **Motiváció:** önállóság elkerülése. **Következmény:** döntésképtelenség, stagnálás.

25.3.1.10. „Csak segíteni akartam” – Rejtett kontroll

Az alapító Segítő szerepben jelenik meg, de valójában kontrollt gyakorol. **Motiváció:** hatalom megtartása. **Következmény:** az utód nem tud kompetens vezetővé válni.

25.3.1.11. „A tiéd lehet, de ne változtasd meg” – Formális átadás, informális kontroll

Az alapító Tulajdonos/Felügyelő szerepben marad, az utód Birtokos, de alárendelt. **Motiváció:** status quo fenntartása. **Következmény:** innováció blokkolása.

25.3.2. Tanácsadói beavatkozási modell

A kutatás eredményei alapján a generációváltás sikeressége nagymértékben függ attól, hogy a tanácsadó képes-e felismerni és feloldani a rejtett játszmákat, valamint támogatni a szerepváltást és a kulturális integrációt. A beavatkozási modell hat egymásra épülő elemre épül.

25.3.2.1. Játszmafeltáró beszélgetések

A tranzakcióanalízis-alapú interjúk és szerepváltási szimulációk segítik a feleket abban, hogy felismerjék saját működési mintázataikat. **Eredmény:** tudatosítás, új narratívák kialakulása.

25.3.2.2. Szerep- és felelősségkeretek tisztázása

Strukturált szerepleírások, döntési mátrixok és hatáskör-átadási protokollok támogatják a Felnőtt–Felnőtt viszony kialakulását. **Eredmény:** csökken a rejtett hatalmi játszma, nő az autonómia.

25.3.2.3. Narratív feldolgozás és történetépítés

A családi vállalkozás közös történetének újraírása segít átkeretezni a múlt sérelmeit és megerősíteni az identitást. **Eredmény:** a múlt nem zsarolásként, hanem örökségként jelenik meg.

25.3.2.4. Értékalapú facilitálás

Értékfeltáró interjúk és motivációs térképek segítségével felszínre kerülnek a valódi szükségletek (elismerés, biztonság, kontroll). **Eredmény:** a játszmák helyét értékalapú döntések veszik át.

25.3.2.5. Klímaépítő beavatkozások

Bizalmi audit, visszajelzési kultúra fejlesztése és pszichológiai biztonság növelése. **Eredmény:** a játszmák elveszítik „táptalajukat”.

25.3.2.6. Mentorálás és kompetenciafejlesztés

Egyéni fejlesztési terv, vezetői coaching, soft skill tréningek és az ALPAR-modell szerinti önszabályozás. **Eredmény:** az utód megerősödik, és nem szorul játszmákra a pozíció megtartásához.

A modell a tanácsadói, mentorálási és facilitálási folyamat olyan központi eleme, amely az utódlást nem pusztán strukturális hatalomátadásként, hanem érési és legitimációs folyamként értelmezi. A keretrendszer az autonóm működés, a vezetői látásmód, a pszichológiai biztonság, az adaptív szerepértelmezés és a reflexív önszabályozás egymásra épülő dimenzióin keresztül támogatja az utód fokozatos vezetővé válását. E megközelítés lehetővé teszi, hogy a successor ne reaktívan, külső elvárásokhoz igazodva próbáljon megfelelni, hanem saját döntési kompetenciára, értékalapú narratívára és tudatos tanulási ívre támaszkodva alakítsa ki hiteles vezetői identitását, miközben csökken a tranzakciós játszmákba való sodródás és az informális legitimációs kényszer.

Az alapító perspektívájából az ALPAR-modell stabil keretet nyújt az elegendő pszichológiai és kulturális feldolgozásához is, mivel láthatóvá és értelmezhetővé teszi az utód fejlődési folyamatát. A modell alkalmazása során az átadás nem bináris eseményként, hanem strukturált érési pályaként jelenik meg, amely mérsékli az árnyékvezetés, a feltételes kontroll és a párhuzamos döntéshozatal szükségességét. A tanácsadói folyamat így egyszerre szolgálja az utód megerősödését és az alapító biztonságérzetének fenntartását, előse-

gítve a Felnőtt–Felnőtt kommunikáció kialakulását. Ennek következtében a generációváltás nem veszteséggént vagy kockázatként, hanem közösen menedzselt fejlődési átmenetként értelmezhető, amely a szervezeti folytonosságot és a kulturális örökség integrációját egyaránt támogatja.

**25-4. táblázat: ALPAR-modell:
Önszabályozási és vezetői kompetenciafejlesztési keretrendszer**

Komponens (HU)	Komponens (EN)	Feltételek	Alkalmazás a generációváltásban	Előnyök	Tanácsadói feladat és felelősség
Autonómia	Autonomy & specialised values	– Minimális kontroll, külső beavatkozás – Tiszta szerep-elvárások – Bizalom az utód kompetenciáiban	– Önálló döntéshozatal gyakorlása – Felelősségi körök fokozatos bővítése – Saját vezetői értékek megfogalmazása	– Csökken a függőség – Erősödik a vezetői önbi-zalom – Stabilabb szerepvállalás	– Hatáskör-átadási protokoll kialakítása – Autonómiát támogató visszajelzés – Kontroll helyett facilitálás
Látásmód	Leadership vision	– Jövőkép-alkotási készség – Stratégiai gondolkodás támogatása – Hozzáférés információkhoz	– Vállalati jövőkép újradefiniálása – Stratégiai irányok kijelölése – Saját vezetői identitás kialakítása	– Hiteles vezetői jelenlét – Erősebb legitímáció – Innovációs képesség növekedése	– Vízioalkotó workshopok vezetése – Stratégiai facilitálás – Értékalapú döntéstámogatás
Pszichológiai biztonság	Psychological security	– Támogató szervezeti klíma – Nyílt kommunikáció – Hibázás elfogadása	– Konfliktuskezelési készségek fejlesztése – Bizalomépítés a csapatban – Érzelmi stabilitás erősítése	– Csökken a szorongás – Nő a vezetői bátorság – Javul a csapatkohézió	– Pszichológiai biztonságot növelő beavatkozások – Visszajelzési kultúra fejlesztése – Mediációs támogatás
Alkalmazkodó-képesség	Adaptability & flexibility	– Rugalmasság a szerepekben – Nyitottság a változásra – Tanulási hajlandóság	– Változásmentesmenetben való részvétel – Kulturális integráció támogatása – Új működési módok kipróbálása	– Gyorsabb alkalmazkodás – Kevesebb ellenállás – Rugalmasabb vezetői működés	– Változásmentesment facilitálása – Adaptív készségek fejlesztése – Szervezeti kultúra átmenetének támogatása
Reflexió	Reflection & self-awareness	– Idő és tér az önreflexióra – Öszinte visszajelzések – Tanulási motiváció	– Játszmák felismerése – Működési minták tudatosítása – Fejlődési célok kijelölése	– Érettebb vezetői működés – Kevesebb reaktív viselkedés – Tudatosabb döntéshozatal	– Reflexiók gyakorlatok vezetése – Coachingszemlélet alkalmazása – Fejlődési terv kialakítása

Forrás: A szerző saját szerkesztése (Alpár, 2026)

A modell öt komponense olyan pszichológiai és vezetői készségeket foglal össze, amelyek a sikeres szerepváltás és legitimáció alapját képezik:

- **A – Autonómia (autonomy and specialised values):** az önálló döntéshozatal, felelősségvállalás és a Szülő–Gyermek dinamika le-választása közös értékek meghatározása mentén.
- **L – Látásmód (leadership vision):** hiteles vezetői identitás, stratégiai gondolkodás és jövőkép kialakítása.
- **P – Pszichológiai biztonság (psychological security):** érzelmi stabilitás, önbizalom és konfliktuskezelési képesség.
- **A – Alkalmazkodóképesség (adaptability and flexibility):** rugalmas alkalmazkodás a változásokhoz és a szervezeti elvárásokhoz.
- **R – Reflexió (reflection and self-awareness):** önismeret, önreflexió és tanulási képesség fejlesztése.

Az ALPAR-modell célja, hogy megerősítse az utód vezetői kompetenciáit, csökkentse a játszmákra való ráutaltságot, támogassa a Felnőtt–Felnőtt kommunikáció kialakulását, és strukturált keretet adjon a tanácsadói fejlesztéshez. A modell alkalmazása hozzájárul ahhoz, hogy az utód stabil, autonóm és reflektív vezetői identitással vegye át a vállalkozás irányítását.

25.4. Következtetések

A kutatás eredményei egyértelműen rámutatnak arra, hogy a családi vállalkozások generációváltása nem elsősorban gazdasági vagy technikai kérdés, hanem mélyen érzelmi, kulturális és identitásbeli folyamat. A sikeres átadás feltétele a rejtett kommunikációs mintázatok, szerepzavarok és tranzakciós játszmák tudatosítása, valamint a szervezeti kultúra adaptív átalakítása. A hat elakadási pont – az előkészítés hiánya, az értékrendi konfliktusok, a bizalom és klíma sérülékenysége, a szerep- és felelősségváltás bizonytalansága, az érzelmi feldolgozatlanság és a kompetenciahiány – olyan kritikus területek, amelyek megfelelő tanácsadói támogatás nélkül könnyen a folyamat megrekedéséhez vezetnek.

A kilenc tranzakciós játszma rendszerezése új megvilágításba helyezi a generációváltás során megjelenő rejtett dinamizmusokat. Ezek a játszmák nem csupán kommunikációs zavarok, hanem mélyebb identitás- és hatalmi mintázatok kifejeződései, amelyek gyakran évtizedek alatt rögzültek

a családi rendszerben. A tanácsadói beavatkozási modell – a játszmafeltárástól a szerepkeretek tisztázásán át a narratív feldolgozásig és a kompetenciafejlesztésig – olyan integrált megközelítést kínál, amely egyszerre kezeli a családi, szervezeti és egyéni szinteket.

A kutatás egyik legfontosabb tanulsága, hogy a generációváltás akkor válik fenntarthatóvá, ha a felek képesek a Szülő–Gyermek dinamika helyett Felnőtt–Felnőtt viszonyt kialakítani, és ha a vállalkozás kulturális öröksége nem akadály, hanem erőforrás lesz az átadás során. A tanácsadó szerepe ebben a folyamatban nem csupán technikai facilitátor, hanem mediátor, diagnosztika, kulturális tolmács és identitásőrző is.

25.5. Ajánlások és javaslatok nemzetközi kutatásokkal

A kutatás eredményei és a releváns nemzetközi szakirodalom alapján egyértelműen látható, hogy a családi vállalkozások generációváltása akkor zajlik a legsikeresebben, ha a folyamat egyszerre épít a **strukturált átadásra**, a **pszichológiai biztonságra**, valamint a **vezetői kompetenciák tudatos fejlesztésére**. A következőkben olyan ajánlásokat fogalmazunk meg, amelyek a vizsgálati eredmények és a szakirodalom (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999; Le Breton-Miller et al., 2004) alapján a legnagyobb hatékonysággal támogatják az átadási folyamatot, amelyeket mi is vizsgáltunk a generációk között és a legjellegzetesebb közös mintázataikat is felvázoltuk. A folyamat minden szakaszához konkrét tanácsadói beavatkozásokat társítottunk, amelyek segítik a megértést, a strukturált átmenetet, az érzelmi feldolgozást, a vezetői kompetenciák megerősítését és a szervezeti stabilizációt. A modell célja, hogy a generációváltás ne egyszerűen formális szerepátadásként, hanem pszichológiai, kulturális és stratégiai fejlődési folyamatként, a fenntarthatóság megalapozásaként valósuljon meg az innovációnak is teret adva.

25-2. ábra: A generációváltás optimális folyamata tanácsadói támogatással



Forrás: A szerző saját szerkesztése (Alpár, 2026)

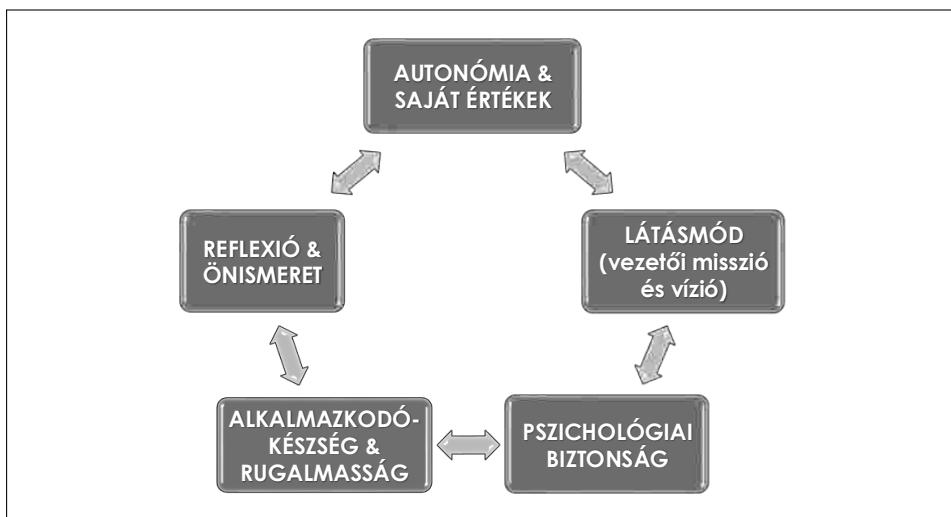
A családi vállalkozások generációváltásának szakirodalma egyértelműen kijelöli azt az elméleti és gyakorlati keretet, amelyre a jelen kutatás folyamatmodellje épül. A klasszikus alpművek (Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2003; Handler, 1994) részletesen feltárják a generációváltás lépéseit, a szerepváltás dinamikáját, az utód legitimációjának feltételeit és az alapító elengedési folyamatát, ezzel megteremtve a modell gerincét. Erre épülnek a tanácsadói beavatkozásokat bemutató művek (Neubauer, & Lank, 1998; Lansberg, 1999; Jaffe, & Lane, 2004; Poza, & Daugherty, 2014), amelyek a családi governance, az átadási protokollok, a mediáció és a facilitálás szerepét hangsúlyozzák, és alátámasztják a hatlépéses „legsimább átadási folyamat” tanácsadói logikáját. A pszichológiai és kommunikációs keretek (Berne, 1964; Stewart, & Joines, 2012; White, & Epston, 1990; Edmondson, 1999) adják a játszmafeltárás, a narratív átkeretezés, a szerepdinamikák és a pszichológiai biztonság szakmai alapját, amelyek nélkülözhetetlenek a családi konfliktusok oldásához. A szervezeti kultúra és vezetési modellek (Hofstede et al., 2010; Handy, 1993) rávilágítanak arra, hogy a kulturális dimenziók és a vezetési stílusok alapvetően meghatározzák az átadás sikerességét, különösen a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés és a vezetési kultúra típusa mentén. Végül a vezetőfejlesztés és önszabályozás szakirodalma (Goleman, 1998; Argyris, 1991; Kegan, & Lahey, 2009; Kolb, 1984) biztosítja az ALPAR-modell elméleti hátterét, hangsúlyozva az önreflexió, a tanulási ciklusok, a vezetői érett-

ség és az adaptivitás jelentőségét az utód vezetői identitásának kialakulásában. Együttesen ezek a szakirodalmi pillérek olyan integrált keretet hoznak létre, amelyben a generációváltás nem csupán szervezeti, hanem pszichológiai, kulturális és vezetői fejlődési folyamatként értelmezhető.

25.6. Zárás – következtetések

A családi vállalkozások generációváltása a következő években Magyarországon és Európában is tömegesen jelentkező kihívás lesz, különösen a rendszerváltás és az EU-csatlakozás időszakában alapított cégek esetében. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a sikeres átörökítéshez olyan komplex, interdiszciplináris megközelítésre van szükség, amely egyszerre épít a tranzakcióanalízisre, a szervezeti kultúra elméleteire és a tanácsadói gyakorlat tapasztalataira. A vezetői kompetenciák fejlesztését célzó ALPAR-modell vizuális leképezése egy ötelemű, ciklikus rendszerként jelenik meg, amely az önszabályozás és a vezetői érettség kulcstényezőit foglalja össze. Az autonómia és specializált értékek, a vezetői látásmód, a pszichológiai biztonság, az alkalmazkodóképesség, valamint a reflexió és önismeret egymást erősítő, folyamatosan újraaktiválódó komponensekként működnek. A körkörös struktúra azt jelzi, hogy a vezetői fejlődés nem lineáris, hanem spirális tanulási folyamat, amelyben minden elem újra és újra visszatér, mélyül és integrálódik. Ez a szemlélet különösen fontos a generációváltás utáni időszakban, amikor az utód vezetői identitása még formálódik, és a szervezeti stabilitás megőrzése érdekében elengedhetetlen az önreflexióra épülő, adaptív működés. A 25-3. ábra így nem csupán elméleti keret, hanem gyakorlati iránytű is a tanácsadói munka számára.

25-3. ábra: Integrált tanácsadói, szervezeti és vezetői működésfejlesztési keretrendszer



Forrás: Saját szerkesztés (Alpár, 2026)

A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet a modell kvantitatív validálása, az ALPAR-modell alkalmazásának mélyebb vizsgálata, valamint a generációváltás hosszú távú hatásainak nyomon követése. A kutatás korlátai elsősorban a kvalitatív mintából adódnak, ugyanakkor a feltárt mintázatok konzisztensen jelentek meg a vizsgált vállalkozások körében.

A családi vállalkozások nem csupán gazdasági egységek, hanem identitáshordozó közösségek is. A generációváltás sikeressége ezért nemcsak a vállalkozás fennmaradását, hanem a családi örökség továbbélését is meghatározza. A tanulmány célja az volt, hogy ehhez a folyamathoz olyan tudományos és gyakorlati keretet adjon, amely támogatja a családokat abban, hogy a konfliktusokból párbeszéd, a játszmákból együttműködés, a bizonytalanságból pedig jövőkép szülessen.

Felhasznált források

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Berne, E. (1964). *Games people play*. Grove Press.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 250-282. https://www.researchgate.net/publication/313250589_Psychological_safety_and_learning_behavior_in_teams
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Handy, C. B. (1978). *Gods of management: How they work and why they will fail*. Souvenir Press.
- Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations*. Penguin Books.
- Handy, C. B. (2020). *Gods of management: The four cultures of leadership*. Profile Books.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. https://www.researchgate.net/publication/281043395_Succession_in_Family_Firms_A_Review
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty. *Family Business Review*, 17(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x>

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Press.

Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. Thomson.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking back at and forward from: "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 31(2), 229-237. <https://doi.org/10.1177/0894486518773850>

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Routledge.

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family business* (4th ed.). Cengage Learning.

PwC. (2023). *Family Business Survey 2023*. PricewaterhouseCoopers.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>

Stewart, I., & Joines, V. (2012). *TA today: A new introduction to transactional analysis*. Lifespace Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.

White, M., & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. Norton.

26. FEJEZET

A MAGYAR KÖZÉPVÁLLALATOK DIGITALIZÁCIÓJA ÉS VERSENYPÉSSÉGE: KVANTITATÍV ÉS KVALITATÍV EMPIRIKUS ELEMZÉS

(DIGITALIZATION AND COMPETITIVENESS
OF HUNGARIAN MEDIUM-SIZED ENTERPRISES:
QUANTITATIVE AND QUALITATIVE EMPIRICAL
EVIDENCE)

DOBOS ANETT – VICZE GÁBOR

Absztrakt

A tanulmány a magyar középvállalatok versenyképessége, innovációs aktivitása és digitalizációja, valamint a vezetési tanácsadás közötti összefüggéseket vizsgálja kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinálásával. A kvantitatív elemzés egy 335 vállalatot lefedő kérdőíves felmérésen alapul, amely a működési, innovációs és vezetési gyakorlatokat egy komplex versenyképességi mutató mentén értékeli. Az eredményeket három középvállalat eset-tanulmányos vizsgálata egészíti ki. A kutatás rámutat, hogy a digitalizáció versenyképességi hatása elsősorban annak szervezeti beágyazottságától és a folyamatok strukturáltságától, valamint a bevont szakértelem minőségétől függ. A bevont szakértelem gyakran egészül ki külső vezetési tanácsadó igénybevételével, azonban a KKV-szegmensben a külső tanácsadó bekapcsolódása a nagyvállalati szegmenstől eltérő prioritások és jellemzők mentén valósulhat meg.

Kulcsszavak: középvállalatok, digitalizáció, versenyképesség

Abstract

This paper examines the relationship between competitiveness, innovation, digitalization and management consulting among Hungarian medium-sized enterprises using a mixed-methods approach. The quantitative analysis is based on a survey of 335 firms, assessing operational, innovation,

and managerial practices through a composite competitiveness index. The findings are complemented by qualitative case studies of three medium-sized enterprises, drawing on interviews, corporate documents, and process analysis. The results indicate that the competitive impact of digitalization depends less on technology adoption itself and more on organizational embeddedness, process formalization, integration into managerial decision-making and on the quality of the involved human resources (internal and/or external). The expertise mobilised is frequently complemented by the engagement of external management consultants; however, in the SME segment, the involvement of external consultants needs to align to different priorities and characteristics from those observed in the large-enterprise sector.

Keywords: *medium-sized enterprises, digitalization, competitiveness*

26.1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) a magyar gazdaság gerincét alkotják, ugyanakkor működés módjuk, döntéshozatali mechanizmusaik és erőforráskorlátaik alapvetően eltérnek a nagyvállalatokétól. A hazai tanácsadási gyakorlatban ezt a sajátosságot már egy évtizeddel ezelőtt is hangsúlyozta a Menedzsment-tanácsadás kézikönyv KKV-kra vonatkozó fejezete, amely kiemelte: a gyors, gyakran informális döntéshozatal, a tulajdonos-menedzser domináns szerepe és a forráshiány miatt a KKV-k nem ugyanazokat a tanácsadói szolgáltatásokat igénylik, mint a nagyvállalatok. A 2016-os összefoglaló még egy olyan vállalati környezetet ír le, ahol a digitalizáció, az adatvezérelt működés és a professzionális menedzsment eszközei csak lassan terjedtek el (Poór, 2016).

Az elmúlt tíz évben a magyar KKV-k működése azonban jelentős átalakuláson ment át. A digitalizáció minden iparágban megjelent, a pandémia felgyorsította a technológiai adaptációt, a globalizáció növelte a versenyt, és mindezek mellett az uniós források tömegesen támogatják a technológiai modernizációt. A tanácsadási piac ezért kettős nyomás alá került: egyrészt nőtt a vállalkozások igénye a szervezetfejlesztésre, digitalizációra és folyamatfejlesztésre, másrészt az EU-finanszírozás ciklikussága erősen meghatározza, mikor és milyen típusú fejlesztéseket kezdenek el a cégek.

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa:

- a hazai vállalatok milyen digitalizációs érettséggel és aktivitással rendelkeznek;
- hogyan változtak a magyar KKV-k tanácsadási igényei és fejlettségi szintje 2016 óta;
- milyen szerepet játszanak az uniós források a vállalatok versenyképességében.

A tanulmány kvantitatív és kvalitatív módszerrel történő adatfelvétel alapján bemutatja, hogy a hazai középvállalatok milyen digitalizációs kompetenciákkal rendelkeznek, illetve három esettanulmányon keresztül egy részletes képet mutat arról, hogy a menedzsment-tanácsadás és az EU-finanszírozás hogyan segíti a digitális érettség és innovációs aktivitás növelését.

26.2. Szakirodalmi háttér

26.2.1. A KKV-tanácsadás sajátosságai

A KKV-k tanácsadási igényeire vonatkozó kutatások egybehangzóan megállapítják, hogy e vállalkozások döntéshozatala személyhez kötött, intuitív, nem formalizált, és a tulajdonos-menedzser kulcsszerepe meghatározó a fejlesztési döntésekben (Devins, & Gold, 2002). A KKV-k gyakran alulstrukturált folyamatai miatt a tanácsadói beavatkozások elsősorban szervezetfejlesztési, folyamatfejlesztési és működésoptimalizálási fókuszúak, nem pedig klasszikus stratégiai tanácsadási jellegűek (Ramsden, & Bennett, 2005).

A tanácsadói értékteremtés legismertebb modelljei (O'Mahoney, 2010; Francis, & Chakravarty, 2025) azt hangsúlyozzák, hogy a KKV-k esetében az érték két fő csatornán keresztül jön létre:

1. tudásátadás – új módszerek, standardok és rendszerek bevezetése;
2. kapacitásfejlesztés – a vállalkozás képességének növelése az ismételhető és skálázható működésre.

A KKV-tanácsadás nehézsége ugyanakkor abban rejlik, hogy ezek a vállalkozások gyakran nem rendelkeznek a tanácsadói javaslatok befogadásához szükséges erőforrásokkal (munkaidő, menedzsmentkapacitás, digitális érettség), ami a projektek sikerességét jelentősen befolyásolja (Bennett, & Robson, 2003). A magyar gyakorlatot alapvetően az teszi sajátossá, hogy

a tanácsadási kereslet jelentős része támogatási forrásokhoz kötődik, ami időszakosságot és hullámzó piaci viszonyokat teremt. A vállalatok sokszor a pályázati konstrukció logikájához igazítják a fejlesztési projektek időzítését és tartalmát. A kis- és középvállalatok működését meghatározó tulajdonosi és vezetői koncentráció, valamint az informális döntéshozatal jelentősen befolyásolja a stratégiai tanulás és a szervezeti megújulás lehetőségeit, ami különösen igaz a családi és tulajdonos által irányított vállalatok esetében (Sharma, & Irving, 2005).

26.2.2. Folyamatfejlesztés és digitalizáció

A KKV-k folyamatainak fejlesztése az elmúlt évtizedben a digitalizációs trendek miatt került a figyelem középpontjába. A digitális transzformáció stratégiai kereteit Matt, Hess és Benlian (2015) vezették le, akik szerint a modern vállalatok számára a digitális technológiák nem pusztán eszközök, hanem a működés alapvető szervezőelvévé váltak. Ezek miatt a folyamatfejlesztés többnyire alapozó jellegű és tartalmazza a működés átvilágítását, a folyamatok feltérképezését, standardok kialakítását, illetve digitális eszközök bevezetésének előkészítését.

Elméleti szempontból a digitalizációs képesség jól illeszthető Teece (2007) dinamikus képességek modelljéhez. A sikeres digitális transzformációhoz szükséges:

1. érzékelő képesség (sensing) – felismerni a működés gyenge pontjait és a piaci lehetőségeket;
2. megragadó-képesség (seizing) – beruházási és fejlesztési döntések meghozatala;
3. átalakító-képesség (transforming) – a működés folyamatos megújítása.

Azok a vállalkozások, amelyek folyamataikat standardizálják és digitális alapon működnek, képessé válnak a skálázódásra, magasabb exportképességre, illetve a nemzetközi együttműködésekbe való bekapcsolódásra. A tulajdonos által irányított vállalatok esetében a stratégiai döntéshozatal gyakran személyes preferenciákhoz és tapasztalatokhoz kötődik, ami egyszerre biztosíthat rugalmasságot és jelenthet korlátot a szervezeti megújulás szempontjából (Chrisman, & Sharma, 2005). A digitális transzformáció a legtöbb szervezetben nem technológiai kérdésként, hanem átfogó

szervezeti változási folyamatként értelmezhető, amely a struktúrákat, folyamatokat és döntési mechanizmusokat egyaránt érinti (Vial, 2019).

Az elmúlt évek kutatásai rámutatnak, hogy az európai gazdaságban megjelent egy olyan KKV-szegmens, amely képes a nemzetközi üzleti és innovációs hálózatokba bekapcsolódni, gyakran digitális alapokon működik, és magas ambíciószinttel rendelkezik (Nambisan, 2017). Ezeket a vállalkozásokat jellemzi a professzionális menedzsment, stratégiai tervezési gyakorlatok, gyors technológiai adaptáció, nyitottság coachingra, tanácsadásra, partnerségekre, illetve a nemzetközi konzorciumokban való részvétel. Nambisan (2017) szerint a digitális vállalkozások – ideértve a skálázódni képes startupokat és innovatív KKV-kat – globális platformokkal és hálózatokkal kapcsolódva képesek gyors piacra lépésre és exportnövekedésre. A magyar gazdaságban is megjelent ez a szegmens, főként olyan vállalkozások körében, amelyek részt vettek Horizon Europe, EIT vagy más EU-szintű innovációs programokban, képesek voltak professzionális folyamatokat, digitalizációt és stratégiai menedzsmentet bevezetni, és nemzetközi ügyfelekkel vagy partnerekkel dolgoznak. Ez a csoport kiemelkedik a KKV-átlagból, és újfajta tanácsadási igényeket hoz létre: skálázási tanácsadás, nemzetközi piacra lépési stratégia, innovációmenedzsment, termékfejlesztési partnerségek. A vállalatfejlesztési támogatások ugyan elősegíthetik a modernizációt, ugyanakkor fennáll annak a kockázata is, hogy a fejlesztési döntések inkább a támogatási logikához, mintsem a hosszú távú stratégiai célokhoz igazodnak (Mole, & Keogh, 2009).

26.2.3. Minta és módszertan

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja által vezetett, 1996 óta ismétlődő vállalati kérdőíves felmérés 2025-ös adatbázisára épül a vizsgálat kvantitatív része. Ez a kutatás célul tűzte ki, hogy átfogóan bemutassa a Magyarországon működő közép- és nagyvállalatok versenyképességét, valamint a vezetési és működési gyakorlatok jelenlegi állapotát. A vizsgálat nemcsak a hagyományos vállalati funkciókra terjedt ki, hanem arra is, miként jelennek meg a nemzetközi trendek – például a digitalizáció és a fenntarthatóság – a hazai vállalati környezetben. Emellett külön figyelmet fordítottunk az aktuális működési kérdésekre, többek között az ellátási láncok átalakulására és az állami támogatások vállalati szerepére.

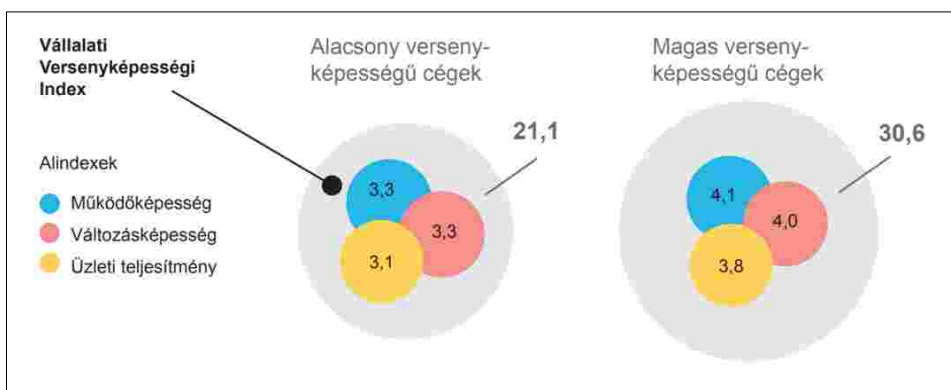
Az adatgyűjtés 2024 októbere és 2025 januárja között zajlott. A kérdőívet 335 cégvezető töltötte ki, többségében magyar tulajdonú vállalatoktól, amelyek mintegy kétharmada aktív az exportpiacokon is. A vizsgálat három fókuszterület köré szerveződött: (1) a horizontális (stratégia, szervezet, innováció, vezetés) és a funkcionális (termelés, marketing, pénzügy, HR) területek egységes értékelése; (2) a globális átalakulást meghatározó témák – például a zöld átmenet és a digitalizáció – vállalati szintű kezelése; (3) a gazdasági sokkokra adott válaszok, illetve a jelenlegi működési környezet vállalati megítélése.

A mintába kizárólag olyan vállalkozások kerültek be, amelyek legalább 50 főt foglalkoztatnak és önálló jogi személyiséggel rendelkeznek. A válaszadók elsősorban a feldolgozóipar, az építőipar, a kereskedelem, valamint a szállítás és raktározás területéről kerültek ki. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) egy összetett mérőszám, amely a vállalatok működési stabilitását, alkalmazkodóképességét és ezek üzleti eredményekben való megjelenését egyaránt vizsgálja. Az index három alindexből áll, amelyek összesen 25 változó alapján értékelik a versenyképességet. Az értékelés a vezetők önbevallásán alapul: a válaszadók saját vállalatukat versenytársaikhoz viszonyítva helyezik el egy ötfokú skálán.

Az alindexek tartalma az alábbiak szerint épül fel:

- **Üzleti teljesítmény alindex:** két fő mutatót foglal magában – a piaci részesedést és az árbevételhez viszonyított nyereséget –, amelyek a vállalat pénzügyi eredményességét jelzik.
- **Működőképesség alindex:** 14 tényező alapján értékel, többek között a költséghatékonyság, a termék- és szolgáltatásminőség, a választék szélessége, a vevői elégedettség, illetve a környezeti és társadalmi felelősségvállalás szempontjait figyelembe véve.
- **Változásképeség alindex:** 9 változó mentén vizsgálja a vállalat rugalmasságát és jövőorientációját. Ide tartozik többek között a piaci trendek előrejelzésének képessége, a munkavállalók szakértelme, a kutatás-fejlesztési és innovációs ráfordítások mértéke, az újító szemlélet, valamint a digitalizáció szintje.

26-1. ábra: Alacsony és magas versenyképességű cégek indexe és alindexei



Forrás: Chikán & Czakó: Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről, Versenyképességi gyorsfényképek, p.7 (2025)

A kvalitatív kutatási szakasz célja, hogy a kvantitatív eredményekben ki-rajzolódó mintázatokat mélyebben értelmezze, valamint feltárja azokat a szervezeti folyamatokat, vezetési döntési logikákat és fejlesztési mechanizmusokat, amelyek a digitalizáció, az innováció és a tanácsadási beavatkozások gyakorlati működését alakítják a hazai vállalatoknál. A módszertan alapját három, különböző ágazatokban működő magyar közép vállalat esettanulmánya képezi. A kutatás az esettanulmányos megközelítés nemzetközileg elfogadott módszertani ajánlásait követi, amelyek szerint a többesetű (multiple-case) design alkalmas a jelenségek közötti összehasonlításra és az elméleti generalizáció erősítésére (Yin, 2018). Az adatgyűjtés több forrásból történt: vezetői interjúk, dokumentumelemzés, projektanyagok áttekintése, valamint a vállalati folyamatok strukturált feltérképezése szolgáltatották az elemzés alapját. A többféle adatforrás együttes használata – az ún. trianguláció – növeli az eredmények érvényességét és megbízhatóságát (Miles et al., 2013).

A kvalitatív vizsgálat különösen jól illeszkedik ahhoz a kutatási helyzet-hez, amikor a cél nem csupán az összefüggések statisztikai feltárása, hanem annak megértése is, miként épülnek be a digitalizációs és tanácsadási beavatkozások a vállalat mindennapi működésébe, hogyan formálódik a menedzsment szemléletmódja, és milyen szervezeti feltételek szükségesek a fejlesztések sikeréhez. Az ilyen típusú, középszintű elméleti érettségű (intermediate state of theory) kutatási helyzetekre különösen releváns Edmondson és McManus (2007) ajánlása, amely szerint a kvalitatív megközelítés alkalmas a bonyolult, többdimenziós szervezeti jelenségek feltá-

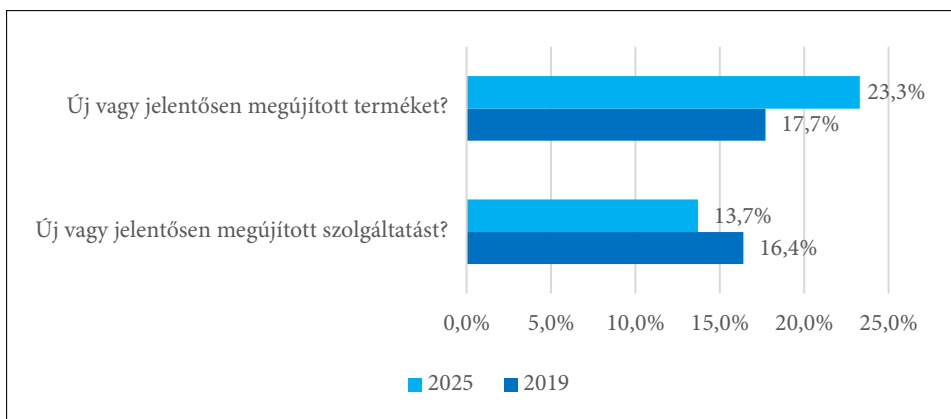
rására. Az interjúk és esettanulmányok tehát kiegészítik és elmélyítik a kvantitatív eredményeket, lehetővé téve annak megértését, hogy a vállalatok hogyan értelmezik saját digitális érettségüket, milyen módon hasznosítják a tanácsadói beavatkozásokat, és milyen szervezeti dinamikák segítik vagy akadályozzák a fejlődést.

26.3. Eredmények

26.3.1. Innováció

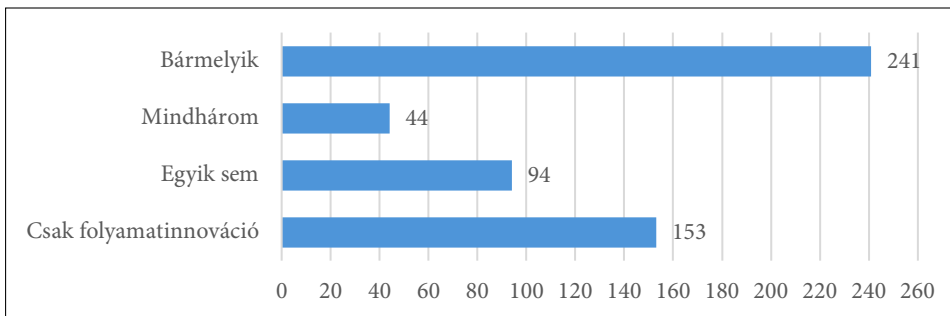
A kutatás azt mutatja, hogy a hazai vállalatok innovációs tevékenysége a gazdasági bizonytalanságok ellenére is kiegyensúlyozott maradt. A korábbi évek tendenciájához hasonlóan 2025-ben is a cégek jelentős része – 71%-uk – végzett valamilyen innovációs jellegű fejlesztést. A válaszadók közel fele (46%) elsősorban működési folyamatait korszerűsítette, például a gyártás, a logisztika vagy a marketing területén. A vállalkozások 13,1%-a mindhárom fő innovációtípust – termék-, szolgáltatás- és folyamatinnovációt – egyszerre alkalmazta. Az új vagy jelentősen módosított termékek aránya növekedett, miközben a szolgáltatási innováció előfordulása enyhén visszaesett.

26-2. ábra: Bevezetett-e az Ön vállalata az előző három évben... (igenek aránya)



Forrás: saját szerkesztés

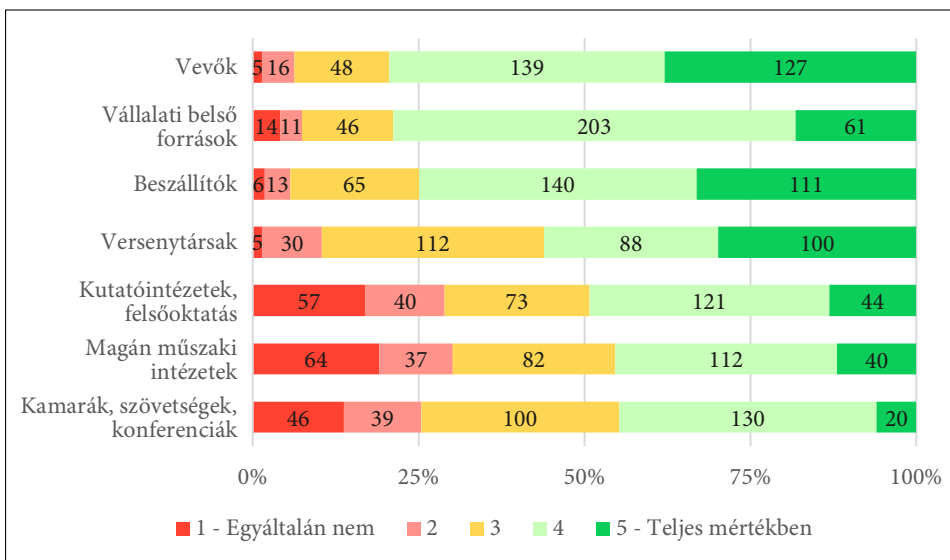
26-3. ábra: Az innováció három típusának (termék, szolgáltatás, folyamat) megoszlása a mintában



Forrás: saját szerkesztés

Az innováció legfontosabb kiindulópontjait továbbra is a vállalaton belüli ötletgenerálás és a piaci szereplőktől érkező impulzusok jelentették. Ezzel szemben az egyetemekkel vagy kutatóintézetekkel folytatott együttműködés csak korlátozott mértékben járult hozzá a fejlesztésekhez. A legjelentősebb akadályokat a gyenge kereslet és a finanszírozási nehézségek okozták, míg a munkaerőhiány a korábbi felmérésekhez képest kevésbé bizonyult gátló tényezőnek.

26-4. ábra: Mennyiben járultak hozzá az előző három évben az Ön vállalatánál az innovációs ötletek felmerüléséhez vagy a folyamatban lévő innovációs projektek sikeres befejezéséhez? (N=335)



Forrás: Chikán et al.: Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről (2025)

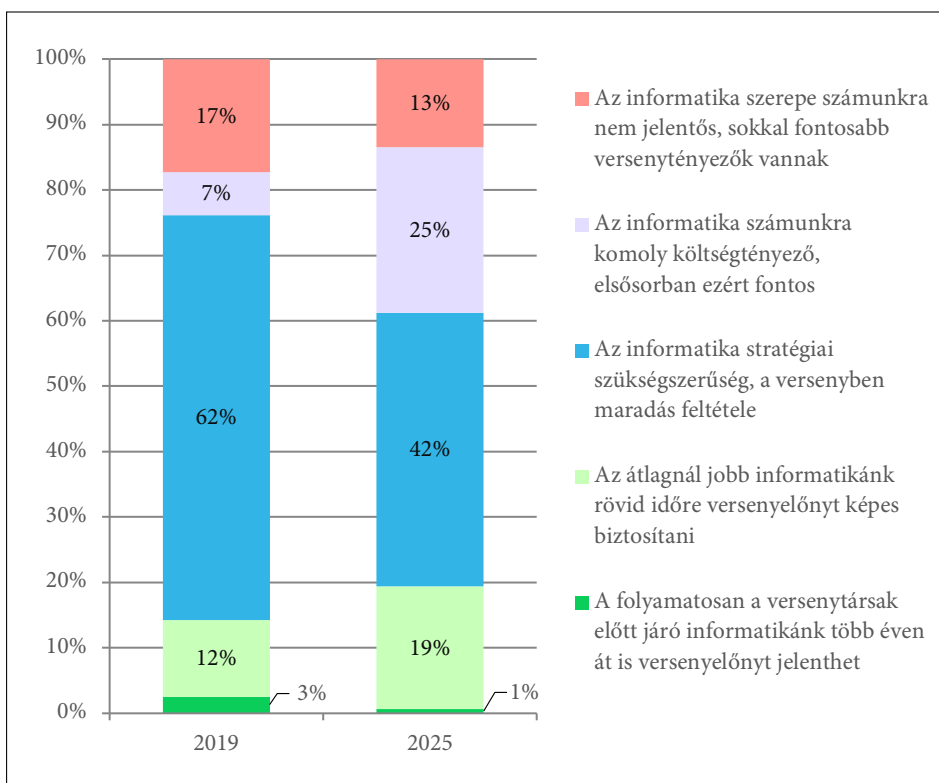
Az innovációs tevékenységek és a Vállalati Versenyképességi Index összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a versenyképesebb cégek átlagon felül teljesítenek az innováció terén, különösen a működési folyamatok fejlesztésében.

26.3.2. Digitalizáció

A 2019-ben publikált Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ gyorsjelentése arra a következtetésre jutott, hogy a vállalati informatika és a digitalizáció a cégvezetők számára kiemelt jelentőségű területté vált. Az azóta eltelt időszakban két olyan trend formálta döntően a vállalatok technológiai környezetét, amely alapjaiban változtatta meg a digitális működésről való gondolkodást: először a pandémia kényszerítette ki a digitális munkavégzési és együttműködési módok tömeges bevezetését, majd a generatív mesterséges intelligencia gyors térnyerése hozott új lehetőségeket és kérdéseket. Ebben az átalakuló technológiai és üzleti közegben különösen relevánsnak tartottuk feltárni, hogyan látják a hazai vállalatok az informatika szerepét, saját digitális érettségüket, illetve miként viszonyulnak a különböző technológiai megoldásokhoz, beleértve a mesterséges intelligencia alkalmazását is.

A korábbi kutatási hullámokhoz viszonyítva csökkent azoknak a cégeknek az aránya, amelyek szerint az informatika nem bír különösebb jelentőséggel: a 2025-ös adatfelvételben már csupán minden hetedik-nyolcadik vállalat gondolta így. Ugyanakkor visszaesett azoknak a vállalkozásoknak a száma is, amelyek úgy vélik, hogy az informatika a versenyben maradás alapvető feltétele – ezt a megállapítást 41,8% jelölte meg, ami harmadával alacsonyabb érték a korábbiakhoz képest. A fentiekben említett két technológiai változás valószínűsíthetően hozzájárult ahhoz, hogy a cégek egy része már egyértelmű versenyelőny-forrásként tekint az informatikára: ezt minden ötödik válaszadó jelezte (20%). Emellett növekedett azon vállalatok aránya is, amelyek szerint az informatika elsősorban költségként jelenik meg, és nem jelent versenyelőnyt (25%).

26-5. ábra: A vállalati informatika mint versenytényező



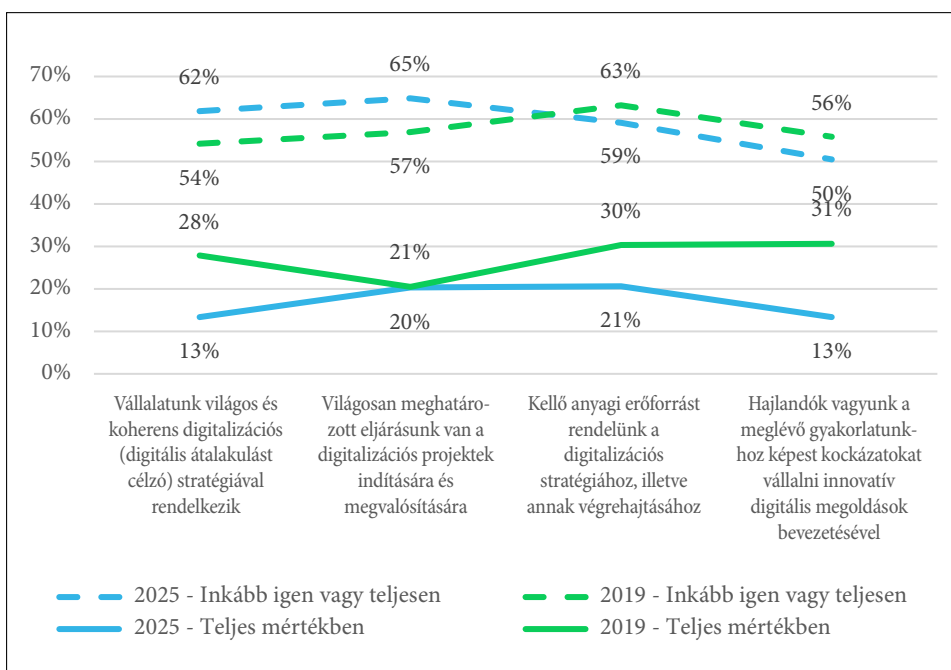
Forrás: Chikán et al.: Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről (2025)

A 2025-ös adatfelvétel alapján a vállalatok egynegyede elsősorban költségoldalról közelíti meg az informatikát (25,4%). Ezzel párhuzamosan azonban nőtt azok aránya, akik stratégiai értéket is tulajdonítanak neki: a megkérdezett cégek 19,5%-a úgy véli, hogy a vállalati informatika – akár átmenetileg – versenyelőnyt is teremthet számukra. A digitalizációs felkészültség önértékelése összességében óvatosabb lett a 2019-es eredményekhez képest. A digitalizációs stratégia meglétét (62%) és a megvalósítás tudatos tervezését (65%) a korábbinál többen jelölték legalább részben megfelelőnek. Ugyanakkor az erőforrások hozzárendelésének megítélése (63%), és különösen a merész innovációkhoz kapcsolódó vállalati nyitottság (50%) több cégnél gyengébbnek tűnt, mint korábban.

Mindössze a válaszadók ötöde (21%) állítja határozottan, hogy a digitalizációs stratégia kialakításához és megvalósításához szükséges anyagi kereteket teljeskörűen biztosította. Hasonló arányban vannak azok a vállalatok (20%), amelyek egyértelmű és formalizált eljárásokkal rendelkeznek a

digitalizációs projektek elindítására és végrehajtására. A megkérdezettek mindössze 13%-a vállalna kifejezetten kockázatot innovatív digitális megoldások bevezetéséért, és ugyanekkora arányban mondták azt is, hogy szervezetük világos és egységes digitalizációs stratégiával dolgozik. Bár ezek az értékek jellemzően elmaradnak a 2019-es felmérésben mértéktől, ez nem feltétlenül a felkészültség romlására utal. Sokkal inkább arra, hogy a vállalatok a pandémia által kikényszerített digitalizációs hullám és a generatív mesterséges intelligencia gyors térnyerése miatt reálisabban látják saját helyzetüket. Ha azonban az „inkább felkészült” vállalatokat is figyelembe vesszük, két területen egyértelmű előrelépés mutatkozik: a digitalizációs stratégia megléte és a megvalósítás tervezettsége. A 2025-ös adatok szerint tízből több mint hat vállalat sorolja magát legalább részben felkészültnek e dimenziókban.

26-6. ábra: Digitalizációs felkészültség

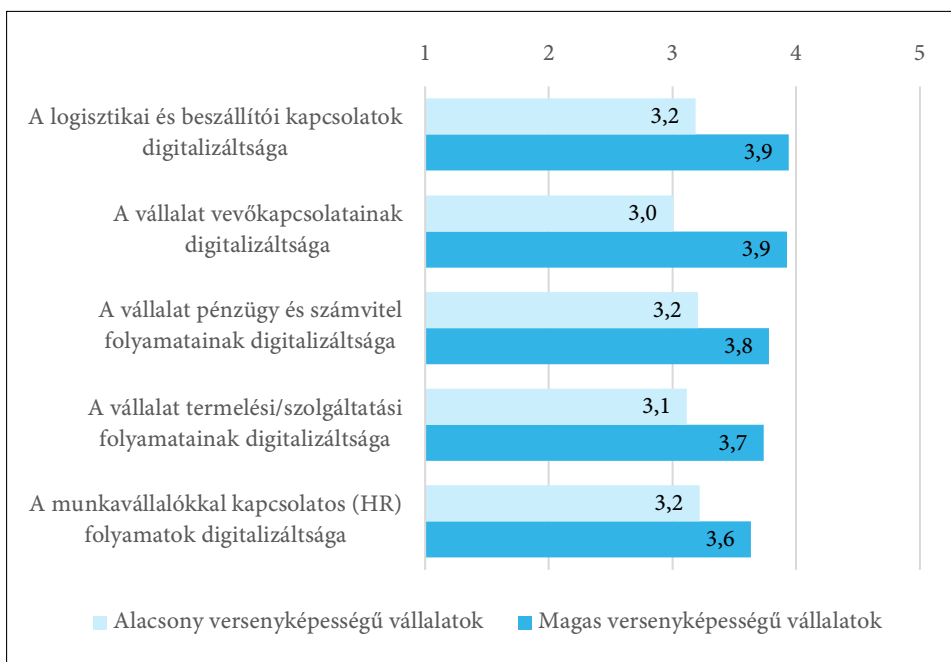


Forrás: Chikán et al.: Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről (2025)

A digitalizáció terén az alacsony versenyképességű vállalatok egyik legkritikusabb hiányossága a vevőkapcsolatok digitális támogatottsága, míg ez a terület éppen a magas versenyképességű cégek egyik kiemelkedő erőssége. A magas versenyképességű vállalatok összességében úgy látják, hogy a digitalizáció minden vizsgált dimenziójában előnyt élveznek versenytár-

saikkal szemben (26-7. ábra). Különösen jelentősnek tartják fölényüket a logisztikai és beszállítói folyamatok digitalizáltságában: 31,4%-uk állítja, hogy ezen a területen „sokkal jobbak” a versenytársaknál. Ezzel szemben a közepes versenyképességű cégek körében mindössze 1,9% értékelte így saját helyzetét.

26-7. ábra: Részterületek digitalizáltsága a két versenyképességi csoportban



Forrás: Chikán et al.: Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről (2025)

A kérdőíves adatfelvétel eredményei összességében azt mutatják, hogy a hazai vállalatok versenyképessége, innovációs aktivitása és digitalizációs felkészültsége erőteljes heterogenitást mutat, ugyanakkor kirajzolódnak olyan szerkezeti mintázatok, amelyek jól magyarázzák a vállalati teljesítmény közötti különbségeket. A Vállalati Versenyképességi Index három alindexe alátámasztja, hogy a magasabb versenyképességű cégek tudatosabban és következetesebben fejlesztenek mind működési, mind technológiai szempontból, ami összhangban áll a korábbi nemzetközi kutatásokkal, amelyek szerint a folyamatfejlesztés, a digitalizáció és az adaptív vezetés együttesen járul hozzá a fenntartható versenyelőnyhöz (Teece, 2007). Az innovációs mutatók alapján a működési folyamatok modernizációja továbbra is a vállalati megújulás leggyakoribb formája, ugyanakkor a három innovációtípust (termék, szolgáltatás, folyamat) együttesen

alkalmazó vállalatok körében kimagasló versenyképességi eredmények figyelhetők meg. A digitalizáció értékelésében a vállalatok óvatosabbá váltak, ám a részletes adatok arra utalnak, hogy a digitalizációs stratégia és a megvalósítás tervezettsége iránti igény erősödött, különösen a magas versenyképességű cégeknél. A digitalizációs és innovációs mutatók erős együttmozgása azt jelzi, hogy a technológiai felkészültség nem elszigetelt tényező, hanem szoros kapcsolatban áll a működési kiválósággal és a stratégiai megújulási képességekkel. A kvantitatív eredmények tehát nem csupán a magyar vállalati szektor általános fejlettségi szintjét tárják fel, hanem azokat a kritikus képességeket is azonosítják, amelyek mentén a vállalatok teljesítménye differenciálódik – ezek értelmezését és gyakorlati működését a következő, kvalitatív esettanulmányos elemzés bontja ki részletesen.

26.3.3. Kvalitatív esettanulmányos elemzés: digitális érettség és működési képességek összefüggései

A kvalitatív esettanulmányos elemzés célja a kérdőíves vizsgálat során azonosított mintázatok mélyebb értelmezése és gyakorlati elemzése volt, különös tekintettel arra, hogy a digitalizáció és a folyamatfejlesztés miként épül be a vállalatok mindennapi működésébe. A gyakorlati elemzéshez az innomine tanácsadási tevékenysége alapján választottunk ki jellemző vállalatokat. A vizsgálat három magyarországi középvállalatra terjedt ki, amelyek méretük és működési komplexitásuk alapján már túlmutatnak a kisvállalati, informális működésen, ugyanakkor nem rendelkeznek a nagyvállalatokra jellemző, erősen formalizált szervezeti struktúrákkal. A vizsgált szervezetek több mint egy évtizede működnek, jellemzően 25 és 100 fő közötti létszámmal, és tevékenységük a feldolgozóiparhoz, illetve termeléshez szorosan kapcsolódó szolgáltatási és logisztikai folyamatokhoz kötődik. Iparági szempontból eltérő piaci szegmensekben működnek, ugyanakkor közös bennük az egyedi vagy kis szériás termelés dominanciája, a magas vevői elvárásokhoz való alkalmazkodás, valamint a termelési és adminisztratív folyamatok szoros összekapcsoltsága.

Az esettanulmányos elemzés egységes, többdimenziós értékelési keretrendszerre épült, amely a vállalatok működésének és digitális érettségének rendszerszintű értelmezését tette lehetővé. Az elemzési dimenziók a vállalati dokumentumok, interjúk és folyamatfeltárások során következetesen alkalmazott értékelési szempontokat tükrözik, és együttesen adják a ra-

dardiagram alapját. Az alkalmazott elemzési keretrendszer fő dimenzióit a 26-1. táblázat foglalja össze.

26-1. táblázat: A kvalitatív esettanulmányos elemzés dimenziói

Elemzési dimenzió	A dimenzió értelmezése a kvalitatív elemzésben
Termelési folyamatok és hatékonyság	A gyártási és szolgáltatási folyamatok szervezettsége, standardizáltsága, mérhetősége és optimalizálhatósága, különös tekintettel az átfutási időkre, kapacitáskihasználásra és veszteségekre
Minőségirányítás és hibamegelőzés	A minőségi szempontok beépülése a mindennapi működésbe, a hibák felismerésének, visszacsatolásának és kezelésének formalizáltsága
Termékfejlesztés és innováció	Az új vagy módosított termékek fejlesztési logikája, a döntések dokumentáltsága, valamint az egyedi vevői igények kezelése
Beszállítói és logisztikai lánc	Az ellátási és logisztikai folyamatok átláthatósága, integráltsága és adatvezérelt támogatottsága
Emberi erőforrás és képzés	A munkavállalók kompetenciáinak fejlesztése, a tudásmegosztás és a digitális eszközök használatához kapcsolódó tanulási folyamatok
Fenntarthatóság és energiahatékonyság	A környezeti szempontok megjelenése a működésben, az erőforrás-felhasználás tudatossága és nyomon követése
Digitalizáció és adatvezérelt működés	Az adatok keletkezése, integrációja és felhasználása a folyamatirányításban és a vezetői döntéshozatalban

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés eredményei alapján mindhárom vállalat esetében hasonló kiindulási helyzet rajzolódott ki. A termelési és üzleti folyamatok alapvetően működőképesek voltak, azonban csak részben voltak dokumentáltak, mérhetők és integráltak. A termelési folyamatok és hatékonyság dimenziójában jellemzően léteztek informális rutinok és tapasztalati alapon kialakult megoldások, ugyanakkor hiányoztak a következetesen alkalmazott standard munkautasítások és egységes teljesítménymutatók. Ez a működési logika összhangban áll a KKV-k szervezeti fejlődésével foglalkozó szakirodalom megállapításaival, amelyek szerint az alulstrukturált folyamatok hosszabb távon a skálázhatóság és a versenyképesség korlátját jelentik (Ramsden, & Bennett, 2005; Bennett, & Robson, 2010).

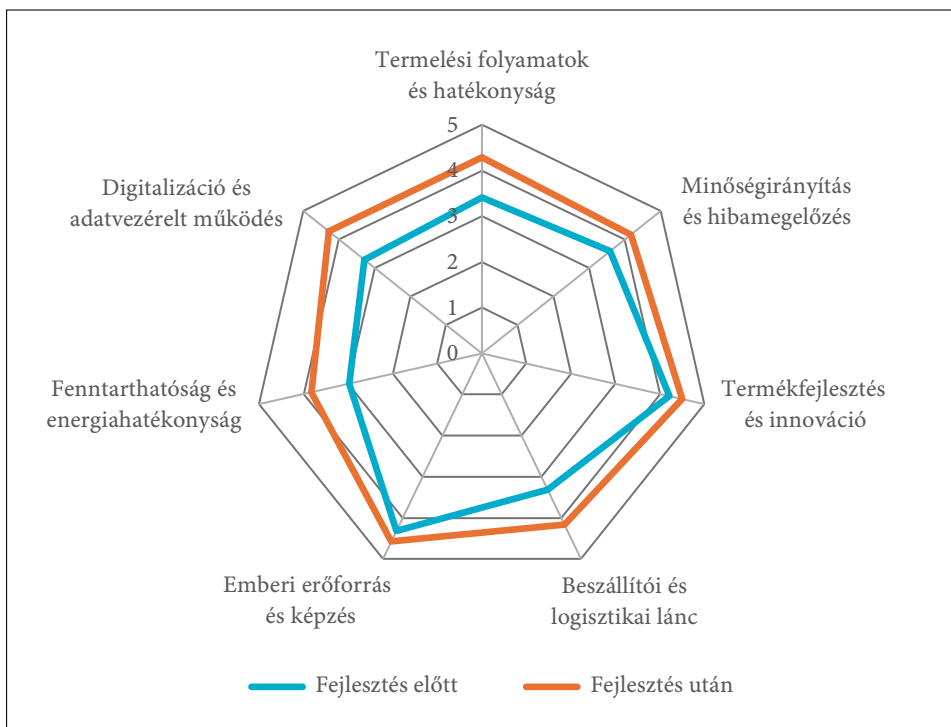
A minőségirányítás és hibamegelőzés területén a vállalatok rendelkeztek bizonyos alapvető kontrollmechanizmusokkal, azonban ezek jellemzően nem kapcsolódtak integrált adatgyűjtési és elemzési rendszerekhez. A kvalitatív adatok alapján egyértelműen megjelent az igény a mérhetőség és az átláthatóság erősítésére, ami összhangban áll a digitális transzformáció fokozatos, működésből kiinduló megközelítésével (Matt et al., 2015).

A termékfejlesztés és innováció dimenziójában az egyedi vevői igényekhez való alkalmazkodás erős kompetenciaként jelent meg, ugyanakkor a fejlesztési döntések formalizáltsága és dokumentáltsága korlátozott volt. A fejlesztések gyakran személyhez kötődtek, ami rövid távon rugalmasságot biztosított, hosszabb távon azonban szervezeti tanulási kockázatokat hordozott. A digitalizációs megoldások ebben a dimenzióban elsősorban a tervezési és dokumentációs folyamatok strukturálását támogatták, ami a digitális innovációval foglalkozó szakirodalom szerint kulcsfontosságú a tudás intézményesülése szempontjából (Nambisan, 2017).

A beszállítói és logisztikai lánc, valamint az emberi erőforrás és képzés területén az elemzés azt mutatta, hogy a vállalatok erősen támaszkodnak informális tudásra és személyes kapcsolatokra. A digitalizáció ebben az esetben nem pusztán technológiai fejlesztésként, hanem a működés átláthatóságát és a döntéshozatal megalapozottságát javító szervezeti átalakulásként jelent meg. Ez összhangban áll Edmondson és McManus (2007) érvelésével, miszerint az ilyen komplex szervezeti változások megértéséhez a kvalitatív megközelítés különösen alkalmas.

A digitalizáció és adatvezérelt működés dimenziója bizonyult a leginkább differenciálónak a vállalatok között. Az esettanulmányok alapján azok a szervezetek tudták a digitalizációt versenyképességi tényezővé alakítani, amelyek a technológiai fejlesztéseket következetesen összekapcsolták a folyamatok újragondolásával és a vezetői döntéshozatal átalakításával. A radar diagram formájában megjelenített értékelések jól szemléltették, hogy a fejlesztések nem egyetlen dimenzió mentén hatnak, hanem több terület egyidejű erősödésén keresztül járulnak hozzá a működési stabilitás és alkalmazkodóképesség növekedéséhez. Ez a megközelítés közvetlenül illeszkedik a dinamikus képességek elméletéhez (Teece, 2007).

26-8. ábra: Az innomine cégfejlesztési módszertanának egyik lépése: radardiagram az egyik elemzésben részt vevő gyártó közép vállalat fejlesztés előtti és utáni értékeiről a vizsgált dimenziókban



Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív elemzés megerősítette a kvantitatív vizsgálat fő következtetéseit, ugyanakkor árnyalta is azokat. A digitalizáció és a versenyképesség közötti kapcsolat nemcsak technológiai érettség kérdése, hanem szorosan összefügg a folyamatok strukturáltságával, a szervezeti tanulás képességével és a vezetői döntéshozatal fejlődésével.

26.4. Összegzés és következtetések

A tanulmány kvantitatív és kvalitatív eredményei együttesen arra mutatnak rá, hogy a magyar közép vállalatok versenyképessége, innovációs aktivitása és digitalizációs felkészültsége erőteljesen differenciált, ugyanakkor jól azonosíthatók azok a szervezeti és működési mintázatok, amelyek a magasabb teljesítménnyel együtt járnak. A kérdőíves felmérés alapján a versenyképesebb vállalatok következetesebben fejlesztenek működési folyamataik mentén, aktívabbak az innovációban, és tudatosabban kezelik

a digitalizációt mint stratégiai kérdést. Ezek az eredmények összhangban állnak a nemzetközi szakirodalom azon megállapításaival, amelyek szerint a folyamatfejlesztés, az adatvezérelt működés és az adaptív vezetési gyakorlatok együttesen járulnak hozzá a fenntartható versenyelőny kialakításához.

A kvalitatív esettanulmányos elemzés megerősítette, hogy a digitalizáció a vizsgált vállalatok esetében nem önálló technológiai projektként jelenik meg, hanem a működés átláthatóságát, standardizálását és irányíthatóságát célzó, fokozatos szervezeti átalakulás részeként. A radardiagrammal értelmezett dimenziók mentén végzett vizsgálat azt mutatta, hogy a digitális megoldások hatása akkor válik érzékelhetővé a versenyképesség szempontjából, ha azok több működési területen egyszerre erősítik a folyamatok mérhetőségét, a döntéshozatal megalapozottságát és a szervezeti tanulás képességét. Ez a megállapítás árnyalja a kvantitatív eredményeket: nem pusztán a technológiai érettség szintje, hanem annak szervezeti beágyazottsága különbözteti meg a sikerebb vállalatokat a kevésbé versenyképesektől.

A tanulmány egyik fontos következtetése, hogy a hazai középvállalatok körében egyre markánsabban jelenik meg egy olyan innovatív szegmens, amely képes bekapcsolódni a nemzetközi üzleti és innovációs hálózatokba, nyitott a professzionális menedzsmenteszközök alkalmazására, és a digitalizációt stratégiai erőforrásként értelmezi. Ugyanakkor a vállalatok jelentős része továbbra is erősen függ a külső – elsősorban uniós – finanszírozási ciklusoktól, ami időszakossá teszi a fejlesztési döntéseket, és sok esetben a hosszú távú stratégiai gondolkodás rovására hat. A kvantitatív és kvalitatív eredmények együtt arra utalnak, hogy a tanácsadási és fejlesztési beavatkozások akkor lehetnek igazán hatékonyak, ha nem csupán egy-egy technológiai vagy pályázati projekt megvalósítására koncentrálnak, hanem a vállalat működési és döntési képességeinek tartós megerősítését célozzák.

A tanulmány hozzájárul a magyar KKV-k digitalizációjával és tanácsadási igényeivel foglalkozó szakirodalomhoz azáltal, hogy empirikus adatokkal támasztja alá a versenyképesség, a folyamatfejlesztés és a digitalizáció közötti kapcsolatot, valamint bemutatja e kapcsolatok szervezeti szintű működését. Az eredmények egyaránt relevánsak a kutatók, a gazdaságpolitikai döntéshozók és a vállalatfejlesztéssel foglalkozó szakemberek számára.

Felhasznált források

- Bennett, R., & Robson, P. (2010). Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies*, 37(8), 795-811. <https://doi.org/10.1080/0034340032000128721>
- Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Devins, D., & Gold, J. (2002). Social constructionism: A theoretical framework to underpin support for the development of managers in SMEs? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 111-119. <https://doi.org/10.1108/14626000210427366>
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>
- Francis, J., & Chakravarty, D. (2025). Business Consulting and SME Performance: Unraveling the Role of Absorptive Capacity. *Journal of Small Business Strategy*, 35(2), 35-51. <https://doi.org/10.53703/001c.126638>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mole, K. F., & Keogh, W. (2009). The implications of public sector small business advisers becoming strategic sounding boards: England and Scotland compared. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(1), 77-97. <https://doi.org/10.1080/10438590802194168>
- Miles, Matthew B., Huberman, M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- O'Mahoney, J. (2010). *Management Consultancy*. Oxford University Press.
- Poór, J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai kiadó.

- Ramsden, M., & Bennett, R. (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(27), 227-243. <https://doi.org/10.1108/14626000510594629>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Thousand Oaks: Sage.

27. FEJEZET

TUDATOSAN FEGYELMEZETT – TANULMÁNY (CONSCIOUSLY DISCIPLINED – STUDY)

BÍRÓ ATTILA

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások sikerét alapvetően tulajdonosaik személyisége és tudatossága határozza meg. A különböző gondolkodásmódok, döntési mechanizmusok és vállalati érettségi szintek miatt nincsen univerzális sikerrecept. A hatékony működés kulcsa az önismeret, az önreflexió és a tudatos üzleti tervezés összekapcsolása. Kutatásaink és több száz interjú tapasztalata alapján a személyiségalapú, tudatos üzletfejlesztés minden KKV számára indokolt, különösen krízisek idején. Az adaptív vezetők válságokat is lehetőséggé formálnak, míg a kevésbé önreflektív tulajdonosok tartós problémákkal küzdenek.

Kulcsszavak: KKV, tulajdonosi személyiség, személyiségalapú üzletfejlesztés, személyiségdiagnosztika, vezetői potenciál és eredményesség.

Abstract

The success of SMEs is fundamentally determined by the personality and awareness of their owners. Due to differences in mindsets, decision-making mechanisms, and organizational maturity levels, there is no universal approach for success. The key to effective operation lies in connecting self-awareness, self-reflection, and conscious business planning. Based on our research and hundreds of interviews, we found that a personality-based, conscious business development approach is advisable for every SME, especially in times of crisis. Adaptive leaders can turn crises into opportunities, while less self-reflective owners often struggle with persistent challenges.

Keywords: SME, owner's personality, personality-based business development, personality assessment, leadership potential and effectiveness.

27.1. Bevezetés

A tudatosan fegyelmezett vállalkozó a modern, eredményorientált üzleti működésben nem pusztán egy jól hangzó frázis, hanem egy korszerű üzleti és privát szemléletmód. Ez a megközelítés az, ami alapvetően megkülönbözteti a valóban sikeres üzletembereket azoktól, akik a „nagyon elfoglalt vagyok” vagy a „sok a kihívásom” típusú önigazolások mögé rejtőzve inkább csak túlélni próbálják a mindennapok üzleti és magánéleti próbatételeit. Ez a vezetői típus saját belső motivációból tartja be a szabályokat, nem külső kényszer hatására cselekszik, és döntéseit az önazonos céljait támogató következetes önuralom jellemzi. Működése tehát soha nem a külső környezet által irányított, arra adott automatikus reakció, hanem mindig átgondolt, stratégiai megfontolások öntudatos eredménye. A tudatos vezető legfontosabb sajátossága az, hogy rendelkezik egy stabil, megkérdőjelezhetetlen, tiszta önismereten alapuló értékrendszerrel, amihez a normál működés során és/vagy válsághelyzetekben is visszanyúlhat. Pontos tudja, hogy mi a célja, ismeri a saját motivációit, azt, hogy önmagát mi vezérli, és ez a tisztánlátás teszi lehetővé, hogy az átlagosnál jóval hatékonyabban hozzon döntéseket és irányítson. Ezek az egyéni célok és motivációs rendszerek a társadalom tagjainak sokszínűségéből, valamint az individualista értékrend és személyes tapasztalatok eltéréseiből adódóan rendkívül változatosak. Kutatások szerint a motivációt és célrendszert meghatározza az egyén személyiségtípusa, értékrendje, életkora, kulturális háttere, valamint a pszichológiai szükségletek – például az önmegvalósítás, a kompetenciaérzet és a kapcsolódás iránti igény – eltérő erőssége. Ebből következően az egységes, univerzális megoldások jellemzően nem bizonyulnak hatékonyak a szervezeti vagy társadalmi szintű motivációs rendszerek kialakításában.

Ennek köszönhetően az általános üzleti tervezés – különösen a modern megközelítésekben – az embert (tulajdonost, vezetőt, munkavállalót) helyezi a középpontba. Ez a szemlélet abból a kutatásokkal is alátámasztott felismerésből fakad, hogy a vállalati teljesítmény és a döntéshozatal minősége szoros összefüggésben áll az egyéni (vezetői, munkavállalói) pszichológiai mintázatokkal, motivációs struktúrákkal és döntési preferenciákkal. Ennek megfelelően a stratégiai tervezésben, annak gyakorlati manifesztációjában értelemszerűen egyre nagyobb hangsúlyt kap az egyéni döntéshozatali mechanizmusok sokféleségének figyelembevétele, valamint az eltérő ügyfél- és vezetőtipusok, illetve döntéshozatali karakterek (például a gyors, intuitív kontra a megfontolt, analitikus személyiségek)

megértése és megfelelő, a célokat támogató, eredményes szervezeti működésbe helyezése.

Ezt a szemléletet a modern üzletfejlesztés és vezetőképzés is integrálja, hiszen a személyiségelemző és viselkedéstipizáló modellek általában éppen ezekre a különbségek elemzésére és az eredmények egyéni, szervezeti fejlesztésbe történő visszacsatolására építenek. A modellek lényege, hogy a különböző személyiségtípusokat többnyire (általában négy) nagyobb kategóriába sorolják, így segítve a vezetőket és tanácsadókat abban, hogy az egyéni sajátosságokhoz illeszkedő kommunikációs, motivációs és döntéstámogató rendszereket alakítsanak ki. A vezetői önismeret ma már egyáltalán nem „úri passzió” jellegű kérdés, hanem az eredményesség egyértelmű, alapvető üzleti szükséglete. Az egyértelmű, hogy mindennek az alapja az önismeret, hiszen ez az a kiindulópont, ami elengedhetetlen a fejlődéshez. Az önismeret – vezetői kontextusban értelmezve – az a képesség, hogy az ember figyelemmel kíséri és egyúttal meg is érti saját érzelmi reakcióit, tisztában van személyiségének határaival, egyéni és valódi motivációs faktoraival, döntéshozatali mechanizmusaival.

A vezetői tudatosság független az életkortól, nemtől, a vállalatnál eltöltött időtől, sőt a vezetői tapasztalat mértékétől is. Ugyanakkor az elmúlt években folyamatosan emelkedett azoknak a döntéshozóknak az aránya, akik rendszeresen foglalkoznak saját vezetői fejlődésükkel. Ez az elmozdulás egyértelműen mutatja, hogy a piac felismerte: az önfejlesztés már nem opció, hanem versenyképességi követelmény. Egy eredményes vezető rendelkezik az önkontroll, az önreflexió és az önkritika képességével. El tudja fogadni, hogy nem mindig van igaza, és mindenhez biztosan nem ért. A dolgozók visszajelzéseit, munkavégzését saját tevékenysége szempontjából is értékeli, aminek következtében reális elvárásokat támaszthat mind saját magával, mind alkalmazottaival szemben.

Mivel ennek a működésnek közvetlen hatása van a szervezet teljes teljesítményére, mindenképpen aktuális annak megértése, hogy a vezető személyisége milyen mértékben határozza meg a munkahelyi légkört, szervezeti kultúrát, sőt akár rajta keresztül a munkahely, a dolgozók magánéletére gyakorolt hatását. Az önismeret hiányában a vezető arrogánsnak vagy túlságosan bizonytalannak tűnhet, nehezebben vagy egyáltalán nem nyeri el a munkavállalók bizalmát. Ezzel szemben az erős önismerettel rendelkező döntéshozó alapvetően határozott, ugyanakkor flexibilis és alkalmazkodóképes marad a váratlan helyzetekben is. Magabiztos, de nem beképzelt,

hiszen tisztában van saját hibáival is. Egy ilyen vezetőt az alkalmazottak követhetőnek és hiteles döntéshozónak tartanak.

Alapadottságok, veleszületett készségek szintjén a különböző egyének eltérő karakterkészlettel rendelkeznek, különböző szinten áldottak a vezetői tehetség elemeivel. Ennek kapcsán fontos kiemelni, hogy egy vezetőnél a vezetői képességek terén erősebb alapokkal indulás önmagában nem jelenti szükségképpen azt, hogy az adott egyén sikeres vezetővé is válik. A sikeres vezetéshez a tanulható készségek (pl. a stratégiai gondolkodás, a people management, a változáskezelés) folyamatos és tudatos fejlesztése, illetve gyakorlati tapasztalat is szükséges. Ezek hiányában a kezdeti „előny” könnyen elvész. A modern üzleti gondolkodásban a valódi vezetői siker olyan tényezőkön múlik, mint az önismeret, a tanulási hajlandóság, az érzelmi intelligencia, a kitartás, a reziliencia, a megfelelő szintű és helyén kezelt alázat, amelyek hiányában a jó adottságok ellenére is lehet gyenge és eredménytelen a vezetői működés. A vezetői sikerpálya meghatározásainak és értékelésének szempontjaiból célszerű tehát külön kezelni a „vezetői potenciált” és a „vezetői eredményességet”: előbbi az induló képességekészletet, utóbbi a tényleges, bizonyított teljesítményt írja le.

Ahogyan a modern üzleti gondolkodásban a vezetői siker meghatározó tényezői között egyre inkább előtérbe kerülnek a személyiségpszichológiai és önreflexív kompetenciák, a vállalatfejlesztésben és az üzleti tervezésben (logikus következményként) úgy kaptak egyre nagyobb hangsúlyt az első számú döntéshozó (KKV esetében a tulajdonos) személyes márkájának ezen az önreflektív működésen alapuló, tudatos definiálásai és a személyes krédójának világos megfogalmazásai.

Míg korábban az általános üzleti tervezésben az első számú döntéshozó, azaz a tulajdonos személyes márkájának definiálása és krédójának egyértelmű megfogalmazása jellemzően nem képezte a vállalat fejlesztésének, illetve a vállalkozás üzleti stratégiájának szerves részét, mára számos nemzetközi és hazai kutatás is alátámasztja, hogy a tulajdonos személyes márkája és annak professzionális szintű építése kimutatható összefüggést mutat a vállalat hosszú távú eredményességével, piaci stabilitásával és hitelességével. A tulajdonosok (mind hazai, mind nemzetközi szinten) korábban jellemzően nem fektettek erre a területre különösebb hangsúlyt, egyáltalán nem szenteltek ennek különösebb figyelmet, fókuszukban sokkal inkább az üzlet gyakorlati menedzselése és általános irányítása volt. A modern vállalatfejlesztésben (KKV-környezetben) azonban bizonyított tényré vált, hogy kimutatható kapcsolat van a tulajdonos és a személyes

márkája megfelelő szintű felépítése és annak eredményei között. Mivel egyértelmű a kapcsolat a sikerpotenciál kiaknázása és a személyes márka alkalmazott definíciós megléte között, a gyakorlati manifesztációjához releváns kiindulási alapot kell teremtenünk a személyes krédó definícióján keresztül. A személyes márka tehát ennek a fogalomnak a jelentős mértékű félreértése és alkalmazásával szemben valójában nem egyszerű kommunikációs eszköz, hanem a vezetői potenciál gyakorlati realizálásának egyik alapvető feltétele. Ennek megfelelően a tudatos önmeghatározás – különösen a személyes krédó adekvát definiálása – elengedhetetlen kiindulópontot jelent mind a vezetői sikeresség, mind a vállalati stratégiai fejlődés szempontjából.

27.2. Vállalatfejlesztés irányai

Általánosságban két fő irány van jelen a vállalatfejlesztésben.

1. Reaktív jellegű megközelítés

Ebben a megközelítésben a tulajdonosok (és az őket támogató tanácsadók) habár sok energiát fordítanak a cégeik menedzselésére, egyértelműen megfogalmazott kiindulópontok (krédó és konkrét termékkonceptciók) hiányában elsősorban a külső környezeti inputokra adott reakciók viszik el az energiáikat, ezekre fordítják a figyelmet és a teljes, rendelkezésükre álló erőforráshalmazukat. Ilyenek például a már meglévő ügyfelek igényeinek változásai, piaci hatások, munkavállalói elvárások és változásaik kielégítései, gyakorlati cashflow menedzsment stb. Ezzel a gondolkodásmóddal esetenként ad-hoc jellegűvé, valódi irányítás nélkülivé teszik az általános működésüket, amitől az eredményességük is esetlegessé válik.

2. Kontrollált, tudatos megközelítés

Ebben a megközelítésben a modern, eredményes tulajdonosok pontosan tudják, hogy a fentebb felsorolt elemek (krédó, stratégiai és gyakorlati szintű termékkonceptciók) megléte elengedhetetlenül fontos a sikeres vállalatépítésben, ahogyan azt is, hogy ezek a gyakorlati manifesztációi az eredményes működésnek, tehát foglalkozni mindenképpen szükséges velük, de csakis kontrollált, megfelelő háttérrel rendelkező módon és alapokról. Felismerték és alkalmazzák a definíciós irányok erejét, tiszta kereteket építenek

és fogalmaznak meg saját maguk, illetve partnereik felé, kiiktatva ezzel a működésükből az esetleges elemeket – jelentősen csökkentve a vállalkozásuk sikerességét gátló tényezőket és szerepüket, így működésükben elsődlegesen a valóban fontos (és eredményeket szállító) dolgokkal foglalkoznak.

Az üzleti életben mindig is több vállalkozás indult el, létezett egy-egy adott területen, általában több is mint amennyit a rendelkezésre álló lehetőségek / erőforrások az optimális működésükhöz megfelelő szinten ki tudtak szolgálni. Hosszú távon jellemzően azonban azok a vállalkozások maradnak fenn, amelynek működési elemeiken keresztül a teljes struktúrájukkal a legjobban illeszkednek az adott környezethez, és nem feltétlenül a pillanatnyilag legsikeresebbnek látszók. Mivel a gazdasági környezet állandóan, és alkalmanként jelentősen változik meg, a modern vállalati környezetben a reziliencia marad az egyik legfontosabb fennmaradási alapelem. A sikeres menedzserek reziliens működésük egyik alapelemként elengedhetetlenül alkalmazzák a saját személyes és az általuk vezetett cégek által alkotott termékek/szolgáltatások termékkonceptciónak egyértelmű leírásait.

27.3. Önismeretet támogató pszichológiai rendszerek bemutatása

A pszichológiai elemző rendszerek megítélése az üzleti életben, a sportban folyamatosan változik. Ennek dinamikája szoros kapcsolatban van a gazdaság teljesítőképességével, a sportban az egyének teljesítményével – röviden: a sikerességgel. Ezen rendszerek megalkotásánál igen fontos, hogy a kutatások fókuszában a személyiség vizsgálata, működésének megértése legyen. Az egyéni működés valódi motivációinak megértésére fókuszáló kutatásokban, azok gyakorlatban is érdemben használható verzióiban legalábbis a személyiségállapotok kapják a főszerepet. A megfelelően elvégzett kutatások egyértelműen arra fókuszálnak, hogy definiálják az egyén különböző személyiségállapotait (pl. eredeti, módosult), hogy a teljes pszichológiai életpálya definiálhatóvá váljon. Ezek egymáshoz képesti eltéréseiből megállapítható az adott egyén személyiségmódosulása, mely gátolja őt abban, hogy a számára legteljesebb életet tudja élni. A mostani, gyorsan változó helyzet az üzleti életben, a sportban, az oktatás területén is a teljes piaci átrendeződésről, új megoldások hatékony, gyors implementálásáról és főként a mai helyzetben meghozott döntéseinket támogató elemzések professzionista alkalmazásáról szól. Egy ilyen helyzetben még egy remek stratégiai érzékkel bíró vezetőnek is szüksége van arra, hogy konkrét

adatokon alapuló rendszerek mentén hozzon felelősségteljes döntéseket. Azonban a különböző entitások (vállalatok, oktatási intézmények, sport-szervezetek) eltérő célokkal rendelkeznek, azok eléréséhez különböző utakon lehet eljutni. Az elemzések a célok megvalósításához szükséges szervezeti, fejlesztési folyamatokról feltérképezéséről és felépítéséről szólnak.

A piacon sikeresen működő cégek kisebb-nagyobb mértékben már ma is alkalmaznak humán erőforrást elemző rendszereket, de azok komplexitástartalma és pontossága csekély, így a HR-menedzsment oldalán a használatuk általában nem megfelelő.

27.4. A piacon elérhető, ismertebb, nagyobb rendszerek:

27.4.1. Thomas DISC / CapTain teszt

A Marston-féle tipizálásra felépített teszt a jelenlegi személyiséget (pontosabban inkább a jelenlegi viselkedést) két dimenzióból vizsgálja: mennyire extrovertált vagy introvertált, illetve mennyire kapcsolat- vagy feladat-orientált az adott személy.

Az ebből definiált „személyiségtípusból” vezetik le, hogy milyen feladatkörben érezné jól magát a vizsgált egyén. A magyar piacon több mint 20 éve viszonylag gyakran használják a tesztet a vezetői vagy munkavállalói kiválasztás során, és próbálnak rajta keresztül kapaszkodókat felállítani a döntéshozók számára.

Hátrányai/veszélyei:

- Igen könnyen manipulálható. Átlagos vagy afeletti intelligenciájú személy könnyedén átlátja a kérdések mögötti logikát és a pozíciójához feltételezett viselkedési formákat mutatja be a tesztnek a kérdésekre adott válaszaival.
- Lényegében ugyanazt a metodikát alkalmazzák 20 éve. Folyamatos fejlesztések hiányában a változó világ kihívásaira (például COVID-19 miatti home office teljesítményi indexek) semmilyen reflexióval nem élnek.
- Jelenlegi személyiséget/viselkedést mér, így a valós döntéshozatali mechanizmusokról semmilyen visszajelzést nem ad.

A fentiek miatt egzakt adatokon alapuló, eredményes használatra nem megfelelő.

27.4.2. SHL és Profiles (PxT) tesztek

A tesztek a kognitív készségek (szövegértés, számolási készség és számok értelmezésének) készsége mellett vizsgálják a viselkedést – az SHL teszt pedig specifikusan a munkahelyi viselkedést. Az elemzések százalékosan határozzák meg, hogy mennyire „illeszkedik” a profil az adott munkakörben elvárthoz. Az SHL-nek munkakör-szintekre és munkaterületekre kidolgozott specifikus tesztjei is vannak. Más típusú tesztet tölt ki tehát egy értékesítő vagy egy mérnök.

A PxT esetén a cégek adott munkakörre létrehozott ideális profiljához hasonlítják az eredményeket, mely a vezetői elvárásokon és az adott munkakörben – látszólag – jól teljesítő kollégák eredményeinek kombinációjából áll össze.

Használata rendkívül veszélyes, hiszen a mutatott viselkedés egyáltalán nem azonos a valós belső motivációkkal, illetve döntéshozatali mechanizmusokkal, ennek megfelelően fiktív, „fake” képet ad a vezetők kezébe, aminek következtében félrevezeti őket, és tovább erősíti a szerepjátékokat és egyáltalán nem ad objektív, valósan használható értéktételeket.

27.4.3. HOGAN tesztek

A piacon elérhető elemzések közül a leginkább összetett, komolyabb kutatói háttérrel rendelkező rendszer. A személyiséget vizsgálja, azt helyezi a középpontba, és ad iránymutatást adott esetben a személyiség megváltoztatásához például egy coachingfolyamatban. A probléma ezzel az, hogy olyan jegyeket is ráerőltethet az adott egyénre, melyekkel nem önazonos, így nem tud a saját személyiségének, karakterkészletének megfelelő, teljes életet élni. A szervezethez képest az embert helyezi a középpontba és elemzi értékeit, motivációit. Az egyénben rejlő potenciálra koncentrál, de csak néhány faktor mentén elemmezve az adott egyént. A jelen személyiség karakterisztikájáról ad képet és az abból összeállított képet veti össze a szervezeti/pozícióbeli egyezéssel.

Hátránya ennek a rendszernek is, hogy nem tesz valós különbséget az eredeti személyiség és a jelenlegi személyiség között. Azonban krízishelyzetben (például karrier vagy párválasztás, de akár egy ingatlanvásárlás döntéshozatala) az egyén jellemzően az eredeti személyiségéhez nyúlik vissza, annak karakterkészlete „drive”-olja a döntéseit.

Ezen túl pedig inkább csak a pszichológiára koncentrálni, míg egy adott egyén döntéseiben a társadalmi, szociológiai együttthatók rá gyakorolt hatásai is érvényesülnek.

Kiemelendő hiányossága még a rendszernek, hogy nem tesz különbséget az eredeti (mint valós döntéshozatalért felelős faktor), illetve a jelenlegi személyiségek (az elmúlt 6-12 hónapban magunkra aggatott jegyek, viselkedésminták összegzése) között.

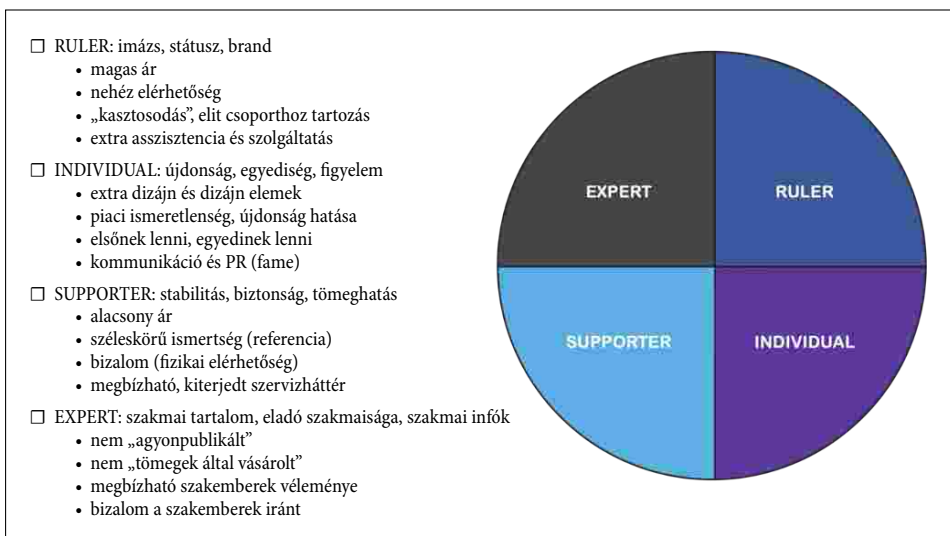
27.4.4. RISE Human Development System

A RISE egy komplex, döntéshozatal-központú rendszer, amely az egyén autentikus (eredeti) személyiségét és annak döntéshozatali mechanizmusait helyezi a középpontba, objektíven elválasztva ezzel az egyén értékelését a pillanatnyi viselkedésének elemzésétől. Több mint 1,4 millió ember döntési helyzeteinek vizsgálatára építve négy fő karaktert (RULER, INDIVIDUAL, SUPPORTER, EXPERT) és több személyiségállapotot (autentikus, jelen, gyermekkori, idolikus személyiség) különböztet meg, ezeken keresztül írja le, ki hogyan hoz döntéseket üzleti, sport- vagy magánéleti krízishelyzetekben.

A rendszer sajátossága, hogy:

- a stratégia–személyiség illeszkedésére fókuszál (milyen stratégia működik az adott tulajdonos/vezető karakterével összhangban);
- egyszerre célozza az üzleti eredményességet és a hosszú távon fenntartható, „boldog” életpálya modellt (siker + magánéleti egyensúly);
- a szervezetet hasonló logikával kezeli, mint egy profi sportcsapatot: eltérő karakterek, eltérő győzelmi motivációk, mégis közös cél.

27-1. ábra: Tipizálás a RISE International elemzői rendszerében



Forrás: saját szerkesztés

27.4.5. MBTI tesztek

Az MBTI (Myers–Briggs Type Indicator) egy világszerte elterjedt, Jung-típuselméletre épülő kérdőív, amely négy dimenzió (I–E, S–N, T–F, J–P) mentén 16 személyiségtípust különböztet meg. A kitöltő egy négybetűs típust kap (pl. ESTJ, INFP), amely a preferált energiaforrást, információfeldolgozást, döntéshozatalt és életviteli stílust írja le, értékítélet nélkül.

Üzleti környezetben az MBTI-t elsősorban:

- csapatépítésre, kommunikáció- és együttműködés-fejlesztésre;
- vezetőfejlesztésre és önismereti munkára;
- konfliktuskezelés és változásmenedzsment támogatására használják.

A különböző típusok eltérő módon járulnak hozzá stratégiához, innovációhoz és végrehajtáshoz.

27.5. Válságkezelési típusok a cégtulajdonosi gyakorlatban

A vállalatvezetők válsághelyzetre adott reakciói jelentős mértékben eltérnek egymástól, amit nem csupán a külső piaci környezet, hanem elsősorban a tulajdonosok személyiségalapú döntéshozatali mechanizmusa határoz meg. Ennek a folyamatnak az értékelése során alapvetően négy jól elkülöníthető típust azonosíthatunk, amelyek mindegyike más-más stratégiai megközelítést alkalmaz krízishelyzetekben.

27.5.1. Szakmai alapú, kompetenciaorientált típus (expert-dominancia)

Az ebbe a kategóriába tartozó cégtulajdonosok elsődleges referencia-rendszere a szakmai kiválóság és a magas szintű teljesítménystandardok következetes érvényesítése. A külső körülményektől viszonylag függetlenül a minőségi munkavégzésre, a kifinomult szakmai megoldásokra és a produktumaik folyamatos fejlesztésére fókuszálnak, ami hosszú távon stabil, válságálló piaci pozíciót eredményezhet. E vállalkozások partnerköre jellemzően olyan megbízókból áll, akik tudatosan keresik a magas minőséget, így a kapcsolatstruktúra is inkább a kiszámíthatóság és kölcsönös szakmai bizalom irányába mutat. Ebben a működésben az árazás (habár fontos döntési elem) semmiképpen nem elsődleges, hiszen a megbízóik is pontosan tudják, hogy a magas minőséget meg kell fizetni. A magyar családi vállalkozások jelentős része nem ilyen típusú vállalkozás. Amelyek azonban igen, azok több egymást követő krízishelyzetet is sikeresen éltek túl, ami gyakran a következetes, szakmai teljesítményre épülő vállalati kultúrával, valamint az ehhez kapcsolódó munkatársak és ügyfelek meglétével magyarázható.

27.5.2. Biztonság- és stabilitásorientált típus (SUPPORTER-dominancia)

A stabilitásra törekvő típus működési modelljét a kockázatkerülés és a biztonságérzet fenntartása határozza meg. „Stratégiai” gondolkodásukban, mindennapi működésükben gyakran jelenik meg a „mi olcsóbbak vagyunk” vagy a „mi többet adunk” logika, amely rövid távon versenyelőny illúzióját keltheti, hosszabb távon azonban egyértelműen erodálja a jövedelmezőséget és a működési tartalékokat. Krízishelyzetben – különösen megfelelő pénzügyi pufferek és előre kidolgozott válságforgatókönyvek hiányában – az ilyen vezetők hajlamosak reaktív, kapkodó döntésekre, vagy ami még rosszabb, döntések nélküliségre, amelyek legfeljebb a problémák időleges elodázására alkalmasak, strukturális megoldást azonban

ritkán kínálnak. A COVID-19 világjárvány jól demonstrálta, hogy azok a vállalkozások, amelyek nem rendelkeztek tudatos válságkezelési stratégiával és rugalmas üzleti modellel, sok esetben hosszú évek építkezése után kényszerültek a működésük felszámolására. Ebben a szegmensben a válságkezelés minőségét alapvetően a stratégiai felkészültség, a megfelelő üzleti tervezés hiányának belátása és a döntéshozó önismereti szintje, annak általa történő elfogadása határozza meg. Mivel a magyar vállalkozások jelentős része (több mint 70%) ezzel a döntéshozatali karakterjeggyel rendelkezik valamilyen szinten, az általános működési problémáik egyik alapokaként kell rögzítenünk a kérdést.

27.5.3. Lehetőség- és növekedésorientált típus (INDIVIDUAL-dominancia)

A lehetőségorientált vállalkozói karakterre a pozitív, expanzív szemlélet és az állandó változásokból fakadó helyzetek keresése jellemző. E szereplők elsősre a válságot alapvetően nem fenyegetésként, hanem strukturális átrendeződésként értelmezik, és élik meg, amely új megoldások vagy üzleti modellek kialakítására ad lehetőséget. Tipikus válaszreakcióik közé tartozik a termék- vagy szolgáltatáskínálat átstrukturálása, új üzleti szegmensek megnyitásának elindítása, jellemzően valódi átgondoltság, különösebb megalapozottság nélkül – borítékolható eredménytelenséggel. A típusnak – habár lehetnek jó ötletei, lehetnek jó meglátásai az új irányok megnyitására kapcsán, – azonban ha hiányzik mellőle a visszafogott pénzügyi és stratégiai kontroll, illetve a megvalósítás szakaszában szükséges fegyelmezettség, akkor a típus túlzott optimizmusa és „mindenben lehetőséget látok” attitűdje könnyen vezethet túlterjeszkedéshez vagy nem kellően megalapozott projektekhez, így látványos bukásokhoz.

27.5.4. Offenzív, stratégiaközpontú típus (RULER-dominancia)

A „támadó”, offenzív válságkezelési stratégia a tudatos, proaktív pozícióépítésre épül. Az ilyen karakterű vezetők egyáltalán nem defenzív módon védekeznek egy válsággal szemben, hanem célzott akvizíciókkal, piaci újrapozicionálással, portfólió-átrendezéssel vagy szervezeti átalakítással töreksenek a relatív versenyelőnyük növelésére. A RULER-domináns vezetők számára a válság a piaci tér újrendezésének esélye, azonban hosszú távú sikerük feltétele, hogy offenzív lépéseiket reális erőforrás-tervezés és a szervezet teherbíró-képességének pontos ismerete kíséresse, tehát menedzsmenti szinten mellettük is javasolt a szervezeten belül megfelelő

szakmai realitással és végrehajtási, megvalósítási erőforrással, motivációval rendelkező tagok megléte.

27.6. Összegzés – zárás

A tanulmány megállapításai alapján egyértelműen megfogalmazható, hogy a KKV-k sikeressége, válságálló-képessége és hosszú távú fenntarthatósága elsősorban nem a piaci körülmények éppen „szerencsés” alakulásán, hanem leginkább a tulajdonos személyiségén, önismereti szintjén és ebből fakadó, tudatos fegyelmezettségén múlik. A tulajdonos szempontjából igazán eredményes működéshez az elemzett elméleti modellek és a több száz üzleti fejlesztés gyakorlati tapasztalatai azt mutatják, hogy a klasszikus, univerzális menedzsmenteszközök önmagukban már nem elegendők: a személyiség, a döntéshozatali mechanizmusok és a tulajdonosi karakter figyelmen kívül hagyása szükségszerűen reaktív, esetleges működéshez vezet, különösen krízishelyzetekben.

A válsághelyzetek – legyen szó gazdasági visszaesésről, piaci átrendeződésről vagy szervezeti krízisről – különösen élesen világítanak rá a tulajdonosi döntéshozatali karakterek közötti különbségekre. Hangsúlyozandó, hogy mindenféle karakterű vezető, tulajdonos lehet sikeres, azonban a karakteréből esetlegesen hiányzó jegyeket komplementer jelleggel be kell emelnie a vállalati működésbe, döntéshozatalba. Ebben a kontextusban értelmezve leírható, hogy egyik személyiségtípus sem „jobb” a másiknál, azonban mindegyik esetében kritikus jelentőségű a saját működés korlátainak felismerése és a megfelelő kiegészítő kompetenciák beépítése a vezetői csapatba.

A leírt elméleti keretek és a gyakorlati tapasztalatok arra utalnak, hogy a jövőben azok a KKV-k maradnak versenyképesek, amelyek a vezetői potenciál és eredményesség megkülönböztetésére építve érdemben képesek a személyiségalapú diagnosztikát (pl. Hogan, MBTI, RISE) integrálni az üzleti tervezés és a válságkezelés folyamataiba. A tudatosan fegyelmezett tulajdonos nemcsak saját autentikus karakterét ismeri, hanem ennek megfelelően definiálja személyes krédóját, márkáját és az ezekkel konzisztens vállalati stratégiát, így a szervezet működése nem reaktív, hanem előre látó, koherens és hosszú távon fenntartható.

Mindez arra a gyakorlati következtetésre vezet, hogy a KKV-k számára a személyiségalapú, önismeretre és önreflexióra építő üzletfejlesztés nem „jó ha van” kiegészítő elem, hanem a stratégiai menedzsment origója: A vál-

lalati stratégia akkor lesz hosszú távon konzisztens és végrehajtható, ha összhangban áll azzal a személyiséggel, akiért elsődlegesen felelősséget vállal.

27.7. Felhasznált források

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital and Beyond: The Hidden Resource for Performance and Well-Being*. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

The Myers-Briggs Company. Using personality assessments for team building and leadership development.

Hogan Assessments. Hogan Personality Inventory, Hogan Development Survey and Motives, Values, Preferences Inventory – Technical Manuals.

RISE Analysis. RISE Human Development System – methodology and applications

28. FEJEZET

KÉT VILÁG KÖZÖTT: NÉMET MUNKAHELYI KULTÚRA KÜLFÖLDI IT-SZAKEMBERKÉNT – ELMÉLETI HÁTTÉR

(BETWEEN TWO WORLDS: GERMAN WORKPLACE
CULTURE AS A FOREIGN IT PROFESSIONAL-
A THEORETICAL PERSPECTIVE)

SURINYÁNÉ KIS ZSUZSANNA – CSEHNÉ PAPP IMOLA

Absztrakt

A Németországban dolgozó külföldi IT-szakemberek gyakran saját országuk kultúrája és a német munkahelyi elvárások között egyensúlyoznak. Bár az egyre növekvő informatikai szakemberhiány miatt toborzásuk kulcsfontosságú a német gazdasági fejlődés szempontjából, az alkalmazkodási folyamat sok kihívással jár mind a munkáltatók, mind a munkavállalók részéről. Ennek megértése fontos a szervezetek, a döntéshozók és az érintett munkavállalók számára. A tanulmány szakirodalmi áttekintés, amely Hofstede kulturális dimenzióit keretként használja az interkulturális menedzsment, integráció és a német IT-munkaerőpiac vizsgálatában. Az eredmények szerint a hatalmi távolság, individualizmus, bizonytalanságkerülés és hosszú távú orientáció meghatározóak, míg a maszkulinitás és engedékenység szerepe korlátozott.

Kulcsszavak: kulturális adaptáció, Németország, Hofstede, informatikai szakemberek, munkahelyi integráció

Abstract

International IT specialists working in Germany often find themselves balancing the culture of their home country with the expectations of the German workplace. Although their recruitment is crucial for German economic development due to the growing shortage of IT professionals, the adaptation process is challenging for both employers and employees. Understanding

this is important for organizations, decision-makers, and the employees involved. This study is a literature review that uses Hofstede's cultural dimensions as a framework for analyzing intercultural management, inclusion, and the German IT labor market. The results show that power distance, individualism, uncertainty avoidance, and long-term orientation are decisive, while the role of masculinity and indulgence is limited.

Keywords: cultural adaptation, Germany, Hofstede, IT professionals, workplace integration

28.1. A téma aktualitása

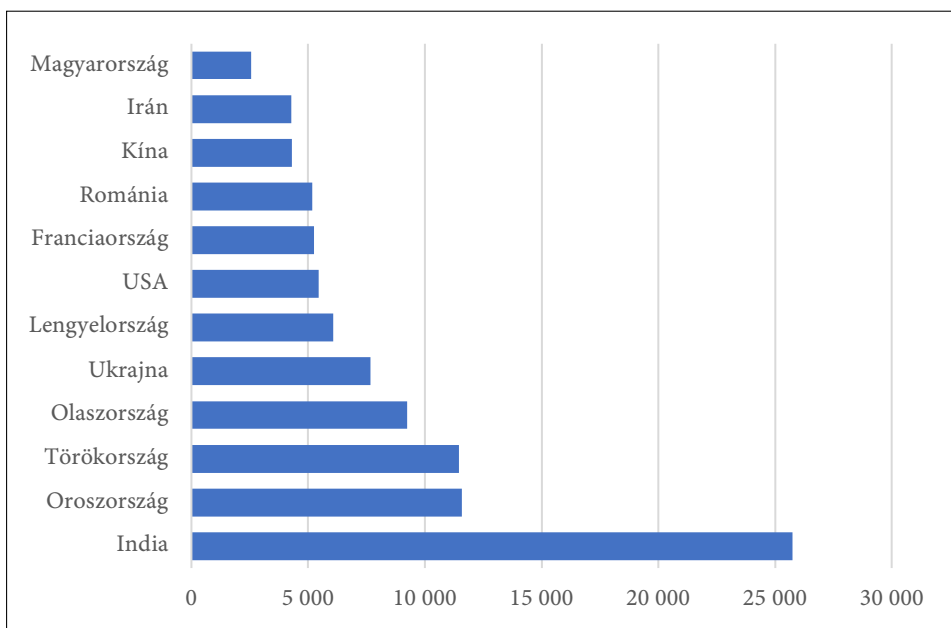
A World Economic Forum (2025) felmérése szerint az európai munkaadók egyre nehezebben találnak megfelelő jelölteket a kiírt pozíciókra. Különösen érvényes ez a természettudományok, a technológia, a mérnöki tudományok, a matematika és az informatika területére (Csehné Papp et al., 2018). Ennek következtében a fejlett ipari országokban egyre több cég alkalmaz külföldi munkavállalókat. A nemzetközi szakemberek sikeres karrierje nemcsak technikai tudásuktól függ, hanem attól is, hogy hogyan tudnak beilleszkedni az idegen munkakörnyezetbe. Ez az adaptáció a kulturális különbségekhez való alkalmazkodást jelenti, például a hierarchiához, a bizonytalanság kezeléséhez, a stratégiák kialakításához vagy az önállósághoz. E tanulmány annak szakirodalmi hátterét adja meg, hogy ezek a különbségek miként hatnak a külföldi informatikai szakemberek munkahelyi alkalmazkodására Németországban, és elméleti háttérként pedig Hofstede kulturális dimenziómodelljét alkalmazza (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010).

28.2. Nemzetközi IT-specialisták Németországban

2020 és 2024 között a németországi IT-munkaerő száma 1,19 milliőről 1,36 millió főre emelkedett (+14%). Ebben a növekedésben a külföldi szakemberek szerepe különösen jelentős volt, ahogyan a 28-1. ábra is mutatja. A rendelkezésre álló adatok szerint 2024-ben a legnagyobb külföldi IT-szakembercsoport Indiából érkezett (25 749 fő), ezt Oroszország (11 586) és Törökország (11 471) követte. Jelentős csoportot alkotott továbbá Ukrajna (7 681), Olaszország (9 253) és Lengyelország (6 080), míg a további nagyobb forrásországok között szerepelt az Egyesült Államok, Franciaország, Románia, Kína, Irán és Magyarország. A 2020–2024 közötti növekedési ráták kiemelkedő növekedést jeleznek Irán (+123%), Ukrajna

(+92%), India (+82%), Oroszország (+78%) és Törökország (+66%) esetében, míg több nyugat-európai és uniós ország növekedése mérsékeltebb volt (pl. Franciaország +5%). Összességében a trend azt mutatja, hogy Németországban az informatika egyre multikulturálisabbá válik. Különösen Ázsia és Kelet-Európa irányából érkeznek nagy létszámban informatikai szakemberek (Bundesagentur für Arbeit, 2021; Bundesagentur für Arbeit, 2025).

28-1. ábra: A Németországban dolgozó külföldi IT-szakemberek legnagyobb nemzeti csoportjai (2024)



Forrás: Saját szerkesztés hivatalos német munkaerőpiaci statisztikák alapján (Bundesagentur für Arbeit, 2025)

A nemzetközi toborzás önmagában nem garantálja a megoldást a munkaerőhiány enyhülésére. A szakemberek hosszú távú megtartása és a teljesítménye nagyban múlik azon, mennyire sikeresen tudnak alkalmazkodni a német munkahelyi kultúrához. A munkahelyi normák, például a kommunikáció, a visszajelzés, a hierarchia, a döntéshozatal vagy a bizonytalanság kezelése országoként eltérhetnek, és ezek az eltérések félreértésekhez, stresszhez vezethetnek. Ezért a kulturális különbségek tudatos kezelése nagyon fontos feltétele a szervezeti hatékonyságnak és a tehetségek megtartásának. A kulturális alkalmazkodás jobb megértése érdekében célszerű egy strukturált elemzési keretet alkalmazni. A következőkben egy kul-

turális dimenziókra épülő keretrendszer kerül bemutatásra, amely segít rendszerezni a munkahelyi kulturális eltérések tipikus forrásait és értelmezni a multikulturális környezetben megjelenő kihívásokat.

28.3. Elméleti háttér: Hofstede hat dimenziója

Geert Hofstede holland szociálpszichológus olyan kulturális keretrendszert dolgozott ki, amely széles körben alkalmazható a nemzeti kultúrák közötti különbségek értelmezésére (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). A modell abból indul ki, hogy a kultúra a mindennapi élet számos területén megjelenik, a társas normáktól és kommunikációtól kezdve az étkezési szokásokon, öltözködésen át egészen a hagyományos ünnepekig. Ugyanezek a mintázatok a szervezetek működésében is visszaköszönnek, és befolyásolják a munkahelyi kommunikációt, a vezetési stílust, a feladatokhoz és célokhoz való viszonyt, valamint a szerepelvárásokat és felelősségi köröket, amelyek országonként eltérőek lehetnek.

Hofstede a kulturális különbségeket hat dimenzió mentén tárgyalja:

- hatalmi távolság (PDI)
- individualizmus – kollektívizmus (IDV)
- bizonytalanságkerülés (UAI)
- hosszú–rövid távú orientáció (LTO)
- maszkulinitás – feminitás (MAS)
- engedékenység – visszafogottság (IVR).

A *hatalmi távolság indexe* (PDI) a hierarchia és az egyenlőtlenség elfogadottságát írja le. Magas PDI esetén természetesebb a tekintély és az alá-, illetve fölérendeltség, míg alacsony PDI mellett erősebb az egyenlőség igénye és a megosztott döntéshozatal. A bizonytalanságkerülés (UAI) azt mutatja, hogyan kezelik a nem egyértelmű helyzeteket. Magas UAI-nál jellemzőbb a szabályokra, formalizált folyamatokra támaszkodás, alacsony UAI-nál pedig nagyobb a rugalmasság és a bizonytalanság toleranciája. Az *individualizmus – kollektívizmus* (IDV) a személyes célok és a csoportérdek viszonyára fókuszál. Az individualista kultúrákban a függetlenség és az egyéni teljesítmény hangsúlyosabb, kollektivistákban pedig a csoporthoz tartozás, a lojalitás és a kölcsönös támogatás. A *hosszú–rövid távú orientáció* (LTO) a jelen és a jövő közötti egyensúlyt, illetve

a hagyományokhoz való viszonyt jelzi. Hosszú távú szemléletnél erősebb a jövőre építő tervezés, míg rövid távú orientációnál a gyors eredmények kerülnek előtérbe.

A *maszkulinitás – feminitás* (MAS) dimenzió a társadalom által preferált értékekre fókuszál. Maszkulin kultúrákban a versengés, teljesítmény és asszertivitás dominál, feminin kultúrákban a gondoskodás, együttműködés, konszenzus és életminőség. Az *engedékenység – visszafogottság* (IVR) azt írja le, mennyire kap teret az örömek megélése és a szabadidős igények. Az engedékeny kultúrák nagyobb szabadságot és személyes jóllétet támogatnak, míg visszafogott kultúrákban erősebbek a normák, és nagyobb hangsúly kerül az önkontrollra, illetve a morális, jogi és társadalmi elvárásokhoz való alkalmazkodásra.

A következőkben e dimenziók jellegzetességei munkahelyi példákon keresztül kerülnek bemutatásra, különös tekintettel arra, milyen kihívások jelenhetnek meg a multikulturális munkakörnyezetben.

28.4. A kulturális dimenziók elemzése

28.4.1. A hatalmi távolság dimenziója – Power Distance Index (PDI)

Hofstede hatalmi távolság indexe azt mutatja meg, hogy a szervezetek kisebb hatalommal rendelkező tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását a szervezeten belül (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). Németországot viszonylag alacsony hatalmi távolság index (35) jellemzi, ami azt jelenti, hogy hierarchiák léteznek, de meglehetősen alacsonyak, nem merevek, és a hatalom megkérdőjelezhető. A német vezetőket úgy tekintik, hogy elsők az egyenlők között (Grotz, & Schroeder, 2023), és a beosztottak aktívan részt vesznek a döntéshozatalban. Egy többnyire nyitott információáramlás segíti a döntéshozatalokat és az együttműködést (Beulke, 2025). Ez a részvétel-típusú megközelítés tükröződik a német „nyitott ajtó” típusú kollaboratív vezetési stílusban, ahol a munkavállalók közvetlenül fordulhatnak feletteseikhez (Chenet Ugarte, & Barmeyer, 2025).

A német vállalatvezetési stílust az operatív fókusz jellemzi, amely a hatékonyságot hangsúlyozza, miközben egyensúlyt teremt a különböző érintett felek érdekei között (Haug, 2025). Ebben a kontextusban a szervezeti kommunikáció interakciókra épül, ezzel ösztönözve a részvételt, a kooperációt és az elkötelezettséget egy célirányos párbeszéd segítségével. Ez különösen igaz a meetingekre egy vállalatnál (Al-Alawi, & Alkhodari, 2016).

A szerkezet szempontjából nézve a német szervezetek relatív kis létszámú menedzsmenttel rendelkeznek, ami szélesebb hatásköröket és egy egyszerűbb vezetési struktúrát von maga után (Teuber et al., 2016). Ez az intézményi és szervezeti felépítés olyan bérrendszert eredményez, ahol viszonylag kicsi az eltérés a magasabb és alacsonyabb jövedelműek között (Freeman, & Schettkat, 2001). Az innovációk hiteles belső támogatók segítségével valósulnak meg, akik támogatást szereznek az újításokhoz, védik a kialakult kezdeményezéseket és minden megtesznek azért, hogy ezek az esetleges akadályok ellenére megvalósuljanak és fennmaradjanak (Benz et al., 2024; Vonnahme, & Lang, 2021).

A hatalmi távolság dimenziója meghatározza, hogy a munkavállalók hogy érzékelik és legitimálják a státuszt és a befolyást a munkahelyeken (Hauff, & Richter, 2015). A Németországba érkező külföldi IT-szakemberek számára attól függ az alkalmazkodás, hogy a német munkahelyeken a vezetési stílus mennyire hasonlít a saját országukban megszokotthoz. Az alacsony hatalmi indexű társadalmakból – mint például Magyarország (46) az Egyesült Államok (40) vagy Skandinávia (18-30) – származó informatikai szakemberek számára ismerős a munkavállalók szabad véleménynyilvánítása és az, hogy a vezetőkkel közvetlenül tudnak kommunikálni. Azonban azt is észrevehetik, hogy a németországi munkahelyeken ez egyértelmű szerepkörökkel és felelősségi körökkel párosul, míg az általuk megszokott skandináv munkahelyek egalitáriusabbak lehetnek a mindennapi gyakorlatban, különösen a skandináv országokban (GLOBE Project, n.d.-a, n.d.-b).

Ezzel szemben azoknak az informatikusoknak, akik magas hatalmi távolságú országokból jönnek, mint India (77), Kína (80), Románia (90), Ukrajna (92) vagy Oroszország (93), ahol a hatalom inkább centralizált, és a vezető megkérdőjelezése tiszteletlenségnek minősülhet (Wang, & Fränti, 2022), komoly kihívást jelenthet a kulturális alkalmazkodás. A kutatások szerint magas PDI-értékű környezetben a munkavállalók kevésbé mernek konstruktív véleményt nyilvánítani feletteseiknek (Pavitra, & Sarikwal, 2023). Kezdetben úgy érezhetik, hogy a vezetés strukturálatlan és a menedzsereknek nincs autoritása. A német vezetők a hallgatást, a habozást vagy az erős tiszteletet alacsony önbizalomnak, a felelősségvállalás hiányának vagy korlátozott kezdeményezőkézségnek értelmezhetik. A munkavállalók visszafogottságát negatívabban ítélik meg az alacsony hatalmi távolságú kultúrákban, mint például Németországban, mint a magas hatalmi távolságú kultúrákban, mint például Kínában (Brockner et al., 2001).

A magas PDI-szintű környezetben szocializálódott IT-szakemberek szignifikánsan hierarchikus szervezeti struktúrához, szigorú irányításhoz és felülről lefelé mutató döntéshozatalhoz szoktak. Amikor olyan német környezetbe kerülnek, ahol a szakemberektől elvárják a kezdeményező-készséget és a problémák megfogalmazását, bizonytalanságot érezhetnek a határok tekintetében, hogy javasolhatnak-e valamit, vagy tartanak attól, hogy kezdeményezésüket a vezető tiszteletlenségként fogja értelmezni. Az Európában dolgozó kínai alkalmazottakról készült kutatás eredményei azt mutatják, hogy a kínai alkalmazottak motiváltabbak voltak német vezetők alatt, ha nagyobb hatalmi távolság volt jelen (Rau et al., 2013). Ez arra utal, hogy az alkalmazkodás nem azt jelenti, hogy a magas PDI-értékű alkalmazottak nem tudnak boldogulni Németországban. Inkább azt, hogy a motiváció és az elkötelezettség attól függhet, hogy a vezetés hogyan jelzi a hatalmát, miközben továbbra is ösztönzi az együttműködést.

A hatalmi távolság dinamikája az innováció szempontjából is jelentős. A magas hatalmi távolság az országok összehasonlító elemzéseiben gyengébb nemzeti innovációs teljesítményhez kapcsolódik (Rinne et al., 2012). Az ilyen kultúrákból származó munkavállalóknál gyakran megtörténhet, hogy visszatartják javaslataikat, engedélyre várnak vagy elkerülik a felettesek felé irányuló kritikus megjegyzéseket, még akkor is, ha a projekt sikerének szempontjából előnyös lenne a problémák korai felvetése. Itt kulcsfontosságú az, hogy a vezetők ezt felismerjék és segítsék a nemzetközi IT-szakembereket a véleménynyilvánítással, a kezdeményező-készséggel és a közös döntéshozatallal kapcsolatos elvárások értelmezésében (Kis, 2025).

28.5. Individualizmus vs. kollektivizmus – Individualism vs. Collectivism (IDV)

Az individualizmus kulturális dimenziója azt írja le, hogy az emberek milyen mértékben határozzák meg identitásukat elsősorban egyéni („én”) illetve kollektív („mi”) szemlélettel (Al-Alawi, & Alkhodari, 2016). Németország viszonylag magas pontszámot ér el Hofstede individualizmus dimenziójában (67), amely a személyes felelősség, az autonómia és a magánélet hangsúlyozását is jelenti (Al-Alawi, & Alkhodari, 2016). A német munkahelyeken ez a szemlélet tükröződik a munkaviszonyok formális struktúrájában, a HR-döntések érdemeken alapuló logikájában és az egyéni felelősségre való erős összpontosításban. A német munkahelyi kapcsolatok gyakran meglehetősen formálisak, szakmaiak és szerepek

szerint vannak felosztva (Hall, & Hall, 1990). A munkaviszony nem annyira személyes kötelék, mint inkább üzleti kapcsolat, amelyben a szervezeti feladatok és a vállalati célok elsőbbséget élveznek (Hall, & Hall, 1990; Al-Alawi, & Alkhodari, 2016). Ennek megfelelően az előléptetések meghatározott kritériumok alapján történnek (Jäger et al., 2022), és a toborzást követő felvételi döntéseknél a követelményeknek való megfelelés, a tapasztalat és a szakmai képezések alapján döntenek (Protsch, 2021).

Ugyanez az individualista logika érvényesül a teljesítmények elbírálásában is. Az alkalmazott tartósan gyenge teljesítménye indokolhatja az elbocsátást Németországban, például akkor, ha a minőségi hibák lényegesen meghaladják a hasonló munkavállalók hosszú távú átlagát (Landesarbeitsgericht München, 2011). A munkavállalók továbbképzése is kifejezetten egyéni szintre orientált. Németországból származó adatok szerint az egyéni, web-alapú tréningekhez csatolt csoportos foglalkozások nem eredményezték a képzés hatékonyságának növekedését (Althammer et al., 2023). Ez az individualista megközelítés érvényes a jutalmazási rendszerek tekintetében is. A német vállalatoknál általában nagy hangsúlyt kap az egyéni teljesítmény értékelése (Grund, & Sliwka, 2009; Sommerfeld, 2013; Heywood, & Jirjahn, 2014). Ezt a teljesítményalapú keretrendszert tovább erősíti a pártatlanság elve. A barátok, rokonok előnyben részesítése a munkahelyi döntésekben nepotizmusnak minősül, ami ellentétben áll a német etikai szabályokkal (Demmke, 2025).

Összehasonlítva Németországgal (67), Magyarország (80) és különösen az Egyesült Államok (91) esetében Hofstede individualizmus-dimenziója jelentősen magasabb pontszámmal jellemezhető, ami azt jelenti, hogy az egyének közötti kapcsolatok még lazábbak (Hofstede et al., 2010). A globális szoftverfejlesztő csapatok kulturális dimenzióinak vizsgálatát kutató tanulmány eredményei azt mutatják, hogy minél individualistábbak az IT-specialisták, annál erősebb fejlesztési értékeket mutatnak technikai, gazdasági és társadalompolitikai területeken (Kankanhalli et al., 2004). Ezeket az eredményeket szem előtt tartva a kulturális hatások megértése csökkentheti a nemzetközi informatikai fejlesztésekben előforduló nehézségeket.

Ezzel szemben a kollektivisták kultúrákban, mint Kína (20), Románia (30), Törökország (37), Oroszország (39) vagy India (48), a csoporthoz való tartozás, az egymástól való függés és a kapcsolatokon alapuló kötelezettségek sokkal hangsúlyosabbak, mint Németországban. Az indiaiak (48) például magukat inkább kollektivistának tartják, önképük a társaiktól, kollegáik-

tól függ, és inkább a közvetett kommunikációt részesítik előnyben (Kapoor et al., 2003).

A kollektivista társadalmakban a munkahelyi előléptetéseket elősegíthetik a felettesekkel való személyes illetve családi kapcsolatok vagy a vállalat-hoz való lojalitás. Kínában az ún. guanxi-ról szóló kutatások arra utalnak, hogy ezek befolyásolhatják a döntéseket, és azok a munkavállalók, akik jó guanxi-val rendelkeznek, több előléptetési lehetőséget kapnak (Chen et al., 2011). Törökországban a nepotizmusról szóló tanulmányok hasonlóképpen azt mutatják, hogy az előléptetést inkább a családi kötelek befolyásolhatják, mint az, hogy a munkavállaló megfelel-e a kritériumoknak (Kerse, & Babadağ, 2018). A toborzás is hasonlóan történhet. Kínában az álláskereső informális eljárásokra támaszkodik, családtagok és barátok közreműködésével (Fang et al., 2015). Oroszországban is megszokott, hogy a barátok és rokonok gondoskodását meghálálják azzal, hogy jó állásokat adnak nekik (Kizima, & Kizima, 2009).

A fentiekből világosan látszik, hogy kollektivista környezetben a munkáltató és a munkavállaló közötti kapcsolatot nem szerződésen alapuló viszonyként tekintik elsősorban, hanem inkább családi, baráti kötelek befolyásolják. A paternalista vezetési stílus gyakran jellemző ezekre a társadalmakra. Kínában az apa és a család viszonyának szerepstruktúráját tükrözi (Lu et al., 2022), Törökországban pedig nagy hangsúlyt fektetnek a menedzserek a munkahelyek családi hangulatára (Erden, & Otken, 2019), Indiában a call-centerekben a közösséget tágabb családként tekintik (Rajan-Rankin, 2016).

Ez a keret határozza meg azt is, hogy a kollektív kultúrák munkahelyein milyen következményei vannak a gyenge munkavállalói teljesítménynek. Az individualista szemlélettel ellentétben a felmondás helyett először áthelyezést vagy a munkavállaló fejlesztését javasolják. Kínában a munkaszerződési törvény kifejezetten lehetővé teszi a munkáltatók számára, hogy képzést biztosítsanak vagy másik munkakörbe helyezték át a munkavállalót, ha alkalmatlan a betöltött pozíciójára. A felmondás csak akkor megengedett, ha a munkavállaló ezek után a lépések után sem tudja elvégezni a feladatát (Standing Committee of the National People's Congress, 2007). A török munkaügyi joggyakorlat hasonlóképpen meghatározza, hogy a felmondás csak végső megoldás lehet, és elvárja a munkáltatóktól, hogy elemezzék az okokat, lehetőséget adjanak a javulásra, és adott esetben áthelyezzék a munkavállalókat (Sur, 2023).

A kollektivizmus abban is megnyilvánul, ahogyan a szervezetek fejlesztik és jutalmazzák az alkalmazottakat. Ezekben a kultúrákban a képzés általában hatékonyabb, ha a csoportra, nem pedig az egyénre van szabva (Qin, 2015). A jutalmakat is gyakran úgy alakítják ki, hogy azok erősítsék a kohéziót és a közös sikert. Ezek a csapat sikereit támogató kollektív jutalmazási mechanizmusok hatékonyabbnak bizonyulnak a kollektivistá társadalmakban (Uslu, & Özutku, 2025). A jutalomelosztást egyenlőségi szabályhoz kötik a harmónia megőrzése érdekében, ahelyett, hogy az egyéni teljesítmény alapján differenciálnának (Adamovic, 2023).

A kollektivisták normák miatt az emberi társas kapcsolatok előnyben részesítését inkább etikusnak, mint igazságtalannak tekintik, mivel ezen kapcsolatok fontossága meghaladhatja a feladatokat vagy a formális szabályokét. Kínában a nyilvános illemkódex szerint azoknak a segítése, akik segítettek neked, a társadalmi kötelezettségeknek megfelelő viszonzási gesztusnak számít (Li, 2020). Oroszországban az emberek úgy érzik, hogy akkor is segíteniük kell a barátaiknak, ha tudják, hogy ez ütközik a formális etikai normákkal (Ledeneva, 2014). Kínában a kapcsolatépítés gyakran az üzleti tevékenység előfeltételeként jelenik meg, ahol a személyes kötelék az első, és az üzleti tevékenység csak utána következik (Graham, & Lam, 2003). Oroszországban, ahol a bizalom inkább az egyénekre, mint az intézményekre irányul, a személyes kapcsolatokat domináns tényezőként írják le az üzleti ügyletekben (Berger et al., 2017).

Mivel Németországban átlátható, szabályokon alapuló folyamatokat, közvetlen és egyértelmű kommunikációt, feladat- és teljesítményorientáltságot, valamint a munkaviszonyokra vonatkozóan inkább szerződéses szemléletet várnak el, a kollektivistá társadalmakból érkező munkavállalók számára az alkalmazkodás a személyes lojalitás és a formális döntéshozatal szétválasztásának megtanulását jelenti. Ugyanakkor a csapat iránti elkötelezettség és a társadalmi kontextus iránti érzékenység Németországban is értékesek, ha az együttműködés átlátható.

28.5.1. Bizonytalanság elkerülése – Uncertainty Avoidance (UAI)

Németországot általában viszonylag magas bizonytalanságkerülési kultúrájú országgént írják le (65), ami azt jelenti, hogy a bizonytalanságot szabályok, tervezés és részletes folyamatleírások segítségével kerülik el. A szervezetekben ez a kiszámíthatóság abban látható, hogy normákat vezetnek be, eljárásokat alakítanak ki és gondosan megtervezik a tovább-

bi lépéseket annak érdekében, hogy a jövőbeli történéseket jobban tudják kontrollálni (Hofstede, 2001; House et al., 2004). Ez összhangban áll azzal, hogy a németországi munkaviszonyok viszonylag stabilak. A munkavállalók általában hosszú ideig ugyanazon a munkahelyen maradnak (Kattenbach et al., 2014; Federal Statistical Office of Germany, 2023). A munkaerő-felvétel során a gyakori munkahelyváltások gyakran kedvezőtlen megítélés alá esnek (Cohn et al., 2021). A hosszabb munkaviszony olyan kulturális mechanizmusként értelmezhető, amely mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára csökkenti a bizonytalanságot.

Németországban a munkavállalók szívesebben dolgoznak nagyobb vállalatoknál, mivel ezek egyértelműbb struktúrákat, kialakult eljárásokat és kiszámítható karriert biztosíthatnak (4C GROUP AG, 2023). A nagy német cégeknél a bizonytalanság elkerülése abban is megnyilvánul, ahogyan a vezető IT-pozíciókat kialakítják. A felső IT-vezetés működésorientált, a racionalizálásra és az optimalizálására összpontosítanak munkájuk során (Nissen, & Termer, 2015). A német munkahelyi gyakorlatokat nagyfokú pontosság jellemzi. A precíz időbeosztás kulcsfontosságú koordinációs eszköz, és kötelező érvényű a szervezetekben (Hall, & Hall, 1990). Az értekezletekkel kapcsolatos empirikus kutatások is alátámasztják ezt. Az értekezletek strukturáltak, a tervezett időbeosztás szigorú betartása jellemzi ezeket (König et al., 2020). A pontosság és a precizitás nem csupán illemkérdés, hanem kulturálisan megerősített eszközök, amelyek csökkentik a koordináció és a végrehajtás bizonytalanságát.

Németországban az online álláshirdetések empirikus elemzése azt sugallja, hogy az IT/digitális munkakörökben a munkáltatók konkrét szerepekhez illeszkedő, mély szakértelmet várnak el. Ez nem pusztán általános digitális jártasságot jelent, hanem olyan haladó, specializált készségeket, amelyek egy adott feladat- és felelősségi körben azonnal hasznosíthatók. Ez arra enged következtetni, hogy a német munkaerőpiacon az IT/digital területen erős a specializált profilok iránti kereslet a generalista készségprofilokhoz képest (Büchel et al., 2023).

Németországgal összehasonlítva Magyarország (82), Törökország (85), Románia (90), Oroszország (95) és Ukrajna (95) még erőteljesebb preferenciát mutat a világos szabályok, a részletes útmutatások és a kiszámíthatóság iránt. Az innen érkező munkavállalóknak hozzá kell szokniuk ahhoz, hogy a német munkahelyen gyakrabban marad mozgáster a megoldásban, kevesebb az instrukció, és ezért proaktívan kell tisztázó kérdésekkel, köztes egyeztetésekkel kezelniük a bizonytalanságot.

Ezzel szemben az alacsony bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrák, mint például az Egyesült Királyság (35), az Egyesült Államok (46), India (40) és Kína (30), inkább a rugalmasságot preferálják a munkaviszonyokban és a szervezeti gyakorlatokban. Ennek egyik következménye, hogy az alkalmazottak rövidebb időt töltenek munkaviszonyban egy adott munkáltatónál (Sale, 2004). A munkaviszonyokat kevésbé kötik szigorú szabályok, és inkább a kisebb cégeket részesítik előnyben, ahol a koordináció rugalmas, informális megállapodásokon keresztül valósulhat meg (Sale, 2004; Riemer, 2007).

Az Egyesült Királyságban végzett kutatások eredményei azt mutatják, hogy a stratégiai irányítás gyakran a szervezet csúcán koncentrálódik, ahol a vezető tisztségviselők látható szerepet játszanak a szervezeti prioritások meghatározásában (Hendry, 2012). Hasonló megfigyelésekről számolnak be Indiában is, ahol az empirikus vizsgálatok alapján a felsővezetést központi stratégiai szereplőként pozicionálják (Naik, 2015).

Fontos megjegyezni, hogy az alacsony bizonytalanságkerülési kontextusok nem jelentik a precizitás hiányát. A pontosságot gyakran olyan képességgént kezelik, amelyet szándékosan kell fejleszteni és olyan rendszerekkel fenntartani, mint a mérési, képzési és ellenőrzési mechanizmusok (Antony, 2004).

Az alacsony UAI munkahelyeken előnyben részesítik a generalistákat, értékelik az általános készségprofilokat, amelyek lehetővé teszik a feladatok és szerepek közötti mobilitást. Az Egyesült Királyságból származó adatok szerint a foglalkoztatás során legintenzívebben használt készségek túlnyomórészt általánosak és átvihetők, nem pedig szűken munkakör-specifikusak (Dickerson et al., 2023). Ez az átvihető kompetenciákra helyezett hangsúly összhangban áll azokkal a munkaerőpiacokkal és szervezeti rendszerekkel, amelyekben a karrier előrehaladása gyakori szerepváltásokat, funkciók közötti átjárhatóságot és szélesebb készségportfóliót jelenthet.

A Németországba irányuló munkaerő-mobilitás kontextusában az alacsony bizonytalanságkerülésszerű országokból érkező jelölteknek számolniuk kell azzal, hogy a gyakori munkahelyváltást a munkaadók sok esetben negatívan értelmezik. Ennek következtében már a jelentkezési szakaszban is magyarázatra szorulhat a pályafutás fragmentáltsága, és a kiválasztási folyamat során a stabilitásra, elköteleződésre és következetes karrierlogikára vonatkozó kérdések merülhetnek fel. Ezzel párhuzamosan a generalista

profilú pályázók versenyképességét érdemben növelheti, ha tudatosan egy jól körülhatárolt szakterületre fókuszálnak, és kompetenciáikat ebben a domainben mélyítik. A német munkaerőpiacon ugyanis a koherens szakmai narratíva és a specializált szakértői pozicionálás gyakran erősebben preferált, mint a széles, de kevésbé differenciált tapasztalati portfólió.

28.5.2. Hosszú távú orientáció – Long-Term Orientation (LTO)

Németország hosszú távú orientációjának (LTO) pontszáma 83, ami jövőorientált kulturális mintát jelez. Ezt a kultúrát kitartás, hosszú távú tervezés és takarékoság jellemzi (Hofstede, 2001). A gyakorlatban ez az orientáció a tervezés, a stabilitás és a karrierfejlesztés erős hangsúlyozásában nyilvánul meg. A német munkahelyi kapcsolatok viszonylag formálisak, a munkavállalóknak a szerepkörei meghatározottak. A státuszkülönbségek abból látszanak, hogy ki hogyan viselkedik bizonyos munkahelyi szituációkban, és mennyire veszi komolyan a határidőket. Az olyan monokronikus kultúrákban mint Németország, az idő státuszjelzőként működhet. Másokat váratkoztatni finom státuszbeli lenézésként értelmezhető, ami jól illusztrálja, hogy a munkahelyi interakciókat hogyan szabályozhatja a relatív pozíció (Hall, & Hall, 1990).

Az erőforrások takarékos használata mind a magánszférában, mind a szervezeti környezetben megfigyelhető. A cégeknél ez a költségek csökkentését célzó intézkedésekben nyilvánul meg (Schwartz et al., 2010). Vállalati szinten a német gyártóiparból származó adatok azt mutatják, hogy ezek az intézkedések a gazdasági teljesítmény javulását eredményezhetik, ami azt jelzi, hogy az erőforrás hatékonyságának optimalizálása összeegyeztethető a versenyképességgel (Böhringer et al., 2012).

Németországban a munkahelyek a bevett hagyományokat nem vetik el, hanem az új körülményekhez igazítják őket. Erre példa az, hogy a német gyártóiparban végzett esettanulmányok szerint az üzemi tanácsok a meglévő jogokra és rutinokra támaszkodva befolyásolják a digitalizációt (Rego, 2021), az aktuális munkakörülményektől függően (Genz et al., 2018). Nagy hangsúlyt fektetnek a döntések és intézkedések hosszú távú következményeinek megítélésére (Eulerich, & Westhausen, 2018). Ez a jövőorientáltság tükröződik az egyéni szinten is. Egy reprezentatív mintán végzett tanulmány megállapítja, hogy az alkalmazottak jövőorientáltsága pozitív kapcsolatban áll a jövőbeli szervezeti fejlesztést támogató szervezeti magatartásukkal. Ez arra utal, hogy a pozitív eredményeket nem

azonnali nyereségként, hanem fokozatosan kibontakozó hatásként értékelik (Strobel et al., 2013).

Oroszország (81), Ukrajna (86) és Kína (87) hasonlóan magas hosszú távú orientációs pontszámokat mutatnak, ami arra utal, hogy ezekben a kultúrákban is inkább a jövőbeli eredményeket tartják fontosabbnak. Ezekben a kultúrákban az emberek elfogadják, hogy ezek időbe telnek, és hangsúlyt fektetnek a kitartásra és a változó körülményekhez való alkalmazkodásra. A munkahelyi környezetben ez erősebb toleranciát jelent a hosszú megvalósítási ciklusok iránt, nagyobb hajlandóságot a képességfejlesztésre való befektetésre, valamint gyakorlatias szemléletet arra, hogy milyen intézkedések szükségesek a hosszabb távú célok eléréséhez.

Ezekkel az országokkal ellentétben például Irán (14) és az Egyesült Államok (26) nagyobb hangsúlyt fektetnek a rövidebb távú célokra, míg India (51) és Magyarország (58) közepes értékeket képviselnek, amelyek ötvözik a rövid távú eredményeket a hosszabb távú tervezéssel. Az LTO-különbségek vállalati környezetben abban látszanak, mennyire a rövid távú eredményekre vagy a hosszú távú fejlesztésekre fókuszálnak. Iránban és az Egyesült Államokban gyakrabban erősebb a gyors megtérülés és a KPI-ok nyomása, míg India és Magyarország inkább kiegyensúlyozhatja ezt. A rövid táv mellett nagyobb teret kaphat a hosszabb távú gondolkodás, például a képzés, a fejlesztés és a később megtérülő befektetések (Shoham, & Malul, 2013; Ye, & Lian, 2020).

A hagyományok tisztelete és a múlt/jelen orientáció szempontjából az alacsonyabb LTO-pontszámmal rendelkező országoknál a múltra és a jelenre helyeznek erőteljesebb hangsúlyt, a kialakult normák fenntartását és a hagyományok értékelését tartják fontosnak. A munkahelyi döntéseket gyakrabban indokolják precedensekkel és megszokott rutinokkal (Venaik et al., 2013; Callizo-Romero et al., 2020).

Az alacsonyabb hosszú távú orientációjú kulturális közegből érkező informatikusok egy német munkahelyen gyakran akkor tudnak a legeredményesebben alkalmazkodni, ha tudatosan a hosszabb időtávra tervezett, strukturált munkavégzéshez igazítják a tevékenységeiket. Ez a gyakorlatban a fenntartható megoldások előtérbe helyezését jelenti (alapos dokumentáció, standardok követése, tesztelés), valamint azt, hogy a döntéseket következetesen indoklással és adatokkal támasztják alá. Az együttműködésben különösen fontos a formális folyamatok és egyeztetések tisztelete, illetve a tartós értékteremtés szándéka.

28.5.3. Maszkulinitás vs. Femininitás – Masculinity vs. Femininity (MAS)

Hofstede keretrendszerében a maszkulinitás azt méri, hogy egy társadalom számára milyen mértékben fontos az önérvényesítés, a verseny, a teljesítmény és az anyagi siker. Németország viszonylag magas MAS-pontszáma (66) arra utal, hogy a teljesítmény, az elismerés, az előrelépés és a kihívások kulturálisan kiemelkedő motivációk (Hofstede et al., 2010). Gyakorlati szempontból ez a minta alakítja a célkitűzés, a visszajelzés és a sikerkritériumok körüli normatív elvárásokat, gyakran előnyben részesítve az eredményeket, a kompetenciát és a mérhető teljesítményt a harmónia és a kapcsolati konszenzus helyett (Hofstede et al., 2010).

Japánnak (95) és Magyarországnak (88) kifejezetten magas pontszámú a MAS-értéke, ami azt jelenti, hogy a kultúrájukban nagyobb hangsúlyt fektetnek a kiválóságra, a teljesítményen alapuló státuszra és a versenyképes eredményekre. A német munkahelyeken az ilyen háttérrel rendelkező jelöltek számára a német eredményközpontúság ismerős lehet, de figyelniük kell arra, hogy mennyire nyíltan jelzik ambícióikat és hangsúlyozzák eredményeiket, hogy megfeleljenek a német normáknak, amelyek a tényszerű, bizonyítékokon alapuló önbemutatót előnyben részesítik.

Ezekkel az országokkal ellentétben Svédország (5), Norvégia (8), Hollandia (14) és Dánia (16) nagyon alacsony maszkulinitású, feminin kultúrákat képviselnek, ahol a konszenzus, a szerénység és az életminőség szempontjai általában sokkal hangsúlyosabbak. Az ilyen környezetben szocializálódott szakemberek Németországot konfrontatívabbnak és a teljesítmény visszajelzésében közvetlenebbnek érezhetik (Hofstede et al., 2010).

Ukrajna (27), Oroszország (36) és India (56) szintén alacsonyabb MAS-értékkel rendelkezik, mint Németország, ami viszonylag erősebb preferenciát jelenthet a kapcsolati harmónia iránt és mérsékeltebb győztes-vesztes szemléletet a munkahelyen. A német IT-csapatokban ezeknek a munkavállalóknak az alkalmazkodása szempontjából kulcsfontosságú, hogy a technikai dolgokkal kapcsolatos kritikát a feladatra fókuszálva értsék és ne személyes kritikaként értelmezzék. Továbbá az is lényeges, hogy a munkavégzést átlátható KPI-okhoz és teljesítési kötelezettségvállalásokhoz igazítsák (Hofstede et al., 2010; Szydło, 2016). Fontos megjegyezni, hogy az IT-projektkörnyezetekből származó adatok arra utalnak, hogy a MAS értéke kevésbé van összefüggésben a csapat hatékonyságával, mint a többi Hofstede-dimenzió. Egy 127 IT-szakembert vizsgáló, több módszert alkalmazó tanulmányban a bizonytalanságkerülés, a hatalmi távolság és az indivi-

dualizmus hatása sokkal szignifikánsabb a produktivitás és az eredményes munka szempontjából, mint a maszkulinitás (Mazur et al., 2025).

28.5.4. Engedékenység vs. Visszafogottság – Indulgence vs. Restraint (IVR)

Az engedékenység vs. visszafogottság dimenzió (IVR) azt ragadja meg, hogy egy társadalom mennyire támogatja a szabadidő és az érzelmkifejezés nyílt megélését, illetve mennyire szabályozza azt normák és önkontroll révén (Hofstede et al., 2010).

Németország (40) ebben a tekintetben inkább visszafogott, ami munkahelyi szinten gyakran a professzionális önfegyelem, a kiszámíthatóság, a megállapodott eljárások és a mértéktartó sikerkommunikáció preferálásában jelenik meg. Ezzel szemben az Egyesült Államok magasabb IVR-értéke (68) általában informálisabb légkörrel, optimistább hangulattal társul. Az USA-ból érkező munkavállalók német környezetben tipikusan akkor illeszkednek gyorsabban, ha visszafogottabb érzelmkifejezéssel, tudatosabb határhúzással (munka és magánélet), valamint tény- és feladatközpontú kommunikációval demonstrálják a megbízhatóságot és a profeszszionalizmust (Beugelsdijk et al., 2018).

A még alacsonyabb IVR-értékű országokból érkezők, például India (26), Kína (24), Ukrajna (14), Oroszország (20) és Magyarország (31), gyakran eleve ismerősebbnek érzik a német visszafogottságot, ugyanakkor alkalmazkodási feladatuk továbbra is az interakciós normák finomhangolása. Nekik azt kell megismerni, hogy mi számít helyénvaló, elfogadott magatartásnak informális kommunikációban, ünneplésben, illetve munka utáni kapcsolódásban. A külföldi munkavállalók alkalmazkodásáról szóló kutatások szerint a munka- és a társas/interakciós alkalmazkodás elkülönül, és a társas beágyazódás különösen meghatározó a mindennapi jóllét és integráció szempontjából (Hechanova et al., 2003). Ezért célszerű tudatos, a helyi normákhoz illesztett kapcsolódási pontokat választani, mint például előre tervezett találkozók, hobbi alapú közösségek, sport klubok stb.

28.6. A tervezett kutatás áttekintése

A kutatás a nemzetközi szakemberek németországi foglalkoztatását és munkahelyi beilleszkedését vizsgálja Hofstede kulturális dimenziói alapján. A tanulmány a hatalmi távolságra, az individualizmusra, a bizony-

talanságkerülésre és a hosszú távú orientációra fókuszál, mert ezek befolyásolják legerősebben a hierarchiához, autonómiához, szabályokhoz és változásokhoz való viszonyt. A maszkulinitás és az engedékenységi dimenziói nem kerülnek elemzésre, mivel a német szervezeti környezetben a célorientált feladatvégzés, a hatékonyság és a szabálykövetés dominál, így a maszkulinitás és az engedékenységi kevésbé relevánsak. A gyakorlati alkalmazkodást inkább a hatalmi távolság, az individualizmus, a bizonytalanságkerülés és a hosszú távú orientáció dimenziói vezérlik (Mazur et al., 2025).

A minta 500 Németországban dolgozó külföldi informatikai szakemberről áll. A nem uniós résztvevők gyakran vízum- és elismertetési folyamatok, valamint nagyobb kulturális távolság miatt nehezebben alkalmazkodnak kezdetben itt. Az adatgyűjtés online kérdőívvel és strukturált interjúkkal történik, anonim módon. A kvantitatív szakasz 2025 első negyedévében indult, 2025 végére már 400+ informatikus kitöltötte a felmérést. Ezt kvalitatív elemzés követi 2026 januárjától kezdődően. Az első eredmények 2026 elején várhatók.

28.7. Eredmények vállalatok és külföldi munkavállalók számára

A kutatás várható eredményei több szinten teremtenek gyakorlati értéket mind a németországi munkáltatók és HR/üzleti szakemberek, mind a Németországban dolgozó vagy ide készülő nemzetközi szakemberek számára. A vállalati oldal részére az eredmények mélyebb megértést adhatnak a kulturális különbségekről és az alkalmazkodási folyamatokról, ami közvetlenül javíthatja a kiválasztást, a fejlesztést és a vezetői támogatást. A kutatás konkrét iránymutatást nyújthat a hatékony onboarding programok kialakításához (pl. elvárások tisztázása, kommunikációs normák, visszajelzési rutinok, buddy/mentor rendszer), valamint a hosszabb távú megtartás (retainment) erősítéséhez (pl. karrierutak átláthatósága, teljesítményértékelési logika, fejlődési tervek, pszichológiai biztonság, inkluzív vezetés). Emellett a HR-szakemberek és toborzók számára támpontot ad arra, hogyan azonosítsák a kulturális illeszkedés és adaptáció jeleit, és hogyan válasszák ki a leginkább megfelelő jelölteket.

A nemzetközi szakemberek számára a kutatás kézzelfogható karrierfejlesztési ajánlásokat fogalmaz meg abban, hogy milyen típusú szerepkörökre érdemes pályázniuk (pl. nemzetközi csapatok, angol munkanyelvű pozíciók, strukturált karrierlépcsők, hiányszakmákhoz kapcsolódó tech-

nológiai vagy üzleti szerepek), és hogyan tudják növelni az esélyeiket a német munkaerőpiacon. Ide tartozik a kompetenciák célzott pozicionálása (projekt- és stakeholder-menedzsment, kommunikáció, német üzleti normák), a releváns upskilling, a bizonyítható eredmények, mérőszámok bemutatása, valamint a networking és referenciák tudatos építése. A kutatás alapot teremt olyan karriertanácsadási- és coachingmodellekhez is, amelyek a beilleszkedést, a teljesítményt és a hosszú távú karrierépítést támogatják Németországban.

28.8. Összegzés

A Németországban dolgozó külföldi informatikai szakemberek két világ között egyensúlyoznak. A származási ország normái és a német munkahelyi elvárások egyszerre formálják mindennapi döntéseiket. Az alkalmazkodást elsősorban a hatalmi távolság, az individualizmus, a bizonytalanságkerülés és a hosszú távú orientáció dimenziói alakítják, mivel ezek határozzák meg a hierarchiához, autonómiához, bizonytalansághoz és hosszú távú célokhoz való viszonyt. E kulturális orientációk befolyásolják a felvétel és előléptetés logikáját, a vezető-beosztott kapcsolatokat, a teljesítményproblémák kezelését, valamint a képzési és ösztönzési rendszerek tervezését. A maszkulinitás és az engedékenység másodlagos a szakmai adaptáció magyarázatában, ugyanakkor a munkahelyen kívüli társas integrációban szerepet kaphat. Fontos megemlíteni, hogy a Hofstede-pontszámok ország szintű indikátorok, és nem egyéni leírások. Ugyanakkor empirikus adatok szerint előre jelezhetik a szervezeti kimeneteket. A tanulmány elméleti alapot nyújt jövőbeli empirikus kutatásokhoz az adaptáció és inklúzió terén, és rámutat, hogy a globális fejlesztőcsapatokban a kulturális különbségek tudatos kezelése jobb együttműködést és nemzetközileg is használható digitális innovációkat támogathat.

Felhasznált források

Adamovic, M. (2023). The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 889921. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486>

Al-Alawi, A., & Alkhodari, H. J. (2016). Cross-cultural differences in managing businesses: applying Hofstede cultural analysis in Germany, Cana-

da, South Korea and Morocco. *Elixir International Business Management*, 9(6), 40855-40861.

Althammer, S. E., Wöhrmann, A. M., & Michel, A. (2023). Comparing web-based and blended training for coping with challenges of flexible work designs: Randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e42510. <https://doi.org/10.2196/42510>

Antony, J. (2004). *Six Sigma in the UK service organisations: Results from a pilot survey*. *Managerial Auditing Journal*, 19(8), 1006-1013. <https://doi.org/10.1108/02686900410557908>

Benz, L., Block, J. H., & Johann, M. S. (2024). Hidden champions as a determinant of regional development: an analysis of German districts. *ZFW-Advances in Economic Geography*, 68(1), 9-39. <https://doi.org/10.1515/zfw-2020-0043>

Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., & Bradley, R. (2017). Developing International Business Relationships in a Russian Context. *Management International Review*, 57(3), 441-471. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0295-6>

Beugelsdijk, S., Maseland, R., & van Hoorn, A. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.

Beulke, R. (2025). Interne Kommunikation bei Deskless Workern. In *Deskless Work und Personalmanagement: Ideen, Praxiserfahrungen und Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit* (pp. 139-155). Springer.

Böhringer, C., Moslener, U., Oberndorfer, U., & Ziegler, A. (2012). Clean and productive? Empirical evidence from the German manufacturing industry. *Research Policy*, 41(2), 442-451. <https://doi.org/10.1016/j.res-pol.2011.10.004>

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of experimental social psychology*, 37(4), 300-315. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>

Bundesagentur für Arbeit. (2021, April 14, aktualisiert am 14.7.2021). *Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen)* [Statistik, Berichts-

monat: 30. September 2020]. Bundesagentur für Arbeit. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=25122&topic_f=analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender

Bundesagentur für Arbeit. (2025, April 15). *Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen)* [Statistik, Berichtsmonat: 30. September 2024]. Bundesagentur für Arbeit. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=25122&topic_f=analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender

Büchel, J., Engler, J., & Mertens, A. (2023). The demand for data skills in German companies: Evidence from online job advertisements. *EconPol Forum*, 24(2), 56-61. Retrieved December 20, 2025, from <https://www.iw-koeln.de/studien/jan-buechel-jan-felix-engler-armin-mertens-evidence-from-online-job-advertisements.html>

Callizo-Romero, C., Tutnjević, S., Pandza, M., Ouellet, M., Kranjec, A., Ilić, S., Gu, Y., Göksun, T., Chahboun, S., Casasanto, D., & Santiago, J. (2020). Temporal focus and time spatialization across cultures. *Psychonomic Bulletin & Review*, 27(4), 1-12. <https://doi.org/10.3758/s13423-020-01760-5>

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., & Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 715–735. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9176-x>

Chenet Ugarte, T., & Barmeyer, C. (2025). Embracing emotions: A case study of Latin American paternalistic leadership in a German MNC. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 55-75. <https://doi.org/10.1177/14705958251316410>

Cohn, A., Maréchal, M. A., Schneider, F., & Weber, R. A. (2021). Frequent job changes can signal poor work attitude and reduce employability. *Journal of the European Economic Association*, 19(1), 475-508. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvaa017>

Csehné Papp, I., Bilan, S., & Dajnoki, K. (2018). Globalization of the labour market – Circular migration in Hungary. *Journal of International Studies*, 12(2), 182-200. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-2/11>

Demmke, C. (2025). Civil service ethics in Germany from an international perspective – Between a role model and latecomer. *Central Euro-*

pean Public Administration Review, 23(1), 63-98. <https://doi.org/10.17573/cepar.2025.1.03>

Dickerson, A., Rossi, G., Bocock, L., Hilary, J., & Simcock, D. (2023). *An analysis of the demand for skills in the labour market in 2035* (Working Paper 3). National Foundation for Educational Research.

Erden, P., & Otken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism. *European Research Studies Journal*, 22(2), 154-180.

Eulerich, M., & Westhausen, H.-U. (2018). Cultural differences and similarities between German and Chinese internal audit functions. *Journal of Governance & Regulation*, 7(2), 57-73. https://doi.org/10.22495/jgr_v7_i2_p6

Fang, T., Gunderson, M., & Lin, C. (2015). *The use and impact of job search procedures by migrant workers in China* (IZA Discussion Paper No. 9438). Institute of Labor Economics (IZA). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/124937/1/dp9438.pdf>

Federal Statistical Office of Germany (Destatis). (2023). *Duration of employment at current employer*. https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Quality-Employment/Dimension4/4_1_DurationEmploymentCurrentEmployer.html

Freeman, R. B., & Schettkat, R. (2001). Skill compression, wage differentials, and employment: Germany vs the US. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 582-603. <https://doi.org/10.1093/oep/53.3.582>

Genz, S., Bellmann, L., & Matthes, B. (2018). *Do German works councils counter or foster the implementation of digital technologies?* (IZA Discussion Paper No. 11616). IZA Institute of Labor Economics. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/185076/1/dp11616.pdf>

GLOBE Project. (n.d.-a). *Nordic Europe results*. Retrieved December 16, 2025, from <https://globeproject.com/results/clusters/nordic-europe%3Fmenu=list.html>

GLOBE Project. (n.d.-b). *Germanic Europe results*. Retrieved December 16, 2025, from <https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe%3Fmenu=list.html>

Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003, October 1). *The Chinese negotiation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation>

Grotz, F., & Schroeder, W. (2023). The Federal Government and the Federal President: The Dual Executive. In *The Political System of Germany* (pp. 355-407). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32480-2_10

Grund, C., & Sliwka, D. (2009). The anatomy of performance appraisals in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2049-2065. <https://doi.org/10.1080/09585190903175613>

Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press.

Hauff, S., & Richter, N. (2015). Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction: An empirical analysis using different cultural measures. *Cross cultural management*, 22(1), 68-89. <https://doi.org/10.1108/CCM-11-2013-0164>

Haug, F. K. (2025). *Cultural perspectives on responsible leadership: a qualitative comparison between Germany and Portugal*. Dissertation. Universidade Católica Portuguesa.

Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 52(2), 213-236. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00132>

Hendry, J. (2012). *A very elite practice: Corporate CEOs and the politics of strategy* (Working paper). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2029287>

Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2014). Variable pay, industrial relations and foreign ownership: Evidence from Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 521-552. <https://doi.org/10.1111/bjir.12032>

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.

Jäger, S., Noy, S., & Schoefer, B. (2022). The German model of industrial relations: Balancing flexibility and collective action. *Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 53-80. <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.53>

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., Wei, K.-K., & Holmes, M. C. (2004). Cross-cultural differences and information systems developer values. *Decision Support Systems*, 38(2), 183-195. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(03\)00101-5](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(03)00101-5)

Kapoor, S., Hughes, P. C., Baldwin, J. R., & Blue, J. (2003). The relationship of individualism–collectivism and self-construals to communication styles in India and the United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(6), 683-700. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2003.08.002>

Kattenbach, R., Schneidhofer, T. M., Lücke, J., Latzke, M., Loacker, B., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2014). A quarter of a century of job transitions in Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.001>

Kerse, G., & Babadağ, M. (2018). I'm out if nepotism is in: The relationship between nepotism, job standardization and turnover intention. *Ege Academic Review*, 18(4), 631-644.

Kis, Z. S. (2025). *Leadership for a Global Workforce: Applying Transformational Leadership to Support Inclusion and Performance of IT Specialists in German Organizations*. Hungarian University of Agriculture and Life Sciences (2025), pp. 149-160.

Kizima, M. A., & Kizima, S. A. (2009). The development of business styles in post-Soviet Russia and Belarus. *Business and Economic History On-Line*, 7. Business History Conference. <https://thebhc.org/sites/default/files/kizimaandkizima.pdf>

König, C. J., Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., & Winter, J. (2020). A comparison of business meeting practices in Germany and

Spain. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51(3), 353-362. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00531-z>

Landesarbeitsgericht München. (2011, March 3). *Leitsatz 3 Sa 764/10* (decision summary). Arbeitsgerichtsbarkeit Bayern. <https://www.arbg.bayern.de/die-arbeitsgerichtsbarkeit-in-bayern/lag-muenchen/entscheidungen/neue/30271/>

Ledeneva, A. V. (2014, April). Blat: The system of favors was the most reliable for transactions in the Soviet Union. *Baltic Worlds*, 7(1), 13-19.

Li, Y. (2020). *The relationship between guanxi and corruption in the Chinese public sector* (PhD thesis). University of Glasgow.

Lu, L., Zhou, K., Wang, Y., & Zhu, S. (2022). Relationship between paternalistic leadership and employee innovation: A meta-analysis among Chinese samples. *Frontiers in Psychology*, 13, 920006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920006>

Mazur, N., Chukhray, N., & Dronyuk, I. (2025). The impact of cultural factors on IT project management effectiveness: Developing the CROSS Cycle Framework for multicultural teams. *Applied Sciences*, 15(17), 9722.

Naik, S. D. (2015). Leadership styles in India—An empirical study of Indian entrepreneurs/leaders. *Ushus Journal of Business Management*, 14(2), 39-52.

Nissen, V., & Termer, F. (2015). An empirical study on the role and tasks of IT top managers in Germany. *Vestnik of St. Petersburg University. Series 5. Economics*, (3), 65-80.

Pavitra, K. H., & Sarikwal, L. (2023). Power distance orientation as a moderator of psychological ownership—constructive voice to supervisor relationships in IT services organisations of India. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 29(1), 114-135. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2023.130926>

Protsch, P. (2021). Employers' recruitment contexts and hiring preferences in the German youth labor market. *Research in Social Stratification and Mobility*, 73, 100608. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2021.100608>

Qin, D. (2015). *The effects of national culture and organizational culture on training and development* (CIHRS Research Paper Series No.

2-2015). Center for International Human Resource Studies, The Pennsylvania State University. <https://ler.la.psu.edu/ler/wp-content/uploads/sites/4/2021/11/2-2015-Qin.pdf>

Rajan-Rankin, S. (2016). Paternalism and the paradox of work-life balance: Discourse and practice. *Community, Work & Family*, 19(2), 227-241. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1134131>

Rau, P. L. P., Liu, J., Juzek, C., & Nowacki, C. R. (2013). Fostering Job Satisfaction and Motivation through Power Distance: A study of German Expatriates' Leadership in China. *Global Business and Management Research*, 5(4), 161. <https://www.gbmrjournal.com/pdf/vol.%205%20no.%204/Rau%20et%20al..pdf>

Rego, K. (2021). Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position? *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1911-1933. <https://doi.org/10.1177/0143831X211054177>

Riemer, M. J. (2007). Intercultural communication considerations in engineering education. *Global Journal of Engineering Education*, 11(2), 197-206.

Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2012). Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success. *Cross-cultural research*, 46(2), 91-108. <https://doi.org/10.1177/1069397111423>

Sale, M. L. (2004). *Performance appraisal along cultural dimensions: Truth or consequences*. International Journal of Strategic Cost Management, Spring 2004, 3-9. https://www.uakron.edu/cba/docs/ins-cen/igb/scm/Performance_Appraisal_formatted.pdf

Schwartz, T., Betz, M., Ramirez, L., & Stevens, G. (2010). Sustainable energy practices at work: Understanding the role of workers in energy conservation. In *Proceedings of the 6th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Extending Boundaries (NordiCHI '10)* (pp. 452-462). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/1868914.1868966>

Shoham, A., & Malul, M. (2013). Cultural attributes, national saving and economic outcomes. *Journal of Socio-Economics*, 47(2), 180-184. <https://doi.org/10.1016/j.socsec.2012.07.008>

Sommerfeld, K. (2013). Higher and higher? Performance pay and wage inequality in Germany. *Applied Economics*, 45(30), 4236-4247. <https://doi.org/10.1080/00036846.2013.783682>

Standing Committee of the National People's Congress. (2007). *Labor Contract Law of the People's Republic of China* (English translation). International Labour Organization (NATLEX). <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/76384/CHN76384%20Eng.pdf>

Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2013). The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors. *Human Relations*, 66(6), 829-856. <https://doi.org/10.1177/0018726712470709>

Sur, M. (2023). The Judge and the Employer's Management Powers in Turkey. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 4/2023, 100-109. <https://doi.org/10.4000/rdctss.6761>

Szydło, J. (2016). Masculinity vs femininity in Polish and Ukrainian organisational cultures. *Journal of Intercultural Management*, 8(4), 117-132. <https://doi.org/10.1515/joim-2016-0027>

Teuber, S., Backes-Gellner, U., & Ryan, P. (2016). How companies adjust their span of control to national institutions: Evidence from matched-pair engineering companies. *Die Betriebswirtschaft*, 76(4), 255-273.

Uslu, M., & Özutku, H. (2025). The transformative impact of cultural values on HRM: Shaping global practices. *International Journal of Management and Administration*, 9(18), 145-162. <https://doi.org/10.29064/ijma.1754176>

Venaik, S., Zhu, Y., & Brewer, P. (2013). Looking into the future: Hofstede long-term orientation versus GLOBE future orientation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(3), 361-385. <https://doi.org/10.1108/CCM-02-2012-0014>

Vonnahme, L., & Lang, T. (2021). Hidden champions in rural Germany: Innovation strategies to compete in global markets. In *The rural enterprise economy* (pp. 35-52). Routledge.

Wang, S., & Fränti, P. (2022). How power distance affect motivation in cross-cultural environment: Findings from Chinese companies in Europe. *STEM Education*, 2(2), 96-120. <https://doi.org/10.3934/steme.2022008>

World Economic Forum. (2025, January). *The future of jobs report 2025* (Insight Report). https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Ye, M., & Lian, X. (2020). Culture and savings: Why do Asians save more? *The Singapore Economic Review*, 66(1). <https://doi.org/10.1142/S0217590819500607>

4C GROUP AG. (2023, January). *Gewinnung und Erhaltung von IT Talenten – Wie Unternehmen außerhalb des IT-Sektors erfolgreich IT-Talente für sich gewinnen können* [Report]. 4C GROUP AG. https://www.4cgroup.com/media/Kompetenzbroschueren/E-Booklets/4c_group_gewinnung-und-erhaltung-von-it-talenten.pdf

29. FEJEZET

A HAZAI FELSŐOKTATÁS TANÁCSADÓ KÉPZÉSEINEK TERMINOLÓGIAI SAJÁTOSSÁGAI, AZOK ANGOL NYELVŰ VÁLTOZATAINAK TÜKRÉBEN (TERMINOLOGICAL SPECIFICITIES ON COUNSELLING TRAINING PROGRAMMES IN HUNGARIAN HIGHER EDUCATION: REFLECTION THROUGH THEIR ENGLISH EQUIVALENTS)

GALLÓ GYÖRGYNÉ –
GYÖRVÁRINÉ TUMPEK GABRIELLA –
KENDERFI MIKLÓS MÁTÉ

Absztrakt

A tanácsadás hétköznapi értelmezésével és felfogásával kapcsolatban elmondhatjuk, hogy a tanácsadás során az egyik személy tanáccsal látja el a másik személyt. A tudomány világában azonban az értelmezés nem ilyen egyszerű. Az akadémiai megközelítésben a tanácsadás fogalma és az ahhoz tartozó tevékenységek tartalmának, pontos jelentésének feltárása kiemelt jelentőségű. A területen alkalmazott terminológiák pontos értelmezését tovább árnyalják az angol nyelvterületről átvett fordítások és meghatározások. Véleményünk szerint mindezek tisztázása a felsőoktatási és szakmai diskurzusban központi szerepet tölthetne be.

Tanulmányunk céljaként párbeszédre hívjuk a tanácsadás tudományos világában részt vevő szakembereket egy közösen akceptált fogalomrendszer kialakításának reményében.

Kulcsszavak: tanácsadás, terminológia, oktatás-képzés, nyelvhasználat

Abstract

In everyday discourse, counselling is commonly understood as a process in which one individual offers advice or guidance to another. However, within the realm of academic inquiry, the concept is far more complex and nuanced. From a scientific perspective, it becomes essential to examine

the precise meaning and scope of counselling, as well as the activities and roles associated with it. Clarifying the terminology used in this field is particularly important, especially considering the influence of translated definitions and conceptual frameworks originating from English-speaking context. We believe that addressing these ambiguities should be a central concern in both higher education and professional discourse. Therefore, our presentation aims to invite professionals engaged in the scientific study of counselling into dialogue, to develop a shared and widely accepted conceptual framework for the field.

Keywords: *counselling, terminology, education and training, linguistic practice*

29.1. Bevezetés

A XII. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia „Tanácsadás és az oktatás” szekciójában bemutattuk a felsőoktatás területén végzett kutatásunkat. A kutatás keretében a tanácsadó megnevezésű képzéseket vizsgáltuk, a tanácsadás terminológiájának sajátosságait meghatározó angol és magyar nyelvű szavak használatának tükrében. A vizsgálatunk célja, hogy a „Gödöllői iskola” immár 30 éves hagyománnyal bíró munka-, pálya- és emberi erőforrás tanácsadó képzés mellett felmérjük a magyar felsőoktatás alap-, mester- és szakirányú továbbképzés tanácsadó szakjainak kínálatát. Vizsgálatunk a 2024. évi általános felvételi eljárás időszakában induló tanácsadó megnevezésű képzések és azok magyar és angol nyelvű megnevezéseire irányult. Feltételezésünk szerint az angol nyelvterületről származó terminusok, illetve azok átvett formái jelentős hatással lehetnek a fogalmi értelmezésre, árnyalva a jelentéstartalmat. A magyar nyelvi kifejezések olyan sajátosságokat hordozhatnak, amelyek egyértelműen képesek utalni a vizsgált fogalom feltételezett tartalmára. Az olyan kulcsfogalmakat, mint a tanácsadó, szaktanácsadó, konzulens, konzultáns vagy szakértő, gyakran szinonimaként használjuk különböző kontextusokban, pedig eltérő ismeretelméleti, kulturális és intézményi jelentéssel bírnak. Jelen kutatásunkban arra vállalkoztunk, hogy a tanácsadás terminusában fellelhető kulcsfogalmak feltérképezésével és azok jelentésének tisztázásával a magyar és a brit angol nyelvterületen jellemző használat jellegzetességeivel vitaindító párbeszédre hívjuk az egyes tudományterületek jeles képviselőit a tanácsadás professzióvá szerveződésének érdekében.

29.2. Szakirodalmi áttekintés

Az elméleti háttér meghatározza a fogalmi keretek, definíciók, a terminológia és a gyakorlatban elterjedt szavak használatának jellegzetességeit. A tudományos megközelítések hitelessége és érvényessége nagyban múlik azon, hogy a használt fogalmak mennyire pontosak, következetesek és kontextusérzékenyek. A terminológiai és fogalmi átjárhatóság kérdése fokozott figyelmet igényel, hiszen az eltérő tudományterületek gyakran más jelentéstartalommal ruházzák fel ugyanazon kifejezéseket. A világosan definiált fogalmak hozzájárulnak a képzések közötti tartalmi átláthatósághoz és a szakmai kompetenciák azonosításához. Mindez különösen előtérbe kerülhet a képzések (szak- és szakmaleírás) vagy munkaerőpiac (munkakör- és munkatevékenység-leírás) területén.

A tanácsadás fogalmának meghatározása számos alkalommal, a tanácsadással foglalkozó valamennyi tudományos írásműben feldolgozásra került. A szakma hazai jeles képviselői – Csirszka, Völgyesy, Rókusfalvy, Szilágyi, Ritoókné, Kenderfi, Borbély-Pecze – mellett a nemzetközileg is elismert szervezetek – European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe (NICE), Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), European Center for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) – által megadott definíciók és keretek mind alapjait képezik a tanácsadás tudományosan elismert diszciplínájának. Jelen tanulmányunkban nem kívánunk kitérni a korábbi terminusokra, sokkal inkább foglalkozunk az elterjedt szóhasználat jellegzetességeivel, valamint a tanácsadó képzések megnevezéseivel a magyar és angol nyelvhasználat területén.

29.2.1. A tanácsadás értelmezése a hazai felsőoktatás egyes tudományterületein

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem és annak jogelőd intézményeinek képzési kínálatában megtalálható a tanácsadó képzés. Az 1992-es indulást követő 33 év során közvetített személyközpontú szemléletet és felhalmozott tapasztalatot, intellektuális tőkét hívja ma már a szakirodalom is „Gödöllői iskolának”.

A korábbi kutatási eredményeink (Fazakas, & Győrváriné Tumpek, 2024) alapján megállapítottuk, hogy az egyes tudományterületek *tanácsadó* megnevezésű képzései között jelentős eltérések vannak. Ezek az eltérések

nem csupán a fogalomhasználat szintjén, hanem a képzések mögött álló elméleti keretek és gyakorlati alkalmazások vonatkozásában is megfigyelhetők.

Az egyes tudományterületek képzéseinek vizsgálatával egyértelművé vált, hogy a szakterületek ugyanazon megnevezés értelmezésében eltérően gondolkoznak. Az alapvető értelmezésbeli különbségek mind a tematika hangsúlyán, mind a tanácsadó tevékenységek koncepcióján érzékelhetőek. Fontos megjegyeznünk, hogy a *tanácsadó* megnevezésű képzések eltérő tartalma a különböző tudományterületekhez kapcsolódóan ugyanazon keretrendszerben kerül értelmezésre a konzulens, konzultáns vagy akár szakértő elnevezésben is. Itt merül fel a kérdés, hogy ezen kifejezések a gyakorlatban más tevékenységeket jelentenek-e? Világossá vált továbbá, hogy a magyar felsőoktatás tanácsadó képzései eltérően fogalmazzák meg a képzési célt, a tudást, a kompetenciát és az attitűdöt is. A képzések megnevezésében megjelenő fogalmak alapján nehéz következtetni a képzések tartalmára. Az eredményeink azt mutatták, hogy a szóhasználat elterjedésében nem rajzolódik ki egységes mintázat a megnevezésekben.

A következőkben – a teljesség igénye nélkül – néhány tudományterület tanácsadó képzéseinek vizsgálati eredményein keresztül szeretnénk bemutatni, hogy az egyes tudományterületek tanácsadó szakemberei hogyan értelmezik saját szerepüket.

- Az agrártudomány területén a szaktanácsadásnak nincs egységesen elfogadott definíciója (Kozári, & Tóth, 2019). A szerzőpáros szerint a mezőgazdasági szaktanácsadó olyan szakértő, akinek szolgáltatási (oktatási) tevékenysége a termelői munkából adódó problémák megoldására irányul.
- A bölcsészettudomány terület tanácsadó szakembere, az emberi erőforrás tanácsadó, akinek tevékenysége humánszolgáltatás, amelynek középpontjában az ember áll, személyes problémájával.
- A jogi tudományterület tanácsadó szakembere elsődlegesen a jogi eljárásokban való eligazodással kapcsolatos támogató feladatokban járta, különös tekintettel a szabályozási keretek értelmezésére.
- Az államtudományi terület tanácsadó szakember tevékenysége során az etikai elvek, a közérdek szem előtt tartása, a társadalmi felelősségtudat, valamint a döntéshozatalban való magas szintű objektivitás kap kiemelt jelentőséget. Az 534/2023. (XII.5.) számú

kormányrendelet szabályozása az irányadó dokumentum, amely az intézményi szintű szabályozás érdekében fogalmaz meg azon tanácsadók szakmai tevékenységére vonatkozó előírásokat, akiknek feladatai megfélelőségi, igazgatási vagy közpolitikai tanácsadás területeit érintik.

29.3. A hazai tanácsadó képzések magyar és angol nyelvű megnevezése

Szükségessnek tartottuk a magyar felsőoktatás tanácsadó szakjainak további vizsgálatát a megnevezések magyar és angol nyelvű változatainak tekintetében. Jelenlegi kutatásunkban a tanácsadási tevékenységek során elterjedt szóhasználat, valamint az angol nyelvterületről átvett fordítások jellegzetességeire fordítottunk figyelmet. Vizsgálatunk fókuszában a tanácsadó képzések angol nyelvű fordításai állnak, amelyek megtalálhatóak a felvételi tájékoztatóban, az intézményi honlapokon és a végzettséget igazoló dokumentumokban. „A képzés magyar és angol nyelvű megnevezése [...] a képzésben szerzhető szakképzettség oklevélben szereplő magyar és angol nyelvű megnevezése” a végzettséget igazoló oklevelek szerves részét képezik oklevélmellékletként. Ez a hivatalos közokirat (87/2015. (IV.9.) Korm.rendelet 21/F.§) jelzi a nemzetközileg akkreditált képzési formát. A különböző tudományterületek tanácsadó képzései közül néhány képzés magyar és angol nyelvű megnevezésén keresztül szemléltetjük az értelmezésből és fordításból eredő sajátosságokat. A tanácsadó képzések angol nyelvű fordításait a 29-1. táblázatban mutatjuk be. A szemléltető mintába történő említésüket az indokolja, hogy ezen szakok nevében szereplő szavak a tanácsadás fogalmi rendszerének alapvető kulcsterminusaiként funkcionálnak, ugyanakkor alkalmasak a szakmai nyelvhasználat elterjedésében megjelenő heterogenitás szemléltetésére. A mintaválasztás során törekedtünk arra, hogy a tanácsadói szerepekhez kapcsolódó terminusok közül azokat emeljük ki, amelyek nemcsak a hétköznapi, hanem a tudományos és szakpolitikai diskurzusban is meghatározó szerepet töltenek be.

**29-1. táblázat: Az egyes tudományterületek tanácsadó képzései
és azok angol nyelvű fordítása**

A képzés megnevezésének magyar nyelvű változata	A képzés megnevezésének angol nyelvű változata
ESG szemléletű gazdasági szaktanácsadó	European Advisor with an ESG Approach
Európai uniós adatvédelmi szaktanácsadó	European Union Data Protection Consultant
Fejlesztéspolitikai szaktanácsadó	Cohesion Policy Specialist
Önkormányzati szaktanácsadó	Local Government Consultant
Integritás tanácsadó	Integrity Advisor
Közbeszerzési tanácsadó	Public Procurement Advisor
Világűrpolitikai tanácsadó	Space Policy Expert
Iskolai tanácsadó és konzultáns pedagógus	School Counsellor and Teacher Counsellor
Addiktológiai konzultáns	Alcohol and Drugs Abuse Counsellor
Közszolgálati kommunikációs szakember	Communication Specialist in Public Service

Forrás: saját szerkesztés, 2025

A *szaktanácsadó* szavunk fordításaként előfordulnak az „advisor”, a „consultant” és a „specialist” szavak, míg a *tanácsadó* szavunk előfordul „advisoroként”, „expertként” és „counsellorként”. A *konzultáns* szavunk több esetben counsellor, a *szakember* specialist, míg a *tanácsadó* angol fordítása expertként jelenik meg.

A képzések angol fordításának vizsgálata világossá tette, hogy a magyar felsőoktatás tanácsadó képzéseinek értelmezésében jelentős eltérések vannak. Ehhez társuló további tényező, hogy a képzések megnevezése gyakran nem feleltethető meg a képzések tartalmának. Az eredményeink egyértelműen rámutattak, hogy a szóhasználat elterjedésében nem figyelhető meg egyöntetű mintázat. A továbbiakban arra vállalkoztunk, hogy megvizsgáljuk a fogalom és szóhasználat elterjedésének hátterében rejlő lehetséges magyarázatokat.

A témánk szempontjából releváns fogalmak meghatározásának feltárásával összehasonlító elemzést végeztünk a nemzetközileg elismert szótárak alapján. A szótárak a fordítási folyamat egyik elsődleges segédeszközei, mivel rendszerezett formában kínálnak hozzáférést a nyelvek közötti megfeleltetésekhez. Ezek a megfelelések nemcsak szó szerinti jelentésre koncentrálnak, hanem gyakran tartalmaznak nyelvtani, stílusbeli és kon-

textuális információkat is, amelyek nélkülözhetetlenek a pontos értelmezéshez. A szótárak nem csupán a szavak egyszerű listái, hanem strukturális tudásrendszerek, amelyek elősegítik a nyelvi közvetítést. „A fordítási szöveg elemzése az elméleti (fogalmi meghatározások, rendszerbe foglalás) vagy empirikus kutatások (megfigyelés, adatgyűjtés, elemzés és kísérletezés) révén elsősorban leíró jellegű következtetések levonására nyújt lehetőséget” (Seidl-Péché, 2024, p.38).

A tanácsadás területén használt kulcsszavak elemzését különböző nemzetközileg elfogadott és széles körben hivatkozott szótárak alapján végeztük el. A Collins szótár alkalmas a szavak definiálására, tartalmazza a jelentés árnyalatait és szinonimáit, valamint gyakran hoz nyelvhasználati példákat. A Cambridge szótár széles körben használt és elfogadott forrás. Az oxfordi az egyik leghitelesebb és legátfogóbb szótár, amely jelentéseket részletez, kiejtést, szófaji információkat és példamondatokat nyújt. A glosszáriumok referenciaként való felhasználásával hasonlítottuk össze az angol nyelvterületen jelenleg is használatban lévő advisor, counsellor, consultant, expert és guidance szavakat, amelyek a magyar felsőoktatás tudományterületein megtalálható tanácsadó képzések megnevezésének angol nyelvi fordításában előfordulnak. A szótárak találatainak összevetése lehetőséget ad arra, hogy lássuk, milyen jelentésárnyalatok és jellegzetességbeli különbségek társulnak a terminusokhoz a brit angol nyelvterületen.

29-2. táblázat: A kulcskifejezések angol definíciói

	Collins szótár	Cambridge szótár	Oxford szótár
Advisor	Szakértő/tanácsadó	Tanács egy témában	Tanács/tudás egy speciális témában (pénzügyi tanácsadó)
Counsellor	Tanács/ személyes probléma	Tanács/képzett személy/ problémák (diákok, személyes kérdések)	Tanács/személyes problémák (jogi vagy táboroztatási tanácsadó)
Consultant	Orvos/speciális- szakértő/adott téma	Tanács/adott téma/ szakértői képzés	Tanács/adott téma (üzleti, technológiai tanácsadó)
Expert	Nagy tudás/jártasság/ adott téma	Magas szintű tudás/jártasság (orvosi, kertészeti szakértő)	Különleges tudás (jogi, biztonsági szakértő)
Guidance	Tanács/ Hivatásos edzők (iránymutatás)	Tanács/ajánlás/képviselés (vezetés)	Iránymutatás/segítés

Forrás: saját szerkesztés, 2025

Szemléletes, hogy amíg az *advisor* szakértőként ad tanácsot egy bizonyos témában, addig a *counsellor* tanácsa a személyes problémák köré rendeződik. Ugyanakkor a *consultant* és *expert* szavak egy adott témában való jártasságot feltételeznek, míg a *guidance* útmutatást kínál.

- Az *advisor* és a *consultant* hasonló terminusok, de az előbbi általánosabb, az utóbbi pedig intézményesebb szakértői szerepet takar.
- A *counsellor* kifejezés erősebben kapcsolódik a személyes támogatás, így a pszichológiai tanácsadás dimenziójához.
- Az *expert* inkább egy kompetenciafok jelölése, amely lehetőséget ad arra, hogy valaki egy adott témakörben, szakértői szerepben működjön.
- A *guidance* kifejezés átfogóbb, az iránymutatás és a támogatás szerepkörök jelennek meg a fogalomban.

29.4. Következtetések

A felsőoktatás valamennyi tudományterületén vizsgált tanácsadó megnevezésű képzés esetében elérhető a képzés angol nyelvű megnevezése. Az angol nyelvű fordítások széles spektruma figyelhető meg, ami értelmezési zavart okozhat. A szakok vizsgálata feltárta, hogy az egyetemi értelmezésekben azonosítható az eltérő szóhasználat. Úgy véljük, hogy következetlenség jellemzi a legtöbb tanácsadó képzés angol nyelvű fordítását. Vizsgálatunk során rá kívántunk mutatni, hogy a fogalmak elterjedése, a szavak használatának jellegzetessége a szótárak fordításaiban is tetten érhető. Ennek alapján jellemzően úgy véljük, hogy a *counsellor* fordítás alacsony számban fordul elő, ami bölcsész értelmezésünk szerint azt jelenti, hogy a tanácsadás során a személyes interakció az egyének személyes problémáinak és elakadásainak megoldására irányul.

A „Gödöllői iskola” képviselőiként, valamint a képzési-oktatási gyakorlatunk hagyománya alapján megalapozottnak tartjuk azt az értelmezést, amely szerint a tanácsadó megnevezéshez a *counsellor* kifejezés társítható az angol szaknyelvben. Ez a megfeleltetés elsősorban azon a megközelítésen alapul, hogy a *counsellor* olyan szakember, aki szolgáltatást biztosít, segítő kapcsolatban, jellemzően pszichológiai ismereteit felhasználva támogatja a tanácskérőt, különösen az egyén életpályájához kapcsolódó személyes problémáinak megoldásában. A *counsellor* szerepkör nem csupán

tanácsadást, hanem a személyes fejlődés elősegítését is magába foglalja, amely elkülöníthető más tanácsadási formáktól, például a gazdasági vagy technológiai szaktanácsadást végző személyek szerepétől. Vizsgálataink során azt is láttuk, hogy a magyar konzultáns szavunk több esetben kerül a „counsellor” megfelelőjeként fordításra, különösen olyan kontextusokban, ahol a tanácsadás pszichológiai tartalma megjelenik.

Meg tudjuk erősíteni Fazakas és Győrváriné Tumpek (2024) korábbi kutatási eredményei alapján tett javaslatait, miszerint jövőbeni céljaink között szerepel egy olyan szakmai párbeszéd kezdeményezése a képzőintézmények között, amely a képzési programok elnevezésének és tartalmi elemeinek összehangolását célozza. Igen komoly kihívásnak, nehéz feladatnak tűnik valamifajta interdiszciplináris rend kialakítása. A tanácsadás fogalmának konszenzuális meghatározása hozzájárulhatna a szakemberek öndefiníciójának, szakmai identitásának minőségi emeléséhez. Ez a harmonizáció számos előnnyel járna. Munkaerőpiaci szempontból értékelhető lenne, hogy a képzések megnevezése következetesen tükrözné a mögöttes kompetenciákat, így mind az álláskereső, mind a munkáltatók nagyobb biztonsággal tudnák értelmezni a szakképzettség jelentését. Ez nem csupán az álláskereső és kiválasztási folyamatokat tenné hatékonyabbá, hanem hozzájárulna az erőforrások – idő és energia – optimalizálásához is. A munkaadók számára különösen fontos lenne, hogy az azonos megnevezés mögött egységes tartalom húzódjon meg, egyértelműsítve a tanácsadó szakmai profil jelölését.

29.5. Zárógondolatok

Kutatásaink segítségével hosszabb távon egy átfogó képet kívánunk adni a hazai tanácsadó képzésekről, azok céljának, tartalmának és kompetenciaprofiljának vizsgálatai alapján. Ezzel kívánunk hozzájárulni a tanácsadó szakma mint professzió minősítését szolgáló hazai és nemzetközi kompetenciarendszer kialakításához. Végző célunk, hogy a tanácsadó megnevezés használata szakmailag megalapozott és egységes gyakorlattá váljon, amelyhez elengedhetetlen a szakterületek közötti együttműködés és a képzési szférák közös gondolkodása. A képzőintézmények közötti jövőbeli egyeztetések és szakmai párbeszédnek elengedhetetlennek tűnnek a magyar és az angol nyelvű terminológia következetlen használatából eredő fogalmi bizonytalanságok miatt. Mindezek közvetett módon a képzési tartalmak strukturálására, a kompetenciaterületek elhatárolhatóságára,

valamint a végzettségek munkaerőpiaci értelmezhetőségére is hatással lehetnek.

A „Gödöllői iskola” képviselőiként szükségesnek tartjuk a képzőintézményekkel folytatott párbeszéd kezdeményezését az egységes szóhasználat érdekében. Álláspontunk szerint hosszú távon az egyik legfontosabb cél az lenne, hogy a „tanácsadó” megnevezés következetes, szakszerű használata valósuljon meg, mindehhez azonban elengedhetetlen a szakma szereplőinek közös fellépése és együttműködése.

A tanácsadó szakma szinonimájaként jelennek meg a nyelvünkben a konzulens, konzultáns, szaktanácsadó kifejezések. Végezetül szerzői ajánlasként fogalmazzuk meg a gazdag magyar nyelvi kifejezések használatának kiaknázását. A terület szókincsének bővítése érdekében az alábbi kifejezések alkalmazásának lehetőségére hívjuk fel a figyelmet: útbaigazító, útmutató, utasító, iránymutató, eligazító, irányító, szakértő, felvilágosító, véleményező, tanácskozó.

Felhasznált források

Fazakas I., & Győrváriné Tumpek G. (2024). A tanácsadók képzése a magyar felsőoktatásban. In Poór J., & Szabó Sz. (szerk.), *Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra – gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése és a társadalmi igények gyors változásai*. XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia (pp. 94-106). Budapesti Metropolitan Egyetem. https://real.mtak.hu/197258/1/XI.NemzetkoziTanacsadoiKonferenciakotet_v03.pdf

Károly K. (2018). *Szövegtan és fordítás*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634543121> https://mersz.hu/dokumentum/m339szef__116/#m339szef_113_p3

Kenderfi M. (2024). Az emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók szakmai gyakorlatának vizsgálata a „Gödöllői iskolában”. *Képzés és Gyakorlat*, 22(2), 27-39. <https://doi.org/10.17165/tp.2024.2.27-39>

Klaudy K., & Dobos Cs. (szerk.) (2005). *A világ nyelvei és a nyelvek világa*. XV. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásai. https://www.mek.oszk.hu/23400/23409/pdf/23409_1.pdf

Kozári J., & Tóth K. (2019). *Mezőgazdasági szaktanácsadás alapjai*. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.10461.12001>

Seidl-Péché O. (2024). *A fordítások lexikai kohéziós mintázata*. ELTE BTK.
https://real.mtak.hu/211692/1/Ford_lex-koh_SPO-1.pdf

Szilágyi K. (2023). *Munka-pályatanácsadás mint professzió* Kontakt Alapítvány.

Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/about.html>

Collins Dictionary <https://www.collinsdictionary.com/about/>

OneLook Thesaurus Dictionary <https://www.onelook.com/thesaurus/>

Oxford Dictionary <https://www.oed.com/thesaurus/start>

87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500087.kor> (2025.11.01.)

534/2023. (XII. 5.) Korm. rendelet az államtudományi képzési terület képzéseiről <https://njt.hu/jogszabaly/2023-534-20-22> (2025.11.01.)



BUDAPESTI
METROPOLITAN
EGYETEM

Powered by Arizona State University®