



Magyar Minőség

folyóirat

XXXV. évfolyam 2026. évi 8. szám

Impresszum

Magyar Minőség folyóirat

elektronikus kiadvány

Főszerkesztő

Dr. Kálmán Botond Géza
Dr. Malatyinszki Szilárd

Kiadó

Név: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány
Székhely: 1122, Budapest, Hajnóczy József u. 3. 1. em. 6.
Elektronikus levelezési cím:
farkasimredr@gmail.com

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán
Szerkesztő: Dr. Malatyinszki Szilárd

Kapcsolat

E-mail: info@magyarminoseg.hu
Weboldal: www.magyarminoseg.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők a saját szakmai álláspontjukat képviselik.
A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal!

ISSN 1789-5510 (online)
ISSN 1416-9576 (nyomtatott)

Köszöntő

Tisztelt Olvasóink!

A Magyar Minőség 2026. évi nyolcadik számában olyan tanulmányokat adunk közre, amelyek különböző gazdasági és szervezeti területeket vizsgálnak, mégis egy közös kérdés köré rendeződnek: hogyan teremthetünk tartós értéket egy gyorsan változó, technológiai, környezeti és társadalmi kihívásokkal jellemezhető világban? A lapszám öt tanulmánya a fenntarthatóságot, a turizmus versenyképességét, a vezetői utánpótlást és a digitális transzformációt kapcsolja össze a minőség szemléletével.

Első tanulmányunk a hazai középvállalatok környezeti fenntarthatóságának korlátait és jó gyakorlatait vizsgálja. A kutatás arra keresi a választ, hogyan tudnak a korlátozottabb pénzügyi, technológiai és szakértői erőforrásokkal rendelkező vállalkozások érdemi lépéseket tenni a fenntartható működés irányába. A hulladékgazdálkodás, az energiahatékonyság és az anyagfelhasználás javítása egyszerre jelenthet környezeti és gazdasági előnyt, ugyanakkor a szerző rámutat arra is, hogy a technológiai hatékonyság növelése önmagában nem garantálja a környezeti terhelés csökkenését.

A második tanulmány a magyar turizmus versenyképességének és fenntarthatóságának újragondolására vállalkozik. A bemutatott Magyar Értékalapú Turizmusmodell a turisztikai teljesítményt nem pusztán a vendégéjszakák számával, hanem a gazdasági értékteremtés, a minőségi versenyképesség, a fenntarthatóság és a reziliencia együttesével értelmezi. A hosszú távú cél így nem egyszerűen a nagyobb volumen, hanem a magasabb helyi hozzáadott érték és az alkalmazkodóképesebb turisztikai rendszer kialakítása.

A harmadik tanulmány a vezetői utánpótlást minőségügyi kérdésként értelmezi. A jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése közvetlenül érinti a szervezeti folytonosságot, a tudásmegőrzést és a versenyképességet. A demográfiai változások, a VUCA-környezet, valamint a digitalizáció és a mesterséges intelligencia együttesen teszik szükségessé a vezetői utánpótlás tudatosabb, mérhetőbb és visszacsatolásokra épülő kezelését.

Negyedik tanulmányunk a digitális érettség és az üzleti háttér folyamatok transzformációjának kérdését vizsgálja. Fontos tanulsága, hogy a technológia önmagában nem képes kompenzálni a rendezetlen folyamatokat, a gyenge adatminőséget vagy a szervezeti kultúra hiányosságait. A fenntartható digitális fejlődéshez ezért a technológiai beruházások mellett az emberi, folyamat- és kulturális tényezők rendszerszintű fejlesztésére is szükség van.

Az ötödik tanulmány a generációk motivációs mintázatait vizsgálja 1529, legalább egyéves munkatapasztalattal rendelkező foglalkoztatott körében. Az eredmények szerint a generációs különbségek elsősorban a karrierfejlődés, a szakmai előrelépés, a tanulási lehetőségek és a munkavégzés rugalmassága terén jelennek meg, miközben számos alapvető motivációs tényező – így különösen a munka értelmessége, a kapcsolódás és a megfelelő munkafeltételek – nagyrészt generációkon átívelő jelentőséggel bír. A kutatás ezért a merev, generációspecifikus ösztönzési rendszerek helyett rugalmasabb, egyénre szabható motivációs és megtartási gyakorlatok kialakítását javasolja, és rámutat arra is, hogy a munkavállalói motiváció szorosan összekapcsolódik a szervezeti minőséggel, a tudásmegosztással és a folyamatos fejlesztés képességével.

A lapszám közös üzenete, hogy a minőség egyre inkább a hosszú távon fenntartható értékteremtés képességét jelenti. Ehhez rendszerszemléletre, megfelelő mérésre, felelős vezetői döntésekre és folyamatos alkalmazkodásra van szükség.

Kellemes és gondolatébresztő olvasást kívánunk!

2026. augusztus 30.

A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége

Tartalomjegyzék

Ipacs Boglárka: Hazai középvállalati szektor környezeti fenntarthatósági korlátai és jó gyakorlatai	5. oldal
Korenika Attila – Korenika-Dreguly Lucaagy Gergely Miklós: A magyar turizmus versenyképességének és fenntarthatóságának újragondolása - tizenkét stratégiai dimenzió egy értékalapú turizmusmodell kialakításához	15. oldal
Bodor Boglárka: A jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése, mint szervezeti minőségügyi kérdés: a vezetői potenciál integratív, többszintű modellje	32. oldal
Leskovics István – Koloszar László: A digitális érettség holisztikus megközelítése – modellkonceptió az üzleti háttér folyamatok digitális transzformációjának irányításához	43. oldal
Bartha Adrienn: Motivational patterns across generations	66. oldal

Hazai középvállalati szektor környezeti fenntarthatósági korlátai és jó gyakorlatai

Environmental sustainability constraints and best practices in Hungary's mid-sized enterprises

IPACS BOGLÁRKA PhD-hallgató, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor
Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: bogi.ipacs@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.5>

Abstract

A practical implementation of environmental sustainability within companies is no longer a question, but rather a task that must be addressed. Depending on company size, regulations and customer expectations will increasingly require responsible operations and a drastic reduction in environmental impact in the near future. This challenge is particularly significant for industrial companies, as they are major consumers of energy, water, and raw materials and, consequently, have a substantial environmental footprint. Comprehensive environmental management systems and models are already available to support this corporate transition; however, these solutions are primarily applicable to multinational and large corporations. Approaches such as the circular economy model and eco-industrial parks can have a significant environmental impact, but due to their high costs and implementation requirements, they are currently accessible mainly to large companies. Nevertheless, in light of upcoming regulatory deadlines, smaller companies must also prepare for the transition and identify viable environmental sustainability solutions that are appropriate for their size and capabilities. This exploratory article presents the limiting factors faced by Hungarian industrial medium-sized enterprises, as well as the solutions currently available to them.

Keywords: environmental sustainability, SMESs, sustainability constraints, best practices

JEL codes: Q56; M14

Absztrakt

A környezeti fenntarthatóság gyakorlati alkalmazása a vállalatoknál már nem kérdés, hanem megoldandó feladat. Vállalati mérettől függően a szabályozások, valamint a vevői elvárások a közeljövőben ki fogják követelni a tudatos működést és a környezeti terhelés drasztikus csökkentését. Ez a feladat kifejezetten az ipari vállalatok számára jelent nagy kihívást. Ezek a vállalatok azok, akik

jelentős energia, víz és alapanyagfelhasználók, éppen ezért a környezeti terhelésük nekik a legszámottevőbb. Jelenleg ismertek olyan átfogó környezetirányítási rendszerek és modellek melyek segíthetik ezt a vállalati tranzíciót azonban ezek a megoldások leginkább a multi vállalatok számára jelenthetnek valós megoldást. Azok a megoldások, mint például a körkörös gazdasági modell vagy az öko ipari parkok valós környezeti hatással rendelkeznek viszont a költség igényük és megvalósíthatóságuk miatt jelenleg többnyire csak a nagyvállalatok számára érhetőek el. Ettől függetlenül a közelgő jogszabályi határidők miatt a kisebb vállalatoknak is fel kell készülniük az átállásra és saját vállalati méretüknek megfelelő működőképes megoldásokat találniuk a környezeti fenntarthatóság területén. A feltáró cikk a hazai ipari közép vállalatok korlátozó tényezőit, valamint jelenleg is elérhető megoldásait mutatja be.

Kulcsszavak: környezeti fenntarthatóság, közép vállalkozások, fenntarthatósági korlátok, jó gyakorlatok

JEL-kódok: Q56; M14

1. Bevezetés

A környezeti fenntarthatóság témája nem újkeletű dolog, már a 19. század közepén el kezdtek foglalkozni vele tudományos és politikai szinten is (Parham, 2017). Az akkoriban még kezdetleges kutatások és párbeszédnek mára már központi témájává váltak a politikai életnek, a társadalomnak és a vállalati szférának is. Az utóbbi években több jogszabály alkotás, rendelet és irányelv született melyek valós követelmény rendszereket állítottak fel a vállalatok számára és mérhető célok elérését indukálják.

A jelenleg érvényben levő szabályozások egyik legfontosabb tétele az Omnibus I. egyszerűsítés csomag melyet az Európai Bizottság 2025. február 26-án terjesztett elő, valamint ennek első, úgynevezett „Stop-the-clock” eleme melyet 2025 áprilisában fogadtak el. Az elfogadott direktívával két évvel elhalasztották a vállalati fenntarthatósági jelentéstételről szóló irányelv (CSRD) követelményeinek kezdő időpontját azon nagyvállalatok esetében melyek még nem kezdték el a jelentéstételt, illetve a tőzsdén jegyzett KKV-k esetében. Valamint elhalasztották a vállalati fenntarthatósági átvilágításról szóló irányelv (CSDDD) átültetésének határidejét és annak első alkalmazási szakaszát, amely jelenleg a legnagyobb vállalatokat érinti (Council of the European Union, 2025). Az egyszerűsítési csomag és a kiegészítő rendelet összességében az eredeti szabályozáshoz képest egy könnyített, kompromisszumos megoldást jelenthet a vállalatok számára. Hiszen ez nem csak azt jelentette, hogy a második és harmadik hullámos vállalatok jelentéstételi kötelezettségét két évvel elhalasztották, hanem azt is, hogy a riportálással járó adminisztratív nyomást is csökkentették az eredeti beszámolási rendszer egyszerűsítésével. A jelentéstételi követelményeket és a CSRD hatályát is módosító Omnibus I. jogszabályt végérvényesen 2026. februárjában fogadta el az Európai Parlament és Tanács majd pedig ezen év márciusában lépett hatályba (Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2026/470 irányelve, 2026). Ez a vállalatok számára azt jelenteti, hogy a CSRD, tehát a fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettség hatályába azok az uniós vállalatok tartoznak melyek 1000 főnél több munkavállalót foglalkoztatnak és nettó éves árbevételük meghaladja a 450 millió eurót mely jelentősen módosítja a korábbi jogszabály hatályába eső vállalati réteget. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a kisebb vállalatok teljesen kiesnek a kötelezettségek hatálya alól és felmentés alá kerülnek, hanem azt, hogy a szakaszos bevezetésben ezek várhatóan később kerülnek a kötelezett vállalatok közé.

Ez természetesen a magyar vállalatokat is nagyban érinti, hiszen szűkíti a kötelezett vállalati kört. A hazai környezetet szintén befolyásolja a magyarországi ESG törvény is (2023. évi CVIII. törvény, 2024) melyhez több rendelet is tartozik. A 13/2024. (VIII. 15.) SZTFH rendelet alapján a hatálya alá tartozó, nagyvállalatok kötelesek az ellátási láncuk egészére kiterjedő átvilágítást végezni, valamint jelentéstételi

és cselekvési kötelezettségeiknek eleget tenni (13/2024. (VIII. 15.) SZTFH rendelet, 2024). Az uniós és hazai szabályozások együttesen tehát a kis és középvállalati szektor számára tehát jelenleg közvetlen riportálási kötelezettséget nem jelentenek, mégis kulcsfontosságú szereplők az EU-s klímacélok elérésében beszállítói szerepükön keresztül. A teljes értéklánc átvilágításában beszállítóként adatokkal kell rendelkezzenek a fenntarthatósági törekvéseikről a vevői felé. Más ágazati környezetben végzett kutatás is arra mutat rá, hogy a fenntartható fejlesztések sikerét lényegesen befolyásolja a szervezeti és fogyasztói érintettek eltérő elvárásainak feltárása és összehangolása (Mondok et al., 2023). És bár jogilag nem kötelezettek, ha ezeknek a követelményeknek nem felelnek a meg a vevők könnyen dönthetnek úgy, hogy beszállító váltás mellett döntenek hiszen amennyiben a beszállító nem közöl ki erre vonatkozó hiteles adatokat azzal a vevő a saját transzparenciáját és megfelelőségét veszélyezteti.

Magyarországon a KSH 2024-es adatai alapján 5 076 középvállalkozás működik az 50-249 főt foglalkoztató vállalatok méretében (KSH, 2024), melyek a korábban említett tényezők miatt kritikus szereplői a hazai fenntarthatósági átállásban. Ez a vállalati réteg amellet, hogy jelentős szereplője mind a hazai gazdaságnak mind a fenntarthatósági átállásnak méretéből adódóan általában korlátozottabb az erőforrás és pénzügyi ráfordítás tekintetében a nagyvállalati társaihoz képest. Éppen ebből adódóan a kutatás ezen szakaszában szeretném felmérni a jelenlegi korlátozó tényezőket a hazai középvállalati ipari szférában, illetve feltárni az ebben a vállalatméretben megtalálható jó gyakorlatokat. Fontos azoknak a fenntarthatósági megoldásoknak a feltárása melyek kisebb büdzből kisebb vállalati méretnél is elérhetőek. Az olyan megoldások, amelyek tényleg könnyítik a vállalatok által kibocsátott környezeti terheket nem pedig csak a kötelező riportálás kipipálására szolgálnak.

A nemzetközi szakirodalomban számtalan példa van fenntarthatósági jó gyakorlatokra, ám különböző cég méretnél ezek különféle mértékeket öltenek az adott feltételektől függően. Azok a megoldások melyek teljes termelési és termék design változással járnak, mint például a körkörös gazdasági modell kialakítása (Hassan, 2025), vagy magas külső és belső tőke beruházást igényel, mint például az öko ipari parkok létrehozása (Lippi és mtsai., 2025) a kis és középvállalati szektor számára elérhetetlenek. A körforgásos anyaghasználat jelentősége ugyanakkor nem kizárólag környezetvédelmi szempontból értelmezhető, mivel az anyagfelhasználás, az erőforrás-termelékenység és a gazdasági teljesítmény között összetett kapcsolat figyelhető meg (Malatyinszki et al., 2024). A megvalósításukhoz szükséges technológiai fejlettség, szakértői erőforrás és tőke hiány következtében ezeknek a vállalatoknak más megoldást kell találniuk kibocsátásuk csökkentésére. Azonban léteznek olyan gyakorlatok is, melyek nem igényelnek az imént említettekhez képest nagy átalakítást mégis mérhető és számottevő változás érhető el alkalmazásukkal. Ilyen környezeti és gazdasági előnyökkel járó szemlélet az Agilis menedzsment (Malatyinszki és mtsai., 2026) vagy a Lean Green (Altarazi, 2025) valamint az utóbbihoz tartozó módszertani eszközök mint például az Energy Treasure Hunt (Miera és mtsai., 2024), a fenntarthatósági értékáram-térképezés (Brown és mtsai., 2014) (Choudhary és mtsai., 2019) (Martin és mtsai., 2011), vagy a Green Lean Six Sigma (Rahardjo és mtsai., 2025). A Lean Green gondolkodás előnye, hogy nem igényel magas tőkebefektetést mégis pozitív mérhető hatással van a gazdasági és környezeti mutatókra is (Machingura és mtsai., 2024).

Mint minden szervezeti változás, a környezeti fenntarthatósági átállás is számos nehézségekkel jár függetlenül attól melyik modell alkalmazása mellett döntenek a vállalatok. A transzformációt több tényező is korlátozhatja. Az egyik ilyen kiemelten fontos tényező a mérhetőség hiánya. Noha folyamatosan nő azon vállalatok száma melyek valóban tenni akarnak szervezeti szinten a fenntarthatóság irányába, de nincs egy olyan egységes mérőrendszer, mely ebben segítségükre lehetne így saját belső mérőszámokat alakítanak ki. Ezek sok esetben szubjektív adatokat mutatnak és nem

feltétlenül a tényleges teljesítményt tükrözik (Pazienza és mtsai., 2023). Az átállás további kihívását jelenti az alkalmazott megoldások valódi környezeti értéke és hatása. Szeparált fejlesztések, illetve egyes technológiai változtatások nem feltétlenül eredményeznek csökkenést a környezeti terhelésben, mivel a hatékonyságjavulást a rebound- és Jevons-hatások részben vagy akár teljesen ellensúlyozhatják (Mile és Bodrog, 2026). Különösen fontos ezért, hogy a vállalatok ne dőljenek be a manapság divatos és könnyen reklámozható megoldási lehetőségeknek, hanem azok teljes értékláncban mérhető eredményei alapján döntsenek a bevezetéséről. A fenntarthatóság mérésében ezért különösen fontosak azok a mutatók, amelyek a gazdasági teljesítményt az erőforrás-felhasználással együtt értelmezik, és egyben képesek feltárni a különböző gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatósági indikátorok közötti esetleges ellentmondásokat is (Mile és Bodrog, 2025). Ilyen mutató az erőforrás-termelékenységek is, amely alkalmas lehet a gazdasági teljesítmény és az anyagfelhasználás közötti kapcsolat értékelésére (Kálmán et al., 2025). Ahogyan több szakirodalomban is említik rendszerszintű átállásra és megoldásokra van szükség, illetve arra, hogy ez a fenntarthatósági gondolkodás beépüljön a vállalati stratégiába, mert csak akkor lesz eredményes és hosszútávon fenntartható (Williams és mtsai., 2017).

2. Módszertan

A kutatás célja a hazai középvállalkozások felkészültségi szintjének feltárása a környezeti fenntarthatósági átállás szintjén, továbbá annak azonosítása, hogy a folyamat során milyen főbb kihívásokkal akadályozó tényezőkkel találkozhatnak a megkérdezett vállalatok. Ezen túl pedig összegyűjteni azokat a gyakorlatban alkalmazott jó megoldásokat is melyeket a megkérdezett vállalatok már sikeresen adaptáltak a mindennapi működésükbe ezáltal pozitív követendő példaként szolgálhatnak mások számára.

A kutatás jelenlegi feltáró szakaszában kvalitatív kutatási módszertan került alkalmazásra, melynek keretében félig strukturált interjúkat készítettem hat középvállalati vezetővel a jelenlegi stratégiájukról és fejlettségi szintjükéről. A kutatásban résztvevők kiválasztásakor több szempontot vettem figyelembe. Elsődlegesen a vállalat méretét, melyet jelen esetben az alkalmazotti létszám alapján határoztam meg. Ezt alapul véve olyan vállalatokat kerestem meg melyek 50-249 fő közötti foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek. További kritérium volt még, hogy az adott cég ipari tevékenységet végezzen. A kiválasztáskor nem vettem figyelembe a tulajdonosi struktúrát és a tulajdonosi kör külföldi érintettségét. Az alanyok kiválasztásakor szintén ügyeltem arra, hogy olyan vezetőket vonjak be a kutatásba, akik teljesen átlátják a folyamatokat, valamint a fejlesztések mögött húzódó döntéshozási mechanizmusokat, ennek megfelelően minimum vezetői pozíciót töltenek be a megkeresett vállalatnál. A bevont vállalatok (1. ábra) tevékenységi köre szerteágazó, ez biztosítja, hogy a kutatás ne csupán egyetlen iparág sajátosságát vegye figyelembe, hanem szélesebb perspektívából vizsgálja a környezeti átállás kérdését és aktuális hazai helyzetét a középvállalati működési szinten.

Vállalat azonosítója	Interjú alany beosztása	Tevékenységi kör	Vállalat mérete	Vállalat mérete	Interjú hossza
A	HR vezető	Élelmiszeripar	200-249	200-249	0:49:15
B	Gyártásvezető	Egyéb papír-, kartontermék gyártása	100-149	100-149	0:39:03
C	Ügyvezető	Áramelosztó, -szabályozó készülék gyártása	100-149	100-149	0:25:56
D	Folyamatfejlesztési vezető	Orvosi eszköz gyártása	100-149	100-149	0:54:02

E	Ügyvezető/ tulajdonos	Papír csomagolóeszköz gyártása	50-99	50-99	0:52:02
F	Minőség és környezetirányítási vezető helyettes, Termelési-, karbantartási- és laborvezető	Villamos motor, áramfejlesztő gyártása	200-249	200-249	1:12:33

1. ábra. A pilot kutatásban résztvevő közép vállalatok

4. Eredmények

4.1. Vállalat akadályozó tényezői

Az Nvivo szoftver segítségével végzett kvalitatív tartalomelemzés során az interjúk átiratait tematikusan kódoltam, majd rendeztem őket. Az elemzés eredményeként tíz alkategóriát azonosítottam (2. ábra), melyek a vállalat korlátozó tényezőit az alábbiakban foglalják össze:

A megkérdezettek között elsőként a pénzügyi korlátok jelentik a legnagyobb akadályt az átállás során. Jellemzően a fejlesztési döntések fő fókuszában a számszerűsített pénzügyi megtérülés áll. A jelenlegi gazdasági helyzetben több vállalat hangsúlyozta a pénzügyi bizonytalansági tényezőt, mely következtében csak a valóban szükséges és megtérülést hozó fejlesztések irányába köteleződnek el a vezetők. Ennek hatására háttérbe szorulnak azon környezetvédelmi fejlesztések melyek hosszútávon vagy akár egyáltalán nem is térülnének meg.

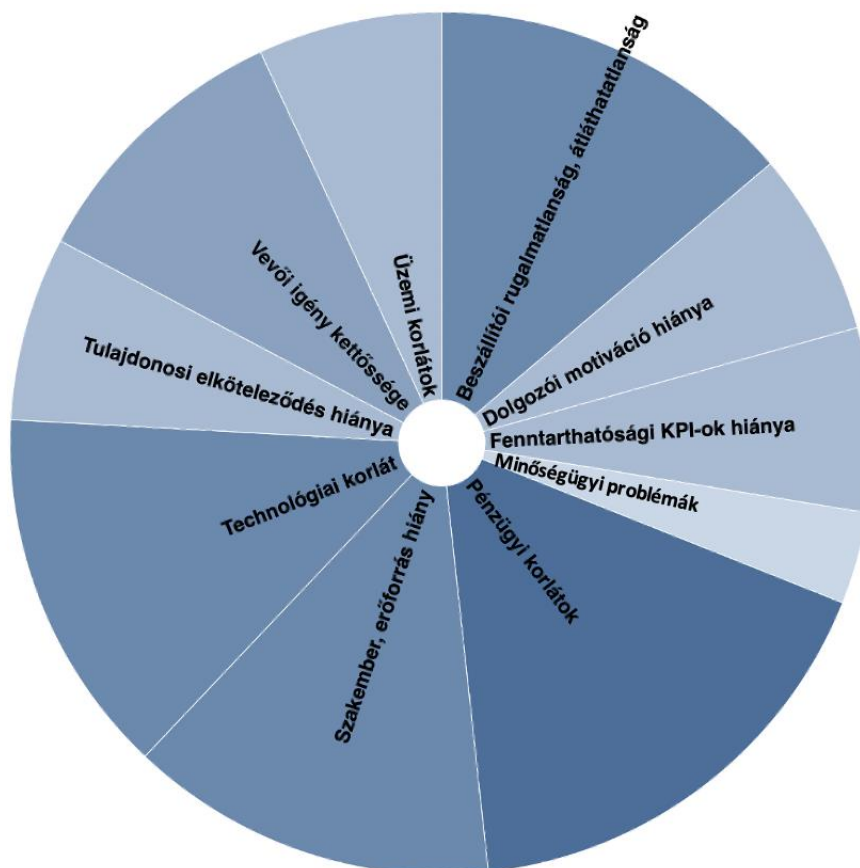
Második fontos korlátozó tényezőként említették a beszállítói piac nehézségeit. Jellemző a transzparencia hiánya a beszállítói működésben, kiemelten akkor, ha a beszállítói lánc az ázsiai piacokig nyúlik vissza. Ezeknél a beszállítóknál lehetetlenné válik a benyújtott környezetvédelmi adatok ellenőrzése és hitelesítése ezáltal az igénylő vállalatnál is előfordulhat, hogy téves adatokat továbbít a saját vevői felé. Jelenleg a korábban említett jogszabályok és riportálási kötelezettségek csak az uniós országokat érintik és ez komoly problémát jelent a pontos adatszolgáltatásban. Ezen kívül a beszállítók többnyire saját érdekeiket részesítik előnyben és magas minimum rendelési szinteket szabnak meg a vásárlók felé, valamint a csomagolási metódusok környezeti terhelését sem veszik figyelembe vevői kérésre sem.

Harmadik meghatározó tényezőként a szakmai hozzáértés és erőforrás hiány jelent meg az interjúk során. A bonyolult és hosszú jogszabályok értelmezésére, valamint környezetirányítási rendszer felépítésére és működtetésére jelenleg a vállalatoknál nincs szakember. Amennyiben külsős tanácsadót alkalmaznak a feladatra abban az esetben is hiányzik a belső humán erőforrás kapacitás mely a terveket megvalósíthatná, valamint az adminisztratív tevékenységeket elláthatná.

Ezeket a tényezőket követik még a technológiai korlátok, melyek részben kapcsolódnak a pénzügyi megtérülés témaköréhez. Az elmondottak alapján addig nincs beruházás korszerűbb és környezetbarátabb technológia váltásra amíg annak a megtérülését a vezetőség nem látja. Ugyanakkor meg kell említenünk itt a hagyományos kézműves termékeket gyártó vállalatokat is melyek egyediségét és minőségét az új korszerű technológiákkal lehetetlen elérni. A technológiai korláthoz tartozik még a megfelelő mérési és informatikai infrastruktúra hiánya mely magával húzza a fenntarthatósági mérőszámok hiányát. A magyar gyógyszeripar vizsgálata ugyancsak azt jelzi, hogy az Ipar 4.0 technológiák és a fenntarthatósági gyakorlatok összekapcsolása a technológiai fejlettség, a mérhetőség és a vállalati alkalmazás együttes értékelését igényli (Vékony et al., 2022). Ezen mérőszámok hiányában a vezetőség számára csak a pénzügyi kimutatások állnak rendelkezésre az egyes döntések előkészítésére. Ez máris egy negatív körforgást mutat be, hiszen a vezetői döntések csak a gazdasági oldalt veszik figyelembe miközben a környezeti mérőszámok többségében nem is állnak rendelkezésükre. A

tulajdonosi elkötelezettség hiánya szintén sarokpontja az átállásnak. Megfelelő vállalati kultúra és elkötelezett tulajdonosi szemlélet hiányában a környezetvédelmi fejlesztési ötletek elvetésre kerülnek.

Az eredmények alapján tehát megállapítható, hogy a fenntarthatóságot nem egyetlen akadály, hanem egymással összefüggő tényezők komplex rendszere befolyásolja.



2. ábra. Fenntarthatósági átállást korlátozó tényezők

4.2. Vállalati jó gyakorlatok

A feltárt korlátozó tényezők ellenére az interjúkból kiderül az is, hogy a megkérdezett vállalatok jelentős energiát fektetnek a környezettudatos működés kialakítása felé. A kulcsszavas elemzés során 11 altevékenység került azonosításra a témában melyek 5 fő tevékenységi kategóriába rendezhetők (3. ábra). Az eredményekből megállapítható, hogy a környezettudatos fejlesztések elsősorban olyan területeket érintenek melyek összekapcsolódnak a költségmegtakarítással, valamint, kézzel fogható és látványos eredményeket hoznak.

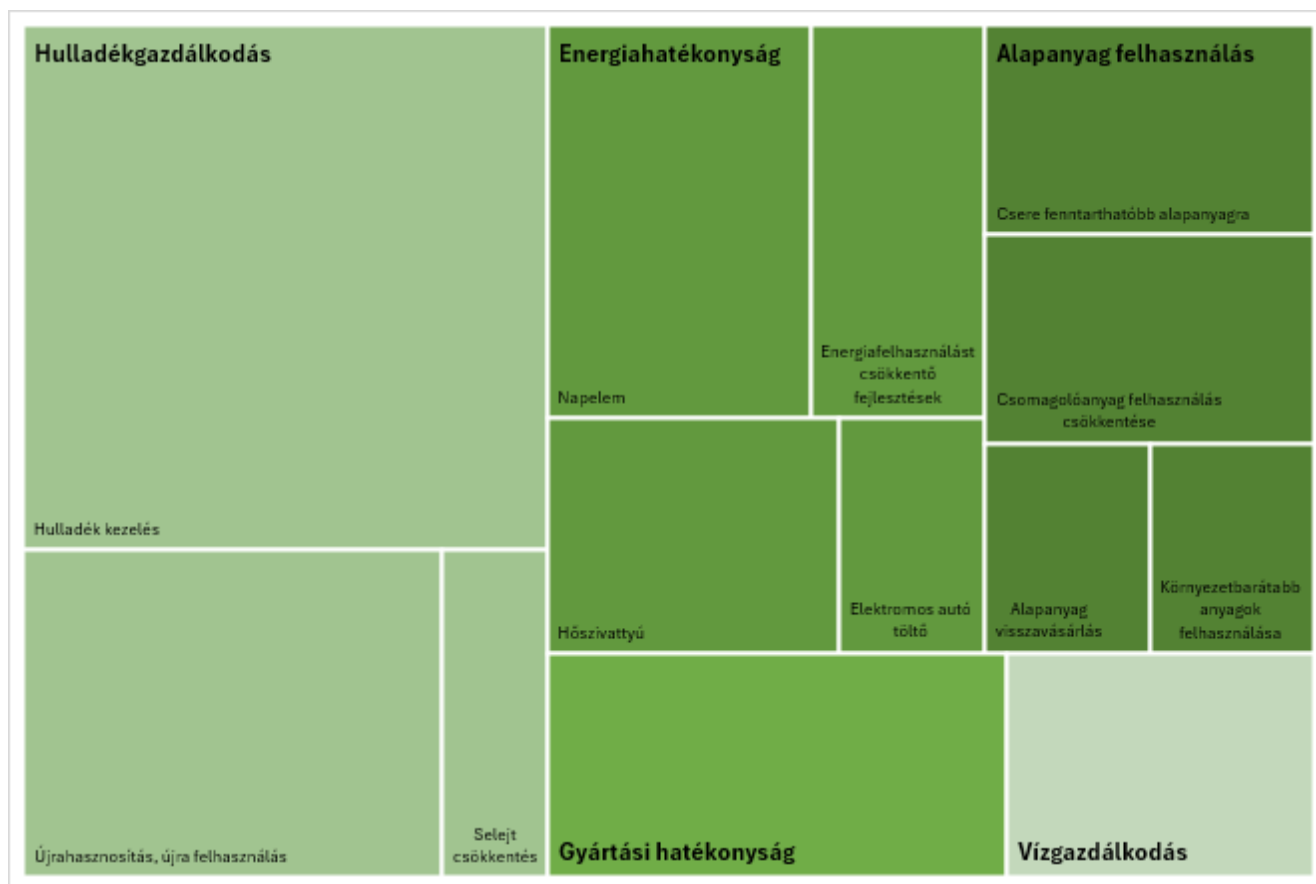
A vizsgált jó gyakorlatok közül a legjelentősebb fejlesztési területnek a hulladékgazdálkodás bizonyult. A megkérdezettek többféle megoldást alkalmaznak ennek mérséklése érdekében. Ide tartozik például a beérkező csomagolóanyag többcélú felhasználása vagy a csomagolóanyag mennyiségének csökkentése. Egyes esetekben pedig már a selejt csökkentésre irányuló folyamatfejlesztési törekvések is megjelentek.

A következő kulcsfontosságú fejlesztési irány az energiahatékonyság, mely során a cégek tudatosan zöld energiaforrásokat igyekeznek használni, valamint, nagyobb hangsúlyt fektetnek az energiafogyasztás mérésére és az energiafelhasználási veszteségek azonosítására. A gyakorlatban ezért több vállalat látja a megoldást a napelemrendszerek telepítésében, hogy zöld energiához jussanak, a fűtési-hűtési rendszerek korszerűsítésében, hibrid járművek alkalmazásában, valamint olyan energetikai fejlesztésekben, amelyek a termeléshez szükséges energiaigény mérséklésében segíthetnek.

A harmadik legfontosabb fenntarthatósági lépés az alapanyag felhasználás mérséklése és a felhasznált anyagok fenntarthatóbbá tétele. Szemléletváltás figyelhető meg a megkérdezett vállalatoknál ugyanis nem kizárólag a végtermék, vagyis a hulladék utólagos kezelésében gondolkodnak, hanem több esetben megjelent a megelőző szándék is. Ennek hatására nagy hangsúlyt fektetnek a felhasznált anyagok környezetbarátabb alternatíváinak felkutatására és alkalmazására. Valamint arra, hogy beszállítófejlesztéssel olyan közös megoldásokra törekedjenek, mint például a megmaradt alapanyagok visszavásárlásának lehetősége vagy például a beszállítói csomagoló anyagok mennyiségének csökkentése.

A feltárt vállalati gyakorlatok összhangban állnak azokkal a makroszintű eredményekkel is, amelyek szerint a hulladék-újrahasznosítás, a megújuló energia alkalmazása, a beruházások és az innováció az erőforrás-termelékenység és ezáltal a fenntarthatóbb gazdasági működés meghatározó tényezői lehetnek (Kálmán et al., 2025).

Összességében a jó gyakorlatok többsége erre a három fő témakörre korlátozódik. Ezek a fejlesztések pedig nem csupán önmagukban állják meg a helyüket a környezeti fenntarthatóság felé vezető úton, hanem szorosan összekapcsolhatóak a folyamathatékonyság fejlesztésével, valamint a pénzügyi elkönnyökkel.



3. ábra. Fenntarthatósági átállást korlátozó tényezők

5. Következtetések

A kutatás eredményeként megállapítható, hogy a vizsgálatba bevont középvállalatok fenntarthatósági gyakorlatai elsősorban a vállalati működés közvetlen környezeti hatásaira koncentrálnak. A vállalatok többsége a környezetvédelem területén jellemzően a Scope 1 kibocsátási szintig gondolkodik, a teljes értéklánc környezeti terhelésének figyelembevétele még nem jellemző. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a fenntarthatósági törekvések megvalósítása elsősorban az anyagi megtérüléshez köthető. Amennyiben a vezetőség üzleti potenciált lát a javasolt fejlesztésben úgy azok jóváhagyása kerülnek, ellenkező esetben ezek megvalósításának valószínűsége jelentősen csökken. Ugyanakkor az is kimondható, hogy az általános vállalati elköteleződés a megkérdezett vállalatok többségében jelen van az akadályok ellenére is. Számos olyan gyakorlatot alkalmaznak saját erőforrásaikhoz és lehetőségeikhez mérten mellyel ezt az állítást támasztják alá. Ezek közül kiemelt fontosságúak a hulladékgazdálkodáshoz köthető fejlesztések, az energiahatékonysági törekvések és az alapanyag és csomagolóanyag kezelési stratégiáik. A végrehajtott fejlesztéseknél megfigyelhető, hogy ezek a kezdeményezések többnyire gazdasági előnyt is jelentenek a vállalatnak, mint például alacsonyabb csomagolóanyag költség vagy éppen kisebb mértékű energiafogyasztás. Ezek együttesen arra engednek következtetni, hogy a megkérdezett középvállalatok esetében a környezettudatos működésre történő átállás egyik legműködőképesebb formája a környezeti és pénzügyi célok összehangolásával lehetséges. Ezek együttesen arra engednek következtetni, hogy a megkérdezett középvállalatok esetében a környezettudatos működésre történő átállás egyik legműködőképesebb formája a környezeti és pénzügyi célok összehangolásával lehetséges. Ezek együttesen arra engednek következtetni, hogy a megkérdezett

középvállalatok esetében a környezettudatos működésre történő átállás egyik legműködőképesebb formája a környezeti és pénzügyi célok összehangolásával lehetséges. Ez a megállapítás összhangban áll Malatyinszki et al. (2025) eredményeivel, amelyek szerint a fenntartható gazdasági teljesítmény szempontjából meghatározó az erőforrás-termelékenység javítása, valamint a technológiai, humán és innovációs tényezők együttes érvényesülése. Ezek az eredmények arra is felhívják a figyelmet, hogy a vállalatok környezetvédelmi gyakorlatai jelenleg nem rendszerszintűek, inkább szeparált fejlesztéseket alkalmaznak olyan területeken, ahol a legnagyobb kimutatható eredmény és megtérülés realizálható. A teljes értékszemlélet és a fenntarthatóság integrálása a vállalati gondolkodásba jelenleg még nem tapasztalható, de több vállalat elmondása szerint ez is a jövőbeli céljaik között szerepel.

5.1 Kilátások és jövőbeli lehetőségek

A kutatás következő szakaszában további 30 középvállalat bevonásával vizsgálom majd a feltért eredményeket. Célom, hogy az akadályozó tényezőkön és jó gyakorlatokon túl feltárjam a döntések mögött húzódó mechanizmusokat a fejlesztések elfogadásáról vagy éppen elutasításáról. Fontos továbbá, hogy azonosításra kerüljenek azok az egyszerű mégis fenntartható megoldások melyeket a kisebb méretű vállalatok is tudnak alkalmazni a meglévő erőforrásaik mellett, hogy ezzel javíthassák környezeti teljesítményüket.

Irodalomjegyzék

- 13/2024. (VIII. 15.) SZTFH rendelet (2024). 13/2024. (VIII. 15.) SZTFH rendelet a vállalkozások fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettségei teljesítésének részletszabályairól. <https://njt.jog.gov.hu/jogszabaly/2024-13-20-8K>
2023. évi CVIII. törvény, Jogszába Szám 2023. évi CVIII. törvény, Jogtár (2024). 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról. <https://njt.jog.gov.hu/jogszabaly/2023-108-00-00.0>
- Altarazi, F. (2025). *Evaluating the Impact of Lean and Green Practices on Operational Performance: A Real Data-Driven Simulation Case Study* (Verzió 1). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2506.17354>
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2026/470 irányelve, (2026. Február 24.) a 2006/43/EK, a 2013/34/EU, az (EU) 2022/2464 és az (EU) 2024/1760 irányelvnek a fenntarthatósággal kapcsolatos egyes vállalati beszámolási követelmények és a fenntarthatósággal kapcsolatos egyes vállalati átvilágítási követelmények tekintetében történő módosításáról (EGT-vonatkozású szöveg) (2026). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32026L0470>
- Brown, A., Amundson, J., & Badurdeen, F. (2014). Sustainable value stream mapping (Sus-VSM) in different manufacturing system configurations: Application case studies. *Journal of Cleaner Production*, 85, 164–179. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.101>
- Choudhary, S., Nayak, R., Dora, M., Mishra, N., & Ghadge, A. (2019). An integrated lean and green approach for improving sustainability performance: A case study of a packaging manufacturing SME in the U.K. *Production Planning & Control*, 30(5–6), 353–368. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1501811>
- Council of the European Union. (2025). *implification: Council gives final green light on the 'Stopthe-clock' mechanism to boost EU competitiveness and provide legal certainty to businesses*. Council of the European Union.
- Hassan, S. M. (2025). Circular Economy and ESG: Building Sustainable Business Models in the Manufacturing Sector. *Journal of Business and Econometrics Studies*, 1–12. <https://doi.org/10.61440/JBES.2025.v2.50>
- Kálmán, B. G., Vasa, L., & Malatyinszki, S. (2025). *Sustainable economic goals based on determinants of resource productivity in the Netherlands and Hungary*. *Environmental Economics*, 16(1), 114–128. [https://doi.org/10.21511/ee.16\(1\).2025.09](https://doi.org/10.21511/ee.16(1).2025.09)

- Kálmán, B. G., Zéman, Z., & Malatyinszki, S. (2025). *Measuring sustainability in economic output in the member states that joined the European Union in 2004*. *Sustainable Futures*, 9, 100724. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.100724>
- KSH. (2024). 9.1.1.8. *Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) létszám-kategóriák szerint – BD-SBS harmonizált módszertan* [Adatbázis]. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0071.html
- Lippi, G., Evola, R. S., & Vesce, E. (2025). Industrial symbiosis patterns in eco-industrial parks: A sectoral analysis based on global empirical data. *Journal of Cleaner Production*, 529, 146807. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146807>
- Machingura, T., Adetunji, O., & Maware, C. (2024). A comparative review of the complementary and conflicting nature of lean production and green manufacturing implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(4), 682–704. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0090>
- Malatyinszki, S., Horváth, G., & Albert-Lőrincz, C. (2026). The Changing Concept of Agile management: A New Interpretation of Flexibility in the 21st Century. *Tér - Gazdaság - Ember/Journal of Region, Economy and Society*. <https://doi.org/10.14513/tge-jres.00619>
- Malatyinszki, S., Módosné Szalai, S., Jenei, S., Kerekes, E., & Kálmán, B. G. (2024). *Impact of material consumption and circular economy on national income in Europe – Chapter 2*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(11). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n11-041>
- Malatyinszki, S., Zéman, Z., & Kálmán, B. G. (2025). *Resource productivity and sustainability—a comparison of two European countries*. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 238. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04428-4>
- Martin, K., Per, H., Xiaoxia, C., Xiaojin, Q., Yan, Z., Johan, S., & Jonas, L. (2011). *Use of environmental value stream mapping and environmental loss analysis in lean manufacturing work at Volvo*. Conference: the 4th Swedish Production Symposium, 3-5 May 2011, Lund, SwedenAt: Lund, SwedenVolume: Proceedings of the 4th Swedish Production Symposium, 3-5 May 2011, Lund, Sweden.
- Miera, K., Botts, A., Lemar, P., Kamath, D., & Wenning, T. (2024). Unlocking Manufacturing Sustainability: Energy Efficiency Opportunities through the US Department of Energy's Better Plants Program Energy Treasure Hunts (2023–2024). *Sustainability*, 16(18), 7918. <https://doi.org/10.3390/su16187918>
- Mile, C., & Bodrog, Z. (2025). How organic farming can become a driver of sustainability, and how its study reveals the (un-) consistency of sustainability indicators and strategies. *Journal of Sustainability Research*, 7(4), e250071. <https://doi.org/10.20900/jsr20250071>
- Mile, C., & Bodrog, Z. (2026). Multi-layered Jevons effects, socioeconomic virtualization, and the limits of efficiency-led sustainability. *Acta Polytechnica Hungarica*, 23(6), 130–147. <https://doi.org/10.12700/APH.23.6.2026.6.8>
- Mondok, A., Kóródi, M., Kárpáti, J., Pallás, E. I., Gogo, F. C. A., & Dávid, L. D. (2023). The contradictory expectations of the actors of the tourism organizational and consumer market in sustainable destination development. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 46(1), 200–207. <https://doi.org/10.30892/gtg.46122-1016>
- Parham, J. (2017). Sustenance from the past: Precedents to sustainability in nineteenth-century literature and culture. In A. Johns-Putra, J. Parham, & L. Squire (Szerk.), *Literature and sustainability*. Manchester University Press. <https://doi.org/10.7765/9781526107633.00010>
- Pazienza, M., De Jong, M., & Schoenmaker, D. (2023). Why Corporate Sustainability Is Not Yet Measured. *Sustainability*, 15(7), 6275. <https://doi.org/10.3390/su15076275>
- Rahardjo, B., Winnyarto, S. T., & Tjendra, V. (2025). Integration of green lean six sigma and TRIZ methodology for sustainable green manufacturing: A case study in plywood industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 16(6), 1394–1414. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2024-0201>
- Vékony, Z., Erdei, E., Kárpáti, J., & Hajdú, Z. (2022). Az Ipar 4.0 technológiák és a fenntarthatóság helyzetének vizsgálata a magyar gyógyszeriparban. *Logisztikai Trendek és Legjobb Gyakorlatok*, 8(1), 16–24. <https://doi.org/10.21405/logtrend.2022.8.2.16>
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866–881. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.002>

A magyar turizmus versenyképességének és fenntarthatóságának újragondolása - tizenkét stratégiai dimenzió egy értékalapú turizmusmodell kialakításához

Rethinking the competitiveness and sustainability of hungarian tourism - twelve strategic dimensions for a value-based tourism model

KORENIKA ATTILA PhD-hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, ORCID: 0009-0001-2665-0197, e-mail: korenika.attila@nje.hu

KORENIKA-DEGULY LUCA PhD-hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola egyetemi docens, ORCID: 0009-0008-3340-4032, e-mail: deguly.luca@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.15>

Abstract

Hungarian tourism has returned to a growth trajectory after the pandemic, yet quantitative expansion alone does not provide a comprehensive account of the sector's long-term competitiveness. This paper examines, through a conceptual and secondary-data approach, the strategic intervention areas that can simultaneously enhance economic value creation, sustainability and resilience in Hungarian tourism. The study synthesises the international literature on destination competitiveness and sustainable tourism together with publicly available data and policy documents from the Hungarian Central Statistical Office, OECD, European Commission, Hungarian Tourism Agency and World Economic Forum. Hungarian tourism establishments registered a record 47.2 million guest nights in 2025, while OECD data indicate that tourism directly accounted for 4.0% of GDP in 2023 and represented 9.4% of total employment and 20.7% of service exports in 2024. Twelve strategic dimensions are identified: long-term strategy, service-oriented and data-driven governance, professional representation, territorial diversification, value-based performance measurement, service culture, human capital, education, mobility, authenticity, sustainability and professional dialogue. To integrate these dimensions, the paper proposes the Hungarian Value-Based Tourism Model (HVTM). Its conceptual contribution is to

interpret tourism performance as the joint outcome of economic value creation, qualitative competitiveness, sustainability and resilience rather than tourism volume alone. The study concludes that the next stage of tourism development in Hungary should prioritise value per visitor, local economic embeddedness and adaptive capacity rather than maximising visitor numbers as an end in itself.

Keywords: tourism; competitiveness; sustainability; resilience; Hungary; destination management; value-based tourism

JEL codes: L83; Z32; Q01

Absztrakt

A magyar turizmus a pandémiát követő időszakban ismét növekedési pályára állt, azonban a mennyiségi bővülés önmagában nem ad teljes képet az ágazat hosszú távú versenyképességéről. A tanulmány célja annak konceptuális és szekunder adatokra épülő vizsgálata, hogy milyen stratégiai beavatkozási területek erősíthetik egyszerre a gazdasági értékteremtést, a fenntarthatóságot és a rezilienciát Magyarország turizmusában. A kutatás a nemzetközi desztináció-versenyképességi és fenntartható turizmus szakirodalmát, a Központi Statisztikai Hivatal, az OECD, az Európai Bizottság, a Magyar Turisztikai Ügynökség és a World Economic Forum nyilvánosan elérhető adatait és szakpolitikai dokumentumait szintetizálja. A 2025. évi hazai adatok rekordmagas, 47,2 millió turisztikai vendégéjszakát jeleznek, miközben az OECD szerint a turizmus közvetlenül a GDP 4,0%-át adta 2023-ban, 2024-ben pedig a foglalkoztatás 9,4%-ához és a szolgáltatásexport 20,7%-ához kapcsolódott. A tanulmány tizenkét stratégiai dimenziót azonosít: hosszú távú stratégia, szolgáltató és adatvezérelt turizmusirányítás, hiteles érdekképviselő, területi diverzifikáció, értékalapú teljesítménymérés, szolgáltatási kultúra, humántőke, oktatás, mobilitás, autenticitás, fenntarthatóság és szakmai vitakultúra. Ezek integrálására a tanulmány bevezeti a Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM) koncepcióját. A modell tudományos hozzájárulása abban áll, hogy a turisztikai teljesítményt a volumen helyett a gazdasági érték, a minőségi versenyképesség, a fenntarthatóság és a reziliencia együttes eredményeként értelmezi. A tanulmány szakpolitikai következtetése szerint a magyar turizmus következő fejlődési szakaszában a fajlagos értékteremtés, a helyi gazdasági beágyazottság és az alkalmazkodóképesség növelése indokoltabb cél lehet, mint a látogatószám önmagában történő maximalizálása.

Kulcsszavak: turizmus; versenyképesség; fenntarthatóság; reziliencia; Magyarország; desztinációmenedzsment; értékalapú turizmus

JEL-kódok: L83; Z32; Q01

1. Bevezetés

A turizmus a világgazdaság egyik legösszetettebb szolgáltatási rendszere, mivel teljesítménye közvetlenül kapcsolódik a közlekedéshez, a vendéglátáshoz, a szálláshely-szolgáltatáshoz, a kereskedelemhez, a kultúrához, a mezőgazdasághoz, a rendezvénygazdasághoz és a területfejlesztéshez. Ebből következően egy ország turisztikai versenyképessége nem vezethető vissza egyetlen mutatóra, és különösen nem azonosítható kizárólag a vendégérkezések vagy a vendégéjszakák számával. A desztináció-versenyképességi szakirodalom már korán rámutatott arra, hogy a turisztikai siker a vonzerők, a támogató infrastruktúra, az irányítás, a szolgáltatásminőség és a társadalmi jólét összetett kapcsolatából alakul ki (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003).

A COVID-19-világjárvány különösen élesen mutatta meg a volumenorientált turizmusmodell sérülékenységét. A nemzetközi mobilitás gyors visszaesése, az ellátási láncok zavarai és a munkaerő elvándorlása nem egyszerűen keresleti sokkot jelentett, hanem rávilágított a turisztikai rendszerek szerkezeti függőségeire is (Gössling et al., 2020; Sigala, 2020). A pandémiát követő fellendülés ezért nem teszi szükségtelenné az alkalmazkodást; ellenkezőleg, a növekedés visszatérése lehetőséget ad arra, hogy a szakpolitikai prioritások a reziliencia, a minőség és a fenntarthatóság irányába mozduljanak.

Magyarország turizmusa a 2020–2021. évi visszaesést követően dinamikusan bővült. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2025-ben a turisztikai szálláshelyeken 47,2 millió vendégéjszakát regisztráltak, ami 5,1%-kal haladta meg a 2024. évi értéket (Központi Statisztikai Hivatal [KSH], 2026a). A 2025. évi kereskedelmi szálláshelyi adatok területi képe ugyanakkor továbbra is erős koncentrációt mutat: a Budapest–Közép-Dunavidék térségben 20,337 millió, a Balatonnál 8,894 millió kereskedelmi vendégéjszaka keletkezett (KSH, 2026b). Ez a szerkezet egyszerre jelzi a fő desztinációk erejét és a területi diverzifikációban rejlő tartalékokat.

Az OECD legfrissebb országprofilja szerint a turizmus közvetlen GDP-hozzájárulása Magyarországon 2023-ban 4,0% volt, míg 2024-ben 421 ezer munkahely, vagyis a teljes foglalkoztatás 9,4%-a kapcsolódott közvetlenül az ágazathoz; az utazási export a teljes szolgáltatásexport 20,7%-át jelentette (OECD, 2026). Ugyanez a forrás arra is rámutat, hogy a belföldi turisztikai kiadások 2024-ben a teljes turisztikai fogyasztás mindössze 28%-át adták, ami a beutazó kereslet jelentős szerepét és egyben a külső keresleti sokkokkal szembeni kitettséget jelzi.

A magyar turizmus stratégiai irányait a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 rögzíti. A dokumentum tizenkét irányvonalon keresztül értelmezi az ágazat fejlesztési feladatait, és kiemeli többek között a keresletközpontúságot, a digitális turizmust, az együttműködő ökoszisztémát és a minőségi fejlődés szükségességét (Magyar Turisztikai Ügynökség [MTÜ], 2023). A jelen tanulmány nem e stratégia újrafogalmazására törekszik, hanem egy olyan tudományos keretet javasol, amely a magyar turizmus versenyképességét a fenntarthatósággal és a rezilienciával integráltan értelmezi.

A kutatás alapvető problémája abból fakad, hogy a mennyiségi növekedés és a társadalmi-gazdasági értékteremtés nem szükségszerűen mozog azonos irányban. Egy desztináció vendégéjszakáinak emelkedése együtt járhat a fajlagos költség csökkenésével, a közlekedési terhelés növekedésével, a munkaerőhiány erősödésével vagy a helyi lakosság életminőségének romlásával. Ugyanakkor mérsékeltabb volumen mellett is létrejöhet magasabb helyi hozzáadott érték, jobb szolgáltatásminőség és kiegyensúlyozottabb környezeti teljesítmény. A szakpolitikai cél ezért nem a növekedés elutasítása, hanem a növekedés minőségének tudatos alakítása.

A tanulmány célja ennek megfelelően egy olyan integrált értelmezési keret kidolgozása, amely a magyar turizmus hosszú távú fejlődését tizenkét, egymással összefüggő stratégiai dimenzió mentén értékeli. A tanulmány további célja egy értékalapú turizmusmodell konceptualizálása, amely későbbi empirikus vizsgálatokban operacionalizálható és tesztelhető. A megközelítés hangsúlyosan normatív-konceptuális: a javasolt kapcsolatok nem primer adatfelvétel eredményei, hanem a szakirodalom és a hivatalos statisztikák szintéziséből levezetett kutatási állítások.

2. Elméleti háttér

2.1. A turisztikai desztináció versenyképességének értelmezése

A turisztikai versenyképesség kutatásának egyik alapvető tétele, hogy a desztináció nem egyetlen vállalkozásként, hanem egymással kölcsönhatásban álló szolgáltatók, erőforrások és intézmények rendszerként működik. Crouch és Ritchie (1999) a társadalmi prosperitást is beemelték a versenyképesség értelmezésébe, míg Dwyer és Kim (2003) integrált modellje az örökölt és létrehozott

erőforrásokat, a támogató tényezőket, a desztinációmenedzsmentet és a keresleti feltételeket kapcsolta össze. E modellek közös üzenete, hogy a turisztikai vonzerő önmagában nem garantál tartós versenyelőnyt.

Buhalis (2000) szerint a desztináció marketingje csak akkor eredményes, ha az a termékfejlesztéssel és a stakeholder-koordinációval együtt történik. Ez különösen releváns a magyar vidéki térségek esetében, ahol a marketingkampányok önmagukban nem képesek ellensúlyozni a közlekedési, szolgáltatási vagy programkínálati hiányosságokat. A versenyképesség tehát egyszerre kínálati és irányítási probléma.

A versenyképesség mérési nehézsége abból adódik, hogy a klasszikus indikátorok – érkezések, vendégéjszakák, szálláshely-kapacitás – elsősorban a volumenről adnak információt. Mendola és Volo (2017) rámutatnak, hogy a turisztikai versenyképesség összetettsége kompozit indikátorok használatát indokolja. Az indikátorrendszerek módszertani kialakítása azonban normatív döntéseket is tartalmaz, ezért az egyes mutatók súlyozását és értelmezését transzparensszerűen kell kezelni.

A World Economic Forum Travel & Tourism Development Index 2024 már explicit módon a fenntartható és reziliens fejlődést tekinti a turisztikai fejlettség egyik alapjának (World Economic Forum [WEF], 2024). Ez a szemléletváltás azt jelzi, hogy a versenyképességi rangsorokban is egyre kevésbé tartható az a megközelítés, amely a turizmust kizárólag keresleti teljesítmény alapján minősíti.

2.2. Fenntarthatóság, mint versenyképességi tényező

A fenntartható turizmus elmélete a környezeti, gazdasági és társadalmi dimenziók egyensúlyát helyezi előtérbe. Mihalič (2000) már a kétezres évek elején amellett érvelt, hogy a környezeti menedzsment nem külső korlát, hanem desztinációs versenyképességi tényező. Később Cucculelli és Goffi (2016) olasz desztinációkon empirikusan is kimutatták, hogy a fenntarthatósági tényezők pozitív kapcsolatban állhatnak a versenyképességgel.

Goffi, Cucculelli és Masiero (2019) fejlődő országok esetében szintén azt találták, hogy a fenntarthatóság a desztinációs versenyképesség egyik fontos magyarázó tényezője. Ez a felismerés különösen releváns azokban a térségekben, ahol a turisztikai értékajánlat szorosan kapcsolódik a természeti és kulturális erőforrások minőségéhez. Magyarországon ilyen összefüggés figyelhető meg többek között a Balaton, a Tisza-tó, a borvidékek, a gyógy- és termálvízkincs, valamint a vidéki kulturális örökség esetében.

A fenntarthatóság gazdasági dimenziója a helyi értékláncok erősségén keresztül kapcsolódik a versenyképességhez. A helyi termelők, kézművesek, borászatok és szolgáltatók turisztikai kínálatba történő bevonása növelheti a helyben maradó jövedelmet és az élmény autenticitását. A környezeti és gazdasági cél tehát nem szükségképpen konfliktusos: a rövidebb ellátási lánc, az energiahatékonyság vagy az élelmiszer-pazarlás mérséklése egyszerre csökkentheti a környezeti terhelést és a működési költségeket. Ezt az összefüggést erősíti Malatyinszki et al. (2025) vizsgálata is, amely szerint az erőforrás-termelékenység értelmezése során a gazdasági teljesítményt és az anyagfelhasználást együttesen szükséges vizsgálni, mivel a fenntartható növekedés feltétele a gazdasági és környezeti célok összehangolása.

A társadalmi fenntarthatóság szempontjából meghatározó a helyi lakosság jóléte. Dwyer (2022) a desztináció-versenyképességet a rezidens jóléttel kapcsolja össze, ami elméletileg is indokolja, hogy a sikeresség mérésebe a lakossági attitűdök, a foglalkoztatás minősége és a helyi életminőség is bekerüljön. A turizmus akkor válik tartósan legitim gazdasági tevékenységgé, ha a fogadó közösség értékeli annak előnyeit, miközben a terhelések kezelhetőek maradnak.

2.3. Reziliencia és alkalmazkodóképesség

A reziliencia a turisztikai rendszer azon képessége, hogy sokkhelyzetekben fenntartsa alapvető funkcióit, alkalmazkodjon a megváltozott környezethez, majd szükség esetén új működési logikára térjen át. A reziliencia e megközelítése összekapcsolható a szervezeti agilitás fogalmával is. Horváth et al. (2026) az agilitást olyan többszintű szervezeti képességként értelmezik, amely támogatja a változások érzékelését, az alkalmazkodást és a szervezeti működés rugalmas újrakonfigurálását. A pandémia a szakirodalomban jelentős fordulatot hozott: Gössling és munkatársai (2020) a volumenalapú növekedési modell sérülékenysége, Sigala (2020) pedig az üzleti modellek és fogyasztói magatartás gyors átalakulására hívta fel a figyelmet.

A klímaváltozás a reziliencia hosszabb távú dimenzióját erősíti. Scott, Hall és Gössling (2019) szerint a turizmus globálisan érzékeny a hőmérsékleti, vízgazdálkodási és szélsőséges időjárási változásokra. Magyarországon a vízparti turizmus, a folyami hajózás, a téli aktív turizmus és a városi hőterhelés egyaránt olyan terület, ahol az alkalmazkodás stratégiai kérdéssé válik.

Az OECD (2026) a rezilienciát a turizmuspolitika központi prioritásaként kezeli, és a kiegyensúlyozott gazdasági, társadalmi és környezeti eredményeket az ágazat hosszú távú teljesítményének feltételeként értelmezi. A magyar turizmus 28%-os belföldi kiadási részaránya arra utal, hogy a beutazó kereslet súlya magas, így a küldőpiaci diverzifikáció és a belföldi kereslet stabilizáló szerepe is releváns szakpolitikai kérdés.

3. Kutatási célok, kérdések és módszertan

A tanulmány kutatási célja a magyar turizmus versenyképességét és fenntarthatóságát meghatározó stratégiai tényezők integrált értelmezése. A vizsgálat nem empirikus hipotézistesztelésre, hanem elméletépítésre és szakpolitikai szintézisre törekszik. Ennek megfelelően a kutatás konceptuális tanulmányként értelmezhető, amely szekunder statisztikai és dokumentumelemzési elemekkel egészül ki.

A vizsgálat négy fő kutatási kérdést fogalmaz meg. K1: Milyen strukturális és intézményi tényezők határozzák meg a magyar turizmus hosszú távú versenyképességét? K2: Hogyan integrálható a fenntarthatóság és a reziliencia a versenyképességi célrendszerbe? K3: Milyen mutatókkal egészíthető ki a hagyományos volumenalapú teljesítménymérés? K4: Milyen elméleti modellben kapcsolhatók össze a gazdasági értékteremtés, a szolgáltatásminőség, a fenntarthatóság és az alkalmazkodóképesség?

A szekunder adatok forrásai a KSH 2025. évi turisztikai összesítései és statisztikai zsebkönyve, az OECD Tourism Trends and Policies 2026 Magyarország-fejezete, az EU Tourism Dashboard, a WEF Travel & Tourism Development Index 2024, valamint a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0. A források kiválasztásának szempontja a hivatalos vagy intézményi hitelesség, az összehasonlíthatóság és a 2024–2026 közötti aktualitás volt.

A szakirodalmi szintézis a desztináció-versenyképesség, fenntartható turizmus, reziliencia, turisztikai irányítás, szolgáltatásminőség és teljesítménymérés meghatározó nemzetközi munkáira épül. A tanulmány nem tekinthető szisztematikus irodalmi áttekintésnek, ezért nem állít teljességet. A cél olyan elméleti horgonyok kiválasztása volt, amelyek alkalmasak a magyar kontextusban azonosított tizenkét stratégiai dimenzió megalapozására.

A kvalitatív szintézis során a problématerületeket három fő kód köré rendeztük: versenyképesség, fenntarthatóság és reziliencia. A visszatérő témák alapján alakult ki a tizenkét dimenzió. Az elemzés eredményeként javasolt Magyar Értékalapú Turizmusmodell ezért konceptuális modell: kauzális összefüggéseit a jelen tanulmány nem bizonyítja, hanem későbbi empirikus kutatás számára teszi tesztelhetővé.

1. táblázat: A magyar turizmus néhány kiemelt teljesítmény- és szerkezeti mutatója

Mutató	Időszak	Érték	Forrás
Turisztikai vendégéjszakák	2025	47,2 millió	KSH, 2026a
Vendégéjszakák éves változása	2025/2024	+5,1%	KSH, 2026a
Turizmus közvetlen GDP-hozzájárulása	2023	4,0%	OECD, 2026
Turizmus közvetlen foglalkoztatása	2024	421 ezer fő; 9,4%	OECD, 2026
Utazási export részesedése a szolgáltatásexportból	2024	20,7%	OECD, 2026
Belföldi turisztikai kiadás aránya	2024	28%	OECD, 2026
Kereskedelmi vendégéjszakák Budapest–Közép-Dunavidéken	2025	20,337 millió	KSH, 2026b
Kereskedelmi vendégéjszakák a Balatonnál	2025	8,894 millió	KSH, 2026b

A GDP- és foglalkoztatási mutatók közvetlen turisztikai hozzájárulást jelentenek; nem azonosak a közvetett és indukált hatásokkal növelt teljes gazdasági hatással.

4. A magyar turizmus tizenkét stratégiai dimenziója

4.1. Hosszú távú, mérhető turizmusstratégia

A hosszú távú stratégia elsődleges feladata nem a lehető legtöbb turista megszerzése, hanem annak meghatározása, hogy milyen turisztikai szerkezet szolgálja legjobban az ország gazdasági és társadalmi érdekeit. Ehhez világos célcsoport-, termék- és területi prioritásokra, valamint mérhető célértékekre van szükség. Az NTS 2030 fontos keretet biztosít, de a stratégiai következetesség csak akkor érvényesül, ha a forrásallokáció, az infrastruktúra-fejlesztés, az oktatás és a marketing ugyanazon hosszú távú célokat támogatja (MTÜ, 2023).

A stratégia minőségét a mérési rendszer határozza meg. A vendégéjszakák mellett szükséges a fajlagos költség, a tartózkodási idő, a visszatérési hajlandóság, a helyben maradó hozzáadott érték, a szezonális és a lakossági elfogadottság követése. Ez lehetővé tenné, hogy a növekedés ne öncélú volumenmutatóként, hanem a turizmus által létrehozott jóléti hatások összességéként jelenjen meg.

A nemzetközi benchmarking szintén alapvető. Magyarország számára Ausztria, Szlovénia, Horvátország, Csehország és Lengyelország olyan összehasonlítási pontok, amelyek eltérő termék- és intézményi modelleket képviselnek. A WEF (2024) indexe arra alkalmas, hogy a turisztikai fejlettséget szélesebb intézményi és fenntarthatósági kontextusban helyezze el, de az országos rangsorok mellett a desztinációs szintű összehasonlítás is indokolt.

4.2. Szolgáltató és adatvezérelt állami turizmusirányítás

A modern turizmusirányítás legfontosabb erőforrása az információ. Magyarország egyik jelentős intézményi innovációja a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ, amely az OECD értékelése szerint is az adatvezérelt menedzsment alapját képezi (OECD, 2026). A rendszer stratégiai értéke azonban nem pusztán az adatgyűjtésben, hanem abban rejlik, hogy az adatokból milyen üzleti és desztinációs döntéstámogatás keletkezik. Az adatok gazdasági értéke ugyanis nem azok pusztán rendelkezésre állásából, hanem megfelelő feldolgozásukból, elemzésükből és a döntési folyamatokba történő integrációjukból keletkezik (Malatyinszki et al., 2025).

A szolgáltató állam koncepciója azt feltételezi, hogy az intézményrendszer magas minőségű elemzéseket, előrejelzéseket, benchmarkokat és digitális infrastruktúrát biztosít, miközben a

vállalkozások és desztinációk számára megfelelő döntési autonómiát hagy. A központi koordináció és a helyi tudás nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő elemek.

A nyilvános adatok szélesebb hozzáférhetősége növelheti a szakmai viták minőségét is. Ha a turisztikai vállalkozások, önkormányzatok, kutatók és szakmai szervezetek azonos adatbázisokra támaszkodhatnak, a szakpolitikai diskurzus kevésbé válik benyomásalapúvá. Ez egyben erősíti a transzparenciát és a döntések szakmai legitimációját.

4.3. Hiteles és tudásalapú szakmai érdekképviselő

A turizmusban működő érdekképviselők feladata túlmutat a rendezvényszervezésen és a kapcsolattartáson. Egy érett ágazati rendszerben a szakmai szervezetek saját adatfelvételeket készítenek, állásfoglalásokat publikálnak, hatásvizsgálatokat végeznek és részt vesznek a szabályozási folyamatokban. Ez különösen fontos a sok mikro- és kisvállalkozást magában foglaló turizmusban, ahol az egyedi érdekérvényesítési kapacitás korlátozott.

A szakmai autonómia nem jelent automatikus ellenzékiiséget. A hiteles érdekképviselő támogatja a szakmailag megalapozott intézkedéseket, ugyanakkor szükség esetén nyilvánosan jelzi a szabályozási vagy piaci problémákat. A konfliktusvállalási képesség az érdekképviselő funkcionális része, amennyiben az érvek ellenőrizhető adatokon alapulnak.

A tudásközponti szerep az oktatáshoz és innovációhoz is kapcsolódik. A szervezetek közvetítőként működhetnek a felsőoktatás, a szakképzés, a kutatás és a vállalati gyakorlat között, ezáltal gyorsítva az új ismeretek ágazati diffúzióját.

4.4. Területi diverzifikáció és vidéki desztinációfejlesztés

A 2025. évi KSH-adatok alapján a kereskedelmi vendégéjszakák jelentős része a Budapest–Közép-Dunavidék és a Balaton térségében koncentrálódik (KSH, 2026b). A koncentráció önmagában nem probléma, hiszen az erős zászlóshajó-desztinációk nemzetközi láthatóságot teremtenek. A kockázat abból fakad, ha az ország többi térsége nem kapcsolódik be megfelelően az értékkeremtésbe.

A vidéki térségek fejlesztése során az egyedi attrakciók támogatása helyett a teljes élményláncot célszerű erősíteni. Szállás, vendéglátás, közlekedés, kulturális kínálat, aktív turizmus és helyi termék együttesen alkot desztinációt. A fenntartható desztinációfejlesztésben ezért nem elegendő a kínálati elemek azonosítása: a szervezeti és fogyasztói piac szereplőinek elvárásai között fennálló egyezéseket és ellentmondásokat is fel kell tárni (Mondok et al., 2023). A turistát nem az intézményi határok, hanem az utazás során tapasztalt folyamatosság érdekli. A területi diverzifikáció gazdasági és reziliencia-hatással is bír. Az országon belüli térségi kereslet kiegyensúlyozása mérsékelheti a túlterhelést a csúcsdesztinációkban, miközben új helyi vállalkozási és foglalkoztatási lehetőségeket teremt. A fejlesztési logika ezért nem Budapest vagy a Balaton gyengítését, hanem az országos turisztikai hálózat erősítését jelenti.

4.5. Volumen helyett értékalapú teljesítménymérés

A vendégéjszaka fontos, de nem elégséges teljesítménymutató. Azonos vendégéjszakaszám mellett két desztináció lényegesen eltérő gazdasági eredményt érhet el attól függően, hogy mekkora az egy vendégre jutó költség, milyen a helyi beszállítói arány és mekkora a turisztikai jövedelem elszivárgása. Az értékalapú mérés ezért a volumen mellett a gazdasági minőséget is láthatóvá teszi.

A fajlagos költség mellett a visszatérési hajlandóság és a vendéglégedettség is fontos, mivel ezek a jövőbeni kereslet minőségéről adnak információt. A magasabb ár önmagában nem negatív, ha azt magasabb minőség és erősebb élményérték indokolja. A probléma az ár és az érzékelt érték tartós szétválása.

A teljesítménymérésnek társadalmi és környezeti elemeket is tartalmaznia kell. Az EU Tourism Dashboard ennek megfelelően gazdasági, környezeti és digitális indikátorokat egyaránt használ. Magyarország számára egy nemzeti értékalapú indikátorrendszer kialakítása lehetővé tenné, hogy a támogatások és fejlesztések eredményessége a hagyományos forgalmi adatoknál szélesebb körben legyen értékelhető.

4.6. A szolgáltatási kultúra és az ár-érték egyensúlya

A turisztikai fogyasztásban az érzékelt érték a fizetett ár és a kapott élmény összefüggésében alakul. Ha az árszínvonal gyorsabban emelkedik, mint a szolgáltatás minősége, romolhat a desztináció versenyképessége még akkor is, ha rövid távon a nominális bevételek nőnek. A minőségi versenyképesség ezért nem pusztán esztétikai vagy vendégkapcsolati kérdés, hanem gazdasági tényező.

A szolgáltatásminőség humán oldala különösen fontos a vendéglátásban és a szállodaiparban. A standardizált eljárások szükségesek, de a valódi vendégélményhez helyzetfelismerés, empátia, kommunikáció és döntési autonómia is szükséges. A digitalizáció az ismétlődő folyamatokat gyorsíthatja, de az emberi interakció minőségét nem teszi feleslegessé.

A minőségfejlesztéshez mérési kultúra szükséges. A vendégelégedettség, panaszok, online értékelések, visszatérési arányok és mystery shopping eredmények integrált elemzése lehetővé teszi a szolgáltatási hibák korai felismerését. A minőség így nem egyszeri projekt, hanem folyamatos működési rendszer.

4.7. A munkaerőhiány, mint vezetési és humántőke-kérdés

A turizmus munkaerőproblémáját gyakran kizárólag létszámhiányként értelmezik, holott a megtartás, a karrierutak, a vezetési minőség és a szervezeti igazságosság legalább ilyen fontos. A humán fenntarthatóság szempontjából ezért a megtartás és a motiváció nem választható el a vezetői eszköztől. Malatynski (2025) eredményei szerint a munkavállalói elkötelezettség és hosszú távú megtartás erősítésében meghatározó szerepet játszik a motivációs eszközök, a szervezeti kultúra és az eltérő generációs igényekhez alkalmazkodó vezetés összehangolása. Ezt más szolgáltatási környezetben végzett empirikus eredmények is megerősítik: a folyamatos szakmai fejlődés, a megfelelő technikai feltételek, a humánus vezetés és a szakmai elismerés egyaránt javíthatja a teljesítményt és a szervezetnél maradás szándékát (Módosné Szalai et al., 2025). A képzett munkaerő elvesztése közvetlenül rontja a szolgáltatásminőséget, növeli a betanítási költséget és gyengíti a szervezeti tudás felhalmozódását.

A meritokratikus működés gazdasági jelentőségű. Ha az előrelépés és az elismerés nem a teljesítményt, hanem informális kapcsolatokat követ, csökkenhet a munkatársi elkötelezettség és innovációs hajlandóság. A transzparens teljesítményértékelés és a vezetők fejlesztése ezért nem pusztán HR-eszköz, hanem versenyképességi beruházás.

A munkavállalói élmény és a vendégélmény között közvetett kapcsolat áll fenn. Az a szervezet, amely megfelelő munkakörnyezetet, kiszámítható beosztást, szakmai fejlődést és döntési teret biztosít, nagyobb eséllyel képes stabil, magas minőségű szolgáltatást nyújtani.

4.8. A turisztikai és vendéglátóipari oktatás modernizációja

Az OECD 2026-os magyar országprofilja a turisztikai oktatási rendszer felülvizsgálatát külön szakpolitikai prioritásként említi. Ez összhangban van azzal a nemzetközi tendenciával, amelyben a hagyományos szakmai kompetenciák mellett egyre nagyobb súlyt kap az adatértelmezés, a revenue management, a digitális értékesítés, a mesterséges intelligencia, a fenntarthatóság és a leadership.

A szakképzésben a gyakorlati szakmai tudás továbbra is nélkülözhetetlen. A szakács, cukrász, felszolgáló vagy recepciós munkakörében a technológiai biztonság a minőség alapja. Ugyanakkor a

munkakörök digitalizációja és a vendégek növekvő elvárásai miatt kommunikációs, nyelvi és üzleti kompetenciákra is szükség van. A digitalizációból származó versenyelőny ugyanakkor csak akkor realizálható, ha a technológiai fejlesztésekhez megfelelő munkavállalói kompetenciák és folyamatos tanulási lehetőségek társulnak (Malatyinszki & Bartha, 2024).

A felsőoktatásban a vállalati együttműködésnek túl kell lépnie a formális szakmai gyakorlaton. Valós vállalati adatokkal végzett projektek, kutatási együttműködések, vendégoktatók és problémalapú kurzusok segíthetik a munkaerőpiaci relevanciát. Az oktatás teljesítményének egyik mércéje ezért a végzettek tényleges szakmai beilleszkedése és vezetői fejlődési képessége lehet.

4.9. Mobilitás, mint a turisztikai termék része

A turista számára a közlekedés nem elkülönült szakpolitikai terület, hanem az utazási élmény része. Egy desztináció vonzerejét jelentősen csökkenti, ha a megközelítés bonyolult, a csatlakozások bizonytalanok vagy az utolsó kilométeres kapcsolat hiányzik. Emiatt a turizmus- és közlekedéspolitikai tervezés összehangolása különösen a vidéki térségekben alapvető.

A mobilitás minőségét ma már a digitális információ is meghatározza. A valós idejű menetrend, az integrált jegyvásárlás, az útvonaltervezés és a többnyelvű információs rendszerek csökkentik az utazás bizonytalanságát. A digitális hozzáférhetőség ezért fizikai infrastruktúra hiányában nem elegendő, de a jó infrastruktúra használhatóságát lényegesen növelheti.

A fenntartható mobilitás a környezeti célokat is támogatja. A vasúti, autóbuszos, kerékpáros és gyalogos elérhetőség fejlesztése csökkentheti az egyéni autóhasználat kényszerét, miközben új turisztikai termékeket hozhat létre. A mobilitás így egyidejűleg versenyképességi, fenntarthatósági és területfejlesztési tényező.

4.10. Egyediség, autenticitás és helyi karakter

A globális turisztikai kínálat standardizációja felértékeli a helyhez kötődő, nehezen másolható élményeket. Magyarország versenyelőnye e tekintetben nem feltétlenül új, nagy léptékű attrakciók létrehozásában, hanem a meglévő kulturális, gasztronómiai és természeti erőforrások professzionális interpretációjában rejlik.

A helyi gasztronómia különösen erős kapcsolódási pont. A borvidékek, pálinkakultúra, tájjellegű ételek, helyi alapanyagok és kézműves termékek egyaránt erősíthetik a desztináció identitását. A hitelesség ugyanakkor nem jelenti a minőségi standardok feladását: az autentikus tartalmat korszerű higiéniai, értékesítési és szolgáltatási színvonallal kell összekapcsolni.

A történetmesélés és a digitális interpretáció lehetőséget ad a kisebb szolgáltatóknak is a nemzetközi láthatóságra. Az egyediség akkor válik gazdasági értékke, ha a vendég számára felismerhető, foglалható és fogyasztható termék formájában jelenik meg.

4.11. Fenntarthatóság és reziliencia mint üzleti modell

A fenntarthatóság csak akkor tekinthető valódi működési modellnek, ha a vállalkozás alapfolyamataiba épül be. Az energia- és vízhatékonyság, az ételkészítés-pazarlás mérséklése, a helyi beszerzés, a hulladékkezelés és a munkavállalói gyakorlatok együttesen határozzák meg a teljesítményt. Egyetlen látványos intézkedés nem alkalmas a fenntarthatóság bizonyítására. A fenntarthatóság ilyen integrált értelmezését alátámasztják azok az eredmények is, amelyek szerint az erőforrás-termelékenységet a hulladékgazdálkodás, a megújulóenergia-használat, a humán tőke, a beruházások és az innováció egymással összefüggő tényezői alakítják (Kálmán et al., 2025).

A greenwashing kockázata akkor nő, ha a kommunikáció intenzitása meghaladja a tényleges szervezeti változás mértékét. Ez reputációs kockázatot is jelenthet, különösen a környezeti és társadalmi kérdések iránt érzékeny fogyasztói csoportok körében. A mérhető indikátorok és a transzparens jelentés ezért hitelességi tényezők.

A reziliencia a fenntarthatóság dinamikus oldala. Az energiaárak, a hőség, a vízhiány, a szélsőséges időjárás, a közlekedési zavarok vagy a keresleti sokkok kezelése előzetes forgatókönyv-tervezést igényel. A diverzifikált termék- és piacstruktúra, a megfelelő likviditás és a képzett munkaerő egyaránt növelheti az alkalmazkodóképességet.

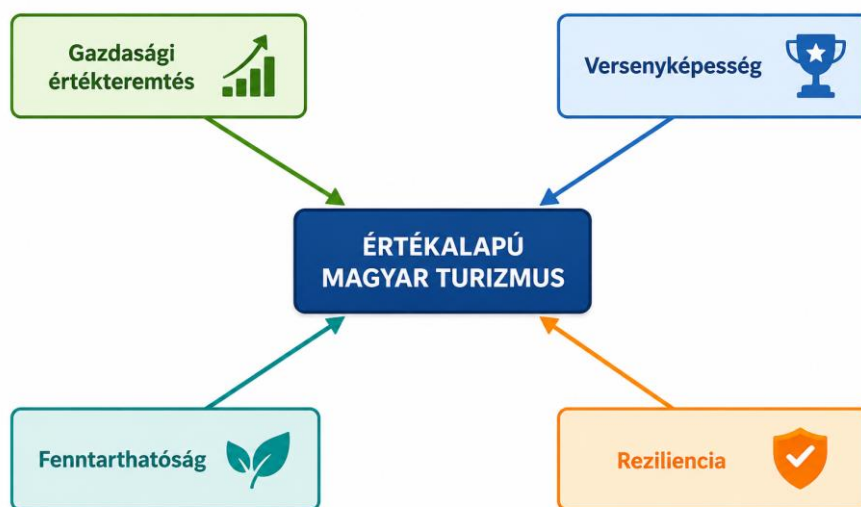
4.12. Szakmai vitakultúra, transzparencia és önkorrekción

A turisztikai rendszer tanulóképességének feltétele, hogy a kritika ne személyes vagy intézményi támadásként, hanem információként jelenjen meg. A szakmai vita minőségét az érvek ellenőrizhetősége, az adatok hozzáférhetősége és az eltérő nézőpontok legitim elfogadása határozza meg.

Az egyetemek és kutatóhelyek ebben közvetítő szerepet tölthetnek be. A független elemzések, hatásvizsgálatok és nyilvános szakmai fórumok csökkenthetik a polarizált diskurzust, és lehetővé teszik a döntések utólagos értékelését. A turizmuspolitikai intézkedések eredményeinek publikálása ugyancsak erősíti a tanulást.

Az önkorrekción képessége a reziliencia intézményi megfelelője. Az a rendszer, amely képes hibás döntéseit felismerni és módosítani, hosszú távon versenyképesebb lehet annál, amelyben a formális egység fontosabb a kritikai visszacsatolásnál.

1. ábra: A Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM) alapstruktúrája



Forrás: saját szerkesztés

5. A Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM)

A tizenkét stratégiai dimenzió integrálására a tanulmány a Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM) bevezetését javasolja. A modell négy eredménydimenziót kapcsol össze: gazdasági értékteremtés, minőségi versenyképesség, fenntarthatóság és reziliencia. Ezeket nem egymástól független pillérként, hanem kölcsönösen egymásra ható alrendszerekként értelmezi.

A gazdasági értékteremtés magában foglalja az egy vendégre és egy vendégéjszakára jutó költsést, a helyi beszállítói láncok arányát, a turisztikai vállalkozások termelékenységét és a helyi gazdaságban maradó hozzáadott értéket. A modell szándékosan különválasztja a forgalomnövekedést az értéknövekedéstől. Ezzel elméletileg lehetővé teszi olyan helyzetek azonosítását is, amikor a vendégszám emelkedik, de a fajlagos értékteremtés vagy a társadalmi eredmény romlik.

A minőségi versenyképesség a szolgáltatásminőség, humán tőke, innováció, digitalizáció, mobilitás és megkülönböztethetőség eredője. A modell szerint e tényezők közvetlenül befolyásolják az érzékelt értéket, amely a magasabb fizetési hajlandóság, a visszatérés és az ajánlás egyik feltétele lehet.

A fenntarthatósági dimenzió környezeti, társadalmi és gazdasági elemeket egyaránt tartalmaz. A környezeti hatékonyság mellett ide tartozik a helyi beszállítói integráció, a munkavállalói minőség, a lakossági elfogadottság és a kulturális erőforrások megőrzése. A modell ezzel elkerüli azt a szűk megközelítést, amely a fenntarthatóságot kizárólag energia- vagy hulladékgazdálkodási kérdésként kezeli.

A reziliencia a keresleti és működési sokkokhoz való alkalmazkodás képességét jelenti. A küldőpiacok diverzifikációja, a szezonális mérséklése, a több lábon álló termékstruktúra, a pénzügyi stabilitás, a klímaadaptáció és az intézményi tanulás mind ebbe a dimenzióba sorolható. A modell alapján a rövid távon nyereséges, de erősen koncentrált turisztikai rendszer kevésbé tekinthető hosszú távon versenyképesnek.

A MÉTM központi állítása képletszerűen úgy fogalmazható meg, hogy az értékalapú turisztikai versenyképesség a gazdasági értékteremtés, a minőségi versenyképesség, a fenntarthatóság és a reziliencia együttes eredője. A képlet nem matematikai identitás, hanem konceptuális összefoglalás. A jövőbeli empirikus kutatás feladata annak meghatározása, hogy e dimenziók milyen súllyal és milyen közvetítő változókon keresztül hatnak a desztináció hosszú távú teljesítményére.

2. táblázat: A MÉTM dimenziói és javasolt indikátorai

Dimenzió	Példamutatók	Értelmezési cél	Lehetséges adatforrás
Gazdasági értékteremtés	Költség/vendég; költség/vendégéjszaka; helyi beszállítói arány; TRevPAR	A volumen gazdasági minőségének mérése	KSH; NTAK; vállalati adatok
Minőségi versenyképesség	Elégedettség; NPS; visszatérési arány; digitális érettség; munkaerő-stabilitás	Az élmény és a működési minőség mérése	NTAK; kérdőívek; online értékelések
Fenntarthatóság	Energia/vendégéjszaka; víz/vendégéjszaka; élelmiszerhulladék; helyi beszerzés; lakossági attitűd	Környezeti, gazdasági és társadalmi hatások mérése	EU Tourism Dashboard; vállalati ESG-adatok; helyi felmérés
Reziliencia	Szezonális index; küldőpiaci koncentráció; termékdiverzifikáció; likviditás; klímaadaptáció	Sokktűrő és alkalmazkodó képesség mérése	KSH; NTAK; vállalati adatok; klímaadatok

2. ábra: A volumenorientált megközelítéstől az értékalapú versenyképességig vezető logikai modell



Forrás: saját szerkesztés

6. Összefoglalás

A tanulmány központi megállapítása, hogy a magyar turizmus következő fejlődési szakaszában a növekedés minősége fontosabb szakpolitikai kérdéssé válhat, mint a volumen önmagában. A 47,2 millió 2025. évi vendégéjszaka a kereslet erősségét mutatja, de nem ad információt arról, hogy az egyes térségekben mekkora helyi hozzáadott érték keletkezik, milyen a munkaerő megtartása, vagy milyen környezeti költségekkel jár a forgalom (KSH, 2026a).

A szakirodalmi eredmények alapján a fenntarthatóság nem szükségszerűen a versenyképesség ellentéte. Cucculelli és Goffi (2016), valamint Goffi és munkatársai (2019) empirikus eredményei azt támasztják alá, hogy a fenntarthatósági jellemzők pozitív kapcsolatban állhatnak a desztinációs versenyképességgel. A MÉTM ezt a kapcsolatot a magyar kontextusra adaptálja, de nem állítja annak empirikus bizonyítottságát Magyarország esetében.

A modell egyik fontos következménye, hogy a turisztikai támogatások eredményességének mérése is újragondolható. Egy beruházás sikere nemcsak a létrehozott férőhelyek vagy látogatószám alapján értékelhető, hanem a foglalkoztatási minőség, a helyi beszerzés, a szezonhosszabbítás és az energiahatékonyság javulása alapján is. Ezzel a támogatási rendszer jobban illeszthető lenne a fenntarthatósági és területfejlesztési célokhoz.

A 28%-os belföldi turisztikai kiadási részarány arra utal, hogy a magyar turizmus jelentős mértékben támaszkodik a beutazó keresletre (OECD, 2026). Ez kedvező exportpotenciált jelent, ugyanakkor növeli a nemzetközi bizonytalanságokkal szembeni érzékenységet. A reziliencia szempontjából ezért nem a külföldi kereslet visszaszorítása, hanem a forráspiacok diverzifikációja és a belföldi kereslet stabilizáló szerepének megőrzése indokolt.

A területi koncentráció elemzése hasonló kettősséget mutat. Budapest és a Balaton erős márkák, amelyek nemzetközi és belföldi keresletet vonzanak, ezért versenyképességi értéket képviselnek. Ugyanakkor a térségi koncentráció mellett a vidéki desztinációk alacsonyabb kihasználtsága azt jelzi,

hogy a turisztikai értékteremtés területi szétterítésében jelentős tartalék van. A megoldás nem a vezető desztinációk gyengítése, hanem az országon belüli kapcsolódások és többnapos útvonalak fejlesztése.

A humán tőke dimenziója különösen fontos a magyar vendéglátás és szállodaipar számára. Az infrastruktúra beruházással gyorsan fejleszthető, a szolgáltatási kultúra azonban hosszabb távú szervezeti tanulást igényel. Az oktatás, a vezetőfejlesztés és a munkatársi megtartás ezért nem kiegészítő, hanem alapvető versenyképességi tényező.

A digitalizáció szintén kettős hatású. Az NTAK és a kapcsolódó rendszerek kivételes mennyiségű működési adatot teremtenek, ami lehetőséget ad az adatvezérelt turizmusirányításra. Ugyanakkor az adatok értéke csak akkor realizálódik, ha azok megfelelő elemzési kompetenciával, transzparens hozzáféréssel és döntési folyamatokkal párosulnak. A technológia önmagában nem helyettesíti a stratégiai gondolkodást.

Összességében a MÉTM a turizmus eredményességét többes célfüggvényként értelmezi. A gazdasági érték, az élményminőség, a helyi társadalmi haszon és az ökológiai alkalmazkodóképesség együttes maximalizálása komplexebb szakpolitikai feladat, mint a vendégszám növelése. Ugyanakkor éppen ez a komplexitás teszi alkalmassá a modellt a turizmus valós társadalmi-gazdasági szerepének megragadására.

3. ábra: A turisztikai teljesítménymérés javasolt hierarchiája



Forrás: saját szerkesztés

7. Szakpolitikai és ágazati javaslatok

Elsőként indokolt egy értékalapú nemzeti turisztikai indikátorrendszer kialakítása. A jelenlegi forgalmi mutatók megtartása mellett rendszeresen mérni kellene az egy vendégre jutó teljes költséget, a helyi hozzáadott értéket, a szezonális, a visszatérési hajlandóságot, a munkavállalói stabilitást és az erőforrás-hatékonyságot. A rendszer egyes elemei meglévő adatforrásokból előállíthatók, más mutatókhoz célzott adatfelvétel szükséges.

Másodikként a turisztikai fejlesztések támogatási logikáját célszerű lenne a teljes desztinációs értéklánchoz kötni. Egyedi beruházások helyett olyan projektek részesülhetnének előnyben, amelyek

közlekedési, vendéglátási, kulturális, aktív turisztikai és helyi beszállítói elemeket kapcsolnak össze. Ez növelheti a tartózkodási időt és a térségben realizálódó költséget.

Harmadikként az NTAK-adatokból képzett, vállalkozások és kutatók számára használható benchmarkok körét lehetne bővíteni. A megfelelő anonimizálás mellett a térségi és üzlettípus szerinti teljesítménymutatók javíthatnák a vállalati döntéshozatalt és a tudományos elemzések minőségét.

Negyedikként a turisztikai és vendéglátóipari oktatásban rendszeres kompetenciafelmérés szükséges. Az ágazati szereplők bevonásával két-három évente felülvizsgálható lenne, hogy a képzési kimenetek megfelelnek-e a technológiai, fenntarthatósági és vezetői követelményeknek. A szakoktatás és felsőoktatás közötti átjárhatóság, valamint a gyakorlati szakemberek oktatási bevonása erősítheti a relevanciát.

Ötödikként a fenntarthatósági fejlesztéseket mérhető üzleti indikátorokhoz kell kapcsolni. Energia- és vízfelhasználás, élelmiszerhulladék, helyi beszerzési arány, foglalkoztatási stabilitás és klímaadaptáció olyan mutatók, amelyek a vállalalkozási szintű fenntarthatóságot számszerűsíthetővé teszik.

Hatodikként a vidéki mobilitás turisztikai szempontú fejlesztése szükséges. A vasúti és autóbuszos menetrendek, kerékpáros útvonalak, transzferek és digitális információs rendszerek összehangolása növelheti a kevésbé frekvenciált desztinációk elérhetőségét.

Hetedikként az érdekképviselők és felsőoktatási intézmények rendszeres turisztikai szakpolitikai jelentéseket készíthetnének. A független, adatalapú értékelések hozzájárulhatnak a szakmai vitakultúra fejlődéséhez és a döntések utólagos értékeléséhez.

8. Kutatási korlátok és további kutatási irányok

A tanulmány elsődleges korlátja a konceptuális jelleg. A javasolt MÉTM oksági összefüggéseit a jelen kutatás nem teszti primer adatokon, ezért a modell nem tekinthető validált mérési modellnek. A szakpolitikai javaslatok a szakirodalom és a szekunder adatok szintézisének alapulnak.

A második korlát a turisztikai statisztikák eltérő időbeli vonatkozása. A 2025. évi forgalmi adatok mellett egyes gazdasági mutatók legfrissebb elérhető értékei 2023-ra vagy 2024-re vonatkoznak. Az összehasonlítás során ezért kerülni kell azt az értelmezést, hogy valamennyi mutató azonos év pillanatfelvétele.

A harmadik korlát a helyi hozzáadott érték mérésének hiánya. Bár a modell egyik központi fogalma a turisztikai jövedelem helyi megtartása, ennek országosan standardizált, rendszeres mutatója nem áll rendelkezésre. A későbbi kutatás input-output elemzéssel, turisztikai szatellit-számla-adatokkal és vállalati beszállítói adatokkal közelítheti ezt a dimenziót.

A következő kutatási lépés egy több szereplőcsoportot bevonó kérdőíves vizsgálat lehet. Turisztikai vállalkozások, desztinációmenedzsment-szervezetek, helyi lakosok és turisták bevonásával mérhetők lennének a MÉTM látens konstrukciói. A mérési modell validálása után strukturális egyenletek modellezése alkalmazható a feltételezett kapcsolatok tesztelésére.

További irányt jelenthet a magyar desztinációk összehasonlítása. Budapest, Balaton, Tokaj–Nyíregyháza, Debrecen és térsége, valamint Pécs–Villány eltérő termék- és keresleti szerkezete lehetőséget adna a modell területi érzékenységének vizsgálatára. Nemzetközi benchmarking keretében Ausztria, Szlovénia és Horvátország bevonása is releváns.

Végül indokolt longitudinális indikátorrendszer létrehozása. A fenntarthatósági és reziliencia-mutatók több éves nyomon követése lehetővé tenné annak vizsgálatát, hogy a rövid távú forgalmi növekedés milyen kapcsolatban áll a hosszú távú értékteremtéssel.

9. Következtetések

A magyar turizmus 2025. évi rekord vendégéjszakaszáma egy erős keresleti ciklus jele, de önmagában nem ad választ arra, hogy az ágazat mennyire versenyképes, fenntartható és ellenálló. A turisztikai siker értelmezéséhez ezért a forgalom mellett a fajlagos gazdasági értéket, a helyi beágyazottságot, a szolgáltatásminőséget, a társadalmi elfogadottságot és a környezeti alkalmazkodóképességet is mérni szükséges.

A tanulmány tizenkét stratégiai dimenziót azonosított, amelyek együttesen képesek leírni a volumenorientált és az értékalapú turizmusmodell közötti különbséget. Ezek nem elkülönült szakpolitikai területek, hanem ugyanazon turisztikai ökoszisztéma elemei. A közlekedés befolyásolja a desztináció elérhetőségét, az oktatás a humántőke minőségét, a vezetési kultúra a szolgáltatás színvonalát, a helyi beszállítás pedig egyszerre az autenticitást, a fenntarthatóságot és a gazdasági multiplikátorhatást.

A Magyar Értékalapú Turizmusmodell koncepcionális hozzájárulása, hogy a turisztikai versenyképességet négy összekapcsolódó eredménydimenzióban értelmezi: gazdasági értékteremtés, minőségi versenyképesség, fenntarthatóság és reziliencia. A modell empirikus validálása további kutatást igényel, ugyanakkor alkalmas lehet a szakpolitikai gondolkodás és a mérési rendszer strukturálására.

A hosszú távú cél nem az, hogy Magyarország feltétlenül olcsóbb vagy nagyobb volumenű turisztikai desztináció legyen. Sokkal inkább olyan turisztikai rendszer kialakítása indokolt, amely magasabb értéket képes létrehozni vendégenként, több jövedelmet tart meg helyben, minőségi foglalkoztatást biztosít, megőrzi természeti és kulturális erőforrásait, valamint külső sokkok esetén gyorsan alkalmazkodik.

Ebből következően a magyar turizmus jövőbeni versenyképességének egyik legfontosabb mércéje nem kizárólag az lesz, hogy hány turista érkezik az országba, hanem az, hogy a turizmus mekkora tartós és megosztott értéket teremt a vendégek, a vállalkozások, a munkavállalók, a helyi közösségek és a nemzetgazdaság számára.

Irodalomjegyzék

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.013>
- Dwyer, L. (2022). Destination competitiveness and resident well-being. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100996. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100996>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Dwyer, L., Knežević Cvelbar, L., Edwards, D., & Mihalič, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33(2), 305–316. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.010>
- European Commission. (2022). Transition pathway for tourism. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2026). EU Tourism Dashboard. European Commission.

- Goffi, G., Cucculelli, M., & Masiero, L. (2019). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 209, 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.208>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Horváth, G., Malatyinszki, S., & Albert-Lörincz, C. (2026). The changing concept of agile management: A new interpretation of flexibility in the 21st century. *Tér–Gazdaság–Ember / Journal of Region, Economy and Society*. <https://doi.org/10.14513/tge-jres.00619>
- Kálmán, B. G., Vasa, L., & Malatyinszki, S. (2025). Sustainable economic goals based on determinants of resource productivity in the Netherlands and Hungary. *Environmental Economics*, 16(1), 114–128. [https://doi.org/10.21511/ee.16\(1\).2025.09](https://doi.org/10.21511/ee.16(1).2025.09)
- Központi Statisztikai Hivatal. (2026a). Turizmus, vendéglátás: 2025. évi összefoglaló adatok. KSH.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2026b). Magyar statisztikai zsebkönyv, 2025. KSH.
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (2023). Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0. MTÜ.
- Malatyinszki, S. (2025). Generational motivation in sustainable HR management. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2005–2017. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3116>
- Malatyinszki, S., & Bartha, A. (2024). How can adult learning support digitalisation? *Opus et Educatio*, 11(2), 128–134. <https://doi.org/10.3311/oep.622>
- Malatyinszki, S., Kocsis, B., Módosné Szalai, S., & Kálmán, B. G. (2025). Is data really the new oil? *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 5028–5053. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.4189>
- Malatyinszki, S., Zéman, Z., & Kálmán, B. G. (2025). Resource productivity and sustainability—a comparison of two European countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 238. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04428-4>
- Mendola, D., & Volo, S. (2017). Building composite indicators in tourism studies: Measurements and applications in tourism destination competitiveness. *Tourism Management*, 59, 541–553. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.011>
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65–78. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00096-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00096-5)
- Módosné Szalai, S., Poyda-Nosyk, N., Nagy, R., Molnár, J., Dávid, L. D., & Kárpáti, J. (2025). Working conditions and professional well-being: Teacher retention and performance in secondary education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2496–2507. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3284>
- Mondok, A., Kóródi, M., Kárpáti, J., Pallás, E. I., Gogo, F. C. A., & Dávid, L. D. (2023). The contradictory expectations of the actors of the tourism organizational and consumer market in sustainable destination development. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 46(1), 200–207. <https://doi.org/10.30892/gtg.46122-1016>
- OECD. (2026). OECD tourism trends and policies 2026. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en>
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. CABI.
- Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49–61. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.05.007>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>

United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). Making tourism more sustainable: A guide for policy makers. World Tourism Organization.

World Economic Forum. (2024). Travel & Tourism Development Index 2024. World Economic Forum.

A vezetői utánpótlás, mint minőségügyi kérdés - forráselemzés a jövő vezetőinek azonosításáról és fejlesztéséről

Leadership succession as a quality issue - a source analysis on identifying and developing the leaders of the future

BODOR BOGLÁRKA PhD-hallgató, PhD-hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, e-mail: bodor.boglarka@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.32>

Abstract

Models of organisational excellence treat leadership as a key enabler, yet identifying and developing the leaders of the future remains one of the least systematised areas of human resource and quality management. This paper aims to organise, through a source analysis, why the topic matters and why it is timely. Its method is a structured, thematic review of the international and Hungarian literature along three guiding questions. The results show that leadership succession is a strategic instrument of continuity, knowledge retention and competitiveness, while poor selection carries a significant, measurable cost of poor quality; the topic's timeliness is driven jointly by demographic retirement waves, the VUCA environment and the digital and AI-driven transformation of work. Hungarian research recognises the topic but remains largely descriptive and conceptually fragmented. The paper concludes that the field requires an integrative, quality-oriented framework, thereby laying the groundwork for a subsequent model-building study.

Keywords: leadership succession; talent management; leadership development; organisational excellence; quality risk; source analysis

JEL codes: M12; M53; O15; J24; I23

Absztrakt

A tanulmány a jövő vezetőinek azonosítását és fejlesztését minőségügyi kérdésként vizsgálja. A nemzetközi és a hazai szakirodalom forráselemzése három kérdésre keres választ: miért fontos, miért időszerű, és mit állítanak a kutatások. Az eredmények szerint a vezetői utánpótlás stratégiai kockázat, a hibás kiválasztásnak mérhető költsége van, a hazai fogalomhasználat pedig töredezett — ez indokol egy integratív, minőségügyi keretet.

A szervezeti kiválóság modelljei a vezetést az egyik legfontosabb adottságként (enabler) kezelik, a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése mégis a legkevésbé rendszerezett emberierőforrás- és minőségügyi

területek közé tartozik. E tanulmány célja, hogy forráselemzéssel rendszerezze a téma jelentőségét és időszerűségét. Módszere a nemzetközi és a hazai szakirodalom strukturált, tematikus áttekintése három vezérkérdés mentén. Az eredmények szerint a vezetői utánpótlás a folytonosság, a tudásmegőrzés és a versenyképesség stratégiai eszköze, a hibás kiválasztásnak pedig jelentős, mérhető költsége (a rossz minőség költsége) van; a téma időszerűségét a demográfiai nyugdíjhullám, a VUCA-környezet és a digitális-mesterséges intelligencia által vezérelt átalakulás együtt adja. A hazai kutatás felismerte a téma fontosságát, de túlnyomórészt leíró és fogalmilag töredezett. A tanulmány következtetése, hogy a terület integratív, minőségügyi szemléletű keretet kíván, és így megalapoz egy későbbi modellalkotó vizsgálatot.

Kulcsszavak: vezetői utánpótlás; tehetségmenedzsment; vezetőfejlesztés; szervezeti kiválóság; minőségügyi kockázat; forráselemzés

JEL-kódok: M12; M53; O15; J24; I23

1. Bevezetés: egy alulrendszerezett minőségügyi terület

A minőségirányítás és a szervezeti kiválóság modelljei a vezetést kulcsfontosságú adottságként kezelik: a vezetés minősége határozza meg, hogy a folyamatok, az emberek és az eredmények rendszere egyáltalán működőképes-e. Ebből egy ritkán kimondott állítás következik: egy szervezet minőségirányítása csak annyira fenntartható, amennyire a vezetői utánpótlása az. Miközben vállalati környezetben a gyártási és a szolgáltatási folyamatokat aprólékos kontrollpontokkal és mérőszámokkal szabályozzuk, a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése sok szervezetnél máig informális, esetleges gyakorlat marad. Ez a kettősség — a folyamatok szigorú szabályozása és a vezetői utánpótlás szabályozatlansága — adja a tanulmány kiindulópontját.

A vezetői folytonosság a szervezeti teljesítmény, a stratégiai stabilitás és a hosszú távú versenyképesség feltétele, a szervezetek mégis rendre nehézségekbe ütköznek a vezetőváltások során — jellemzően a hiányos utódlástervezés, a fejlesztési keretek elégtelensége és a szervezeti emlékezet eróziója miatt (Siambi, 2022). A probléma tehát nem elszigetelt hiba, hanem rendszerszintű: a kiválasztás, a fejlesztés és a tudásátadás összekapcsolatlansága.

A tanulmány nem új modellt javasol, hanem forráselemzést végez: a hozzáférhető nemzetközi és hazai szakirodalom alapján rendszerezi, hogy (1) miért fontos, (2) miért éppen most időszerű, és (3) mit állítanak a kutatások a jövő vezetőinek azonosításáról és fejlesztéséről. A cél kettős: a téma fogalmi és gyakorlati megalapozása, valamint egy későbbi, modellalkotó tanulmány előkészítése. A vizsgálódás vezérfonala egy minőségügyi keretezés, amely a vezetői utánpótlást auditálható folyamatként — bemenet, folyamat, kimenet és visszacsatolás láncaként — értelmezi. Ez a keret teszi lehetővé, hogy a szórványos kutatási eredményeket egyetlen, gyakorlatba átültethető logika mentén rendezzük.

2. A forráselemzés módszere

A tanulmány módszertana narratív, tematikus forráselemzés (strukturált szakirodalmi áttekintés), nem pedig elsődleges adatgyűjtésen alapuló empirikus vizsgálat. A forrásokat két nagy körből gyűjtöttem: egyrészt a vezetői potenciál, a tehetségmenedzsment, az utódlástervezés és a vezetőfejlesztés nemzetközi szakirodalmából, másrészt a témához kapcsolódó hazai — versenyszférai, közszolgálati és felsőoktatási — közleményekből. A keresés kulcsfogalmai a vezetői utánpótlás, a magas potenciál (HIPO), a tanulási agilitás, a fejlődési készenlét, a vezetői kisiklás és az AI-korszak vezetői kompetenciái voltak.

A rendezés elve a három vezérkérdés (fontosság, időszerűség, kutatási állapot). Az elemzés minden forrásnál arra összpontosít, hogy milyen állítást fogalmaz meg, milyen bizonyítéokra támaszkodik (fogalmi, empirikus vagy áttekintő), és hogy az állítás hogyan illeszthető egy minőségügyi értelmezési keretbe. A minőségügyi olvasat vezérelve a folyamatszeglélet: a vezetői utánpótlást bemenet–folyamat–kimenet–visszacsatolás láncként kezeljük, és minden forrást aszerint helyezünk el, hogy a lánck melyik szakaszához (kiválasztás, mérés, fejlesztés, kinevezés, eredmény, visszacsatolás) szól hozzá.

A megközelítés két korlátját érdemes előre jelezni. Egyrészt a téma jelentős része fizetős folyóiratokban jelenik meg, ezért az elemzés a teljes szövegében elért forrásokat a kivonatok szintjén hozzáférhető közleményekkel egészíti ki; ez befolyásolhatja a merítést. Másrészt a narratív áttekintés nem törekszik a szisztematikus irodalmi áttekintés teljességére és megismételhetőségére — célja a fogalmi tájékozódás és a kutatási rés kijelölése, nem a bizonyítékok kimerítő, protokoll szerinti szintézise.

3. Eredmények

3.1. Miért fontos: folytonosság, tudásmegőrzés és a hibás kiválasztás minőségköltsége

A szakirodalom a vezetői utánpótlást következetesen stratégiai kérdésként kezeli. Az utódlástervezés a folytonosság, a fenntartható növekedés és a versenyelőny megőrzésének eszköze, amely a jövő vezetőinek azonosításán és fejlesztésén keresztül csökkenti a vezetői szerepek megüresedéséből fakadó fennakadásokat (Musale, 2025). Az integratív áttekintések szerint az utódlástervezés, a vezetőfejlesztés és a szervezeti emlékezet egymást feltételező rendszert alkot: az utódlástervezés proaktívan azonosítja és készíti fel a jövő vezetőit, a fejlesztés szisztematikusán építi a szükséges kompetenciákat, a szervezeti emlékezet pedig a stratégiai tudást és a vezetői tapasztalatot őriz meg a váltások során (Siambi, 2022). Az emberi erőforrás stratégiai jelentősége tágabb fenntarthatósági összefüggésben is megjelenik: Kálmán, Vasa és Malatyinszki (2025) a humán tőkét az erőforrás-termelékenység és a fenntartható gazdasági teljesítményt befolyásoló tényezők között vizsgálják. Ez a makroszintű eredmény nem közvetlenül a vezetői utánpótlást méri, de megerősíti az emberi erőforrás hosszú távú stratégiai jelentőségét.

A fokozódó szerepváltozékonyság és a 21. századi komplexitás — a vezetők távozása, kiesése, nyugdíjazása — miatt a hatékony szervezetek folyamatos vezetőfejlesztésbe és proaktív utánpótlástervezésbe fektetnek; ahol ez elmarad, ott a vezetőváltás a szervezeti teljesítmény megingásával jár (Siambi, 2022; Musale, 2025).

A téma azért válik igazán minőségügyi kérdéssé, mert nemcsak a jó utánpótlásnak van haszna, hanem a rossz kiválasztásnak és a vezetői kisiklásnak (derailment) is van mérhető költsége. Conger (2024) szerint a derailmentek nem ritka kivételek, hanem gyakori jelenségek, amelyek jelentős költségekkel járnak: pénzügyi veszteséggel, romló mentális egészséggel és morállal, munkavállalói fluktuációval és elmaradt lehetőségekkel. A jelenség tartósságát és kultúrákon átívelő jellegét Van Velsor és Leslie (1995) több évtizedes kutatássorozata (Center for Creative Leadership) is dokumentálja: a kisiklás okai időben és kultúrákon át meglepően stabilak, ami arra utal, hogy nem esetleges egyéni kudarcokról, hanem rendszerszintű, előre jelezhető kockázatról van szó.

Ez a minőségmenedzsmentben jól ismert „a rossz minőség költsége” (cost of poor quality), más néven nemmegfelelőségi költség fogalmának vezetői megfelelője: a hibás bemenet — a rossz kiválasztás —

drágán és késleltetve jelentkező hibaként csapódik le a szervezeti eredményben. Ebben az értelemben használjuk a továbbiakban a „minőségköltség” kifejezést: a nem megfelelő vezetői kiválasztásból és fejlesztésből eredő, utólag jelentkező veszteséget. A minőségmenedzsment logikája szerint az ilyen hibát olcsóbb megelőzni, mint utólag javítani; ezért érdemes a vezetőfejlesztést a kisiklások megelőzésének (preventív) logikájával felfogni, nem pedig a már kisikló vezetők utólagos korrekciójaként (Conger, 2024).

3.2. Miért időszerű: demográfia, VUCA és a digitális–AI átalakulás

A téma sürgősségét három, egymást erősítő tényező adja.

Demográfiai nyomás. Több ágazatban a vezetői állomány előregedése és a „baby boom” nemzedék nyugdíjba vonulása a tehetségállomány kiapadásával fenyeget, ami az utánpótlás-tervezést azonnali stratégiai kérdéssé teszi. A kockázatot súlyosbítja, hogy sok szervezetben a jelöltek azonosítása informális, formális utánpótlási terv nélkül zajlik, ami Taylor és Youngs (2018) szerint küszöbön álló vezetői válsághoz vezethet.

VUCA és változó piac. Az utódlástervezésnek a mai, gyorsan változó munkaerőpiaci környezethez és az iparági eltolódásokhoz kell alkalmazkodnia (Musale, 2025). A turbulens, bizonytalan környezetre kalibrált vezetői potenciál mérése önálló kutatási irányvá vált (Groves, 2020), éppen azért, mert a hagyományos, kontextusfüggetlen eszközök nem ragadják meg a rezilienciát és a rendkívüli tapasztalatokból való tanulást igénylő közeg elvárásait. A válsághelyzetek emberierőforrás-hatásainak hazai vizsgálata korábban is rámutatott arra, hogy a bizonytalan környezetben a munkáltatói és munkavállalói alkalmazkodás, valamint a felkészülés különös jelentőségű (Malatyinszki, 2009a).

Digitális és mesterséges intelligencia által vezérelt átalakulás. A munka átalakulása magukat a sikeres vezetéshez szükséges kompetenciákat rajzolja át. A pénzügyi és számviteli munkakörök vizsgálata alapján az AI térnyerése különösen felértékeli az alapvető adatkészségeket, az automatizálási képességet és az adatintegritás biztosítását, miközben az emberi elemző és tanácsadói szakértelem továbbra is nélkülözhetetlen marad (Arulanandam et al., 2025). Bock és von der Oelsnitz (2025) strukturált áttekintése szerint az AI érdemben átalakítja a vezetők készség- és személyiségprofilját, új képességeket állítva előtérbe. Emberierőforrás-nézőpontból a kritikus kompetenciák közé az agilitás, a technológiai felkészültség, az etikus szervezeti kultúra és a befogadó (receptive) vezetés kerül (Friedman et al., 2026). A szervezeteknek ezért robusztus vezetői utánpótlási csatornát kell építeniük a digitális korszak kihívásaira (Sampson & Asonye, 2025). Mindez azt jelenti, hogy nemcsak a jelölteket kell újra felmérni, hanem magát a sikerkritériumot is folyamatosan újra kell gondolni — minőségügyi nyelven: a mérőrendszer referenciaértéke maga is mozgásban van. A digitális átállás emberi oldalának fontosságát hazai tapasztalatok is jelzik: Malatyinszki (2020) a digitális oktatás vizsgálatában a felkészültséget, a technikai háttérrel, a módszertani tudást és az érintettek attitűdjeit egyaránt meghatározó tényezőként kezelte. Bár az oktatási kontextus eltér a vezetői utánpótlástól, a tanulás közös: a technológiai változás eredményessége nem választható el az emberi alkalmazkodási képességektől.

3.3. A nemzetközi szakirodalom: érett terület, éles fogalmi viták

A vezetőfejlesztés ma egyszerre formálódó kutatási terület és tekintélyes iparág: Vogel és munkatársai (2020) átfogó bibliometriai elemzése 2 390 elsődleges és több mint 78 000 másodlagos dokumentum alapján térképezte fel a terület fejlődését és jelenlegi irányait. A mennyiségi bőség azonban nem jelent fogalmi rendezettséget — a források több ponton is éles vitát mutatnak.

A potenciál nem azonos a teljesítménnyel. Dries és Pepermans (2012) vezetői potenciál konszenzusmodellje kifejezetten azért készült, hogy elkerülje a jelenlegi teljesítmény és a jövőbeli potenciál összemérését, amelyet a magas potenciálú (HIPO) programok érvényességi hibáinak fő forrásaként azonosít. Ezt empirikusan is alátámasztja Church és munkatársai (2021) közel tízezer fős szervezeti vizsgálata: a strukturáltan mért potenciál a teljesítményértékelésen felül is egyedi, előrejelző információt hordoz. A gyakorlatban azonban a HIPO-azonosítás gyakran informális és hierarchikus: Pepermans és munkatársai (2003) 86 belga vállalatra kiterjedő vizsgálata szerint a jól definiált kompetenciák használata nem elterjedt, és a jelölést többnyire a felső vezetés végzi, nem strukturált mérés.

Erős jelenség, bizonytalan mérés. A tanulási agilitás — a tapasztalatból való tanulás és annak új helyzetekre való alkalmazásának képessége — a gyorsan avuló vezetői készségek világában az egyik legfontosabb sikertényezővé vált. De Meuse (2019) húsz vizsgálatot felölelő metaelemzése szerint robusztusan kapcsolódik a vezetői sikerhez. A konstruktum mérési megalapozottsága azonban sokáig gyenge volt, és a mérőeszközök konvergens validitása is ingatag, ami óvatosságra int a gyakorlati alkalmazásban (De Meuse, 2017; De Meuse, Dai & Hallenbeck, 2010) — vagyis „erős jelenség, bizonytalan mérés” helyzetről van szó.

A készenlét más fajta változó. A fejlődési készenlét (developmental readiness) nem a jó vezető ígérete, hanem a fejlődni tudás konstruktuma: azt írja le, kin „fog” a fejlesztés. Avolio és Hannah (2008) eredeti modellje öt összetevőt azonosít — tanulási célorientáció, fejlődési énhatékonyosság, énkép-tisztaság, énkomplexitás és metakognitív képesség —, és azt javasolja, hogy a fejlesztés előtt előbb a készenlétet mérjük fel és építsük. Minőségügyi nyelven ez azt jelenti, hogy a fejlesztés hozama nem egyenletesen oszlik el: a beavatkozás oda irányítandó, ahol a legnagyobb megtérülés várható.

A fejlesztés hozama tervezhető. Day és munkatársai (2021) bizonyítékalapú áttekintése elkülöníti a rövidebb tréninget és a hosszabb távú, identitásszintű fejlesztést, és a hozamot leginkább a tervezési jellemzők — a visszajelzés intenzitása, az elosztott gyakorlás és a transzfer támogatása — határozzák meg. Ez a „minőséget bele kell tervezni” elv közvetlen megfelelője, és megalapozza a kisiklás megelőzésére épülő, fejlesztésalapú megközelítést.

3.4. A hazai kép: növekvő figyelem, töredezett fogalmak

A magyar szakirodalom növekvő figyelmet fordít a témára, de a források egybehangzóan fogalmi töredezettséget jeleznek. Daruka és Pádár (2022) átfogó hazai tehetségmenedzsment-felmérésének legszembetűnőbb eredménye, hogy a gyakorlati értelmezések nem fedik le a szakirodalmi dimenziókat — vagyis hiányzik a következetes, teljes fogalomalkotás. Éppen ez az a rés, amelyet minőségügyi szemlélettel — egységes definíciókkal és mérőrendszerrel — lehetne kezelni.

A kompetenciák oldalán a hazai empiria is a változást tükrözi: Kuráth és munkatársai (2024) 500 fős, országos reprezentatív felmérése a vezetői kompetenciák fontosságának átrendeződését vizsgálta a pandémia hatására, azt keresve, mely kompetenciákra kell a jövőben nagyobb hangsúlyt helyezni a vezetőfejlesztésben. Hasonló irányba mutat Kurucz és Dernóczi-Polyák (2024) magyar vezetőkön mért agilis vezetői kompetenciákat vizsgáló kutatása, amely a digitalizáció munkakörnyezetre gyakorolt hatásából indul ki, és az agilitás, az empátia és a digitális műveltség mentén különböző vállalati csoportokat azonosít. A hazai vállalkozásfejlesztési szakirodalom regionális nézőpontot is kínál: Malatinszki és Ráfi (2018) Békés megye vállalkozásainak fejlesztési lehetőségeit vizsgálták. E

megközelítés a vezetői utánpótlás szempontjából arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti tehetség- és vezetői utánpótlási rendszer nem függetleníthető teljesen a vállalkozásokat körülvevő térségi munkaerőpiaci és gazdasági környezettől.

3.4.1. Közzszolgálat

A közzszolgálati szegmensben a téma kifejezetten sürgető. Hollósy-Vadász és Szabó (2016) a közzszolgálati tehetségmenedzsment hazai kérdését a globális tehetséghiány magyar közigazgatásra gyakorolt hatásából vezeti le, és konkrét alternatívákat keres arra, hogyan tehető a közzszolgálat vonzóbbá a fiatal tehetségek számára. A demográfiai kockázatot Paksi-Petró (2024) elemzése élesen fogalmazza meg: a köztisztviselői kar elöregedése a legnagyobb kockázat, a legfőbb kihívás az idősebb generáció pótlása, a tudás átadása és az Y/Z nemzedék megnyerése — miközben a közigazgatás működési elvei jelentősen eltérnek a versenyszféráétól.

A megtartás kérdését hazai empiria is vizsgálja: Csutorás (2020) több mint 1300 fős, magyar közzszolgálati válaszadóra épülő kérdőíves kutatása az Y generációs köztisztviselők identitásprofilját rajzolja meg, és generációs szemléletű megtartási stratégiát javasol a téves feltételezésekre épülő gyakorlat helyett. Az oktatási szektorban végzett kutatás hasonlóan arra jutott, hogy a ténylegesen hozzáférhető szakmai fejlődés, technikai felszereltség, humánus vezetés és szakmai elismerés érdemben befolyásolja a teljesítményt, a lojalitást és a pályán maradást (Módosné Szalai et al., 2025). Erre az irányra épül Csutorás (2022) magyar központi és területi kormányzati szervekre kiterjedő, kérdőíves kutatásra alapozott, stratégiai alapú, generációtudatos munkaerő-megtartási modellje is. A hierarchikus felépítésű (belügyi) szervezetekben végzett empirikus vizsgálat pedig kimondja, hogy a tehetséggel való foglalkozás nemcsak a tehetségnek, hanem a foglalkoztató munkáltatónak is elemi érdeke (Belügyi Szemle, 2025).

3.4.2. Felsőoktatás

A felsőoktatási vezetés hazai irodalma azt dokumentálja, hogy az intézményekbe fokozatosan beszivárogtak az üzleti szervezetek irányítási technikái — a kontrolling, az emberierőforrás-gazdálkodás, a stratégiai tervezés, a minőségmenedzsment és a teljesítményértékelés —, miközben a differenciált intézményi menedzsment, kiváltképp a középvezetők (dékanok, tanszékvezetők) szerepe alulkutatott, holott ők az átalakulás kulcsszereplői (Kováts, 2013).

A vezetőképzés maga is hiányos: Vereckei és Benedek (2022) hazai oktatási vezetőképzést áttekintő tanulmánya szerint a fejlesztési célú képzésekből kevés van, és a szerzők egy olyan komplex modellt sürgetnek, amely a felkészítést, a fejlesztést és a képzést összekapcsolja. A gyakorlati feszültségre Jármái (2018) kvalitatív kutatása világít rá: az oktatóból lett vezetők számára az akadémiai feladatok minden korábbinál összetettebbé és változékonyabbá váltak. Külön szál a felsőoktatás üzleti szféra felé nyitása, ahol a vállalatszerű működésből eredő sikerességi tényezők feltárása maga is kutatási tárgy (Nagy, András & Konczosné Szombathelyi, 2022) — ez közvetlenül kapcsolódik a felsőoktatás és a versenyszféra átjárhatóságának kérdéséhez.

A hazai kutatás tehát mindkét kontextusban felismerte a téma fontosságát, de túlnyomórészt leíró és fogalmilag széttartó — hiányzik az integrált, prediktív, minőségügyi keret.

A forráselemzés fő megállapításait a három vezérkérdés mentén az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A forráselemzés összegzése a három vezérkérdés mentén

Vezérkérdés	Fő megállapítás	Kulcsforrások
Miért fontos?	A vezetői utánpótlás a folytonosság, a tudásmegőrzés és a versenyképesség stratégiai eszköze; a hibás kiválasztásnak és a vezetői kisiklásnak mérhető minőségköltsége (a rossz minőség költsége) van.	Musale (2025); Siambi (2022); Conger (2024); Van Velsor & Leslie (1995)
Miért időszerű?	A demográfiai nyugdíjhullám, a VUCA-környezet és a digitális-AI átalakulás együtt teszi megkerülhetetlenné a témát, és magát a sikerkritériumot is átrajzolja.	Taylor & Youngs (2018); Groves (2020); Bock & von der Oelsnitz (2025); Friedman et al. (2026); Sampson & Asonye (2025)
Mit mond a nemzetközi kutatás?	Érett, de fogalmilag vitatott terület: a potenciál elkülönül a teljesítménytől, a HIPO-azonosítás gyakran informális, a tanulási agilitás erős, de bizonytalanul mért prediktor, a fejlődési készenlét moderátor, a fejlesztés hozama tervezhető.	Vogel et al. (2020); Dries & Pepermans (2012); Church et al. (2021); Pepermans et al. (2003); De Meuse (2017, 2019); Avolio & Hannah (2008); Day et al. (2021)
Mit mond a hazai kutatás?	Növekvő figyelem, de túlnyomórészt leíró és fogalmilag töredezett — a közszolgálatban és a felsőoktatásban egyaránt hiányzik az integrált, minőségügyi keret.	Daruka & Pádár (2022); Kuráth et al. (2024); Paksi-Petró (2024); Csutorás (2020, 2022); Kovács (2013); Vereckei & Benedek (2022)

Megjegyzés: saját összeállítás a hivatkozott források alapján.

4. Jövőkép: a vezetői utánpótlás mint auditálható folyamat

A forráselemzés három, egymásra épülő megállapításhoz vezet. Először: a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése egyszerre stratégiai és minőségügyi kockázat, mert a szervezeti folytonosság ezen múlik, a hibás kiválasztásnak pedig valódi, késleltetve jelentkező költsége van. Másodszor: a téma a demográfiai, a VUCA- és az AI-átalakulási nyomás együtthatása miatt most különösen időszerű, és a siker kritériuma maga is mozgásban van. Harmadszor: bár a nemzetközi kutatás érett, a fogalmak — kiváltképp itthon — töredezetek, ami rendszerező, minőségügyi szemléletű keretet kíván.

Ha ezt a három megállapítást minőségügyi nyelvre fordítjuk, a vezetői utánpótlás egy bemenet–folyamat–kimenet–visszacsatolás láncként írható le. A bemenet a jelöltállomány és annak kiválasztása; itt a fő kockázat a mérési hiba, amikor a múltbeli teljesítményt a jövőbeli potenciál helyett használjuk — noha a kettő elkülönülő konstruktum (Dries & Pepermans, 2012). A folyamat a potenciál mérése és a célzott fejlesztés; itt a kockázat a készenlét figyelmen kívül hagyása és a fejlesztés vak, differenciálatlan kiosztása. A kimenet a vezetői kinevezés és az általa elért szervezeti eredmény; a hurkot pedig a visszacsatolás zárja, amely a kiválasztási és fejlesztési döntések utólagos érvényességét méri. A 2. táblázat a lánc szakaszaihoz rendel egy-egy jellemző minőségi kockázatot, kontrollpontot és mérőszámot — ez adja a téma minőségügyi kezelhetőségének vázát. A humán erőforrás mérésének hazai módszertani előzményei területi szinten is megjelentek: Malatyinszki (2009b) a települések emberi erőforrásának mérését vizsgálta. Bár az elemzési szint eltér, az operacionalizálás logikája közös: a humán tényező csak akkor válhat következetesen irányíthatóvá és fejleszthetővé, ha megfelelő indikátorokkal mérhető.

2. táblázat: A vezetői utánpótlás folyamata minőségügyi nézőpontból

Folyamatszakasz	Jellemző minőségi kockázat	Kontrollpont	Lehetséges mérőszám
Bemenet (kiválasztás)	A múltbeli teljesítmény használata a jövőbeli potenciál helyett (mérési hiba).	Validált, teljesítménytől elkülönített potenciálmérés.	A potenciál- és a teljesítménymérés együttjárása.
Folyamat (mérés)	Kontextusfüggetlen, nem kalibrált mérőeszköz.	A turbulens/VUCA-kontextusra kalibrált eszköz validálása.	Reliabilitás, konvergencia és inkrementális validitás.
Folyamat (fejlesztés)	A fejlődési készenlét figyelmen kívül hagyása, differenciálatlan fejlesztés.	A készenlét felmérése a fejlesztés előtt.	A fejlesztésbe fektetett erőforrás megtérülése (előléptetés, teljesítmény).
Kimenet (kinevezés)	Kisiklás, a szerep és a személy illeszkedésének hibája.	Strukturált kinevezési döntés, próbaidős értékelés.	Beválási arány, kisiklási arány, korai kilépés.
Kimenet (eredmény)	Az egység teljesítmény romlása rossz kinevezés után.	A kinevezés és az egység teljesítmény összekötése.	Egységszintű teljesítmény- és elégedettségi mutatók.
Visszacsatolás	A tanulási hurok hiánya; a hibák ismétlődése.	A kiválasztási/fejlesztési döntések utólagos auditja.	A T0-potenciál és a későbbi bevalás közötti kapcsolat erőssége.

Megjegyzés: saját összeállítás; a mérőszámok illusztratív jellegűek.

A táblázat nem előírás, hanem értelmezési keret: azt mutatja meg, hogy a szórványos kutatási eredmények hogyan rendezhetők egyetlen, auditálható folyamatlogikába. A bemeneti oldalon a potenciál és a teljesítmény szétválasztása a legfontosabb kontroll. A mérési oldalon a kontextusra kalibrált, pszichometriailag megalapozott eszköz a tét. A fejlesztési oldalon a készenlét és a tervezési jellemzők döntik el a hozamot. A digitális átalakulás pedig a teljes láncot moderálja, mert a referenciaértéket — azt, hogy mit jelent a „jó vezető” — folyamatosan újraírja.

5. Gyakorlati reflexió: a forrásoktól a mindennapi HR-gyakorlatig

A forráselemzés megállapításai a saját, több mint két évtizedes, két szektort — a versenyszférát és a felsőoktatást — átfogó vezetői és emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatom tapasztalataival is egybeesnek. Az alábbi rövid reflexió nem empirikus bizonyíték, hanem gyakorlati nézőpont, amely azt világítja meg, miért tartom a vezetői utánpótlást minőségügyi kérdésnek.

Az első, gyakran ismétlődő tapasztalatom, hogy a szervezetek a vezetői kiválasztásban hajlamosak a múltbeli szakmai teljesítményt a jövőbeli vezetői potenciál biztos jeleként kezelni. A kiváló szakemberből azonban nem feltétlenül lesz kiváló vezető: a szerepváltás új, sokszor korábban nem mért kompetenciákat kíván. A szakirodalom potenciál–teljesítmény megkülönböztetése (Dries & Pepermans, 2012) így a mindennapi HR-döntésekben is a legfontosabb kontrollpont — pontosan ott, ahol a legkönnyebb hibázni.

A második tapasztalatom a fejlesztés eloszlásáról szól. Egy vezetői kiválasztás során mindig mértük a motivációt, de egyéb – gyakran szakmai – kompetenciák ezt könnyen háttérbe szoríthatták. Ott, ahol a vezetőfejlesztést differenciálatlanul, a fejlődési készenlét felmérése nélkül, vagy annak alacsony szinten mért eredményei ellenére osztottuk ki, a ráfordítás megtérülése esetleges maradt; ahol viszont a

fejlesztés a valóban fogékony, tanulásra és önreflexióra kész munkatársakra irányult, ott érzékelhetően nagyobb volt a hozam. Ez a gyakorlati kép illeszkedik a fejlődési készenlét szakirodalmához (Avolio & Hannah, 2008), és megerősíti, hogy a fejlesztést nem elég elindítani — meg is kell célozni.

A harmadik tapasztalatom a visszacsatolás hiánya. A kiválasztási és kinevezési döntések utólagos érvényességét — vagyis hogy a kiválasztottak valóban beváltak-e — a szervezetek ritkán mérik vissza rendszeresen, így a hibák észrevétlenül ismétlődhetnek. Minőségügyi nyelven ez a hiányzó tanulási hurok: kontroll és visszacsatolás nélkül a folyamat nem javítható. Éppen ezért látom úgy, hogy a vezetői utánpótlás nem pusztán HR-feladat, hanem a szervezeti minőségirányítás szerves része — ez a felismerés vezet a tanulmány zárásához és a következő, modellalkotó vizsgálat megkezdéséhez.

6. Következtetés és a következő lépés

A forráselemzés megerősíti, hogy a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése nem hagyható a véletlenre: stratégiai és minőségügyi kockázat, amelyet a nemzetközi kutatás fogalmilag gazdagon, a hazai kutatás viszont töredezetten kezel. A gyakorlat számára ez azt jelenti, hogy a vezetői utánpótlást auditálható folyamatként érdemes kezelni, amelyben a bemenet (kiválasztás), a folyamat (mérés és fejlesztés), a kimenet (kinevezés és szervezeti eredmény) és a visszacsatolás egyaránt kontrollpontokkal és mérőszámokkal írható le.

A tanulmány legfontosabb üzenete módszertani: a terület nem újabb kompetencialistát, hanem rendezőelvet igényel. A minőségügyi folyamatszemplélet ilyen rendezőelv, mert egyszerre teszi mérhetővé a bemenetet (a kiválasztás validitását), a folyamatot (a fejlesztés hozamát) és a kimenetet (a beválást), és mert a hibát a megelőzés — nem az utólagos javítás — logikájával kezeli.

A jelen tanulmány ezzel megalapozza a téma következő, modellalkotó tárgyalását: ha a vezetői utánpótlást minőségügyi folyamatként fogjuk fel, akkor a vezetői potenciál, a tanulási agilitás és a fejlődési készenlét egy integratív, többszintű és minőségügyi szemléletű modellben rendezhető — ez a szerző következő tanulmányának tárgya.

Irodalomjegyzék

- Arulanandam, B. V., Kárpáti, J., Phesa, M., Jalil, M. I. B. A., & Dávid, L. D. (2025). Impact of artificial intelligence in the future work in accounting: An emerging market perspective. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(3), 3383–3398. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.4898>
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347. DOI: 10.1037/1065-9293.60.4.331.
- Balogh, M. (2025). Talentmenedzsment jelenléte a hierarchikus struktúrájú szervezetek mindennapjaiban egy empirikus vizsgálat eredményei alapján. *Beliügyi Szemle*, 73(1), 143–157. DOI: 10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i1.pp143-157.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership competences in the era of artificial intelligence – A structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235–255. DOI: 10.1108/SL-09-2024-0100.
- Church, A. H., Guidry, B. W., Dickey, J. A., & Scrivani, J. A. (2021). Is there potential in assessing for high-potential? *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101516. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101516.
- Conger, J. A. (2024). Leveraging leadership development to pre-empt leader derailments. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1122. DOI: 10.3390/bs14121122.

- Csutorás, G. Á. (2020). Retention of Generation Y in Hungarian public service. *Verejná správa a spoločnosť*, 21(1), 33–52. DOI: 10.33542/VSS2020-1-03.
- Csutorás, G. Á. (2022). Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118–139. DOI: 10.32575/ppb.2022.1.7.
- Daruka, E., & Pádár, K. (2022). A tehetségmenedzsment értelmezése Magyarországon empirikus eredmények alapján. *Gradus*, 9(2), 1–6. DOI: 10.47833/2022.2.ECO.012.
- Day, D. V., Bastardo, N., Bisbey, T. M., Reyes, D. L., & Salas, E. (2021). Unlocking human potential through leadership training and development initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54. DOI: 10.1177/237946152100700105.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267–295. DOI: 10.1037/cpb0000100.
- De Meuse, K. P. (2019). A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 25–34. DOI: 10.33423/jop.v19i1.1088.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. DOI: 10.1037/a0019988.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361–385. DOI: 10.1002/hrm.21473.
- Friedman, H. H., Hirakubo, N., & Lewis, B. J. (2026). The receptive and resilient leader: Thriving in an era of AI and digital disruption. *The Journal of Values-Based Leadership*, 19(1), Article 12. DOI: 10.22543/1948-0733.1608.
- Groves, K. S. (2020). Developing and validating an executive potential assessment tool for succession planning. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 21262. DOI: 10.5465/AMBPP.2020.21262abstract.
- Hollósy-Vadász, G., & Szabó, Sz. (2016). Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2), 138–151.
- Jármai, E. M. (2018). Menedzserszerep-kihívások a felsőoktatásban – Az oktatói munka (de)motiváló tényezői. *TAYLOR*, 10(1), 115–129.
- Kálmán, B. G., Vasa, L., & Malatyinszki, S. (2025). Sustainable economic goals based on determinants of resource productivity in the Netherlands and Hungary. *Environmental Economics*, 16(1), 114–128. DOI: 10.21511/ee.16(1).2025.09.
- Kováts, G. (2013). *A dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban* [Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola]. DOI: 10.14267/phd.2013010.
- Kuráth, G., Kovács, B., Szabó-Bálint, B., & Poór, J. (2024). A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására: Egy magyar felmérés eredményei. *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 29–40. DOI: 10.15170/MM.2024.58.02.03.
- Kurucz, A., & Dernóczi-Polyák, A. (2024). Agile leadership competencies: Trends and development among Hungarian managers. In J. Belak & Z. Nedelko (Eds.), *8th FEB International Scientific Conference: Challenges in the Turbulent Economic Environment and Organizations' Sustainable Development* (pp. 417–426). University of Maribor Press. DOI: 10.18690/um.epf.5.2024.40.
- Malatyinszki, S. (2009a). A válság hatása az emberi erőforrásokra. *Körös Tanulmányok*, 12, 65–72.
- Malatyinszki, S. (2009b). Masurarea resurselor umane ale localitatilor [A települések emberi erőforrásának mérése]. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad – Seria Stiinta Economice*, 1–12.

- Malatyinszki, S. (2020). *A digitális oktatás megélése* (EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp. 1–8). ResearchGate. DOI: 10.13140/RG.2.2.36400.38408.
- Malatyinszki, S., & Ráfi, I. (2018). Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából. *Körös Tanulmányok*, 37–43.
- Módosné Szalai, S., Poyda-Nosyk, N., Nagy, R., Molnár, J., Dávid, L. D., & Kárpáti, J. (2025). Working conditions and professional well-being: Teacher retention and performance in secondary education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2496–2507. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3284>
- Musale, M. (2025). The importance of succession planning in talent retention: Developing future leaders within the organization. *International Journal on Research and Development – A Management Review*, 14(1), 146–148. DOI: 10.65521/ijrdmr.v14i1.311.
- Nagy, G., András, I., & Konczosné Szombathelyi, M. (2022). Az üzleti szféra felé nyitás tényezőinek vizsgálata egy hazai felsőoktatási intézmény példáján. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 33–42. DOI: 10.15170/MM.2022.56.03.03.
- Paksi-Petró, Cs. (2024). Attractions and repulsions: How competitive is the Hungarian civil service today? *Central European Public Administration Review*, 22(2), 35–53. DOI: 10.17573/cepar.2024.2.02.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22(8), 660–678. DOI: 10.1108/02621710310487846.
- Sampson, J. S., & Asonye, B. (2025). Future-proof leadership: Evolving leadership competencies for the modern workplace – A human resources perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 44–69. DOI: 10.5296/ijhrs.v15i2.22893.
- Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16–30. DOI: 10.20431/2349-0349.1003003.
- Taylor, S., & Youngs, H. (2018). Leadership succession: Future-proofing pipelines. *Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 23(1), 71–81. DOI: 10.1093/deafed/enx037.
- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62–72. DOI: 10.5465/ame.1995.9512032194.
- Vereckei, J., & Benedek, A. (2022). Development of institutional leadership in the Hungarian education system. *Opus et Educatio*, 9(2), 167–177. DOI: 10.3311/ope.515.
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. DOI: 10.1016/j.leaqua.2020.101381.

A digitális érettség holisztikus megközelítése - modellkonceptió az üzleti háttérfolyamatok digitális transzformációjának irányításához

A holistic approach to digital maturity - a conceptual maturity model to managing the digital transformation of business support processes

LESKOVICS ISTVÁN executive MBA szakközgazdász, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: istvan.leskovics@gmail.com

KOLOSZÁR LÁSZLÓ egyetemi docens, levelező szerző, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: koloszar.laszlo@uni-sopron.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.43>

Abstract

There is a recurring expectation that digital technologies will fundamentally transform the operation of business support functions; however, technological success highly depends on the maturity of organizational processes and culture. The primary objective of this research is to identify the factors influencing the complex digital transformation of business support processes, and to develop a practical, new maturity model concept that effectively supports managerial decision-making. The methodology of this qualitative, exploratory empirical study is based on ten semi-structured in-depth interviews conducted with financial, accounting, and advisory experts with local and international backgrounds, which were processed using a systematic thematic analysis closely aligned with the research questions. The findings confirm that technology cannot compensate for disorganized processes. The primary barriers identified are poor data quality, employee resistance to change, lack of digital trust, and technological pressure lacking strategic objectives. To address these challenges, the study outlines a new, four-dimensional and four-level digital maturity model. To achieve sustainable digital development, managers must systematically and successfully develop organizational culture and processes prior to technology investments. The proposed model concept serves as a theoretical and practical compass for decision-makers in consciously and systematically addressing the human and organizational barriers that often remain hidden during transformation.

Keywords: digital transformation, digital maturity, business support functions, artificial intelligence, digital trust, change management

JEL codes: O33, M14

Absztrakt

A digitális technológiákkal kapcsolatban rendre megjelenik az elvárás, hogy alapjaiban alakítsák át az üzleti támogató funkciók működését, azonban a technológia sikere nagymértékben függ a szervezeti folyamatok és a kultúra érettségétől. A kutatás elsődleges célja az üzleti háttérfolyamatok komplex digitális transzformációját befolyásoló tényezők azonosítása, valamint egy gyakorlatorientált, a vezetői döntéshozatalt hatékonyan támogató új érettségi modellkonceptió kidolgozása. A kvalitatív, feltáró jellegű empirikus tanulmány módszertana tíz, hazai és nemzetközi háttérrel rendelkező, pénzügyi, számviteli és tanácsadói szakértővel végzett, félstrukturált mélyinterjú alapján, amelyek feldolgozása a kutatási kérdésekhez szorosan illeszkedő, tematikus elemzés módszerével történt. Az eredmények igazolják, hogy a technológia nem képes kompenzálni a rendezetlen folyamatokat. A legnagyobb gátakat a rossz adatminőség, a változással szembeni munkavállalói ellenállás, a digitális bizalom hiánya és a stratégiai célok nélküli technológiai kényszer jelentik. A tanulmány egy új, négydimenziós és négy szintű digitális érettségi modellt vázol fel. A fenntartható digitális fejlődéshez a vezetőknek a technológiai beruházások előtt a szervezeti kultúrát és a folyamatokat kell módszeresen és sikeresen fejleszteniük. A javasolt modellkonceptió elméleti és gyakorlati irányításként szolgál a döntéshozóknak a transzformáció során felmerülő, eddig rejtve maradt emberi és szervezeti gátak tudatos, rendszerszintű kezelésében.

Kulcsszavak: digitális transzformáció, digitális érettség, üzleti támogató funkciók, mesterséges intelligencia (AI), digitális bizalom, változásmenedzsment

JEL-kódok: O33, M14

1. Bevezetés

A digitális technológiák vállalati bevezetésénél határozottan megjelenik a remény, hogy beépítésük alapvető változásokat eredményez a vállalati értékteremtésben (Hartvig et al., 2023). Különösen igaz ez az üzleti támogató funkciókra és szolgáltatóközpontokra, ahol a hagyományos, adminisztratív tranzakció-feldolgozás jól automatizálható technológiai értelemben. Ugyanakkor a technológiai fejlesztések önmagukban nem garantálják a sikert, a megfelelő szervezeti érettségnek és átgondolt folyamatszempléletnek kulcsszerepe lehet. De mit értenek a gyakorlatban ezek alatt a fogalmak alatt az üzleti támogató területeken? Mik a bevezetések kritikus sikertényezői és milyen buktatók vannak? Mit tehetnek, mit teygenek a vezetők?

A tanulmány elsődleges célja feltárni azokat a szervezeti, emberi és folyamatbeli tényezőket, amelyek befolyásolják a digitális transzformáció sikerét ezen a területen. A kutatás rávilágít a szakirodalmi elméletek és a vállalati realitás közötti feszültségekre, különösen a folyamatfejlesztés és a digitális bizalom szerepére. A megoldandó feladatként azonosított kihívásokra építve a cikk egy gyakorlatorientált, négydimenziós digitális érettségi modellkonceptiót javasol a fejlesztések strukturált irányításához.

2. Szakirodalmi áttekintés és elméleti keretrendszer

2.1. A digitalizáció értelmezése és szintjei a háttérfolyamatokban

A digitalizálás alapvetően az analóg információk bináris kódra történő egyszerű átalakítását és az ehhez szükséges technikai folyamatokat jelenti (például papíralapú számlák szkennelése), míg az automatizálás a manuális munkafeladatok kiváltásaként és a folyamatok hatékonyságának növelését

szolgáltató megoldásként értelmezhető. A digitalizáció (digitalization) a folyamatok digitális átalakítását jelenti. Ez szervezeti átalakuláshoz vezethet, ha megfelelő folyamatérettséggel párosul. Az átfogóbb digitális átalakulás a digitális technológiák integrációja által alapvető változásokat eredményez a szervezeti struktúrákban és az értékteremtési modellekben (Mandják et al., 2022).

Pargmann et al. (2023) számviteli területen a digitalizáció három fázisát különíti el:

- *Helyettesítés*, ahol a manuális folyamatokat digitális technológia (például szoftverrobot / Robotic Process Automation, RPA) váltja fel a folyamat és a végeredmény megváltozása nélkül.
- *Átalakulás*, ahol a folyamatok struktúrája megváltozik, de a végeredmény változatlan marad (például haladó RPA vagy részben automatizált könyvelés emberi jóváhagyással).
- *Innováció*, ahol új típusú értékteremtés jön létre, mivel mind a folyamat, mind a végeredmény magasabb szintre kerül a technológia alkalmazásával (például teljesen automatizált könyvelés, anomáliafelismerés, vagy akár önjavító könyvelés).

A digitalizáció szintjén tehát a digitalizálás során beszkenelt számlák már nem csak másolatként szolgálnak, hanem automatizált feldolgozási és jóváhagyási folyamatok részévé válnak.

Az üzleti szolgáltatóközpontok (Shared Service Centerek, SSC-k) esetében a digitalizáció a tranzakcionális feladatok automatizálásától az adatvezérelt döntéshozatalig terjedő folyamatokat és működési modellváltást jelenti. A digitalizáció elsőként gyakran hatékonyságnövelési céllal indul, ugyanakkor hosszabb távon mélyebb strukturális átalakuláshoz vezet. Ennek során a fókusz eltolódik az adminisztratív folyamatok virtuális térbe helyezése, valamint az emberi munkaerő kognitív támogatása és részleges kiváltása felé. Az ismétlődő tevékenységek automatizálása mellett cél lehet például a zárási ciklusok lerövidítése, valamint a riportkészítés közel valós idejűvé tétele. Az SSC-k esetében a hagyományos tranzakció-feldolgozást felváltja a magasabb hozzáadott értékű, adatelemzésre és folyamatorientáltságra épülő működés (Sahin, 2025).

Ez az átalakulás egy összetett tanulási folyamat, mely számos kihívást tartogat. A rendelkezésre álló technológiai eszközök önmagukban nem elegendők a sikerhez; pozitív eredmények ott jelennek meg, ahol a menedzsment képes összehangolni a fejlesztéseket a szervezeti kultúrával, az emberi képességekkel, valamint az üzleti célokkal.

2.2. A digitalizációs érettség fogalma és megközelítései

A digitalizációs érettség azt a szintet jelöli, amelyet a vállalat a digitális átalakulási folyamata során elért, beleértve az operatív változásokat és az átalakulási folyamat irányításához szükséges képességeket. Számos különböző érettségi modell került kialakításra, viszont ezek tudományos megalapozottsága sokszor hiányos: nem definiálja pontosan a mérni kívánt jelenséget, és ritkán támaszkodik megalapozott elméleti háttérre. E modellek fejlődésével háttérbe szorult az a megközelítés, amely a digitalizációt kizárólag informatikai fejlesztésként értelmezi, mivel önmagában a technológiai beruházások nem garantálják a digitális érettségben történő szervezeti előrelépést. A magyar gyógyszeriparban végzett vizsgálat szintén az Ipar 4.0 technológiák és a fenntarthatósági teljesítmény együttes értelmezésének szükségességére hívja fel a figyelmet (Vékony et al., 2022). A hangsúly fokozatosan azokra a holisztikus keretrendszerre helyeződik át, amelyek a technológia mellett az irányítási és szervezeti tényezőket is vizsgálják (Omol et al., 2025; Thordsen et al., 2020).

Az érettségi modellek fejlődéstörténetében mérföldkönek tekinthető a CMMI (Capability Maturity Model Integration) keretrendszer megjelenése. Ez a modell volt az egyik első, amely a technológiai szempontokon túlmutatva az irányítási és szervezeti képességek fejlesztésére helyezte a hangsúlyt,

meghatározva a folyamatok érettségének különböző szintjeit. A CMMI-re is építő kutatások a digitális érettséget dinamikus alkalmazkodóképességként és holisztikus keretrendszerként definiálják a változó technológiai és szervezeti környezetben (Vaska et al., 2021; Omol et al., 2025).

A digitális érettség mérése annak vizsgálata is, hogy mennyire képes a szervezet a rendelkezésre álló digitális eszközöket folyamat- és értékteremtés-orientált módon alkalmazni, összhangban a vezetői kultúrával. A korszerű, holisztikus megközelítések, mint például a DX-SAMM (Digital Transformation Self-Assessment Maturity Model), a CMMI-nél megismert folyamatorientáltságot integrálják további, számos egymással összefüggő dimenzióval (például szervezet és struktúra, technológia, stratégia, ügyfél, munkavállaló, kultúra) (Haryanti et al., 2023).

A pénzügyi és számviteli háttértámogató funkciók érettségének vizsgálatakor a digitalizáció érettségét sok esetben az alkalmazott rendszerek számával vagy az automatikus tranzakciók arányával mérik. Ugyanakkor több kutatás is arra utal, hogy ezek a mérőszámok nem mutatják a vállalatok valódi digitális fejlettségét. Bánhidi et al. (2023) eredményei rámutatnak, hogy az infrastruktúra mellett az emberi képességek és szakértelem rendelkezésre állása kiemelt szerepet játszanak a digitális érettség szempontjából.

Az üzleti támogató funkciók – mint a pénzügy, számvitel – esetében a modellek többsége az alábbi három fő pillért emeli ki:

- *Technológia:* A technológiai érettség egyfajta evolúciós folyamatként értelmezhető, melyben a papírról induló folyamat eljuthat egészen az intelligens automatizálásig, ahol a mesterséges intelligencia (AI) és a gépi tanulás (ML) nemcsak segítő-támogató funkcióval bír, hanem már előrejelzésekkel is támogatja a döntéshozatalt (Kortesalmi, 2025).
- *Folyamatok:* A folyamatok érettsége szorosan összefügg az adatok minőségével és azok döntéshozatalban való felhasználásával. Hiába van sok adatunk, ha hiányzik a szisztematikus elemzési kultúra, a hatékony döntéshozatal megakad (Parra et al., 2019).
- *Vízió és vezetés:* A vállalatnak világos vízióval kell rendelkeznie, továbbá a vezetés elkötelezettsége is szükséges a sikeres technológiai átaláláshoz. Mindehhez a változásmenedzsment eszköztárának hatékony alkalmazására (kommunikáció, képzés, dedikált IT-fejlesztési vezetés) van szükség (Kortesalmi, 2025).

Jelen vizsgálat témája szempontjából Kortesalmi (2025) digitális érettségi modelljét találjuk legrelevánsabbnak, mivel ez a modell kimondottan a vállalatok számviteli területére fókuszál, a vállalatokat igen részletes megközelítéssel, 11 (4 általános – technológia, folyamatok, vezetés és vízió, adatok és adatbiztonság – és 7 számvitelspecifikus) dimenzió digitalizációs mélységét 5 szintű skálán keresztül vizsgálva. Ez a szektorspecifikus megközelítés azért fontos, mert az általános érettségi modellek gyakran nem tudják megragadni a pénzügyi és számviteli folyamatok, például a „sales-to-cash” vagy „purchase-to-pay” ciklusok automatizálásának finomabb árnyalatait.

2.3. A folyamatfejlesztés szerepe a digitális átalakulásban

Bill Gates szerint: „Bármilyen üzleti technológia első szabálya, hogy ha az automatizálást egy hatékony folyamatra alkalmazzuk, az tovább növeli a hatékonyságot. A második szabály az, hogy ha az automatizálást egy nem hatékony folyamatra alkalmazzuk, az tovább növeli a hatékonytalanságot” (Gates, 1996).

Bár az idézet 30 éves, ma is helytálló, a pénzügyi és számviteli folyamatok esetében is, mivel a hatékonyság növeléséhez a technológia mellett az üzleti folyamatok optimalizálása és újragondolása is

szükséges. A digitalizáció nem a rossz folyamatok gyorsabbá tételét, hanem azok strukturális javítását kell, hogy jelentse. Lameijer et al. (2024) egy pénzügyi szolgáltatónál végzett esettanulmányon keresztül bizonyították, hogy a szoftverrobotok (RPA) implementációja során elengedhetetlen a folyamatfejlesztési módszertanok, például a Lean Six Sigma alkalmazása. A digitalizált környezetben a folyamatokban rejlő hibák felerősödhetnek és az automatizáció a teljesítmény romlását is eredményezheti. Mindezek alapján az adatvezérelt folyamatelemzés és a standardizálás a sikeres automatizáció előfeltétele. A six sigma „Define-Measure-Analyze-Improve-Control” (DMAIC) metódus alkalmazása segít feltárni és fejleszteni a folyamatokban a rejtett hatékonysági problémákat (Lameijer et al., 2024).

Soewarno & Widodo Mardijuwono (2018) alátámasztják, hogy a vezetői számviteli innovációk csak akkor javítják a szervezeti teljesítményt, ha azok beépülnek a folyamatos fejlesztési kultúrába. Ez a szemléletmód különösen fontos a multinacionális vállalatok pénzügyi funkcióinál, ahol a tranzakcionális feladatok kiszervezése és automatizálása után a kontrollerek szerepe átalakul. Glader & Strömsten (2020) hangsúlyozzák, hogy a vállalatirányítási rendszerek integrációja és az adatok tisztítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a pénzügyi funkció a riportok gyártójából stratégiai üzleti partnerré válhasson. Zhang et al. (2021) kutatása kiemeli, hogy a folyamatok részletes feltérképezése és a szabályok tisztázása fontos lépés az automatizálás előtt, mivel a rosszul definiált folyamatok automatizálása gyakran vezet a fejlesztési projektek kudarcához.

A szakirodalom alátámasztja, hogy különbséget kell tenni a folyamatok egyszerűsítése és az üzleti modellváltás között. A digitalizáció tényleges hatása nagymértékben összefügg a szervezet folyamatérettségével, valamint azzal, hogy a működési modell mennyiben képes alkalmazkodni az automatizáció és az AI által létrehozott új működési logikához. Ennek alapján a kutatás egyik kiinduló feltevése az, hogy a magasabb folyamatérettséggel rendelkező szervezetekben a digitalizáció és az automatizáció nagyobb valószínűséggel vezet valódi üzleti értékteremtéshez, míg alacsonyabb folyamatérettség esetén a technológiai megoldások gyakran elszigetelt, lokális fejlesztések formájában jelennek meg. Ezért megvizsgáljuk, hogy a vállalati szakemberek miként értelmezik a folyamatfejlesztés szerepét a digitalizációs érettség kialakításában.

2.4. Automatizáció és digitális eszközök a vizsgált üzleti területeken

A pénzügyi, számviteli és befektetési területeken alkalmazott automatizációs megoldások fejlődése felgyorsult. Kezdetben az automatizáció teljesen egyszerű, szabályalapú folyamatok rögzítésére és riportok előállítására irányult, amely hatékonyságnövelési, skálázhatósági és költségcsökkentési célokat szolgált. Az ERP rendszerek elterjedése ezt követően strukturáltabb adatkezelést és nagyobb fokú integrációt tett lehetővé, de nem szüntette meg a manuális korrekciók szükségességét (Glader & Strömsten, 2020; Zhang et al., 2021).

Az utóbbi években a szoftverrobotokkal végzett automatizáció (RPA) elterjedése adott lendületet a vállalati automatizációs törekvéseknek. Azok a munkafolyamatok ideálisak RPA-alapú automatizálásra, amelyek gyakoriak, nagy ismétlődésszámmal és magas standardizáltsággal rendelkezők (Axmann & Harmoko, 2022). A technológia egyik legnagyobb előnye, hogy segítségével viszonylag gyorsan lehetséges automatizálni meglévő folyamatokat anélkül, hogy a meglévő rendszerekben jelentős változtatásra lenne szükség. Több tanulmány rámutat viszont arra, hogy amennyiben a mögöttes folyamatok nem kellően standardizáltak, akkor ezek a robotok nem növelik a hatékonyságot, hanem a problémákat nagyítják fel (Vaska et al., 2021). E megoldások meglepően sérülékenyek: akár egy apró

változtatás az alapalkalmazás kezelőfelületén is a robot teljes megállásához vezethet, ami komoly monitorozási, változáskezelési és karbantartási igényt szül (Zhang et al., 2021).

A digitális eszközök másik széles körben elterjedt csoportját az üzleti intelligencia (Business Intelligence, BI) alapú megoldások alkotják, melyek lehetővé teszik az adatok vizualizációját és elemzését. Míg az RPA a műveleti hatékonyságra összpontosít (Lameijer et al., 2024), a BI eszközök az operatív és stratégiai szintű adatelemzést támogatják. A BI eszközök hatékonysága jelentősen függ az adatminőségtől, a megbízható adatforrástól, illetve a szabályozott törzsadatkezeléstől. Hiányuk a döntéshozók számára félrevezető vizualizációt és ezáltal negatív üzleti hatást eredményezhet (Parra et al., 2019).

Napjainkra a technológia már túllépett a szabályalapú automatizáción. A generatív mesterséges intelligencia (Generative AI) után megjelentek az ügynök-alapú mesterséges intelligencia (Agentic AI) megoldások, melyek AI-alapú ajánlásokat vagy predikciókat generálnak, támogatva a döntéshozatalt, és több lépésben szervezett feladatvégrehajtást is megvalósítanak. Egelhaaf (2025) a Siemens modelljén keresztül mutatja be ezt az evolúciót, amely a klasszikus humán munkaerő-kiváltástól indulva a folyamatautomatizáción keresztül jut el az Agentic AI szintjére, ahol egy „bionikus” együttműködés alakul ki ember és gép között, az AI ügynökök önállóan kezelik a kivételeket. Technikai értelemben ez a fejlődés az intelligens folyamat-automatizáció (Intelligent Process Automation, IPA) irányába mutat. A Deutsche Telekom esettanulmánya szerint az IPA az RPA „izmait” (végrehajtó képességét) ötvözi a nagy nyelvi modellek „agyával”, lehetővé téve például a szállítói levelek tartalmának értelmezését és önálló megválaszolását (Oberste-Berghaus, 2025).

A hagyományos, emberi munkafolyamatokra tervezett vállalati működési modellek már nem képesek lépést tartani az ügynök-alapú AI és a többügynökös rendszerek gyorsaságával és autonómiájával. E kihívás áthidalására a vállalatoknak a közeljövőben alapjaiban kellhet megújítaniuk a működésüket. Továbbá, az innovációs lemaradás elkerülése érdekében az érett szervezetek egyre inkább az előre konfigurált, iparág-specifikus, beépített audit- és megfelelőségi kereteket is tartalmazó ügynök-alapú megoldásokra támaszkodnak (UiPath, 2025).

Érdemes megemlíteni azokat a lokálisan fejlesztett digitális megoldásokat (pl. Excel-alapú automatizáció, VBA-alapú makrók) is, melyek egyszerre tekinthetők a szervezetben meglévő innovációs potenciál megnyilvánulásainak és a strukturális hiányosságok jeleinek (Szóka, 2018). Ezek gyorsan reagálnak az üzleti igényekre, viszont gyakran dokumentálatlanok, személyfüggőek és nehezen skálázhatók, így hosszabb távon kockázatot jelentenek (Glader & Strömsten, 2020; Zhang et al., 2021).

A szakirodalom alapján a technológiai előrelépés a digitális érettség szükséges, de nem elégséges feltétele. Ez az összefüggés tágabb innovációs kontextusban is megjelenik: a magas szintű K+F teljesítmény önmagában nem garantálja az eredmények sikeres gyakorlati hasznosulását (Keresztes, 2012). Visszatérő kritika, hogy a szervezetek hajlamosak túlzottan a technológiára fókuszálni, melynek következményeként az eszközválasztás megelőzi a problémák pontos definiálását és a folyamatok optimalizációját, ami a szervezet számára nem megfelelően hasznosított megoldásokhoz vezet. Az automatizációk valódi értékét nem a kizárólag a költségcsökkentés, hanem a szakemberek felszabaduló kapacitásának magasabb hozzáadott értékű tevékenységekkel való megtöltése jelenti (Vaska et al., 2021).

2.5. Mesterséges intelligencia szerepe és korlátai a döntéstámogatásban

A pénzügyi, számviteli és befektetési támogató funkciók esetében az AI elsősorban olyan területeken terjedt el, ahol nagy volumenű adattal dolgoznak, és ahol az előrejelzés üzleti értéket teremt (például pénzügyi előrejelzések, kockázatelemzések, családetektálás, riportkészítés). A szakirodalom hangsúlyozza, hogy ezek az alkalmazási területek legtöbbször részfejlesztést, nem pedig radikális szervezeti átalakulást jelentenek (Vaska et al., 2021).

Fontos különbséget tenni az AI-alapú automatizáció (emberi beavatkozás nélküli végrehajtás) és az AI-alapú stratégiai döntéstámogatás (döntéshozók informálása) között. A döntéstámogató AI-alkalmazások magasabb stratégiai értéket teremtenek, mint az – amúgy gyorsabban megtérülő – automatizációs megoldások, mivel nem kiváltják a szakértői véleményt, hanem annak minőségét javítják (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024).

A komplex döntési struktúrák létezése az AI gyakorlati alkalmazásának jelentős korlátja. A pénzügyi és befektetési döntések a szélesebb körű befolyásoló tényezők, korábbi tapasztalatok értelmezésére is támaszkodnak. Az AI-megoldások túlzott alkalmazása a döntési felelősség elmosódásához vezethet, ha a döntéshozók kritika nélkül fogadják el az AI javaslatait.

A szakirodalom számos kihívásra is rámutat az AI adaptációja során:

- *A „fekete doboz” (black box) probléma:* a mélytanuló modellek döntési mechanizmusainak átláthatatlansága akadályt jelent a szigorúan szabályozott pénzügyi (Kapoor et al., 2022) vagy akár HR-környezetben (Dióssi & Mikáczó, 2023).
- *Korlátozott analitikai képességek:* a meglévő vállalati pénzügyi rendszerek gyakran csak passzív digitális eszközként funkcionálnak, helyett, hogy proaktív javaslatokat tennének (Jia et al., 2022).
- *Vezetői felkészültség:* Szűts (2024) megkülönbözteti a technológiát tudatosan használó „kormányzókat” és a passzív „sodródókat”. A cél nem az ember kiváltása, hanem a humán munkaerő kiegészítése, támogatása.
- *Adatbiztonság:* komoly kockázatot jelent a jellemzően vállalaton kívüli AI-modellekkel megosztható bizalmas adatok köre (Hasan et al., 2023).

A digitalizáció támogató és gátló tényezői

Technológiai szempontból az automatizáció és az AI-alapú megoldások sikerének alapvető feltételei a jó adatminőség, a rendszerek integrálhatósága és a skálázhatóság (Lameijer et al., 2024; Zhang et al., 2021). Ahogy előzőleg rámutattunk, a technológiai háttér önmagában nem elégséges feltétel, a szervezeti kultúra, a struktúra és a stratégia összhangja is szükséges a sikerhez (Bánhidi et al., 2023). A digitális munkaszervezési megoldások eredményességét a technikai adottságok mellett a munkáltatói és munkavállalói attitűdök, valamint az ezekből fakadó elfogadási mintázatok is érdemben befolyásolják (Ionescu et al., 2022).

A támogató és gátló tényezők gyakran egymással összefonódva jelennek meg. Egy-egy tényező bizonyos kontextusban katalizátorként működhet, míg más környezetben fékező hatást válthat ki (Demeter et al., 2020).

A digitális átalakulás sikerének egyik legfontosabb feltétele a vezetői elkötelezettség és a világos stratégiai irány, valós üzleti cél. Demeter et al. (2020) technológia-stratégia-szervezet (TSO)

keretrendszer szerint az alacsonyabb digitális érettségű vállalatok esetében az jelenti a fő akadályt, hogy a digitalizáció nem illeszkedik a vállalati stratégiába. A sikeres átalakulások mögött legtöbbször következetes vezetés és dedikált felelősségi körök állnak.

Bencsik (2021) egyetért abban, hogy a technológiai eszközök rendelkezésre állása önmagában nem elegendő; a sikeres transzformációt befolyásolja a vezetési stílus, a folyamatok és az emberi tényezők. A Leadership 4.0 elnevezéssel illetett szemléletváltó koncepció kiemeli azokat a sarokpontokat, melyek szükségessé teszik a vezetői gondolkodás elmozdulását „az IQ-ról a weQ (weQuality) felé”.

Ebben a koncepcióban a hierarchikus kontroll helyét fokozatosan a bizalom és az együttműködés veszi át. Ez különösen fontos a digitalizált és virtuális munkakörnyezetben, ahol a szervezeti kultúra, a vezetői kommunikáció és a bizalom a munkavállalói motiváció, együttműködés és szervezeti kohézió meghatározó tényezőivé válnak (Malatyinszki et al., 2025). Halim (2023) szerint a transzformáció akadályai sokszor a szervezeti kultúrában keresendők. A hierarchikus döntéshozatal vagy a hibázástól, munkakörök megszűnésétől vagy a szakmai tudás elértéktelenedésétől való félelem jelentősen lelassíthatják az új digitális megoldások elfogadását. Ezt a dinamikát erősíti, ha a digitalizációt kizárólag költségsökkentési narratívával vezetik be, és nem kapcsolódik hozzá világos fejlődési vagy átképzési szemlélet.

Meghatározó az emberi tényezők szerepe a pénzügyi-számviteli és befektetési háttértámogató területeken is, mivel a digitalizáció közvetlenül érinti a mindennapi munkavégzést, átalakítja a munkaköröket, a kompetenciaelvárásokat és a humánerőforrás-gazdálkodás működését is (Malatyinszki, 2022). A munkahely elvesztésétől való félelem, illetve a szerepkörök átalakulása, az új típusú munkavégzés elvárása stresszhez és frusztrációhoz vezethet szervezeten belül. Ugyanakkor felértékelődnek az értelmező és tanácsadói kompetenciák, így a manuális adatfeldolgozás helyett az adatelemzés, a stratégiai tervezés és az IT-biztonság kerül előtérbe (Hasin et al., 2022; Pargmann et al., 2023). A digitális transzformáció fenntarthatósága nemcsak technológiai beruházást, hanem folyamatos tanulást, célzott felnőttképzést és a digitális kompetenciák szervezeti szintű fejlesztését is megköveteli (Malatyinszki & Bartha, 2024).

Ebből adódóan a szervezeti változásmenedzsment hangsúlyos szerepet kap. Sahin (2025) szerint a munkavállalóktól elvárt készségek 40%-a megváltozik 2028-ig, mivel a repetitív feladatok jelentős része automatizálhatóvá válik. Mindez a változásmenedzsment szempontjából kritikus kihívás elé állítja a vezetőket, akiknek a munkavállalókat a tranzakcionális szerepekből az elemzői és stratégiai feladatok felé kell terelniük (Sahin, 2025). Ez a kihívás számosságában is jelentősebb és készségek szintjén is új kompetenciákat kíván (Kurucz et al., 2020; Kurucz, 2018). A digitális transzformáció sikeressége nagymértékben múlik azon, hogy a szervezet képes-e a technológiai fejlesztéseket összehangolni az emberi, kulturális és stratégiai tényezőkkel (Koloszár, 2013).

A digitalizációra ható tényezők egymással kölcsönhatásban működnek: a technológiai és kulturális akadályok erősítik egymást. Ha a rendszer rossz, az emberek szkeptikusak lesznek; ha az emberek ellenállnak, a rendszer sem fog jól működni (Halim, 2023).

A szakirodalom alapján tehát a digitális átállás legfőbb akadályai jellemzően menedzsment jellegűek:

- *Hiányzó stratégia:* sok cégnek nincs világos digitális stratégiája, vagy a vezetés nem eléggé elkötelezett (Demeter et al., 2020).
- *Kulturális ellenállás:* félelem a változástól, a munkahely elvesztésétől vagy a megszokott rutin feladatok feladásától (Halim, 2023).

- *Kompetenciahiány*: a szakemberek szerepe eltolódik (pl. a könyvelők az adatelemzés felé), de nem mindenki rendelkezik a szükséges szakértelemmel (Hasin et al., 2022).

Az elméleti modellekben gyakrabban olvashatunk az emberek közötti együttműködés és bizalom kérdésről (Kurucz & Potháczky Rácz, 2018), azonban kevés szó esik a digitális megoldásokba vetett bizalomról. Sok esetben csak implicit módon jelenik meg, ugyanakkor a digitális bizalom is jelentősen befolyásolja a szervezetek képességét az új technológiák befogadására. A digitális bizalom kialakulásához több kulcstényező együttes megléte szükséges, mint például az adatbiztonság, a technológiai megbízhatóság, szervezeti átláthatóság és munkavállalói kompetenciák megléte. Ezek nélkül a legjobb technológia is elbukhat (Horváth, 2025).

Érdemes tehát a számok mögé nézni. Kvalitatív módszerekkel, interjúkon keresztül tárjuk fel az olyan rejtett tényezőket, mint a bizalom hiánya vagy az ellenállás valódi okai, melyek a kvantitatív modellekből gyakran kimaradnak.

3. Kutatási cél és módszertani megközelítés

3.1. A kutatás célkitűzései és a kutatási kérdések meghatározása

A szakirodalmi áttekintés alapján az üzleti támogató funkciók digitális transzformációja nem írható le egyetlen dimenzió mentén: egyszerre technológiai, folyamatszerkezeti, szervezeti és vezetői kérdés, melyek egymással szoros kölcsönhatásban jelennek meg. Míg a meglévő kutatások főként digitális érettségi modellekre vagy konkrét technológiai megoldásokra koncentrálnak, a vállalati gyakorlatban a digitális érettség szorosan összefonódik a folyamatszempléttel, a szervezeti működéssel és a szakértői szerepek átalakulásával.

Jelen kutatás célja az üzleti háttér folyamatok digitális transzformációját befolyásoló tényezők azonosítása, valamint egy gyakorlatorientált vezetői modell koncepció kidolgozása, amely strukturált keretrendszert nyújt a sikeres átalakuláshoz.

A fő kutatási kérdésünk megválaszolására az alábbi részkutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- 1) hogyan értelmezik a szakértők a digitalizációs érettség fogalmát és milyen dimenziókat tartanak meghatározónak;
- 2) milyen szerepet játszik a folyamatérettség és folyamatfejlesztés a digitalizáció sikerében;
- 3) milyen szervezeti, vezetői és emberi tényezők jelennek meg támogató, illetve gátló erőként;
- 4) miként értékelik az automatizáció és a AI tényleges hozzáadott értékét a napi működésben;
- 5) milyen üzleti és vezetői hatásokat társítanak a digitalizációs érettség növekedéséhez.

3.2. Alkalmazott módszertan és az adatgyűjtés menete

A kutatás kvalitatív, feltáró jellegű empirikus megközelítésre épül, mivel a vizsgált jelenség döntési és értelmezési aspektusai számszerű adatokkal csak részben ragadhatók meg. Célunk nem a statisztikai reprezentativitás, hanem a kontextusfüggő összefüggések mélyebb feltárása célzott szakértői mintán keresztül.

Az adatgyűjtés 2026 februárjában történt félstrukturált mélyinterjúk formájában, egy 42 kérdésből álló, a szakirodalmi dimenziókat követő kérdéssor alapján. A beszélgetések átlagosan 70 percesek voltak,

többségében online formában, a rögzített hanganyagokból pedig AI-alapú szoftveres leiratozás és manuális validálás után szó szerinti leiratok készültek, a terminológiai pontos elemzéshez.

A tematikus elemzés kombinált (deduktív-induktív) módon zajlott: a szakirodalmi dimenziók adta deduktív keretre építve, a leiratokból képezett kezdeti kódokat, a kutatási kérdések mentén induktív módon rendeztük és a visszatérő mintázatok alapján vontuk össze témákká. A kódolást az egyik szerző végezte, a másik ellenőrizte.

3.3. A mintavétel szempontjai és a szakértői kör bemutatása

A kutatás célzottan kiválasztott, heterogén, 10 főből álló szakértői mintára épül, biztosítva a különböző szervezeti kontextusokban való vizsgálatot. A résztvevők multinacionális nagyvállalatoktól, szolgáltatóközpontoktól (SSC), pénzügyektől és tanácsadó cégektől, valamint a hazai KKV-szektorból érkeztek. Az interjúalanyok átlagosan 15 évet meghaladó szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és napi szinten vesznek részt az üzleti támogató funkciók digitális transzformációjában, a legkorszerűbb technológiák bevezetésének kihívásait is megtapasztalva. A 10 fős, célzott szakértői minta a résztvevők heterogenitása és magas tapasztalata révén biztosította a kvalitatív feltáró kutatáshoz megfelelő információs telítettséget. A kialakított modellkonceptió érvényességét egy következő kutatás során kvantitatív vizsgálattal szükséges validálni.

A minta hierarchikus eloszlása kiegyensúlyozott: az operatív szakértők és a stratégiai döntéshozó közép- és felsővezetők azonos arányban képviseltetik magukat, így az elemzés az alkalmazotti kihívásokat és a vezetői szempontokat egyaránt tükrözi. Földrajzi szempontból hét interjúalany Magyarországról, míg egy-egy Ausztriából, Németországból, illetve az Egyesült Királyságból kapcsolódott be, nemzetközi perspektívát is nyújtva a kutatásnak.

Az etikai elveknek megfelelően a résztvevők és szervezeteik anonimitását kódolt azonosítókkal (INT01–INT10) biztosítjuk. Az interjúalanyok részletes adatait az 1. táblázat mutatja be. Az elemzés során a szakértői tapasztalatokat a szakirodalmi elméletekkel is szisztematikusan összevetettük.

1. táblázat: A kutatásban részt vevő interjúalanyok és szervezeti hátterük bemutatása

Interjú kód	Ország	Szervezeti típus	Iparág	Szervezet mérete	Vezetői szint	Szakmai tapasztalat	Digitalizációs szerep	Digitalizációs projekt típusa
INT01	HU	Pénzügyintézet	Alapkezelő	<100 fő	Szakértő	14 év	Szakmai érintett	Folyamat-standardizálás, CRM, RPA
INT02	HU	Multinacionális leányvállalat	Autóipar	100-500 fő	Szakértő	3 év	Szakmai érintett	AI-alapú dokumentáció
INT03	HU	Multinacionális leányvállalat	Telekommunikáció	501-2000 fő	Szakértő	7 év	Szakmai érintett	Folyamatfejlesztés, AI
INT04	HU	Pénzügyintézet	Kereskedelmi bank	>2000 fő	Középvezető	13 év	Projektvezető	Folyamat-automatizáció, RPA, AI
INT05	HU	Pénzügyintézet	Kereskedelmi bank	>2000 fő	Szakértő	15 év	Projektvezető	Mobilbank és netbank digitális fejlesztések
INT06	AT	SSC	Energia	501-2000 fő	Szakértő	20 év	Szakmai érintett	Folyamatmenedzsment, ERP implementáció

Interjú kód	Ország	Szervezeti típus	Iparág	Szervezet mérete	Vezetői szint	Szakmai tapasztalat	Digitalizációs szerep	Digitalizációs projekt típusa
INT07	DE	Multinacionális leányvállalat	Tanácsadás	100-500 fő	Közép-vezető	20 év	Tanácsadói oldal	Folyamatfejlesztés, adó-kalkulátor, RPA, AI
INT08	HU	SSC	Média	100-500 fő	Közép-vezető	15 év	Döntéshozó	Folyamatfejlesztés, Folyamat-automatizáció
INT09	GBR	Multinacionális leányvállalat	Média	>2000 fő	Felső-vezető	22 év	Döntéshozó	ERP rendszer bevezetés, projekt menedzsment
INT10	HU	KKV	Tanácsadás	<100 fő	Felső-vezető	25 év	Tanácsadói oldal	RPA, AI, pénzügyi rendszerek fejlesztése

A kutatás végeredménye egy olyan vezetői szintű ismeretanyag, amely a szakemberek, cégvezetők, döntéshozók számára útmutatást nyújt a digitális transzformációs utazás során. A továbbiakban főbb dimenzióként strukturálva mutatjuk be a kutatás eredményeit, illetve a szakirodalom és a gyakorlati tapasztalatok összevetését.

4. Az empirikus kutatás eredményei

4.1. Digitalizációs érettség értelmezése

A digitalizációs érettség fogalmát az interjúalanyok eltérően értelmezik, ami nagymértékben függ a szervezeti mérettől és a technológiai beágyazottságtól. Az alapvető megközelítés a papíralapú folyamatok megszüntetését és a munkafolyamatok automatizálását jelenti (INT01, INT02, INT08). Ugyanakkor az érettebb szervezetek képviselői a digitalizációt sokkal inkább egy holisztikus szemléletmódváltásként, vagy a folyamatok emberi beavatkozás nélküli, zökkenőmentes integrációjaként definiálják (INT07). Az önértékelések skáláján jelentős az eltérés: míg a kisebb szervezetek és egyes pénzügyi, illetve tanácsadói szereplők képviselői jellemzően alacsonyabb kiinduló érettségi szintet jelöltek (INT01, INT10), addig a nagy multinacionális technológiai és telekommunikációs szektorban dolgozók többnyire magas értékelést adtak (INT03, INT07, INT09).

Érdekes ellentmondás, hogy az érettséget egyesek a rendelkezésre álló technológiák és eszközök számával és modernségével azonosították, míg a kritikusabb hangok kiemelték: nem a szoftverek száma, hanem a hatékony felhasználás mértéke határozza meg a valódi érettséget. INT08 szerint „sokszor azzal mérjük a célokat, hogy hány AI-os leautomatizált folyamatunk van, miközben az nem a cél, az csak egy eszköz”.

Mind a szakirodalom, mind a gyakorlat alátámasztja, hogy a digitalizáció nem pusztán szoftvervásárlást, hanem gondolkodásmód-váltást is jelent. Az érettebb szervezetek szakemberei ezt egyértelműen megerősítik: a transzformáció a technológia, az adatok és a folyamatok harmonizációja. Míg a szakirodalmi érettségi modellek lineáris és mérhető fejlődést feltételeznek (Kortessalmi, 2025), a gyakorlatban az érettség rendkívül fragmentált. Egy szervezeten belül is előfordulhat, hogy a legmodernebb AI-t tesztelik, miközben az alkalmazottak egy része nem ismeri az Excel alapfunkcióit kielégítő módon (INT08). A magas digitalizációs érettség árnyoldalaként pedig sokszor megjelenik a „túladminisztrálás”. Az érett rendszerek használata sokszor saját magáért való adminisztrációs teherre

válí (pl. a becsült és valós munkaórák kötelező szoftveres lekötése, vagy éppen az automatizálás miatt megjelenő új feladatok), ami torzíthatja a teljesítménymérést és értékelést (INT03).

A digitalizációs érettség a gyakorlatban tehát nem egy homogén, szervezet szintű állapot. A szakirodalom gyakran túlbecsüli a technológiai implementációk strukturáltságát. A kutatásban résztvevők visszajelzései viszont rávilágítottak, hogy a valódi érettség nem a bevezetett eszközök számában, hanem abban rejlik, hogy a szervezet mennyire képes a technológiát a valós üzleti igényekhez rendelni.

4.2. Folyamatérettség és folyamatfejlesztés szerepe

Az interjúkban az egyik legerősebben megjelenő mintázat a folyamatok előzetes rendbetételének szerepe, mely a szakirodalmi megállapítások erős egyetértéssel történő visszaigazolása. Az interjúalanyok egybehangzóan állítják, hogy technológiát rossz folyamatra ráhúzni hiba. Ezt támasztja alá az a többször említett elv is, miszerint „*garbage in, garbage out*” (INT04, INT08), mely rezonál Gates (1996) elhíresült mondásával. INT07 is kiemeli: „*...ha egy rosszul működő folyamatot automatizálunk, nem várhatjuk el, hogy az átalakított folyamat kiváló legyen*”. Gyakran a folyamatfelmérés során derül ki, hogy az adott feladatra egyáltalán nincs is szükség, így az automatizáció akár tárgytalanná válhat: „*Nagyon sokszor azért kell megnézni a folyamatot, hogy kiderüljön: ide nem AI kell, hanem egyszerű iktatót kell rátenni mondjuk egy dokumentumra* (INT04)”.

A folyamatok dokumentáltsága terén komoly eltérések vannak a megkérdezettek szervezeteiben. Míg egyes vállalatok folyamatai bizonyos esetekben jól dokumentáltak (INT08, INT10), addig a nagy múltú, sokszor számos fúzió után átesett multinacionális cégek (pl. bankok, energiaszektor) fragmentált, sokszor elavult folyamatleírásokkal és „*legacy*” (örökölt) rendszerekkel küzdenek. INT06 szervezetében 19 különböző ERP rendszert használnak, ami szinte lehetetlen kihívássá teszi a standardizációt. Hasonlóan, a rossz adatminőség és a konzisztens törzsadatkezelés hiányosságai gátolják a Business Intelligence (BI) és AI megoldások hatékonyságát (INT04, INT07, INT09).

A digitalizáció nem helyettesíti a folyamatmenedzsmentet, hanem épp ellenkezőleg: transzparenssé teszi és felnagyítja a folyamatbeli hiányosságokat. A folyamatfejlesztés tehát nem csupán előfeltétele, hanem a technológiai implementációval együttműködő, elválaszthatatlan komponense a sikeres digitális transzformációnak. A szakirodalom strukturált keretrendszereket (pl. Six Sigma DMAIC) javasol a folyamatok rendbetételére. A gyakorlatban azonban ezek alkalmazása sokszor esetleges, vagy az alkalmazott „*agilis*” módszertan inkább tűnik kaotikusnak és a kontroll hiányának, mintsem strukturált fejlesztésnek (INT06).

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a technológia nem képes kompenzálni a hiányzó folyamatmenedzsmentet. A folyamatfelmérés sok esetben nem csak az automatizációt készíti elő, hanem rávilágít magának a folyamatnak a felesleges vagy hatékonytalan mivoltára. Az adatok minősége jelenti azt az alapot, amely nélkül a modern technológiai megoldások nem képesek üzleti értéket termelni. Ezen a ponton jelentős szakadék mutatkozik a szakirodalmi elvárások és a vállalati realitás között. Míg Lameijer et al. (2024) a strukturált DMAIC módszertan fegyelmét hangsúlyozzák a folyamatautomatizáció előfeltételeként, az interjúalanyok válaszaiból az derül ki, hogy a gyakorlatban az agilis megközelítés gyakran a strukturált fejlesztés hiányát és az örökölt rendszerek okozta kényszerpályákat fedi le. Ez megerősíti azt a feltevést, hogy a technológia önmagában nem képes kompenzálni a módszertani hiányosságokat.

4.3. Támogató és gátló tényezők

Bár a technológia rendelkezésre áll, a digitális bizalom hiánya és az emberi pszichológia (pl. büszkeség, félelem, kényelem) drasztikusan lassíthatja az adaptációt, ez szinte minden interjúban elhangzott valamilyen megfogalmazásban. A változásmenedzsment a gyakorlatban gyakran sérül: a projekteket többnyire IT implementációként kezelik, miközben az érintettek edukációja és bevonása elmarad vagy hiányos. A digitalizációs projektek valós gátja a mindennapi operatív leterheltség, ami miatt a munkavállalók képtelenek kilépni a "mókuserékből" az innováció érdekében (INT08). Ebben a dimenzióban dominálnak az emberi és szervezeti-kulturális faktorok. A legfőbb azonosított gátló tényezők a következők:

- A technológiába és az adatokba vetett *bizalom* hiánya: A felhasználók fenntartásokkal kezelik az AI által produkált eredményeket, tartanak az adatvesztéstől és a biztonsági kockázatoktól (INT01, INT04).
- *Félelem* a munkahely elvesztésétől: Különösen a repetitív munkát végzők tartanak a robotizációtól (RPA) és az AI-tól. INT08 szerint: „*Minél nagyobb és bonyolultabb egy folyamat, annál inkább jönnek olyan indokokkal vissza a kollégák, hogy ezt nem lehet megcsinálni, elindul a kifogások keresése*”. INT07 is megerősíti a munkahely elvesztésétől való félelmet, INT04 viszont kiemeli, hogy „*Nem az AI fogja elvenni a munkát, hanem az a kolléga, aki használja az AI megoldásokat*”, mely szorosan összefügg a következő tényezővel is.
- *Kompetenciahiány és kényelem*: Sokan a meglévő, megszokott folyamatokba kényelmesedtek bele (INT06), és hiányzik az alapvető digitális kompetencia, többen jelezték az egyszerű Excel tudás hiányát is (INT01, INT08).
- Szervezeti *bürokrácia* és *büdzs* korlátok: A megfelelési és törvényi kötelezettségek (pl. kereskedelmi bankoknál) elszívják az IT-erőforrásokat az innováció elől (INT04, INT05). Az anyagi korlátokat INT01, INT02 és INT07 is a fő gátló tényezők közé sorolja.

Támogató tényezőként a felsővezetői elköteleződést (evangelizációt), a transzparens kommunikációt és az edukációs programokat emelik ki az alanyok (INT03, INT04, INT10). Külön hangsúlyt kapott a jó üzleti elemző szerep, aki áthidalja az üzleti igények és az IT megvalósítás közötti szakadékot (INT01, INT08).

INT10 szerint a digitalizációs projektek sikere 70%-ban a szervezeti kultúrán és a változásmenedzsmenten múlik, és csupán kisebb részben magán a technológián. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a technológia szerepe elhanyagolható lenne, sokkal inkább azt, hogy az új megoldások üzleti értéke a szervezeti beágyazottságuktól függ. Az interjúalanyok ezt maximálisan megerősítették, kiegészítve a bizalom és a finanszírozás erős gyakorlati korlátaival. Mind a technológia pontosságába, mind a munkahelyi biztonságba vetett hit tekintetében a bizalom kiépítése a vezetői eszköztár kritikus eleme.

A kutatás alátámasztotta a Bencsik (2021) által leírt 'Leadership 4.0' koncepció jelentőségét, ugyanakkor rámutatott a megvalósítás gyakorlati nehézségeire is. Míg a szakirodalom a bizalmat tekinti az adaptáció kulcsának, a vizsgált területeken tapasztalható munkavállalói fenntartások – különösen a munkahelyfétlés és a kényelemvesztés miatt – azt jelzik, hogy a gyakorlatban még mindig a hierarchikus kontroll és a költségcsökkentési narratíva dominál. Ez rezonál Halim (2023) megállapításával, miszerint a kulturális akadályok sokszor erősebbek a technikaiaknál.

4.4. Automatizáció és AI gyakorlati megítélése

A technológiák megítélésében világos különbségtétel rajzolódik ki az RPA és az AI között. Az RPA már bejáratott, stabil technológia a repetitív feladatokra, míg a Generatív AI bevezetése során az auditálhatóság és a hallucinációk okozta „fekete doboz” probléma valós napi kihívás (INT03, INT08). Bár a közelmúlt technológiai publikációiban egyre gyakrabban jelenik meg az Agentic AI koncepciója, az interjúalanyok szerint ez a technológia még éretlen és túlzottan kockázatos lehet például egy banki vagy számviteli (szigorúan szabályalapú) környezetben. Jelenleg a "human-in-the-loop" (emberi felügyelet mellett) megközelítés a leggyakrabban alkalmazott út.

Érdekes gyakorlati tapasztalat, hogy az AI-t az üzleti háttérfolyamatokban jelenleg nem elsősorban magára a feladatvégzésre, hanem sokan magának az automatizációnak a megírására, felépítésére, illetve tesztelésére használják, így a végrehajtás és a folyamat kimenetele egyértelműen meghatározott marad (INT03, INT08).

A gyakorlatban éles határvonal húzódik a determinisztikus automatizáció (RPA) és a probabilisztikus AI között. A pénzügyi-számviteli és banki szektorban a megbízhatóság, a pontosság felülírja az innováció iránti vágyat. A napjainkban megjelenő AI trend és nyomás ellenére a legfőbb üzleti értéket ma még mindig az jelenti, ha az adott problémához a megfelelő eszközt választják meg, ahelyett, hogy mindenre a legmodernebb, de kockázatosabb AI megoldást erőltetnék.

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy bár a szakirodalom elméleti síkon már az AI-alapú autonóm innováció szintjét vizionálja, a vizsgált szervezetek a gyakorlatban még inkább a Pargmann (2023)-féle 'Helyettesítés' és az óvatos 'Átalakulás' fázisában tartanak. Míg a szoftverrobotok (RPA) stabilan hozzák a manuális munka kiváltását, az AI alkalmazása során felmerülő kockázatok egyelőre gátolják a valódi, emberi felügyelet nélküli 'Innováció' szintjének elérését.

4.5. Üzleti és vezetői hatások

A számszerűsíthető üzleti hatások mérhetősége ellentmondásos dimenzió az interjúkban. Egyes vezetők szerint a megtérülés szigorúan mért és elvárt, kimutatásokon követett adat (INT03, INT04, INT07). Mások szerint az eredmények nehezen számszerűsíthetők, hatásuk inkább a „vitaminhoz” hasonlít, aminek érezhető a pozitív hozadéka, de pontos százalékos értéke bizonytalan (INT08). INT04 szerint a call centerekben és tranzakciós folyamatokban másodperc alapon mérhető az időmegtakarítás. A nem számszerűsíthető hatások között egyöntetűen megjelenik az alkalmazotti motiváció növekedése, a stressz és a túlórák csökkenése, valamint a munka-magánélet egyensúly javulása (INT02, INT03). A funkciók átalakulnak, a könyvelői és adminisztratív szerepeket egyre inkább adatmenedzsment és elemzői kompetenciák váltják fel (INT08). INT03 kiemelte, hogy a munka az AI által változott és hatékonyabbá vált, és ezzel a dolgozók szerepe is változott, de maga a munka nem lett kiváltva: „*Eleinte abba ringattam magamat, hogy már gondolkozni se kell, kiköpi az AI nekem a megoldást. De ez nem így van, ugyanúgy használom az agyamat, csak egy kicsit másra*”.

Napjainkban a digitalizáció legfőbb hozzáadott értéke a pénzügyi támogató funkciókban nem csak a költségcsökkentés, a humán erőforrás megtakarítás, hanem a dolgozói kognitív kapacitás felszabadítása. Ez lehetővé teszi, hogy a szakemberek a tranzakcionális adatrögzítéstől az értéknövelő üzleti támogatás irányába mozduljanak el, inkább validációs és elemző munkára fókuszálhassanak. Ehhez azonban dedikált időre és képzésekre van szükség, hogy a dolgozói kompetenciák rendelkezésre álljanak (INT04, INT08, INT10).

Az interjúk során erősen megjelent egy előre nem definiált, de igen karakteres téma: a menedzsmentre nehezedő nyomás, hogy mindenképpen, minden áron implementáljanak AI technológiákat, gyakran

valós üzleti szükséglet nélkül. INT10 ezt „*döntéshozói kifáradásként*”, „*AI fáradtsággént*” és a versenytársaktól való lemaradástól való félelemként írja le. INT05 figyelmeztet: „Soha ne a gombhoz varrd a kabátot!”, illetve INT04 szerint kialakult egyfajta „*AI hype ciklus*”, amikor mindenre az AI a válasz, aminek sokszor túlzó elvárások és csalódás a vége. INT08 kiemeli a technológiavezérelt problémakeresés szindrómát: „*aki kalapácsot tart a kezében, az idővel mindent szögnek kezd látni. ... Tehát az a jó, ha több minden áll rendelkezésre, és tudja a döntéshozó, hogy mire mit használjunk*”. Ez a jelenség a Demeter et al. (2020) által használt TSO keretrendszerben is értelmezhető. Míg a szakirodalom általában a digitális stratégia hiányát nevezi meg fő gátként, a gyakorlatban a trendkövetés is hasonlóan káros lehet. Ez a jelenség ugyanis stratégiai cél nélküli eszközválasztáshoz vezet, ami ellentmond az üzleti problémából kiinduló, tudatos tervezés szakirodalmi elvárásának.

Az eredmények árnyalják a Sahin (2025) által vázolt evolúciós ívet is. Míg szerinte a tranzakcionális feladatok automatizálása egyenes utat nyit az adatvezérelt döntéstámogatás felé, a gyakorlatban a munkavállalók kognitív kapacitásának felszabadulását még gyakran ellensúlyozza az új rendszerek monitorozásából fakadó adminisztrációs többlet teher. Így a stratégiai partneri szerepkör elérése a vizsgált funkciókban nem automatikus következmény, hanem tudatos vezetői erőfeszítést igényel.

5. Kulcsmegállapítások és vezetői ajánlások

A kutatás alapján a pénzügyi és számviteli funkciók digitalizációs érettségét leginkább meghatározó tényezők nem a technológiai innovációk önmagukban. Hiába áll rendelkezésre jelentős büdzsé és a legfejlettebb technológia, ha a bemeneti adatok minősége alacsony, a folyamatok redundánsak, és a munkatársak kognitív disszonanciát élnek meg az új eszközök használata során. A legmeghatározóbb tényező a vezetői iránymutatás minősége: azok a szervezetek a legérettebbek, ahol a felsővezetés nem pusztán szoftvert vásárol, hanem pszichológiai biztonságot nyújtó, kísérletezést engedő, de szigorúan célvezérelt, jól definiált keretrendszert biztosít a transzformációhoz.

A kutatás alapján az alábbi kulcsmegállapítások fogalmazhatók meg:

- A folyamat mindenek felett: A digitalizáció nem képes kompenzálni a rosszul strukturált, éretlen folyamatokat. A folyamat-újraszervezés a sikeres automatizáció előfeltétele.
- Az adatok jelentik a szűk keresztmetszetet: A rossz minőségű, strukturálatlan legacy adatok és az adatintegritáció hiánya a legfőbb gátjai a BI és az AI megoldások skálázásának. Bármilyen fejlett AI vagy RPA eszköz elvárzik a rosszul dokumentált, nem standardizált folyamatokon és a strukturálatlan, minőségileg gyenge metaadatokon.
- A kulturális nyitottság és pszichológiai biztonság: A munkavállalók AI-jal és automatizációval szembeni ellenállása főként a munkahelyföltésből és a probablisztikus döntésektől való idegenkedésből fakad. Ennek feloldása transzparens kommunikációval, képzéssel és az emberi felügyelet fenntartásával lehetséges.
- Technológiai túlzások veszélye: Erős a nyomás a cégeken, hogy PR vagy trendkövetés miatt vezessenek be AI megoldásokat. Az üzleti problémából kiinduló eszközválasztás helyett gyakran az eszközt próbálják ráerőltetni a problémára. Az érettség ismerve, hogy a szervezet üzleti problémákra keres megoldást, nem pedig egy felkapott technológiához próbál problémát illeszteni.
- Az üzleti elemzői szerep felértékelődése: Az IT és az üzleti oldal között hidat képző Business Analystok kompetenciája sokszor fontosabb, mint a tiszta technológiai fejlesztői tudás.

- A szerepkörök eltolódása: A pénzügyi és számviteli profilú munkavállalók feladatköre az adminisztrációtól a prompt engineering, az adatelemzés és az AI-outputok kritikus validálása felé tolódik el. Nemzetközi empirikus eredmények szerint az AI jövőbeli számviteli alkalmazásában az alapvető adatkészségek, az automatizálási képesség és az adatintegritás meghatározó tényezők, miközben az eredmények értelmezéséhez és tanácsadási célú hasznosításához továbbra is szükség van emberi szakértelemre (Arulanandam et al., 2025).

Vezetői ajánlások a kutatás eredményei alapján:

- Problémafókuszú fejlesztés: A vezetőknek kerülniük kell a technológia vezérelt projekteket. Minden digitális kezdeményezést valós üzleti probléma köré kell felépíteni, és meg kell találni a feladathoz illeszkedő eszközt.
- Adatkormányzás (data governance) priorizálása: Az AI adaptáció előtt erőforrásokat kell allokálni a törzsadatok tisztítására, a metaadatok strukturálására és a silók lebontására.
- Tudatos elvárásmenedzsment és KPI-ok: Túl kell lépni a pilot-projektek időszakán. Az innovációt mérhető megtérülési mutatókhoz (ROI) és az egyéni teljesítményértékeléshez (akár bónuszrendszerhez) kell kötni, egyértelműsítve az elvárásokat. Konkrét pénzügyi KPI-ok lehetnek például a feldolgozott számlánkénti egységköltség, átfutási idő, vagy az automatikus könyvelések hibaaránya.
- Folyamatos átképzés és fejlesztés: A vezetőknek fel kell ismerniük, hogy a dolgozók nem fogják maguktól, a napi operatív túlterheltség mellett elsajátítani az új technológiákat. Dedikált munkaidőt, formális tréningeket szükséges biztosítani az új képességek elsajátításához. Ezek jelentik a hidat a technológiai potenciál és a valós üzleti hatékonyságnövekedés között.

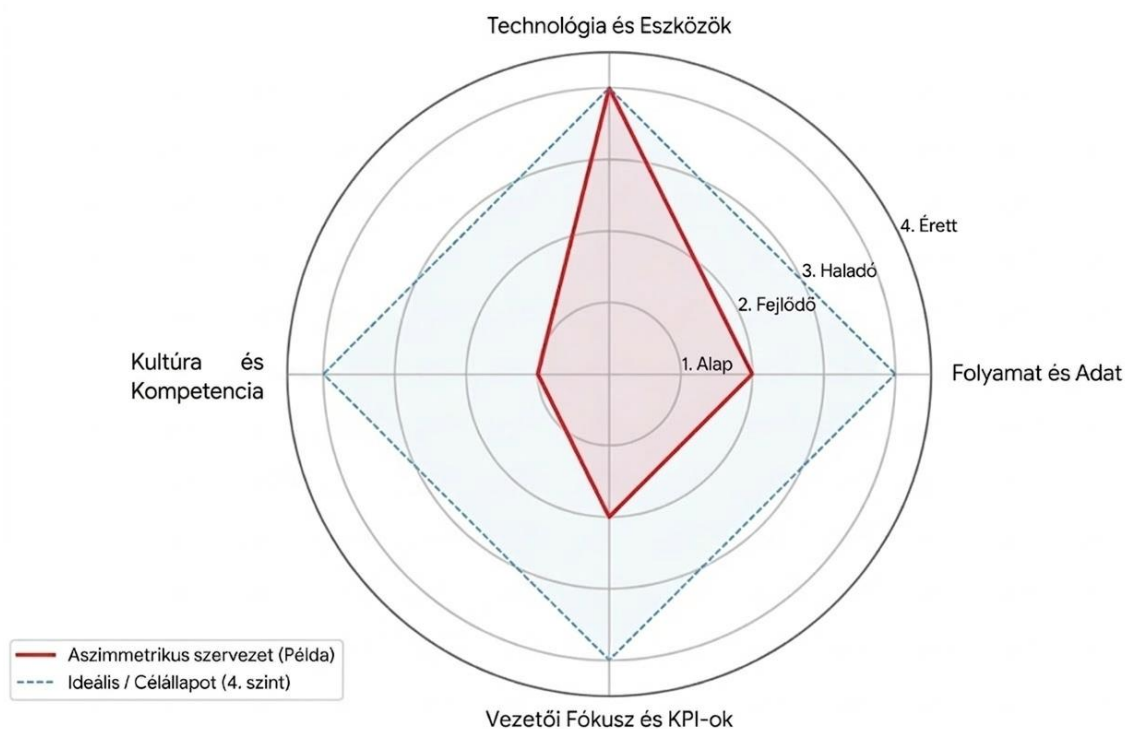
Az elméleti keretrendszer és a mélyinterjúk kutatás eredményei alapján készítettünk egy üzleti háttérfolyamatokhoz javasolt digitális érettségi modellkonceptiót, mely bemutatja a digitalizációs fejlődés útját és a dimenziók közötti összefüggéseket. A modellkonceptió kialakítása két lépésben történt. Elsőként a szakirodalmi áttekintésből azonosítottuk a digitális érettség visszatérő technológiai, folyamat-, szervezeti és vezetési dimenzióit. Ezt követően az interjúk tematikus elemzése során feltárt mintázatokat ezekkel összevetve négy, egymással összefüggő dimenzióba rendeztük. A négy érettségi szint az interjúkban megjelenő eltérő szervezeti állapotok és a szakirodalmi érettségi modellek szintetizálásából került kialakításra. A szintek jelen kutatásban heurisztikus modellkonceptióként értelmezendők, nem validált mérési skálaként. E 2. táblázatban bemutatott átfogó, menedzsment-fókuszú megközelítés segítségével a vezető egyetlen pillantással felmérheti, hol tart a szervezete, és mi a következő logikus lépés.

2. táblázat: Az üzleti háttérfolyamatokhoz javasolt digitális érettségi modellkoncepció

Dimenziók / Szintek	1. szint: Alap	2. szint: Fejlődő	3. szint: Haladó	4. szint: Érett
Folyamat és Adat	Személyfüggő és papíralapú: Hiányzó vagy elavult szabályzatok, az adatok strukturálatlanok, silókban, nincs adatmenedzsment.	Standardizálódó, de fragmentált: A folyamatokat elkezdik dokumentálni, sok az eltérés, de megkezdődik a data governance.	Letisztult és központosított: Lean szemlélettel optimalizált folyamatok, megbízható, egységes törzsadatkezelés és adattár.	Prediktív és "AI-ready": Folyamatosan iteratíván fejlesztett folyamatok, magas minőségű adatok, amelyek azonnal átadhatók az AI modellek részére.
Technológia és Eszközök	Gyenge IT használat: alap Excel, e-mailes jóváhagyások, a technológia csupán az írógépet és a postát helyettesíti, szétaprózódott alarendszerek.	Kezdeti automatizáció: ERP rendszerek bevezetése, egyénileg írt makrók (VBA), lokális scriptek, megjelennek az első, statikus BI dashboardok.	Szabályalapú automatizáció: ismétlődő folyamatokat végző szoftverrobotok (RPA), dinamikus vizualizáció (Power BI, Tableau) és felhőalapú működés.	Kognitív kiterjesztés: Generatív AI és ügynök-alapú rendszerek segítik a kódolást, az adatelemzést és az anomáliadetektálást.
Kultúra és Kompetencia	Bizalomhiány és félelem: A dolgozók tartanak a változástól és a munkahelyük elvesztésétől, alacsony digitális kompetencia, a "mókuserék" miatt nincs idő az innovációra.	Óvatos nyitottság: Kialakul a felismerés, de erős a feszültség az IT és az üzleti terület között, megjelennek a belső nagykövetek, de a többség még passzív.	Digitális bizalom és éhség: A dolgozók proaktívan igénylik a fejlesztéseket, a szerepkörök eltolódnak az adminisztrációtól az ellenőrzés és adatelemzés felé.	Pszichológiai biztonság: Az alkalmazottak kritikus gondolkodással rendelkeznek, és partnerként tekintenek a legmodernebb technológiára.
Vezetői fókusz és KPI-ok	Alapok megteremtése: Fókusz a transzparencián, a folyamatfelmérésen és a papírmentesítésen, digitális stratégia és edukációs programok elindítása.	Hídépítés és evangelizáció: Business Analyst szerepkör behozása az IT és üzlet közé, pilot-projektek, változásmenedzsment és félelmek kezelése.	Skálázás és ROI mérés: A befektetések szigorú visszamérése, a felszabaduló emberi kapacitás átképzése magasabb értékű feladatokra.	Innováció ösztönzése: Kísérletezést engedő környezet fenntartása szigorú adatbiztonsági keretek mellett, innováció beépítése a teljesítményértékelési rendszerbe.

Egy szervezet nem lehet például a 4. szinten (Érett) a Technológia dimenziójában (pl. drága AI modellek vásárlása), ha a Folyamat és Adat dimenzióban még csak az 1. szinten (Alap) tart. A szakirodalom és az interjúk egybehangzóan állítják, hogy az ilyen ellentétek a projektek bukásához és a digitalizációs ROI elmaradásához vezetnek. A kutatás alapján a technológia sosem húzza magával a kultúrát, sokkal inkább fordítva. A sikeres szintlépéshez (a modellkoncepcióban jobbra mozduláshoz) a Vezetői fókusz és a Kultúra dimenziókban kell először beavatkozást tenni (pl. oktatás, transzparens kommunikáció, célok kijelölése), ami előkészíti a technológia és az adatok fejlődését. A legtöbb digitális érettségi modell feltételezi, hogy a fejlődés egymásra épülő szinteken történik. Bár a modern technológia vonzó lehet például a 2. szinten lévő vállalatok számára, a Haladó (3. szintű) RPA és adatvizualizációs lépcsőfokok, valamint a stabil adattisztítási és standardizálási fázisok kihagyása fenntarthatatlan megoldásokat eredményezhet.

Az 1. ábra vizuálisan szemlélteti a digitális érettség aszimmetriáját. A grafikonon egy olyan gyakori vállalati állapot került ábrázolásra, ahol a technológiai szint már magas (pl. AI eszközök használata), de a szervezeti kultúra és a folyamatok érettsége még elmarad ettől.



1. ábra: A javasolt érettségi modellkonceptió dimenzióinak vizualizációja

A megalkotott modellkonceptió rámutat arra, hogy a digitális érettség fenntartható növekedése a szervezeti dimenziók összehangolt és egymásra épülő fejlesztésével valósítható meg, ahol a vezetői fókusz és a szervezeti kultúra megerősítése teremti meg az alapot a technológiai és adatdimenziók sikeres fejlődéséhez.

Bár a szakirodalom, kiemelten Kortessalmi (2025) részletesen, 11 dimenzió mentén elemzi a számviteli terület digitális érettségét, a jelen kutatás alapján javasolt modellkonceptió egy szintetizáltabb, négypilléres struktúrát alkalmaz, mely az üzleti háttértámogató funkciókra specifikus. Az interjúk eredményei ugyanis rávilágítottak, hogy ezek esetében a dimenziók ilyen jellegű összevonása hatékonyabb visszajelzést ad a vezetőknek, mivel a fragmentált szakmai részletek helyett a stratégiai szintű összefüggésekre irányítja a figyelmet.

A javasolt modellkonceptió egyik legjelentősebb eltérése a meglévő szakirodalmi modellektől a bizalom (digitális és interperszonális bizalom) hangsúlyos beemelése a Kultúra és Kompetencia dimenzióba. Míg az általános modellek gyakran csak technikai képességgként tekintenek az érettségre, jelen empirikus kutatás feltárta, hogy a bizalom hiánya – legyen szó az adatokba vetett hitről vagy a munkahelyféltesből fakadó ellenállásról – olyan kritikus gátló tényező, amely nélkül a legmodernebb technológiai implementáció is kudarcra van ítélve.

Fontos hangsúlyozni, hogy a felvázolt keretrendszer nem egy univerzális digitális érettségi modell, hanem kifejezetten az üzleti háttértámogató funkciók (pénzügyi, számviteli, befektetési háttértámogató területek) sajátos környezetére lett optimalizálva. Az általánosabb modellek alkalmazása ezeken a területeken torz eredményt adhat, mert e területre kiemelten jellemzők a technológiai szemléletű projektek. Előfordulhat, hogy egy szervezet sok szoftver használata miatt magasabb érettségűnek tűnik, miközben a folyamatok és technológiai oltó nyílása, valamint a kulturális felkészületlenség miatt valójában nem teremt üzleti értéket. Ez a modellkonceptió éppen ezt küszöböli ki azáltal, hogy a technológiát és az emberi tényezőket egymástól elválaszthatatlan, egyenrangú pilléreként kezeli.

A javasolt modellkonceptió a szakirodalmat feldolgozó fejezetben említett CMMI folyamatközpontúságára és a DX-SAMM széles látókörére épít, de kifejezetten az üzleti háttér-folyamatokra szabva. A modell legfőbb előnye, hogy rávilágít a technológia és a kultúra közötti szakadékokra: segít megérteni, hogy a drága szoftverek miért nem hoznak hasznot rendbe tett folyamatok és felkészült munkatársak nélkül.

6. A kutatás korlátai és továbbfejlesztési lehetőségei

Jelen kutatás egy 10 fős, célzottan kiválasztott szakértői mintán alapuló kvalitatív, mélyinterjú vizsgálatra épült. Ebből a módszertani megközelítésből fakadóan az eredmények statisztikai értelemben nem tekinthetők reprezentatívnak, megállapításai elsősorban a vizsgált szervezetek és a megkérdezett szakemberek sajátos kontextusában értelmezhetők.

Kiemelendő korlát az eredmények szubjektivitása: az interjúalanyok szervezeti mérettől és egyéni tapasztalataiktól függően eltérően értelmezték a digitalizációs érettség fogalmát, ami az önértékelésben is jelentős, az objektív mérhetőséget torzító szórásokat eredményezett. Bár a minta iparági heterogenitása lehetővé tette az általános érvényű, szektorfüggetlen digitalizációs mintázatok azonosítását, ez a diverzitás egyben gátat is szabott annak, hogy a kutatás egyetlen iparág specifikus mélységeire, például a pénzügyi szigorú compliance és adatbiztonsági sajátosságaira fókuszáljon.

A vizsgálat további korlátját adja annak időbeni jellege. A technológiai környezet, és azon belül különösen a mesterséges intelligencia fejlődési üteme olyan rendkívüli dinamikát mutat, hogy a technológiai elavulás veszélye fokozottan fennáll; ahogyan arra a gyakorlati szakemberek is rámutattak, a tudás és az eszközök szinte hónapról hónapra elavulhatnak, komoly nyomás alá helyezve a döntéshozókat. Emellett az egyszeri adatfelvétel nem nyújtott lehetőséget a digitalizációs beruházások tényleges üzleti megtérülésének (ROI) és a szervezeti transzformáció hosszú távú hatásainak folyamatában történő utánkövetésére.

A feltárt korlátok és a kutatás során azonosított új, gyakorlati összefüggések számos releváns irányt jelölnek ki a jövőbeli tudományos vizsgálatok számára. A jövőben célszerű lenne egy nagymintás, kérdőíves kvantitatív kutatással is megvizsgálni és validálni az interjúk alapján kialakított vezetői érettségi modellkonceptió érvényességét.

Továbbá a digitalizációs folyamatok valós ívének megértését jelentősen mélyíthetné egy esettanulmány-sorozat is, amely 3–5 éven keresztül követné nyomon konkrét vállalatok transzformációs útját.

A kutatás egyértelműen rávilágított arra, hogy a bizalom hiánya jelentős, rejtett gátló tényező a transzformáció során. Jövőbeli kutatás fókuszálhatna kifejezetten a változásmenedzsment ezen pszichológiai vetületeire, mélyrehatóan vizsgálva azokat a vezetői eszközöket, amelyekkel az emberi ellenállás az AI-érában is sikeresen feloldható.

Kiemelten fontos és újszerű kutatási kérdés lehet a jövőben, hogy az Agentic AI technológiák miként alakítják át vagy váltják fel az RPA piacát, illetve milyen új emberi felügyeleti és auditálási keretrendszereket tesznek elengedhetlenné a felelős és megbízható vállalati döntéstámogatásban.

A modellkonceptió célja, hogy a vezetők számára célirányosabb teljesítménymérést tegyen lehetővé. Segítségével elkerülhető a technológiai nyomás által vezérelt fejlesztés, és azonosíthatók azok a dimenziók, ahol a szervezet elmaradása akadályozza a továbblépést. Bár a kutatás korlátai miatt a modell jelenleg egy javasolt koncepcióként értelmezhető, alkalmas arra, hogy alapul szolgáljon egy későbbi, szélesebb körű kvantitatív validációnak.

Összességében megállapítható, hogy a kutatás minden módszertani korlátja ellenére hiánypótló betekintést nyújt egy olyan területre, ahol a technológiai fejlesztések és a szervezeti realitás közötti feszültség különösen látványos. A felvázolt érettségi modellkonceptió egyfajta elméleti iránytűként szolgál, amely a bizalom és a folyamatérettség integrálásával segítheti a döntéshozókat a digitális transzformáció során felmerülő rejtett gátló tényezők tudatosabb kezelésében.

Etikai nyilatkozat

A résztvevők önkéntes alapon vettek részt, és minden esetben rögzített szóbeli beleegyező nyilatkozatot tettek az interjú rögzítéséhez és kutatási célú felhasználásához. A kutatás során a személyes adatok védelme kiemelt figyelmet kapott, az interjúk feldolgozása során minden résztvevő anonimizálva szerepel a tanulmányban, semmilyen adat nem köthető konkrét személyhez vagy szervezethez.

A mesterséges intelligencia használata

A tanulmány nyelvi lektorálásához és a mondat szerkezetek csiszolásához a Google Gemini nagy nyelvi modelljét alkalmaztuk. Az AI által javasolt szövegrészeket minden esetben manuálisan ellenőriztük és korrigáltuk, a szakmai tartalomért és következtetésekért kizárólagos felelősséget vállalunk.

Irodalomjegyzék

- Arulanandam, B. V., Kárpáti, J., Phesa, M., Jalil, M. I. B. A., & Dávid, L. D. (2025). Impact of artificial intelligence in the future work in accounting: An emerging market perspective. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(3), 3383–3398. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.4898>
- Axmann, B., & Harmoko, H. (2022). Process and Software Selection for Robotic Process Automation (RPA). *Tehnički Glasnik*, 16(3), 412–419. <https://doi.org/10.31803/tg-20220417182552>
- Bánhidi, Z., Dobos, I., & Nemeslaki, A. (2023). Vállalati digitális fejlettséget jellemző (desi-típusú) mutató megalkotása egy KKV digitális felkészültséget mérő kérdőív alapján. *Vezetéstudomány*, 54(9), 4–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.09.01>
- Bencsik, A. (2021). Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira. Nemzetközi összehasonlítás. *Vezetéstudomány*, 52(4), 93–108. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.08>
- Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 449–491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
- Demeter, K., Losonci, D., Marciniak, R., Nagy, J., Móricz, P., Matyusz, Z., Baksa, M., Freund, A., Jámor, Z., Pistru, B., & Diófási-Kovács, O. (2020). Industry 4.0 through the lenses of technology, strategy, and organization A compilation of case study evidence. *Vezetéstudomány*, 51(11), 14–25. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.02>

- Dióssi, K., & Mikáczó, A. (2023). Mesterséges intelligencia a HR folyamatok, főként a toborzás támogatásában. In Z. Széles & T. M. Szőke (Eds.), *A mesterséges intelligencia szerepe a fenntartható gazdasági döntésekben*. 16–29. Soproni Egyetem Kiadó. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-495-8>
- Egelhaaf, M. (2025, November 18). GBS in the age of Agentic AI: 0 employees—Infinite possibilities? (Siemens Global Business Services). 20. Shared Services & Outsourcing Week Konferencia, Berlin.
- Gates, B. (1996). *The road ahead*. Penguin Books.
- Glader, M., & Strömsten, T. (2020). Digitalization of the Finance Function. *Controlling & Management Review*, 64(6–7), 64–67. <https://doi.org/10.1007/s12176-020-0128-0>
- Halim, P. A. (2023). Evaluation of Technical and Cultural Barriers to Digital Accounting System Implementation in Modern Organizations. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 916–930. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i2.1001>
- Hartvig Á. D., Madari Z., Pap Á., Wimmer Á., & Oroszné Csesznák A. (2023). A digitalizáció hatása a vállalati hozzáadott értékre Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 70(6), 672–689. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.6.672>
- Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2023). The Extended Digital Maturity Model. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 17. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>
- Hasan, M. Z., Hussain, M. Z., Javeed, F., Saeed, M., Nosheen, S., Qureshi, A. M., & Siddiqui, A. A. (2023). Overcoming the Challenges of Data Sharing in Artificial Intelligence Systems: A Comprehensive Review of Techniques and Best Practices. *2023 Computer Applications & Technological Solutions (CATS)*, 1–13. <https://doi.org/10.1109/CATS58046.2023.10424361>
- Hasin, H., Johari, Y. C., & Jamil, A. (2022). Accountant's Digital Technologies Competencies in The Digitalisation Era. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), Pages 2755–2761. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i10/14894>
- Horváth, J. G. (2025). A digitális bizalom szerepe a digitális érettségi modellekben. *Vezetéstudomány*, 56(9), 67–81. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.09.05>
- Ionescu, A., Tóth, D. A., Keresztes, G. (2022). A home office és a távmunka megítélésének vizsgálata a munkáltatói és munkavállalói attitűdök alapján. *Gazdaság és Társadalom*, 15(3), 5–34. <https://doi.org/10.21637/GT.2022.3.01>
- Jia, T., Wang, C., Tian, Z., Wang, B., & Tian, F. (2022). Design of Digital and Intelligent Financial Decision Support System Based on Artificial Intelligence. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2022/1962937>
- Kapoor, I. S., Bindra, S., & Bhatia, M. (2022). Machine Learning in Accounting & Finance: Architecture, Scope & Challenges. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 13–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p13>
- Keresztes, G. (2012): Európai paradoxon = Magyar paradoxon? In: Tehetség és kreativitás a tudományban. Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, 64–77.
- Koloszár L. (2013). *Vállalati információs rendszerek*. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó. <http://publicatio.uni-sopron.hu/666/>
- Kortessalmi, H. (2025). Intelligent accounting digital maturity model for small and medium-sized accounting firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(7), 307–329. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2025-0084>
- Kurucz, A. (2018). Az ipar 4.0 hatása a vezetői viselkedésre: Impact of industry 4.0 on managerial behavior. In L. Dinya & A. Baranyi (Eds.), XVI. Nemzetközi Tudományos Napok: „Fenntarthatósági kihívások és válaszok” A Tudományos Napok Publikációi, 1095–1101. EKE Líceum Kiadó.

- Kurucz, A., Kovács, E., & Pete, D. (2020). Az agilis vezetői skillek vizsgálata a hazai vezetők körében. In Z. Bujdosó, L. Dinya, & J. Csernák (Eds.), XVII. Nemzetközi Tudományos Napok online konferencia. *Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után. Tanulmányok*. A tudományos napok publikációi, 687–694. Károly Róbert Nonprofit Kft. https://karolyrobertcampus.unim-mate.hu/documents/56094/0/XVII_ntn_konferenciakiadv%C3%A1ny_2020.pdf
- Kurucz, A. –Potháczky Rácz, I. (2018): The Role of Group Work and Group Learning in Corporate Culture in Hungarian SMEs. In: Löster, T.–Langhamrová, J.–Vrabcová, J. (eds): Conference Proceedings: RELIK 2018: *Reproduction of Human Capital – links and context*. Oeconomica Publishing House, 184–194.
- Lameijer, B., De Vries, E. S. L., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., & Sony, M. (2024). The implementation of Lean Six Sigma for the optimization of robotic process automation systems in financial service operations. *Business Process Management Journal*, 30(8), 232–259. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0640>
- Malatyinszki, S. (2022). *A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra*. Kodolányi János Egyetem.
- Malatyinszki, S., & Bartha, A. (2024). How can adult learning support digitalisation? *Opus et Educatio*, 11(2), 128–134. <https://doi.org/10.3311/oep.622>
- Malatyinszki, S., Szebenyi, R., & Károlyi, H. (2025). Organisational culture in the world of remote working. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2403–2416. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3232>
- Mandják, T., Szalkai, Z., Hlédik, E., Neumann-Bódi, E., & Simon, J. (2022). A kötelet húzni lehet, tolni nem: Digitális átalakulás, szolgáltatószektor, vevőkapcsolatok egy szerződéses gyártó példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 53(7), 19–30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.07.03>
- Oberste-Berghaus, B. (2025, November 18). NextGenAIAutomation: How LLM turn Robots into Agents (*Deutsche Telekom Service Europe*). 20. Shared Services & Outsourcing Week Konferencia, Berlin.
- Omol, E. J., Mburu, L. W., & Abuonji, P. A. (2025). Digital Maturity Assessment Model (DMAM): Assimilation of Design Science Research (DSR) and Capability Maturity Model Integration (CMMI). *Digital Transformation and Society*, 4(2), 128–152. <https://doi.org/10.1108/DTS-04-2024-0049>
- Pargmann, J., Riebenbauer, E., Flick-Holtsch, D., & Berding, F. (2023). Digitalisation in accounting: A systematic literature review of activities and implications for competences. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 15(1), 1–37. <https://doi.org/10.1186/s40461-023-00141-1>
- Parra, X., Tort-Martorell, X., Ruiz-Viñals, C., & Álvarez Gómez, F. (2019). Maturity model for the information-driven SME. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 154–175. <https://doi.org/10.3926/jiem.2780>
- Sahin, T. (2025, November 18). The GBS Organization of the Future: Redefining Transformation & Excellence (*Allianz Services*). 20. Shared Services & Outsourcing Week Konferencia, Berlin.
- Soewarno, N., & Widodo Mardijuwono, A. (2018). Mediating Effect of continuous improvements on management accounting innovations-information capital maturity level-organizational performance relationships. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 356–365. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.28](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.28)
- Szóka, K. (2018) Az új üzleti modell kialakításának feladatai a kontroller számára a negyedik ipari forradalom kihívásaihoz igazodva. *Gazdaság és Társadalom* 10(2), 45–58. <https://doi.org/10.21637/GT.2018.02.03>
- Szűts, Z. (2024). A mesterséges intelligencia hatásai: Remények, félelmek, forgatókönyvek és megoldások. *Educatio*, 33(1), 24–33. <https://doi.org/10.1556/2063.33.2024.1.3>
- Thordsen, T., Murawski, M., & Bick, M. (2020). How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology* 12066, 358–369. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_30

- UiPath Inc. (2025). Unlocking the map: UiPath 2026 AI and agentic automation trends report. *UiPath Inc.* (Special edition: Spotlight on Europe-Middle East-Africa). <https://www.uipath.com/resources/automation-whitepapers/automation-trends-report> (letöltve: 2026.07.29.)
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- Vékony, Z., Erdei, E., Kárpáti, J., & Hajdú, Z. (2022). Az Ipar 4.0 technológiák és a fenntarthatóság helyzetének vizsgálata a magyar gyógyszeriparban. *Logisztikai Trendek és Legjobb Gyakorlatok*, 8(1), 16–24. <https://doi.org/10.21405/logtrend.2022.8.2.16>
- Zhang, C., Issa, H., Rozario, A., & Soegaard, J. S. (2021). Robotic Process Automation (RPA) Implementation Case Studies in Accounting: A Beginning to End Perspective. *Accounting Horizons*, 37(1), 193–217. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2021-084>

Motivational patterns across generations

Generációkon átívelő motivációs mintázatok

dr. Bartha Adrienn PhD hallgató, Neumann János Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI),
e-mail: bartha.adrienn@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.66>

Abstract

This study examines the motivational patterns of 1,529 employees with at least one year of work experience. Generational differences are most visible in career development, professional advancement, learning opportunities, and work flexibility, while several fundamental motivational factors appear to be largely shared across generations. The findings support flexible and individualised motivation and retention practices rather than rigid generation-specific incentive systems and highlight their relevance to organisational quality and continuous improvement.

Keywords: generations, employee motivation, incentive management, career development, employee retention, quality culture

JEL codes: J24, J28, M12, M53, M54

Absztrakt

Ez a tanulmány 1529, legalább egy év munkatapasztalattal rendelkező alkalmazott motivációs mintázatait vizsgálja. A generációs különbségek leginkább a karrierfejlődésben, a szakmai előmenetelben, a tanulási lehetőségekben és a munka rugalmasságában mutatkoznak meg, miközben számos alapvető motivációs tényező nagyrészt generációkon átívelőnek tűnik. Az eredmények a merev, generációspecifikus ösztönző rendszerek helyett a rugalmas és egyénre szabott motivációs és megtartási gyakorlatokat támasztják alá, és kiemelik ezek relevanciáját a szervezeti minőség és a folyamatos fejlesztés szempontjából.

Kulcsszavak: generációk, munkavállalói motiváció, ösztönzőmenedzsment, karrierfejlesztés, munkavállalói megtartás, minőségi kultúra

JEL kódok: J24, J28, M12, M53, M54

1. Introduction

Sustaining organisational quality over the long term is not solely a matter of well-designed processes, technological infrastructure, control mechanisms, or formal management systems. Quality is ultimately created and maintained through the everyday behaviour of employees who operate processes, interact with customers and colleagues, identify problems, make decisions, share knowledge, and contribute to organisational development. Employee motivation therefore goes beyond the traditional boundaries of human resource management and becomes closely connected to quality culture, organisational learning, employee retention, and sustainable performance. A technically well-designed system is unlikely to deliver its intended results if employees have little motivation to use it effectively, improve it, or take responsibility for its outcomes.

One of the prominent challenges facing contemporary organisations is the simultaneous presence of several generations in the workplace. Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z have entered employment under different social, economic, and technological conditions, which has encouraged a widespread assumption that each generation requires a fundamentally different motivational approach. This assumption is also reflected in management practice, where older employees are frequently associated with security and financial stability, while younger employees are described as seeking flexibility, rapid development, meaningful work, and continuous feedback. Earlier Hungarian research similarly identified motivation, career management, flexible working arrangements, and digitalisation as important areas in which managers need to understand the expectations of new generations (Malatyinszki, 2020).

Recent international research, however, calls for a more cautious interpretation of generational differences. Costanza et al. (2021) argue that within-generation variability is often substantial and may be at least as relevant as differences between generational groups. Rudolph et al. (2021) similarly warn that generational labels can become stereotypes when they are used as direct explanations of individual behaviour. More recently, the meta-analysis by Ravid et al. (2025) found that many commonly assumed generational differences in workplace attitudes are smaller and less consistent than popular management discourse suggests. Schröder (2024) adds an important methodological argument by showing that differences often attributed to generations may instead reflect age, career stage, or historical period effects.

This debate is particularly relevant to the Hungarian organisational context because generational diversity is occurring simultaneously with digital transformation, changing labour-market expectations, and an increasing emphasis on employee retention. Malatyinszki (2022) describes digitalisation as a development that transforms not only technologies and business processes but also human resource requirements and managerial practices. Subsequent research has further emphasised that technological change affects work content, required competencies, employment structures, and the relationship between employees and organisations (Bujdosó-Kurucsó et al., 2025). Consequently, the question is no longer simply whether generations differ, but rather which differences are sufficiently robust and practically meaningful to justify differentiated management responses.

The present study addresses this issue by examining the motivational patterns of employees who have actual workplace experience. Its central aim is to identify those motivational dimensions in which meaningful differences appear across generations and to distinguish them from factors that are essentially shared by employees regardless of generational membership. From a management perspective, this distinction is critical. The objective should not be to create a separate motivational

system for each generation, but to determine where differentiation adds value and where common organisational standards provide a stronger basis for employee motivation, retention, and quality-oriented performance.

2. Theoretical background of workplace motivation

One of the principal theoretical frameworks of the study is Self-Determination Theory (SDT), which identifies autonomy, competence, and relatedness as fundamental psychological needs influencing the quality of human motivation (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Autonomy refers to the extent to which individuals perceive that they have meaningful choice and discretion in their work rather than merely executing externally imposed instructions. Competence reflects the experience of professional development, mastery, and effectiveness, while relatedness concerns the quality of relationships, belonging, and connection with other members of the organisation. Research applying SDT to the workplace suggests that the satisfaction of these needs is associated with more autonomous forms of motivation, stronger well-being, and favourable organisational outcomes (Deci et al., 2017; McAnally & Hagger, 2024).

The relevance of competence development has increased further as digital transformation continuously changes the content of work. Malatyinszki and Bartha (2024) emphasise that adult learning has become an important mechanism through which employees can adapt to digitalisation and acquire new competencies required by changing organisational processes. Their approach is particularly relevant to generational research because different age and experience groups may begin from different levels of digital familiarity but all face a need for continuous learning. The effective organisational response is therefore not simply to categorise employees according to age, but to create learning environments in which employees can continuously update their competencies and connect professional development to meaningful career opportunities.

A second theoretical foundation is Herzberg et al.'s (1959) two-factor theory, which distinguishes between hygiene factors and motivators. Salary, working conditions, employment security, and certain organisational policies can be interpreted primarily as conditions whose inadequacy creates dissatisfaction, while development, responsibility, achievement, recognition, and advancement have greater potential to stimulate higher-level motivation. Although later motivation theories have refined this distinction, it remains useful for understanding why an employee may consider adequate pay essential while still requiring opportunities for development and meaningful contribution to remain strongly motivated.

These approaches can be integrated into a broader sustainable human resource management perspective. Malatyinszki (2025) argues that long-term organisational competitiveness increasingly depends on the ability to retain, develop, and motivate employees while managing generational diversity in a sustainable manner. Such an approach shifts attention away from short-term motivational techniques and towards an organisational environment in which employees can develop, perceive meaningful opportunities, and remain engaged over time. This is particularly relevant to quality management because sustained quality performance requires stable competence, knowledge retention, employee involvement, and willingness to participate in continuous improvement.

The changing organisation of work also modifies the practical meaning of autonomy and relatedness. Remote and hybrid work can increase flexibility but may simultaneously weaken social cohesion if organisational culture, communication, and leadership practices are not adapted accordingly.

Malatyinszki et al. (2025) highlight the role of organisational culture in maintaining motivation, collaboration, and a sense of community in remote working environments. This suggests that flexibility should not be interpreted as an isolated employee benefit. Its motivational value depends on how work is organised, how communication is maintained, and whether employees continue to experience themselves as meaningful members of the organisation.

3. Research methodology

The analytical sample consisted of 1,529 respondents who were actively employed in non-managerial, middle-management, or senior-management positions, had at least one year of work experience, and could be clearly assigned to one of the generational groups on the basis of year of birth. Restricting the analysis to employees with actual work experience was methodologically important because the questionnaire contained items relating to managerial feedback, financial incentives, career opportunities, workplace flexibility, organisational support, and employment conditions. Respondents without meaningful workplace experience could have evaluated these questions largely on the basis of expectations rather than lived organisational experience, which would have weakened the interpretation of the findings.

Entrepreneurs were not included in the analytical sample because several central constructs have a substantially different meaning in self-employment. Salary, employer-provided benefits, promotion opportunities, hierarchical relationships, and managerial feedback cannot be interpreted in precisely the same way for business owners as for employees. The resulting sample contained 43 Baby Boomers, 441 members of Generation X, 674 members of Generation Y, and 371 members of Generation Z. Generation Y therefore represented the largest group, while the comparatively small Baby Boomer subsample requires particular caution when interpreting group-level differences.

Motivational statements were evaluated on seven-point Likert-type scales. The questionnaire covered autonomy, competence, and relatedness as defined by Self-Determination Theory, together with hygiene factors and motivators derived from Herzberg's framework. The internal consistency of the composite measures ranged from moderate to good, which justified the use of dimensional scores while also supporting the decision to examine particularly important individual items separately. This was necessary because an overall scale may conceal a practically important difference in a specific issue such as career transparency, flexible scheduling, or professional advancement.

Generational comparisons were conducted using Welch's analysis of variance because group sizes differed substantially and equal variances could not be assumed in all cases. Where relevant, Games-Howell post hoc comparisons were used to interpret differences between individual groups. Statistical significance was not treated as sufficient evidence of managerial importance; effect sizes were also considered because even minor differences can become statistically significant in a sample of this size. The interpretation therefore focuses primarily on patterns that are both statistically detectable and meaningful from a managerial perspective.

4. Results and interpretation

The overall results present a considerably more nuanced picture than a stereotypical generational approach would suggest. Differences were detected in autonomy, competence, and the set of factors related to professional development and advancement, but the explanatory power of generational

membership remained relatively limited. By contrast, relatedness and the broader group of hygiene factors showed virtually no meaningful generational differentiation. These findings suggest that generational membership provides some information about motivational tendencies but is far from sufficient to determine an individual employee's motivational profile.

Table 1. Summary of the principal generational patterns

Motivational area	Generational pattern	Practical interpretation
Autonomy	Significant difference	Small effect
Competence	Significant difference	Small effect
Relatedness	No meaningful difference	Largely shared need
Hygiene factors	No meaningful difference	Largely shared need
Development-related motivators	Significant difference	Small but consistent effect
Career-path transparency	Strongest difference among examined items	Managerially relevant
Professional advancement	Clear difference	Managerially relevant

Source: Author's own research.

The strongest practically relevant difference concerned the transparency of career opportunities. Younger respondents, particularly members of Generations Y and Z, attached greater importance to understanding how they could progress within the organisation. The effect associated with career-path transparency was larger than for the broader motivational dimensions, indicating that this is one area in which generational or career-stage differences deserve genuine managerial attention. A similar pattern appeared in the perceived motivational value of professional advancement, again showing substantially greater importance among younger employees.

These findings should not be interpreted as evidence that younger employees simply demand rapid promotion. A more plausible interpretation is that they place greater value on the visibility of future possibilities. Employees may remain motivated without immediate hierarchical advancement if they understand how current performance, competence development, and additional responsibility can lead to a future professional role. A transparent career architecture can therefore include specialist pathways, project leadership, lateral development, mentoring roles, and higher levels of professional expertise rather than relying exclusively on promotion into management.

This interpretation is consistent with Malatyinszki's (2020) earlier argument that career management represents one of the key challenges created by generational change in organisations. The present findings refine that argument by indicating that the critical issue may not be promotion itself but the transparency and credibility of possible future development. From a retention perspective, employees who cannot see a future within their current organisation may begin to search for that future elsewhere, even when they are not fundamentally dissatisfied with their present job.

Professional learning also emerged as an important area of differentiation, although the pattern was not simply linear by age. Generation Y displayed particularly strong demand for continuous learning and development, while Generation Z did not exceed it on every development-related item. This suggests that development needs cannot be explained by age alone and may be closely associated with career stage. Employees who have already accumulated meaningful professional experience but still have substantial career development ahead of them may be particularly sensitive to whether their organisation provides opportunities for learning, specialisation, and advancement.

The practical implication is that training should not be separated from career management. Malatyinszki and Bartha (2024) argue that adult learning is essential for helping employees adapt to digital

transformation and changing competence requirements. Training is likely to have stronger motivational value when employees understand what it enables them to achieve. A course, qualification, project experience, or new digital competence becomes more meaningful when it is visibly connected to broader responsibility, professional progression, or participation in more complex organisational tasks.

Work flexibility also displayed a clear generational pattern. Younger employees attributed greater motivational value to flexible work arrangements, although flexibility was positively evaluated across the sample rather than being rejected by older generations. The finding therefore concerns degree rather than a complete difference in preference. Flexibility appears to be a broad employee expectation whose motivational intensity is stronger in younger groups.

It is important, however, not to equate flexibility exclusively with working from home. Many manufacturing, service, healthcare, logistics, or customer-facing positions cannot be performed remotely. Flexibility can also take the form of predictable scheduling, greater influence over starting times, easier shift exchange, temporary adaptation to life circumstances, or increased discretion in the sequencing of tasks. In this sense, flexibility is better understood as a quality of work design than as a single employee benefit.

The digital transformation of work further strengthens the importance of this interpretation. Malatynszki (2022) and Bujdosó-Kurucsó et al. (2025) show that technological development is simultaneously changing work processes, competencies, and labour-market expectations. As digital systems make some tasks more location-independent and automate other activities, organisations gain new opportunities to redesign work. The managerial challenge is to use those opportunities without weakening coordination, organisational culture, and social integration.

5. Shared motivational foundations across generations

Perhaps the most important finding of the study is not where generations differ, but where they do not. The meaningfulness and perceived usefulness of work were strongly valued across generational groups, and no practically relevant generational difference emerged in this respect. This challenges the popular assumption that meaningful work is primarily a characteristic expectation of younger employees. The results instead suggest that people across age groups want to understand why their work matters and how their individual contribution creates value.

This finding has direct relevance to quality management. Employees frequently perform only one part of a larger process and may have little direct contact with the final customer or the ultimate output of their work. When a task is communicated merely as a procedure that must be followed, its motivational meaning can be limited. When the same requirement is explained in terms of the customer problem it prevents, the rework it eliminates, the safety risk it reduces, or the value it contributes to the next stage of the process, the employee can connect everyday activity with a broader organisational purpose.

Financial incentives also showed considerably more similarity than generational stereotypes would suggest. Younger respondents did not appear to be substantially less responsive to performance-related financial rewards than older employees. This is an important result because contemporary discussions sometimes imply that younger generations can be retained primarily through flexibility, experiences, development, or organisational purpose even when financial conditions are less competitive. The present findings do not support such a substitution logic.

Adequate compensation should instead be interpreted as part of the common foundation of employment. Meaningful work, development opportunities, supportive leadership, and flexibility can strengthen motivation, but they cannot reliably compensate for a persistent perception that pay is unfair or uncompetitive. This relationship closely reflects Herzberg's distinction between basic employment conditions and higher-level motivators: organisations need a credible foundation before additional motivational interventions can produce their full effect.

Relatedness showed a similarly shared pattern. The importance of positive interpersonal relationships, belonging, and supportive organisational interaction did not meaningfully divide generations. This is especially relevant in the context of hybrid and remote work, where physical distance can reduce informal interaction and weaken organisational cohesion. Malatyinszki et al. (2025) emphasise that organisational culture, communication, and collaborative practices play a critical role in sustaining motivation and effectiveness in remote environments, suggesting that flexibility must be complemented by deliberate efforts to maintain social connection.

6. Generational patterns and employee retention

The intention to change jobs displayed a clearer generational pattern than many of the core motivational dimensions. Younger employees reported a higher short-term intention to consider leaving their employer, while older respondents generally expressed lower mobility intentions. This pattern should not be interpreted as evidence that younger generations are inherently less loyal. Differences in labour-market position, life stage, family responsibilities, accumulated organisational investment, and career experimentation are all likely to contribute to observed mobility.

The relationship becomes more useful managerially when turnover intention is considered alongside the results on career visibility and development. The same groups that displayed stronger mobility intentions also tended to place greater emphasis on visible career opportunities, advancement, and flexibility. This combination suggests that retention strategies should focus not only on whether employees are currently satisfied, but also on whether they can imagine a credible future within the organisation. An employee may be reasonably satisfied with present working conditions and still leave if professional development appears blocked.

This has implications for the timing of retention interventions. Many organisations react only when a key employee announces an intention to leave, at which point financial counteroffers may be one of the few remaining options. A more effective approach is to identify declining career expectations earlier through regular development conversations, internal mobility discussions, and employee feedback. Retention then becomes a continuous management process rather than a crisis response.

7. Practical applications for management and HR

The findings do not support the creation of four separate incentive systems for four generations. A more appropriate model is to establish a strong common organisational foundation while allowing selected motivational elements to be adapted to individual preferences and career stages. The common foundation should include fair compensation, reliable working conditions, respectful leadership, meaningful work, transparent organisational expectations, and access to appropriate feedback. These conditions were either shared across generations or differed too little to justify age-based differentiation.

Beyond this common foundation, organisations can provide flexibility in how employees pursue development, recognition, autonomy, and work-life integration. One employee may value a specialist development programme, another may prefer greater schedule flexibility, and a third may be motivated by project responsibility or a more direct performance-related reward. The objective is therefore not to determine what “Generation Z wants” or what “Generation X prefers,” but to create a system capable of responding to different motivational configurations without becoming administratively unmanageable.

A particularly important practical development would be the introduction of transparent career maps. Employees should be able to understand not only which hierarchical position comes next, but which professional pathways are available and what competencies are required to progress. A high-performing specialist should not need to become a line manager merely to experience career advancement. Specialist, senior expert, project-lead, internal consultant, mentor, or trainer roles can provide meaningful alternatives and help organisations retain valuable knowledge.

Career conversations should also be distinguished from traditional performance appraisal. Performance appraisal primarily evaluates what the employee has achieved, whereas a career conversation should focus on where the employee would like to develop and what the organisation can realistically offer. When these conversations are conducted regularly, they can reveal emerging retention risks before they become resignation decisions. They also allow learning investments to be connected more directly to professional aspirations and organisational competence requirements.

Individualisation does not require a complicated HR analytics system. Even a short recurring motivational assessment can provide useful information about the relative importance of autonomy, pay, learning, flexibility, recognition, leadership support, meaningful work, and career prospects for individual employees. This is more informative than using generational membership as a proxy for preference. Generational data remain useful at aggregate level, but individual decisions should be based on actual employee needs rather than demographic assumptions.

8. Implications for quality management

The connection between motivation and quality is particularly important because continuous improvement depends on behaviour that cannot be produced by procedures alone. Kaizen systems, employee suggestion schemes, problem-solving groups, quality circles, and improvement projects all require employees to notice problems, invest cognitive effort in finding solutions, communicate their observations, and take responsibility for implementation. These activities involve discretionary effort and therefore depend partly on motivation.

Autonomy is especially relevant in this context. Employees who repeatedly experience that they have no influence over their own work processes may eventually stop proposing improvements, even when they identify clear opportunities. By contrast, an organisational environment in which employees can influence how work is performed and can see that useful suggestions lead to change reinforces both autonomy and ownership. In this way, motivational design becomes part of quality-system design rather than a separate HR issue.

Competence development provides a second direct connection. Participation in quality-improvement projects can itself become a development opportunity by strengthening analytical thinking, teamwork, project management, digital skills, and problem-solving capabilities. When such participation is

recognised in career progression or professional advancement, improvement activity and employee motivation can reinforce each other. Instead of asking employees to contribute additional effort to quality initiatives without personal benefit, the organisation can make improvement work part of professional growth.

Meaningful work provides a third connection. Quality indicators are often communicated in abstract numerical form, yet employees are more likely to engage with them when the consequences are translated into concrete value. A reduction in defects can be explained as fewer customer complaints, less rework, lower resource consumption, and more reliable service rather than merely as a percentage-point improvement in a dashboard. Making this link visible helps employees understand that quality is not an administrative requirement but part of the value they personally help to create.

Generational diversity can also become a resource for quality improvement. Experienced employees often possess substantial tacit knowledge of processes, exceptions, customers, and historical solutions, while younger employees may bring stronger familiarity with emerging digital tools and new forms of information processing. Mixed-generation improvement teams can combine these capabilities rather than treating generational difference as a problem. This approach is compatible with Malatyinszki's (2025) sustainable HR perspective, in which generational diversity can be managed as a source of long-term organisational capability rather than merely as an HR challenge.

The same logic supports both traditional and reverse mentoring. Experienced employees can transfer professional and organisational knowledge, while younger colleagues can contribute digital competencies, new technological practices, and familiarity with emerging tools. Malatyinszki and Bartha (2024) similarly emphasise intergenerational cooperation and learning in the context of digitalisation. When knowledge transfer works in both directions, it also reduces the risk that mentoring is perceived as a one-sided relationship based purely on age.

9. Managerial implications

The central managerial lesson is that generational categories should be used as diagnostic background information rather than as decision rules. Knowing that younger employees are, on average, more sensitive to career visibility or flexibility can help managers identify areas that deserve attention. It does not justify assuming that every younger employee has the same preferences, nor that older employees have little interest in learning, autonomy, or flexible working arrangements. Effective management requires moving from demographic assumptions to actual conversations about motivation, career, and work design.

A practical motivational architecture can therefore be built on three interconnected principles. First, the organisation should establish credible and fair conditions that all employees can rely on. Second, it should create a portfolio of flexible motivational and work-design opportunities rather than applying identical solutions to everyone. Third, individual career and development pathways should connect employee aspirations with organisational competence needs, ensuring that personal development also contributes to long-term organisational quality.

Such an approach also helps avoid age-based stereotyping. Treating a generational group as homogeneous can unintentionally reduce perceived fairness and overlook high-value employees whose preferences do not match expected patterns. A more individualised system is therefore not only

potentially more effective but also more consistent with the principles of fair and evidence-based people management.

10. Limitations and future research

The findings should be interpreted in light of several methodological limitations. The sample is not representative of the entire Hungarian employed population, and generational group sizes were unequal, with Baby Boomers forming a substantially smaller group than the other generations. Although robust statistical procedures were used, this imbalance requires caution when interpreting the results of the oldest generational category. The cross-sectional design also means that generational membership cannot be cleanly separated from age and career stage.

This limitation is particularly important because contemporary generational research increasingly questions whether observed differences should be interpreted as cohort effects. Ravid et al. (2025), Rudolph et al. (2021), and Schröder (2024) all provide reasons to consider age, historical period, work experience, and individual circumstances alongside generation. Future analyses should therefore examine whether the identified differences remain significant when work experience, leadership position, organisational size, work arrangement, education, and sector are controlled simultaneously.

A particularly promising next step would be to analyse employee retention in a multivariate framework. Career opportunities, autonomy, development, flexibility, leadership support, and perceived fairness could be modelled simultaneously to determine which factors explain turnover intention after controlling for age and experience. Such an analysis would move the research beyond the question of whether generations differ and towards the more practically important question of which organisational interventions can reduce unwanted turnover across different career stages.

Longitudinal research would provide an even stronger basis for interpretation. Following employees over time would help distinguish preferences that change as individuals age from those that may remain relatively stable within a birth cohort. This would allow organisations to design motivation systems that respond to actual developmental patterns rather than relying on assumptions derived from a single cross-sectional comparison.

11. Conclusions

The results show that motivational patterns across Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z contain both similarities and differences, but the differences should not be overstated. Generational membership explains only a limited proportion of variation in most motivational dimensions, and some fundamental factors, including relatedness, meaningful work, and key employment conditions, appear largely shared. This finding is consistent with contemporary international research challenging simplistic generational stereotypes and reinforces the need for more evidence-based management practices.

The most meaningful differences were concentrated around career-path transparency, professional advancement, learning, and flexibility. These factors tended to be more important for younger employees, although the patterns were not always linear and are likely to reflect career stage as well as generation. The findings therefore support a shift from rigid generation-specific HR management towards career-stage-sensitive and individually adaptable motivation systems.

For quality-oriented organisations, this conclusion has broader significance. Continuous improvement, employee involvement, knowledge sharing, and responsibility for quality require more than formal processes; they require an organisational environment in which employees can develop competence, exercise appropriate autonomy, understand the meaning of their work, and see a credible future for themselves. Motivation should therefore be regarded not merely as an HR instrument but as one of the human foundations of organisational quality.

The most useful managerial question is consequently not “What does this generation want?” but rather “What does this employee need, at this stage of their career and in this particular role, to remain motivated, develop professionally, and contribute to high-quality organisational performance?” This shift in perspective allows organisations to benefit from generational diversity without converting it into generational stereotyping.

References

- Bujdosó-Kurucsó, A., Árpási, Z., & Malatyinszki, S. (2025). The impact of IT on the labour market: The impact of technological developments on human resources today. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(3), 269–281. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.2407>
- Costanza, D. P., Ravid, D. M., & Slaughter, A. J. (2021). A distributional approach to understanding generational differences: What do you mean they vary? *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103585. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103585>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Olafsen, A. H., Carpini, J. A., & Frølund, C. W. (2026). Self-determination theory in the workplace: The evolution, present, and beyond. *Journal of Business Research*, 210, 116146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116146>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás [The new generation as a resource]. *Multidiszciplináris Kihívások, Sokszerű Válaszok*, (1), 90–101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Malatyinszki, S. (2022). *A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra [The impact of digitalisation on human resources]*. Kodolányi János Egyetem.
- Malatyinszki, S. (2025). Generational motivation in sustainable HR management. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2005–2017. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3116>
- Malatyinszki, S., & Bartha, A. (2024). How can adult learning support digitalisation? *Opus et Educatio*, 11(2), 128–134. <https://doi.org/10.3311/ope.622>
- Malatyinszki, S., Szebenyi, R., & Károlyi, H. (2025). Organisational culture in the world of remote working. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2403–2416. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3232>

- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43–65. <https://doi.org/10.1002/job.2827>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Schröder, M. (2024). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*, 39, 897–908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>