

MALATYINSZKI SZILÁRD

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

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

### Bevezetés

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

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

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

---

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

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

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

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

## **Elméleti háttér**

### **A digitális transzformáció munkahelyi értelmezése**

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

### **A szervezeti kultúra szerepe a technológiai változásokban**

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

### **Vezetői támogatás, digitális kompetenciák és munkavállalói bevonás**

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

## **Kutatási célok és módszertan**

### **A kutatás empirikus háttere és adatfelvételi logikája**

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

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

**1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍV FŐ BLOKKJAI ÉS VIZSGÁLT VÁLTOZÓI**

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

Forrás: Zsombolyay Balázs (2025) kutatása alapján saját szerkesztés

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

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

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

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

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

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

**2. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓI MINTA FŐBB JELLEMZŐI**

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

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

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

## Kutatási eredmények

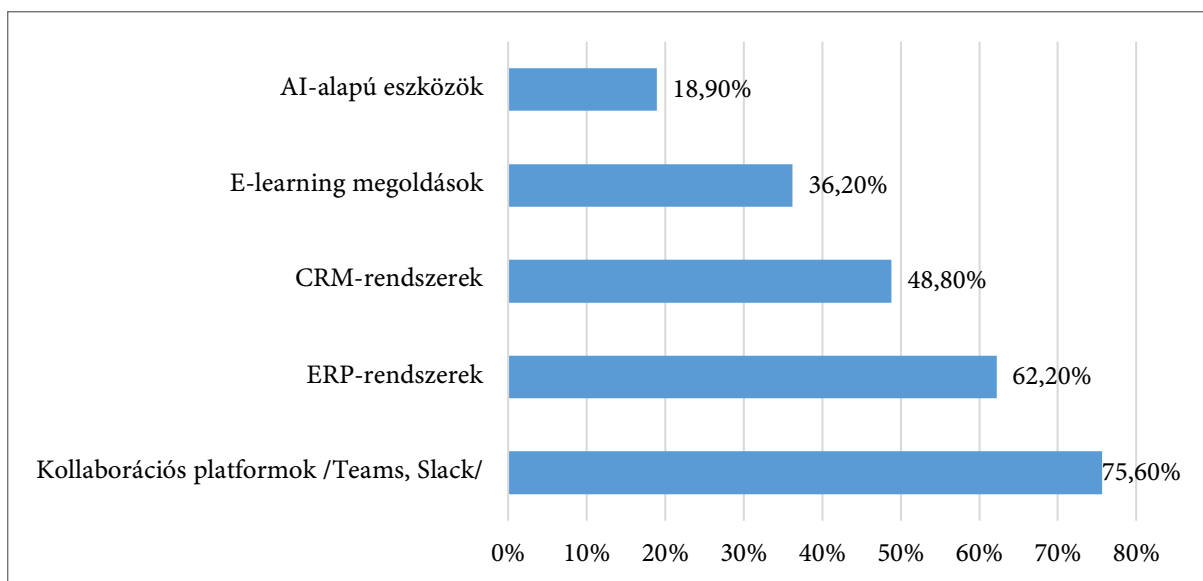
### A digitális eszközök alkalmazása a szervezetekben

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

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

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

**1. ÁBRA: A DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA A SZERVEZETEK BEN**



Forrás: a szerző szerkesztése

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

### **A digitális eszközök bevezetésének tudatossága**

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

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

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

Forrás: a szerző szerkesztése

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

### **Tudatos és nem tudatos eszközbevezetés**

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

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

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

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

### **Szervezeti kultúra és munkavállalói elégedettség**

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

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

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

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

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

**4. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE AZ EMPIRIKUS EREDMÉNYEK ALAPJÁN**

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

Forrás: a szerző szerkesztése

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

### **A munkavállalói visszajelzések szerepe**

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

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

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

## Megvitatás

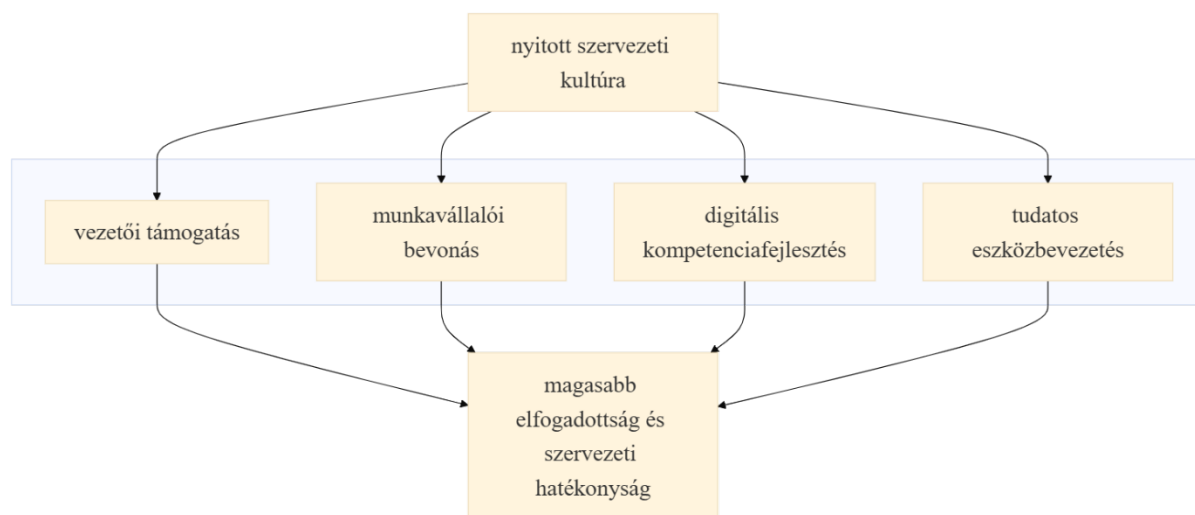
A kutatás eredményei megerősítik azt a megközelítést, hogy a digitális transzformáció nem kizárólag technológiai kérdés, hanem szervezetfejlesztési és vezetési folyamat. A digitális eszközök csak akkor tudják betölteni funkciójukat, ha azokat a munkavállalók elfogadják, értik és saját munkafolyamataik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

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

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

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

### 2. ÁBRA: A SIKERES DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ SZERVEZETI FELTÉTELRENDSZERE



Forrás: a szerző szerkesztése

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

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

## **Gyakorlati következtetések HR- és vezetői szakemberek számára**

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

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

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

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

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

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

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

## **Korlátok és további kutatási irányok**

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

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

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

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

## **Összegzés**

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

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

## **Irodalomjegyzék**

- Bakacsi Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó.
- Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. European Trade Union Institute.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. VHE Kft.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business School Press.
- Makó Cs., Illéssy M., & Borbély A. (2018). Automatizáció és kreativitás a munkavégzésben. *Educatio*, 27(2), 192-207. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.3>
- Qiao, G., Zhao, X., Wang, X., & Yao, Y. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wiese, S. A., Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). *Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12752>
- Zsombolyay B. (2025). *A szervezeti kultúra szerepe a digitális transzformáció sikerében* [Szakdolgozat]. Kodolányi János Egyetem.