

# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Kmoskó Judit

Debrecen

2026

**DEBRECENI EGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI**  
**ISKOLA**

*Doktori iskola vezető:* **Prof. Dr. Nábrádi András** egyetemi tanár

**AZ Y GENERÁCIÓS VEZETŐKKEL SZEMBEN**  
**ELVÁRT KOMPETENCIÁK**

*Készítette:*

**Kmoskó Judit**

*Témavezető:*

**Dr. Dajnoki Krisztina**

egyetemi tanár

**DEBRECEN**

**2026**

## A doktori értekezés betétlapja

### AZ Y GENERÁCIÓS VEZETŐKKEL SZEMBEN ELVÁRT KOMPETENCIÁK

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében  
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Kmoskó Judit okleveles közgazdász

Készült a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskolája  
(..... programja) keretében

Témavezető: Prof. Dr. Dajnoki Krisztina

A doktori komplex vizsga bizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

A doktori komplex vizsga időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Az értekezés védésének időpontja: 20... ..

## NYILATKOZAT

Alulírott, Kmoskó Judit (szül.: Budapest, 1985.04.24.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2026.01.10.

---

Kmoskó Judit

## TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS .....	1
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	5
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	11
2.1. A HR szerepének sajátosságai a hazai KKV szektorban.....	11
2.2. A KKV-szektor nemzetközi kontextusa: V4 és európai összehasonlítás .....	13
2.3. A HR stratégiai szerepe a KKV szektorban .....	14
2.4. A HR funkciók kiszervezése és hatása .....	15
2.5. A szervezeti kultúra és a vezető szerepének kapcsolata.....	16
2.6. A vezetői kompetenciák jelentősége .....	18
2.7. Munkavállalói motiváció.....	25
2.8. A vállalati életciklus lerövidülése.....	36
2.9. PRISMA-alapú szisztematikus irodalmi áttekintés: főbb eredmények .....	38
2.10. A szakirodalmi áttekintés összegzése.....	41
3. ANYAG ÉS MÓDSZER .....	43
3.1. A kutatás felépítése és folyamata .....	43
3.2. A kutatás hipotézisei és vizsgálatuk módszertana.....	44
3.3. A szekunder kutatás módszertana.....	47
3.4. A primer kutatás módszertana .....	49
3.4.1. Pilot kutatás megvalósítása .....	49
3.4.2. Kérdőíves felmérés módszertana .....	50
3.4.3. Kvalitatív adatgyűjtési módszerek (interjúk és fókuszcsoport) .....	58
3.6. A kutatás korlátai és limitációi .....	67
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	69
4.1. Előkészítő kutatás: a pilot vizsgálat eredményei.....	69
4.2. A kérdőív eredményeinek elemzése .....	74
4.2.1. A leíró statisztikák elemzése .....	75
4.2.2. A vezetői kompetenciafejlesztési igények elemzése.....	84
4.3. A vezetői interjúk eredményeinek elemzése .....	101
4.3.1. A hipotézisek értékelése az interjúk alapján .....	106
4.3.2. A hiányzó fejlesztési területek mintázatai.....	110
4.3.3. Új felismerések és elméleti hozzájárulások .....	113
4.3.4. Szektorális különbségek.....	118
4.3.5. A vezetői interjú eredmények gyakorlati hasznosíthatósága és következtetései .....	120
4.4. A fókuszcsoportos vizsgálat eredményeinek elemzése .....	123
4.4.1. A hipotézisek értékelése a fókuszcsoport alapján .....	134

4.4.2. A fókuszcsoporthoz követeztetései .....	137
4.5. A három kutatási módszer eredményeinek szintézise .....	138
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....	140
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	144
ÖSSZEFOGLALÁS .....	148
SUMMARY .....	151
IRODALOMJEGYZÉK .....	154
Saját publikációk jegyzéke .....	165
Táblázatjegyzék .....	167
Ábrajegyzék .....	169
Mellékletek .....	170
Köszönetnyilvánítás.....	197

## BEVEZETÉS

A generációk közötti különbségek, valamint az ezekből eredő konfliktusok nem tekinthetők újkeletű jelenségnek a munkahelyi környezetben, már az elmúlt évtizedekben is megfigyelhetők voltak a munkavállalói csoportok közötti eltérő attitűdök és szemléletmódok. Napjainkra azonban a munkaerőpiacon párhuzamosan jelen lévő generációk értékrendjében, kommunikációjában és technológiai eszközhasználatában megnyilvánuló eltérések sokkal markánsabbá váltak, mint korábban. A különbségek kialakulásának hátterében részben a társadalmi, valamint gazdasági változások, részben pedig a technológiai fejlődés fokozódó üteme húzódik. Jelenleg négy generáció van egyidejűleg jelen a munkaerőpiacon: a Baby Boomer, az X, az Y és a Z generáció (JAKAB et al., 2021). Jelentős kihívást jelent a szervezetek számára e korosztályok hatékony koordinációja, hiszen az eltérő ismeretek eltérő motivációs bázist képeznek, melyekből konfliktusok is fakadhatnak. E konfliktusok kezelésére a munkáltatónak megfelelően kell reagálnia, különösen tekintettel a jelenkori munkaerőpiacot jellemző fokozott fluktuációra. A generációk különböző munkamódszereket alkalmaznak, és eltérő módon viszonyulnak az új kihívásokhoz, valamint a technológiai változásokhoz. Ezekből adódóan alakulnak ki az úgynevezett generációs konfliktusok (JAKAB et al., 2021; PANDEY, 2019). KAPOOR (2011) már korai kutatásaiban rámutatott arra, hogy a boomer generáció nyugdíjba vonulása és a helyükre belépő fiatalabb generációk megjelenése, illetve az ezekkel összefüggő demográfiai változások következtében az életkor vált az egyik legmeghatározóbb diverzitásdimenzióvá, amelynek kezelése a szervezetek számára új kihívásokat jelent.

E kontextusban különös figyelmet érdemel az Y generáció szerepe, amely napjainkra már jelentős arányban képviselteti magát vezetői pozíciókban is. Az Y generáció tagjai a munkaerőpiac meghatározó részét alkotják, és esetükben különösen magas elvárások figyelhetők meg a munkakörülményekkel és a munkavégzési feltételekkel kapcsolatban (CSUTORÁS, 2022).

Jelen doktori értekezés középpontjában az Y generációs vezetőkkel szemben elvárt kompetenciák állnak, amely téma különösen aktuális a fent ismertetett munkaerőpiaci változások tükrében. A kutatás során arra keresek választ, hogy a magyar kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV) szektorban milyen kompetenciaelvárások fogalmazódnak meg ezen generáció vezetőivel szemben, hogyan viszonyulnak ezek a saját

kompetencia-önértékelésükhöz, és mindez hogyan kapcsolódik a szervezetek humánerőforrás-gazdálkodás gyakorlataihoz és vezetőfejlesztési rendszereihez. Ez a vizsgálat azért is időszerű, mert a megfelelő vezetői kompetenciák azonosítása és fejlesztése kulcsfontosságú a szervezeti sikeresség és a munkavállalói megtartás szempontjából. Ahogy KÁLMÁN is rámutat, „napjainkban a munkaerőpiac már kész, elsajátított kompetenciákat vár el a jelentkezőktől” (KÁLMÁN, 2022).

Míg a Z generáció esetében a vezetői szerepvállalásuk átfogó vizsgálata még korai lenne, addig az Y generáció vezetői kompetenciáiról és motivációs sajátosságairól már számos hazai és nemzetközi kutatási eredmény áll rendelkezésre. Ugyanakkor ezen generáció szervezeten belüli vezetői szerepének értelmezése a különböző gazdasági és szervezeti kontextusok függvényében változó lehet, ezért különösen indokolt a KKV környezetben történő vizsgálat. Magyarországon ebben a témában mindeddig csupán korlátozott számú átfogó, empirikus kutatás látott napvilágot, amely a generációs sajátosságokat és a vezetői kompetenciák kérdését a KKV-szektor sajátosságain keresztül közelítené meg.

A kis- és középvállalkozások, ahogyan az Európai Unió többi tagállamában is, a hazai piacgazdaság meghatározó szereplői, amelyek érdemben járulnak hozzá annak fejlődéséhez és fenntartásához (HOLLÓ, 2020). Az európai KKV-k gazdaságban betöltött szerepe vitathatatlan, hiszen ezek a vállalkozások adják az összes munkahely közel 99%-át az európai uniós tagállamokban (KELEMEN – HÉNYEI, 2020).

A kutatás kiindulópontját képező alapvető kérdések megalapozása érdekében fontos kiemelni, hogy a KKV-k humánerőforrás-menedzsment gyakorlatai több tekintetben eltérnek a nagyvállalati modellektől. A releváns hazai és nemzetközi szakirodalom alapján megállapítható, hogy ezek a vállalkozások gyakran halogatják a formális HR funkciók kialakítását, vagy csak minimális létszámmal és nem stratégiai szemlélet mentén működtetik ezt a szervezeti területet. A KKV-k szervezeti jellemzői és az általuk tapasztalt erőforráskorlátok szoros összefüggésben állnak a humánerőforrás-gazdálkodás szerepével. BAKSI (2016) rámutat, hogy ezen vállalkozások jellemzően egyszemélyi irányítás alatt működnek, lineáris szervezeti struktúrával, ahol a vezető birtokolja a döntési jogköröket, és ő határozza meg a munkamegosztást. Ezáltal az alkalmazott vezetési stílus meghatározó szerephez jut (KÖMŰVES et al., 2021). TOTTH et al. (2022) kutatásai megerősítik, hogy a magyar KKV-kban a döntéshozatal gyakorta egyszemélyes vagy tulajdonosi alapon történik, amely hatással van a szervezeti erőforrások, így a HR funkciók működtetésére is. Az induló

vállalkozások általában HR szakember alkalmazása nélkül, a kis- és középvállalkozások pedig csupán néhány fős HR személyzettel működnek (KAROLINYNÉ, 2009). Ezen szervezetek belső környezetében a szervezeti kultúra szintén jelentős szerepet játszik, amely – ahogy a szakirodalom hangsúlyozza – „nem sektorspecifikus, ugyanazok a főbb jellemzői az FMCG, a termelő vagy szolgáltató (pénzügyi) szférának” (SZŰCS – SZÖLLŐSI, 2014). Ez a megállapítás különösen releváns a hazai KKV-k esetében, ahol a kulturális mintázatok iparágfüggetlenül befolyásolhatják a generációs különbségek kezelését és az Y generációs vezetők motivációját.

A COVID-19 járvány felgyorsította a digitalizációs folyamatokat és a rugalmas munkavégzési formák elterjedését, amelyek új kihívásokat támasztottak a humánerőforrás-menedzsment terület számára. A pandémia utáni időszakban pedig fokozott jelentőséggel bírnak a motivációs problémák és a munkamorál csökkenése. ÁSVÁNYI et al. (2023) empirikus kutatásukban rámutatnak, hogy a megkérdezett cégek túlnyomó többsége csökkenő munkamotivációról, alacsonyabb munkaintenzitásról és a változásokkal szembeni ellenállásról számolt be. A vizsgált vállalatok leggyakrabban a személyzetfejlesztés, a belső képzések, valamint a teljesítményalapú ösztönzési rendszerek bevezetésével igyekeztek orvosolni ezeket a problémákat. E beavatkozások szoros kapcsolatban állnak a munkaerő megtartásának kérdésével, és egyben a HR stratégiai szerepének újragondolását is szükségessé teszik.

A vezetői kompetenciák fejlődésének és értelmezésének vizsgálata szorosan összefügg a munkavállalói motivációk átalakulásával. Az Y generáció esetében jól megfigyelhető, hogy a munkahelyi elköteleződést és lojalitást befolyásoló tényezők jelentősen eltérnek a korábbi generációk esetében tapasztalt jellemzőktől (KLEIN, 2020). A biztos háttér, a szakmai presztízs, a kihívást jelentő feladatok és a versenyképes juttatások kiemelt szerepet játszanak a generáció motivációs rendszerében. Ugyanakkor egyre nagyobb kihívást jelent számukra a hosszú távú elköteleződés, amely a munkavállalói életciklusok lerövidülésében is tetten érhető.

A munkavállalók fokozódó mobilitását a nemzetközi szakirodalom a „job hopping” fogalmával azonosítja, amely olyan viselkedésmintát ír le, amikor egy munkavállaló rendszerint 1-2 évente munkahelyet vált, és nem alakul ki nála tartós kötődés az adott szervezethez (MÁNDI, 2018; PANDEY, 2019). A munkavállalók megtartása nemcsak a munkaerőpiaci verseny élesedése miatt válik kiemelt jelentőségűvé, hanem azért is, mert a pandémia következtében megváltozott munkavégzési szokásokhoz igazodva újra kell értelmeznünk és folyamatosan felül kell vizsgálnunk a vezetői kompetenciák legfontosabb elemeit.

A fent részletezett tényezők arra engednek következtetni, hogy a KKV-k számára kiemelten fontos olyan vezetőfejlesztési stratégiák kialakítása, amelyek figyelembe veszik a fiatalabb generációk sajátos igényeit, elvárásait és motivációs mintázatait. Az ilyen jellegű fejlesztések csak abban az esetben válhatnak hatékonyá, ha a szervezet egészének működésébe integrálódnak, és nem csupán formális, időszakos képzések formájában jelennek meg. A dolgozat célja, hogy átfogó képet nyújtson a kis- és középvállalkozások humánerőforrás-menedzsment gyakorlatáról, valamint az Y generációval szemben támasztott vezetői kompetenciaelvárásokról.

A kutatás arra törekszik, hogy feltárja, e szervezetek mennyiben képesek alkalmazkodni a generációs sajátosságokhoz, illetve milyen eszközökkel segíthető elő az Y generáció tagjainak hosszú távú megtartása, valamint vezetői szerepeikben való sikeres működése. Ennek részeként a vizsgálat tárgyát képezi az is, hogy az Y generációnak milyen vezetői kompetenciái vannak, valamint, hogy milyen szervezeti és motivációs tényezők befolyásolják ezeknek a kompetenciáknak a kialakulását és fejlesztését. A kutatás kitér a kis- és középvállalkozások humánerőforrás-menedzsment gyakorlatainak elemzésére is, különös tekintettel arra, hogyan járulnak hozzá ezek a rendszerek a fiatalabb generációk vezetői szerepbe történő integrálásához és megtartásához. További cél olyan gyakorlati javaslatok megfogalmazása, amelyek elősegíthetik a jövő vezetői utánpótlásának tudatos tervezését, valamint a vezetőfejlesztés és képzés stratégiai szemléletű fejlesztését a hazai KKV-k körében.

## 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A kutatás újszerű módon vizsgál egy olyan területet, amely jelenleg viszonylag alulkutatott, különösen a hazai kis- és középvállalkozások körében. Kevés olyan átfogó tudományos munka áll rendelkezésre, amely elemzi az Y generációhoz tartozó vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat, valamint az esetükben megfigyelhető és elvárt vezetői kompetenciákat. A sikeres alkalmazás feltételeként és annak érdekében, hogy a szervezetek hatékonyan támogathassák az Y generáció karriercéljait, további feltáró kvantitatív kutatásokra van szükség (MERETEI, 2017; SZABÓ-SZENTGRÓTI et al., 2016). A szervezeti célokkal összehangolt, motivációs szempontokat is figyelembe vevő vezetőfejlesztéshez elengedhetetlen az ezzel kapcsolatos elvárások és kompetenciák mélyreható feltárása.

A témaválasztást elsősorban a saját szakmai munkám során tapasztaltak inspirálták, így ez nulladik lépésként definiálható. Az elmúlt húsz évben humánerőforrás- menedzsment területen dolgoztam, elsősorban KKV környezetben. A munkám során számos alkalommal szembesültem azzal, hogy ezekben a szervezetekben hiányoznak a tudatos vezetőfejlesztési rendszerek, valamint a stratégiai szemléletű HR-gyakorlatok, amelyek megfelelően támogatnák a fiatal generációk vezetői szerepbe történő integrálását.

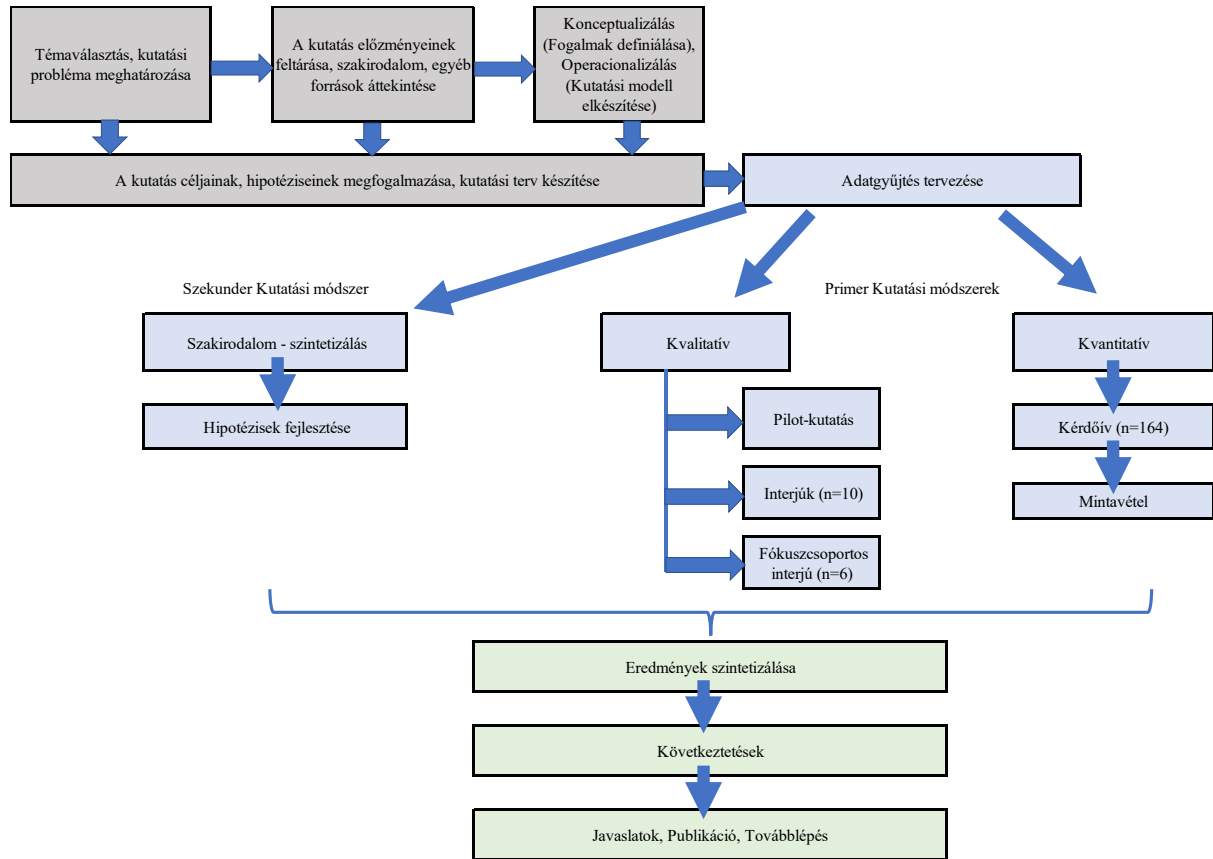
A kutatási folyamat első lépéseként a vonatkozó szakirodalom strukturált feltérképezése, szintetizálása és feldolgozása történt meg, majd sor került a hipotézisek megfogalmazására. Ezt követte az adatgyűjtés, a primer kutatási módszerek kidolgozása és egy pilot kutatás lebonyolítása.

A vizsgálat későbbi szakaszaiban kérdőíves felmérés, félig strukturált interjúk, valamint fókuszcsoportos interjú segítségével zajlott a kvalitatív és kvantitatív elemzés, amelynek célja a hipotézisek részletes, empirikus alátámasztása volt.

Az eredmények nemcsak a tudományos diskurzus gazdagítását szolgálják, hanem gyakorlati támpontot is adhatnak a hazai kis- és középvállalkozások számára a vezetőfejlesztési stratégiák újragondolásához. A kutatás rámutat a generációs sajátosságok tudatos kezelésének fontosságára, és ezzel hozzájárulhat a szervezetek hosszú távú versenyképességének erősítéséhez. Emellett a vizsgálat a gyakorlati hasznosíthatóság szempontjából is relevánsnak tekinthető, mivel olyan módszertani és tartalmi megközelítést kínál, amely közvetlenül támogathatja a KKV-k HR-rendszereinek fejlődését.

A kutatási folyamatot az 1. ábra szemlélteti, amely a kutatás szakaszait és módszertani felépítését mutatja be.

**1. ábra: A kutatás folyamata és módszertani felépítése**



*Forrás: Boncz (2015) alapján saját összeállítás*

A kutatási modellt az 1. táblázat részletezi, amely összefoglalja a kutatás fázisait és azok részletes ismertetését.

## 1. táblázat Kutatási modell

Kutatási fázisok		Ismertetés	Kapcsolódó célok (C)	Kapcsolódó kérdések (K)
Szekunder-kutatás	Szakirodalom-szintetizálás (2022-2025)	A szakirodalmi feldolgozás középpontjában a kis- és középvállalkozások humán erőforrás menedzsmentjének sajátosságai, a generációs különbségek (kiemelten az Y generáció), a vezetői kompetenciák elméleti megközelítései, valamint a vezetőfejlesztési módszerek és stratégiák álltak.	C1: A KKV-k HR sajátosságainak feltárása. C2: Az Y generáció motivációs tényezőinek azonosítása. C3: A vezetői kompetenciák és fejlesztési stratégiák áttekintése.	K1: Melyek a legfontosabb HRM-gyakorlatok a KKV-kban? K2: Milyen motivációs sajátosságok jellemzik az Y generációt a munkahelyen? K3: Mely vezetői kompetenciák hiányoznak leginkább, és hogyan fejleszthetők?
	Hipotézisek fejlesztése (2023)	A szakirodalmi szintézis eredményeire, valamint a vizsgált szervezet működési sajátosságaira támaszkodva három kutatási hipotézis került megfogalmazásra. Ezek a kis- és középvállalkozások humán erőforrás gyakorlataira (H1), az Y generációs munkavállalók motivációs jellemzőire (H2), valamint a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének kihívásaira (H3) irányulnak.	C4: A szakirodalom és szervezeti tapasztalatok alapján hipotézisek kidolgozása.	K4: Hogyan illeszkednek a HR gyakorlatok, motivációs tényezők és vezetőfejlesztési kihívások a KKV-k kontextusába?
Primer-kutatás	Pilot-kutatás (2022-2023)	A pilot kutatás célja egy budapesti székhelyű kis- és középvállalkozás keretei között megvalósuló vezetőfejlesztési program vizsgálata volt, amely 2022 első és 2023 második negyedéve között zajlott. A egyes módszertani megközelítéssel (dokumentumelemzés, strukturált interjúk, szakirodalmi szintézis) lefolytatott kutatás elsődlegesen a későbbi kérdőív és interjúkérdések megalapozását, valamint az alkalmazott kutatási módszerek gyakorlati tesztelését szolgálta.	C5: A kutatási módszerek gyakorlati tesztelése.	K5: Milyen tapasztalatok alapján lehet a fő kutatást megalapozni?

	Kérdőív (2025)	n=164	C6: Kvantitatív adatok gyűjtése az Y generáció motivációjáról és a HRM-gyakorlatokról.	K6: Milyen motivációs tényezők a legfontosabbak az Y generáció számára? K7: Hogyan látják a vezetők a HR gyakorlatok hatékonyságát?
	Interjúk (2025)	n=10	C7: A vezetői kompetenciák és tapasztalatok kvalitatív feltárása.	K8: Milyen kihívásokkal szembesülnek a KKV vezetői az Y generáció irányításában?
	Fókuszcsoporthoz tartozó interjú (2025)	A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során 7 vezető részvételével egy olyan, tudatosan működő KKV pozitív példát vizsgáltam, ahol korábban a pilot kutatás is zajlott. A módszer célja a jó gyakorlatok feltárása, reflexív párbeszéd keretében, a Kitzinger-féle megközelítés alapján.	C8: Jó gyakorlatok azonosítása és reflexív értelmezése.	K9: Milyen bevált vezetőfejlesztési gyakorlatok léteznek a KKV-kban?
Értékelés és szintézis	Eredmények értékelése (2025)	Szekunder és primer kutatás összevetése, újszerű eredmények megfogalmazása.	C9: A szakirodalom és az empirikus eredmények integrálása. C10: Újszerű tudományos és gyakorlati eredmények bemutatása.	K10: Miben erősítik meg a primer kutatási eredmények a szakirodalmat, és miben hoznak újat? K11: Milyen gyakorlati ajánlások fogalmazhatók meg a KKV-k számára?

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kutatás során szekunder és primer módszerek egyaránt alkalmazásra kerülnek annak érdekében, hogy a témát több szempontból, alaposan megvizsgáljam. A vizsgálat alapjául szolgáló hipotéziseket saját szakmai tapasztalataim, valamint a releváns szakirodalom ismeretében fogalmaztam meg.

Az alábbi hipotézisek mentén kívánom elemezni a kis- és középvállalkozások humán erőforrás-menedzsment gyakorlatát, az Y generációs munkavállalók motivációját, valamint a vezetőfejlesztés jelenlegi kihívásait a fiatalabb generációk esetében:

H1: A kis- és középvállalkozások HRM gyakorlata nem kiforrott, a cégek nem szívesen áldoznak arra, hogy belső HR osztályt üzemeltessenek, vagy csak egy későbbi fázisban,

minimális létszámmal és nem stratégiai szerepként. (HIDEGH et al., 2019, POÓR et al., 2022)

H2: Az Y generációs munkavállalók motivációja elődeikhez képest megváltozott (KLEIN, 2020), a legfontosabb motivációs tényezők a biztos háttér, presztízs, kihívásokkal teli munkakör, valamint a versenyképes juttatás. (JYOTI et al.,2017; BALOGH et al.,2021)

H3: A legtöbb szervezetnél kihívást okoz a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása, a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült az évek során. (KÓPHÁZI et al., 2018; SZRETYKÓ, 2020; BALOGH et al., 2021)

A kutatás célja továbbá azon szervezeti és motivációs tényezők azonosítása, amelyek elősegítik az Y generációs vezetők integrációját, elköteleződését és hosszú távú megtartását, valamint olyan gyakorlati javaslatok megfogalmazása, amelyek támogatják a KKV-k HR stratégiáinak tudatos fejlesztését.

A kutatás szekunder és primer módszerek kombinált alkalmazásával törekszik a vizsgált téma többdimenziós, mélyreható feltárására. A szekunder kutatás a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom átfogó szintetizálására épül, különös figyelmet fordítva a kis- és középvállalkozások humánerőforrás-menedzsment gyakorlatára, az Y generáció motivációs sajátosságaira, valamint a vezetői kompetenciák elméleti kereteire és gyakorlati értelmezéseire. A szisztematikus szakirodalom-elemzéshez több módszertani megközelítést, köztük a PRISMA módszertant is alkalmaztam, amely lehetővé tette a források strukturált kiválasztását és feldolgozását, ezáltal növelve az eredmények átláthatóságát és összehasonlíthatóságát

A primer kutatás a pilot kutatás tanulságaira alapozva valósult meg, és háromféle adatgyűjtési módszert ötvöz: kérdőíves felmérést (n = 164), félig strukturált vezetői interjúkat (n = 10), valamint egy fókuszcsoporthoz tartozó interjút (n = 6), amelyet a Kitzinger-féle módszertan alapján, egy budapesti székhelyű KKV-nál folytattam le (KITZINGER, 1994). A fókuszcsoporthoz tartozó célja az volt, hogy olyan pozitív szervezeti példákat tárjon fel, amelyek jól működő vezetőfejlesztési és HR-gyakorlatokat képviselnek, és amelyek a KKV-szektorban ritkábban fordulnak elő. A módszer alkalmazását az indokolta, hogy a fókuszcsoporthoz tartozó szervezet volt a korábbi pilot kutatásom helyszíne, és ez alapján a tudatos HR-szemlélet, valamint a kompetenciafejlesztési gyakorlatok kiemelkedőnek bizonyultak. A fókuszcsoporthoz tartozó különálló

vizsgálata lehetővé tette a pozitív minták torzításmentes bemutatását, és olyan reflexív, kollektív gondolkodásra épülő tapasztalatok feltárását, amelyek nem integrálhatók az interjú- és kérdőív alapú általános képpel.

Az eredmények hozzájárulnak a KKV-szektor humánerőforrás-menedzsmentjének stratégiai megerősítéséhez, különösen a vezetőfejlesztési rendszerek hatékonyságának növelésén keresztül. Az értekezés olyan gyakorlati útmutatásokat kínál, amelyek segítik a KKV-kat az Y generációs vezetők kompetenciáinak célzott fejlesztésében, a generációs sajátosságok figyelembevételével, emellett javaslatot tesz a fluktuáció csökkentését szolgáló stratégiák kidolgozására is. A munkavállalói megtartás javulása nemcsak a vállalatok számára előnyös, hanem szélesebb társadalmi haszonnal is jár. A stabil foglalkoztatás hozzájárul a helyi közösségek gazdasági biztonságához, csökkenti a munkanélküliségi támogatások iránti keresletet és erősíti a regionális gazdaságot. A kutatás nemcsak gyakorlati, hanem elméleti értelemben is hozzá kíván járulni a jövő vezetői utánpótlásának tudatos tervezéséhez, valamint a HR-stratégiák szervezeti szintű integrációjához, ezzel támogatva a KKV-k versenyképességének és hosszú távú fenntarthatóságának erősítését.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A fejezet célja, hogy átfogó képet adjon a hazai kis- és középvállalkozások humán erőforrás-menedzsmentjének aktuális kihívásairól, rávilágítson az Y generációs munkavállalók és vezetők motivációs sajátosságaira, valamint bemutassa az ezekhez kapcsolódó vezetői kompetenciákat és elvárásokat. Emellett azt is feltárja, hogyan képesek a KKV-k alkalmazkodni a változó munkaerőpiaci környezethez és a generációs igényekhez. A Z generáció motivációs jellemzőinek vizsgálata kiegészítő szerepet tölt be, mivel előre jelezheti azokat az irányokat, amelyekhez az Y generációs vezetőknek és a szervezeteknek egyaránt igazodniuk kell. Az áttekintés a releváns szakirodalom feldolgozására épül, amelyben a PRISMA módszertan is alkalmazásra került a források strukturált feldolgozásának biztosítása érdekében.

Az Y generációs vezetőkkel szemben elvárt kompetenciák megértéséhez és feltárásához fontos megvizsgálni azt a szervezeti környezetet és kontextust, amelyben ezek a vezetők működnek. Ehhez három egymással szorosan összefüggő területet kell áttekinteni. Először a hazai kis- és középvállalkozások humán erőforrás-menedzsment gyakorlatának sajátosságait, fejlődési pályáját és kihívásait, különös tekintettel arra, hogy milyen HR-struktúrában és milyen stratégiai szerepkörrel működnek ezek a szervezetek. Másodszor az Y generáció munkavállalóinak és vezetőinek megváltozott motivációs igényeit, munkavégzési jellemzőit és értékrendjét, amely alapvetően befolyásolja a velük szemben támasztott elvárásokat. Harmadszor pedig a vezetőfejlesztés aktuális kihívásait, a munkaerő-megtartás problémakörét és a munkahelyi lojalitás átalakulását, amely összekapcsolódik a vállalati életciklus lerövidülésének jelenségével és új megközelítéseket igényel a szervezetek részéről.

### **2.1. A HR szerepének sajátosságai a hazai KKV szektorban**

#### **2.1.1. A kis- és középvállalkozások szerepe és szervezeti jellemzői**

A kis- és középvállalkozások - ahogyan az Európai Unió többi tagállamában is - a hazai piacgazdaság kiemelten fontos szereplői, hozzájárulva annak fellendítéséhez és fenntartásához (HOLLÓ, 2020). Az európai kis- és középvállalkozások hatása az európai gazdaságra megkérdőjelezhetetlen, hiszen a KKV-k adják a munkahelyek 99%-át az európai tagországokban (KELEMEN – HÉNYEI, 2020). Az elmúlt években egyre nagyobb figyelmet kap a kis- és középvállalkozói környezet. HOLLÓ (2020) szerint a KKV-k a gazdaság mozgatórugói, lehetőségeik javítása fontos feladat.

Ennek ellenére a KKV-k számos szervezeti sajátossággal és erőforrásbeli korláttal küzdenek, amelyek hatással vannak a humán erőforrás-gazdálkodás szerepére is. BAKSI (2016) szerint ezek a vállalkozások többnyire egyszemélyes irányítás alatt működnek, lineáris szervezeti struktúrával, ahol a vezető határozza meg a munkamegosztást és rendelkezik a döntési jogkörökkel, ezáltal az alkalmazott vezetési stílus meghatározó szerepet tölt be (KÖMŰVES et al., 2021). TOTTH et al. (2022) kutatása is megerősíti, hogy a magyar KKV-kban a döntéshozatal gyakran egyszemélyes vagy tulajdonosi alapú, amely kihat a szervezeti erőforrások, így a HR terület kezelésére is. Az induló vállalkozások általában HR szakember foglalkoztatása nélkül, a kis- és középvállalkozások pedig kisszámú HR személyzettel dolgoznak (KAROLINYNÉ, 2009).

A szektor sérülékenysége tekintve a 2008-as pénzügyi válság és a COVID-19 járvány egyaránt megmutatta, hogy a kis- és középvállalkozások nagyobb valószínűséggel szenvednek el jelentős veszteségeket vagy kényszerülnek bezárásra válsághelyzetekben (European Commission, 2024). A digitalizáció és a kiberbiztonsági fenyegetések további sérülékenységi pontokat teremtenek. Az EU Kiberbiztonsági Ügynökség (ENISA) jelentései szerint a COVID-19 járvány alatt a leggyakoribb kibertámadások a KKV-kat érték, beleértve a zsarolóvírusokat, elloptott laptopokat és adathalász támadásokat (ENISA, 2020). A KKV-k gyakran nem rendelkeznek megfelelő IT-biztonsági infrastruktúrával és szakértelemmel, ami fokozott kockázatot jelent az egyre digitalizáltabb üzleti környezetben.

### **2.1.2. A pandémia hatása a HR funkciókra a KKV-kban**

A pandémia három hulláma alatt a HR feladatok jelentősen átalakultak: kezdetben az egészségvédelem és a távmunka megszervezése dominált, később pedig a munkavállalói motiváció és a fluktuáció csökkentése került előtérbe. POÓR et al. (2022) tanulmánya szerint a COVID-19 világjárvány idején a HR hosszú hónapokon keresztül válság üzemmódban működött: fő célja az otthoni munkavégzés megszervezése és a mentális-fizikai jóllét támogatása volt, miközben a szakemberek túlterheltséggel küzdöttek. Ez nem véletlen, hiszen egészségi állapotunkra a különféle belső és külső tényezők folyamatosan hatnak, melyek vagy megerősítik ezt az állapotot, vagy negatív irányba befolyásolják azt (BÁCSNÉ BÁBA et al., 2021). PATÓ et al. (2021) kutatása szerint a hazai szervezetek többsége reaktív operációs döntéseket hozott a járvány első szakaszában, jelezve, hogy a krízis váratlanul érte a cégeket. A legnagyobb különbségek a KKV-k és a nagyvállalatok HR reakciói között mutatkoztak: míg a KKV-k gyakrabban éltek leépítéssel vagy bérfagyasztással, a nagyvállalatok elsősorban

egészségügyi és szociális intézkedéseket vezettek be. A kutatás eredménye arra is rámutat, hogy a válaszadó szervezetek kevesebb, mint fele rendelkezett önálló HR-részleggel, különösen a KKV-szektorban volt jellemző az ilyen típusú erőforráshiány.

SZABÓ et al. (2023) empirikus kutatása szerint a magyar KKV-kban a HR-nek kulcsszerepe volt a kríziskezelésben, de sok esetben a hiányos digitális eszközök miatt nehézségek adódtak, ami növelte a kiszervezés iránti igényt. Ez megerősíti, hogy a HR nem csupán adminisztratív, hanem adaptív funkció is a KKV-kban, különösen a fiatalabb generációk megtartásában. A poszt-COVID-19 időszakban a hazai KKV-k HR szerepe tovább erősödött, mivel a pandémia felgyorsította a digitalizációt és a rugalmas munkavégzést, ami új kihívásokat jelentett a humán erőforrás-menedzsment számára. A digitalizáció és a távmunka elterjedése a vezetői kompetenciák és a HRM gyakorlatok átalakulását is kikényszeríti. Különösen a Z generáció munkaerőpiacra történő belépésével vált világossá, hogy a digitális eszközök nem pusztán munkavégzési támogatást, hanem motivációs tényezőt is jelentenek. A KKV-szektorban végzett kutatásaink szerint a vezetőknek a hagyományos irányítási feladatok mellett digitális készségekkel is rendelkezniük kell, és újra kell értelmezniük a munkatársakkal való kapcsolattartást (TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2025). Egy másik vizsgálatunk rámutatott arra is, hogy a vezetőfejlesztési programokban a digitális kompetenciák mellett a pszichológiai biztonság megteremtése vált kulctényezővé, különösen a távmunka térnyerésével (TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2024).

## **2.2. A KKV-szektor nemzetközi kontextusa: V4 és európai összehasonlítás**

A kis- és középvállalkozások vezetőfejlesztési kihívásai nem kizárólag magyar jelenségnek tekinthetők, hanem a közép-kelet-európai régió, különösen a Visegrádi Négyek (V4) országai (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) számára is közös problémát jelentenek. A régió KKV-szektora jelentős átalakuláson ment keresztül az elmúlt évtizedekben, amelyet az EU-csatlakozás, a globalizáció és a technológiai változások együttesen formáltak.

A V4 országok KKV-inak teljesítménye változó: Csehország és Szlovénia az innováció és digitalizáció terén vezetnek, míg Magyarország, Szlovákia és Lengyelország jelentős lemaradást mutat. TUTAK és BRODNY (2024) kutatása szerint a közép-kelet-európai országok vállalkozásainak digitalizációs és innovációs indexe alapján hat ország, Csehország, Horvátország, Magyarország, Lengyelország, Szlovénia és Szlovákia érte el vagy haladta meg az átlagos 0,399-es kumulatív értékelési indexet. A bne IntelliNews elemzése szerint a V4

országok KKV-termelékenysége 10-20 százalékkal elmarad Németországtól, ahol Szlovákia mutatja a legalacsonyabb, Magyarország pedig a második legalacsonyabb produktivitást (NEMETHY, 2023).

Az európai KKV-k közös kihívásai között kiemelkedő a képzett munkaerő hiánya. A ManpowerGroup (2024) felmérése szerint a munkaadók 74-75%-a küzd azzal, hogy megtalálja a szükséges képzett munkaerőt, és ez az arány az elmúlt évtizedben drámaian emelkedett, hiszen 2014-ben még csak 36% volt.

A digitalizációs szakadék szintén jelentős kihívást jelent. 2023-ban csupán az európai KKV-k 7%-a alkalmazott mesterséges intelligenciát (Eurostat, 2024a). Az európai KKV-k 2024-ben enyhe visszaesést mutattak a reál hozzáadott értékben (-0,2%), ugyanakkor a foglalkoztatás 1,1%-kal nőtt. A 2025-ös előrejelzések optimistábbak: 1,6%-os növekedés várható a reál hozzáadott értékben, amelyet főként a mikrovállalkozások teljesítménye hajt (JRC, 2024).

### **2.3. A HR stratégiai szerepe a KKV szektorban**

Összességében elmondható, hogy a pandémia időszakában a humán erőforrás-menedzsment nem csupán operatív, hanem fokozott alkalmazkodóképességet igénylő, stratégiai szerepkörbe kényszerült, különösen a kis- és középvállalkozások körében. A vonatkozó kutatások ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy nem minden KKV rendelkezik önálló HR osztállyal, és a HR-funkció sok esetben nem képes valódi stratégiai pozícióba kerülni a szervezetben belül (POÓR et al., 2022; TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2023).

További probléma, hogy a KKV-k vezetőinek többsége még nem ismerte fel a HR-ben rejlő lehetőségeket, azt, hogy a humán erőforrást is érték képző folyamatként kezeljék (BITTNER – KARA, 2013). ALMÁSI (2019) alapján ezeknél a vállalatoknál a szervezeti innováció szorult leginkább háttérbe, noha a HR stratégiai szerepköre éppen ebben játszhatna fontos szerepet.

A COVID-19 járvány utáni időszakban a motivációs problémák és a munkamorál csökkenése váltak az egyik legégetőbb kihívássá. ÁSVÁNYI et al. (2023) empirikus kutatásában a válaszadó cégek döntő többsége alacsony munkamotivációról, csökkenő munkaintenzitásról és a változásokkal szembeni ellenállásról számolt be. A szerzők szerint ezekre a kihívásokra leggyakrabban a személyzetfejlesztés, a belső tréningek, valamint a teljesítményalapú ösztönzési rendszerek bevezetése jelentette a megoldást. Ezek az intézkedések szoros kapcsolatban állnak a munkaerő megtartással és a HR stratégia újraértelmezésével. A KKV-k

esetében különösen fontos, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás ne csak operatív feladatokra korlátozódjon, hanem rendszeres értékelés és fejlesztés tárgyát is képezze. A HR-auditálás ebben kulcsszerepet játszik, hiszen nem pusztán ellenőrzési mechanizmus, hanem a stratégiai gondolkodás erősítésének eszköze is. A módszer segítségével feltárhatók a HR-tevékenységek hiányosságai, valamint kijelölhetők azok a fejlesztési irányok, amelyek a HR funkció stratégiai szerepének megerősítését szolgálják. A kutatások alapján a HR-audit diagnosztikai és fejlesztési funkciója egyaránt hozzájárulhat ahhoz, hogy a KKV-k HR rendszerei szorosabban illeszkedjenek az üzleti célokhoz, és ezzel hosszabb távon a versenyképességet is támogassák (TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2023a). Ez összhangban áll a V4 országok összehasonlító elemzésével, ahol BELAS et al. (2025) kimutatta, hogy a HR gyakorlatok, mint a munkavállalói elkötelezettség mérése és a teljesítményértékelés közvetlenül befolyásolják a KKV-k túlélését. Magyarországon a pandémia utáni munkaerőhiány miatt ezek a tényezők különösen kritikusnak bizonyultak.

#### **2.4. A HR funkciók kiszervezése és hatása**

Bár a pandémia felerősítette az online jelenlét és a belső kommunikáció jelentőségét, a szűkös erőforrások sok esetben a HR funkciók kiszervezéséhez vezettek. A KKV szektornak önmagában is nagy kihívást jelent önálló HR osztályt vagy tevékenységeket kialakítani (IRWIN et al., 2018), ezért egyre gyakoribb a külső szolgáltatók bevonása (WALLO, 2018). POÓR et al. (2023) Cranet-felmérésének eredménye szerint bár a HR funkciók egyre inkább stratégiai szintre emelkednek, a toborzás és képzés terén továbbra is gyakori a kiszervezés. SNELL et al. (2019) is hangsúlyozzák, hogy a teljes HR funkció kiszervezése kisvállalatok esetében gyakori, a rugalmasság növelése és a költséghatékonyság érdekében.

Az elmúlt évtizedek során a humánerőforrás-funkciók kiszervezése globálisan is egyre elterjedtebb gyakorlattá vált (COOKE et al., 2015). A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a hatékony kiszervezési döntésekhez szükséges a vállalaton belüli alapvető és kiegészítő HR feladatok világos szétválasztása. A támogató, nem stratégiai tevékenységek, például a bérszámfejtés, a képzés, a toborzás vagy a juttatások kezelése gyakran kerülnek kiszervezésre, míg a stratégiai jelentőségű funkciók, mint például a HR politikák kialakítása vagy a teljesítményértékelés, rendszerint belső kezelésben maradnak (LEPAK et al., 2005; MISHRA et al., 2018). NGUYEN és CHANG (2017) kutatásai alapján a költségek csökkentésére irányuló szervezeti célok szintén ösztönzőleg hatnak a nem stratégiai HR funkciók kiszervezésére.

A kis- és középvállalkozások esetében a szűkös erőforrások miatt ez a logika még erőteljesebben érvényesülhet, így a kevésbé kritikus HR feladatok kiszervezése hatékony megoldásként jelenik meg (IRWIN et al., 2018). A kiszervezésre vonatkozó döntéseket ugyanakkor nem csupán az elérhető kapacitások, hanem a vállalati stratégia is nagymértékben befolyásolja (GOTTARDELLO – VALVERDE, 2018; PATEL et al., 2019). A gyorsan változó, globalizált üzleti környezetben a HR funkciók stratégiai szemléletű irányítása egyre jelentősebbé válik a KKV-k számára is, mivel ezek a tényezők közvetlen hatást gyakorolnak a vállalati eredményességre (PATEL et al., 2019).

Miközben a szakirodalom összességében részletesen tárgyalja, hogy mely funkciókat érdemes kiszervezni, viszonylag kevés figyelem irányul arra, hogyan tudják a szervezetek előzetesen azonosítani azokat a problémákat, amelyek indokolttá tehetik külső partnerek bevonását. A döntések megalapozását támogató előtanulmányok és diagnosztikai vizsgálatok ebben jelentős szerepet játszhatnak (PATEL et al., 2019). Míg a nagyobb szervezetek körében bevett gyakorlat tanácsadó cégek bevonása ezen problémák feltárására (POÓR, 2014), addig KKV-k esetében ennek költséghatékonyságát és alkalmazhatóságát külön szükséges vizsgálni.

A pandémia időszaka tovább gyorsította a HR funkciók kiszervezésének elterjedését, különösen a költségoptimalizálásra törekvő kis- és középvállalatok körében. A világjárvány nyomán megnövekedett adminisztratív és digitális feladatok kezelésére sok szervezet külső szakértőket vont be, amivel enyhítették a belső kapacitáshiányokat – ezt a tendenciát erősíti meg a nemzetközi szakirodalom is (COOKE et al., 2005).

A kiszervezés nemcsak a kapacitáshiányra jelent megoldást, hanem azt is lehetővé teszi, hogy a belső HR szakemberek stratégiaibb feladatokra koncentráljanak (HINDLE, 2005; GRADDICK, 2006). Emellett a külső szakértők bevonása hozzájárulhat a hatékonyság növeléséhez és a szervezeti teljesítmény javításához. A HR területén e gyakorlat elterjedtségét POÓR et al. (2014) is megerősítik.

## **2.5. A szervezeti kultúra és a vezető szerepének kapcsolata**

A szervezeti kultúra alakítása a KKV-kban a pandémia után különösen hangsúlyos szerepet kapott. CSILLAG et al. (2022) kutatása alapján a HR aktívan hozzájárul a kultúrafejlesztéshez, például a diverzitás kezeléséhez, amely javítja a teljesítményt és csökkenti a fluktuációt, különösen az Y generáció esetében. TOTTH et al. (2022) kutatási eredményei igazolják, hogy

a digitális jelenlét hiánya negatívan befolyásolja a belső kultúrát és a motivációt, ezért a HR-nek integrálnia kell az online kommunikációs szempontokat is a stratégiájába.

HOFFMANN (2010) szerint a kis- és középvállalatok szervezeti kultúrája fontos szerepet tölt be a munkavállalók elkötelezettségében, megtartásában (KÖMŰVES – BERKE, 2021) és a motiváció fenntartásában. Ezt a szervezeti kultúrát alakítják a vállalatok első számú vezetői, azáltal, hogy mely területeket kezelnek stratégiai fontosságú prioritásként. A vezető szerepe a KKV-k sikerességében központi tényezőként jelenik meg nemcsak a stratégiaalkotásban és a belső folyamatok kialakításában, hanem a szervezeti identitás és a vállalati kultúra formálásában is. SZANYI-GYENES és ALMÁSI (2021) empirikus kutatása alapján a kis- és középvállalkozások sikerességét leginkább a vezető kompetenciája, vízióalkotó képessége és a szervezeti folyamatokhoz való aktív hozzájárulása határozza meg. A kutatás rámutat, hogy a szinergikus szervezeti identitás, vagyis a kultúra, a stratégia és a működési célok összhangja pozitívan befolyásolja a vállalat eredményességét és hosszú távú sikerességét, különösen akkor, ha a vezető és a munkavállalók észlelései közel állnak egymáshoz.

Az angol szakirodalom két készségkategóriát különböztet meg, amelyeket *hard skills* és *soft skills* néven említünk. A *hard skills* kategória olyan megszerezhető ismereteket és készségeket jelent, amelyeket tanulni lehet, például a számítógépes programozás és az idegen nyelvű kommunikáció. Ezek a szakmai tudást képviselik. Az úgynevezett *soft skills*, azaz „puha” készségek közé tartoznak a személyiségjellemzők, olyan tulajdonságok, mint az empátia vagy a szociális készségek (DOMBI, 2019). A Society for Information Management tagjai körében végzett felmérés kimutatta, hogy a vezetés a legfontosabb puha készség az IKT (infokommunikációs) szektorban dolgozó munkavállalók számára (HICKMAN et al., 2018; KAPPELMAN et al., 2016). A munkavállalóknak nagyobb felelősséget kell vállalniuk a jelenlegi készségeik fejlesztésében és újak elsajátításában annak érdekében, hogy megfeleljenek a jelenlegi állásigényeknek, felkészüljenek a vezetői lehetőségekre, és biztosítsák saját foglalkoztathatóságukat, hogy szükség szerint rugalmasan tudjanak alkalmazkodni a szervezeten belüli vagy szervezetek közötti változásokhoz (MOLLOY et al., 2010).

## 2.6. A vezetői kompetenciák jelentősége

### 2.6.1. A vezetői kompetencia fogalma és értelmezési keretei

A vezetői kompetencia fogalmát több szerző is komplex módon közelíti meg: POÓR (2009) szerint e fogalom magában foglalja a vezetői feladatok ellátásához szükséges tudás és gyakorlati alkalmazás képességét, a megfelelő személyiségjegyeket, valamint a szükséges attitűdöket. A kompetenciaalapú megközelítés alapját MCCLELLAND (1973), BOYATZIS (1982) és SPENCER et al. (1990) munkássága fektette le, akik a kompetenciákat olyan alapvető jellemzőkként definiálták, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel és előre jelzik a hatékony teljesítményt egy adott szerepkörben. GOLEMAN et al. (2003) külön kiemelik az emocionális intelligencia jelentőségét a vezetői hatékonyság szempontjából, míg BENNIS (2009) a tapasztalati tanulás és a vízióalkotás képességét hangsúlyozza a vezetői kiválóság alapjaként.

A vezetői kompetencia komplex fogalomként is megjelenik a szakirodalomban: SZIKLAI (2005) szerint a vezetői kompetenciák az ember sajátos, komplex rendszerként működő vezetői tulajdonságait jelentik, míg GULYÁS és DAJNOKI (2016) úgy határozzák meg, mint a tudás, képességek, készségek és személyes jellemzők gyakorlati alkalmazását a szervezeti források hatékony működtetése és a vállalati eredményesség növelése érdekében. CH WOODRUFF (1993) úgy fogalmaz, hogy a vezetői kompetencia olyan, mint egy ernyő, amely alá minden olyan tényező tartozik, ami közvetlenül vagy közvetve hatással van a munkavégzésre (idézi KRAJCOVICOVA et al., 2012). GULYÁS (2023) kiemeli, hogy a vezetői alkalmasság túlmutat a szakmai tudáson: magában foglalja a felelős erőforrás-gazdálkodást, a stratégiai döntéshozatalt, az együttműködésre való képességet, valamint az etikus és tudatos vezetői jelenlétet is, amelyek mind hozzájárulnak a szervezeti eredményességhez. SÁPI-DUDUK (2024) szerint e klasszikus meghatározások napjainkban is érvényesek, különösen olyan kompetenciaterületek esetében, mint a stratégiai szemlélet, az alkalmazkodóképesség és a hiteles kommunikáció, amelyek a vállalati értékteremtés szempontjából is kulcsfontosságúak. E megközelítést erősíti GULYÁS (2023) is, aki fókuszcsoportos kutatása alapján arra mutat rá, hogy a sikeres vezetők egyik alapvető jellemzője a helyzetfüggő, kontextuális gondolkodás és a világos, hiteles kommunikáció, amely képes megalapozni a szervezeti lojalitást és együttműködést is. A vezetői kompetencia komplexitását erősíti meg egy hazai KKV példája is, ahol vezetőfejlesztési program keretében skill-mátrix segítségével mérték és értékelték a vezetői készségeket (TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2023b). Az eredmények rámutattak,

hogy a kompetenciák dinamikusan fejleszthetők, és közvetlen hatással vannak a munkatársak elköteleződésére, a szervezeti légkörre és a munkahelyi megtartóerőre.

A szakirodalomban számos kompetenciarendszer található, amelyek eltérő fókusz mentén határozzák meg a vezetői kompetenciák körét. Az OECD által beazonosított 23 vezetői kompetencia például olyan transzverzális készségeket emel ki, mint a világos kommunikáció, a stratégiai előrelátás, a döntéshozatal vagy a rugalmasság (SZABÓ, 2020). Ugyanakkor az elmúlt évek kihívásai, különösen a pandémia, a technológiai fejlődés, valamint a generációs és munkaerőpiaci változások új irányokat jelöltek ki a vezetői kompetenciák terén. Ezt támasztják alá CSAPAI (2021) fókuszcsoportos kutatásának eredményei is, amelyek szerint a sikeres vezető egyik meghatározó jellemzője a céltudatosság és a helyzetfüggő döntéshozatal képessége, vagyis a kontextuális és stratégiai gondolkodás tudatos alkalmazása. GULYÁS és DAJNOKI (2016) nemzetközi szakirodalmi áttekintésük alapján négy fejlődési szakaszt különítenek el a vezetői kompetenciák kutatásában, amelyek a kezdetleges, egydimenziós listáktól a komplexebb, piramismodell-szerű rendszerekig vezetnek. Rámutatnak arra, hogy a globálisan is meghatározó kompetenciák közé tartozik a stratégiai gondolkodás, a változáskezelés, a kommunikáció, a rugalmasság és az interkulturális érzékenység, valamint hangsúlyozzák, hogy a modern vezetői szerep már túlmutat a szaktudáson, és olyan tényezőket is magában foglal, mint az önreflexió, a globális szemlélet és a hiteles vezetői jelenlét. Ezt a szemléletet erősíti meg SZANYI-GYENES és ALMÁSI (2021) is, akik empirikus kutatásukban rámutatnak, hogy a KKV-szektorban a vállalat sikeressége szoros kapcsolatban áll a vezető stratégiai gondolkodásával, az erőforrások tudatos menedzselésével és a szervezeti kultúra alakításával. Bár e vezetők gyakran nem formálisan képzett stratégák, a sikeres vállalkozások esetében mégis megfigyelhető a hosszú távú célok kijelölése és a rugalmas alkalmazkodás képessége, amelyek a stratégiai gondolkodás gyakorlatias megnyilvánulásai (SZANYI-GYENES – ALMÁSI, 2021).

Több szerző rámutat arra, hogy a vezetőkkel szembeni elvárások dinamikusan változnak, ezért a klasszikus kompetenciák mellett olyan területek is előtérbe kerülnek, mint a digitális eszközök tudatos használata (KURÁTH et al., 2024), a változások hatékony kezelése (DIRANI et al., 2020), vagy a hiteles és emberközpontú kommunikáció (SÁPI-DUDUK, 2024). Emellett megjelenik az igény olyan új vezetői képességekre is, mint a kreativitás, az innovációra való nyitottság vagy a mesterséges intelligencia stratégiai alkalmazásának képessége. Ezek a kompetenciák jól kiegészítik a hagyományos szemléletet, és arra utalnak, hogy a vezetői

kiválóság fogalma napjainkban egyre összetettebbé válik. KASZA (2025) is megerősíti ezt a szemléletet, amikor rámutat arra, hogy az eredményes vezetők ma már nemcsak operatív szinten kell helytálljanak, hanem elvárás velük szemben a stratégiai gondolkodás, az új technológiák alkalmazására való nyitottság, valamint a közvetlen, hatékony kommunikáció képessége is, tehát ezek együttesen képezik azt a vezetői attitűdöt, amely képes fenntartható versenyelőnyt teremteni a szervezetek számára.

A pandémia hatására felértékelődtek azok a vezetői kompetenciák, amelyek a gyors alkalmazkodást és a digitális működés támogatását teszik lehetővé. KURÁTH et al. (2024) reprezentatív hazai kutatásukban kimutatták, hogy a válaszadók a digitális kompetenciákat, valamint a változás- és válságmenedzsment képességét tartják a jövőben leginkább meghatározónak a vezetők számára. E kompetenciák kiemelt szerepe a szervezeti rugalmasság fenntartásában, a hibrid munkavégzés támogatásában és a gyors döntéshozatalban nyilvánul meg. Szintén fontosnak ítélték az önállóságot, mint vezetői készséget, amely a bizonytalan környezetben való működéshez és a decentralizált feladatvégzéshez szükséges. A tanulmány eredményei azt jelzik, hogy a vezetőfejlesztési programokban a jövőben fokozott hangsúlyt kell helyezni a módszertani és technológiai kompetenciák fejlesztésére, mivel ezek a vezetői hatékonyság kulcstényezőivé váltak a poszt COVID időszakban.

A kommunikációs készségek kiemelt szerepe a vezetői eredményességben szintén hangsúlyosan jelenik meg a közelmúlt kutatásaiban. CSAPAI (2021) fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatának eredménye rávilágít arra, hogy a hatékony kommunikáció, különösen a visszacsatolás képessége, az aktív hallgatás, valamint a világos és hiteles üzenetközvetítés mind kulcsfontosságú a vezető és munkavállaló közötti bizalom kiépítésében, a munkavállalói elkötelezettség fenntartásában, valamint a változások sikeres menedzselésében. A résztvevők tapasztalatai szerint a vezetői kommunikáció hatékonysága közvetlen hatással van a szervezeti légkörre és az együttműködés minőségére is. Ezt a megközelítést erősíti meg SÁPI-DUDUK (2024) is, aki szerint a vállalati teljesítmény és értékteremtés szempontjából kiemelten fontos a vezetők stratégiai szemléletének, kommunikációs képességének és alkalmazkodóképességének fejlesztése. A gyorsan változó gazdasági környezetben azok a vezetők válnak versenyképesek, akik képesek hosszú távú célokat megfogalmazni, és azokat világosan, inspiráló módon kommunikálni a szervezet minden szintjén. A stratégiai gondolkodás mellett felértékelődik a rugalmasság és a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képessége is, mivel a krízishelyzetek és technológiai változások állandó

jelenléte olyan vezetői reakciókat kíván, amelyek túlmutatnak a hagyományos, stabil környezethez igazodó működésen.

### **2.6.2. Boyatzis és Spencer kompetenciamodelljei: összehasonlító elemzés**

Az előzőekben bemutatott kompetenciaalapú megközelítés két legmeghatározóbb modellje – a Boyatzis-féle és a Spencer-féle kompetenciamodell – részletes összehasonlítása elengedhetetlen a kutatás elméleti keretének tisztázásához. Bár közös gyökerekkel rendelkeznek MCCLELLAND (1973) munkásságából, lényeges különbségeket mutatnak mind koncepcionális, mind alkalmazási szempontból.

BOYATZIS (1982) modellje elsősorban a hatékony munkahelyi teljesítmény előrejelzésére összpontosít, és hangsúlyozza a kompetenciák viselkedéses megnyilvánulásait. Modelljében a kompetencia olyan alapvető jellemző, amely okozati kapcsolatban áll a kiváló teljesítménnyel. Boyatzis három szintű kompetencia-klasztert különböztet meg: küszöb kompetenciák (minimális teljesítményhez szükségesek), megkülönböztető kompetenciák (kiváló teljesítményt eredményeznek), és metakompetenciák (új kompetenciák elsajátítását teszik lehetővé). Ez a hierarchikus struktúra különösen hasznos a vezetőfejlesztési prioritások meghatározásában, mivel világosan elkülöníti az alapvető és a kiválóságot megalapozó kompetenciákat.

SPENCER és SPENCER (1993) jéghegymodellje mélyebb pszichológiai struktúrára épül, ahol a kompetenciák látható és láthatalan komponensekre oszlanak. A modell felszíni elemei a készségek és ismeretek, amelyek viszonylag könnyen megfigyelhetők és fejleszthetők. A jéghegy mélyebb rétegei azonban a társadalmi szerepek, önkép, személyiségjegyek és motívumok, amelyek nehezebben hozzáférhetők és változtathatók. Ez a megközelítés rámutat arra, hogy nem elég csupán a technikai készségeket fejleszteni, hanem az alapvető attitűdöket és motivációkat is figyelembe kell venni.

A két modell között lényeges különbségek mutatkoznak. Boyatzis modellje erősen kontextusfüggő, a kompetenciák relevanciája az adott munkakör, szervezeti kultúra és iparági sajátosságok függvénye, míg Spencer modellje univerzálisabb kompetencia-kategóriákat kínál. Módszertanilag Boyatzis a viselkedésalapú eseményinterjú (behavioral event interview) technikáját alkalmazza a munkahelyi viselkedések feltárására, Spencer pedig pszichometriai eszközöket használ a mélyebb motivációs rétegek mérésére. Boyatzis modellje gyakorlatiasabb

és könnyebben operacionalizálható a vezetőfejlesztésben, míg Spencer mélyebb pszichológiai megértést nyújt, azonban modelljében a mélyebb rétegek nehezen fejleszthetők.

Boyatzis modelljét gyakran kritizálják azzal, hogy túlságosan teljesítményorientált és nem veszi kellőképpen figyelembe a kontextuális tényezők változékonyságát. Különösen a gyorsan változó, innovatív környezetekben nehéz lehet előre meghatározni, hogy mely kompetenciák vezetnek kiváló teljesítményhez (CAMPION et al., 2011). Spencer modelljét azért bírálják, mert ha egy vezetőnek nincs meg bizonyos alapvető motívuma vagy személyiségjegye, a modell kevés praktikus útmutatást kínál arra, hogyan kompenzálható ez más kompetenciákkal (DRAGANIDIS – MENTZAS, 2006).

A magyar KKV-kontextusban mindkét modell előnyeit figyelembe kell venni. A KKV-k erőforráshiánya és a vezetői szerepek sokszínűsége Boyatzis kontextuális megközelítését teszi relevánssá, mivel a vezetői kompetenciák igénye különösen függ a vállalat méretétől, fejlődési szakaszától és iparágtól. Ugyanakkor az Y generációs vezetők értékrendjének és motivációs struktúrájának megértése Spencer mélyebb pszichológiai dimenzióit teszi hasznossá. A kutatásban ezért integratív megközelítést alkalmazok, amely mindkét perspektíva erősségeit kihasználja: a kérdőíves felmérés a kompetenciák szélesebb körű értékelését szolgálja (Boyatzis), míg a strukturált interjúk és a fókuszcsoport lehetőségét ad a mélyebb motivációs tényezők feltárására (Spencer). Fontos megjegyezni, hogy mindkét modell az 1980-as és 1990-es években született, amikor a munkahelyi környezet lényegesen eltért a mai helyzettől. Ezért jelen kutatásban a klasszikus kompetenciamodelleket összekapcsolom kortárs megközelítésekkel (pl. Leadership 4.0), amely explicit módon foglalkozik a digitális korszak vezetői kihívásaival (BOYATZIS, 2008).

### **2.6.3. Demográfiai és technológiai megatrendek hatása a vezetői kompetenciaigényekre**

A KKV-szektor vezetői kompetenciaigényeit jelentősen átformálják a 21. századi munkaerőpiacot meghatározó demográfiai és technológiai megatrendek, amelyek megértése elengedhetetlen az Y generációs vezetők szerepének kontextualizálásához.

Európa a világ leggyorsabban öregedő régiója, ahol a medián életkor 2024 elején elérte a 44,7 évet, szemben a 2014-es 42,5 évvel (Eurostat, 2024b). Az öregedési függőségi ráta, azaz a 65 év feletti népesség és a munkaképes korú népesség aránya az OECD országokban példátlan mértékben fog emelkedni: 1980-ban 19% volt, 2023-ban 31%, és 2060-ra várhatóan 52%-ra

emelkedik (OECD, 2025). A 2025-ös év különösen fontos fordulópontot jelent, amikor megkezdődik az OECD-országok munkaképes korú népességének csökkenése.

Az OECD Employment Outlook 2025 jelentése szerint az egy főre jutó GDP növekedése az OECD-térségben mintegy 40%-kal lelassul: a 2006-2019 közötti évi 1,0%-ról átlagosan évi 0,6%-ra esik vissza a 2024-2060-as időszakban (OECD, 2025). Ez a demográfiai átalakulás nem csupán statisztikai jelenség, hanem olyan strukturális változás, amely közvetlenül hatással van a szervezetek működésére és vezetői stratégiáira.

A demográfiai változások egyik legjelentősebb következménye, hogy a szervezetek kénytelenek fiatalabb munkavállalókat előléptetni vezetői pozíciókba a korábban megszokottnál hamarabb. Ez különösen kritikus a KKV-szektorban, ahol gyakran hiányoznak a formális vezetőfejlesztési programok és az utánpótlás-tervezés. Az Y generációs vezetők így olyan szerepeket töltenek be, amelyekre korábbi generációk több évtizedes tapasztalat után kerültek volna. Ez a helyzet egyrészt lehetőséget teremt a friss szemlélet és innovatív megközelítések meghonosítására, másrészt azonban komoly kompetenciafejlesztési kihívásokat vet fel, mivel ezek a fiatal vezetők gyakran nem rendelkeznek a hagyományos értelemben vett vezetői tapasztalattal.

A demográfiai kihívásokkal párhuzamosan a digitális transzformáció gyökeresen átalakítja a vezetői szerepeket és kompetenciaelvárásokat. Az IBM kutatásai szerint globálisan több mint 1 milliárd munkavállalót kell átképezni, mivel a munkaerő 35%-át érintő készségváltozás következett be 2024-re (IBM, 2025). Ez a készséghiány különösen kritikus a KKV-szektorban, ahol a korlátozott erőforrások és a formális képzési programok hiánya miatt a vezetőknek gyakran autodidakta módon kell elsajátítaniuk ezeket a kompetenciákat.

Az Y generációs vezetők kulcsfontosságúvá váltak a szervezetek számára: digitális natívokként könnyebben alkalmazkodnak az új technológiákhoz, hidat képezhetnek az idősebb és fiatalabb munkavállalók között, friss perspektívát hozhatnak a hagyományos vezetési paradigmákba, és természetes módon értik a digitális munkavégzés dinamikáját. A KKV-k számára ezért létfontosságú, hogy felismerjék ezen generáció vezetői potenciálját. A digitális transzformáció specifikus aspektusait, különösen a hibrid munkavégzés vezetői kihívásait és kompetenciaigényeit a következő alfejezet tárgyalja részletesen.

#### **2.6.4. A digitalizáció és hibrid munkavégzés hatása a vezetői kompetenciákra**

A demográfiai és technológiai megatrendek közül kiemelten fontos a hibrid munkavégzés térnyerése, amely alapvetően átformálta a vezetői szerepeket és kompetenciaigényeket. A hibrid munkavégzés, amely a távmunka és az irodai jelenlét kombinációja, az OECD (2023) kutatásai szerint tartósan meghatározó eleme lesz a munkaerőpiacnak. A COVID-19 pandémia csúcspontján az európai munkavállalók 40-50%-a dolgozott otthonról, és bár ez az arány csökkent, a hibrid modell népszerűsége megmaradt: a munkavállalók körülbelül 2-3 távmunka napot tartanak ideálisnak hetente.

A távvezetés (remote leadership) kompetenciája magában foglalja a virtuális csapatok hatékony koordinálását, a kommunikáció tudatos kezelését digitális csatornákon, valamint a bizalom építését fizikai jelenlét nélkül. NEELEY (2021) szerint a sikeres távvezetők képesek strukturált kommunikációs rutinokat kialakítani, világos elvárásokat megfogalmazni és proaktívan kezelni a csapattagok izolációs érzését. A hibrid munkavégzés sajátos kihívást jelent az igazságosság terén. A "proximity bias" (közelség elfogultság) jelenség szerint a vezetők hajlamosak jobban értékelni azokat a munkavállalókat, akiket személyesen látnak az irodában. BLOOM et al. (2022) kimutatta, hogy a távmunkában dolgozók karrierlehetőségei romlanak, még akkor is, ha teljesítményük objektíven nem különbözik. Az Y generációs vezetőknek tudatosan kell építeniük olyan folyamatokat, amelyek biztosítják az egyenlő bánásmódot.

A World Economic Forum (2023) Future of Jobs jelentése szerint az adatelemzési képesség, a digitális kommunikáció és a kiberbiztonság-tudatosság a leggyorsabban növekvő fontosságú kompetenciák. A mesterséges intelligencia munkahelyi integrációja további kompetenciaigényeket teremt. A Gartner (2024) jelentése szerint a vezetőknek képesnek kell lenniük megérteni az AI-eszközök lehetőségeit és korlátait, etikai dilemmákat kezelni és támogatni munkavállalóikat az AI-vel való együttműködésben.

Összességében a digitalizáció és a hibrid munkavégzés alapvető szervezeti és kulturális átalakulást igényel. Az Y generációs vezetők számára ez kihívást és lehetőséget egyaránt jelent: digitális kompetenciáik révén elő tudják segíteni olyan innovációkat, amelyek növelik a KKV-k versenyképességét a gyorsan változó üzleti környezetben.

## **2.7. Munkavállalói motiváció**

A munkavállalói motiváció a modern szervezetek egyik központi eleme, amely közvetlenül befolyásolja a teljesítményt, az elkötelezettséget és a hosszú távú szervezeti sikert (HERZBERG et al., 1959). Különösen a hazai KKV-k esetében, ahol a szűkös erőforrások és az egyszemélyes irányítás dominál (BAKSI, 2016; TOTTH et al., 2022), a motiváció fenntartása kulcsfontosságúvá válik a pandémia utáni időszakban. A COVID-19 járvány jelentősen átalakította a munkavégzést, előtérbe helyezve a távmunkát és a digitális adaptációt, ami új kihívásokat hozott a motiváció terén (POÓR et al., 2022). A motiváció csökkenése, a munkamorál romlása és a változásokkal szembeni ellenállás váltak jellemzővé, erre mutat rá ÁSVÁNYI et al. (2023) empirikus vizsgálata is, amely szerint a válaszó cégek többsége alacsony munkaintenzitásról számolt be.

Ez a jelenség szorosan összefügg a vezetői kompetenciákkal, mivel a vezetők stílusa és döntései közvetlenül hatnak a munkavállalók motivációjára (GULYÁS és DAJNOKI, 2016). A generációs különbségeket vizsgáló kutatások egyhangzóan kimutatják, hogy a Y generáció motivációs tényezői eltérnek a korábbi generációkétól. A rugalmasság, a munkamagánélet egyensúlya (CSILLAG et al., 2022), a karrierfejlődés és a digitális eszközök bevonása kulcsszerepet játszik a munkavállalói elégedettségükben. A saját szisztematikus irodalmi áttekintésünk (PRISMA protokoll alapján) rávilágított, hogy az európai KKV-kban a legnagyobb megtartóerővel a rugalmas munkavégzés, az egyértelmű fejlődési utak és a purpose-driven (értelmes, értékvezérelt) munka bír (TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2025). Ez arra utal, hogy a KKV-k számára a generációs sajátosságokhoz igazított HR gyakorlatok nemcsak előnyösek, hanem a versenyképesség fenntartásához nélkülözhetetlenek. A motiváció nem csupán egyéni szinten fontos, hanem szervezeti stratégiai elemként is funkcionál, hozzájárulva a fluktuáció csökkentéséhez és az innovációhoz (BELAS et al., 2025). A továbbiakban a motiváció elméleti alapjait, empirikus vizsgálatait és generációs aspektusait mutatom be, hangsúlyozva a vezetői szerep jelentőségét a KKV-szektorban.

### **2.7.1. A motiváció elméleti alapjai és a kapcsolódó kutatások tapasztalatai**

A motiváció, mint a viselkedést mozgató belső hajtóerő, a pszichológia tudományának kezdetei óta a tudományos érdeklődés középpontjában áll. Az elmúlt évtizedekben számos elmélet született annak érdekében, hogy megértsük, mi ösztönzi az egyéneket cselekvésre, különösen a munkahelyi környezetben. A klasszikus tartalomelméletek, mint például MASLOW

szükséglet-hierarchiája (MASLOW, 1943), HERZBERG kéttényezős elmélete (HERZBERG, 1959), valamint ALDERFER ERG-modellje (ALDERFER, 1972) arra keresik a választ, hogy milyen szükségletek kielégítése váltja ki a motivációt. Ezek az elméletek fontos alapot teremtettek a motivációval kapcsolatos szervezeti vizsgálatokhoz.

MASLOW (1943) elmélete szerint az emberi motiváció hierarchikus felépítésű, amelyben az alacsonyabb szintű szükségletek kielégítése teremti meg az alapját a magasabb szintek iránti vágy kialakulásának. A modell értelmében az önmegvalósítás, mint legfelsőbb szükséglet csak akkor válik valódi célkitűzéssé, ha a fiziológiai, biztonsági, szociális és elismerési szükségletek már kielégítést nyertek. Ez az elmélet jelentős szerepet játszik a munkavállalói motiváció értelmezésében, mivel rámutat arra, hogy a személyes fejlődés és a munkában való kiteljesedés csak akkor jelenik meg motivációs tényezőként, ha az alapvető munkafeltételek megfelelően biztosítottak.

HERZBERG et al. (1959) motivációs elmélete, amelyet gyakran kétfaktoros tartalomelméletként emlegetnek, különösen nagy hatású volt, mivel megkülönbözteti a higiéniai tényezőket, például a bért, a munkakörülményeket vagy a vállalati politikát, amelyek csupán az elégedetlenség elkerülését szolgálják, valamint a motivátorokat, mint a teljesítmény, elismerés, felelősség és előrelépési lehetőségek, amelyek valódi elégedettséget és elkötelezettséget váltanak ki.

A modell későbbi kiterjesztéseiben, PERAMATZIS és GALANAKIS (2022) összefoglalásában a motiváció két alrendszerként jelenik meg a kellemetlenségek elkerülésének igénye, illetve a személyes fejlődés vágya. A higiéniai tényezők a vállalati adminisztrációval, munkakörülményekkel, felügyelettel és bérezéssel állnak kapcsolatban, míg a motivátorok a munka belső értékéhez kapcsolódó elemeket jelentik. A szerzők a modell előnyei mellett kritikaként megfogalmazzák, hogy a vizsgálat túlságosan a szellemi munkát végzők körére korlátozódott, így általánosíthatósága korlátozott lehet, valamint túl nagy hangsúlyt fektet a munka gazdagítására, miközben alulértékeli a bér és státusz szerepét.

A modern elméletek egyre inkább a motiváció dinamikus, személyre szabott és helyzetfüggő természetét hangsúlyozzák. A célkitűzés elmélet (LOCKE–LATHAM, 1990) a konkrét és kihívást jelentő célok fontosságát emeli ki a teljesítményfokozás szempontjából.

Ezzel összhangban DECI és RYAN (1985) önmeghatározás elmélete az autonómia, kompetencia és kapcsolódás hármására épül és a belső motiváció jelentőségét hangsúlyozza. A motiváció tehát nem tekinthető többé általánosítható vagy statikus folyamatnak, sokkal inkább komplex rendszerré vált, ahol a kontextus, a személyes értékek és a szervezeti kultúra is meghatározó szerepet játszanak. Egy hazai szervezeti kontextusban végzett empirikus vizsgálat is alátámasztja ezen elméletek kombinált alkalmazhatóságát: DAJNOKI et al. (2021) egy szolgáltatószektorban működő szervezet munkavállalóinak motivációját vizsgálták Herzberg és a DECI–RYAN-féle önmeghatározás elmélet keretében. Az eredmények alapján a dolgozók motivációja akkor növelhető tartósan, ha a szervezet egyszerre biztosítja a megfelelő higiéniai tényezőket (pl. jövedelem, munkakörülmények, vezetői támogatás), valamint a belső szükségletek, mint az autonómia, kompetenciaérzés és kapcsolódás kielégítését is elősegíti. A kutatás külön kiemeli, hogy a belső motiváció szoros kapcsolatban áll a munkavállalói lojalitással és elégedettséggel, amely kulcsszerepet játszanak a megtartásban is. Ez a megközelítés jól példázza a klasszikus és modern motivációs elméletek integrációjának lehetőségét, különösen a gyakorlatban alkalmazható szervezeti stratégiák szempontjából. Ennek a komplexitásnak a gyakorlati vetületeire világít rá KALOGIANNIDIS (2021) tanulmánya is, amely 29 kutatás szintézisének keresztül igazolja, hogy a munkavállalói motiváció szoros összefüggésben áll a szervezeti teljesítménnyel, lojalitással és elégedettséggel. A szerző kiemeli, hogy bár a pénzügyi ösztönzők fontosak, a nem anyagi tényezők, mint a támogató vezetés, a munkakörnyezet minősége, az autonómia és a pozitív vállalati légkör legalább olyan mértékben befolyásolják a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét.

GELENCSÉR (2025) kvantitatív kutatásában PLS-SEM modellezést alkalmazva vizsgálta a munkahelyi elégedettség és lojalitás összefüggéseit, amely jól illeszkedik a motiváció belső tényezőire építő modellekhez. Az eredmények szerint az érzelmi elkötelezettség kialakulásában a legnagyobb szerepet a munka jellege, az előrelépési lehetőségek, a szervezeten belüli kommunikáció minősége és a juttatások játszották. A szerző hangsúlyozza, hogy a megtartás szempontjából nem csupán a külső, hanem a pszichológiai tényezők, például az elismerés és a közvetlen felettes támogató attitűdje is döntő szerepet töltenek be. A tanulmány arra is rámutat, hogy a lojalitás és a motiváció között közvetítő tényezőként jelenik meg az általános munkavállalói elégedettség, amely több dimenzió mentén értelmezhető (GELENCSÉR, 2025).

Egy nemzetközi empirikus kutatás is rávilágít arra, hogy a motivációt nem lehet egységesen kezelni, mivel az szorosan összefügg a szervezeti kultúrával és a vezetői attitűdökkel. HAJIALI (2022) vizsgálatában 147 magánszektorbeli munkavállaló válaszait elemezték, és az eredmények szerint a transzformációs és tranzakciós vezetői stílus pozitív hatással van a munkavállalók belső motivációjára (FILEP, 2020), míg a laissez-faire (elkerülő) stílus kifejezetten rontja azt. A szolgáló és tranzakciós vezetési stílusok közvetlenül, míg a transzformációs vezetés közvetetten befolyásolja a minőségmenedzsment (keret)rendszereket, amelyek a versenyképesség és a kiválóság fenntartásának alappillérei (TÓTH – SZŰCS, 2025). A következetes, empatikus és jól kommunikáló vezetők képesek olyan környezetet kialakítani, amely nemcsak motiválja a munkavállalókat, hanem hozzájárul a teljesítmény, az elkötelezettség és a szervezeti elégedettség növeléséhez is (HAJIALI, 2022).

A vezetői stílusok is szoros kapcsolatban állnak a munkavállalói motivációval. BASS (1995) elmélete szerint azok a transzformációs vezetők, akik inspirációval és támogatással működnek elősegítik az intrinzik, azaz belső motiváció kialakulását, míg a tranzakciós vezetők inkább a külső jutalmazásra támaszkodnak. A passzív-elkerülő vezetési stílus gyakran aláássa a motivációt. Ezt a megközelítést támogatja GOLEMAN et al. (2003) is, akik az emocionális intelligencia fontosságát hangsúlyozzák a hatékony vezetői működésben. A KKV-k esetében HOFFMANN (2010) és GULYÁS és DAJNOKI (2016) is megerősítik, hogy a szervezeti kultúra, a kommunikáció és az adaptációs készség alapvetően meghatározza a munkavállalói motiváció fenntartását, különösen az Y generáció körében.

A fenti elméletek alapul szolgálnak az empirikus kutatásokhoz, amelyek a vezetői magatartás és a munkavállalói motiváció közötti kapcsolatot gyakorlati szempontból is vizsgálják, különösen a változó gazdasági és társadalmi környezetben, mint amilyen a pandémia utáni időszak.

### **2.7.2. Empirikus vizsgálatok a motiváció és vezetői stílusok kapcsolatáról**

A COVID-19 világjárvány következtében bevezetett kényszerű távmunka új kihívások elé állította a vezetőket és munkavállalókat egyaránt, különösen a munkahelyi motiváció fenntartása terén. A világ különböző fejlettségű régiói eltérő HR-kihívásokkal szembesültek, miközben felértékelődtek a speciális kompetenciák, a rugalmasság, a mobilitás és az alkalmazkodóképesség (ZÁDORI – NEMESKÉRI – SZABÓ, 2020). A járvány idején végzett kvantitatív vizsgálat során KOVÁCS és CSONTOS (2024) arra keresték a választ, hogy a

különböző vezetői stílusok hogyan befolyásolják a munkavállalók motivációját és szervezeti elkötelezettségét a távmunka során. Az eredmények alapján egyértelmű összefüggés mutatható ki a transzformációs vezetői stílus és a munkavállalói motiváció szintje között. A transzformációs vezetők, akik világos célokat jelölnek ki, személyre szabott figyelmet fordítanak beosztottaikra, és képesek inspiráló jövőképet nyújtani, jelentősen hozzájárultak a belső motiváció erősödéséhez. A válaszadók szerint a személyes figyelem és a rendszeres, értékadó kommunikáció fenntartotta az elkötelezettséget, még az otthoni munkavégzés izoláltabb környezetében is (KOVÁCS – CSONTOS, 2024). Ezzel szemben a passzív vagy elkerülő vezetői stílus gyengítette a motivációs szintet. Azoknál a munkavállalóknál, akik kevés visszajelzést kaptak vagy nem tapasztaltak aktív vezetői jelenlétet a távmunka időszakában, jelentősen csökkent a munkával kapcsolatos lelkesedés és szervezeti elköteleződés. A kutatás kiemeli, hogy a vezetői támogatás hiánya demotiváló tényezőként hatott, különösen akkor, amikor a munkakörnyezet átalakulása fokozott bizonytalansággal járt. A tanulmány rávilágít arra is, hogy nem csupán a vezetői stílus típusa, hanem a vezetői aktivitás intenzitása is fontos tényező. Az aktív, rendszeres kapcsolattartás, a visszacsatolás, valamint az elérhetőség érzése kiemelkedően befolyásolta a motivációs szintet, még akkor is, ha az alkalmazott vezetői stílus nem volt minden elemében transzformációs. Az eredmények megerősítik azt a szakirodalmi irányt, amely szerint a transzformációs vezetés és az érzelmi intelligenciára épülő vezetői jelenlét kiemelt szerepet játszik a munkavállalók belső motivációjának fenntartásában, különösen olyan krízishelyzetekben, mint a járvány alatti távmunka (KOVÁCS – CSONTOS, 2024).

Az elmúlt években a vezetői stílusok hatását vizsgáló kutatásokban egyre nagyobb hangsúlyt kapott az érzelmi intelligencia szerepe. FARKAS és PONGRÁCZ (2020) tanulmányukban rámutatnak arra, hogy a vezetői kommunikáció minősége, különösen annak érzelmi intelligenciával való összefonódása, meghatározó jelentőségű a munkavállalói motiváció szempontjából. Kiemelik, hogy a munkavállalók megtartásához a jó fizetés mellett elengedhetetlen az odafigyelés, az empátia, a rendszeres visszajelzés és az elfogadó szervezeti légkör. Empirikus kutatásuk alapján alátámasztják, hogy a megfelelő érzelmi válaszokkal és kommunikációval rendelkező vezetők hozzájárulnak a munkavállalói elköteleződés növekedéséhez, a fluktuáció csökkenéséhez, valamint a vállalati eredményességhez.

GOLEMAN (1995, 1999, 2002) szerint az érzelmi intelligencia a vezetői siker egyik legfontosabb tényezője, amely túlmutat a szakmai tudáson és az IQ-n. A sikeres vezetők

képesek megfelelően kezelni saját érzelmeiket, empatikusan visszacsatolni, és kiegyensúlyozott módon irányítani munkatársaikat, még krízishelyzetekben is. Mindez döntő hatással van arra, hogy a munkavállaló mennyire érzi magát megbecsültnek, és ezáltal mennyire motivált hosszú távon a szervezetben maradni.

A tanulmányban bemutatott vállalati példák is azt igazolják, hogy az érzelmileg intelligens vezetői stílus – különösen a KKV szektorban – versenyelőnyt jelenthet, elsősorban a munkaerőpiaci bizonytalanságok idején. Az empátikus vezetés és a kétirányú, nyílt kommunikáció egy olyan vállalati kultúrát hozhat létre, amely támogatja a munkavállalók belső motivációját, és elősegíti a lojalitást, valamint az aktív szervezeti részvételt (FARKAS–PONGRÁCZ, 2020).

### 2.7.3. Motivációs aspektusok a multigenerációs munkaerőpiacon: konfliktuskezelés és vezetési stratégiák

A munkaerőpiacon jelenleg négy különböző generáció van jelen. A Baby Boomer, az X, az Y és a Z generáció. Jelentős kihívás a szervezetek számára, hogy hogyan tudja koordinálni ezeket a korosztályokat. Fontos megjegyezni, hogy a különböző földrajzi területek, valamint tudományágak életkor alapján különbözőképpen csoportosíthatják az egyes generációkat, a legtöbb számomra releváns szakirodalom az USA, Európa, valamint Magyarország területéről érhető el a témában (2. táblázat).

#### 2. táblázat: Egyes generációk besorolása régiók szerint (életkorok 2025-ben)

Generáció	USA		Európa		Magyarország	
	Év (től-ig)	Életkor (től-ig)	Év (től-ig)	Életkor (től-ig)	Év (től-ig)	Életkor (től-ig)
Veterán	1923-1942	102-83	1918-1945	107-80	1928-1945	97-80
Baby Boomer	1943-1962	82-63	1946-1965	79-60	1946-1965	79-60
X Generáció	1963-1983	62-42	1966-1984	59-41	1966-1979	59-46
Y Generáció	1984-2001	41-24	1985-2001	40-24	1980-1995	45-30
Z Generáció	1996-2012	29-13	1997-2012	28-13	1996-2010	29-15

*Forrás: Saját szerkesztés MERETEI (2017), PAIS-PMMIK (2013), SCHWEIGER – LADWIG (2018) alapján*

Abban nincs újdonság, hogy korábban is eltérő generációk dolgoztak egymás mellett, azonban a technológia folyamatos, évről évre történő fejlődése okán az egymáshoz közelebb álló generációk között is egyre nagyobb a szakadék. Az eltérő ismeretek eltérő motivációt jelentenek, melyből konfliktusok is keletkezhetnek. Ezeket a konfliktusokat a munkáltatónak tudnia kell kezelni, különösen azért, mert a jelenlegi munkaerőpiacon magas a fluktuáció. A demokratikus és empátikus vezetési stílus alkalmazása hozzájárulhat az elvándorlás

csökkentéséhez (NEGORO – WIBOWO, 2021). Az egyes generációk eltérő munkamódszerekkel dolgoznak, és eltérő az attitűdjük az egyes kihívásokhoz, a technológiához. Ebből fakadóan alakulnak ki úgynevezett generációs konfliktusok (JAKAB et al., 2021, PANDEY, 2019).

#### **2.7.4. Az Y generációs munkavállalók munkavégzéssel kapcsolatos motivációi**

A legtöbb munkavállaló a munkaerőpiacon az Y generáció tagja, náluk pedig kifejezetten magas elvárásokat figyelhetünk meg a munkahellyel kapcsolatban. (CSUTORÁS, 2022). A szakirodalom kiter a KKV környezetben munkát vállaló Y generációs munkaerő motivációs tényezőire (CSUTORÁS, 2022; BALOGH et al., 2021). Az Y generáció tagjai általában optimista életszemlélettel rendelkeznek. Kifejezetten tehetséges, okos, kreatív személyekről van szó, akik elődeikhez viszonyítva igen eltérő viselkedést mutatnak tanulás, munkavégzés területén. Kifinomult informatikai érzékük jelzi azt, hogy együtt nőttek fel a modern technika fejlődésével és használatával. Információéhségük kifejezett minden olyan területen, amely problémaként megfogalmazható és gyakorlati megoldási lehetőséget kínál (PAIS – PMMIK, 2013). Munkájuk során elutasítják a hierarchiát. Az előre jutásban és a jutalmazásban a teljesítményt és a tudást tartják fontos tényezőnek. Kommunikáció tekintetében is elutasítják a top-down szemléletet. Feletteseikkel és munkatársaikkal is bizalmas és motiváló viszonyt igyekeznek kialakítani. Munkájukban a legjobban a pénz és a karrier motiválja őket és kevésbé hűségesek, mint a korábbiakban bemutatott generációk. Bármikor hajlandóak váltani, ha elégedetlenek jelenlegi munkahelyükön. (JAKAB et al., 2021). A kutatások többsége szerint az Y generáció számára jóval fontosabb a munka és a magánélet egyensúlya, mint az X generáció számára, a Baby Boomer és a Veterán generáció számára hasonlóan fontos a munka (MERETEI, 2017).

A higiéniés tényezők (pl. bér, kereset, magánélet, kapcsolat a munkatársakkal), javulása csupán megszünteti az elégedetlenséget, de önmagában elégedettséget nem okoz. Vagyis a motivációs tényezők hiánya az elégedettség hiányát okozza, de közvetlenül nem okoz elégedetlenséget. (PÁLYA, 2022) A vállalatoknak fontos megvizsgálniuk azokat a motivációs tényezőket, amelyek maradásra készíthetik a munkavállalóikat, ezáltal csökkenhet a fluktuáció. (SINGH, 2019) A szervezetek abban is különböznek egymástól, hogy milyen tanulási környezetet hoznak létre és tartanak fent, és ebben egyes szervezetek sikeresebbnek tűnnek, mint mások, a tanulást ösztönző és támogató, konzisztens HR- és szervezeti gyakorlatok kialakítása

mindenképpen szükséges. A legtöbb szervezet kialakítja a belső, rá jellemző tanulási környezetet, de a szervezetbe érkező munkavállaló, aki magával hozza a tudását, korábbi tapasztalatait, valamint tanuláshoz kapcsolódó attitűdjeit, szintén hatással lehet rá (SZÁSZVÁRI et al. 2022). A belső motiváció által vezérelt tanulás és az önként vállalt fejlődési erőfeszítések kulcsszerepet játszanak a munkaerőpiaci alkalmazkodóképességben és a versenyképesség fenntartásában (HAJDU – BARIZSNÉ HADHÁZI – KOTSIS, 2022).

#### **2.7.5. A Z generáció motiválása és megtartása**

A Z generáció munkahelyi motivációját alapvetően nem a klasszikus, külső ösztönzők, mint például fizetésemelés vagy előléptetés mozgatják, hanem sokkal inkább a belső igények, mint az önállóság, a fejlődési lehetőségek és az egyéni kibontakozás. PÁLFFY (2020) rámutat, hogy e nemzedék tagjai olyan környezetben érzik magukat elkötelezettnek, ahol érdemi visszajelzést kapnak, alakíthatják saját fejlődési útjukat, és a munkájukban értelmet találnak. PINK (2010) elmélete alapján az autonómia, a kompetenciaérzés és a céltudatosság, mint belső motivátorok kulcsszerepet játszanak e generáció esetében.

E szemléletet empirikus eredmények is alátámasztják. KŐMŰVES et al. (2022) vizsgálata szerint a Z generáció tagjai az idősebb generációkhoz képest lényegesen nehezebben azonosulnak a szervezeti célokkal, és nagyobb arányban tervezik a munkahelyváltást. A kutatás alapján számukra a munkahely az önmegvalósítás terepe: kevésbé hajlandóak alárendelni egyéni céljaikat a szervezeti érdekeknek, és ha nem érzik magukat megbecsültnek, gyorsan elvándorolnak, függetlenül a munkakörülmények objektív kedvezőségétől.

GYŐRI–LOVÁSZ (2023) kutatása kiemeli, hogy kiemelkedő jelentőséggel bír az önálló munkavégzés lehetősége, a személyes fejlődési utak támogatása, valamint az értelmet nyújtó feladatok végzése. A válaszadók motivációját jelentős mértékben fokozza, ha munkájuk során érdemi visszajelzést kapnak, véleményüket figyelembe veszik, és a szervezet társadalmi értékteremtésben betöltött szerepe is érzékelhető számukra. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a Z generáció hosszú távú elköteleződése csak olyan szervezeti környezetben biztosítható, amely nem csupán a klasszikus külső ösztönzőkre épít, mint a jövedelem vagy a hierarchikus előrelépés, hanem lehetőséget nyújt az autonóm működésre, a folyamatos fejlődésre és a támogató vezetői attitűd megtapasztalására is (GYŐRI–LOVÁSZ, 2023).

A megtartás szempontjából ezért különösen fontos a személyre szabott munkaköri kialakítás, az egyéni képességek felismerése és fejlesztése. A kutatások egybehangzóan hangsúlyozzák, hogy a Z generáció lojalitását és elköteleződését leginkább a támogató munkakörnyezet, a fejlődési lehetőségek és a rugalmas munkafeltételek biztosítása révén lehet fenntartani (PÁLFFY, 2020; KŐMŰVES et al., 2022). A rugalmas munkavégzés – legyen szó a feladatok alakíthatóságáról, a munkavégzés helyéről vagy idejéről – nem különleges elvárás számukra, hanem alapvető szükséglet, különösen a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása érdekében.

KŐMŰVES et al. (2022) arra is rámutatnak, hogy a fiatalabb munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége szorosabban kapcsolódik a nem anyagi ösztönzők meglétéhez. A barátságos munkahelyi légkör, a közösségi élmények, a mentális jóllét támogatása (például coach vagy pszichológus jelenléte), valamint a személyes figyelem mind hozzájárulnak a hosszú távú megtartáshoz. Ugyanakkor különösen érzékenyek a folyamatos visszajelzésre és a valódi párbeszédre, így a rendszeres, kétirányú kommunikáció a bizalom és elköteleződés egyik alapvető pillérévé válik (PÁLFFY, 2020).

A fentiek alapján megállapítható, hogy a Z generáció motivációs és megtartási igényei alapjaiban különböznek a korábbi generációkétól, ezért a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a változó elvárásokhoz. A klasszikus vezetési modellek mellett egyre nagyobb hangsúlyt kell kapnia a nyitott, rugalmas és emberközpontú szervezeti kultúra kialakításának, amely képes teret adni az egyéni fejlődésnek és értékteremtésnek is. Nem elegendő ugyanis a megfelelő anyagi juttatások biztosítása, a munkavállalói elégedettséghez a támogató szolgáltatási környezet és a pozitív szervezeti kultúra is alapvető fontosságú (MALATYINSZKI, 2020). Ezt a megközelítést alátámasztják a rugalmas munkavégzésre irányuló friss kutatások, amelyek a munkahelyválasztás és a megtartás szempontjából döntő jelentőségűnek mutatják ezt a tényezőt. A munkavállalói motiváció egyik meghatározó tényezőjévé vált a rugalmas munkavégzés biztosítása. RICZU (2024) kutatása szerint a dolgozók többsége preferálja a rugalmas munkaidőt (86,2%) és a helyhez nem kötött munkavégzést (79,4%), sőt, 75,9%-uk akár munkahelyet is váltana ennek hiányában. A tanulmány rámutat, hogy a rugalmasság nemcsak működési kérdés, hanem motivációs és megtartási eszköz is, amely különösen fontos a fiatalabb generációk számára. A munkáltatóknak így érdemes ezt stratégiai tényezőként kezelni a lojalitás és elkötelezettség fenntartása érdekében (RICZU, 2024). Ezek az

eredmények megerősítik, hogy a munkavállalói motiváció napjainkban szorosan összefügg a rugalmas munkaszervezés és az egyéni preferenciák figyelembevételével.

Összegzésként elmondható, hogy bár az Y és Z generáció több ponton hasonló elvárásokat támaszt a munkahellyel szemben, például mindkét generáció számára fontos a munka és magánélet egyensúlya, a folyamatos visszajelzés és a fejlődési lehetőségek, motivációjuk mégis eltérő fókuszokat mutat. Az Y generáció tagjai számára a karrierépítés, a teljesítményalapú jutalmazás és a pénzbeli elismerés továbbra is jelentős hajtóerő, míg a Z generáció esetében a belső motivációs tényezők, az önállóság, az értelmes feladatok és a személyes fejlődési útvonal kerülnek előtérbe. A Z generáció emellett érzékenyebb a mentális jóllétre, a kétirányú kommunikációra és a közösségi élményekre is. A lojalitás mindkét generáció esetében kihívást jelent, de míg az Y generáció racionális indokok, például fizetés vagy előrelépési lehetőségek mentén vált, addig a Z generáció gyorsabban reagál az értelmetlennek érzett feladatokra vagy a nem támogató vezetői hozzáállásra. A különbségek strukturált bemutatását a 3. táblázat foglalja össze, amely támogatja a szervezeteket a célzott megtartási stratégiák kialakításában.

**3. táblázat: Az Y és Z generáció motivációs jellemzőinek összehasonlítása**

Motivációs tényező	Y generáció	Z generáció
<b>Munkahelyi motiváció fő tényezői</b>	Karrierépítés, teljesítmény, pénzbeli elismerés	Belső motiváció, fejlődés, önállóság
<b>Kommunikációs igény</b>	Közvetlen, partneri viszony, visszajelzés	Folyamatos, kétirányú, személyes figyelem
<b>Munka-magánélet egyensúly</b>	Fontos, de a karrier még gyakran előrébb való	Alapvető elvárás, rugalmasság nélkül nem maradnak a munkahelyen
<b>Vezetői elvárások</b>	Tudásalapú elismerés, motiváló viszony	Empatikus, fejlesztő, támogató vezetés
<b>Munkahelyhez való lojalitás</b>	Mérsékelt, de racionálisan mérlegel	Gyenge, gyors váltási hajlandóság érzelmi alapon
<b>Motivációs preferenciák</b>	Külső ösztönzők (fizetés, pozíció)	Belső ösztönzők (értelem, fejlődés, támogatás)
<b>Technológiához való viszony</b>	Digitálisan kompetens, alkalmazkodó	Digitális bennszülött, természetes használat
<b>Munkahelyi tanulás iránti attitűd</b>	Értékeli, ha van fejlődési lehetőség	Elvárja a személyre szabott fejlődési utakat

*Forrás: Saját szerkesztés*

### 2.7.6. A generációs kategorizálás kritikai perspektívái

A generációs elméletek alkalmazása a szervezeti kutatásokban az elmúlt két évtizedben jelentős tudományos kritikát váltott ki. COSTANZA és FINKELSTEIN (2015) áttekintő tanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy a munkahelyi értékekben és viselkedésben megfigyelt különbségek inkább életkori hatásoknak vagy történelmi eseményeknek tudhatók be, mintsem a generációs hovatartozásnak. A szerzők megállapítják, hogy az empirikus bizonyítékok rendkívül hiányosak és metodológiai problémákkal terheltek. RUDOLPH et al. (2021) szisztematikus áttekintésükben tíz olyan mítoszt azonosítottak, amelyek a generációs különbségekkel kapcsolatos diskurzusban rendszeresen megjelennek, de empirikus alátámasztásukat nélkülözik.

A metodológiai problémák gyökere az úgynevezett APC (age-period-cohort) azonosítási probléma. GLENN (1976) rámutatott, hogy a három tényező – az életkor, történelmi korszak és születési kohorsz – matematikailag lineárisan összefügg egymással (Kohorsz = Korszak - Életkor), ami lehetetlenné teszi egyértelmű szétválasztásukat. PARRY és URWIN (2011) ezt kiegészítve rámutatnak, hogy a legtöbb generációkutatás keresztmetszeti adatgyűjtésen alapul, ami nem teszi lehetővé az életkor-, kor- és generációs hatások elkülönítését. A generációs kategóriák határai ráadásul önkényesek és kulturálisan változóak, az empirikus bizonyítékok vegyes eredményeket mutatnak, és a kutatások gyakran figyelmen kívül hagyják a társadalmi osztály, a nem és az etnikum hatását.

A generációkutatás egyik leggyakoribb koncepcionális kritikája, hogy hajlamos sztereotipizálni bizonyos korcsoportokat, és homogén egységként kezelni őket (COSTANZA et al., 2012). Valójában egy generáción belül legalább akkora különbségek lehetnek, mint generációk között, az egyéni értékeket, attitűdöket és viselkedést ugyanis nemcsak a születési év határozza meg, hanem a társadalmi-gazdasági háttér, iskolázottság, földrajzi elhelyezkedés, személyiség és egyéb kontextuális tényezők is (RUDOLPH – ZACHER, 2017).

A generációs elméletek többsége angolszász, elsősorban észak-amerikai kontextusban született, és kérdéses, hogy mennyire alkalmazhatók más kulturális közegekben (JOSHI et al., 2010). A magyar társadalmi, gazdasági és politikai fejlődés sajátosságai – például a rendszerváltás, az EU-csatlakozás és a 2008-as gazdasági válság – eltérő generációs tapasztalatokat eredményeztek, mint az amerikai kontextusban. Ezek erős korszakhatásokat generáltak, amelyek megnehezítik annak elkülönítését, hogy egy megfigyelt különbség

valóban generációs jellemző-e (TARI, 2010). A globális generációs kategóriák mechanikus átvétele ezért nem feltétlenül tükrözi a magyar valóságot.

A fenti kritikák elismerése mellett jelen kutatás tudatosan törekszik arra, hogy ne tekintse a generációkat egységes, belülről homogén csoportoknak. A generációs kategorizálás elsősorban segít azonosítani bizonyos trendeket és mintázatokat, de nem határozza meg kizárólagosan az egyéni viselkedést vagy kompetenciákat. Több magyarázó tényezőt is bevontam a vizsgálatba, mint például a vállalati méret, a vezetői tapasztalat, a szektorális hovatartozás és az iskolai végzettség, hogy ne csupán a generációs hovatartozásra vezessem vissza a megfigyelt különbségeket. A vegyes módszertani megközelítés – különösen az interjúk és a fókuszcsoport – lehetővé teszi, hogy túllépjek a sztereotípiákon, és árnyalt képet kapjak az Y generációs vezetők tényleges tapasztalatairól, értékeiről és kihívásairól. Kutatásom célja tehát nem a generációs különbségek igazolása, hanem annak feltárása, hogy a KKV-k gyakorlatában milyen elvárások fogalmazódnak meg az Y generációs vezetőkkel szemben, és ezek hogyan viszonyulnak a valós kompetenciákhoz.

## **2.8. A vállalati életciklus lerövidülése**

A szervezeti elkötelezettség és a munkavállalói lojalitás szorosan összefügg a munkával való elégedettséggel és a belső motivációval. Különösen az Y és Z generáció tagjainál figyelhető meg, hogy ha nem érzik magukat megbecsültnek, vagy nem látnak hosszú távú perspektívát a szervezeten belül, nagyobb valószínűséggel döntenek a munkahelyváltás mellett (NABAHANI et al., 2020; WINKLER, 2020; CALK – PATRICK, 2017). Ezt a tendenciát a szakirodalom egyre gyakrabban írja le a vállalati életciklus lerövidüléseként, amely nem a vállalat életének hosszára, hanem a munkavállalók adott cégnél eltöltött idejének csökkenésére utal.

A munkavállalók gyors ütemű céges mobilitását a nemzetközi szakirodalom a „job hopping” fogalmával azonosítja. Ez alatt olyan viselkedésmintát értünk, amikor egy személy jellemzően 1-2 évente vált munkahelyet, és nem alakul ki nála tartós kötődés az adott szervezethez (MÁNDI, 2018; PANDEY, 2019). A kifejezést eredetileg ROUSSEAU és SPERLING (2003) használta, többek között az állásváltoztatás, fluktuáció, mobilitás és lemorzsolódás kontextusában. LARASATI és ARYANTO (2020) megfogalmazása szerint a „job hopping” mögötti elsődleges motiváció a jobb lehetőségek keresése, míg GHISELLI (1974) ún. „hobo szindrómaként” írja le, amely egyfajta belső impulzust jelent az állandó változtatásra.

A jelenség okainak feltárásakor a kutatók külső és belső tényezőket különböztetnek meg (SAXENA, 2012). Külső okok között szerepel a munkahelyi bizonytalanság, az általános elégedetlenség, vagy az alternatív lehetőségek megjelenése a munkaerőpiacon. A belső tényezők közé tartozik a nem megfelelő vállalati kultúra, a kapcsolatok romlása a vezetőkkel vagy kollégákkal, illetve a munka-magánélet egyensúlyának megbomlása (HASSAN et al., 2020; NAIM – LENKA, 2018). Az Y generációs munkavállalók körében végzett vizsgálatok szerint a munkahely elhagyásának leggyakoribb okai a versenyképes bérezés hiánya, a karrierlehetőségek korlátozottsága és az új kihívások iránti igény (PANDEY, 2019).

Már nem csak az Y, hanem a Z generációt is „job hopping” generációnak nevezik, és a szervezeti elkötelezettség csökkenését ennek egyik tüneteként értelmezik (NABAHANI et al., 2020; LINKEDIN, 2016). A Deloitte (2023) által bevezetett „Big Quit” kifejezés azt a tömeges munkahelyelhagyási hullámot írja le, amely az utóbbi években nemzetközi és hazai szinten is érzékelhetővé vált. A magyar dolgozók közel fele tervezi az állásváltást, amely mögött többek között az alacsony jövedelmek, a túlterheltség, a munkakörülményekkel kapcsolatos elégedetlenség és a magánélet sérülése áll. A „job hopping” következményei mind a munkavállalók, mind a munkáltatók szempontjából kettős hatásúak. Pozitívumként említhető, hogy az új munkahelyek révén a dolgozók bővíthetik tudásukat, szakmai tapasztalatokat szerezhhetnek, és gyakran magasabb jövedelmet érhetnek el (BLOOMBERG, 2019; DAROKAH – MALUTE, 2012). Egyes kutatások szerint a munkahelyet váltók akár 14%-kal nagyobb béremelést is realizálhatnak, mint azok, akik hosszabb távon ugyanannál a cégnél maradnak (ADP, 2023). A munkáltatók bizonyos esetekben előnyként tekinthetnek erre a rugalmasságra és adaptálhatóságra, különösen projektalapú vagy gyorsan változó környezetben (KRAIMER et al., 2011). A munkaerő-fluktuáció jelensége KKV környezetben különösen érzékeny kérdés, mivel a korlátozott erőforrások miatt a pótlás és a betanítás arányaiban jóval nagyobb terhet ró a szervezetre. A „job hopping” jelenség új dimenziót ad ehhez a problémához, hiszen nem csupán a költségeket növeli, hanem a szervezeti tudás és kohézió gyengüléséhez is vezethet. A fluktuáció mögött sok esetben nem a bérszínvonal, hanem a munkahelyi motiváció hiánya, a karrierút átláthatatlansága és a szervezeti kultúra gyengesége áll (TÖRÖK-KMOSKÓ – DAJNOKI, 2023c). Ugyanakkor a gyakori munkahelyváltás hosszú távon kockázatokat is hordozhat. A rövid ideig maradó dolgozók megítélése a szervezeten belül gyakran negatív: hiányozhat a lojalitás, nem tudnak igazán beilleszkedni a szervezeti kultúrába, és kevesebb hozzáadott értéket termelnek (YUEN, 2016; MTUNGWA, 2009). Emellett a fluktuáció jelentős költségeket ró a vállalatokra a toborzás,

betanítás és produktivitás szempontjából (CLOUTIER et al., 2015). A tudás elvesztése is számottevő kockázat, különösen akkor, ha a távozó munkavállaló versenytárs céghez kerül, és magával viszi az értékes know-how-t (azaz a szervezetben felhalmozott gyakorlati szaktudást és tapasztalati ismereteket) (FALLICK et al., 2006).

Különösen fontos megérteni a Z generáció motivációit, mivel a legfrissebb kutatások alapján számukra az önállóság, a fejlődési lehetőségek és a munkahelyi bizalom alapvető értékek (MERET et al., 2018). A PwC (2021) felmérése szerint a fizetés, az egyéb juttatások, valamint a karrierlehetőségek és a rugalmasság kulcsszerepet játszanak abban, hogy a fiatal munkavállalók elköteleződnek-e egy adott szervezet mellett. Hasonló megállapításokra jutott a Deloitte (2025) globális generációs felmérése is, amely kiemeli, hogy a Z generáció számára a munka-magánélet egyensúlya, a fejlődési lehetőségek és a jóllét a legfontosabb tényezők. Ezt erősíti a PwC (2024) „Global Workforce Hopes & Fears” kutatása, amely szerint a rugalmasság és a képzési-fejlődési lehetőségek kulcsfontosságúak a fiatal generációk számára. A HR Evolution (2021) hazai kutatása is megerősíti, hogy a legfőbb kilépési okok közé a jobb ajánlatok, a nem megfelelő juttatások és a munka-magánélet egyensúlyának hiánya tartoznak.

Mindezek fényében világossá válik, hogy a „job hopping” nem csupán egyéni döntések aggregált halmaza, hanem rendszerszintű következményekkel járó szervezeti kihívás (FALLICK et al., 2006; CLOUTIER et al., 2015). A vállalatoknak fel kell ismerniük, hogy a fluktuáció kezelése nem pusztán HR-feladat, hanem stratégiai kérdés is, amelynek során a motivációs tényezők, a generációs különbségek és az egyéni karriercélok összehangolása válik kulcsfontosságúvá (NAIM – LENKA, 2018; SINGH, 2019). Az olyan eszközök, mint a mentoring, a folyamatos visszajelzés, a belső mobilitási lehetőségek és a rugalmas munkavégzés jelenthetik a választ a munkavállalói életciklus meghosszabbítására, vagy legalábbis a korai kilépésből fakadó károk mérséklésére (WINKLER, 2020; YATES, 2022; HR EVOLUTION, 2021).

## **2.9. PRISMA-alapú szisztematikus irodalmi áttekintés: főbb eredmények**

A szisztematikus irodalmi áttekintés a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protokoll szerint készült, amely biztosítja az átlátható és elfogulatlan kutatási folyamatot (MOHER et al., 2009).

A keresési stratégia a Google Scholar, Scopus és Web of Science adatbázisokra terjedt ki, a következő kulcsszavak kombinációjával: ("Y generáció" VAGY "millennialok") ÉS

("motiváció" VAGY "motivációs tényezők") ÉS ("HRM gyakorlatok" VAGY "humánerőforrás-menedzsment") ÉS ("KKV-k" VAGY "kis- és középvállalkozások") ÉS ("stratégiák"). A keresés 2019 és 2024 között megjelent, angol nyelvű, lektorált, európai kontextusú tanulmányokra korlátozódott, hogy biztosítsa a regionális relevanciát és a kutatási erőforrások hatékony felhasználását.

Az kezdeti keresés 580 cikket eredményezett. A címek és absztraktok szűrését előre meghatározott befogadási és kizárási kritériumok alapján végeztem. A befogadási kritériumok között szerepelt, hogy a tanulmányok 2019 és 2024 között jelentek meg, KKV-k HRM-gyakorlataira fókuszáltak, európai kontextusban készültek, lektoráltak voltak, angol nyelven íródtak, és az Y generáció motivációs tényezőit vizsgálták.

A kizárási kritériumok kizárták a nem HR-témájú, nagyvállalatokra fókuszáló, illetve az Y generáció motivációs tényezőit nem tárgyaló tanulmányokat. A szűrés eredményeként 52 cikket választottam ki részletes elemzésre, amelyekből végül 7 cikk felelt meg minden kritériumnak (2. ábra). A korlátozott számú releváns tanulmány a téma kutatási hézagait tükrözi, hangsúlyozva a jelen kutatás jelentőségét.

**2. ábra: PRISMA folyamatábra**



Forrás: saját vizsgálat

A szisztematikus áttekintés eredményei szerint az Y generáció számára a következő motivációs tényezők kiemelkedőek: a munka és magánélet egyensúlya, a rugalmasság, a karrierfejlődési

lehetőségek, az értékvezérelt munka és a digitális elköteleződés. KLEIN (2020) és MURA (2021) egyaránt kiemelik, hogy a rugalmas munkaidő-beosztás és a távmunka lehetősége jelentősen növeli az Y generáció munkahelyi elégedettségét és elköteleződését. A karrierfejlődési lehetőségek szintén meghatározóak; RASTICOVÁ és HINZMANN (2024), valamint MURA (2021) szerint az Y generáció olyan szerepeket keres, amelyek folyamatos tanulási és előrelépési lehetőségeket kínálnak. Az értékvezérelt munka iránti igény is jelentős: az Y generáció lojalitását növeli, ha a szervezet céljai összhangban állnak személyes értékrendjükkel, és munkájuk társadalmi hatást gyakorol (KLEIN, 2020; MURA, 2021). Végül, a digitális technológiák használata, például online tanulási platformok vagy digitális visszajelzési rendszerek, kiemelkedő tényezőként jelent meg (HAPPONEN et al., 2021; VLADIMIROVIC, 2020).

A vizsgált tanulmányok szerint a KKV-k számára a leghatékonyabb HRM-gyakorlatok azok, amelyek a rugalmasságra, a karrierfejlesztésre és a digitális elköteleződésre építenek. A rugalmas munkafeltételek, például a távmunka vagy a rugalmas munkaidő, nemcsak vonzóbbá teszik a KKV-kat az Y generáció számára, hanem hozzájárulnak a munkavállalók megtartásához is (KLEIN, 2020; MURA, 2021). A strukturált karrierutak, mentorprogramok és képzési lehetőségek szintén kulcsfontosságúak, mivel összhangban állnak az Y generáció folyamatos fejlődés iránti igényével (RASTICOVÁ – HINZMANN, 2024). A digitális eszközök bevezetése – például online kommunikációs platformok vagy digitális visszajelzési rendszerek – szintén elengedhetetlen, mivel ezek felelnek meg az Y generáció technológiai elvárásainak (HAPPONEN et al., 2021). RASTICOVÁ és HINZMANN (2024) azonban arra figyelmeztetnek, hogy a visszajelzési rendszerek egyensúlyának fenntartása kritikus, mivel a túlzott vagy mikromenedzsment jellegű visszajelzések elkedvetleníthetik a munkavállalókat.

A kutatás során számos gyakorlati stratégiát azonosítottam, amelyek lehetővé teszik a KKV-k számára az Y generáció elégedettségének és megtartásának növelését. RASTICOVÁ és HINZMANN (2024) szerint a KKV-knak olyan vállalati kultúrát kell kialakítaniuk, amely hangsúlyozza a karrierfejlesztést és világos előrelépési lehetőségeket kínál. KLEIN (2020) a belső elismerési programok és a szervezeten belüli mobilitási lehetőségek fontosságát emeli ki, amelyek növelik az Y generáció lojalitását. A digitális elköteleződés szintén kulcsfontosságú; HAPPONEN et al. (2021) szerint az online jelenlét és a digitális kezdeményezések – például online képzési platformok vagy digitális visszajelzési rendszerek – erősítik a közösségérzetet és a lojalitást. Továbbá, MURA (2021) a mentális egészség és jólét támogatásának jelentőségét

hangsúlyozza, például wellness programok vagy rugalmas munkafeltételek bevezetésével, amelyek javítják az Y generáció elköteleződését és elégedettségét.

A KKV-k korlátozott erőforrásai miatt az HRM-gyakorlatok skálázhatósága és alkalmazkodóképessége alapvető fontosságú. MURA (2021) és KLEIN (2020) szerint a KKV-k alacsony költségvetésű megoldásokat, például ingyenes online tanulási platformokat vagy egyszerű digitális visszajelzési rendszereket alkalmazhatnak, amelyek minimális befektetéssel jelentősen növelik az Y generáció elégedettségét. A tanulmányok azonban nem térnek ki részletesen a különböző méretű vagy iparágú KKV-k közötti eltérésekre, ami további kutatási lehetőséget kínál.

## **2.10. A szakirodalmi áttekintés összegzése**

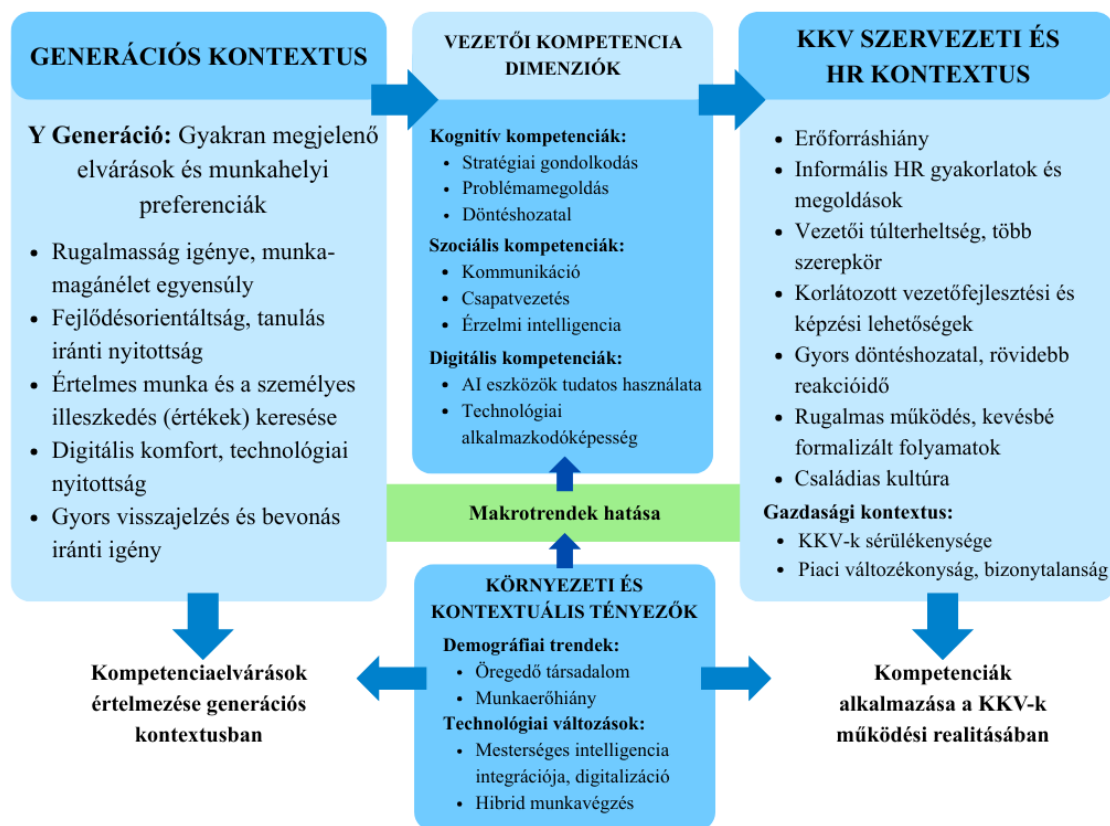
A hazai KKV-k humán erőforrás-menedzsmentjét érintő kihívások, a generációs sajátosságok és a vezetői kompetenciák metszetében kirajzolódó mintázatok együttes értelmezése arra utal, hogy a HR-funkció stratégiai súlya a vizsgált szervezeti környezetben növekvő. A tulajdonosvezérelt döntéshozatal, az erőforrás-korlátok és a szűk HR-kapacitások olyan megoldásokat tesznek indokolttá, amelyek a diagnosztika (HR-audit), a célzott beavatkozások és kontextusfüggően a részfunkciók kiszervezésének kombinációjára épülnek, miközben a stratégiai jelentőségű elemek (kultúraalakítás, teljesítményértékelés) belső kontroll alatt maradnak.

A vezetői kompetenciák tekintetében a stratégiai gondolkodás, a változás- és válságmenedzsment, a hiteles, kétirányú kommunikáció, valamint a digitális készségek kiemelt relevanciája igazolódik. A pszichológiai biztonságot fenntartó vezetői magatartás és a fejlesztésorientált szemlélet az elköteleződés és megtartás közvetlen determinánsaként jelenik meg, különösen a hibrid működési környezetben. A kompetenciák fejleszthetősége és operacionalizálhatósága KKV-környezetben is bizonyítható, amennyiben mérési-értékelési rendszerek és individualizált fejlesztési útvonalak kapcsolódnak hozzájuk.

A motivációs tényezők generációk szerinti differenciálódása stabil következtetéseket enged meg: az Y generáció esetében a karrier- és fejlődési utak, a teljesítményalapú elismerés és a rugalmas munkaszervezés, míg a Z generációnál az autonómia, a személyre szabott tanulási lehetőségek és az értékalapú, küldetésorientált feladatértelmezés bizonyul meghatározónak. A munkaerőpiaci mobilitás erősödése és a „job hopping” jelensége a munkavállalói életciklus

rövidülését eredményezi, amely a KKV-kban fokozottan költség- és tudásvesztés-érzékeny, ennek kezelése stratégiai HR-eszköztárat (mentoring, belső mobilitás, rugalmas munkarend, transzparens előmenetel) igényel. A 3. ábra az Y generációs vezetői kompetenciák elméleti keretrendszerét szemlélteti a magyar KKV-k sajátos működési környezetében. A modell kiindulópontja a generációs kontextus, amely az Y generációra jellemző munkahelyi preferenciákat és elvárásokat foglalja össze. Ezek a tényezők a kompetenciaelméleti megközelítésen keresztül kapcsolódnak a vezetői kompetenciadimenziókhöz, különösen a kognitív, szociális és digitális kompetenciák területén. A keretrendszer egyúttal figyelembe veszi a KKV-k szervezeti realitásait, például az erőforráshiányt, az informális működést és a vezetői túlterheltséget, amelyek meghatározzák a kompetenciák gyakorlati alkalmazhatóságát. Az ábra alsó része a környezeti és kontextuális tényezőket, valamint a motivációs elméleti alapokat integrálja, kiemelve, hogy a generációs sajátosságok értelmezése csak makrotrendekkel és kritikai szemlélettel együtt adhat tudományosan megalapozott képet.

**3. ábra: Az Y generációs vezetői kompetenciák elméleti keretrendszere a magyar KKV-k kontextusában**



*Forrás: Saját szerkesztés*

### **3. ANYAG ÉS MÓDSZER**

A fejezet célja, hogy bemutassa a kutatás módszertani kereteit, az alkalmazott vizsgálati stratégiát és az adatgyűjtés folyamatát. Az elméleti megalapozást követően a fejezet részletesen ismerteti, hogy milyen szekunder és primer módszerek szolgáltak a kutatás alapjául, miként történt a hipotézisek gyakorlati értelmezése, valamint hogyan valósult meg az adatgyűjtés és elemzés. A fejezet célja, hogy átláthatóan és következetesen igazoljam a választott kutatási elrendezés tudományos megalapozottságát, valamint megalapozzam a későbbiekben bemutatott empirikus eredmények érvényességét és megbízhatóságát.

#### **3.1. A kutatás felépítése és folyamata**

A disszertációban bemutatott kutatás vegyes módszertani megközelítést alkalmaz, amely a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek szinergikus ötvözésével törekszik az Y generációs vezetők kompetenciáinak, valamint a hazai kis- és középvállalkozások humán erőforrás-menedzsment gyakorlatainak többdimenziós, mélyreható vizsgálatára. A triangulációs szemléletmód (SÁNTHA, 2016) alkalmazása lehetővé teszi a kutatási kérdések komplex megközelítését, valamint az eredmények validitásának növelését azáltal, hogy különböző adatgyűjtési és elemzési technikák révén többoldalú perspektívát biztosít a vizsgált jelenségek megértéséhez. A kutatási folyamat BONCZ (2015) kutatómódszertan modelljét követi, amely szerint a tudományos vizsgálat szekunder és primer kutatási szakaszokra tagolódik, ahol ezek a fázisok nem izoláltak, hanem egymásra épülve, iteratív módon biztosítják a tudományos megalapozottságot és a kutatási eredmények megbízhatóságát.

A kutatási folyamat első lépéseként a vonatkozó szakirodalom strukturált feltérképezése, szintetizálása és feldolgozása történt meg, majd ezt követően került fogalmaztam meg a kutatási hipotéziseket, amelyek a szakirodalmi áttekintés során azonosított kutatási rések és a gyakorlati tapasztalatok szintézisének alapulnak. Az adatgyűjtési fázisban a primer kutatási módszerek kidolgozása és egy pilot kutatás lebonyolítása előzte meg a főkutatást, amely vizsgálat 2022 első és 2023 második negyedéve között zajlott egy budapesti székhelyű kis- és középvállalkozás keretei között megvalósuló vezetőfejlesztési program kontextusában. A vizsgálat későbbi szakaszaiban kérdőíves felmérés, félig strukturált vezetői interjúk, valamint fókuszcsoporthoz interjú segítségével zajlott a kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és elemzés,

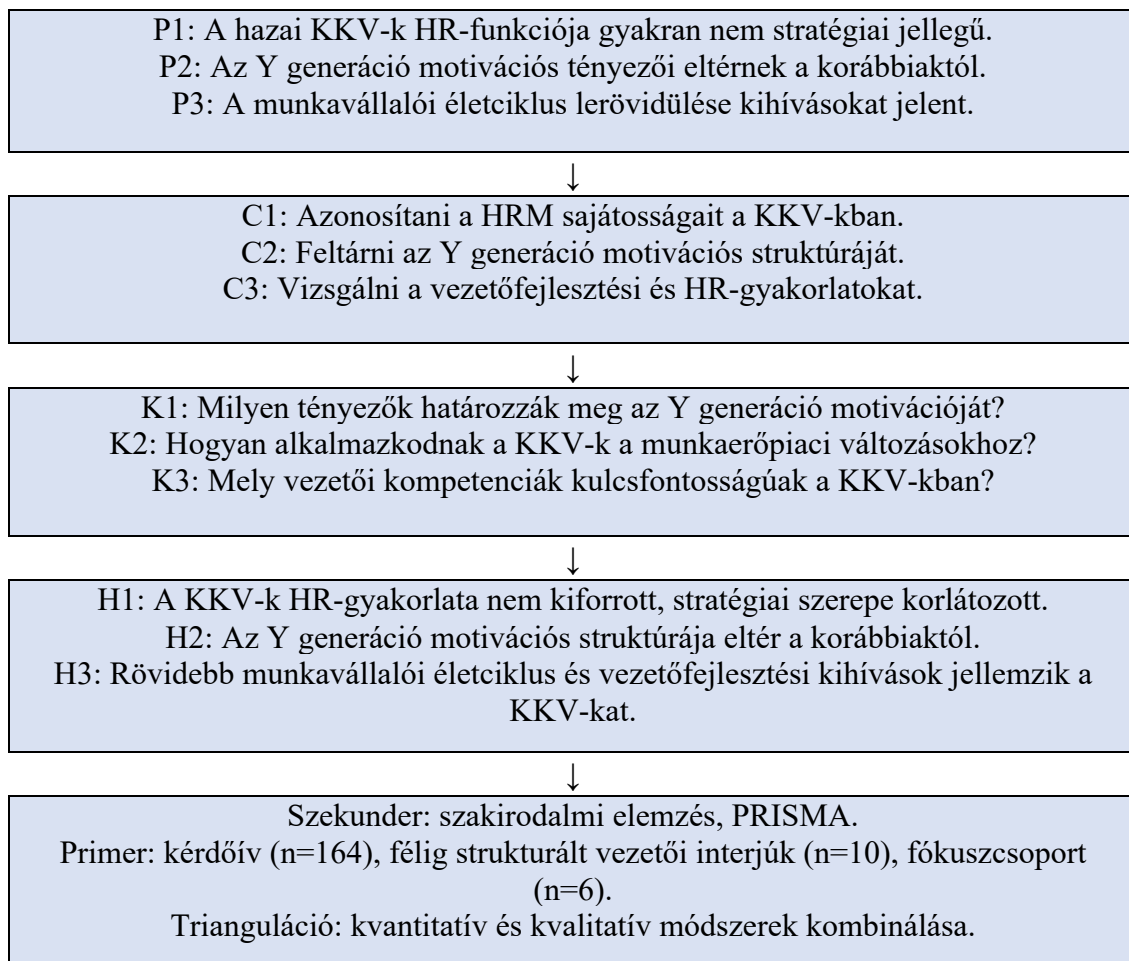
amelynek célja a hipotézisek részletes, empirikus alátámasztása, valamint a kutatási kérdések többirányú megválaszolása volt.

### 3.2. A kutatás hipotézisei és vizsgálatuk módszertana

A vizsgálat alapjául szolgáló hipotéziseket húsz éves humánerőforrás-menedzsment területen szerzett szakmai tapasztalataim, valamint a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom szisztematikus áttekintése és kritikai elemzése alapján fogalmaztam meg, figyelembe véve a hazai kis- és középvállalkozások specifikus működési sajátosságait és a munkaerőpiaci trendeket. A hipotézisek vizsgálata vegyes módszertani megközelítéssel történt, amely lehetővé tette a kutatási kérdések többdimenziós, empirikus alátámasztását.

A kutatási probléma, célok, kérdések, hipotézisek és módszerek összefüggéseit a 4. ábra szemlélteti, amely áttekintést nyújt a vizsgálat logikai felépítéséről és módszertani kereteiről.

#### 4. ábra: A kutatás logikai felépítése



*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A kutatás az alábbi hipotézisek vizsgálatára épült:

H1: A kis- és középvállalkozások HRM gyakorlata nem kiforrott, a cégek nem szívesen áldoznak arra, hogy belső HR osztályt üzemeltessenek, vagy csak egy későbbi fázisban, minimális létszámmal és nem stratégiai szerepként. (HIDEGH et al., 2019, POÓR et al., 2022)

H2: Az Y generációs munkavállalók motivációja elődeikhez képest megváltozott (KLEIN, 2020), a legfontosabb motivációs tényezőik a biztos háttér, presztízs, kihívásokkal teli munkakör, valamint a versenyképes juttatás. (JYOTI et al., 2017; BALOGH et al., 2021)

H3: A legtöbb szervezetnél kihívást okoz a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása, a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült az évek során. (KÓPHÁZI et al., 2018; SZRETYKÓ, 2020; BALOGH et al., 2021)

### **3.2.1. A hipotézisek vizsgálatának módszertani keretei**

A hipotézisek tesztelése a triangulációs szemléletmód alkalmazásával valósult meg, amely a kvalitatív és kvantitatív módszerek szinergikus ötvözésével biztosította az eredmények validitását és megbízhatóságát. A három hipotézis vizsgálata nem izoláltan, hanem egymást kiegészítő módon történt, ahol a különböző módszertani megközelítések eredményei keresztvalidálták egymást. A kvantitatív eredmények statisztikai alátámasztást nyújtottak, míg a kvalitatív adatok kontextuális magyarázatot és mélyebb megértést biztosítottak a vizsgált jelenségekről. Ez az integrált megközelítés lehetővé tette a hipotézisek árnyalt, többdimenziós értékelését és a kutatási kérdések komprehenzív megválaszolását:

A H1 hipotézis vizsgálata, amely szerint *"a kis- és középvállalkozások HRM gyakorlata nem kiforrott, a cégek nem szívesen áldoznak arra, hogy belső HR osztályt üzemeltessenek"*, többszintű elemzési stratégiával valósult meg:

- *Kvantitatív elemzés:* A kérdőív HR-blokkjának (2/6) kérdései révén vizsgáltam a HR-funkció jelenlétét, létszámát és stratégiai szerepét. Keresztábra-elemzést végeztem a HR jelenlét és a szervezeti jellemzők között, valamint leíró statisztikákkal elemeztem a HR funkció megléte és szerepe közötti összefüggéseket.
- *Kvalitatív elemzés:* A vezetői interjúk második tematikus blokkja közvetlenül a HR osztály működésére fókuszált, feltárva a HR hiányából fakadó szervezeti

hiányosságokat. A tartalomelemzés során a HR működés főkód alatt vizsgáltam a HR jelenlétét, szerepét és hiányának hatását.

A H2 hipotézis tesztelése, miszerint *"az Y generációs munkavállalók motivációja elődeikhez képest megváltozott"*, komplex összehasonlító elemzéssel történt:

- *Kvantitatív elemzés:* A kérdőív motivációs blokkjának (3/6) 5 fokú Likert-skálás tételeit generáció szerinti bontásban elemeztem. A generációs besorolás az interjúalanyok önbevalláson alapuló kategorizálása alapján történt (6. blokk - demográfiai adatok). Vizsgáltam a generációk közötti különbségeket a motivációs tényezők fontosságának megítélésében, valamint korrelációelemzéssel tártam fel a különböző motivációs dimenziók közötti összefüggéseket.
- *Kvalitatív elemzés:* Az interjúk első blokkja (demográfiai és kontextuális információk) biztosította a generációs besorolást, míg a harmadik blokk (vezetői kompetenciák és generációs különbségek) és a negyedik blokk (előléptetés, presztízs) közvetlenül vizsgálta a generációs motivációs különbségeket. A fókuszcsoport bevált gyakorlatokról szóló része további empirikus adatokat szolgáltatott.

A H3 hipotézis vizsgálata, amely szerint *"a legtöbb szervezetnél kihívást okoz a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása, a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült"*, multimódszerű megközelítéssel valósult meg:

- *Pilot kutatás:* A hipotézis előzetes validálása érdekében 2022 első negyedétől 2023 második negyedévéig pilot kutatást végeztem egy budapesti székhelyű informatikai közép vállalkozásnál. A vezetőfejlesztési program szerkezeti, tartalmi és kompetenciafejlesztési elemeinek vizsgálata során strukturált interjúkat készítettem (1 vezérigazgató, 1 People Development Manager, 4 Engineering Lead pozícióban dolgozó vezető, valamint 5 HR csapattag), valamint dokumentumelemzést végeztem. Ez a pilot kutatás megalapozta a fő kutatás mérőeszközeit és validálta a vezetőfejlesztéssel kapcsolatos kérdéseket.
- *Kvantitatív elemzés:* A kérdőív kompetencia-blokkjának (4/6) kétlépcsős mérése (fontosság vs. felkészültség) és a képzési blokk (5/6) adatai szolgáltatták az elemzés alapját. Korrelációelemzéssel vizsgáltam a munkahelyen töltött idő és a fejlesztési lehetőségek közötti összefüggéseket, valamint keresztábra-elemzéssel a generációk és a vezetőfejlesztési gyakorlatok kapcsolatát.

- *Kvalitatív elemzés:* Az interjúk több blokkja szolgáltatta az adatokat: a harmadik blokk (vezetői kompetenciák és lojalitás kapcsolata), a negyedik blokk (előléptetés, presztizs) és az ötödik blokk (vezetőfejlesztési gyakorlatok) egyaránt releváns információkat nyújtott. A fókuszcsoport eredményeinek tartalomelemzése, különösen a vezetői tanulási folyamatok és a jövőorientált perspektívák blokkjai értékes kiegészítő információkkal szolgált.

### 3.2.2. A vizsgált célcsoport meghatározása és a KKV kategorizálás módszertana

A kutatás célcsoportját a magyarországi kis- és középvállalkozások körében vezető pozíciót betöltő munkavállalók alkotják, ahol a vállalkozások besorolása az Európai Unió 2003/361/EK ajánlása alapján került meghatározásra (4. táblázat), amely egységes kategorizálási rendszert biztosít a különböző méretű vállalkozások objektív összehasonlíthatósága érdekében. Ez a kategorizálási rendszer három fő dimenzió mentén határozza meg a vállalkozások méretkategóriáit: a foglalkoztatottak létszáma, az éves árbevétel nagysága, valamint a mérlegfőösszeg értéke alapján, amelyek együttes figyelembevétele lehetővé teszi a vállalkozások pontos besorolását.

#### 4. táblázat: A KKV-k kategorizálása az Európai Unió 2003/361/EK ajánlása alapján

Vállalkozás típusa	Foglalkoztatottak száma		Éves nettó árbevétel		Mérlegfőösszeg
Mikrovállalkozás	< 10 fő	és	≤ 2 millió EUR	vagy	≤ 2 millió EUR
Kisvállalkozás	< 50 fő	és	≤ 10 millió EUR	vagy	≤ 10 millió EUR
Középvállalkozás	< 250 fő	És	≤ 50 millió EUR	vagy	≤ 43 millió EUR

*Forrás: saját szerkesztés, Európai Bizottság (2003/361/EK ajánlás) alapján*

A kutatásban résztvevő vállalkozások kiválasztása során kiemelt szempont volt, hogy különböző iparágakat képviseljenek, ezáltal biztosítva az eredmények szélesebb körű alkalmazhatóságát és általánosíthatóságát a hazai KKV szektorban.

### 3.3. A szekunder kutatás módszertana

A szekunder kutatás során szisztematikus szakirodalmi áttekintést végeztem, amely során felkutatam és elemeztem a kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmi forrásokat, különös

tekintettel a hasonló kutatási eredményekre és az új tudományos felismerésekre. A szakirodalmi áttekintés kritikus eleme volt a kutatásnak, mivel átfogó megértést nyújtott a meglévő kutatásokról és a kutatási témához kapcsolódó elméleti keretéről. Szisztematikus megközelítést alkalmaztam a releváns irodalom keresésére különböző adatbázisok és keresőmotorok segítségével, köztük a Google Scholar, a Scopus és a Web of Science platformokat használva, amelyek biztosították a tudományos publikációk széles körű elérhetőségét.

A szakirodalom feldolgozása során tudatosan vegyítettem az angol nyelvű nemzetközi és a magyar nyelvű hazai forrásokat, az akadémiai publikációk mellett szakmai, gyakorlatorientált elemzéseket és kiadványokat is felhasználva. A globális trendek, valamint a nemzetközi bevált gyakorlatok feltárása és összehasonlító elemzése érdekében kiemelt hangsúlyt fektettem a nemzetközi szakirodalomra, mivel az ebben a környezetben lefolytatott vizsgálatok és kutatások eredményei lehetőséget nyújthatnak új módszertanok átvételére, illetve olyan javaslatok megfogalmazására, amelyek a hazai KKV szektorban újító jellegűek lehetnek. Ezzel párhuzamosan azonban a magyar KKV szektor sajátos gazdasági és társadalmi kontextusa, valamint a rá jellemző szabályozási környezet indokoltá tette a releváns magyar nyelvű források részletes és kritikai vizsgálatát is, biztosítva ezáltal a kutatás elméleti megalapozottságát és gyakorlati relevanciáját egyaránt.

Generációs, valamint vezetői kompetencia témakörében kiterjedt szakirodalom áll rendelkezésre, ezek szakirodalmi szintetizálása volt szükséges ahhoz, hogy meg tudjam alapozni a hipotéziseket (CENNAMO et al., 2008; DAY, 2001; DAY et al., 2014; DOMBI, 2019; HASSAN et al., 2020; JYOTI et al., 2017; KAPOOR-SALOMON, 2011; KLEIN, 2020; NEGORO– WIBOWO, 2021; SMART– STREET, 2008; PIEROG– DAJNOKI, 2020).

A felhasznált szakirodalmak főbb tematikus kategóriái a következők voltak:

- KKV-k belső folyamataival, döntéshozatali rendszereivel és azok HR osztályainak működésével kapcsolatos források elemzése
- Az Y generáció munkavégzési szokásaival és motivációjával foglalkozó szakirodalmak kritikai áttekintése
- Vezetéstudománnyal és stratégiai emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó elméleti és empirikus tanulmányok
- Generációs különbségekkel, kifejezetten azok munkaerőpiacra és munkavállalásra gyakorolt hatásaival kapcsolatos irodalmak szintézise

- Motivációt, munkavállalói elvárásokat és elégedettséget kutató hazai és nemzetközi szakirodalmak összehasonlító elemzése

### **3.4. A primer kutatás módszertana**

#### **3.4.1. Pilot kutatás megvalósítása**

A pilot kutatás egy kisebb méretű, megvalósíthatósági tanulmány, melynek célja különböző módszerek tesztelése, amelyeket egy nagyobb, szigorúbb vagy megerősítő vizsgálat során terveznek alkalmazni. Definíciója szerint "kis léptékű megvalósíthatósági vizsgálat, amelyet a nagyobb, szigorúbb vagy megerősítő kutatáshoz tervezett módszerek különböző aspektusainak tesztelésére terveztek" (ARAIN et al., 2010).

A jelen kutatás kontextusában ez a dokumentumelemzés és az interjúk módszertanának előzetes tesztelését jelentette. A pilot vizsgálat célja a kutatási eszközök - különösen az interjú vezérfonal és a dokumentumelemzés protokolljának - hatékonyságának tesztelése volt a főkutatásban való alkalmazás előtt. A kutatómódszertanban a pilot tanulmányok nélkülözhetetlenek, mivel növelik az elsődleges vizsgálat sikerének valószínűségét, bár nem garantálják azt. A pilot tanulmányok nem biztosítják a kedvező eredményeket, de segítenek növelni azok elérésének esélyeit (POLIT et al., 2001; VAN TEIJLINGEN et al., 2001).

A pilot kutatás egy budapesti székhelyű, az informatikai szektorban működő közép vállalkozásnál zajlott 2022 első negyedétől 2023 második negyedévéig terjedő időszakban. A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a szervezetben bevezetett vezetőfejlesztési program milyen szerkezeti, tartalmi és kompetenciafejlesztési elemekkel rendelkezik, és ezek hogyan mérhetők a későbbi fő kutatás során.

A pilot kutatás az adatgyűjtés és -elemzés vegyes módszereit alkalmazta, mind kvalitatív, mind kvantitatív adatgyűjtési módszereket integrálva. A kutatási módszertan három fő összetevőből állt:

1. *Szakirodalmi áttekintés:* Rendszerezett keresési stratégiával, több adatbázis (Google Scholar, Scopus, Web of Science) felhasználásával azonosítottam a releváns forrásokat a KKV-k vezetőfejlesztési gyakorlatára és a generációs különbségek munkahelyi szerepére vonatkozóan.

2. *Dokumentumelemzés:* A vállalat képzési és fejlesztési folyamataival kapcsolatos dokumentációk, a vezetőfejlesztési program tervezési dokumentumai, valamint a résztvevők értékelési anyagainak szisztematikus elemzése.
3. *Strukturált interjúk:* Elsődleges adatok gyűjtése strukturált interjúk formájában, következő összetételű mintával:
  - 1 vezérigazgató
  - 1 People Development Manager
  - 4 Engineering Lead pozícióban dolgozó vezető
  - 5 HR csapattag

A strukturált interjúkat előre meghatározott kérdéssor alapján vezettem le, biztosítva az összehasonlíthatóságot és a szisztematikus adatgyűjtést. A kérdések a vezetőfejlesztési program implementációjára, a kiválasztási folyamatra, valamint a résztvevők tapasztalataira fókuszáltak.

A pilot kutatás több szempontból is megalapozta a főkutatást:

- *Mérőeszközök validálása:* A pilot során tesztelt kérdések és témakörök beépültek a főkutatás kérdőívébe és interjúvázlataiba
- *Módszertani finomhangolás:* Az interjúk optimális időtartamának és szerkezetének meghatározása
- *Kontextuális megértés:* A KKV szektor vezetőfejlesztési kihívásainak mélyebb megismerése
- *Hipotézisek előzetes validálása:* A kutatási hipotézisek relevanciájának és mérhetőségének ellenőrzése

A pilot kutatás konkrét eredményei és részletes megállapításai a „Vizsgálati eredmények és azok értékelése” fejezetben, az előkészítő kutatás alfejezetben kerülnek bemutatásra, megalapozva a főkutatás eredményeinek értelmezését.

### **3.4.2. Kérdőíves felmérés módszertana**

A kvantitatív adatgyűjtésre épülő kérdőíves megkérdezés standardizált eszközt biztosított a vezetői gyakorlatok, motivációs tényezők és HR-funkciók észlelt sajátosságainak összehasonlítható mérésére, egységes mérőskálák alkalmazásával. A módszertani kialakítás alapelve az volt, hogy a hipotézisek mérhető formában, egyértelműen jelenjenek meg mérhető változók és kérdéstételek formájában, valamint a kérdések logikai blokkokba rendezése a későbbi elemzési struktúrát is előre leképezte. A kérdőívet a szekunder áttekintés és a pilot

kutatás tapasztalatai nyomán véglegesítettem, ennek megfelelően a változók kiválasztása és a skálák rögzítése mind a HR jelenlétének és stratégiai szerepének feltárását, mind a motivációs dimenziók és a vezetői kompetenciák kétlépcsős (fontosság vs. felkészültség) mérését célozta. A konstrukciók így alkalmasak a hipotézisek későbbi, statisztikai próbatételeire és az alcsoportok szerinti összehasonlításokra. A kérdőív több tételből álló skáláinak ellenőrzésére főkomponens elemzést (Principal Component Analysis, PCA) alkalmaztam. Ennek célja a változók számának ésszerű csökkentése és a mögöttes dimenziók feltárása volt. A komponensek számát a sajátértékek és a scree-görbe alapján határoztam meg, az értelmezhetőség javítására Varimax rotációt használtam. Az így kapott faktorok képezték a további statisztikai elemzések és a hipotézisek vizsgálatának alapját.

A kvantitatív adatok elemzése során az SPSS statisztikai szoftvert alkalmaztam, amely lehetővé tette a komplex statisztikai elemzések elvégzését. Az elemzési folyamat során leíró statisztikai elemzéseket végeztem a minta jellemzőinek meghatározására, beleértve a gyakoriságok, átlagok és szórások kiszámítását. A hipotézisek tesztelésére keresztábra-elemzéseket alkalmaztam, különös tekintettel a generációs és szektorális összehasonlításokra, valamint korrelációs elemzéseket végeztem a motivációs tényezők és a munkahelyen töltött idő közötti összefüggések feltárására.

A kvalitatív adatok elemzése tematikus tartalomelemzés módszerével történt, ahol Excel-alapú kódolási mátrixot készítettem, amely tartalmazta a főkategóriákat (vezetői kompetenciák, motiváció, HR gyakorlatok), az alkategóriákat, valamint az emergáló kódokat. Az elemzési folyamat során minden interjú átiratából kigyűjtöttem a releváns idézeteket és azok kontextusát, majd gyakorisági mutatókat képeztem a leggyakrabban előforduló témák azonosítására. A trianguláció alkalmazása biztosította az eredmények validitását azáltal, hogy a különböző adatforrásokból származó információkat összevettem és keresztellenőriztem.

A célpopuláció KKV környezetben dolgozó, legalább egy éve aktív vezetői pozíciót betöltő munkavállalókból állt, jellemzőit az 5. táblázat szemlélteti. A mintavétel az alábbiak szerint történt: (i) közvetlen, személyes megkeresések a LinkedIn szakmai hálózaton; (ii) a Behaviour magazin (üzleti döntéshozók humánmenedzsment lapja) szerkesztőségi kapcsolatrendszerének igénybevétele a releváns vezetői célcsoport eléréséhez; (iii) a saját HR-szolgáltatói ügyfélköröm bevonása (KKV-fókusz). A kitöltések önkéntes és anonim módon zajlottak, a végleges mintába a teljeskörűen és értékelhetően kitöltött válaszok kerültek. A tervezett N=100 mintanagyságot meghaladóan N=164 értékelhető válasz gyűlt össze, amely

elegendő statisztikai mozgásteret biztosított a későbbi hipotézisvizsgálatokhoz (keresztmetszeti összehasonlítások, alcsoport-analízisek).

**5. táblázat: A minta demográfiai és szervezeti jellemzői (N=164)**

Jellemző	Kategória	Gyakoriság (n)	Százalék (%)
Generáció	X	46	28,00
	Y	108	65,9
	Z	10	6,1
Vállalati idő (jelenlegi vállalatnál)	0-1 év	29	17,7
	1-2 év között	32	19,5
	2-5 év között	44	26,8
	Több mint 5 év	59	36,0
Belső HR osztály megléte	Igen	104	63,4
	Nem	32	19,5
	Nem, de más kolléga foglalkozik vele	28	17,1

*Forrás: saját vizsgálat, n=164*

A kérdőív hat logikai blokkra tagolódott (6. táblázat), amelyek sorrendje úgy lett kialakítva, hogy a kognitív terhelést fokozatosan növelje, miközben a hipotézisekhez kapcsolódó konstrukciókat egymásra építve vezesse be. Az első blokk a vezetői szerepet és a szenioritást vizsgálta: ide tartoztak a beosztásra, a vállalatnál és a munkakörben eltöltött időre, a szakmai és vezetői tapasztalatokra, valamint a karrierút alapvető változóira vonatkozó kérdések. A második blokk a HR-jelenlétet és annak hatását térképezte fel. Ebben a részben a belső vagy külső HR-funkció meglétére, létszámára, a HR-tevékenység észlelt hatására, valamint a HR stratégiai jelentőségének megítélésére kérdeztünk rá. Ezek a változók egyben a H1 hipotézis vizsgálatának kereteit is adták, amely a HR jelenlétének és stratégiai szerepének összefüggéseit elemezte.

A harmadik blokk a motivációs tényezőkre összpontosított. A válaszadók 5 fokú Likert-skálán értékelték az általuk motivátorként észlelt szervezeti és munkakörnyezeti tényezőket, így például a rugalmas munkaidőt, a home office lehetőségét, a bizalmi légkört, a munka és a magánélet egyensúlyát, valamint a szakmai fejlődéshez kapcsolódó lehetőségeket, mint a kihívást jelentő feladatok, az autonómia és az előrelépési lehetőségek. A változócsoportok kialakítása lehetővé tette a kiemelt motivációs tényezők azonosítását.

**6. táblázat: A kérdőív logikai blokkjai és mérési típusai**

<b>Blokk</b>	<b>Főbb témakörök</b>	<b>Kérdéstípusok</b>	<b>Mérési szint</b>	<b>Kapcsolódó hipotézis</b>
<b>1. Vezetői szerep és szenioritás</b>	Jelenlegi beosztás, Vállalatnál töltött idő, Munkakörben töltött idő, Vezetői tapasztalat (év), Szakmai tapasztalat (év)	Zárt kérdések, kategóriák és numerikus értékek	Nominális (beosztás), Intervallum (évek)	Kontroll-változók minden hipotézishez
<b>2. HR-jelenlét és hatás</b>	Van-e belső HR osztály? Ha igen, hány fős?, Ha nincs, ki látja el?, HR tevékenység észlelt hatása, HR stratégiai fontossága	Eldöntendő, többválasztós, Likert-skála	Nominális (van/nincs), Ordinalis (létszám), Likert (1-5)	H1
<b>3. Motivációs tényezők</b>	Rugalmas munkaidő, Home office, Bizalmi légkör, Munka-magánélet egyensúly, Kihívást jelentő feladatok, Autonómia, Előrelépési lehetőség, Presztízs	Likert-skála minden tényezőre	Likert (1-5) "egyáltalán nem fontos" - "nagyon fontos"	H2
<b>4. Vezetői kompetenciák</b>	14 kompetencia fontossága a pozícióhoz, Ugyanezen kompetenciák fontossága a szervezetnek, Saját felkészültség ugyanezen kompetenciákban, Vezetői stílus hatása a lojalitásra	Kétlépcsős mérés (fontosság + felkészültség)	Likert (1-5) Fontosság és felkészültség külön skálán	H2, H3
<b>5. Képzések és vezetőfejlesztés</b>	Képzéseken való részvétel gyakorisága, Képzések rendszeressége, Észlelt hasznosság, Szervezeti támogatás a fejlesztéshez	Gyakoriság, hasznosság értékelése	Ordinalis (gyakoriság) Likert (hasznosság)	H3
<b>6. Demográfia és szervezeti háttér</b>	Életkor (→ generáció), Nem, Vállalat mérete, Iparág/szektor, Régió, Jogi forma	Kategória-választás	Nominális (nem, iparág, régió), Ordinalis (vállalat méret), Intervallum (életkor)	H2 (generációs besorolás)

*Forrás: saját szerkesztés*

A negyedik blokk a vezetői kompetenciákat vizsgálta. A kérdések tizennégy kompetencia fontosságát mérték két szempontból: egyrészt a jelenlegi pozíció ellátásához, másrészt a szervezeti versenyképesség szempontjából. Emellett a válaszadók önértékelést is adtak saját felkészültségükről, így egy kétlépcsős mérési struktúra valósult meg. Az 5 fokú Likert-skálán mért kompetenciák között szerepelt többek között a stratégiai gondolkodás, a döntéshozatal, a kommunikációs készség, a motivációs képesség, a konfliktus- és stresszkezelés, a változáskezelés, a tehetségfejlesztés és -megtartás, az időgazdálkodás, a digitális és mesterséges intelligenciához kapcsolódó készségek, valamint az innováció és a kreativitás.

Az ötödik blokk a képzéseket és a vezetőfejlesztést vizsgálta. Ide tartoztak a vezetői képzéseken való részvétel gyakoriságára és rendszerességére vonatkozó kérdések, valamint a képzési aktivitás észlelt hasznosságának értékelése. Emellett feltérképeztem a szervezeti gyakorlatokat is, amelyek a vezetőfejlesztést támogatják, és ezeket a kompetenciafejlesztési lehetőségekkel összefüggésben elemeztem.

Végül a hatodik blokk a demográfiai és szervezeti háttérváltozókat rögzítette. A felmérésben szerepelt az életkor – amely alapot biztosított a generációs csoportok kialakításához – a nem, a vállalat mérete, az iparág vagy szektor, a földrajzi régió és a jogi forma. Ezek az adatok egyrészt lehetővé tették az eredmények összehasonlító elemzését, másrészt kontrollváltozóként szolgáltak az egyes vizsgálati dimenziók értelmezésében.

A változók mérési szintjei több kategóriába estek:

1. Nominális: HR osztály megléte (belső/külső/nincs), iparág, régió, jogi forma, nem. (HR-jelenlét: 2. blokk; iparág és szervezet-azonosítók: 6. blokk.)
2. Ordinális/arány: vállalatnál/munkakörben eltöltött idő, szakmai/vezetői tapasztalat évei (1. blokk).
3. Az 5 fokú Likert-skálás tételek a motivációs tényezők fontosságát és a szervezeti ösztönzők megítélését (3. blokk), valamint a vezetői kompetenciák fontosságát (pozíció- és szervezeti szinten) és az egyéni felkészültséget (4. blokk) mérték. A skálák végpontjai a fontosság esetében a „nagyon fontos” és az „egyáltalán nem fontos”, a felkészültség esetében pedig a „nagyon felkészült” és az „egyáltalán nem felkészült” kategóriákkal kerültek meghatározásra, köztes értékekkel a fokozatok jelzésére.

A változók kódolása egységes, 1-től 5-ig terjedő numerikus skálán történt, ahol a magasabb érték a vizsgált jellemző nagyobb mértékét, például magasabb fontosságot vagy nagyobb felkészültséget fejezte ki. A nominális változók esetében a kategóriák bináris (dummy) kódolással kerültek átalakításra, ami lehetővé tette a későbbi modellalapú statisztikai elemzéseket.

Az alábbiakban bemutatom, hogy az egyes hipotézisekhez mely változók kapcsolódnak (hipotézis-változó megfeleltetés), valamint a 7. táblázatban szemléltetem a mérési változókat:

A H1 hipotézis (HR-funkció és stratégiai szerep) azokra az alapváltozókra épül, amelyek a HR-funkció meglétére és létszámára vonatkoznak. Ide tartozik, hogy a szervezet belső vagy külső HR-megoldással rendelkezik, illetve hiányzik-e a HR-funkció. Emellett vizsgáltam a HR-stratégiai fontosságának megítélését, amelyet ötfokú Likert-skálán mértem. A szervezeti működési kontextust az észlelt HR-hatás jelenléte írja le, amelyet egy bináris (igen/nem) változóval rögzítettem. Ezek a konstrukciók a kérdőív második blokkjának tételein alapulnak.

A H2 hipotézis (Motivációs szerkezet és generációs különbségek) a harmadik blokk ötfokú Likert-tételeire támaszkodik, amelyek a munkavállalói motiváció különböző dimenzióit vizsgálják. Ilyenek például a rugalmas munkavégzés, a home office lehetősége, a bizalmi légkör, a munka és a magánélet egyensúlya, az autonómia, a kihívást jelentő feladatok vagy a presztízs szerepe. A negyedik blokk vezetői kompetenciákra vonatkozó kérdései szintén kapcsolódnak a H2-höz, mivel a kompetenciák fontosságának megítélése összefüggésben állhat a generációk eltérő motivációs mintázataival. A generációs bontás az életkor alapján képzett csoportokkal történt, a hatodik blokk demográfiai adataira támaszkodva.

A H3 hipotézis (Vezetői kompetenciák és megtartás, „job hopping”) a negyedik blokk kétlépcsős kompetenciamérésén alapul, amely a kompetenciák fontosságát és a vezetők önértékelt felkészültségét vizsgálta. Ez közvetlenül kapcsolódik a vezetőfejlesztési szükségletek azonosításához. Emellett egy külön percepció tétele mérte a vezetői stílus és kompetenciák hatását az elköteleződésre, valamint a munkahelyváltási hajlandóságra. Az ötödik blokkban szereplő változók, a képzési gyakoriság és a vezetőfejlesztési lehetőségek, szintén a H3 vizsgálatát szolgálják, feltárva a fejlesztési lehetőségek és a megtartás közötti összefüggéseket.

## 7. táblázat: Hipotézisek és mérési változók

Hipotézis	Kulcsváltozók	Blokk	Mérési típus
H1: HR-funkció és stratégiai szerep	HR megléte, létszáma; HR stratégiai fontossága; Észlelt HR-hatás	2	Bináris/Likert-skála (5 fokú)
H2: Motivációs szerkezet és generációs különbségek	Motivátorok (pl. rugalmasság, autonómia); Generáció (életkor)	3 és 6	Likert-skála (5 fokú)/Nominális
H3: Vezetői kompetenciák és megtartás/job hopping	Kompetenciák fontossága/felkészültség; Elköteleződés; Képzési gyakoriság	4 és 5	Likert-skála (kétlépcsős, 5 fokú)/Nominális

*Forrás: saját szerkesztés*

Az adatfelvétel online formában, a Google Forms platformon zajlott 2025 márciusa és májusa között. A kérdőív döntő részben zárt kérdéseket tartalmazott (egyválaszos, többválaszos, valamint ötfokú Likert-skálás tételek), amelyeket célzott, rövid nyitott kérdések egészítettek ki az értelmezés mélyítésére. A kitöltés önkéntes és anonim módon történt; a válaszokból az azonosításra alkalmas információk nem kerültek feldolgozásra. Az elemzésbe kizárólag a teljes egészében kitöltött kérdőívek kerültek be. A statisztikai feldolgozást megelőzően változósintű konzisztencia-ellenőrzést (átfogó értékkészlet-vizsgálat), valamint a több tételből álló konstrukcióknál belső megbízhatósági vizsgálatot (Cronbach-alfa) végeztem. A mérőskálák irányát a kódolás során egységesítettem, így a magasabb érték minden esetben nagyobb fontosságot vagy magasabb felkészültséget jelez.

A változók leíró statisztikai jellemzését (8. táblázat) eloszlások, középértékek és szóródások alapján végeztem, a kutatásban meghatározott változócsoportok szerint strukturálva. Az összefüggésvizsgálatokat előre meghatározott változópárok mentén készítettem el, például: a HR-jelenlét és a vállalatnál töltött idő kapcsolata, a generáció és a motivációs tényezők összefüggése, a képzési gyakoriság és a kompetenciafelkészültség viszonya, valamint az iparági sajátosságok és a kompetenciák szervezeti fontosságának megítélése közötti kapcsolat. A több tételből álló skálák (például a motivációs dimenziók és a kompetenciafelkészültség) esetében skálaérvényesítést végeztem, amelynek során a belső megbízhatóságot Cronbach-alfa mutatóval mértem. Feltáró faktorelemzést is alkalmaztam a szerkezeti illeszkedés előzetes tesztelésére. Az alcsoport-összehasonlításokat generációs, HR-jelenlét szerinti és iparági

bontásban hajtottam végre. Az összehasonlításokhoz a skálaszintnek megfelelő parametrikus vagy nemparametrikus próbákat használtam, kiegészítve a hatásméretek számításával.

### 8. táblázat: Adat-előkészítési és statisztikai eljárások

Eljárás	Cél	Alkalmazási terület	Példa változó
Változósintű konzisztencia-ellenőrzés	Adatok validitásának biztosítása	Összes változó	HR megléte
Cronbach-alfa	Belső megbízhatóság vizsgálata	Többtétéles skálák	Motivációs dimenziók
Leíró statisztika	Változók eloszlásának bemutatása	Demográfiai és tartalmi változók	Generáció, vállalati idő
Chi-Square teszt	Nominális változók összefüggése	Kategorikus változók	HR-jelenlét vs. vállalati idő
ANOVA	Csoportok összehasonlítása	Folytonos változók csoportokon	Motivátorok vs. generáció
Faktorelemzés	Skálaérvényesítés	Többtétéles konstrukciók	Vezetői kompetenciák

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatás során több kiemelt változó- és kérdéskapcsolat került elemzésre, amelyek a hipotézisek vizsgálatát szolgálták. A HR-jelenlétet a kérdőív második blokkjának első négy kérdése, míg a HR-stratégiai fontosságot ugyanezen blokk hatodik kérdése mérte. E változók együttes vizsgálatával a H1 hipotézis keretében a HR-funkció meglétét, létszámát és észlelt hatását kapcsoltam össze, feltárva a HR szerepének szervezeti kontextusát és stratégiai dimenzióját.

A H2 hipotézis a motivációs dimenziók és a generációk közötti összefüggéseket vizsgálta. A harmadik blokk második és negyedik kérdései a munkavállalói motiváció különböző aspektusait rögzítették, míg a hatodik blokk demográfiai adatai, azon belül az életkor, tették lehetővé a generációs bontást. A vizsgálat középpontjában a generációs profilkon azonosítás állt, különös tekintettel a rugalmasság, az autonómia, a munka és magánélet egyensúlya, valamint a presztízs jelentőségének eltérő megítélésére.

A H3 hipotézis a vezetői kompetenciákhoz kapcsolódóan két összefüggés vizsgálatára irányult. Egyrészt a negyedik blokk első három kérdésére építve a vezetői kompetenciák szintje, valamint az ötödik blokk első kérdésével mért képzési gyakoriság került összevetésre. Ennek alapján a kompetenciafejlesztés és a tanulási infrastruktúra kapcsolata vált elemezhetővé. Másrészt a negyedik blokk adatai lehetőséget adtak a vezetői kompetenciák és a munkahelyváltási hajlandóság, illetve az elköteleződés kapcsolatának feltárására. Ebben a kontextusban a vezetői stílus és kompetenciák észlelt hatása a hosszú távú megtartás és a munkahelyi lojalitás szempontjából került értékelésre.

### **3.4.3. Kvalitatív adatgyűjtési módszerek (interjúk és fókuszcsoport)**

A primer kutatás második kvalitatív pillérét a *félig strukturált vezetői interjúk* képezték, amelyek módszertani választását több tényező indokolta. A félig strukturált interjú, mint kutatási módszer egyedülálló lehetőséget biztosít a mélyreható, kontextusérzékeny információgyűjtésre, miközben megőrzi a strukturális keretek által biztosított összehasonlíthatóságot és szisztematikusságot. Ez a módszer különösen alkalmas exploratív kutatási célokra, ahol a kutatási kérdések komplexitása és a vizsgált jelenség többdimenziós természete rugalmas, ugyanakkor irányított adatgyűjtést igényel. A módszer kiválasztását továbbá az indokolta, hogy segítségével lehetőségem nyílt különböző iparágakban tevékenykedő, eltérő méretű és fejlettségi szintű KKV környezetben működő, más-más stratégiai és operatív kihívásokkal szembesülő vezetőkkel mélyinterjúkat folytatni a kutatás központi témacsoportjait érintve.

Az interjúk vizsgálat résztvevőinek kiválasztása célzott, kritériumalapú mintavétellel történt annak érdekében, hogy a minta megfelelően tükrözze a hazai kis- és középvállalkozások heterogenitását. A mintába bevont vezetők iparági és pozíciós diverzitása lehetővé tette, hogy az elemzés egyszerre ragadja meg az általános mintázatokat és az iparág-specifikus sajátosságokat. A 9. táblázat foglalja össze a résztvevők kiválasztásának főbb kritériumait és a minta jellemzőit.

## 9. táblázat: Az interjúalanyok kiválasztásának kritériumai

Kritérium / Szempont	Részletek
Mintavételi eljárás	Célzott, kritériumalapú mintavétel
Résztevők száma	10 fő
Pozíció	Vezetői pozíció (középvezetők és ügyvezető igazgató is)
Tapasztalat	Minimum 2 év vezetői tapasztalat
Vállalati háttér	Kis- és középvállalkozások (KKV-k) különböző szektorokban
Reprezentált iparágak	Informatika, szolgáltatás/tanácsadás, kereskedelem, kreatív iparágak
Diverzitás jelentősége	Iparági sajátosságok és szektorokon átívelő mintázatok feltárása
Különbségek az iparágak között	IT: technológiai és agilis fókusz Kereskedelem: hierarchia, klasszikus modellek

*Forrás: Saját vizsgálat, n=10*

A félig strukturált interjúk előkészítése során a szakirodalom szisztematikus szintetizálásának eredményeire támaszkodtam, ahol különösen fontosak voltak a generációs különbségekkel foglalkozó tanulmányok (CENNAMO et al., 2008; KLEIN, 2020; NEGORO – WIBOWO, 2021), a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kutatások (DAY, 2001; DAY et al., 2014; SMART– STREET, 2008; PIEROG– DAJNOKI, 2020), valamint a KKV szektor HR gyakorlatait elemző munkák (HASSAN et al., 2020; JYOTI et al., 2017; KAPOOR-SALOMON, 2011). A pilot kutatás során szerzett tapasztalatok szintén hozzájárultak az interjúkérdések finomhangolásához és a vezérfonal véglegesítéséhez.

Az interjú vezérfonala hat tematikus blokkra tagolódott (2. melléklet), mindegyik specifikus kutatási célokat szolgálva, és szorosan kapcsolódva a kutatás három fő hipotéziséhez. Az interjúkérdések megfogalmazásánál kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy azok nyitottak legyenek, és ne befolyásolják a válaszadók gondolkodását, ugyanakkor kellően fókuszáltak maradjanak ahhoz, hogy a kutatási kérdések szempontjából releváns információkat generáljanak. Az 1. blokk a kontextuális információkat tartalmazta, így a vezetői tapasztalat

időtartamát, a generációs hovatarozást, valamint a betöltött szektort és pozíciót. A 2. blokk a HR-funkció meglétére vagy hiányára fókuszált a KKV-kban, feltárva annak stratégiai és operatív szerepét, valamint az elmaradó tevékenységeket. A 3. blokk a vezetői kompetenciák, a generációs különbségek és a munkavállalói lojalitás kapcsolatát vizsgálta, beleértve a kulcskompetenciák azonosítását és a kompetenciahiány következményeit. A 4. blokk az előléptetés és a vezetői pozíció presztízsenek témaköreit ölelte fel, különös tekintettel a gyors előléptetések tapasztalataira és a presztízs generációs megítélésére. Az 5. blokk a vezetőfejlesztési gyakorlatokra és a generációs kihívásokra irányult, kitérve a meglévő és hiányzó fejlesztési lehetőségekre, programokra és mentorálásra. Végül a 6. blokk, záró kérdésként, a HR szerepének és jelentőségének jövőbeni alakulására kérdezett rá a kis- és középvállalkozások kontextusában, ahogyan a 10. táblázatban szemléltetem:

**10. táblázat: Az interjú tematikus blokkjai és kapcsolódásuk a hipotézisekhez**

<b>Tematikus blokk</b>	<b>Kérdések száma</b>	<b>Kapcsolódó hipotézis</b>	<b>Fő vizsgálati területek</b>
1. Demográfiai és kontextuális információk	5 kérdés	H2	Háttér adatok, generációs besorolás, vezetői tapasztalat
2. HR osztályra vonatkozó kérdések	3 kérdés	H1	HR jelenlét, stratégiai szerep, hiányzó funkciók
3. Vezetői kompetenciák és lojalitás	3 kérdés	H2, H3	Kulcskompetenciák, kompetenciahiány hatásai
4. Előléptetés és presztízs	2 kérdés	H2, H3	Gyors előléptetés, generációs különbségek
5. Vezetőfejlesztés	2 kérdés	H3	Jelenlegi és szükséges fejlesztési lehetőségek
Záró kérdés	1 kérdés	H1, H2, H3	HR jövője, stratégiai perspektíva

*Forrás: saját szerkesztés*

Az interjúk lebonyolítása többlépcsős, gondosan megtervezett folyamat szerint zajlott, amely biztosította a magas színvonalú adatgyűjtést és a kutatásetikai normák maradéktalan betartását. Az előkészítési fázisban minden potenciális interjúalany részletes írásbeli tájékoztatást kapott a kutatás céljáról, a vizsgálat módszereiről és a várható kérdésekről. Ez a transzparencia növelte a résztvételi hajlandóságot és a válaszok őszinteségét, mivel az interjúalanyok előre felkészülhettek a témakörökre. Az etikai megfontolások kiemelt szerepet kaptak a folyamatban: minden résztvevő előzetesen szóbeli hozzájárulást adott a hangrögzítéshez és az adatok tudományos célú felhasználásához. Az anonimitás garantálása érdekében az interjúalanyok és szervezeteik neve kódolt formában került rögzítésre (INT01-INT10), és a GDPR előírásoknak megfelelően kerültek kezelésre és tárolásra az adatok.

Az interjúk időtartama jellemzően 60 perc között mozgott, amely elegendő időt biztosított a témák mélyreható explorációjára, ugyanakkor figyelembe vettem a vezetői pozícióban dolgozó, gyakran időhiánnyal küzdő interjúalanyok korlátait. A beszélgetések helyszínének és formátumának megválasztásában rugalmasságot tanúsítottam: ahol lehetséges volt, személyes találkozóra került sor nyugodt, zavartalan környezetben biztosítva az elmélyült beszélgetés feltételeit. A földrajzi távolság vagy időbeli korlátok esetén azonban online platformon zajlottak az interjúk, amely megoldás a COVID-19 pandémia után általánosan elfogadottá vált a kvalitatív kutatásokban.

A beszélgetések moderálása során tudatosan alkalmaztam a kvalitatív interjúzás bevált technikáit. Nyitott kérdéseket használtam, amelyek teret engedtek az interjúalanyok saját narratíváinak kibontakozásához. Kerültem a válaszok sugalmazását vagy irányítását, helyette az aktív hallgatás módszerét alkalmaztam, amely során verbális és nonverbális megerősítésekkel jeleztem figyelmemet és érdeklődésemet. Az interjúalanyok gondolkodási idejét tiszteletben tartottam, nem sürgettem a válaszadást, mivel a csend gyakran mélyebb reflexióhoz és árnyaltabb válaszokhoz vezetett. Különös figyelmet fordítottam a nonverbális jelekre is – a hangsúlyokra, szünetekre, elbizonytalanodásokra –, amelyek gyakran további feltáró kérdések kiindulópontjául szolgáltak.

Minden interjú digitális hangfelvétellel került rögzítésre, amely biztosította a kiváló hangminőséget és az elhangzottak pontos dokumentálását. A hangfelvételek redundáns tárolása (helyi és felhőalapú) garantálta az adatbiztonságot. A hangfelvételek mellett kiegészítő jegyzetelést végeztem az interjúk során, amelyben rögzítettem a kulcsfontosságú gondolatokat,

szó szerinti idézeteket, érdekes megfogalmazásokat, valamint a nonverbális reakciókat és a beszélgetés dinamikájával kapcsolatos megfigyeléseket.

Közvetlenül az interjúkat követően, még friss emlékekkel, reflexív memo készítésére került sor, amelyben strukturáltan rögzítettem a beszélgetés főbb tanulságait, a felmerült új szempontokat, az interjú hangulatát és dinamikáját, valamint azokat a váratlan témákat vagy perspektívákat, amelyek az előzetes várakozásoktól eltértek. Ezek a memók értékes kiegészítő információként szolgáltak a későbbi elemzés során, segítve az eredmények kontextualizált értelmezését. Az interjúk feldolgozása tematikus tartalomelemzés módszerével történt, amely lehetővé tette az átiratok szövegéből visszatérő témák, mintázatok és jelentésstruktúrák szisztematikus azonosítását. A kódolási folyamat hibrid megközelítést követett, kombinálva a deduktív és induktív elemzési stratégiákat. A deduktív kódok előzetesen, a kutatási kérdésekből és a szakirodalmi áttekintésből kerültek meghatározásra, míg az induktív kódok az adatokból emergáltak az elemzés során. A kódolási struktúra hierarchikus felépítést követett, főkéddokkal és alkódokkal, amely többszintű elemzést tett lehetővé (11. táblázat).

**11. táblázat: Kódolási struktúra**

<b>Főkódok</b>	<b>Alkódok</b>
<b>1. Demográfiai és kontextuális információk</b>	Legmagasabb végzettség
	Generációs hovatartozás
	Vezetői tapasztalat
	Szektorális besorolás
	KKV szektor visszaigazolása
<b>2. HR működés</b>	HR jelenléte (van/nincs)
	HR szerep (stratégiai/operatív/adminisztratív)
	HR hiány hatása (elmaradó tevékenységek, szervezeti következmények)
<b>3. Vezetői kompetenciák és lojalitás kapcsolata</b>	Fontos kompetenciák (empátia, rugalmasság, kommunikáció)
	Kompetenciahiány esetei (példa, következmény)
	Lojalitás kapcsolata (kompetenciák hatása a megtartásra)
<b>4. Előléptetés és presztízs</b>	Gyors előléptetés (pozitív/negatív hatás)
	Presztízs értéke (fontos/nem fontos generációk szerint)
<b>5. Vezetőfejlesztési gyakorlatok (kompetenciafejlesztés)</b>	Jelenlegi lehetőségek (formális/informális)
	Hiányzó lehetőségek (igény, akadály)
<b>6. Jövőkép</b>	HR jövője (KKV-kban/nagyvállalatoknál)
	Kihívások (generációs/gazdasági/technológiai)

*Forrás: saját szerkesztés*

A kódolási folyamat Excel alapú kódolási mátrix segítségével zajlott, amely strukturált formában tartalmazta az interjú kódját, a releváns szövegrészeket, a hozzárendelt főkódot és alkódot, valamint az értelmező megjegyzéseket. Ez a megközelítés biztosította az átláthatóságot és a szisztematikus elemzést, lehetővé téve a kódok gyakoriságának kvantitatív elemzését és a kvalitatív mintázatok feltárását egyaránt.

A kódolás megbízhatóságának biztosítása érdekében minden interjút kétszer kódoltam, legalább egy hét időbeli eltéréssel, majd összevettem az eredményeket és feloldottam az esetleges inkonzisztenciákat. Egy szövegrész több kódhoz is tartozhatott, amennyiben többrétegű jelentéstartalmat hordozott, amely gazdagította az elemzés komplexitását. A végső elemzési fázisban nemcsak a kódok gyakoriságát vizsgáltam, hanem a kódok közötti kapcsolatokat, a tipikus narratívákat és az outlier eseteket is, amelyek új perspektívákat nyitottak a vizsgált jelenségek megértésében és árnyalták a kutatási eredményeket. A kódolási struktúra összefoglaló táblázatát a 3. melléklet tartalmazza.

A kvalitatív kutatás harmadik pillérét képező *fókuszcsoportos interjú* alkalmazását a Kitzinger-féle (1994) módszertan alapján valósítottam meg, amely kifejezetten alkalmas jó gyakorlatok feltárására és közös reflexív gondolkodás facilitálására a csoportdinamika és a résztvevők közötti interakciók révén. Kitzinger (1994) szerint a fókuszcsoport módszer egyedülálló lehetőséget teremt arra, hogy a résztvevők közötti kommunikáció és véleménycseré során olyan implicit tudáselemek és tapasztalatok kerüljenek felszínre, amelyek egyéni interjúk során gyakran rejtve maradnak. A módszer különösen hatékony a kollektív értelmezési folyamatok megragadásában, valamint a csoportos konszenzus és disszonancia mintázatainak feltárásában, amely szempontok kiemelten fontosak voltak a vezetői kompetenciákkal és generációs különbségekkel kapcsolatos szervezeti tapasztalatok vizsgálatában.

A fókuszcsoport hat vezető részvételével zajlott egy olyan tudatosan működő, pozitív példaként szolgáló informatikai szektorban tevékenykedő középállalkozásnál, ahol korábban a pilot kutatás is megvalósult 2022 és 2023 között. A résztvevők kiválasztása során célzott mintavételt alkalmaztam, ahol a fő kritériumok között szerepelt a legalább 2 éves vezetői tapasztalat a szervezetnél, a közvetlen kapcsolat Y és Z generációs munkavállalókkal, valamint a különböző szervezeti egységek és hierarchiaszintek reprezentációja. A heterogén összetétel biztosította a perspektívák sokszínűségét: a résztvevők között voltak csapatvezetők, középvezetők és egy felsővezető is (12. táblázat), akik különböző méretű és összetételű csapatokat irányítottak.

## 12. táblázat: A fókuszcsoporthoz résztvevőinek profilja

Résztvevő	Pozíció	Vezetett csapat mérete	Generációs összetétel	Vezetői tapasztalat
1. résztvevő	Engineering Manager	4 csapat (~20 fő)	Többségében Y, 1 csapat csak Z	3 év
2. résztvevő	Product Manager	2 csapat (10 fő)	Többségében Z, Y vége	2 év
3. résztvevő	Pipeline Manager	5 csapat (~25 fő)	Főleg Y, 1-2 Z	4 év
4. résztvevő	Pipeline Manager	3 csapat (~15 fő)	Főleg Z	2 év
5. résztvevő	Engineering Manager	2 csapat (~10 fő)	Főleg Y	5 év
6. résztvevő	People Operations	1 csapat (~15 fő)	Vegyes	3 év

*Forrás: saját vizsgálat, n=6*

A fókuszcsoporthoz módszer alkalmazása több szempontból is indokolt volt a kutatás kontextusában. Egyrészt a vállalatnál az elmúlt években több pilot kutatást is végeztem a doktori kutatásom keretében, így mélyreható ismeretekkel rendelkezem a szervezet működéséről, kultúrájáról és HR gyakorlatairól, amely előzetes tudás lehetővé tette a kontextusérzékeny moderálást és az eredmények árnyalt értelmezését. Másrészt a szervezet tudatos vezetőfejlesztési és motivációs megközelítései egyértelműen pozitív példának tekinthetők a hazai KKV szektorban, ahol a formális HR funkciók és strukturált vezetőfejlesztési programok gyakran hiányoznak vagy alulfejlettek. Harmadrészt a fókuszcsoporthoz módszertani előnye, hogy kifejezetten alkalmas jó gyakorlatok feltárására, közös gondolkodás és reflexió mentén, különösen akkor, ha a résztvevők azonos szervezeti kultúrában dolgoznak és közös referenciakerettel rendelkeznek.

A módszertani választást továbbá az is alátámasztotta, hogy a fókuszcsoporthoz lehetővé teszi a pozitív deviancia megközelítés alkalmazását, amely során olyan szervezeti gyakorlatok azonosíthatók, amelyek az átlagnál jelentősen jobb eredményeket produkálnak ugyanazon erőforrás-korlátok mellett. Ez különösen releváns a KKV kontextusban, ahol a limitált erőforrások kreatív és innovatív megoldásokat követelnek meg. A csoportos diskurzus során a résztvevők nemcsak saját tapasztalataikat osztották meg, hanem egymás gyakorlatait is

reflektálták, kiegészítették és kritikusan értékelték, amely folyamat gazdagabb és validabb eredményeket biztosított, mint amit egyéni interjúk összessége nyújthatott volna.

A fókuszcsoporthoz lebonyolítása összesen 90 percet vett igénybe egy csendes, zavartalan környezetben, ahol a résztvevők kör alakú elrendezésben foglaltak helyet a vizuális kapcsolat és az egyenlő részvétel elősegítése érdekében. A beszélgetés rögzítése hangfelvétellel történt a résztvevők előzetes írásbeli hozzájárulásával, valamint 2 asszisztens (HR munkatárs) segítségével zajlott a nonverbális és verbális kommunikáció megfigyelése és dokumentálása, strukturált megfigyelési sablon alapján. Az asszisztensek feladata a csoportdinamika, a domináns és visszahúzó résztvevők azonosítása, valamint a nonverbális reakciók (testbeszéd, mimika, gesztusok) szisztematikus rögzítése volt, amely adatok később kiegészítették a verbális tartalom elemzését.

A fókuszcsoporthoz facilitálása során félig strukturált vezérfonalat alkalmaztam (4. melléklet), amelyet előzetesen elkészített kérdéskártyák és állításkártyák használatával kombináltam. Ez a hibrid megközelítés biztosította egyfelől a tematikus fókusz fenntartását, másfelől kellő rugalmasságot nyújtott az emergáló témák és spontán felmerülő szempontok explorációjához. A kérdéskártyák vizuális támpontként szolgáltak a főbb témakörök strukturálásához, míg az állításkártyák a konszenzus-építő technikák alkalmazását segítették elő, lehetővé téve a vélemények explicit artikulációját és a csoportos álláspont kialakítását.

A fókuszcsoporthoz célja explicit módon nem a vezetői interjúkkal való összehasonlítás volt, hanem a mintaszerű gyakorlatok azonosítása és mélyreható megértése, különös tekintettel arra, hogy ezek a gyakorlatok milyen vezetői kompetenciákkal, szemléletmóddal, illetve specifikus szervezeti keretek között valósulnak meg. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy a pozitív példák ne torzítsák az általános KKV gyakorlatokról alkotott képet, ugyanakkor értékes betekintést nyújtsanak a lehetséges fejlődési irányokba és adaptálható megoldásokba.

A fókuszcsoporthoz megfigyelése és dokumentálása többszintű protokoll szerint történt (13. táblázat), biztosítva ezzel, hogy az adatokat több forrásból és szemszögből is rögzítsem, így növelve a megfigyelések megbízhatóságát. Két asszisztens (megfigyelő) követte a beszélgetést, akik strukturált megfigyelési sablont alkalmaztak, amely külön dimenzióként rögzítette a nonverbális reakciókat, a hozzászólások dominanciáját és a részvétel egyenletességét, a beszélgetés tematikus menetét blokkonként, valamint a különösen jelentős kijelentéseket és a csoportdinamikára adott reakciókat. A megfigyelők nem vettek részt aktívan

a diskurzusban, jegyzeteiket a moderálástól függetlenül, párhuzamosan készítették, majd a beszélgetést követően összevetették és egységesítették azokat, így biztosítva a megfigyelések objektivitását és megbízhatóságát.

### 13. táblázat: A megfigyelési protokoll dimenziói

Megfigyelési dimenzió	Rögzített elemek	Dokumentálás módja
Nonverbális kommunikáció	Testbeszéd, gesztusok, szemkontaktus	Időbélyeggel ellátott jegyzet
Részvételi mintázatok	Beszékidő, megszólalások száma	Kvantifikált mérés
Érzelmi reakciók	Egyetértés, ellenkezés, semlegesség	Likert-skála (1-5)
Csoportdinamika	Konszenzus, vita, polarizáció	Narratív leírás
Kulcskijelentések	Szó szerinti idézetek	Transzkripció

*Forrás: saját szerkesztés*

A 90 perces fókuszcsoportos beszélgetés gondosan megtervezett struktúra szerint zajlott, amely biztosította a kutatási kérdések szisztematikus feltárását, ugyanakkor teret engedett a spontán emergáló témáknak és a csoportdinamika természetes kibontakozásának. A beszélgetés négy tematikus blokk köré szerveződött: bevezető és kontextusteremtés, bevált gyakorlatok és eszközök, vezetői tanulási folyamatok, valamint jövőorientált perspektívák. A záró részben egy interaktív állításkártya-gyakorlatra került sor, amely kollektív reflexiót és vitát generált a résztvevők körében. A részletes kérdéssor a 4. mellékletben található.

Minden állítás kategorizálását követően 5-6 perces facilitált diskurzus következett, amely során a résztvevők megindokolták álláspontjukat, reflektáltak egymás véleményére, és konkrét példákkal illusztrálták tapasztalataikat. Ez a módszer különösen hatékonynak bizonyult a látens vélekedések és implicit előfeltevések explicitté tételében, valamint a csoportos tudáskonstrukció folyamatának megfigyelésében. A fókuszcsoportos vizsgálat során alkalmazott kódolási rendszer hat főkategóriába és 18 alkategóriába rendeződött, biztosítva a tematikus tartalomelemzés szisztematikus keretét. A fókuszcsoport kódolási struktúráját az 5. melléklet ismerteti.

A fókuszcsoportos beszélgetés teljes átiratának elemzése Braun és Clarke (2006) hatfázisú tematikus tartalomelemzési modellje a 14. táblázatban demonstráltak alapján történt.

#### 14. táblázat: Tematikus tartalomelemzési modell

Fázis	Leírás
<b>1. fázis: Megismerkedés az adatokkal</b>	Az átiratok többszöri átolvasása, kezdeti jegyzetek készítése
<b>2. fázis: Kezdeti kódok generálása</b>	Minden jelentéshordozó egység szisztematikus kódolása
<b>3. fázis: Témák keresése</b>	A kódok tematikus csoportosítása főkategóriákba
<b>4. fázis: Témák felülvizsgálata</b>	A témák koherenciájának ellenőrzése és finomítása
<b>5. fázis: Témák meghatározása és elnevezése</b>	A végleges kategóriarendszer kialakítása
<b>6. fázis: Jelentés elkészítése</b>	Az eredmények strukturált bemutatása

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatás során maradéktalanul betartottam a tudományos kutatás etikai normáit és a vonatkozó adatvédelmi előírásokat. Minden résztvevő írásbeli és/vagy szóbeli (az interjúk felvételekor elhangzott) tájékoztatást kapott a kutatás céljáról, módszereiről és az adatkezelés módjáról, valamint írásbeli és/vagy szóbeli hozzájárulást adtak a kutatásban való részvételhez. A teljes anonimitás biztosítása érdekében az adatokat kódolt formában tároltam, ahol sem az interjúalanyok, sem a szervezetek azonosítása nem lehetséges. Az adatkezelés során a GDPR előírásokat maradéktalanul betartottam, beleértve az adatok biztonságos tárolását, a hozzáférés korlátozását, valamint az adatok megőrzési idejének szabályozását.

#### 3.6. A kutatás korlátai és limitációi

Az eredmények interpretálásakor több módszertani korlátozó tényezőt is figyelembe kell venni, amelyek befolyásolják a megállapítások általánosíthatóságát és érvényességét. Elsősorban a mintavételi korlátok emelhetők ki. A tíz félig strukturált interjú, bár kvalitatív kutatás esetében elfogadhatónak tekinthető, csak korlátozott általánosíthatóságot biztosít. A szakirodalom nem kínál egységes álláspontot a megfelelő mintanagyságról, ugyanakkor GUEST et al. (2006) szerint tizenkét interjú rendszerint elegendő a tematikus telítettséghez. Jelen vizsgálatban a tíz interjú során már jelentős ismétlődések voltak tapasztalhatók, ami a telítettség közelítését mutatta, ugyanakkor további interjúk, különösen a kevésbé reprezentált szektorokból, tovább árnyalhatták volna a képet. Az IT-szektor tudatosan felülreprezentált volt, hiszen a leginnovatívabb HR gyakorlatok e területen jelentek meg. Ez ugyanakkor torzítást

eredményezhet, mivel az IT szektor atipikus a magyar KKV-k körében: magasabb jövedelmezőséggel, nemzetközi orientációval és eltérő munkavállalói elvárásokkal jellemezhető. A hagyományos szektorok alulreprezentáltsága így azt a veszélyt hordozza, hogy sajátos kihívásaik kevésbé kerülnek felszínre.

A kutatás földrajzi és időbeli korlátai szintén lényegesek. Az adatfelvétel Budapest és Pest megye területére korlátozódott, amely sajátos munkaerőpiaci környezetet jelent: magasabb bérek, nagyobb fluktuáció és több lehetőség jellemzi, mint a vidéki vagy rurális térségeket. Ez a földrajzi koncentráció korlátozza az eredmények országos érvényességét, mivel a vidéki KKV-k más jellegű kihívásokkal küzdenek, például szűkösebb munkaerő-kínálattal, alacsonyabb mobilitással és erősebb személyes kötődésekkel. Az időbeli dimenzió tekintetében a vizsgálat keresztmetszeti jellegű, így pillanatképet ad, de nem tudja feltárni a változások dinamikáját. Longitudinális kutatás nélkül nem dönthető el, hogy a megfigyelt mintázatok tartósak-e vagy átmenetiek. Ez különösen releváns a COVID-19 pandémia utáni munkaerőpiaci folyamatok, például a „nagy felmondási hullám” hatásainak értékelésekor.

A fókuszcsoportos vizsgálat (n=6) esetében további specifikus korlátok merülnek fel. A legjelentősebb, hogy egyetlen, kifejezetten jól működő középállalkozásnál került lebonyolításra, amely pozitív deviancia megközelítést képvisel. Ez tudatos módszertani választás volt a bevált gyakorlatok azonosítására, azonban az eredmények nem tükrözik a KKV-szektor átlagos gyakorlatát, ahol a dedikált HR-funkció gyakran hiányzik. További korlát a szelektív torzítás: a célzott mintavétel miatt a tapasztaltabb, reflektívabb vezetők felülreprezentáltak. A fókuszcsoport eredményei nem önmagukban, hanem a kérdőíves (n=164) és interjú (n=10) adatokkal triangulációs keretben értelmezendők, kontextualizált betekintést és jó gyakorlati példákat nyújtva.

Fontos kiemelni, hogy a KKV-k vezetői kompetenciáinak átfogó felmérése, azok fejlesztése és a vezetői eszköztár bővítése önmagában egy külön disszertáció tárgyát képezhetné, jelen kutatás azonban célzottan az Y generációval szemben támasztott vezetői kompetenciaelvárásokra fókuszál, így a tágabb vezetésfejlesztési kérdések meghaladják e vizsgálat kereteit.

## **4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE**

A dolgozat empirikus részének központi eleme a vizsgálati eredmények feltárása és azok tudományos igényű értelmezése. A fejezet célja kettős: egyrészt bemutatni a kutatás során nyert adatok főbb megállapításait, másrészt értékelni azok elméleti és gyakorlati jelentőségét a kutatási kérdések és hipotézisek tükrében. A kutatás során alkalmazott vegyes módszertan lehetővé tette, hogy a kvalitatív és kvantitatív eredmények egymást kiegészítve, triangulációs módon rajzoljanak ki átfogó képet a kis- és középvállalkozások humánerőforrás-menedzsment gyakorlatáról, valamint a generációs sajátosságokhoz kapcsolódó vezetői kompetenciákról.

### **4.1. Előkészítő kutatás: a pilot vizsgálat eredményei**

A pilot kutatás 2022 első negyedétől 2023 második negyedévéig zajlott egy budapesti székhelyű informatikai középvállalkozásnál. A szervezet ideális terepet biztosított az empirikus vizsgálathoz, mivel (a vizsgálat időpontjában) összesen 72 főt foglalkoztat, akik közül 52-en (69%) a szoftverfejlesztési divízióban dolgoznak. A vállalat fő tevékenysége webalapú technológiai platformok és weboldalak fejlesztése, egyik kiemelt projektjük pedig globális szinten is jelentős látogatottsággal bír.

A dokumentumelemzés eredményeként feltárt demográfiai adatok alapján a szoftverfejlesztési divízió munkavállalóinak generációs összetétele kifejezetten fiatalos képet mutat. A legnagyobb arányt a 20-25 év közötti munkavállalók képviselik, akik számszerűen húsz főt tesznek ki. Őket követi a 26-30 év közötti korosztály tizenhat fővel, majd a 31-35 évesek csoportja tizenegy fővel. A 36-40 év közötti munkavállalók száma mindössze kettő, míg a 41 év felettieké három fő. Ez az eloszlás azt jelenti, hogy a vizsgált divízió dolgozóinak közel 69%-a a Z generációhoz tartozik, további 27%-uk az Y generáció képviselője, míg az idősebb generációk részaránya mindössze 4%. A fiatal generációk ilyen mértékű dominanciája különösen releváns a vezetőfejlesztési igények vizsgálata szempontjából, hiszen a korosztályi sajátosságok alapvetően befolyásolják a motivációs tényezőket és a kompetenciafejlesztési elvárásokat.

A vezetőfejlesztési igények azonosítására a vállalat 2022 első negyedében munkavállalói elégedettségi felmérést végzett, amely figyelemfelkeltő eredményeket mutatott. A válaszadók fele több karrierlehetőséget szeretett volna látni a vállalatban belül, míg 45 százalékuk a fejlesztési és képzési lehetőségek bővítését igényelte. Az eredmények egyértelműen jelezték

egy strukturált vezetőfejlesztési program szükségességét, különösen annak fényében, hogy a vállalat intenzív növekedési fázisban volt, hiszen 2022-ben 40 új munkavállalót vettek fel, közülük harmincan a fejlesztési területekre érkeztek.

A vezetőfejlesztési program kidolgozásakor a vállalat a 70:20:10-es tanulási keretrendszert alkalmazta, amely a munkavállalói tanulás forrásait írja le. E modell szerint a tanulás hetven százaléka a kihívást jelentő feladatokból és munkahelyi tapasztalatokból származik, húsz százaléka a kapcsolatokból és a visszajelzésekből épül fel, míg tíz százaléka formális képzésekből ered (SCOTT et al., 2016). A vizsgált szervezet azért tartotta relevánsnak ezt a megközelítést, mert a szükséges készségek és célok nagy része specifikus, és így a munkavállalók tudásukat elsősorban közvetlen munkahelyi tapasztalatokon keresztül szerzik meg, nem pedig kurzusok vagy tantermi tanulás során. További indokként a rugalmasabb munkaerő kialakítása és a folyamatos tanulás kultúrájának megteremtése is szerepelt, amely stratégiai célnak bizonyult (ARETS et al., 2016).

A program gyakorlati megvalósítása során a munkahelyi tapasztalatszerzés keretében a résztvevők kihívást jelentő feladatokban és projekteken vettek részt, valós vezetői szituációkat gyakoroltak, valamint azonnali visszajelzéseket kaptak, amelyekből tanulhattak. A kapcsolati tanulás szintjén strukturált mentorprogramok működtek tapasztalt vezetők bevonásával, a résztvevők egymástól is tanultak, és rendszeres visszajelzéseket kaptak a csapattagoktól. A formális képzések között vezetői készségfejlesztő workshopok, online tanulási platformok és külső tréningek szerepeltek. Ez a kombinált megközelítés különösen hatékonynak bizonyult a technikai háttérű vezetők fejlesztésében, mivel lehetőséget adott a gyakorlati tapasztalatok azonnali alkalmazására, valamint hozzájárult a folyamatos tanulás kultúrájának kiépítéséhez.

A vezetőfejlesztési program egyik legfontosabb eleme a kompetencia-mátrix kialakítása volt, amely a vezetői szerephez szükséges alapvető készségeket és tulajdonságokat rendszerezte. A mátrix megalkotása strukturált interjúk eredményein alapult, amelyekben összesen tizenegy szervezeti szereplő vett részt: az ügyvezető igazgató, a People Development Manager, négy Engineering Lead és öt HR csapattag. Az interjúk célja az volt, hogy feltárják azokat a személyiségjegyeket, technikai készségeket és vezetői képességeket, amelyek meghatározóak a vállalatnál betöltött vezetői pozíciók sikeres ellátásához.

Az így azonosított kompetenciák rendszerezve kerültek be a vezetőfejlesztési program kompetencia-mátrixába, amely a 15. táblázatban látható. A mátrix nem csupán a szükséges kompetenciaterületeket és azok specifikus elemeit mutatja be, hanem a kiválasztási folyamatban alkalmazott értékelési módszereket is, például viselkedés alapú interjúkat, technikai tesztek vagy szituációs feladatokat.

**15. táblázat: A vezetőfejlesztési program kompetencia-mátrixa**

<b>Kompetencia terület</b>	<b>Specifikus elemek</b>	<b>Értékelési szempont</b>
Személyiségjegyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyugodt és összeszedett megjelenés</li> <li>• Kiváló angol nyelvtudás (szóban és írásban)</li> <li>• Hatékony kommunikáció stakeholderekkel és csapattagokkal</li> <li>• Minőség iránti elkötelezettség</li> <li>• Szakmai kíváncsiság</li> <li>• Konstruktív visszajelzések fogadásának képessége</li> </ul>	Viselkedés alapú interjú, 360 fokos értékelés
Technikai készségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalati architektúra mély ismerete</li> <li>• Legalább egy programozási nyelv medior szintű ismerete</li> <li>• Automatizált tesztelés</li> <li>• Architektúrális minták ismerete</li> <li>• Monitoring szoftverek használata</li> <li>• Backend fejlesztésben való jártasság</li> </ul>	Technikai teszt, szakmai portfólió értékelés
Vezetői képességek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Világos célok kitűzése a csapat számára</li> <li>• Csapattagok motiválása</li> <li>• Konstruktív visszajelzés adása</li> <li>• Konfliktusok mediálása</li> <li>• Hatékony prioritizálás</li> </ul>	Szituációs feladatok, esetmegbeszélések

*Forrás: saját szerkesztés a pilot kutatás dokumentumelemzése alapján*

A vezetőfejlesztési program kidolgozása során nemcsak a szükséges kompetenciák meghatározása volt kiemelt feladat, hanem a célkitűzések és a mérési rendszer pontos kijelölése is. A program célja az volt, hogy olyan vezetői működést támogasson, amely egyszerre

biztosítja az eredményorientált szemléletet, a változások hatékony kezelését, valamint a munkatársak fejlesztését és elköteleződését. A célok operacionalizálásához részletes indikátorrendszer készült, amely lehetővé tette a program hatékonyságának mérését, valamint a vezetőfejlesztési folyamat nyomon követését. A 16. táblázat a program fő célterületeit, azok részletes leírását és a hozzájuk kapcsolódó sikerkritériumokat mutatja be, amelyek egyértelmű támpontot adtak a vezetők fejlődésének értékeléséhez.

**16. táblázat: A vezetőfejlesztési program célterületei és indikátorai**

Célterület	Részletes leírás	Sikerkritériumok
Eredményorientáltság	Világos, kihívást jelentő és motiváló célok kitűzése egyéni és csapatszinten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesített KPI-ok</li> <li>• Csapat teljesítmény javulása</li> <li>• Célok elérési aránya</li> </ul>
Változásmenedzsment	A változás szükségességének felismerése, kommunikálása és a csapat bevonása a megvalósításba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikeres projekt implementációk</li> <li>• Csapat adaptációs képessége</li> <li>• Változási ellenállás csökkenése</li> </ul>
Vezetés	A szervezeti vízió inspiráló kommunikálása, teljesítmény elismerése, felelősségvállalás támogatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csapat elköteleződés növekedése</li> <li>• Vezetői értékelés javulása</li> <li>• Önálló döntéshozatal erősödése</li> </ul>
Fejlesztés	A csapat képességeinek fejlesztése és karriernövekedésük támogatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belső előléptetések száma</li> <li>• Képzési órák/fő</li> <li>• Kompetencia értékelések javulása</li> </ul>
Együttműködés	Konstruktív kihívások megfogalmazása, szervezeten átívelő kapcsolatépítés, kreativitás ösztönzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-funkcionális projektek száma</li> <li>• Innovációs javaslatok</li> <li>• Csapatok közötti együttműködés</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés a pilot kutatás dokumentumelemzése alapján*

A vezetőfejlesztési program eredményességét a 2023 első negyedében végzett felmérés adatai és a kiegészítő kvalitatív interjúk tapasztalatai támasztják alá. A belső, kérdőíves

vizsgálat alapján jelentősen csökkent a munkavállalói elégedetlenség a karrier- és fejlesztési lehetőségek terén. Míg a program indulásakor a dolgozók fele hiányolta a vállalaton belüli karrierutakat, ez az arány a felmérés idejére 25 százalékra mérséklődött. Hasonló tendencia figyelhető meg a képzési lehetőségekkel kapcsolatban is: a korábbi 45 százalékhoz képest már csak a munkatársak 30 százaléka jelezte ennek hiányát.

A kvantitatív mutatók szintén a program hatékonyságát igazolják. A teljes időszak alatt a fluktuáció nem haladta meg a 15 százalékot, ami ebben a szektorban kedvező aránynak számít. A kiválasztási folyamat során tíz jelentkezőből kilenc felelt meg a kompetencia-mátrix elvárásainak és került be a programba, míg mindössze egy pályázó nem illeszkedett a program követelményeinek.

A kvalitatív interjúkban további fontos felismerések rajzolódtak ki. A generációs különbségek a tanulási preferenciákban különösen szembetűnőek voltak. A People Development Manager rámutatott, hogy az Y generációs vezetők kevésbé fogékonyak a hosszadalmas, elméleti tréningekre, sokkal inkább gyakorlati, azonnal alkalmazható tudásra vágyanak. Ez a tapasztalat vezette be a vállalatnál a „learning by doing” megközelítést. Az Engineering Leadek közül többen az empátiát emelték ki, mint a technikai háttérű vezetők legnagyobb kihívását jelentő kompetenciát. Ahogyan egyikük fogalmazott: a kódírás elsajátítása messze könnyebb feladat volt, mint annak megértése, hogy mi motiválja a csapat tagjait. Az ügyvezető igazgató emellett hangsúlyozta, hogy a különböző generációk eltérő kommunikációt igényelnek: ugyanazt az üzenetet másként kell megfogalmazni egy Z generációs junior és egy X generációs senior munkavállaló számára. E felismerés alapozta meg a vállalatnál a differenciált kommunikációs stratégiák bevezetését.

A pilot kutatás több fontos módszertani tanulsággal szolgált, amelyek a főkutatás tervezését és kivitelezését is megalapozták. Az egyik leglényegesebb eredmény a 70:20:10 modell validálása volt. A tapasztalatok egyértelműen igazolták, hogy a technikai háttérű vezetők esetében a gyakorlati tanulás túlsúlya bizonyult a leghatékonyabbnak, mivel a valós szituációkban szerzett tapasztalat közvetlenül átültethető volt a mindennapi vezetői gyakorlatba. Szintén kiemelt jelentőséggel bírt a strukturált kompetencia-mátrix alkalmazása, amely a készségek, képességek és személyiségjegyek előzetes meghatározásával lehetővé tette az egyénre szabott fejlesztési utak kijelölését, valamint az objektív teljesítményértékelést. A kutatás rámutatott továbbá a folyamatos mérés fontosságára is: az éves elégedettségi

felmérések összehasonlítása számszerűsíthető bizonyítékot nyújtott a program eredményességére vonatkozóan.

A pilot vizsgálat egyben lehetőséget adott a kutatási hipotézisek előzetes validálására is. Az első hipotézis esetében megerősítést nyert, hogy bár a vizsgált vállalat rendelkezett formális HR funkcióval, a vezetőfejlesztési program bevezetése mégis jelentős HR-transzformációt követelt meg. Ez jól illusztrálja, hogy a kis- és középvállalkozások humán erőforrás-menedzsment gyakorlata sokszor reaktív jellegű, és csak konkrét üzleti igények nyomán emelkedik stratégiai szintre. A második hipotézis kapcsán világosan kirajzolódottak a generációs különbségek: az Y és Z generációs munkavállalók számára a fejlődési lehetőségek és a karrierutak kiemelt motivációs tényezőknél bizonyultak, miközben a hagyományos juttatások másodlagos szerepet kaptak. A harmadik hipotézis szintén igazolást nyert, hiszen a vezetővé váló jelöltek közül ezen a ponton még nem mindenki tudott megfelelni a kompetenciaelvárásoknak, és az Engineering Lead-ek jelentős része jelezte, hogy további támogatásra van szüksége.

A pilot kutatás további értéke, hogy közvetlenül hozzájárult a fő kutatás előkészítéséhez. Egyrészt validált mérőeszközöket biztosított: a kompetencia-mátrix és a strukturált interjúkérdések egyaránt beépültek a végső kutatási tervbe. Másrészt generációs betekintést adott, különösen a Z generáció erős jelenlétének köszönhetően, amely újfajta vezetési kihívásokra irányította a figyelmet. Harmadrészt sikeres gyakorlatokat is dokumentált, például a 70:20:10 modell vagy a strukturált mentoring program alkalmazását, amelyek referenciapontként szolgáltak a további vizsgálatokhoz.

Összességében a pilot kutatás legfontosabb tanulsága, hogy a megfelelő strukturáltság, a rendszeres mérés és a vezetői elköteleződés mellett a kis- és középvállalkozások is képesek olyan színvonalas vezetőfejlesztési programok kialakítására és működtetésére, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a munkavállalói elégedettség növeléséhez és a fluktuáció mérsékléséhez.

#### **4.2. A kérdőív eredményeinek elemzése**

A kutatási kérdőív hat tematikus blokkba rendezett kérdéssorból áll. Az első blokk a vezetői pozíciókra és szenioritásra (7 kérdés), a második a HR-szervezetre vonatkozik (6 kérdés). A harmadik blokk a válaszadó vezetők motivációs tényezőit elemzi (4 kérdéscsoport, összesen 42 alkérdés), míg a negyedik a vezetői kompetenciák jelentőségét értékeli (6 kérdéscsoport, 84 alkérdés). Az ötödik blokk a vezetőfejlesztési programokra fókuszál (6 kérdés), a hatodik pedig

demográfiai és szervezeti háttéradatokat gyűjt (8 kérdés). A felmérés során 164 teljes körűen kitöltött válasz érkezett, amelyek elemzésre alkalmasnak bizonyultak, vagyis minden kötelező kérdésre érkezett válasz, az adatok konzisztencia-ellenőrzésen átmentek, és a válaszadók megerősítették részvételi szándékukat.

Az adatelemzés első lépéseként a leíró statisztikai mutatók kerülnek bemutatásra. Tekintettel a terjedelmi korlátokra, ebben az alfejezetben kizárólag a hipotézisek szempontjából kritikus változók statisztikai jellemzőit ismertetem. Az elemzés során hipotézisenként haladva mutatom be a kulcsváltozók statisztikai tulajdonságait, valamint az ezekből levonható, hipotézisekhez kapcsolódó előzetes következtetéseket. A leíró statisztikai áttekintést követően térek rá a hipotézisvizsgálatok során alkalmazott statisztikai eljárások eredményeinek részletes tárgyalására.

#### 4.2.1. A leíró statisztikák elemzése

Az alábbiakban a kérdőíves kutatásból származó adatok leíró statisztikai elemzését mutatom be, a hipotézisek sorrendjét követve. Az egyes táblázatok a kulcsváltozók eloszlását és jellemzőit szemléltetik, amelyek megalapozzák a későbbi hipotézisvizsgálatokat. Elsőként a H1 hipotézis vizsgálata következik, amely a KKV-k HRM gyakorlatának kiforrottságát és a HR-funkció intézményesülését érinti. A 17. táblázat a belső HR-osztály meglétét mutatja be a válaszadók által képviselt vállalatok körében.

#### 17. táblázat: A belső HR osztály megléte a megkérdezettek vállalatainál

	<b>Abszolút gyakoriság</b>	<b>Relatív gyakoriság</b>	<b>Kumulatív gyakoriság</b>
Igen	104	63,4	63,4
Nem	32	19,5	82,9
Nem, de más munkakörben dolgozó kolléga foglalkozik a területtel (pl. pénzügy, operatív vezető)	28	17,1	100,0
Total	164	100,0	

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

Az első vizsgált változó közvetlenül kapcsolódik a H1 hipotézishez, amely szerint a kis- és középvállalkozások nem rendelkeznek kiforrott HRM gyakorlattal, és kerülnek a belső HR-részleg fenntartásával járó költségeket. A 17. táblázatban bemutatott adatok szerint a felmérésben résztvevők vállalatai közül 104 szervezet (63,4%) működtet önálló belső HR-osztályt. További 28 vállalatnál (17,1%) a HR-funkciókat más munkakörben dolgozó

munkatárs látja el részfeladatként, míg 32 szervezetnél (19,5%) egyáltalán nem végeznek szervezett HR-tevékenységet.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok több mint egyharmadánál (36,6%) hiányzik a dedikált HR-funkció. Ez az arány alátámasztja a H1 hipotézisben megfogalmazott feltételezést, miszerint a KKV-k jelentős része nem prioritásként kezeli a humán erőforrás-menedzsment intézményesített formáját. A HR osztály fontosságának megítélését a 18. táblázat mutatja be.

**18. táblázat: A belső vagy külső HR osztály meglétének fontossága a KKV sikerességének szempontjából**

	<b>Abszolút gyakoriság</b>	<b>Relatív gyakoriság</b>	<b>Kumulatív gyakoriság</b>
Egyáltalán nem fontos	2	1,2	1,2
Nem/kevésbé fontos	6	3,7	4,9
Semleges/Nem tudom eldönteni	20	12,2	17,1
Fontos	70	42,7	59,8
Nagyon fontos	66	40,2	100,0
Total	164	100,0	

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

A H1 hipotézis vizsgálata szempontjából fontos változó az is, amely azt méri, hogy a megkérdezettek mennyire tartják fontosnak a belső HR-osztály meglétét a KKV-k sikeressége szempontjából. Ez a változó egyfajta helyettesítő (proxy) mutatóként értelmezhető, mivel indirekt módon jelzi, hogy a válaszadók mennyire tekintik stratégiai jelentőségűnek a HR-funkciót.

A kérdőívben ezt a megítélést egy ötfokú Likert-skála segítségével mértem fel, ahol a válaszlehetőségek az „Egyáltalán nem fontostól” a „Nagyon fontosig” terjedtek. A válaszadók jelentős többsége stratégiai fontosságúnak tekinti a HR osztály meglétét; 66 válaszadó (40,2%)

tartotta „Nagyon fontosnak” a belső vagy külső HR osztály meglétét a KKV sikeressége szempontjából, 70 válaszadó (42,7%) tartotta „Fontosnak”, ami összesen a válaszadók 82,9%-át teszi ki. Azok aránya, akik nem tartották fontosnak, csupán 4,9% volt - a maradék 12,2% „Semlegesnek” gondolta a HR osztály szerepét a KKV sikeressége szempontjából, vagy nem tudta eldönteni, hogy fontos-e.

Figyelemre méltó ellentmondás figyelhető meg a 17. és 18. táblázatok adatainak összevetésekor: míg a kitöltők 82,9%-a stratégiailag fontosnak ítéli a HR-funkciót, addig csupán 63,4%-uk vállalatánál működik ténylegesen önálló HR-osztály. Ez a diszkrépancia arra utal, hogy a HR-tevékenység elismert fontossága és tényleges intézményesülése között jelentős szakadék húzódik a KKV szektorban, ami megerősíti a H1 hipotézisben megfogalmazott feltételezést. A következőkben a H2 hipotézis bemutatása történik, amely az Y generáció motivációs tényezőire összpontosít.

A H2 hipotézis érdemi vizsgálatához elengedhetetlen, hogy mintámban megfelelő számban jelen legyenek az Y generációhoz tartozó vezető beosztású munkavállalók. Mint a 19. táblázat bemutatja, az Y generációs munkavállalók a minta mintegy 2/3-át (65,9%-át) teszik ki, az X generáció a minta 28%-a, míg a Z generáció a minta 10%-a.

**19. táblázat: A válaszadók generációk szerinti eloszlása**

	<b>Abszolút gyakoriság</b>	<b>Relatív gyakoriság</b>	<b>Kumulatív gyakoriság</b>
X	46	28,0	28,0
Y	108	65,9	93,9
Z	10	6,1	100,0
Total	164	100,0	

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

A kutatás során rákérdeztem, hogy mennyire motiválják, mennyire fontosak az általam felsorolt tényezők a munkahelyi elégedettség és teljesítmény szempontjából (20. táblázat). Az eredmények szerint a legjelentősebb motivációs hatást a munkabér fejti ki a válaszadókra, amelynek fontosságát átlagosan 4,6-ra értékelték. A változó mediánja 5, ami azt jelenti, hogy a megkérdezettek több mint fele maximális erősségű motivációs tényezőként jelölte meg a

bérezést. További megerősítést jelent, hogy e változó szórása a legalacsonyabb a vizsgált 22 tényező közül (0,573), ami a válaszok nagyfokú homogenitására és a bérezés univerzális motivációs szerepére utal.

**20. táblázat: A különböző motivációs faktorok jelentősége**

Változó	Átlag	Medián	Szórás
Munkabér (Alapbér)	4,6	5	0,573
Munka-magánélet egyensúly	4,54	5	0,704
Bizalmi légkör	4,52	5	0,65
Csapatmorál	4,43	5	0,646
Munkatársaimmal kialakított munka- és emberi kapcsolatok	4,43	5	0,656
Feletteseimmel kialakított munka- és emberi kapcsolatok	4,43	5	0,692
Rugalmas munkaidő	4,39	5	0,747
Döntésekbe való bevonás	4,38	4	0,639
Értékteremtő munkavégzés	4,3	4	0,778
Kihívást jelentő feladatok	4,27	4	0,647
Szakmai kihívások	4,27	4	0,63
Munkabiztonság (biztos háttér)	4,23	4	0,748
Rendszeres visszajelzés a felettesemtől	4,2	4	0,821
A munka változatossága	4,12	4	0,774
Home office, távmunka lehetősége	4,1	4	1,081
Vezetői képzési és fejlődési lehetőség	4,07	4	0,768
Fejlődési és képzési lehetőség (vállalaton belül)	4,03	4	0,779
Karrierlehetőség (vállalaton belül)	3,93	4	0,914
Fizikai környezet	3,81	4	0,883
A munkakör presztízs értéke	3,71	4	0,932
Béren kívüli juttatások (pl. cafetéria)	3,52	4	1,036
Mentális egészség támogatást célzó kezdeményezések/juttatások	3,4	3	0,983

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

A bérezéssel közel azonos motivációs jelentőséggel bír a munka-magánélet egyensúlya (4,54-es átlag) és a bizalmi légkör (4,52-es átlag). Mindkét tényező esetében a medián értéke 5, a szórás pedig viszonylag alacsony, ami szintén e tényezők kiemelt és konszenzusos fontosságára utal.

Az elemzés során öt olyan motivációs tényezőt azonosítottam, amelyek átlagos értékelése 4,0 alatt maradt. Ezek fontossági sorrendben: a vállalaton belüli karrierlehetőség (3,96), a fizikai környezet (3,85), a munkakör presztízsértéke (3,79), a béren kívüli juttatások (3,73), valamint a legalacsonyabb értékelést kapott mentális egészség támogatást célzó kezdeményezések (3,4). Ez utóbbi változó mediánja mindössze 3, ami jelentősen elmarad a többi vizsgált tényező minimum 4-es mediánértékétől.

A H2 hipotézis értékelése szempontjából a leíró statisztikák önmagukban nem elegendőek, mivel nem teszik lehetővé annak megállapítását, hogy az egyes motivációs tényezők eltérő hatást gyakorolnak-e a különböző generációs csoportokra. Ennek vizsgálatára a Hipotézisvizsgálatok összetett statisztikai módszerekkel című alfejezetben varianciaanalízis (ANOVA) segítségével kerül sor.

A H3 hipotézis vizsgálatához kulcsfontosságú annak elemzése, hogy a munkavállalók milyen időtávon kötődnek jelenlegi munkaadójukhoz. A 21. táblázat adatai szerint a megkérdezettek több mint harmada (36%) öt évnél régebb óta dolgozik jelenlegi vállalatánál, míg összességében 62,8%-uk rendelkezik legalább kétéves szervezeti munkatapasztalattal az adott KKV-nál.

**21. táblázat: Munkaviszony időtartama a jelenlegi munkáltatónál**

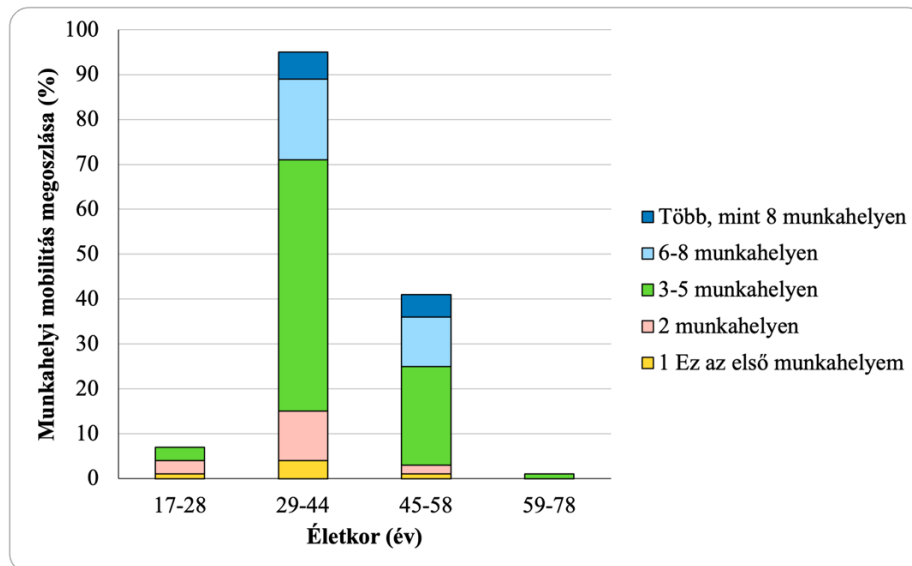
Év	Abszolút gyakoriság	Relatív gyakoriság	Kumulatív gyakoriság
0-1 év	29	17,7	17,7
1-2 év között	32	19,5	37,2
2-5 év között	44	26,8	64,0
Több, mint 5 éve	59	36,0	100,0
Total	164	100,0	

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

Ezek az eredmények első megközelítésben ellentmondani látszanak a H3 hipotézis azon feltételezésének, miszerint "a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült az évek során". Fontos azonban megjegyezni, hogy a keresztmetszeti adatok önmagukban nem alkalmasak

időbeli trendek azonosítására, csupán a jelenlegi állapotot tükrözik. A hipotézis megalapozott értékeléséhez további statisztikai elemzésekre van szükség, amelyeket a Hipotézisvizsgálatok összetett statisztikai módszerekkel című alfejezetben mutatok be, különös tekintettel a generációs különbségek és a szolgálati idő összefüggéseinek vizsgálatára.

### 5. ábra: Munkahelyi mobilitás generációs bontásban a vezetői mintában



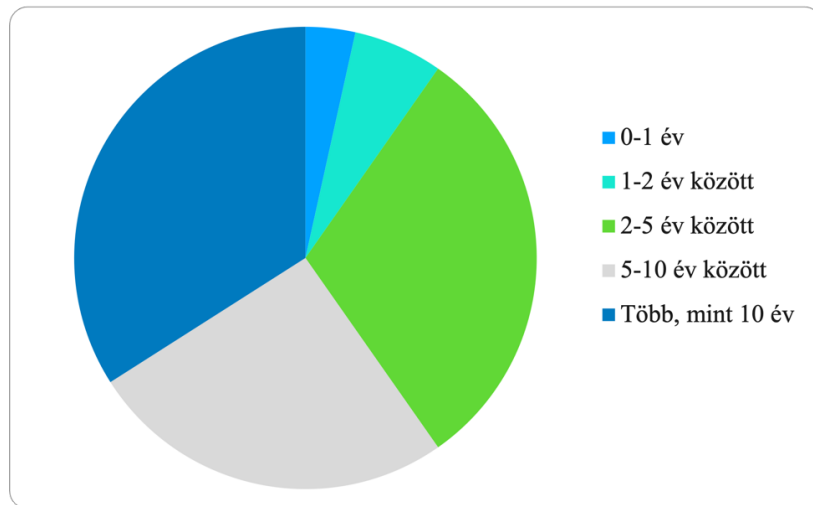
*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

Az Y generációs vezetők kiugróan magas munkahelyi mobilitása szembeötlő: a 29-44 éves korosztályban a vezetők többsége már 3-5 munkahelyen dolgozott, jelentős részüknek pedig 6-8 vagy annál is több munkahelye volt. Ez markáns eltérést mutat az X generációhoz képest, ahol szintén megfigyelhető a mobilitás, de kisebb mértékben (5. ábra). A Z generáció alacsonyabb értékei életkori sajátosságokból adódnak.

Ez a mintázat megerősíti a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevést a rövidülő vállalati életciklusokról. Az Y generáció nem követi a hagyományos lineáris karrierutakat – a gyakori váltás stratégiai eszközzé vált a gyorsabb előrelépés és jobb pozíciók elérése érdekében. A „job hopping” jelenség már nem egy stigma, hanem egyre gyakoribb karrierépítési stratégia.

A magas fluktuáció kettős kihívást jelent a KKV-k számára. Egyrészt folyamatosan új vezetőket kell integrálniuk és fejleszteniük, másrészt olyan megtartási stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek versenyképesek a munkaerőpiacon. Ez különösen kritikus a tehetséges Y generációs vezetők esetében, akik készek váltani, ha nem találják meg a fejlődési lehetőségeket vagy az értékrendjüknek megfelelő szervezeti kultúrát.

## 6. ábra: A vezetői tapasztalat megoszlása a válaszadó vezetők körében



*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

A vezetői kompetenciák értékelésének kontextusát árnyalja a válaszadó vezetők tapasztalati háttérének vizsgálata (6. ábra). A vezetői tapasztalat szerinti megoszlás jelentős heterogenitást mutat.

A legnagyobb csoportot a több mint 10 éves vezetői tapasztalattal rendelkezők alkotják (34%), őket követik a 2-5 év közötti tapasztalattal bírók (30,6%). Figyelemre méltó, hogy a válaszadók 40,3%-a viszonylag friss vezető, 5 évnél kevesebb vezetői múlttal, ezen belül 3,5% mindössze egy évnél rövidebb ideje tölt be vezetői pozíciót.

Ez a megoszlás két szempontból releváns a következő kompetenciaelemzések értelmezéséhez. Egyrészt a friss vezetők magas aránya részben magyarázhatja a következő táblázatokban bemutatandó kompetencia szakadékokat, hiszen a vezetői készségek fejlődése időt és tapasztalatot igényel. Másrészt a tapasztalt vezetők (10+ év) jelentős jelenléte biztosítja, hogy az azonosított kompetenciahiányok nem pusztán a tapasztalatlanságból fakadnak, hanem strukturális képzési és fejlesztési problémákra utalnak.

Ez a tapasztalati diverzitás különösen az Y generációs vezetők esetében szembetűnő, ahol ugyanazon generáción belül találunk kezdő és tapasztalt vezetőket egyaránt, ami gazdagítja a kompetencia értékelések perspektíváját.

**22. táblázat: A megkérdezettek vezetői stílusának és kompetenciáinak hozzájárulása a munkavállalók hosszútávú elköteleződéséhez**

	<b>Abszolút gyakoriság</b>	<b>Relatív gyakoriság</b>	<b>Kumulatív gyakoriság</b>
Nem/kevésbé járul hozzá	2	1,2	1,2
Semleges/Nem tudom eldönteni	20	12,2	13,4
Hozzájárul	95	57,9	71,3
Nagy mértékben hozzájárul	47	28,7	100,0
Total	164	100,0	

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

Fontos változó továbbá az, hogy a vezetők mennyire tudnak hozzájárulni a munkavállalók megtartásához. A megkérdezettek többsége (22. táblázat) úgy vélte, hogy vezetői stílusa és kompetenciái valamilyen mértékben hozzájárulnak a munkavállalók hosszútávú elköteleződéséhez, összesen a válaszadók 86,6%-a jelölte meg azt, hogy hozzájárul vagy nagy mértékben hozzájárul (az előbbi 57,9%, az utóbbit pedig 28,7%).

**23. táblázat: A megkérdezettek szakmai vagy vezetői képzéseken való részvételének gyakorisága a munkahelyeiken**

	<b>Abszolút gyakoriság</b>	<b>Relatív gyakoriság</b>	<b>Kumulatív gyakoriság</b>
Havonta, vagy ennél gyakrabban	16	9,8	9,8
Negyedévente	20	12,2	22,0
Félévente	39	23,8	45,7
Évente egyszer	32	19,5	65,2
Ritkábban, mint évente egyszer	36	22,0	87,2
Soha nem veszek részt képzéseken	21	12,8	100,0
Total	164	100,0	

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

A képzések gyakoriságát a 23. táblázat szemlélteti, a megkérdezettek majdnem kétharmada (65,2%) vesz részt legalább évente egyszer szakmai vagy vezetői képzésben, akiknek közel a fele (45,7%) egy évben többször is jár ilyen képzésekre. Kiemelendő továbbá, hogy mindössze a megkérdezettek 12,8%-a nem vesz részt soha szakmai vagy vezetői képzésen. Ebből az látható, hogy a vállalatok aktívan foglalkoznak a vezetőfejlesztéssel, ami részben ellent mond a H3 hipotézisnek (miszerint a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása kihívást okoz), ugyanakkor a hipotézis érdemi teszteléséhez fontos azt is megvizsgálni, a képzések milyen hatással vannak a vezetői képességekre.

**24. táblázat: A válaszadók vezetői kompetenciák terén való felkészültsége**

Változó	Átlag	Medián	Szórás
Stratégiai gondolkodás	4,13	4,00	,666
Döntéshozatali képesség	4,27	4,00	,677
Kommunikációs készség	4,34	4,00	,703
Motivációs készség	4,01	4,00	,791
Konfliktus- és stresszkezelés	3,94	4,00	,819
Változáskezelés	3,99	4,00	,755
Tehetségfejlesztés	3,70	4,00	,882
Tehetségek megtartásának képessége	3,80	4,00	,790
Időgazdálkodás	3,86	4,00	,835
Reziliencia	3,96	4,00	,762
Digitális készségek	4,04	4,00	,770
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata	3,43	4,00	1,069
Innovációs készség	3,94	4,00	,827
Kreativitás	4,10	4,00	,845

*Forrás: Saját vizsgálat, n=164*

A szakmai és vezetői képzésekhez kapcsolódó statisztikák után fontos ismertetni a vezetői kompetenciák leíró statisztikáit is, mivel a H3 hipotézis tesztelésének szempontjából lényeges, hogy a képzések milyen hatással vannak a vezetői kompetenciákra, ahogy a 24. táblázatban szemléltetem. A hipotézissel kapcsolatban levonható következtetésekkel a három vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kérdéshez tartozó leíró statisztikák bemutatása után foglalkozok.

A vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kérdések közül először a vezetők e kompetenciák terén való felkészültségével kapcsolatos kérdés leíró statisztikáit mutatom be. Ezen változóknál általában véve nem voltak jelentős eltérések, minden változó medián értéke 4, és legalacsonyabb és legmagasabb átlagú változók átlagai közötti eltérés nem éri el az 1-et. A



„Időgazdálkodás” – összhangban vannak a 22., 23. és 24. táblázatokban azonosított kompetencia-rések területeivel.

Különösen figyelemre méltó az „AI” és „Kreativitás” együttes, hangsúlyos megjelenése, ami arra utal, hogy a válaszadók felismerik: a mesterséges intelligencia korában a technológiai készségek és az emberi kreativitás nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő kompetenciák. A „Stratégiai gondolkodás” és „Változáskezelés” prominens szerepe alátámasztja a vezetői alapkompenciák fejlesztésének folyamatos szükségességét. A „Networking”, „Reziliencia” és „Döntéshozatal” fogalmak megjelenése jelzi, hogy a vezetők a formális kompetenciákon túl a kapcsolati tőke építését és a mentális ellenálló képességet is fejlesztendő területként azonosítják. Ez a kvalitatív mintázat megerősíti a következő táblázatokban bemutatandó kompetencia szakadékok relevanciáját.

**25. táblázat: A vezetői kompetenciák fontossága a válaszadó pozíciójában**

Változó	Átlag	Medián	Szórás
Kommunikációs készség	4,71	5	0,505
Döntéshozatali képesség	4,62	5	0,59
Stratégiai gondolkodás	4,46	5	0,695
Konfliktus- és stresszkezelés	4,44	5	0,676
Időgazdálkodás	4,4	4,5	0,697
Változáskezelés	4,37	4	0,675
Motivációs készség	4,35	4	0,653
Reziliencia	4,24	4	0,719
Digitális készségek	4,23	4	0,762
Tehetségek megtartásának képessége	4,18	4	0,85
Kreativitás	4,13	4	0,8
Innovációs készség	4,07	4	0,869
Tehetségfejlesztés	3,88	4	0,932
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata	3,41	4	1,038

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A különböző vezetői készségek a válaszadók pozíciójában betöltött fontosságát mutató változók (25. táblázat) közül kettő kivételével mindegyik átlaga magasabb 4-nél. A két legkevésbé fontosnak ítélt változó a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai

használata, illetve a tehetségfejlesztés (előbbi átlaga 3,41, utóbbié 3,88). A legfontosabbnak ítélt készségek a kommunikációs készség (4,71-es átlag), a döntéshozatali képesség (4,62-es átlag), a stratégiai gondolkodás (4,46-os átlag), illetve a konfliktus- és stresszkezelés (4,44-es átlag), amely változók medián értéke 5. Különösen fontosnak gondolták még a válaszadók az időgazdálkodást, amely átlaga 4,4, mediánja pedig 4,5.

**26. táblázat: A vezetői kompetenciák fontossága a vállalat sikerességében és versenyképességében**

Változó	Átlag	Medián	Szórás
Döntéshozatali képesség	4,69	5	0,502
Stratégiai gondolkodás	4,65	5	0,592
Kommunikációs készség	4,64	5	0,585
Változáskezelés	4,54	5	0,63
Innovációs készség	4,43	5	0,674
Tehetségek megtartásának képessége	4,39	5	0,803
Digitális készségek	4,37	4	0,718
Konfliktus- és stresszkezelés	4,35	4	0,706
Kreativitás	4,35	4	0,749
Motivációs készség	4,34	4	0,763
Időgazdálkodás	4,28	4	0,788
Reziliencia	4,27	4	0,746
Tehetségfejlesztés	4,19	4	0,876
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata	3,9	4	1,058

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

Az utolsó kompetenciákkal kapcsolatos kérdés a megkérdezettek azzal kapcsolatos megítélését vizsgálja, hogy az adott vezetői kompetenciák mennyire fontosak a vállalat sikerességének és versenyképességének szempontjából (26. táblázat).

A leíró statisztikai vizsgálat alapján a válaszadók az összes készséget viszonylag fontosnak ítélték meg, egyedül az AI alkalmazásával kapcsolatos változó átlaga (3,9) van 4 alatt. A vállalat sikerességének szempontjából a legfontosabbnak ítélt vezetői készségek a döntéshozatali képesség, a stratégiai gondolkodás, illetve a kommunikációs készség voltak, 4,69-es, 4,65-ös, illetve 4,64-es átlaggal. A legkevésbé fontosnak ítélt készségek – az AI alkalmazásán kívül – a tehetségfejlesztés (átlag: 4,19), a reziliencia (átlag: 4,27), és az időgazdálkodás (4,28) voltak.

A három vezetői készségekkel kapcsolatos kérdés együttes vizsgálata rámutat, hogy a vezetők jelentősen fontosabbnak tartják a különböző készségeket, legyen szó akár a készségek vezetői pozíciójukban betöltött, akár a vállalat sikerességében és versenyképességében betöltött szerepéről, mint amennyire felkészültnek érzik magukat az egyes készségekben. Ez jól látszik, ha elvégezzük az átlagok átlagának számítását: ez a felkészültség esetében 3,97, a vezetői pozícióban betöltött fontosság esetében 4,25, míg a vállalat sikerességében és versenyképességében betöltött fontosság esetében 4,39. Ezek az eredmények előzetesen arra utalnak, hogy a H3 hipotézis vizsgálata indokolt lehet, mivel jelentős különbség mutatkozik a kompetenciák fontossága és a vezetők felkészültsége között. A hipotézis végleges értékeléséhez azonban szükséges az ANOVA elemzések elvégzése.

Elemzésem következő szakaszában egy dimenziócsökkentő eljárást (főkomponens elemzést, angol rövidítésével PCA) alkalmaztam annak érdekében, hogy a motivációhoz és a vezetői kompetenciákhoz tartozó állításokat kevesebb változóval tudjam leírni úgy, hogy a válaszokban lévő variancia jelentős részét megtartsam.

Ez az eljárás hozzájárul, hogy a hipotézisek teszteléséhez használt ANOVA módszer eredményei statisztikailag megbízhatóbbak (a főkomponensek használatával elkerülhető a multikollinearitás, illetve csökken a túlillesztés kockázata) és könnyebben értelmezhetőek legyenek.

A dimenziócsökkentő eljárást a kérdőív kérdései szerint végeztem el, a következők szerint. A motivációs tényezőkre vonatkozó két kérdésnél először a szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők 12 változóján, utána a munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők 10 változóján került elvégzésre a PCA. Ezután a három vezetői kompetenciákra vonatkozó kérdés változóinak elemzése kerül elvégzésre – ebben a blokkban mindhárom kérdéshez 14 változó tartozik.

A főkomponens elemzést Varimax rotációval végeztem el, és a töltöttségi koefficiens küszöbértékének a 0,4-es értéket határoztam meg, követve a STEVENS (1992) által meghatározott javaslatot. Az alábbiakban bemutatom az elemzés eredményeként kapott rotált komponens mátrixokat, illetve főkomponenseket.

**27. táblázat: Szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők főkomponens elemzése**

	Főkomponens			
	1	2	3	4
Munkatársaimmal kialakított munka- és emberi kapcsolatok	,841			
Feletteseimmel kialakított munka- és emberi kapcsolatok	,775			
Csapatmorál	,762			
Bizalmi légkör	,744			
Béren kívüli juttatások (pl. cafetéria)		,730		
Munkabiztonság (biztos háttér)		,644		
Mentális egészség támogatást célzó kezdeményezések/juttatások		,638		-,406
Fizikai környezet		,615		
Munka-magánélet egyensúly		,483	,422	,405
Home office, távmunka lehetősége			,860	
Rugalmas munkaidő			,844	
Munkabér (Alapbér)				,830
<b><i>Varimax rotáció után megmagyarázott variancia</i></b>	<b>22,229%</b>	<b>17,959%</b>	<b>15,415%</b>	<b>10,766%</b>
<b><i>Varimax rotáció előtt megmagyarázott variancia</i></b>	<b>29,387%</b>	<b>14,712%</b>	<b>12,828%</b>	<b>9,443%</b>

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők 4 főkomponensbe kerültek (27. táblázat). Az első főkomponensre a munkatársakkal kialakított munka- és emberi kapcsolatok, a felettesekkel kialakított munka- és emberi kapcsolatok, a csapatmorál, illetve a bizalmi légkör töltöttek a leginkább, ezért ez a főkomponens a vállalaton belüli hangulatot írja le. A második főkomponenssel öt változó is korrelál, ezek a béren kívüli juttatások, a munkabiztonság, a mentális egészséget támogató kezdeményezések és juttatások, illetve a munka-magánélet egyensúlya - ez a főkomponens a munkavégzés háttérét megteremtő, illetve a dolgozó mentális és fizikai egészségét támogató intézkedéseket írja le. A harmadik főkomponens a munkaidő és helybéli rugalmasságát írja le; a munka-magánélet egyensúlya, a távmunka lehetősége, illetve a rugalmas munkaidő kapcsolódtak hozzá a leginkább. Az utolsó főkomponens lényegében a bérezés szerepét írja le, a másik két változó töltése épphogy a küszöbérték felett van. A 4 főkomponens együttesen a variancia 66,369%-át magyarázza meg.

**28. táblázat: Munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők főkomponens elemzése**

	Főkomponens		
	1	2	3
Kihívást jelentő feladatok	,900		
Szakmai kihívások	,897		
Értékteremtő munkavégzés	,594		
Vezetői képzési és fejlődési lehetőség		,840	
Fejlődési és képzési lehetőség (vállalaton belül)		,823	
Karrierlehetőség (vállalaton belül)		,725	
Rendszeres visszajelzés a felettesemtől		,480	
Döntésekbe való bevonás			,757
A munkakör presztízs értéke			,672
A munka változatossága	,439		,502
<b>Varimax rotáció után megmagyarázott variancia</b>	<b>23,138%</b>	<b>21,898%</b>	<b>14,058%</b>
<b>Varimax rotáció előtt megmagyarázott variancia</b>	<b>30,537%</b>	<b>17,619%</b>	<b>10,938%</b>

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs faktorok 3 főkomponensbe kerültek (28. táblázat). Az első főkomponensre a munka keretében végzett feladatok minőségéhez kapcsolódó változók töltötték a legnagyobb mértékben; a kihívást jelentő feladatok, szakmai kihívások, értékteremtő munkavégzés, illetve a munka változatossága. A második főkomponens a szakmai fejlődés lehetőségének motivációs hatását írja le, mivel a vezetői és szakmai képzési és fejlődési lehetőség, a vállalaton belüli karrierlehetőség, illetve a feletttestől érkező rendszeres visszajelzés kapcsolódtak hozzá leginkább. Végül, a harmadik főkomponens a munkakör fontosságát a cégvezetés szempontjából, illetve szubjektív érdekességét és izgalmasságát írja le, legerősebben a döntésekbe való bevonás, a munkakör presztízs értéke, és a munka változatossága változók töltötték erre a komponensre. A három főkomponens együttesen a variancia 59,095%-át magyarázza meg.

**29. táblázat: A vezetői kompetenciák fontosságát a válaszadó pozíciójában mérő változók főkomponens elemzése**

	Főkomponens			
	1	2	3	4
Tehetségfejlesztés	,878			
Tehetségek megtartásának képessége	,872			
Motivációs készség	,514		,416	,478
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata		,831		
Digitális készségek		,692		
Innovációs készség		,653		
Reziliencia		,517		
Kommunikációs készség			,819	
Döntéshozatali képesség			,673	
Konfliktus - és stresszkezelés	,545		,588	
Változáskezelés			,568	
Stratégiai gondolkodás				,796
Kreativitás				,696
Időgazdálkodás				,480
<b><i>Varimax rotáció után megmagyarázott variancia</i></b>	<b>16,712%</b>	<b>15,836%</b>	<b>15,670%</b>	<b>13,422%</b>
<b><i>Varimax rotáció előtt megmagyarázott variancia</i></b>	<b>33,679%</b>	<b>10,882%</b>	<b>9,509%</b>	<b>7,569%</b>

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A vezetői kompetenciák vezetői munkaköri fontosságát mérő változók 4 főkomponensbe kerültek, amelyek együttesen a variancia 61,640%-át magyarázzák meg (29. táblázat). Az első

főkomponensre legjobban a tehetségfejlesztés, a tehetségek megtartásának képessége, a motivációs készség, illetve a konfliktus- és stresszkezelési kompetenciák töltöttek, így ez a komponens a tehetséges kollégák megtartásának és fejlesztésének kompetenciáját írja le. A második főkomponens az innovációs és digitalizációs kompetenciákat foglalja magába, a legerősebben a mesterséges intelligencia (AI) használata, a digitális készségek, az innovációs készség, és a reziliencia változói kapcsolódnak hozzá. A harmadik főkomponens a vezetési készségeket írja le, leginkább a kommunikációs készség, a döntéshozatali készség, a konfliktus- és stresszkezelés, illetve a változáskezelés változók töltöttek rá. A negyedik főkomponens ebben a kategóriában a stratégiai jellegű problémák hatékony megoldásához szükséges kompetenciákat foglalja magába, a legerősebben a stratégiai gondolkodás, kreativitás és időgazdálkodás korreláltak vele.

A vállalat sikerességében és versenyképességében szerepet játszó vezetői kompetenciák szintén 4 főkomponensbe rendeződtek (30. táblázat). Az első főkomponens a *vezetői soft skilleket* foglalja magába: ide tartozik a konfliktus- és stresszkezelés, az időgazdálkodás, a kommunikációs készség, a motivációs készség, a reziliencia és a kreativitás. A második főkomponens a *digitalizációhoz és innovációhoz kapcsolódó készségeket* írja le, amelyre a digitális készségek, a mesterséges intelligencia alkalmazási képessége, az innovációs készség, valamint a kreativitás tölt.

A harmadik főkomponens a *tehetségmenedzsment kompetenciáit* tartalmazza: a motivációs készséget, a tehetségek megtartásának képességét, a tehetségfejlesztést és a változáskezelést. A negyedik komponens a *stratégiai vezetői képességeket* foglalja magába, ide tartozik a döntéshozatali képesség, a stratégiai gondolkodás, valamint kisebb súllyal a kommunikációs készség. A négy főkomponens együttesen a teljes variancia 64,388%-át magyarázza meg.

A főkomponens-elemzés eredményeit felhasználtam a hipotézisvizsgálatokhoz. Az ANOVA elemzésekben a főkomponens-pontszámokat alkalmaztam, ami csökkentette a változók számát (22 motivációs változó helyett 7 főkomponens, 14 kompetencia változó helyett 4 főkomponens) és a többszörös összehasonlítás problémáját, ugyanakkor megőrizte az információtartalom jelentős részét (59-66%).

**30. táblázat: A vezetői kompetenciák fontosságát a vállalat sikerességében és versenyképességében mérő változók főkomponens elemzése**

	Főkomponens			
	1	2	3	4
Konfliktus - és stresszkezelés	,762			
Időgazdálkodás	,753			
Kommunikációs készség	,637			,404
Motivációs készség	,615		,427	
Reziliencia	,595			
Digitális készségek		,810		
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata		,730		
Innovációs készség		,718		
Kreativitás	,453	,579		
Tehetségek megtartásának képessége			,852	
Tehetségfejlesztés			,832	
Változáskezelés			,489	
Döntéshozatali képesség				,843
Stratégiai gondolkodás				,803
<b><i>Varimax rotáció után megmagyarázott variancia</i></b>	<b>19,632%</b>	<b>16,889%</b>	<b>15,549%</b>	<b>12,319%</b>
<b><i>Varimax rotáció előtt megmagyarázott variancia</i></b>	<b>35,632%</b>	<b>11,905%</b>	<b>9,251%</b>	<b>7,600%</b>

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A válaszadók vezetői kompetenciák terén való szubjektív felkészültségét leíró változók a korábbiakhoz hasonlóan 4 főkomponensbe rendeződtek (31. táblázat). Az első főkomponens a *vezetői alapkompenciákat* foglalja magába: kommunikációs készség, döntéshozatali képesség, stratégiai gondolkodás, konfliktus- és stresszkezelés, változáskezelés, valamint motivációs készség. A második komponens a *digitalizációhoz és innovációhoz kapcsolódó készségeket* tartalmazza: mesterséges intelligencia alkalmazása, innovációs készség, digitális készségek és kreativitás. A harmadik főkomponens a *tehetségmenedzsment kompetenciáit* írja le, ide tartozik a motivációs készség, a tehetségfejlesztés és a tehetségek megtartásának képessége. A negyedik főkomponens az *egyéni hatékonyság* dimenzióját képviseli, amelyhez az időgazdálkodás és a reziliencia kapcsolódik. A négy főkomponens együttesen a teljes variancia 59,864%-át magyarázza meg.

A hipotézisvizsgálatok során összetett statisztikai módszereket alkalmaztam annak érdekében, hogy feltárjam a változók közötti összefüggéseket. Az elemzés összesen hat változópár vizsgálatára terjedt ki. Elsőként a belső HR osztály megléte és a munkahelyen eltöltött idő közötti kapcsolatot elemeztem, majd a válaszadók generációja és a motivációs tényezők összefüggését vizsgáltam. Ezt követően a munkahelyen eltöltött idő és a motivációs tényezők kapcsolata került a fókuszba, továbbá a munkavállalók elköteleződéséhez való hozzájárulás és a vezetői kompetenciákban való felkészültség összefüggése is elemzés tárgyát képezte. Kiegészítő vizsgálatként a HR osztály meglétét kapcsoltam össze a vezetői kompetenciák terén való felkészültséggel, valamint a képzéseken való részvétel gyakoriságát a vezetői kompetenciák terén való felkészültséggel.

Ezek az összefüggések szoros kapcsolatban álltak a kutatás során felállított hipotézisekkel. Az első és az ötödik vizsgálat a H1 hipotézishez kapcsolódott, a második és harmadik a H2-höz, míg az első, harmadik, negyedik, ötödik és hatodik vizsgálat a H3 hipotézis értelmezésében játszott szerepet.

Az összefüggések teszteléséhez különböző statisztikai eljárásokat alkalmaztam. A belső HR osztály megléte és a munkahelyen eltöltött idő kapcsolatát Pearson-féle khi-négyzet próbával vizsgáltam, míg a további öt összefüggés esetében egyszempontos varianciaanalízist (ANOVA) használtam. Fontos módszertani döntés volt, hogy a motivációs tényezők és vezetői kompetenciák minden egyes változója helyett az előző alfejezetben bemutatott főkomponens-elemzés eredményeit vettem alapul. Ez lehetővé tette a változók számának csökkentését és az elemzés átláthatóbbá tételét.

**31. táblázat: A válaszadók vezetői kompetenciák terén való felkészültségét mérő változók főkomponens elemzése**

	Főkomponens			
	1	2	3	4
Kommunikációs készség	,732			
Döntéshozatali képesség	,675			
Stratégiai gondolkodás	,673			
Konfliktus - és stresszkezelés	,649			
Változáskezelés	,584			
Motivációs készség	,537		,535	
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata		,825		
Innovációs készség		,790		
Digitális készségek		,629		
Kreativitás		,549		
Tehetségfejlesztés			,889	
Tehetségek megtartásának képessége			,868	
Időgazdálkodás				,830
Reziliencia				,739
<b><i>Varimax rotáció után megmagyarázott variancia</i></b>	<b>18,666%</b>	<b>15,936%</b>	<b>14,835%</b>	<b>10,427%</b>
<b><i>Varimax rotáció előtt megmagyarázott variancia</i></b>	<b>29,031%</b>	<b>13,407%</b>	<b>9,954%</b>	<b>7,472%</b>

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

Az alábbiakban először a khi-négyzet próba és az ANOVA elemzések eredményeit ismertetem, majd azt vizsgálom, hogy ezek az eredmények milyen módon járulnak hozzá a három kutatási hipotézis alátámasztásához.

**32. táblázat: Belső HR osztály megléte - Munkahelyen eltöltött idő összefüggésének vizsgálata Pearson-féle Khi<sup>2</sup> próbával**

		Vállalatnál eltöltött idő				Összesen
		0-1 év	1-2 év között	2-5 év között	Több, mint 5 éve	
Belső HR osztály	Igen	16 (55,2%) [-1,0]	19 (59,4%) [-0,5]	35 (79,5%) [2,6]	34 (57,6%) [-1,2]	104 (63,4%)
	Nem	7 (24,1%) [0,7]	4 (12,5%) [-1,1]	5 (11,4%) [-1,6]	16 (27,1%) [1,8]	32 (19,5%)
	Nem, de más munkakörben dolgozó kolléga foglalkozik a területtel (pl. pénzügy, operatív vezető)	6 (20,7%) [0,6]	9 (28,1%) [1,9]	4 (9,1%) [-1,6]	9 (15,3%) [-0,5]	28 (17,1%)
Összesen		29 (100%) 100.0%	32 (100%) 100.0%	44 (100%) 100.0%	59 (100%) 100.0%	164 (100%) 100.0%

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A 32. táblázatban látható a Pearson-féle Khi<sup>2</sup> próba eredménye. A próba azt mutatja, hogy a konvencionális 5%-os szignifikancia szinten nincs statisztikailag szignifikáns kapcsolat a belső

HR osztály megléte és a vállalatnál eltöltött idő között (a  $\text{Khi}^2$  érték=11,149;  $\text{df}$ =6;  $p$ -érték = 0,84).

**33. táblázat: A 2. és 3. összefüggést vizsgáló ANOVA elemzések eredményei**

<b>Főkomponens</b>	<b>Generációk (2. összefüggés)</b>	<b>Munkahelyen eltöltött idő (3. összefüggés)</b>
<b>Szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők Főkomponens 1</b>	F = 0,856 Átlag <sub>X</sub> = 0,153 Átlag <sub>Y</sub> = -0,073 Átlag <sub>Z</sub> = 0,081	F = 2,518 Átlag <sub>0-1</sub> = 0,224 Átlag <sub>1-2</sub> = -0,317 Átlag <sub>2-5</sub> = -0,147 Átlag <sub>5fölött</sub> = 0,171
<b>Szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők Főkomponens 2</b>	F = 1,27 Átlag <sub>X</sub> = 0,041 Átlag <sub>Y</sub> = 0,028 Átlag <sub>Z</sub> = -0,487	F = 2,222 Átlag <sub>0-1</sub> = 0,302 Átlag <sub>1-2</sub> = -0,048 Átlag <sub>2-5</sub> = -0,277 Átlag <sub>5fölött</sub> = 0,085
<b>Szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők Főkomponens 3</b>	F = 0,984 Átlag <sub>X</sub> = 0,110 Átlag <sub>Y</sub> = -0,074 Átlag <sub>Z</sub> = 0,288	F = 2,447 Átlag <sub>0-1</sub> = 0,222 Átlag <sub>1-2</sub> = -0,095 Átlag <sub>2-5</sub> = 0,230 Átlag <sub>5fölött</sub> = -0,229
<b>Szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők Főkomponens 4</b>	F = 0,829 Átlag <sub>X</sub> = -0,129 Átlag <sub>Y</sub> = 0,072 Átlag <sub>Z</sub> = -0,184	F = 0,938 Átlag <sub>0-1</sub> = 0,012 Átlag <sub>1-2</sub> = 0,128 Átlag <sub>2-5</sub> = 0,122 Átlag <sub>5fölött</sub> = -0,166
<b>Munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők Főkomponens 1</b>	F = 0,995 Átlag <sub>X</sub> = 0,141 Átlag <sub>Y</sub> = -0,031 Átlag <sub>Z</sub> = -0,312	F = 2,742* Átlag <sub>0-1</sub> = 0,129 Átlag <sub>1-2</sub> = -0,445 Átlag <sub>2-5</sub> = 0,071 Átlag <sub>5fölött</sub> = 0,125

<b>Főkomponens</b>	<b>Generációk (2. összefüggés)</b>	<b>Munkahelyen eltöltött idő (3. összefüggés)</b>
<b>Munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők Főkomponens 2</b>	$F = 2,524$ $\bar{A}tlag_X = -0,262$ $\bar{A}tlag_Y = 0,081$ $\bar{A}tlag_Z = 0,329$	$F = 0,224$ $\bar{A}tlag_{0-1} = 0,097$ $\bar{A}tlag_{1-2} = -0,030$ $\bar{A}tlag_{2-5} = 0,049$ $\bar{A}tlag_{5f\ddot{o}l\ddot{o}tt} = -0,068$
<b>Munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők Főkomponens 3</b>	$F = 1,406$ $\bar{A}tlag_X = -0,117$ $\bar{A}tlag_Y = 0,084$ $\bar{A}tlag_Z = -0,374$	$F = 0,413$ $\bar{A}tlag_{0-1} = 0,099$ $\bar{A}tlag_{1-2} = -0,045$ $\bar{A}tlag_{2-5} = -0,121$ $\bar{A}tlag_{5f\ddot{o}l\ddot{o}tt} = 0,066$

\* 5%-on szignifikáns. Az  $\bar{A}tlag_X$  az X generációsok csoportjának átlagértékét, míg az  $\bar{A}tlag_Y$  és az  $\bar{A}tlag_Z$  az Y és a Z generációsok csoportjait jelölik. Hasonlóképpen, a Munkahelyen eltöltött idő oszlopban az  $\bar{A}tlag_{0-1}$ ,  $\bar{A}tlag_{1-2}$  stb. az adott időt a vállalatnál eltöltő csoportok átlagértékeit jelölik. Az átlagértékek a PCA eredményeként kapott főkomponens pontszámokból kerültek kiszámításra, így a mértékegységük is ez.

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A 33. táblázat Generációk oszlopának eredményei alapján a generációk átlagértékei között nincs (legalább) 5%-on szignifikáns eltérés semelyik motivációs tényezőt leíró főkomponens esetében sem.

A Munkahelyen eltöltött idő oszlopban a munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezőt leíró első főkomponens esetében mutatkozik 5%-on szignifikáns eltérés az adott vállalatnál különböző hosszúságú ideje dolgozó csoportok átlagértékei között (a többi főkomponensnél nincs legalább ezen a szinten statisztikailag szignifikáns eltérés). A Tukey-féle post-hoc teszt alapján megállapítható, hogy a szignifikáns különbség azon munkavállalói csoportok között jelentkezik, akik 1-2 éve vannak a vállalatnál, illetve több, mint 5 éve vannak a vállalatnál.

**34. táblázat: A 4., 5. és 6. összefüggést vizsgáló ANOVA elemzések eredményei**

<b>Főkomponens</b>	<b>Elköteleződés (4. összefüggés)</b>	<b>Belső HR osztály (5. összefüggés)</b>	<b>Képzéseken való részvétel gyakorisága (6. összefüggés)</b>
<b>Vezetői kompetenciák terén való felkészültség Főkomponens 1</b>	<p>F = 6,872***</p> <p>Átlag<sub>Nem</sub> = -0,531</p> <p>Átlag<sub>Hozzájárul</sub> = -0,058</p> <p>Átlag<sub>Nagymértékben</sub> = 0,366</p>	<p>F = 0,26</p> <p>Átlag<sub>Igen</sub> = -0,013</p> <p>Átlag<sub>Nem</sub> = 0,106</p> <p>Átlag<sub>Másmunka</sub> = -0,074</p>	<p>F = 1,031</p> <p>Átlag<sub>LegalábbHavonta</sub> = -0,226</p> <p>Átlag<sub>Negyedév</sub> = -0,224</p> <p>Átlag<sub>Félév</sub> = -0,076</p> <p>Átlag<sub>Év</sub> = 0,310</p> <p>Átlag<sub>RitkábbanÉv</sub> = 0,020</p> <p>Átlag<sub>Soha</sub> = 0,020</p>
<b>Vezetői kompetenciák terén való felkészültség Főkomponens 2</b>	<p>F = 0,295</p> <p>Átlag<sub>Nem</sub> = -0,153</p> <p>Átlag<sub>Hozzájárul</sub> = 0,022</p> <p>Átlag<sub>Nagymértékben</sub> = 0,027</p>	<p>F = 1,169</p> <p>Átlag<sub>Igen</sub> = -0,028</p> <p>Átlag<sub>Nem</sub> = -0,128</p> <p>Átlag<sub>Másmunka</sub> = 0,249</p>	<p>F = 2,961*</p> <p>Átlag<sub>LegalábbHavonta</sub> = 0,407</p> <p>Átlag<sub>Negyedév</sub> = 0,271</p> <p>Átlag<sub>Félév</sub> = 0,069</p> <p>Átlag<sub>Év</sub> = 0,206</p> <p>Átlag<sub>RitkábbanÉv</sub> = -0,306</p> <p>Átlag<sub>Soha</sub> = -0,484</p>
<b>Vezetői kompetenciák terén való felkészültség Főkomponens 3</b>	<p>F = 7,936***</p> <p>Átlag<sub>Nem</sub> = -0,615</p> <p>Átlag<sub>Hozzájárul</sub> = -0,037</p> <p>Átlag<sub>Nagymértékben</sub> = 0,363</p>	<p>F = 0,36</p> <p>Átlag<sub>Igen</sub> = 0,046</p> <p>Átlag<sub>Nem</sub> = -0,123</p> <p>Átlag<sub>Másmunka</sub> = -0,029</p>	<p>F = 3,477**</p> <p>Átlag<sub>LegalábbHavonta</sub> = 0,825</p> <p>Átlag<sub>Negyedév</sub> = 0,132</p> <p>Átlag<sub>Félév</sub> = -0,269</p> <p>Átlag<sub>Év</sub> = 0,127</p> <p>Átlag<sub>RitkábbanÉv</sub> = -0,183</p> <p>Átlag<sub>Soha</sub> = -0,135</p>

<b>Vezetői kompetenciák terén való felkészültség Főkomponens 4</b>	F = 1,766	F = 0,665	F = 0,997
	Átlag <sub>Nem</sub> = 0,204	Átlag <sub>Igen</sub> = -0,062	Átlag <sub>LegalábbHavonta</sub> = 0,265
	Átlag <sub>Hozzájárul</sub> = -0,124	Átlag <sub>Nem</sub> = 0,047	Átlag <sub>Negyedév</sub> = 0,090
	Átlag <sub>Nagymértékben</sub> = 0,155	Átlag <sub>Másmunka</sub> = 0,176	Átlag <sub>Félév</sub> = -0,107
			Átlag <sub>Év</sub> = -0,052
			Átlag <sub>RitkábbanÉv</sub> = -0,184
			Átlag <sub>Soha</sub> = 0,305

\* 5%-on szignifikáns, \*\* 1%-on szignifikáns, \*\*\* 0,1%-on szignifikáns. Az Elköteleződés oszlopban az Átlag<sub>Nem</sub> azon csoport átlagértékét jelöli, akik szerint a vezetői kompetenciák és stílusuk nem járulnak hozzá a munkavállalók elköteleződéséhez, míg az Átlag<sub>Hozzájárul</sub>, illetve Átlag<sub>Nagymértékben</sub> azon csoportokét, akik szerint vezetői kompetenciák és stílusuk hozzájárul, illetve nagy mértékben hozzájárul a munkavállalók elköteleződéséhez. A Belső HR osztály oszlopban az Átlag<sub>Igen</sub> azon csoport átlagát jelöli, amely vezetők vállalatainál van belső HR osztály, az Átlag<sub>Nem</sub> azon csoportét, amely vezetők vállalatainál nincsen belső HR osztály, míg az Átlag<sub>Másmunka</sub> azon csoportét, amely vezetők vállalatainál a HR funkciókat más munkakörben dolgozó kolléga látja el. A Képzésben való részvétel gyakorisága oszlopban az alsó index az egyes csoportok képzésben való részvételének gyakoriságát jelöli, tehát az Átlag<sub>LegalábbHavonta</sub> azon vezetők átlagértékét jelöli, akik havonta vagy gyakrabban vesznek részt képzésben, az Átlag<sub>Negyedév</sub> azon vezetőket, akik negyedévente vesznek részt képzésben, és így tovább. Az átlagértékek a PCA eredményeként kapott főkomponens pontszámokból kerültek kiszámításra, így a mértékegységük is ez.

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés*

A 34. táblázat Elköteleződés oszlopában a vezetői kompetenciák terén való felkészültséget leíró első, illetve harmadik főkomponens esetében van statisztikailag szignifikáns eltérés a csoportok átlagértékei között, az eltérés mindkét esetben 0,1%-on szignifikáns. A Tukey-féle post-hoc tesztből látható, hogy az első főkomponensnél az a csoport, amely szerint nagy mértékben hozzájárul a vezetői stílusuk és kompetenciák a munkavállalók elköteleződéséhez szignifikáns eltérést mutat mind a két másik csoporthoz képest.

A Belső HR osztály megléte oszlopban az ANOVA nem mutat ki statisztikailag szignifikáns különbségeket a különböző csoportok átlagaiban semelyik főkomponens esetében sem.

A Képzésben való részvétel gyakorisága oszlopban a második főkomponens esetében 5%-on szignifikáns, a harmadik főkomponens esetében pedig 1%-on szignifikáns eltérés van a képzésben való részvétel gyakorisága alapján létrehozott csoportok átlagértékei között. A Tukey-féle post-hoc teszt ugyanakkor nem mutat bizonyítékot arra, hogy a második főkomponens esetében volna eltérés a csoportok átlagértékei között, ami azt jelenti, hogy habár a csoportok között van szignifikáns eltérés, nem állapítható meg biztossággal, hogy mely csoportok között van eltérés. A harmadik főkomponensnél a Tukey-féle post-hoc teszt azon csoport, amely havonta vagy gyakrabban vesznek részt képzésben, illetve 3 másik csoport

között mutat ki szignifikáns különbséget az átlagok között: ezen csoportok a félévente képzésben részt vevők, az évente egyszerinél ritkábban képzésben részt vevők, illetve a képzésben soha részt nem vevők. Fontos kiemelni, hogy a 3 csoportnál egymáshoz képest nincs statisztikailag szignifikáns különbség az átlagaik között.

Az ötödik összefüggésben, amely a belső HR osztály megléte és a vezetői kompetenciák kapcsolatát vizsgálta, az ANOVA eredményei nem mutattak statisztikailag szignifikáns eltéréseket a különböző csoportok átlagai között egyetlen főkomponens esetében sem. Ez arra enged következtetni, hogy önmagában a HR-osztály megléte nem garantálja a vezetők magasabb szintű felkészültségét. Az eredmény részben alátámasztja a H1 hipotézist, amely szerint a KKV-k HR-funkciói jellemzően nem töltenek be stratégiai szerepet a vezetőfejlesztésben.

A hatodik összefüggésben a képzéseken való részvétel gyakoriságát és a vezetői kompetenciák főkomponenseit vettem össze. Az eredmények két területen mutattak szignifikáns kapcsolatot. Egyrészt a digitalizációhoz és innovációhoz köthető készségek esetében 5 százalékos szignifikanciaszinten igazolódott, hogy a gyakrabban képzésben részesülő vezetők magasabb szintű felkészültséget érnek el, mint azok, akik ritkán vagy soha nem vesznek részt képzéseken. Másrészt a tehetségmenedzsmenthez kapcsolódó kompetenciák esetében még erősebb, 1 százalékos szignifikanciaszintű összefüggés rajzolódott ki. A havi rendszerességgel képzésben részesülők kiemelkedően magas felkészültséget mutattak, szemben azokkal, akik ritkábban, vagy egyáltalán nem vettek részt képzésekben.

Ezek az eredmények árnyalt képet adnak a H3 hipotézisről. A vizsgálat ugyanis azt jelzi, hogy bár a vezetők részvétele a képzéseken önmagában nem minden kompetenciaterület fejlesztésében hatékony, bizonyos, a modern szervezeti működéshez elengedhetetlen készségek, mint a digitális és innovációs képességek, illetve a tehetségmenedzsment esetében a képzések jelentős pozitív hatással bírnak. Ugyanakkor az alapvető vezetői készségek tekintetében nem mutatható ki hasonló mértékű előrelépés.

A statisztikai elemzések alapján a három kutatási hipotézis a következőképpen értékelhető (35. táblázat).

**35. táblázat: A kutatási hipotézisek értékelése**

Hipotézis száma	Hipotézis szövege	Igazolás eredménye	Indoklás
H1	A kis- és középvállalkozások HRM gyakorlata nem kiforrott, a cégek nem szívesen áldoznak arra, hogy belső HR osztályt üzemeltessenek, vagy csak egy későbbi fázisban, minimális létszámmal és nem stratégiai szerepként.	Részben igazolódott	Bár a KKV-k 63,4%-a működtet HR-osztályt, a vezetők 82,9%-a fontosnak tartja ezt a funkciót. Ez a diszkrépancia, valamint az 5. összefüggés eredménye (HR-osztály megléte nem befolyásolja a vezetői kompetenciákat) alátámasztja, hogy a HR-funkció nem tölt be stratégiai szerepet a KKV-knál.
H2	Az Y generációs munkavállalók motivációja elődeikhez képest megváltozott, a legfontosabb motivációs tényezők a biztos háttér, presztízs, kihívásokkal teli munkakör, valamint a versenyképes juttatás.	Nem igazolódott	Az ANOVA elemzések nem mutattak szignifikáns különbséget a generációk motivációs preferenciái között.
H3	A legtöbb szervezetnél kihívást okoz a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása, a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült az évek során.	Részben igazolódott	A képzések gyakorisága csak bizonyos kompetenciaterületeken (digitális és tehetségmenedzsment) mutat összefüggést a felkészültséggel. A vezetők felkészültsége elmarad a kompetenciák észlelt fontosságától, ami alátámasztja a vezetőfejlesztés kihívásait.

#### 4.3. A vezetői interjúk eredményeinek elemzése

A kvalitatív kutatás keretében 10 félig strukturált vezetői interjút készítettem 2025 június és augusztus között, amelyek célja a vezetői kompetenciák, a HR működés és a generációs különbségek mélyebb megértése volt a hazai kis- és középvállalkozások kontextusában. Az interjúalanyok kiválasztása során tudatosan törekedtem a diverzitásra mind a szektorális, mind a generációs összetétel tekintetében, hogy átfogó képet kaphassak a KKV szektor vezetési gyakorlatairól.

**36. táblázat: Az interjúalanyok összetétele**

<b>Interjú kódja</b>	<b>Generáció</b>	<b>Szektor</b>	<b>Pozíció</b>	<b>Vezetői tapasztalat</b>
INT01	X	Kereskedelem	CFO	15 év
INT02	Y	Kereskedelem	Pénzügyi és operatív vezető	8-10 év
INT03	Y	Turizmus-vendéglátás	Executive Sous Chef	9 év
INT04	X	IT/szoftverfejlesztés	Operatív vezető	21 év
INT05	Y	HR-szolgáltató	Üzletfejlesztési igazgató	12 év
INT06	Y	Online marketing - szolgáltató	Operatív vezető	16 év
INT07	Y	IT/szoftverfejlesztés	Ügyvezető	18 év
INT08	Y	Digitális transzformáció - szolgáltató	Ügyvezető/alapító	6 év
INT09	Y	IT/szoftverfejlesztés	People Operations Manager	7 év
INT10	Y	Kereskedelem	Head of Retail	12-13 év

*Forrás: saját vizsgálat, n=10*

A minta összetételét tekintve 8 Y generációs (80%) és 2 X generációs (20%) vezető szerepelt az interjúalanyok között, ami jól tükrözi a jelenlegi KKV vezetői réteg generációs megoszlását, ahol az Y generáció már domináns pozícióban van, míg az X generáció fokozatosan átadja a stafétát (36. táblázat). A szektorális megoszlás szempontjából az IT szektor erőteljes reprezentációja (30% - 3 interjú) tudatos választás volt, mivel ebben a szektorban található a leginkább innovatív HR gyakorlatok. A szolgáltató szektor szintén jelentős arányt képviselt (30% - 3 interjú, beleértve a HR-szolgáltatót, az online marketinget és a digitális transzformációt), ami lehetővé tette a modern szolgáltatási modellek vizsgálatát. A kereskedelem területéről három vezető (30%) került a mintába, reprezentálva a hagyományosabb üzleti modelleket, míg a turizmus-vendéglátás (10% - 1 interjú) egyedi perspektívát nyújtott a munkaerő-intenzív ágazatok kihívásairól.

A vezetői tapasztalat tekintetében széles spektrumot fedett le a minta: a legrövidebb vezetői múlttal rendelkező interjúalany 6 éve tölt be vezetői pozíciót, míg a legtapasztaltabb 21 éves vezetői gyakorlattal rendelkezik. Az átlagos vezetői tapasztalat 12,5 év volt, ami elegendő időt biztosít a mélyreható vezetői perspektívák kialakulásához. A pozíciók diverzitása - a People Operations Managertől az ügyvezetőig - lehetővé tette különböző hierarchiaszintek és felelősségi körök vizsgálatát, gazdagítva ezzel az elemzés perspektíváit.

A félig strukturált interjúk feldolgozása Braun és Clarke (2006) hatfázisú tematikus tartalomelemzési modellje alapján történt, amely szisztematikus és átlátható keretet biztosított a kvalitatív adatok elemzéséhez. Az első lépésben az interjúk többszöri meghallgatása és az átiratok alapos átolvasása zajlott, amely során kezdeti jegyzetek készültek a visszatérő mintázatokról és témákról. Ezt követően a második fázisban szisztematikus kódolás történt, amely során minden jelentéshordozó egységhez, például egy mondatához, bekezdéshez vagy hosszabb gondolatmenethez egy vagy több kód került hozzárendelésre. A kódolás hibrid megközelítést követett: a deduktív kódok a kutatási hipotézisekből származtak, míg az induktív kódok az adatokból előbukkanó új témákat ragadták meg.

A harmadik fázisban a kódok tematikus csoportokba rendezése révén azonosíthatóvá váltak a főbb témák és altémák. Ez a folyamat többszörösen iteratív volt, hiszen a csoportosításokat folyamatosan újra kellett gondolni az adatok fényében. A negyedik szakaszban a témák felülvizsgálata következett, először a kódolt adatokhoz való illeszkedés, majd az egész adatkörpusz összefüggései alapján. Az ötödik fázisban minden téma pontos meghatározása és elnevezése történt, ezzel biztosítva a konzisztens értelmezést és az átláthatóságot. Végül a hatodik fázisban az elemzés véglegesítése zajlott, amelynek során a témák részletes kidolgozása és az eredmények strukturált bemutatása valósult meg.

Az elemzés során összesen 347 jelentéshordozó egységet azonosítottam a 10 interjú átiratából, ami átlagosan 34,7 kódolt egységet jelentett interjúként. Ez a magas kódszám az interjúk információgazdagságát és a résztvevők részletes válaszait tükrözi. A kódolási munka során hierarchikus struktúrát alakítottam ki, ahol 6 főkategória és 18 alkategória, valamint összesen 89 egyedi kód került meghatározásra (37. táblázat).

**37. táblázat: Fő kategóriák és gyakoriságuk**

<b>Fő kategória</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Relatív arány (%)</b>	<b>Átlag/interjú</b>
HR működés és hiányosságok	89	25,6	8,9
Vezetői kompetenciák	78	22,5	7,8
Motivációs tényezők	67	19,3	6,7
Vezetőfejlesztés és fluktuáció	58	16,7	5,8
Generációs különbségek	42	12,1	4,2
Jövőkép és kihívások	13	3,8	1,3
<b>Összesen</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>34,7</b>

*Forrás: saját vizsgálat, n=347*

Az interjúkban leggyakrabban a HR működésének kérdésköre és annak hiányosságai kerültek előtérbe, összesen 89 említéssel, ami az összes kódolt szakasz mintegy egynegyedét tette ki. Ez jól mutatja, hogy a HR funkció központi problémát jelent a KKV szektorban. Az interjúk során több alkalommal szóba került a formális HR osztály megléte vagy hiánya, a HR létszám, valamint a kiszervezett funkciók szerepe. Hasonló gyakorisággal tárgyalták az operatív és stratégiai feladatok közötti megoszlást, illetve azt, hogy milyen módon oszlanak meg a HR tevékenységek a szervezeten belül. Több interjúalany felhívta a figyelmet arra is, hogy bizonyos alapvető tevékenységek, mint a kultúraépítés, az onboarding vagy a teljesítményértékelési rendszerek kialakítása gyakran elmaradnak, ami hosszabb távon a szervezeti működés gyengeségeit eredményezi. A második leggyakrabban megjelenő témakör a vezetői kompetenciák kérdésköre volt, amely 78 említéssel az összes hivatkozás több mint ötödét tette ki. Az interjúkban hangsúlyosan jelentek meg olyan kulcskompetenciák, mint az empátia, a kommunikáció, a rugalmasság és a döntéshozatal képessége. Emellett számos példa hangzott el a kompetenciahiányra és annak negatív következményeire, valamint többen kiemelték a vezetői készségek és a munkavállalói lojalitás közötti szoros kapcsolatot. A motivációs tényezők szintén meghatározó témaként jelentek meg, 67 említéssel, ami közel ötödét adta a kódolt szakaszoknak. A motiváció többdimenziós megközelítésben került elő: az anyagi tényezők, például a fizetés és juttatások mellett gyakran említették a rugalmasságot, a home office lehetőségét és a fejlődési perspektívákat is. További fontos szempontként a generációs specifikus különbségek is hangsúlyt kaptak, különösen az Y és Z generáció eltérő motivátorai. A vezetőfejlesztés és a fluktuáció kérdésköre 58 említést kapott, ami a teljes anyag 16,7 százalékát tette ki. A résztvevők gyakran utaltak a meglévő formális és informális

fejlesztési lehetőségekre, de többször megfogalmazták a soft skillekhez és generációs képességekhez kapcsolódó hiányokat is. Többen rámutattak arra, hogy a kompetenciahiány közvetlen összefüggésben áll a fluktuációval, ami jelentős szervezeti kockázatot hordoz.

A generációs különbségek szintén fontos, bár kisebb súlyú témakörként jelentek meg, 42 említéssel. Az interjúkban többször előkerült a munkához való viszony, különösen a munka és magánélet egyensúlyának fontossága, valamint a lojalitás kérdése. Hasonló súllyal jelent meg a kommunikációs preferenciák témája, ahol a transzparencia és a rendszeres visszajelzés igénye került kiemelésre. A karrierelvárások kapcsán több interjúalany hangsúlyozta a presztízs és az előrelépési lehetőségek jelentőségét. Végül, bár a legritkábban, de stratégiai szempontból mégis figyelemre méltó módon jelent meg a jövőkép és a szervezeti kihívások témája, amely 13 említést tartalmazott. Ide tartozott a HR jövőjével kapcsolatos gondolkör, különösen a mesterséges intelligencia várható hatásai, valamint a gazdasági környezet és a tehetségihiány problémái, amelyek hosszabb távon komoly kihívások elé állítják a KKV szektort. A kvalitatív kutatások egyik kritikus pontja az *elemzés megbízhatóságának és érvényességének biztosítása*. Mivel a tematikus tartalomelemzés során a saját szubjektív értelmezésem is szerepet játszik, különösen fontos volt több validációs technika alkalmazása az eredmények megalapozottságának garantálására.

Az interjúk kódolásának megbízhatóságát több módszerrel is biztosítottam. Az intrakódolói megbízhatóság vizsgálata során arra törekedtem, hogy ugyanazt az anyagot különböző időpontokban is konzisztensen tudjam kódolni. Ennek érdekében minden interjút kétszer kódoltam végig, legalább egyhetes időbeli különbséggel. Az első kódolási kör után félretettem az anyagot, majd egy hét múlva anélkül tértem vissza hozzá, hogy megnéztem volna a korábbi munkámat. A két kör eredményeinek összevetése 87 százalékos egyezést mutatott, ami azt jelenti, hogy az esetek döntő többségében ugyanahhoz a szövegrészhez ugyanazt a kódot rendeltem. Ez az érték meghaladja a kvalitatív kutatásokban általánosan elfogadott 80 százalékos küszöbértéket, így igazolta, hogy a kódolási rendszer stabil és megbízható volt. Az eltérések elsősorban olyan határesetekből adódtak, amikor egy-egy szövegrész több témát is érintett, és második alkalommal annak egy eltérő aspektusát emeltem ki.

A konzisztencia fenntartása érdekében szisztematikus kódolási folyamatot alkalmaztam. Az adatfeldolgozás egy Excel-alapú mátrixban történt, amelyben minden sor tartalmazta az interjú azonosítóját, a releváns szövegrészletet, a hozzárendelt fő- és alkódokat, valamint szükség esetén értelmező megjegyzéseket. Ez a strukturált megközelítés biztosította, hogy az interjúk

feldolgozása egységes elvek mentén történjen, és az elemzés teljes mértékben átlátható és visszakövethető maradjon.

Az elemzés során tudatosan törekedtem a negatív esetek azonosítására is, amely a kvalitatív kutatás egyik fontos módszertani eszköze (Patton, 2002). Ez abban segített, hogy elkerüljem a megerősítési torzítást, vagyis azt, hogy csupán azokat az adatokat emeljem ki, amelyek előzetes feltevéseimet támasztják alá. Így például, bár a KKV-k HR gyakorlatát az interjúalanyok többsége fejletlennek látta, az IT szektorból érkező válaszok több esetben is pozitív ellenpéldát szolgáltatottak. Az egyik interjúban egy háromfős HR osztály működéséről számoltak be, amely egyszerre töltött be stratégiai és operatív szerepet. Hasonlóképpen, míg a gyors előléptetés többnyire problematikusnak tűnt, más interjúkban arra mutattak rá, hogy megfelelő támogatás mellett akár pozitív hatás is társulhat hozzá. Ezek az ellenpéldák nem gyengítették, hanem sokkal inkább gazdagították az elemzést azzal, hogy árnyaltabb következtetések levonását tették lehetővé.

A megbízhatóságot végül az elemzési folyamat teljes körű átláthatósága is erősítette. Megőriztem az interjúk teljes átíratát, a kódolási mátrixban minden kód alkalmazása és a hozzá tartozó szövegrészlet rögzítésre került, továbbá elemzési memókban dokumentáltam a döntési pontokat és a felmerült dilemmákat. Mindez biztosította, hogy az elemzési folyamat más kutatók számára is nyomon követhető és ellenőrizhető legyen. Összességében ez a többszintű validációs folyamat biztosította, hogy a 347 kódolt egységből kikristályosodó témák és mintázatok valóban az interjúalanyok tapasztalatait és perspektíváit tükrözzék, nem pedig az előfeltevéseimet. Ez megalapozta a kutatási hipotézisek árnyalt és megbízható értékelését, valamint olyan új felismerések azonosítását, amelyek túlmutatnak az eredeti kutatási kérdéseken.

#### **4.3.1. A hipotézisek értékelése az interjúk alapján**

A kutatás három központi hipotézisének empirikus vizsgálata differenciált eredményeket hozott. Az elemzések nem csupán megerősítették vagy cáfolták az előzetes feltételezéseket, hanem árnyalatokkal és új szempontokkal gazdagították a kis- és középvállalkozások HR gyakorlatairól alkotott képet.

Az első hipotézis, amely szerint "a kis- és középvállalkozások HRM gyakorlata nem kiforrott, a cégek nem szívesen áldoznak arra, hogy belső HR osztályt üzemeltessenek", erős empirikus

alátámasztást nyert az interjúk elemzése során. Az interjúalanyok 80%-ánál, vagyis 8/10 főnél hiányzott a formális HR osztály, és ahol létezett is ilyen funkció, ott jellemzően minimális létszámmal és főként operatív feladatokra korlátozva működött. Az INT01 interjúalany tapasztalata jól példázza a tipikus helyzetet: "Nincs formális HR osztály, az operatív feladatokat a pénzügyi osztály végzi, a toborzás pedig kiszervezett. A stratégiai HR döntéseket a tulajdonos hozza." Ez a megoldás a KKV-kra jellemző egyszemélyi irányítást és az erőforrások szűkösségét tükrözi. Különösen érdekes paradoxont képvisel az INT05 eset, ahol egy HR-szolgáltató cégnél sincs belső HR osztály: "Nincs formális HR osztály; a toborzást egy részmunkaidős kolléga végzi, a többi feladatot divízióvezetők és az ügyvezető-tulajdonos látják el." Ez rámutat arra, hogy még a HR területén működő szakmai szolgáltatók sem priorizálják saját belső HR funkciójuk kiépítését. Az interjúk 90%-ában, vagyis 9/10 főnél konkrét HR tevékenységek elmaradását azonosították az alanyok. Az INT10 találoán fogalmazta meg a következményeket: "Az emberi része, a mindenféle szervezeti kultúra tudatos építése elmarad... ami szétaprózódáshoz vezet." Ez a fragmentáció különösen káros a szervezeti kohézió és a hosszú távú versenyképesség szempontjából.

A 38. táblázatban bemutatva, a leggyakrabban említett hiányosságok között a kultúraépítés és szervezetfejlesztés áll 8/10 említéssel, ami 80%-ot jelent, míg a teljesítményértékelési rendszerek hiánya 7/10 említést, vagyis 70%-ot tett ki. A strukturált onboarding elmaradása 6/10 említést, azaz 60%-ot, a képzés-fejlesztési programok 5/10 említést, vagyis 50%-ot, a kilépő interjúk és tudásmegtartás pedig 4/10 említést, azaz 40%-ot ért el. Ezek az adatok alátámasztják, hogy a vizsgált KKV-k humán erőforrás-menedzsmentje nem rendelkezik a szükséges stratégiai mélységgel.

### 38. táblázat: Elmaradó HR tevékenységek gyakorisága

HR tevékenység	Említések száma	Arány (%)
Kultúraépítés és szervezetfejlesztés	8/10	80
Teljesítményértékelési rendszerek	7/10	70
Strukturált onboarding	6/10	60
Képzés-fejlesztési programok	5/10	50
Kilépő (exit) interjúk és tudásmegtartás	4/10	40

*Forrás: saját szerkesztés*

A második hipotézis vizsgálata során váratlan, de konzisztens mintázat rajzolódott ki: az empátia nem egyszerűen egy a sok vezetői kompetencia közül, hanem metakompetenciaként funkcionál, amely minden más vezetői készség hatékonyságát befolyásolja. Mind a 10 interjúalany említette az empátiát, mint kulcsfontosságú vezetői készséget. Az INT06 megfogalmazása különösen beszédes: "Empátia – minden formája. Ez az, ami megtartja a csapatot." Az INT08 továbbárnyalta ezt: "Az értő figyelem és empátia nélkül nem lehet eredményesen vezetni a mai fiatalokat." Ez a felismerés túlmutat a hagyományos kompetenciamodelleken, és új paradigmát vázol fel a vezetői szerepfogalomban. Az empátia nem csupán érzelmi intelligenciát jelent, hanem a kommunikációban partneri viszony megértéseként jelenik meg, a motivációban az egyéni szükségletek felismeréseként funkcionál, a konfliktuskezelésben a különböző nézőpontok elfogadását teszi lehetővé, a változáskezelésben az érzelmi reakciók anticipálását segíti. A vezetői pozíció presztízsének megítélése alapvető változáson ment keresztül. Az interjúk 80%-ában, vagyis 8/10-ben említették, hogy a vezetői pozíció presztízse kevésbé fontos a fiatalabb generációk számára. Az INT10 szerint: "A Z generáció számára a presztízs kevésbé fontos, a work-life balance és lazább hozzáállás dominál." Az INT06 árnyalta a képet: "A presztízs helyett a felelősség és mentorálás (tudás továbbadása) motiválja a Z generációt." Ez nem a vezetői szerep teljes elutasítását jelenti, hanem annak újraértelmezését: a hierarchikus pozíció helyett a szakmai hatás és a személyes fejlődés kerül előtérbe. A 39. táblázat mutatja be a motivációs tényezők generációs összehasonlítását.

### 39. táblázat: Motivációs tényezők generációs összehasonlítása

Motivációs dimenzió	Y generáció hangsúlya	Z generáció kontrasztja
Empátia és kommunikáció	Kulcsfontosságú elvárás	Fontos, de alapvetésnek tekintik
Versenyképes juttatások	Elsődleges szempont	Másodlagos más tényezőkhez képest
Kihívásokkal teli munkakör	Erős motiváló erő	Fontos
Presztízs érték	Mérsékelt jelentőség	Nem fontos
Munka-magánélet egyensúly	Törekvés rá	Megalkuvás nélküli elvárás

*Forrás: saját szerkesztés*

Az empátia és kommunikáció az Y generáció számára kulcsfontosságú elvárás, míg a Z generáció ezt alapvetésnek tekinti, a versenyképes juttatások az Y számára elsődleges szempont, a Z esetében azonban másodlagos más tényezőkhöz képest. A kihívásokkal teli munkakör az Y generáció számára erős motiváló erő, a Z esetében fontos, a presztízs értéke az Y generációnál mérsékelt jelentőségű, a Z számára nem fontos, a munka-magánélet egyensúlya az Y esetében törekvés, a Z számára pedig megalkuvás nélküli elvárás. Az interjúk tanúsága szerint az Y generációs vezetők tudatosan reflektálnak a Z generáció kommunikációs igényeire. A vezetői kommunikáció ebben az értelmezésben nem pusztán információátadás, hanem összetett folyamat, amely magában foglalja a döntések és elvárások kontextusának és értelmének bemutatását, a kétirányú párbeszéd elősegítését, a folyamatos visszajelzés biztosítását, valamint a transzparencia következetes érvényesítését. Ezek a dimenziók együttesen járulnak hozzá a bizalom és a pszichológiai biztonság megerősítéséhez, amely a Z generáció motivációjának és elkötelezettségének fenntartásában kulcsszerepet játszik.

Az empátia különös jelentőséget nyer a digitális munkaformák terjedésével. A hibrid és távmunka környezetben, ahol a vezetők nem látják személyesen munkatársaikat, az empatikus vezetés tudatos erőfeszítést és új megközelítést igényel. A szakirodalom szerint az online térben az empátia kifejezése nehezebb, mivel a non-verbális jelzések, a testbeszéd és a spontán, informális interakciók jelentősen korlátozottak (NEELEY, 2021). A videokonferenciák során a kognitív terhelés magasabb, és a "Zoom-fáradtság" (FOSSLIEN – DUFFY, 2020) csökkenti a vezetők kapacitását az érzelmi jelzések felismerésére. Fontos tehát, hogy a vezetők tudatosan figyeljenek erre, mivel a passzív megfigyelés nem mindig lehet elegendő, valamint törekedniük kell arra, hogy a digitális kommunikációs csatornákat és lehetőség szerinti személyes megbeszéléseket tudatosan kombinálják az emberi kapcsolat fenntartása érdekében.

A harmadik hipotézis, amely szerint a fiatalabb generációk vezetőfejlesztése komoly kihívást jelent a szervezetek számára, erős empirikus megerősítést kapott. Az interjúk többsége arra utalt, hogy a vezetői kompetenciahiány közvetlenül hozzájárul a fluktuációhoz. Az egyik interjúalany tapasztalata szerint a delegálás hiánya a csapattagok képességeinek kihasználatlanságához vezet, ami frusztrációt és végső soron kilépést eredményez. Egy másik interjú hangsúlyozta, hogy ha a vezetés kizárólag szakmai fókuszra épül, és figyelmen kívül hagyja az emberi tényezőket, az szintén a munkavállalók távozását idézi elő. A gyors előléptetés kérdése különösen érdekes ambivalenciát mutatott. Több interjúban negatív példák kerültek elő, ahol a túl gyors előléptetés kiégést és elvándorlást eredményezett. Más esetek

azonban rávilágítottak arra, hogy megfelelő támogatás mellett a gyors előrelépés pozitív hatásokat is hordozhat, például a Pygmalion-hatás révén növelheti a teljesítményt és az elköteleződést. Ez az ellentmondás arra világít rá, hogy a gyors előléptetés önmagában nem tekinthető problémának, a nehézségek sokkal inkább a hiányzó támogató struktúrákból fakadnak.

A hipotézisek szintetikus értékelése során megállapítható, hogy a vizsgált jelenségek nem elszigetelt problémák, hanem egy összetett rendszer részei. A HR funkciók fejletlensége, amelyre az első hipotézis utal, összefügg a harmadik hipotézisben azonosított vezetőfejlesztés hiányosságaival, hiszen a formális HR-struktúrák hiánya korlátozza a kompetenciafejlesztési lehetőségeket, ami közvetlenül hozzájárul a fluktuációhoz. A második hipotézis által kiemelt Y generáció motivációjának átalakulása, különösen az empátia metakompetenciájának felértékelődése, paradigmaváltásra utal a munkához való viszonyban. Az interjúk során új jelenségként jelent meg a korai burnout, amely a felgyorsult karrierciklusok mellékhatásaként értelmezhető, míg az IT szektor pozitív devianciája rámutat arra, hogy a fejlett HR-infrastruktúra és mentorálási programok képesek eltérni az általános KKV-mintázatoktól. A hipotézisek így egy egymást erősítő mechanizmus részének tekinthetők, ahol a HR hiányosságai, a generációs értékvtáltás és a fejlesztési lehetőségek korlátozottsága együtt alakítják a KKV-szektor jelenlegi kihívásait.

#### **4.3.2. A hiányzó fejlesztési területek mintázatai**

Az interjúk eredményei három kritikus fejlesztési hiányosságot rajzoltak ki, amelyek következetesen visszatértek a válaszadók körében. Az első a generációs kompetenciák hiánya volt, amelyet tízből hét interjúalany említett. Az INT08 fogalmazta meg a legpontosabban, amikor hangsúlyozta, hogy hiányzik a generációs alapismeretekre és insight-alapú megközelítésre épülő fejlesztés, valamint új motivációs eszközök és delegálási módszerek kidolgozása. Ez a probléma nem csupán képzési hiányossággként értelmezhető, hanem egy új vezetői paradigma iránti igényként, amely a multigenerációs munkahelyek realitására reflektál.

A második hiányterület a soft skillekhez kapcsolódott, amelyet hat interjúalany emelt ki. Az INT03 megfogalmazása szerint leginkább az állóképesség, a kitartás, a célorientáltság és a kommunikációs készségek fejlesztése szorulna támogatásra. Ezeknek a készségeknek a hiánya különösen problematikus, mivel éppen ezek alapozzák meg a generációk közötti hatékony együttműködést és a vezetői hitelességet.

Harmadikként a digitális kompetenciák kerültek előtérbe, amelyet négy interjúalany jelölt meg fejlesztési hiányként. Az INT10 kiemelte, hogy a digitális készségek, az AI alkalmazása és a prezentációs technikák terén jelentős lemaradás tapasztalható. Ez paradox helyzetet eredményez, hiszen a digitális készségek nem csupán az IT szektorban váltak nélkülözhetetlenné, hanem egyre inkább a hagyományos iparágak vezetői számára is kritikus fontosságúvá.

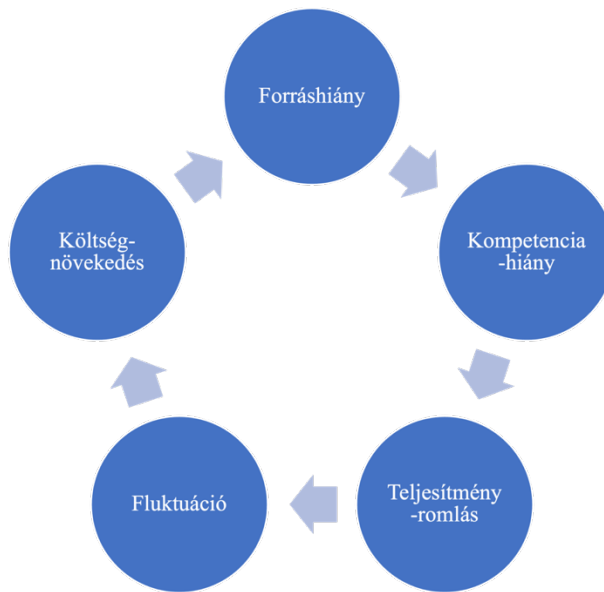
Összességében a fejlesztési hiányosságok mintázatai arra utalnak, hogy a vezetők felkészültsége több dimenzióban elmarad a gyorsan változó környezeti és generációs elvárásoktól. A generációs, soft skill és digitális kompetenciák hiánya egymást erősítő tényezőként jelenik meg, ami indokolja az átfogó, komplex fejlesztési programok szükségességét.

Az interjúk elemzése során egy alapvető ellentmondás kristályosodott ki: míg mind a 10 interjúalany elismerte a vezetőfejlesztés kritikus fontosságát a szervezeti sikerben, a tényleges befektetések és konkrét cselekvések jelentősen elmaradtak ettől a felismeréstől. Ez a "tudás-cselekvés szakadék" különösen szembetűnő volt a hagyományos szektorokban.

Az INT01 magyarázata rávilágít a paradoxon gyökerére: *"A KKV-kban a HR alacsony prioritású, különösen gazdasági nehézségek esetén."* Ez azonban csak a felszín. Az INT10 mélyebb összefüggésre mutatott rá: *"A feszített gazdasági helyzet és a kiégés közeli állapotú vezetők miatt"* nincs kapacitás a fejlesztésre gondolni. Vagyis éppen akkor lenne a legnagyobb szükség a vezetői kompetenciák fejlesztésére, amikor a legkevésbé van rá lehetőség.

Az ördögi kör mechanizmusa (8. ábra) jól szemlélteti, miként vezet a rövid távú gondolkodás hosszú távon kedvezőtlen következményekhez. A folyamat első fázisa a forráshiány, amikor a gazdasági nyomás hatására a vállalatok a fejlesztési költségeket csökkentik. Ez közvetlenül eredményezi a második fázist, a kompetenciahiányt, mivel a fejlesztés hiánya a vezetői készségek stagnálásához vezet. Ennek következménye a harmadik fázisban jelentkezik: a teljesítményromlás, amelyet a gyengülő vezetői kompetenciák idéznek elő, s amely a csapatteljesítmény csökkenésében és a konfliktusok számának növekedésében érhető tetten. A negyedik fázisban mindez elégedetlenséget vált ki a munkavállalókból, ami a tehetségek elvándorlását, azaz fluktuációt eredményez. Végül az ötödik fázisban a kilépő munkatársak pótlása, a toborzás és betanítás költségei tovább növelik a terheket, így még kevesebb forrás marad a fejlesztésekre. A kör így újraindul, és egy öngerjesztő negatív spirál alakul ki.

## 8. ábra: Az ördögi kör mechanizmusa



*Forrás: saját szerkesztés*

A vezetőfejlesztés megítélésében megjelenik a befektetés és költség dilemmája, amely jól mutatja a különbséget a hagyományos ágazatok és az IT szektor között. A tradicionális szervezetekben a fejlesztést többnyire költségként kezelik, amelyet gazdasági nehézségek idején az elsők között vágnak vissza. Az egyik interjúalany (INT02) így fogalmazott: „*A cégméret miatt nem elég szofisztikált*”, vagyis a fejlesztést sokan luxusnak tartják, amely csak a nagyobb cégek kiváltsága.

Az IT szektorban ezzel szemben befektetésként tekintenek rá. Az INT04 hangsúlyozta: „*Széleskörű fejlesztési lehetőségek állnak rendelkezésre*”, míg az INT09 szerint „*A People Operations csapat a soft kompetenciák fejlesztésében kulcsszerepet játszik*”. Ez azt jelzi, hogy a vállalatok nemcsak erőforrást szánnak erre a területre, hanem tudatosan stratégiai szintre is emelik.

Az IT szektor eredményessége nem pusztán a nagyobb költségvetésből fakad, hanem elsősorban a stratégiai megközelítésből. Az egyik interjúalany (INT07) kiemelte, hogy a proaktív problémakezelés, például az „*early burnout*” és a neurodiverzitás tudatos menedzselése megelőző befektetést jelent, amely hosszú távon csökkenti a későbbi, jóval magasabb költségeket.

A sikeres gyakorlat három kulcstényezőre épül. Egyrészt a hosszú távú szemléletre, amelyben a vezetőfejlesztést nem költségként, hanem a fenntartható növekedés elengedhetetlen feltételeként értelmezik. Másrészt a mérhetőségre, vagyis arra, hogy a fejlesztések hatását folyamatosan nyomon követik a fluktuáció és a teljesítmény alakulásán keresztül. Harmadrészt az integrációra, amely biztosítja, hogy a fejlesztés ne egyszeri esemény legyen, hanem a szervezeti működés szerves részévé váljon.

Mindez nem kizárólag az IT szektorra jellemző. Az INT06 példája mutatja, hogy a szolgáltató szektorban is alkalmazhatók olyan hasonlóan innovatív, költséghatékony megoldások, mint a tudástár, az Onlife mentorprogram vagy a belső mentorálási keretrendszer. Ezek bizonyítják, hogy kreatív megközelítéssel kisebb erőforrásból is áttörhető a korábban említett paradoxon.

A fejlesztés elmaradásának valódi ára gyakran többszöröse a befektetésnek. Az INT08 tapasztalata szerint egy túl gyors előléptetés kiégéshez és távozáshoz vezetett, amely a csapat egészére negatív hatást gyakorolt. Egyetlen rosszul felkészített vezető távozása akár dominóeffektust is elindíthat, végső soron a teljes csapat széteséséhez vezetve.

A szektorok közötti különbség tehát nem csupán az erőforrások eltérő szintjét tükrözi, hanem azt a fundamentális különbséget, hogy mi számít befektetésnek és mi pazarlásnak. Az IT szektor tapasztalatai világosan jelzik: a megfelelő szemlélettel és elköteleződéssel a KKV-k is képesek olyan fejlesztési kultúrát kialakítani, amely nem luxus, hanem a túlélés egyik legfontosabb feltétele a modern üzleti környezetben.

#### **4.3.3. Új felismerések és elméleti hozzájárulások**

Az elemzés során azonosítottam olyan szervezeteket, amelyek kiemelkedően jobb eredményeket érnek el ugyanazon erőforráskorlátok mellett. Az INT07 által képviselt szervezet példája különösen tanulságos: *"A cégnél korán bevezették a formális HR osztályt egy külsős cégen keresztül, amely stratégiai és operatív szerepeket is ellátott, ami kivétel a KKV-k körében."*

Ez a pozitív deviancia nem esetleges jelenség, hanem tudatos stratégiai döntések következménye. A szervezet korán fektetett be a HR-infrastruktúrába, stratégiai szemléletmódot alkalmazott, külső szakmai támogatást vett igénybe, és hosszú távú gondolkodás mentén alakította ki humánerőforrás-gyakorlatait.

Az interjúk elemzése során egy korábban a szakirodalomban nem dokumentált jelenséget azonosítottam, amelyet "tudatos informális HR"-ként konceptualizálok. Ez a kategória egy olyan működési modellt ír le, amely a formális HR struktúrák és a spontán, ad hoc megoldások között helyezkedik el, egyesítve mindkettő előnyeit, miközben kiküszöböli hátrányait.

A tudatos informális HR olyan szervezeti megoldást jelent, ahol bár nincs dedikált HR osztály vagy pozíció, a humán erőforrás-menedzsment funkcióit mégis szisztematikusan, tudatos tervezés alapján és professzionális színvonalon látják el a szervezet különböző szereplői. Ez nem a források hiányából fakadó kényszerű kompromisszum, hanem tudatos stratégiai választás eredménye.

Az INT08 esete szolgált a koncepció kristályosodási pontjaként: *"Nincs dedikált HR osztály, de a Team Support csapat tudatosan foglalkozik a well-being-gel és fejlesztéssel, a feladatok megoszlanak az ügyvezetők (stratégiai), a Team Support csapat (operatív, well-being, admin) és egy külső fejvadász cég (toborzás) között."*

Ez a megoldás túlmutat az egyszerű feladatmegosztáson. Az INT08 további magyarázata rávilágít a tudatosságra: a 14 fős cégméret nem indokol teljes munkaidős HR-est, de felismerték, hogy a HR funkciók ellátása kritikus a szervezet sikere szempontjából. Ezért egy hibrid modellt alakítottak ki, amely költséghatékony, ugyanakkor professzionális.

A tudatos informális HR működését három kulcsjellemző határozza meg, amelyek együtt adják a modell sajátosságait és erejét. Az első pillér a strukturált funkciómegosztás, amelyben minden HR-funkcióhoz egyértelműen hozzárendelnek egy felelős személyt vagy csoportot. Ez nem spontán alakul ki, hanem tudatos szervezeti döntés eredménye. Az INT05 által bemutatott szervezetben például *„a toborzást egy fél munkaidős kolléga végzi, a többi feladatot divízióvezetők és az ügyvezető-tulajdonos látják el.”* Bár ez első pillantásra hiányosságnak tűnhet, valójában átgondolt munkamegosztást jelez, amelyben mindenki tisztában van a saját szerepével. Az INT09 által ismertetett esetben a kis létszámú HR-osztály (2 fő) kapacitáskorlátait a people managerek erős szerepe kompenzálta, biztosítva, hogy egyetlen terület se maradjon ellátatlan.

A második pillér a professzionális eszközök és módszerek használata. Bár a modellben nincs formális HR-osztály, a gyakorlatban alkalmazott megoldások gyakran magasabb színvonalat képviselnek, mint egyes formális HR-struktúrákkal rendelkező KKV-knál. Az INT06 példája

ezt jól illusztrálja: „*Tudástár, Onlife mentorprogram, belső mentorálási keretrendszer és külső mentorok*” - ezek átgondolt, rendszerszintű eszközök, nem ad hoc megoldások. Az INT03 szervezetében pedig a „*belső applikáción keresztül elérhető tréningek*” mutatják, hogy a digitális technológiák beépítése a képzésekbe professzionális megközelítést jelez még akkor is, ha nincs mögötte dedikált HR-csapat.

A harmadik pillér a modell dinamikus természete. Mivel nem kötődik merev szervezeti struktúrához, gyorsabban tud alkalmazkodni a változó környezethez és szervezeti igényekhez. Az INT07 tapasztalata mutatja, hogy a kezdetben HR nélküli működés egy idő után formális HR osztállyá alakult, amikor a szervezet növekedése ezt indokoltta tette. Ez azt bizonyítja, hogy a tudatos informális HR nem végállapot, hanem egy fejlődési szakasz lehet. Az INT08 esetében a rugalmasság abban mutatkozott meg, hogy a Team Support csapat feladatai folyamatosan alakultak: bizonyos időszakokban több operatív funkciót vállaltak, máskor a well-being került előtérbe.

A tudatos informális HR számos előnyt kínál a KKV-k számára. Költséghatékony, hiszen nincs szükség teljes munkaidős HR-szakemberre, rugalmas, mert gyorsan képes alkalmazkodni a változó környezethez, és fenntartja a tulajdonosi kontrollt a stratégiai HR-döntések felett. Emellett a személyesség is megmarad, mivel a HR-funkciók nem válnak túlbürokratizálttá. Ugyanakkor a modell korlátokkal is bír. A HR-feladatokat ellátók gyakran más fő tevékenységeik mellett végzik ezt a munkát, ami túlterheltséget okozhat. Mivel nem minden esetben HR-szakemberek látják el a feladatokat, szakmai hiányosságok is jelentkezhetnek. Emellett a modell skálázhatósága is korlátozott: egy bizonyos szervezeti méret felett a tudatos informális HR már nem működik hatékonyan.

Ez az új kategória fontos hozzájárulás a KKV-k HR gyakorlatainak megértéséhez. A szakirodalom eddig vagy-vagy logika alapján kezelte a kérdést: vagy van formális HR, vagy nincs. A tudatos informális HR egy harmadik utat mutat, amely különösen releváns lehet a 10-50 fős vállalkozások számára, ahol a formális HR még nem indokolt, de az ad hoc megoldások már nem elegendőek. Az INT10 negatív példája (*"Az operatív feladatokat a pénzügyi osztály, a bérszámfejtést külső cég végzi, az emberi rész pedig a vezetőkre hárul, akik eltérő képességekkel kezelik"*) mutatja, mi történik, amikor nincs tudatosság: a feladatok szétaprózódnak, nincs koherens megközelítés.

A tudatos informális HR tehát nem a források hiányának mentegetése, hanem egy legitim szervezési modell, amely megfelelő körülmények között hatékonyabb lehet, mint a formális struktúrák. Ez a felismerés új perspektívát nyithat a KKV-k számára: nem feltétlenül kell formális HR osztályt létrehozniuk, de tudatosan kell kezelniük a HR funkciókat.

Az Y generációs vezetők körében egy eddig kevésbé artikulált, de markánsan jelentkező fejlesztési igény kristályosodott ki a vezetői interjúk során. A válaszadók több mint fele, 62,5 százalék (5/8 fő) kifejezetten megfogalmazta, hogy szüksége lenne olyan speciális szakértői támogatásra, amely a multigenerációs munkakörnyezet kihívásainak kezelésére fókuszál.

Az egyik interjúalany (INT08) találóan ragadta meg ennek az új típusú coachingnak a lényegét, amikor kiemelte: „Hiányzik a generációs alapismeretek és insight-alapú fejlesztés, új motivációs eszközök és delegálás újragondolása.” Ez arra utal, hogy a felmerülő igény messze túlmutat egy egyszerű kommunikációs tréningen. Sokkal inkább olyan komplex készségek kialakításáról van szó, amelyek magukban foglalják a generációk értékrendjének megértését, a kontextushoz illeszkedő megoldások alkalmazását, valamint a hagyományos motivációs eszközök újragondolását.

Egy másik vezető (INT06) tovább árnyalta a képet, amikor rámutatott, hogy a Z generáció közösségigénye és nehéz időszakainak kezelése olyan vezetői kompetenciákat igényel, amelyeket a jelenlegi képzési programok nem fednek le. Az Y generációs vezetők igénye tehát nem reaktív módon, problémamegoldásként jelentkezik, hanem proaktív fejlesztési attitűdből fakad. Megelőzőképpen szeretnének felkészülni a generációs kihívásokra, és ezzel hosszú távon biztosítani a szervezeti együttműködés hatékonyságát.

Különösen innovatív perspektívát vetett fel az INT05, aki szerint „kétirányú képzés kellene a Z-seknek az idősebb generációk megértésére.” Ez a megközelítés paradigmaváltást jelez, hiszen nem csupán az idősebb vezetőknek kell megérteniük a fiatalabb generációk működését, hanem fordítva is. Az Y generáció ebben a folyamatban közvetítő szerepet tölthet be az X és Z generáció között, ami sajátos híd-funkciót kölcsönöz számára.

A generációs coaching mint feltörekvő szakmai terület jelentőségét több tényező is alátámasztja. Egyfelől piaci résről van szó, hiszen jelenleg nem állnak rendelkezésre strukturált képzések, amelyek kifejezetten e kihívások kezelését céloznák. Másfelől stratégiai fontossága sem elhanyagolható, mivel a generációk közötti harmónia közvetlen hatással van a szervezeti teljesítményre. Végül pedig az Y generáció facilitátor szerepe kiemeli, hogy ez a korosztály

alkalmas lehet a generációk közötti párbeszéd és együttműködés elősegítésére. Az INT06 szavaival élve: „A fiatalabb generáció vezetéséhez másfajta kompetenciákra van szükség.” Ez azt jelzi, hogy a folyamat nem pusztán készségek elsajátításáról szól, hanem egy új vezetői identitás kialakulásáról is, amelyben a vezető nem hierarchikus főnökként, hanem generációs közvetítőként működik. Ahogy a Z generáció aránya fokozatosan nő a munkaerőpiacon, e terület relevanciája egyre inkább felértékelődik.

Az interjúk elemzése két markánsan eltérő vezetői paradigmát tárt fel, amelyek szorosan összefüggenek a generációs hovatartozással. Az Y generációs vezetők körében egyértelműen a kapcsolatorientált szemlélet dominál. Nyolc válaszadó közül mindannyian az empátiát nevezték meg vezetésük alapvető pilléréként, amelyet nem pusztán egy puha készségként, hanem metakompetenciaként értelmeznek. Az INT06 megfogalmazása jól érzékelteti ezt a szemléletet: az empátia minden formája az, ami megtartja a csapatot. Az Y generációs vezetők tudatosan reflektálnak a generációs különbségekre, és ennek megfelelően alkalmazzák a transzparens, asszertív kommunikációt, különösen a Z generációs munkavállalókkal való együttműködésben (INT05). A HR-t stratégiai partnerként értelmezik (INT07), és elfogadják a horizontális karrierutak jelentőségét, ahol a hatásgyakorlás és az elismerés fontosabbá válik a hierarchikus pozícióknál (INT08). E vezetői attitűdöt áthatja a folyamatos tanulás és adaptáció igénye, amely a piaci trendek követését és a rugalmas alkalmazkodást teszi a vezetés integráns részévé (INT09).

Az X generációs vezetők ezzel szemben teljesítményorientált paradigmát képviselnek. Két válaszadó (INT01, INT04) megközelítésében a hangsúly a pragmatikus eredményfókuszon van, amelyben a vezető személye és kompetenciái kulcsszerepet töltenek be, különösen a KKV-k stresszesebb környezetében (INT01). A HR-funkciót alacsony prioritásúnak tekintik, különösen gazdasági nehézségek idején, ami költség-haszon logikán alapuló szemléletre utal. Preferálják a strukturált folyamatokat és a hierarchikus gondolkodásmódot, amelyet az INT04 által használt „helicopter view” kifejezés (magyarul: madártávlat) jól szemléltet. A vertikális karriermodell iránti elköteleződés szintén jellemző, amely a hierarchikus előmeneteli rendszer fontosságát hangsúlyozza (INT01). A lojalitás és stabilitás értéke központi elem marad az X generációs vezetők számára, amely az Y generációnál már kevésbé bír kiemelt jelentőséggel (INT04). A két paradigma különbségei gyakran értékkonfliktusban ütköznek. Az INT01 példája jól illusztrálja ezt, amikor a fiatalabb generációk felelősségvállaláshoz való viszonyát kritikus szempontként említi. Ugyanakkor az interjúk arra is rámutatnak, hogy lehetséges a két

megközelítés szintézise. Az INT04 példája azt mutatja, hogy bár X generációs vezetőről van szó, az IT szektor kontextusában sikeresen adaptálta az Y generációs elemeket, így például a formális HR-struktúrákat, a fejlesztési programokat és a rugalmasságot. Hasonlóképpen, az INT07 olyan híd-szerepet képvisel, amely az X generáció strukturáltságát ötvözi az Y generáció empatikus, nyitott és rugalmas vezetői stílusával.

Összességében a generációs paradigmák nem merev kategóriák, hanem dinamikusan formálódó konstrukciók, amelyeket a szektorális sajátosságok, a kontextus és a személyes tapasztalatok egyaránt alakítanak. A sikeres szervezetek azok, amelyek képesek integrálni mindkét paradigma erősségeit: az X generáció teljesítménycentrumát és strukturáltságát az Y generáció kapcsolatorientált, empatikus és adaptív vezetői stílusával.

#### 4.3.4. Szektorális különbségek

Az interjúk elemzése során markáns szektorális különbségek rajzolódtak ki a vezetőfejlesztési gyakorlatok tekintetében, amelyek szoros összefüggést mutatnak a szervezeti erőforrásokkal és a HR-funkció jelenlétével. Az eredmények azt mutatták, hogy a vizsgált vállalkozások nyolcvan százalékában (8/10) a fejlesztési lehetőségek korlátozottak vagy ad hoc jellegűek, ami alátámasztja a H3 hipotézist, miszerint a KKV-k számára valódi kihívást jelent a vezetők szisztematikus fejlesztése. Ezt szemlélteti a 40. táblázat, amely szektoronként mutatja be a vezetőfejlesztési gyakorlatokat, az alkalmazott formális és informális megoldásokat, valamint a legjellemzőbb hiányosságokat.

**40. táblázat: Vezetőfejlesztési gyakorlatok szektoronként**

Szektor	Formális programok	Informális megoldások	Főbb hiányosságok
IT	LinkedIn Learning, Udemy, coaching	Mentorálás, peer learning	Generációs képzések
Szolgáltatás	Ad hoc tréningek	Külső coach	Strukturáltság
Kereskedelem	Nincs	Egyéni önképzés	Minden terület
Turizmus	Belső applikáció	Vezetői találkozók	Soft skill fejlesztés

*Forrás: saját szerkesztés*

A bemutatott eredmények alapján az IT-szektorban működő vállalkozások (INT04, INT07, INT09) egyértelműen fejlettebb vezetőfejlesztési infrastruktúrával rendelkeznek. Az INT09 által leírt komplex rendszer, amely online kurzusokat, könyveket, mentorálást és coachingot foglal magában, tudatos stratégiai döntések eredménye. Ezek a fejlesztések a tehetségmegtartás alapfeltételei, nem pedig kiegészítő eszközök. Az INT07 kifejtése szerint a kompetenciamátrix, a személyes coaching és a támogató cégekultúra szorosan kapcsolódik a munkaerőpiaci verseny kihívásaihoz. Az INT04 hozzátette, hogy a digitális tanulási platformok, például a LinkedIn Learning vagy az Udemy, költséghatékony és széles körben hozzáférhető lehetőséget biztosítanak, amely különösen fontos a KKV-k esetében.

A szolgáltató szektorban (INT05, INT06, INT08) ezzel szemben az ad hoc és kreatív megoldások domináltak. Bár formális HR-rendszer egyik esetben sem működött, az INT06 példája szerint tudástár, online mentorprogram és belső mentorálási keretrendszer is hozzájárulhatott a munkavállalók fejlesztéséhez. Az INT05 azonban hiányosságként említette, hogy nem állnak rendelkezésre kétirányú generációs képzések, amelyek segítenék a fiatalabb és idősebb munkavállalók kölcsönös megértését.

A kereskedelem területén (INT01, INT02, INT10) a hiányosságok különösen súlyosnak bizonyultak. Az INT10 elmondása szerint céges szintű fejlesztési programok egyáltalán nem működnek, és csak egyéni önképzésre van lehetőség, amelynek fő akadályát az anyagi korlátok jelentik. Az INT02 szerint a képzési és visszajelző rendszerek hiánya mélyebb szervezeti problémát jelez, mivel a cégek gyakran nem tekintenek befektetésként a vezetőfejlesztésre. Az INT01 ehhez kapcsolódva az „érzéssel irányítás” gyakorlatát említette, amely jól mutatja, hogy a strukturális HR-funkció hiánya rendszertelenséghez vezet.

A turizmus szektorban az INT03 példája egyedi kivételként jelent meg. Az adott szervezetben belső applikáción keresztül érhetőek el tréningek, emellett vendégelégedettségi és vezetői fejlesztő programok is működnek. Ez a pozitív példa azonban inkább a nemzetközi háttérrel rendelkező vállalkozás sajátosságát tükrözi, mintsem a hazai turizmus szektor általános gyakorlatát.

Az interjúk elemzése során emellett a HR-fejlettség szintje is jelentős szektorális eltéréseket mutatott. A 41. táblázat szemlélteti, hogy míg az IT-szektorban a cégek kétharmadánál formális HR működik, amely stratégiai szerepet tölt be és strukturált fejlesztési programokkal párosul,

addig a szolgáltatási, kereskedelmi és egyéb szektorokban a HR teljesen hiányzik vagy minimális formában van jelen.

#### 41. táblázat: HR fejlettség szektoronként

Szektor	Formális HR (%)	HR stratégiai szerep	Fejlesztési programok
IT	67% (2/3)	Jellemző	Strukturált
Szolgáltatás	0% (0/3)	Nincs	Ad hoc
Kereskedelem	0% (0/2)	Nincs	Nincs
Egyéb	0% (0/2)	Nincs	Minimális

*Forrás: saját szerkesztés*

#### 4.3.5. A vezetői interjú eredmények gyakorlati hasznosíthatósága és következtetései

Az interjúk elemzéséből kirajzolódó felismerések több konkrét cselekvési irányt jelölnek ki a kis- és középvállalkozások számára. A javaslatok három időhorizonton értelmezhetők: azonnali lépések, középtávú stratégiai változtatások és hosszú távú paradigmaváltás. Az azonnali beavatkozások közül kiemelkedik az empátia alapú vezetőfejlesztés elindítása. Az empátia az interjúk alapján nem csupán egy a sok kompetencia közül, hanem metakompetenciaként jelenik meg, amely meghatározza a többi vezetői készség hatékonyságát. Ennek megfelelően a fejlesztési program nem hagyományos tréningként, hanem komplex ökoszisztémaként képzelhető el, amely érzékenyítést, coaching üléseket és tapasztalatmegosztó alkalmakat egyaránt tartalmaz. Ezzel párhuzamosan érdemes megfontolni a tudatosan kialakított informális HR-modell alkalmazását azokban a szervezetekben, ahol a formális HR osztály létrehozása még nem indokolt. Az interjúkban felmerült példák szerint a strukturált funkciómegosztás, amely minden HR-területhez felelőst rendel, költséghatékony és működőképes alternatívát jelenthet a kisebb cégek számára. Azonnali eszközként jelenik meg továbbá a generációs mentorprogramok indítása, amelyek kétirányú tanulást biztosítanak: a fiatalabb vezetők digitális készségeket adhatnak át, míg az idősebb generáció strukturált gondolkodásmódot és hosszú távú tervezést közvetíthet.

A középtávú stratégiai változások elsősorban a karriermodell újragondolását igénylik. A horizontális karrierutak bevezetése lehetőséget teremt a szakmai fejlődésre azok számára, akik nem vezetői pozícióban szeretnének kiteljesedni. Az empirikus anyagok szerint a fiatalabb generációk számára a szakmai kihívás és a kiteljesedés vonzóbb, mint a formális presztízs.

Ezzel párhuzamosan egyre sürgetőbb az AI-technológiák integrációja a HR-folyamatokba. Az adminisztratív feladatok automatizálása felszabadítaná a kapacitásokat az emberközpontú tevékenységek számára, és lehetővé tenné a fejlettebb toborzási és értékelési gyakorlatokat. Középtávon ugyancsak kulcsfontosságú a pszichológiai biztonság megteremtése, amely kulturális változást igényel, hiszen a hibázás lehetőségének elfogadása a tanulás és innováció előfeltétele.

A hosszú távú fejlesztések a szemlélet átalakulását célozzák. A people-first megközelítés elfogadása azt jelenti, hogy a HR-funkciót nem költségként, hanem befektetésként értelmezze a szervezet. Az IT-szektor példái bizonyítják, hogy ez a modell működőképes, és a HR stratégiai partnerként is képes hozzájárulni a vállalati sikerhez. E perspektívába illeszkedik a generációs coaching önálló szakmai területté formálása, amely hosszabb távon képzési programokat, szakmai sztenderdeket és tanúsítási rendszert igényel. A pozitív devianciák, különösen az IT szektorban azonosított jó gyakorlatok tudatos terjesztése más ágazatok felé konferenciák, workshopok és dedikált tudásmegosztó platformok segítségével valósítható meg. A javaslatok egymásra épülő rendszert alkotnak: az azonnali beavatkozások képezik a középtávú változások alapját, amelyek előkészítik a hosszú távú paradigmaváltást. A folyamat lényegét nem a forradalmi átalakulás, hanem a fokozatos és tudatos fejlődés adja, amely biztosítja a fenntarthatóságot és a gyakorlati megvalósíthatóságot.

A vezetői interjúk tematikus elemzése empirikus alapot kínált a hazai kis- és középvállalkozások HR gyakorlatai, vezetői kompetenciái és generációs dinamikái mélyebb megértéséhez. A vizsgálat nemcsak megerősítette és árnyalta az eredeti hipotéziseket, hanem új elméleti szempontokat is feltárt, amelyek hozzájárulnak a szektor sajátos működésének értelmezéséhez.

Az első központi felismerés a HR gyakorlatok paradoxonjához kapcsolódik. Bár a KKV-k körében a formális HR funkció hiánya valóban meghatározó jelenség, ami látszólag megerősíti a H1 hipotézist, a kép ennél összetettebb. Az IT szektorban tapasztalható pozitív devianciák, valamint a tudatos informális HR modell megjelenése arra utalnak, hogy a formális struktúrák hiánya nem feltétlenül vezet hiányosságokhoz. Egyes vállalkozások a rendelkezésre álló erőforrások mellett is képesek professzionális HR funkciók ellátására, ami azt mutatja, hogy a döntő tényező inkább a HR stratégiai szerepének felismerése, semmint az adminisztratív struktúrák megléte.

A második meghatározó eredmény az Y generáció motivációs struktúrájának átalakulására mutat rá. Az empátia metakompetenciaként való azonosítása új perspektívát nyit a vezetői készségek értelmezésében. Az interjúkban minden résztvevő utalt az empátia jelentőségére, ami nem véletlen egybeesés, hanem annak bizonyítéka, hogy a modern vezetés egyik alappillére. Az empátia nem egyszerűen egy soft skill, hanem olyan alapvető működési keret, amely nélkül a többi kompetencia hatékonysága csökken. Ez különösen fontossá válik a multigenerációs munkakörnyezetben, ahol a különböző értékrendek és elvárások közötti navigáció csak empátikus megközelítéssel valósítható meg.

A harmadik felismerés a vezetőfejlesztés paradoxonját érinti. A H3 hipotézis megerősítést nyert abban az értelemben, hogy a vezetői kompetenciák fejlesztése valóban komoly kihívást jelent, azonban az interjúk alapján világossá vált, hogy a probléma nem csupán a képzések mennyiségének hiányában rejlik. Sokkal inkább a fejlesztés szemléletének újragondolására van szükség. A megelőző jellegű fejlesztési stratégiák, amelyek a kiegészítés elkerülésére és a pszichológiai biztonság megteremtésére fókuszálnak, fenntarthatóbb megoldást nyújtanak, mint a reaktív beavatkozások. A gyors előléptetések ellentmondásos megítélése is arra világít rá, hogy önmagában a karrierutak felgyorsítása nem elegendő, ha a támogató struktúrák – például mentorálás vagy coaching – hiányoznak.

A negyedik következtetés a szektorális különbségek jelentőségére vonatkozik. Az IT szektor példái azt mutatják, hogy a siker nem kizárólag az anyagi erőforrások bőségéből fakad. Sokkal inkább annak felismeréséből, hogy a tehetségeikért folytatott versenyben a HR stratégiai partnerként való kezelése, az innovációk iránti nyitottság és a globális gyakorlatok adaptálása kulcsfontosságú. A többi szektor számára a tanulság nem az IT cégek gyakorlati megoldásainak mechanikus átvétele, hanem a mögöttes szemléletmód adaptálása a saját működési környezetükhöz.

Az ötödik felismerés a generációs tudatosság szerepét hangsúlyozza. A vizsgálat egyértelműen kimutatta, hogy ez nem pusztán egy aktuális HR trend, hanem a versenyképesség meghatározó tényezője. Az Y generációs vezetők híd szerepet tölthetnek be az idősebb és fiatalabb generációk között, mivel egyszerre értik a Z generáció digitális elvárásait és az X generáció stabilitásra épülő szemléletét. Ez a közvetítő szerep azonban nem alakul ki automatikusan, hanem tudatos fejlesztést és szervezeti támogatást igényel. A generációs coaching iránti, az interjúkban megfogalmazott igény ennek az egyik legkézzelfoghatóbb bizonyítéka.

A kutatás összességében optimista, de realista üzenetet közvetít. A kis- és középvállalkozások nem eleve hátrányban indulnak a tehetségekért folyó versenyben, hanem saját erőforrásaik és lehetőségeik kreatív felhasználásával képesek kompenzálni strukturális korlátaikat. Az empátia, a rugalmasság és a folyamatos tanulás nem csupán a nagyvállalatok privilégiuma, hanem a kis szervezetek túlélésének és hosszú távú sikerének feltétele. A kutatásom tehát nem csak diagnózist ad, hanem terápiát is javasol: nem több erőforrás kell, hanem más gondolkodás. Nem a nagyvállalatok másolása a cél, hanem a saját előnyök felismerése és kiaknázása. Ez a szemléletváltás lehet a kulcs a KKV szektor fenntartható sikere.

#### **4.4. A fókuszcsoportos vizsgálat eredményeinek elemzése**

A kvalitatív kutatási módszertan részeként alkalmazott fókuszcsoportos vizsgálat Kitzinger (1994) módszertani keretrendszerére építve lett megtervezve és lebonyolítva, amely megközelítés kifejezetten alkalmas arra, hogy feltárjuk, hogyan alakulnak ki a közös vélemények és tapasztalatok egy csoportban, valamint a csoportos konszenzusképződés mechanizmusainak mélyebb megértésére. A módszer választását indokolta, hogy a generációs dinamikák és vezetői kompetenciák vizsgálatához szükséges volt egy olyan kutatási környezet megteremtése, ahol a résztvevők egymás véleményére reagálva, azt továbbgondolva vagy vitatva képesek voltak árnyalt képet adni a vizsgált jelenségről.

A fókuszcsoportban három fő kérdéskört vizsgáltam. Az első a fiatalabb generációk megtartására és motiválására irányuló bevált gyakorlatokat térképezte fel, a második a vezetők tanulási folyamataira és alkalmazkodására fókuszált, a harmadik pedig a jövőbeli vezetői szerepekre és kompetenciákra vonatkozó víziókat vizsgálta.

Az interaktív elemként beépített állításkártyás gyakorlat lehetővé tette a résztvevők számára, hogy strukturált vita keretében fejtsék ki véleményüket kulestémákról. A 42. táblázat összefoglalja a hat állítást és az azokhoz kapcsolódó vizsgált dimenziókat, amelyek között a kommunikáció, a karrierfejlődés, a vezetőfejlesztés, a kompetenciahierarchia, a generációs-specifikus vezetés és a pszichológiai biztonság kérdései egyaránt megjelentek. A gyakorlat nemcsak a konszenzusos pontokat, hanem a vitás kérdéseket is láthatóvá tette, ezáltal gazdagítva a kutatás eredményeit.

#### 42. táblázat: Az állításkártyák és vizsgált dimenziók

Állítás	Vizsgált dimenzió
A fiatal munkatársaknak folyamatos visszajelzésre van szükségük	Kommunikációs dinamikák változása
A lojalitás csak akkor alakul ki, ha van lehetőség gyors előrelépésre	Karrierfejlődés és szervezeti elkötelezettség kapcsolata
A gyors előléptetés gyakran túl nagy nyomást rak a fiatal vezetőkre	Vezetőfejlesztés kihívásai
A vezetői önreflexió fontosabb, mint a szakmai tudás	Vezetői kompetenciák hierarchiája
A fiatalabb generációk vezetéséhez másfajta kompetenciákra van szükség, mint a korábbi generációknál	Generációspecifikus vezetés létjogosultsága
A hatékony vezetéshez ma már elengedhetetlen a pszichológiai biztonság megteremtése	Modern vezetési paradigmák érvényessége

*Forrás: saját szerkesztés*

Az elemzés során összesen 127 jelentéshordozó egység került azonosításra, amelyek 6 főkategóriába és 23 alkategóriába rendeződtek. A főkategóriák gyakorisági eloszlása jelentős különbségeket mutatott (43. táblázat), amely tükrözi a diskurzus tematikus súlypontjait és a résztvevők prioritásait. A legnagyobb hangsúlyt a motivációs és megtartási eszközök kapták, amely a kódolt egységek több mint negyedét tette ki. Jelentős súllyal jelentek meg a generációspecifikus vezetői kompetenciák, valamint a vezetői tanulási tapasztalatok is, amelyek a fiatalabb generációkkal való munka kihívásaira és megoldásaira világítanak rá. A jövőbeli vezetési trendek szintén markáns témaként rajzolódtak ki, jelezve a résztvevők előrettekintő gondolkodását. Kisebb, de releváns súllyal szerepelt a HR szerepének megítélése, valamint az állításkártyás gyakorlat során kialakított konszenzusok, amelyek az eltérő nézőpontokat és a közös tanulságokat tették láthatóvá.

#### 43. táblázat: Főkategóriák gyakorisági megoszlása

Főkategória	Kód	Gyakoriság (n)	Relatív arány (%)	Alkategóriák száma
Motivációs és megtartási eszközök	A	34	26,8	4
Generációspecifikus vezetői kompetenciák	B	28	22	3
Vezetői tanulási tapasztalatok	C	22	17,3	3
Jövőbeli vezetési trendek	D	19	15	3
HR szerepe és működése	E	14	11	3
Állításkártyák konszenzusai	F	10	7,9	2
<b>Összesen</b>		<b>127</b>	<b>100</b>	<b>18</b>

*Forrás: saját vizsgálat, n=127*

A motivációs és megtartási eszközök kategóriája a legmagasabb előfordulási gyakorisággal jelent meg a diskurzusban, összesen 34 említéssel, ami az összes kódolt egység 26,8%-át teszi ki. Ez a dominancia nem véletlen, hanem tükrözi azt a központi kihívást, amellyel a KKV-k szembesülnek a tehetségeikért folytatott versenyben. A kategória négy jól elkülöníthető alkategóriára bomlik (44. táblázat), amelyek mindegyike specifikus motivációs mechanizmust ragad meg.

A rugalmasság és autonómia alkategória 12 említéssel a leggyakrabban előforduló téma volt ezen belül. A résztvevők egybehangzóan hangsúlyozták, hogy a rugalmas munkavégzés már nem privilégium, hanem alapelvárás a fiatalabb generációk számára. Ahogyan az egyik résztvevő megfogalmazta: "flexibilitás, adott a korlátlan home office, a rugalmas munkaidő", amely megállapítást a többi vezető is megerősített saját tapasztalataival. Különösen figyelemre méltó volt az a felismerés, hogy a rugalmasság nem csupán a munkaidő beosztására vonatkozik, hanem átfogó szemléletmódot jelent, amely magában foglalja a munkavégzés helyének, módjának és ütemezésének szabadságát is. Egy másik vezető kiemelte: "ha el kell menned három órára napközben, akkor este bepótolod, vagy lecsúsztathatod a hét további részében", amely példa jól illusztrálja a gyakorlatban megvalósuló rugalmasság konkrét formáját.

Az egyéni fejlesztés és mentoring alkategória 10 említéssel szintén központi szerepet játszott a diskurzusban. A személyre szabott fejlesztés koncepciója túlmutat a hagyományos képzési programokon, és egy holisztikus megközelítést jelent, amely figyelembe veszi az egyén karriercéljait, személyes motivációit és fejlődési ütemét. Az egyik vezető így fogalmazott: "egyedi beszélgetések, tehát hogy mindenkivel felmérjük, mik a motivációk", amely megállapítás rávilágít arra, hogy a one-size-fits-all megközelítés már nem működik a modern munkakörnyezetben. Egy másik résztvevő hozzátette: "mindenkit egyénileg kell kezelni...ez nagyon komoly kompetencia, meg sok energiabefektetés", ezzel elismerve a személyre szabott vezetés erőforrás igényességét, ugyanakkor szükségességét is.

Az elismerés és visszajelzés alkategória 8 említéssel jelent meg, de jelentősége meghaladja a pusztán számszerű előfordulást. A folyamatos visszajelzés kultúrájának kiépítése paradigmaváltást jelent a hagyományos éves értékelési rendszerekhez képest. Különösen beszédes volt az egyik vezető megfogalmazása: "kérem és köszönöm. Elismerés és elfogadás", amely tömören összefoglalja a modern vezetési kultúra lényegét. Egy másik vezető árnyalta ezt a képet: "megdicsérni és megköszönni a jól elvégzett munkát...ez amúgy ritka más

cégeknél", ezzel rámutatva arra, hogy ami természetesnek tűnhet, az valójában versenyelőnyt jelenthet a tehetségek megtartásában.

A bizalom és pszichológiai biztonság alkategória, bár csak 4 említéssel szerepelt, mégis fundamentális jelentőséggel bír a többi motivációs eszköz működése szempontjából. Ahogyan az egyik résztvevő megfogalmazta: "a bizalom is egy ilyen dolog, amit sok cégnek el kellene sajátítania a munkavállalók felé", ezzel rámutatva arra, hogy a bizalom nem automatikus, hanem tudatos építést igényel. A pszichológiai biztonság koncepciója áthatotta az egész diskurzust, és később az állításkártyák gyakorlatában teljes konszenzussal került elfogadásra.

#### 44. táblázat: Motivációs és megtartási eszközök alkategóriái

Alkategória	Kód	Gyakoriság	Példa idézet	Gyakorlati alkalmazás
Rugalmasság és autonómia	A1	12	"flexibilitás, korlátlan home office"	Hibrid munkavégzés
Egyéni fejlesztés és mentoring	A2	10	"mindenkit egyénileg kell kezelni"	1:1 beszélgetések
Elismerés és visszajelzés	A3	8	"kérem és köszönöm"	Folyamatos visszajelzés
Bizalom és pszichológiai biztonság	A4	4	"bizalom...el kellene sajátítani"	Támogató környezet

*Forrás: saját szerkesztés*

A generációs-specifikus vezetői kompetenciák („B” kód) kategóriája (45. táblázat) 28 említéssel a második leggyakrabban előforduló téma volt, ami az összes kódolt egység 22%-át képviseli. Ez a magas arány mutatja, hogy a vezetői kompetenciák átalakulása nem mellékes kérdés, hanem kulcsfontosságú a szervezeti sikerhez, amikor több generáció dolgozik együtt.

#### 45. táblázat: Generációs-specifikus vezetői kompetenciák

Kompetencia	Hagyományos megközelítés	Modern megközelítés	Változás iránya
Empátia	Opcionális soft skill	Metakompetencia	Kritikus
Kommunikáció	Egyirányú, utasítás	Kétirányú, magyarázat	Nagyon fontos
Coaching	Nem releváns	Központi szerep	Nagyon fontos
Technikai tudás	Elsődleges	Alapvető elvárás	Stabil
Hierarchikus vezetés	Domináns	Háttérbe szorul	Csökkenő

*Forrás: saját szerkesztés*

Az empátia és emocionális intelligencia alkategória 11 említéssel dominálta ezt a kategóriát, ami nem meglepő, figyelembe véve a téma központi szerepét a modern vezetéselméletben. Az empátia azonban a fókuszcsoporthoz tartozó diskurzusában túlmutatott a hagyományos értelmezésen, és metakompetenciaként jelent meg, amely minden más vezetői készség alapját képezi. Ahogyan az egyik vezető kifejtette: "sokkal nagyobb szükségük van az empátiára, és az emberi odafigyelésre, és kapcsolódásra, mint a korábbi generációknak". Ez a megállapítás nem csupán mennyiségi különbséget jelez, hanem minőségi paradigmaváltást a vezetői szerepfelfogásban. Egy másik résztvevő tovább árnyalta ezt a képet: "ezeknek a generációknak sokkal nagyobb szüksége van az empátiára... egy idősebb generációban azt várják, hogy irányítva ezt kapják... a milleniálisok, illetve az összes generáció... azt szeretnék, hogy legyenek emberszámba véve".

A kommunikációs készségek alkategória 9 említéssel szintén jelentős szerepet játszott. A kommunikáció azonban nem csupán információátadást jelent, hanem komplex értelmezési és jelentésadási folyamatot. Különösen figyelemre méltó volt az a felismerés, hogy a "miért" magyarázata központi szerepet játszik a fiatalabb generációk motiválásában. Ahogyan az egyik vezető megfogalmazta: "meg kell mondani, hogy mi-miért fontos az, miért és hogyan segítsenek neked", amely megállapítás rávilágít arra, hogy a kontextus nélküli utasítások már nem működnek hatékonyan. Ez összhangban áll SINEK "Start with Why" (2009) koncepciójával, amely szerint a célok és értékek kommunikálása megelőzi a feladatok delegálását.

A coaching szemlélet alkategória 8 említéssel jelent meg, ami jelzi ennek a megközelítésnek a növekvő jelentőségét. A coaching nem csupán egy vezetési technika, hanem átfogó filozófia, amely a munkatársak potenciáljának kibontakoztatására fókuszál. Az egyik vezető így fogalmazott: "be kell hozni a coaching szemléletet, be kell hozni a hozzá kapcsolódó soft skill-eket", ezzel elismerve, hogy ez nem természetes adottság, hanem tudatos fejlesztést igénylő kompetencia.

A vezetői tanulási tapasztalatok kategóriája („C kód”) 22 említéssel (46. táblázat), az összes kód 17,3%-ával képviseltette magát. Ez a kategória különösen értékes betekintést nyújtott a vezetői fejlődés gyakorlati aspektusaiba, túllépve az elméleti modelleken és a valós kihívásokra fókuszálva.

#### 46. táblázat: Vezetői tanulási görbék és kihívások

Tanulási terület	Említések	Tipikus kihívás	Megoldási stratégia
Tapasztalati tanulási folyamatok	9	Hibázás félelem	Biztonságos tanulási tér
Határok meghatározása	7	Túl megengedő/szigorú	Egyensúly keresése
Generációs különbségek	6	Előítéletek	Nyitott kommunikáció

*Forrás: saját szerkesztés*

A tapasztalati tanulási folyamatok alkategória 9 említéssel vezetett ebben a kategóriában. A résztvevők őszintén beszéltek arról, hogy a vezetővé válás folyamata elkerülhetetlenül hibákkal és tanulási görbével jár. Ahogyan az egyik vezető megfogalmazta: "sok hibán kell átmenned, mielőtt ténylegesen elsajátítod azokat a kompetenciákat". Ez a belátás fontos üzenetet hordoz a vezetőfejlesztés számára: a hibázás lehetőségének biztosítása és a tanulási folyamat támogatása kulcsfontosságú a hatékony vezetők kinevelésében.

A határok meghatározása alkategória 7 említéssel jelent meg, ami rávilágít egy látszólagos paradoxonra: miközben a fiatalabb generációk nagyobb szabadságot és autonómiát igényelnek, ugyanakkor szükségük van világos keretekre és határookra is. Az egyik vezető így fogalmazott: "meg kell húzni a határt, hogy mi az a viselkedés, ami még elfogadható a munkahelyen". Ez a felismerés összhangban áll HERSEY – BLANCHARD (1969) situatív vezetés elméletével, amely szerint a vezetési stílust az adott helyzet és a munkatársak érettségi szintje határozza meg, tehát ugyanaz a vezető lehet támogató és irányító is, attól függően, hogy mit igényel a helyzet.

A generációs különbségek kezelése alkategória 6 említéssel szerepelt, de jelentősége túlmutat a számszerű előforduláson. A résztvevők felismerték, hogy a generációs különbségek kezelése nem csupán toleranciát, hanem aktív tanulást és adaptációt igényel. Különösen érdekes volt az a megfigyelés, hogy "minden generációnak szüksége van arra, hogy felnézzen valakire, ez nem változott", amely rámutat arra, hogy bizonyos alapvető emberi szükségletek generációkon átívelők, csak megjelenési formájuk változik.

A jövőbeli vezetési trendek („D kód”) kategóriája (47. táblázat) 19 említéssel, 15%-os aránnyal képviseltette magát, ami tükrözi a résztvevők jövőorientált gondolkodását és a változásokra

való felkészülés fontosságát. Ez a kategória három fő alkategóriára oszlott, amelyek mindegyike a vezetés egy-egy kritikus jövőbeli aspektusát ragadta meg.

**47. táblázat: Vezetői kompetenciák várható változása 5 éven belül**

Kompetencia terület	Jelenlegi szint	Várható jelentőség 2030	Fejlesztési prioritás
AI és technológia kezelése	Kezdeti	Kritikus	Magas
Változás-reziliencia	Közepes	Kritikus	Magas
Környezeti tudatosság	Alacsony	Magas	Közepes
Empátia és EQ	Magas	Kritikus	Fenntartás
Egész életen át tartó tanulás	Közepes	Kritikus	Magas
Generációs diverzitás	Közepes	Magas	Közepes

*Forrás: saját szerkesztés*

A technológiai adaptáció és AI hatása alkategória 8 említéssel dominálta ezt a területet. A mesterséges intelligencia munkahelyi integrációja már nem távoli jövő, hanem jelen valóság, amivel a vezetőknek szembe kell nézniük. Különösen beszédes volt az egyik vezető megfigyelése: "nagyon sok ember a saját értékelését (teljesítményértékelés) ChatGPT-vel íratta meg", amely rámutat arra, hogy az AI használata már beépült a mindennapi munkavégzésbe, gyakran a vezetők tudta nélkül. Ez felveti a hitelesség, a személyes felelősségvállalás és a teljesítményértékelés újragondolásának szükségességét. Egy másik vezető hozzátette: "az AI-nak a munkahelyen betöltött szerepe egyre fontosabb lesz... a Gen Z és a Gen Alpha még inkább használni fogja", ezzel előrevetítve, hogy ez a trend csak erősödni fog.

A változáskezelés és adaptivitás alkategória 6 említéssel jelent meg, de központi szerepet játszott a jövőképek formálásában. A változás sebessége és kiszámíthatatlansága új vezetői kompetenciákat követel meg. "A változás olyan gyors, hogy akár félévente új területre kell váltanod vagy teljesen új dolgokat kell megtanulnod", amely kijelentés drámaian illusztrálja a modern munkakörnyezet volatilitását. Ez a felismerés összhangban áll a VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – változékony, bizonytalan, összetett, többértelmű) világképpel, amely szerint a vezetőknek folyamatos tanulásra és adaptációra kell felkészülniük (BENNETT – LEMOINE, 2014).

A társadalmi és környezeti tudatosság alkategória 5 említéssel szerepelt, de jelentősége növekvő tendenciát mutat. A klímaváltozás és a fenntarthatóság már nem csupán a társadalmi felelősségvállalás kérdése, hanem a tehetségvonzás és megtartás kulcstényezője. Az egyik vezető így fogalmazott: "főleg a Z generáció sokkal jobban aggódik a klímaválság miatt", míg egy másik hozzátette: "sok ember már az interjún otthagyja a céget, ha nincs fenntarthatósági stratégiájuk". Ezek a megfigyelések rámutatnak arra, hogy a vállalati értékek és a társadalmi felelősségvállalás már nem opcionális, hanem a szervezeti siker feltétele.

A HR szerepe és működése („E kód”) kategória (48. táblázat) 14 említéssel, 11%-os aránnyal jelent meg, ami első látásra alacsonyabbnak tűnhet a vártnál, azonban a diskurzus minőségi elemzése rávilágít, hogy a HR funkció áthatotta az egész beszélgetést, még ha nem is mindig explicit módon került említésre.

#### 48. táblázat: KKV vs. Nagyvállalati HR gyakorlatok összehasonlítása

Dimenzió	KKV megközelítés	Nagyvállalati megközelítés	KKV előny
Rugalmasság	Azonnali adaptáció	Hosszú döntési folyamat	Jelentős előny
Személyre szabás	Egyéni megoldások	Standardizált folyamatok	Jelentős előny
Bürokrácia	Minimális	Kiterjedt	Jelentős előny
Erőforrások	Limitált	Bőséges	Jelentős hátrány
Formalizáltság	Alacsony	Magas	Közepes előny
Innováció	Gyors kísérletezés	Lassú változás	Közepes előny

*Forrás: saját szerkesztés*

Az emberi erőforrás menedzsment, mint befektetés alkategória 6 említéssel szerepelt, és paradigmaváltást jelez a HR funkció értelmezésében. A hagyományos költségközpont szemlélet helyett a résztvevők a HR-t stratégiai befektetésként értelmezték. Ahogyan az egyik vezető megfogalmazta: "valamilyen szintű people management szükséges, ami mindig egy overhead költség", de ezt azonnal kiegészítette azzal, hogy ez elengedhetetlen a szervezeti siker szempontjából. Ez a kettősség – a költség elismerése mellett annak stratégiai értékének hangsúlyozása – jellemzi a modern HR gondolkodást a KKV szektorban.

A KKV előnyök kihasználása alkategória 5 említéssel jelent meg, de központi szerepet játszott a pozitív deviancia narratíva kialakításában. A résztvevők felismerték, hogy a KKV-k strukturális jellemzői – amelyeket gyakran hátrányként értelmeznek – valójában versenyelőnyt jelenthetnek. Az egyik vezető így fogalmazott: "nincs minden előre meghatározva, mint egy multinál, így rugalmasabban tudunk egyéni megoldásokat kialakítani", míg egy másik hozzátette: "nem olyan, mint egy ólomlábakon közlekedő multi". Ezek a megfigyelések rámutatnak arra, hogy az agilitás, a rugalmasság és a személyre szabott megoldások képessége olyan előnyök, amelyeket a nagyvállalatok strukturális okokból nem tudnak reprodukálni.

Az informális HR megoldások alkategória csak 3 említéssel szerepelt, de ezek mindegyike jelentős felismerést hordozott. A "munkahelyi szülőként/mentorként támogatni őket" megfogalmazás például túlmutat a formális HR funkciókon, és egy mélyebb, emberibb kapcsolódást jelez, amely különösen fontos a fiatalabb generációk számára. Ez az informális, személyes megközelítés gyakran hatékonyabbnak bizonyul, mint a formalizált HR rendszerek.

Az állításkártyák („F” kód) gyakorlata különösen gazdag adatforrásnak bizonyult, mivel lehetővé tette a konszenzus és disszonancia explicit megjelenítését (49. táblázat). A hat állítás megvitatása során kirajzolódtak azok a területek, ahol a vezetők egyetértettek, és azok is, ahol nézetkülönbségek mutatkoztak.

**49. táblázat: Az állításkártyák kategorizálásának eredménye**

Állítás	Kategória	Konszenzus	Főbb érvek
A fiatal munkatársaknak folyamatos visszajelzésre van szükségük	Egyetértünk	Teljes (100%)	Social media hatása, azonnali megerősítés igénye
A fiatalabb generáció vezetéséhez másfajta kompetenciákra van szükség	Egyetértünk	Teljes (100%)	Empátia, coaching, személyre szabottság
A hatékony vezetéshez elengedhetetlen a pszichológiai biztonság	Egyetértünk	Teljes (100%)	Mentor szükségessége, támogató környezet
A gyors előléptetés gyakran túl nagy nyomást rak a fiatal vezetőkre	Egyetértünk	Teljes (100%)	Imposztor szindróma, tapasztalathiány
A lojalitás csak akkor alakul ki, ha van lehetőség gyors előrelépésre	Nem értünk egyet	Teljes (100%)	Horizontális fejlődés, nem mindenki akar vezető lenni
A vezetői önreflexió fontosabb, mint a szakmai tudás	Nem értünk egyet	Teljes (100%)	Mindkettő fontos, alapvető szakmai tudás szükséges

*Forrás: saját szerkesztés*

A teljes konszenzussal elfogadott állítások közül kiemelkedik *"A fiatal munkatársaknak folyamatos visszajelzésre van szükségük"* állítás, amely azonnali és egyhangú egyetértést eredményezett. A résztvevők a social media hatását említették magyarázatként: a fiatalabb generációk az azonnali visszajelzéshez szoktak a digitális platformokon, és ezt az igényt átviszik a munkahelyi környezetbe is. Ahogyan az egyik vezető megfogalmazta: *"rendszeres, folyamatosan kis triggerek és visszajelzés a szükségükben"*, amely felismerés gyakorlati implikációkat hordoz a vezetési gyakorlat számára.

*"A fiatalabb generáció vezetéséhez másfajta kompetenciákra van szükség, mint a korábbi generációknál"* állítás szintén teljes egyetértést kapott, de a diskurzus árnyalta a képet. A résztvevők felismerték, hogy nem teljesen új kompetenciákról van szó, hanem bizonyos készségek felértékelődéséről és mások háttérbe szorulásáról. Az empátia, a coaching szemlélet és a személyre szabott megközelítés került előtérbe, míg a hierarchikus, pozícióalapú vezetés háttérbe szorult.

*"A hatékony vezetéshez ma már elengedhetetlen a pszichológiai biztonság megteremtése"* állítás elfogadása jelentős, mivel ez viszonylag új koncepció a vezetéselméletben, amelyet EDMONDSON (2018) munkássága hozott be a köztudatba. A résztvevők nemcsak elfogadták ezt az állítást, hanem konkrét példákkal illusztrálták jelentőségét. Az egyik vezető kiemelte a mentor szerepének fontosságát, míg mások a bizalmi légkör kialakításának szükségességét hangsúlyozták.

*"A gyors előléptetés gyakran túl nagy nyomást rak a fiatal vezetőkre"* állítás szintén egyetértést kapott, de a diskurzus feltárta a jelenség komplexitását. A résztvevők az impozitor szindróma jelenségét említették, valamint azt a kihívást, hogy fiatal vezetőknek gyakran idősebb, tapasztaltabb munkatársakat kell irányítaniuk. Ez a felismerés fontos a vezetőfejlesztési programok tervezése szempontjából.

A teljes konszenzussal elutasított állítások közül *"A lojalitás csak akkor alakul ki, ha van lehetőség gyors előrelépésre"* váltotta ki a legerősebb ellenkezést. A résztvevők hangsúlyozták, hogy *"nem mindenki akar már vezető lenni"*, és hogy a horizontális fejlődés ugyanolyan fontos lehet, mint a vertikális. Ez a felismerés megkérdőjelezi a hagyományos karriermodelleket és új utakat nyit a tehetségmenedzsmentben.

"A vezetői önreflexió fontosabb, mint a szakmai tudás" állítás szintén elutasításra került, de a diskurzus árnyalta a képet. A résztvevők nem az önreflexió fontosságát kérdőjelezték meg, hanem azt, hogy ez fontosabb lenne a szakmai tudásnál. A konszenzus az volt, hogy mindkettő elengedhetetlen, és egyik sem helyettesítheti a másikat. Ahogyan az egyik vezető megfogalmazta: *"van egy alapvető szakmai tudás, amit el kell érnie hozzá, hogy egyáltalán jó vezető legyen valaki"*.

A két független megfigyelő jegyzetei alapján a nonverbális kommunikáció és a csoportdinamika elemzése (50. táblázat) további mélységet adott az eredményeknek. A domináns résztvevők (2., 4., és 5. résztvevő) összesen a beszédidő körülbelül 68%-át használták fel, míg a kiegyensúlyozott részvételt mutató tagok (1. és 3. résztvevő) körülbelül 24%-ot, a visszahúzó résztvevő (6. résztvevő) pedig csupán körülbelül 8%-ot. Ez az egyenlőtlen eloszlás azonban nem feltétlenül problematikus, mivel a domináns résztvevők gyakran katalizátorként működtek, előhívva és strukturálva a diskurzust. A testbeszéd elemzése feltárta, hogy bizonyos témák erősebb érzelmi reakciókat váltottak ki. Az empátia és törődés fontosságának említésekor általános bólogatás és egyetértő testbeszéd volt megfigyelhető, ami konszenzusos témának bizonyult. A rugalmas munkavégzés szükségessége szintén egyetértést váltott ki, amit a nyitott testtartás és a szemkontaktus fenntartása jelzett. Ezzel szemben a szakmai tudás versus önreflexió kérdése élénkebb gesztusokat és közbeszólásokat generált, jelezve a téma vitatott természetét.

**50. táblázat: Résztvételi mintázatok elemzése**

<b>Résztvevő</b>	<b>Beszédidő (%)</b>	<b>Megszólalások száma</b>	<b>Szerepkör</b>	<b>Domináns témák</b>
1. résztvevő	12	18	Kiegyensúlyozott	Egyéni fejlesztés
2. résztvevő	24	31	Domináns	AI, technológia
3. résztvevő	12	16	Kiegyensúlyozott	Rugalmasság
4. résztvevő	22	28	Domináns	Empátia, elismerés
5. résztvevő	22	26	Domináns	Generációs különbségek
6. résztvevő	8	11	Visszahúzó	HR gyakorlatok

*Forrás: saját szerkesztés*

Különösen érdekes volt megfigyelni a reflektív témák hatását: amikor a jövőbeli kompetenciaigényekről, az AI hatásáról vagy a generációs különbségek kezeléséről volt szó, a résztvevők elgondolkodtak, szünetet tartottak, ami a téma komplexitását és újszerűségét jelezte. Ezek a nonverbális jelek megerősítették, hogy ezek a területek még formálódóban vannak, és további reflexiót igényelnek.

#### **4.4.1. A hipotézisek értékelése a fókuszcsoport alapján**

A fókuszcsoportos vizsgálat lehetővé tette a kutatás három fő hipotézisének árnyalt értékelését (51. táblázat), túllépve az egyszerű igen-nem válaszokon, és feltárva a jelenségek összetettségét.

A *H1 hipotézis*, amely szerint a kis- és középvállalkozások HRM gyakorlata nem kiforrott, és a cégek nem szívesen áldoznak belső HR osztály működtetésére, részleges cáfolást nyert. A vizsgált szervezet pozitív deviancia esetet képvisel, amely demonstrálja, hogy léteznek olyan KKV-k, amelyek tudatosan és stratégiai szinten közelítik meg a HR funkciót. A résztvevők elismerték, hogy "valamilyen szintű people management szükséges, ami mindig egy overhead költség", de ezt befektetésként értelmezték, nem pedig szükséges rosszként. A "be kell hozni a coaching szemléletet" és a "mindenkit egyénileg kell kezelni" megállapítások kifinomult HR megközelítést jeleznek. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez nem cáfolja a hipotézist általánosan a KKV szektorra nézve, hanem rámutat arra, hogy léteznek kivételek, és ezek a kivételek utat mutathatnak más KKV-k számára is.

A *H2 hipotézis*, miszerint az Y generációs munkavállalók motivációja megváltozott, és legfontosabb motivációs tényezőik a biztos háttér, presztízs, kihívásokkal teli munkakör, valamint a versenyképes juttatás, nagyrészt megerősítést nyert, de jelentős finomításokkal. A biztos háttér koncepciója átértelmeződött: nem a hagyományos munkahely-biztonságot jelenti, hanem rugalmasságot, bizalmat és munka-magánélet egyensúlyt. A presztízs fogalma szintén transzformáción ment keresztül: a hierarchikus pozíció helyett a személyes elismerés és az értékteremtés került előtérbe. A kihívásokkal teli munkakör továbbra is fontos, de kiegészült az értelmes feladatok dimenziójával. A versenyképes juttatás pedig túlmutat az anyagi kompenzáción, és magában foglalja a fejlődési lehetőségeket is. Különösen jelentős az empátia és személyes törődés, mint új dimenzió azonosítása, amely nem szerepelt az eredeti hipotézisben, de kritikus fontosságúnak bizonyult.

A H3 hipotézis, amely szerint kihívást okoz a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása, és a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült, teljes megerősítést nyert, ugyanakkor a fókuszcsoporthoz megoldási irányokat is azonosított. A gyors előléptetés problémáiról teljes konszenzus alakult ki az állításkártya gyakorlatban, a résztvevők említették az imposztor szindrómát és a pszichológiai nyomást. A "sok hibán kell átmenned" megállapítás rámutat a fejlesztési kihívásokra. Ugyanakkor a vizsgált szervezet demonstrálta, hogy ezek a kihívások kezelhetők személyre szabott fejlesztéssel, coaching szemlélettel és a pszichológiai biztonság megteremtésével.

### 51. táblázat: Hipotézisek fókuszcsoporthoz alapú értékelése

Hipotézis	Eredeti állítás	Fókuszcsoporthoz eredmény	Értékelés	Finomítás
H1	KKV HR kiforratlan	Pozitív deviancia azonosítása	Részben cáfolja	Léteznek tudatos KKV-k
H2	Y generáció motivációi	3/4 területen megerősítő	Nagy részt támogatja	+ Empátia dimenzió
H3	Vezetőfejlesztési kihívások	Kihívások + megoldások	Megerősíti és gazdagítja	Személyre szabott fejlesztés

*Forrás: saját szerkesztés*

A fókuszcsoporthoz vizsgálat során több olyan téma is felszínre került, amely nem szerepelt az eredeti kutatási kérdések között, de jelentős hozzáadott értéket képvisel a generációs vezetés megértéséhez.

A pozitív deviancia koncepciója különösen jelentős felfedezés volt. A vizsgált szervezet demonstrálta, hogy a KKV-k nem eleve hátrányban vannak a nagyvállalatokkal szemben, hanem strukturális előnyeiket kihasználva versenyelőnyt kovácsolhatnak. A "nincs minden előre meghatározva, mint egy multinál" és a "személyre szabott megoldásokat könnyebben össze tudunk rakni" megállapítások rámutatnak arra, hogy az agilitás és a személyre szabott megoldások olyan előnyök, amelyek a nagyvállalatokban strukturális okokból nem valósíthatók meg. Ez a felismerés paradigmaváltást jelenthet a KKV-k önpercepcióját és stratégiai pozicionálását illetően.

Az empátia metakompetenciaként való azonosítása szintén jelentős elméleti hozzájárulás. Az empátia nem egyszerűen egy a sok vezetői kompetencia közül, hanem valamennyi többi

kompetencia hatékony működésének előfeltétele. A kommunikációban megjelenik a partneri viszony megértéseként, a motivációban az egyéni szükségletek felismeréseként, a konfliktuskezelésben a különböző nézőpontok elfogadásaként, a változáskezelésben pedig az érzelmi reakciók anticipálásaként. Ez a felismerés újragondolásra készítheti a vezetőfejlesztési programokat, amelyeknek az empátia fejlesztését kellene középpontba helyezniük.

A presztízs paradigmaváltása a harmadik jelentős emergáló téma. A hagyományos, hierarchikus pozíciókon alapuló presztízs helyett egy új, értékteremtésen és személyes hozzájáruláson alapuló presztízs-koncepció körvonalazódott. A "teljesen mindegy, hogy senior vagy junior" és a "nem mindenki akar már vezető lenni" megállapítások egy fundamentális változást jeleznek a karrierfelfogásban. Ez a horizontális karrierfejlődés felértékelődését és új ösztönzési rendszerek szükségességét vetíti előre.

A 2022-2023-as pilot kutatás és a 2025-ös fókuszcsoporthoz hasonlítás megmutatta, hogyan változtak a vezetési gyakorlatok az elmúlt években. Ez az időbeli összehasonlítás azért értékes, mert nem csak egy pillanatnyi állapotot mutat, hanem a változás irányát is.

Az empátia szerepe jól példázza ezt a változást. A pilot kutatásban az empátia még csak egy fontos vezetői készség volt a sok közül. 2025-re viszont alapkövetelménnyé vált – nélküle egyetlen más vezetői funkció sem működik hatékonyan. Ez alapvető szemléletváltást jelent a vezetői szerepben.

A technológia terén is nagy változás történt. Korábban elég volt, ha valaki használni tudta a digitális eszközöket. Ma már az a kérdés, hogyan integráljuk etikusan az AI-t a munkába, és hogyan kezeljük az új technológiák által hozott változásokat. Érdekes megfigyelés, hogy a generációs határok kezdenek elmosódni. A merev kategóriák (X, Y, Z generáció) helyett inkább azt látjuk, hogy a generációk tanulnak egymástól és alkalmazkodnak egymáshoz. Ez megkérdőjelezi azt az elképzelést, hogy minden generáció teljesen máshogy működik.

Ugyanakkor vannak dolgok, amik nem változtak. A rugalmas munkavégzés iránti igény, a folyamatos visszajelzés szükségessége és a személyre szabott fejlesztés fontossága ugyanolyan fontos maradt. Ez azt mutatja, hogy ezek nem múló divatok, hanem a modern munkavégzés állandó jellemzői.

#### 4.4.2. A fókuszcsoport következtetései

A változások sikerességének biztosításához elengedhetetlen a rendszeres mérés. A dolgozói elégedettség negyedéves vizsgálata gyors visszajelzést ad a szervezeti beavatkozások hatásáról. A kilépések generációs bontású elemzése feltárja, hogy mely korosztályokat érinti leginkább a fluktuáció, ezáltal lehetővé téve a célzott intézkedéseket. A vezetői értékelés több szempontból – felülről, alulról és oldalirányból – objektívebb képet nyújt a vezetői teljesítményről. A pszichológiai biztonság mérésének rendszeresítése pedig számszerűsíthetővé teszi egy olyan nehezen megfogható tényezőt, amely alapvetően meghatározza a munkahelyi légkört és a teljesítményt.

A fókuszcsoportos vizsgálat hozzájárul a vezetés- és szervezettudomány fejlődéséhez is. A pozitív deviancia koncepciójának alkalmazása a KKV-szektorban új perspektívát nyit: a hiányosságokra való fókuszt helyett a sikeres gyakorlatok vizsgálata kerül előtérbe. Ez szorosan illeszkedik a pozitív szervezeti tanulmányok irányzatához, amely a kiválóság feltételeit kutatja. Ugyanilyen jelentős elméleti újítás az empátia átértelmezése, amely immár nem pusztán egy kompetencia a sok közül, hanem valamennyi vezetői készség alapja. Ez a felismerés kapcsolódik a relációs vezetés elméletéhez, amely szerint a vezetés nem egyéni tulajdonság, hanem kapcsolati folyamat (UHL – BIEN, 2006). A presztízs hagyományos szerepének háttérbe szorulása és a horizontális karriermodellek felértékelődése szintén azt mutatja, hogy a klasszikus vertikális előmeneteli utak mellett a szakmai fejlődés alternatív formái is értékessé váltak.

A kutatás legfontosabb üzenetei (52. táblázat), hogy a generációs vezetés valójában nem generációs, hanem emberi kérdés. Ami felszínesen generációs-specifikusnak tűnik, gyakran univerzális emberi igény: elismerés, fejlődés, értelem és kapcsolódás. A KKV-k számára mindez azt jelenti, hogy strukturális hátrányaikat tudatosan előnnyé formálhatják. A rugalmasság, a személyes kapcsolatok és a gyors döntéshozatal olyan erőforrások, amelyekkel a nagyvállalatok nehezebben versenyeznek. A HR szakemberek számára a kutatás azt üzeni, hogy az informális, személyre szabott megközelítések gyakran hatékonyabbak lehetnek a formális rendszereknél. A vezetőknek világos iránymutatás, hogy a siker kulcsa az empátia, a folyamatos tanulás és az alkalmazkodóképesség. A tulajdonosok számára a HR költségként való értelmezése helyett annak befektetésként való felfogása hozhat tartós szervezeti és pénzügyi eredményeket. A kutatók számára pedig a pozitív deviancia eseteinek vizsgálata és a hosszabb távú követés új elméleti irányokat nyithat a generációs vezetés kutatásában.

## 52. táblázat: Kulcsüzenetek

Érintett csoport	Fő üzenet	Konkrét akció	Várható eredmény
KKV vezetők	Strukturális hátrány = előny	Rugalmasság kihasználása	Tehetségmegtartás
HR szakemberek	Informális > formális	Személyre szabott megoldások	Magasabb elköteleződés
Y/Z generációs vezetők	Empátia = metakompetencia	Coaching szemlélet	Hatékonyabb csapatok
Tulajdonosok	HR = befektetés	Emberközpontú stratégia	ROI (megtérülés) növekedés
Kutatók	Pozitív deviancia feltárása	Hosszú távú vizsgálatok	Új elméletek

*Forrás: saját szerkesztés*

A fókuszcsoportos vizsgálat legfőbb üzenete, hogy a sikeres KKV-k nem a nagyobb erőforrások, hanem a tudatos szemléletmód miatt különböznek. Az empátia, a rugalmasság és a folyamatos tanulás nem luxus, amelyet csak a nagyok engedhetnek meg maguknak – ezek a túlélés feltételei a modern üzleti környezetben. Egy kis szervezetben, ahol minden ember számít, ez még fontosabb, mint a nagyvállalatoknál. A pozitív deviancia esetek azt mutatják, hogy nem több erőforrás kell, hanem más gondolkodás. A generációs vezetés valójában nem generációs, hanem emberi kérdés – ami generációspecifikusnak tűnik, az gyakran univerzális emberi igény: elismerés, fejlődés, értelem, kapcsolódás.

### 4.5. A három kutatási módszer eredményeinek szintézise

A kérdőíves felmérés, a vezetői interjúk és a fókuszcsoportos vizsgálat együttes alkalmazása nem pusztán háromszor annyi adatot eredményezett, hanem minőségileg új felismerésekhez vezetett. A módszerek egymást erősítő és kiegészítő hatása révén olyan összefüggések váltak láthatóvá, amelyek egyetlen módszer alkalmazásával rejtve maradtak volna.

A három megközelítés összegzése legmarkánsabban az empátia szerepének értelmezésében mutatkozott meg. Míg a kérdőív számszerűsítette a kommunikációs és kapcsolatépítési kompetenciák kiemelkedő fontosságát, az interjúk feltárták, hogy ez valójában az empátia különböző megnyilvánulási formája. A fókuszcsoport pedig megerősítette és konkretizálta ezt a felismerést: az empátia nem egyszerűen fontos, hanem nélkülözhetetlen előfeltétele minden

más vezetői funkció hatékony működésének. Ez a háromszintű validáció teszi megalapozottá az empátia metakompetenciaként való értelmezését.

A módszerek közötti produktív feszültség is értékes felismerésekhez vezetett. A kérdőív szerint a vezetők 82,9%-a fontosnak tartja a HR funkciót, miközben csak 63,4%-uk szervezeténél működik ilyen részleg. Az interjúk magyarázatot adtak erre a paradoxonra: a "tudatos informális HR" jelenségének azonosításával megmutatkozott, hogy a HR funkciók ellátása nem feltétlenül igényel formális struktúrákat. A fókuszcsoport pedig konkrét működő példát szolgáltatott arra, hogyan valósítható meg ez a gyakorlatban. Így a látszólagos ellentmondásból egy új szervezési modell körvonalai rajzolódtak ki.

A generációs különbségek vizsgálatában különösen tanulságos volt a három perspektíva összevetése. A kérdőív meglepő módon nem mutatott szignifikáns különbséget a generációk motivációs preferenciái között. Az interjúk azonban feltárták, hogy a különbségek nem a motivációs tényezőkben, hanem azok értelmezésében és prioritásában rejlenek. A fókuszcsoport ezt tovább finomította: nem generációspecifikus, hanem értékrendi különbségekről van szó, amelyek gyakran, de nem kizárólagosan korrelálnak a generációs hovatartozással.

A szektorális különbségek mindhárom módszernél következetesen megjelentek, de eltérő aspektusból. A kérdőív statisztikailag igazolta az IT szektor kiemelkedő HR gyakorlatait. Az interjúk megvilágították ennek okait: nem több erőforrás, hanem más szemlélet áll a háttérben. A fókuszcsoport pedig demonstrálta, hogy ez a szemlélet átültethető más szektorokba is, amennyiben a szervezetek hajlandóak paradigmaváltásra.

A három módszer együttes alkalmazása egyaránt lehetővé tette a jelenségek mélységi és szélességi feltárását. A kérdőív biztosította a reprezentativitást és az általánosíthatóságot, az interjúk a mélységet és a kontextust, a fókuszcsoport pedig a csoportdinamikát és a konszenzusképződés mechanizmusait tárta fel. Ez a triangulációs megközelítés nemcsak növelte az eredmények megbízhatóságát, hanem új elméleti konstrukciók, úgy mint a tudatos informális HR vagy a generációs coaching azonosításához is vezetett, amelyek túlmutatnak az eredeti kutatási kérdéseken.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatómunkám célját az Y generációs vezetőkkel szemben elvárt kompetenciák és a kis- és középvállalkozások humánerőforrás-menedzsment gyakorlatai közötti összefüggések vizsgálata képezte a hazai KKV szektor kontextusában.

A szakirodalom tudásanyagának szintetizálása révén, a vegyes módszertani megközelítés alkalmazásával mindhárom kutatási módszer esetében kiválasztásra kerültek azok az eszközök, amelyekkel egy modern, átfogó és megbízható vizsgálat lebonyolítása vált lehetővé. A kvantitatív és kvalitatív módszerek egyidejű alkalmazása lehetővé tette a jelenségek többdimenziós feltárását és a hipotézisek megalapozott értékelését.

A munkám első nagy szakmai részét a *kérdőíves felmérés (n=164)* eredményeinek elemzése képezte. A leíró statisztikák és hipotézisvizsgálatok alapján láthattuk, hogy a KKV-k HR gyakorlata valóban fejletlen, a szervezetek 36,6%-ánál hiányzik a dedikált HR funkció (H1), míg a válaszadók 82,9%-a fontosnak tartja a HR szerepét. Ez a jelentős diszkrepancia alátámasztja a H1 hipotézisben megfogalmazott feltételezést, miszerint a KKV-k humánerőforrás-menedzsment gyakorlata nem kiforrott. A motivációs tényezők elemzése során kiderült, hogy az Y generációs munkavállalók számára a legfontosabb motivátorok a munkabér (4,60-as átlag), a munka-magánélet egyensúly (4,54) és a bizalmi légkör (4,52), ami részben megerősíti, részben árnyalja a H2 hipotézisben megfogalmazottakat. A vezetői kompetenciák területén jelentős különbség mutatkozott a fontosság és a felkészültség között, különösen az empátia, csapatépítés és konfliktuskezelés terén, ami alátámasztja a H3 hipotézist a vezetőfejlesztési kihívásokról.

A második nagy szakmai részt a *félíg strukturált vezetői interjúk (n=10)* tematikus tartalomelemzése jelentette. A 347 kódolt egység alapján hat fő kategória rajzolódott ki, amelyek közül a HR működés és hiányosságok (25,6%) volt a leggyakrabban előforduló téma. Az interjúk megerősítették, hogy az interjúalanyok 80%-ánál hiányzott a formális HR osztály, ugyanakkor felszínre kerültek olyan pozitív deviancia esetek (főként az IT szektorból), amelyek megmutatták, hogy megfelelő tudatossággal a KKV-k is kialakíthatnak fejlett HR gyakorlatokat. Különösen jelentős volt az empátia, mint metakompetencia azonosítása – mind a 10 interjúalany említette központi szerepét, túlmutatva a hagyományos soft skill értelmezésen.

A harmadik nagy szakmai részt a *fókuszcsoporthos vizsgálat (n=6)* eredményei képezték, amely egy tudatosan kiválasztott, pozitív példaként szolgáló informatikai KKV-nál került lebonyolításra a Kitzinger-féle módszertan alapján. A 127 kódolt egység alapján hat főkategória került azonosításra, amelyek közül a motivációs és megtartási eszközök (26,8%) domináltak. Az interaktív állításkártya gyakorlat során teljes konszenzus alakult ki a pszichológiai biztonság fontosságában, a folyamatos visszajelzés szükségességében és abban, hogy a fiatalabb generációk vezetéséhez valóban másfajta kompetenciákra van szükség.

A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazása kulcsfontosságú a kis- és középvállalkozások számára. A javaslatok három időhorizont mentén rendezhetők, figyelembe véve a szervezeti változások realitását és a rendelkezésre álló erőforrásokat. Rövid távon (0-3 hónap) már olyan apró, de jelentős hatású lépések is bevezethetők, amelyek nem igényelnek komoly befektetést, mégis érezhetően növelik a dolgozói elégedettséget. Ilyen például a heti rendszerességű vezető-munkavállaló beszélgetések gyakorlata, amely közvetlen visszajelzést és figyelmet biztosít az alkalmazottak számára. Ugyancsak ebbe a körbe tartozik az elismerés kultúrájának tudatos erősítése, amely nem anyagi forrásokhoz, hanem a vezetői attitűd megváltoztatásához kapcsolódik. A rugalmas munkavégzés szabályainak felülvizsgálata és enyhítése pedig versenyképességi tényezővé vált, hiszen enélkül a tehetségek megtartása napjainkban aligha biztosítható.

Középtávon (3-12 hónap) a változások már nagyobb szervezeti elköteleződést igényelnek. A fókuszcsoporthos eredményei alapján a vezetői fejlesztő programok elindítása olyan befektetés, amely hosszú távon megtérül, és közvetlenül hat a teljesítményre. Ezen túlmenően a mesterséges intelligencia használatát szabályozó keretrendszer kidolgozása is elengedhetetlen, tekintettel a technológia gyors terjedésére és a munkavégzésre gyakorolt hatására. A horizontális karrierutak megteremtése szintén stratégiai fontosságú, hiszen nem minden munkavállaló törekszik vezetői pozícióra, ugyanakkor mindannyian igénylik a szakmai fejlődést és előrelépést.

Hosszabb távon (12 hónapról több) a stratégiai változtatások célja a szervezeti kultúra mélyebb átalakítása szükséges. A HR-stratégia emberközpontúvá formálása szemléletváltást kíván, amely túlmutat az operatív HR-feladatokon, és a szervezeti értékrend meghatározó elemévé válik. A fenntarthatósági programok bevezetése már nem pusztán lehetőség, hanem a fiatalabb generációk elvárása, így a munkáltatói vonzerő és a lojalitás alapvető tényezője. A kölcsönös mentorprogramok intézményesítése pedig biztosítja, hogy a tudásátadás ne csupán egyirányú

legyen: a fiatalabb munkavállalók is hozzájárulhatnak az idősebb generációk fejlődéséhez, miközben maguk is tanulnak a tapasztaltabb kollégáktól.

A háttérváltozók közül a szektorális hovatartozás pozitívan befolyásolja a HR fejlettségét, amiből arra következtettek, hogy az IT szektor versenyhelyzetben lévő vállalkozásai tudatosabban kezelik a humán tőke kérdését. Nem véletlen, hogy a tehetségháborúban résztvevő szektorokban előszeretettel fektetnek be a dolgozói elégedettségbe és fejlesztésbe, és vezetnek be olyan tulajdonosi érdekeltségi programokat, amelyek fokozzák a kulcsfontosságú munkavállalók elkötelezettségét. Különösen indokolt esetben a fenti hatás kiváltása miatt más szektorokban is javaslom az emberközpontú HR stratégia tudatos kialakítását, még ha csak kisebb mértékben vagy fokozatosan történik is ez meg.

A kvalitatív kutatás során váratlan, de konzisztens mintázatok rajzolódtak ki. A "tudatos informális HR" mint új kategória azonosítása megmutatta, hogy léteznek alternatív megoldások a formális HR struktúrák és az ad hoc működés között. Ez a hibrid modell különösen releváns lehet a 10-50 fős vállalkozások számára, ahol strukturált funkciómegosztással, professzionális eszközökkel és dinamikus adaptációval hatékonyan lehet ellátni a HR funkciókat dedikált osztály nélkül is. Javasolt ennek a modellnek a tudatos alkalmazása azoknál a szervezeteknél, ahol a formális HR osztály létrehozása még nem indokolt gazdaságilag.

A generációs coaching iránti igény kirajzolódása (a vezetői interjúk alapján az Y generációs vezetők 62,5%-ánál) új fejlesztési területet jelöl ki. Ez nem egyszerű kommunikációs tréninget jelent, hanem komplex megértési és alkalmazkodási készségek fejlesztését, amely magában foglalja az egyes generációk értékrendjének megértését és a hagyományos motivációs eszközök újragondolását. Az Y generáció különleges helyzetben van, hogy közvetítő szerepet töltsön be az X és Z generáció között, amely facilitátor funkciót tudatos fejlesztéssel lehet erősíteni.

A presztízs paradigmaváltása szintén figyelemre méltó eredmény. A hagyományos hierarchikus pozíciókon alapuló presztízs helyett egy új, értékteremtésen és személyes hozzájáruláson alapuló presztízs-koncepció körvonalazódott. Ez a horizontális karrierfejlődés felértékelődését és új ösztönzési rendszerek szükségességét vetíti előre, ami különösen fontos a fiatalabb generációk megtartása szempontjából. Javasolt a szervezeteknek átgondolni karriermodelleiket és alternatív fejlődési utakat kínálni.

A három változó (HR fejlettség, generációs kompetenciák, szervezeti teljesítmény) közötti kapcsolat feltárásához a triangulációs elemzés módszerét alkalmaztam. Arra az eredményre jutottam, hogy az empátia, mint metakompetencia közvetítő szerepet játszik a generációs vezetés sikerében, vagyis az empátia fejlettsége befolyásolja azt, hogy a többi vezetői kompetencia mennyire tud hatékonyan működni a multigenerációs környezetben. Ez új megközelítést jelent a vezetőfejlesztésben, ahol az empátia nem opcionális készség, hanem minden más vezetői funkció hatékonyságának alapfeltétele.

A pozitív deviancia elmélet KKV kontextusban történő alkalmazása cáfolja azt a sztereotípiát, hogy a KKV-k humán erőforrás-menedzsmentje szükségszerűen elmaradott. Az IT szektorból származó esetek megmutatták, hogy kisebb szervezetek is képesek innovatív és hatékony HR megoldásokra, sőt bizonyos területeken előnyben vannak a nagyvállalatokkal szemben (rugalmasság, személyre szabottság, gyors döntéshozatal). Ez az agilitás és a személyes kapcsolatok előnye olyan strukturális jellemzők, amelyeket a nagyvállalatok nem tudnak reprodukálni.

A COVID-19 pandémia utáni időszakban fokozott jelentőséggel bírnak a motivációs problémák és a munkamorál kérdései, amelyeket a kutatás során is érintettünk. A rugalmas munkavégzési formák elterjedése és a "job hopping" jelenség kezelése különös kihívást jelent a KKV-k számára. Javasolt olyan megtartási stratégiák kidolgozása, amelyek figyelembe veszik az Y generáció sajátos igényeit az autonómia, fejlődési lehetőségek és értelmes munka iránt.

Összességében tehát következtetésként levonható, hogy az empátia alapú vezetés gyakoribb alkalmazása és a tudatosabb generációs menedzsment pozitív kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel és a tehetségmegtartással. Javasolt a vezetőknek a lehetséges negatívumok kiküszöbölésével mindkettőre különös figyelmet fordítani a szervezet hosszú távú sikeressé tétele érdekében. A kulcs nem az erőforrások mennyiségében rejlik, hanem azok tudatos, érték alapú és emberközpontú felhasználásában.

## **6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI**

- 1. A magyar KKV szektor HR gyakorlatainak és Y generációs vezetői kompetencia-elvárásainak átfogó feltárása:** A kutatás során sikerült azonosítanom és dokumentálnom a kis- és középvállalkozások humánerőforrás-menedzsment gyakorlatainak jellegzetességeit, különös tekintettel az Y generációs vezetőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásokra. A vegyes módszertani megközelítés révén feltártam azokat a kritikus területeket, ahol a szervezetek fejlődési igényt mutatnak, különösen az empátia (1,47-es különbség a fontosság és felkészültség között), a csapatépítési készség (1,31) és a konfliktuskezelés (1,22) terén. Ez az átfogó feltárás hiánypótló jellegű, mivel korábban nem állt rendelkezésre olyan empirikus kutatás, amely kifejezetten az Y generációs vezetők kompetenciaigényeit vizsgálta volna a magyar KKV környezetben.
- 2. Az empátia, mint metakompetencia paradigma kidolgozása:** A kutatás során azonosítottam egy új elméleti keretet, ami alapvetően újradefiniálja az empátia szerepét a vezetői kompetencia-hierarchiában. Az eredményeim azt mutatják, hogy az empátia nem egyszerűen egy vizsgált soft skilllek közül, hanem metakompetenciaként funkcionál – olyan alapkészség, amely minden más vezetői kompetencia hatékony alkalmazásának előfeltétele. A kommunikációban partneri viszony megértéseként, a motivációban egyéni szükségletek felismeréseként, a konfliktuskezelésben különböző nézőpontok elfogadásaként jelenik meg. Ez a paradigmaváltás jelentős elméleti hozzájárulást jelent a vezetéselmélet területén, újragondolva a kompetenciafejlesztési programok prioritásait.
- 3. A pozitív deviancia elmélet adaptálása és alkalmazása KKV kontextusban:** A kutatásom eredményei megkérdőjelezik az elterjedt sztereotípiát, hogy a KKV-k humánerőforrás-menedzsmentje szükségszerűen elmaradott, bemutatva, hogy kisebb szervezetek is képesek innovatív és hatékony humánerőforrás-menedzsment megoldásokra. Az IT szektorból származó pozitív deviancia esetekkel demonstráltam, hogy a KKV-k strukturális jellemzői – rugalmasság, személyre szabott megoldások, gyors döntéshozatal – versenyelőnyt jelenthetnek a nagyvállalatokkal szemben. Ez az elméleti keret új perspektívát nyit a KKV kutatásokban, ahol a hiányosságok helyett a kiválóság feltételeit vizsgáljuk.

4. **A "tudatos informális HR", mint új szervezeti kategória konceptualizálása:** A kvalitatív kutatásom során azonosítottam egy új működési modellt, amely a formális HR struktúrák és az ad hoc megoldások között helyezkedik el. Ez a hibrid megközelítés három pillérre épül: strukturált funkciómegosztás (minden HR területhez egyértelmű felelős), professzionális eszközök és módszerek alkalmazása, valamint dinamikus adaptáció. Ez különösen releváns a 10-50 fős vállalkozások számára, ahol a formális HR osztály létrehozása még nem indokolt, de az ad hoc megoldások már nem elegendőek. Ez az új kategória hiánypótló és gyakorlati alternatívát kínál a költséghatékony HR működéshez.
5. **A presztízs paradigmaváltás elméletének kidolgozása:** A kutatásom feltárta, hogy az Y és Z generációnál fundamentális változás következett be a presztízs értelmezésében. A hagyományos hierarchikus pozíciókon alapuló presztízs helyett egy új, értékteremtésen és szakmai elismerésen alapuló koncepció alakult ki. A "nem mindenki akar vezető lenni" jelenség és a horizontális karrierutak felértékelődése új ösztönzési rendszerek szükségességét jelzi. Ez a paradigmaváltás elméleti keretrendszert ad a generációs motivációs változások megértéséhez, túlmutatva a korábbi karriermodelleken.
6. **A generációs coaching, mint új szakmai terület azonosítása:** Megfigyeltem, hogy az Y generációs vezetők 62,5%-ánál igény rajzolódott ki egy új fejlesztési terület iránt, amely túlmutat a hagyományos vezetőfejlesztési módszereken. A generációs coaching válasz az Y generáció különleges helyzetére, ahol híd szerepet töltenek be az X és Z generáció között. Ez nem egyszerű kommunikációs tréninget jelent, hanem komplex megértési és alkalmazkodási készségek fejlesztését, amely magában foglalja az egyes generációk értékrendjének megértését és a motivációs eszközök újragondolását.

#### **Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási irányok**

1. **Empátia-alapú vezetőfejlesztési programok kidolgozása:** A kutatási eredményeim alapján a gyakorlati élet szereplői felismerték, hogy az empátia alapú vezetés és a személyre szabott megközelítés hatékonyabbá teszi a generációs menedzsmentet. Ez a felismerés közvetlenül átültethető más KKV-k gyakorlatába speciális tréning programok formájában, ahol az empátia fejlesztése nem opcionális kiegészítő, hanem a vezetőfejlesztés központi eleme. Egy további kutatási irányt képezhet az empátia mérhetőségének és fejleszthetőségének vizsgálata különböző szektorokban.

2. **Új vezetőfejlesztési paradigma implementálása:** Az empátia, mint metakompetencia koncepcióm alapján javasolható, hogy a vezetőfejlesztési programok ezt helyezték középpontba, mint az egyéb készségek alapját. Gyakorlati alkalmazásként kidolgozhatók olyan moduláris fejlesztési rendszerek, ahol minden más kompetencia (kommunikáció, konfliktuskezelés, motiválás) az empátia fejlesztésére épül. Kutatási szempontból érdekes lenne longitudinális vizsgálatokat végezni az empátiaközpontú fejlesztések hosszú távú hatásairól.
3. **Tehetségmegtartási stratégiák újragondolása:** A generációs különbségek tudatos kezelésének elsajátítása javíthatja a tehetségmegtartást és csökkentheti a "job hopping" jelenségét. Gyakorlati megvalósítás formájában speciális generációs coaching programok kidolgozása javasolt, amelyek az Y generációs vezetőket készítik fel a multigenerációs környezet kezelésére. További kutatási területként merülhet fel a generációs coaching hatékonyságának mérése és a legoptimálisabb módszerek azonosítása.
4. **Költséghatékony HR modellek terjesztése:** A tudatos informális HR modell bevezetése költséghatékony alternatívát kínál a kisebb szervezetek számára. Gyakorlati hasznosítás keretében kidolgozhatók olyan implementációs útmutatók, amelyek segítik a 10-50 fős vállalkozásokat a modell adaptálásában. Kutatási szempontból további vizsgálatok szükségesek a modell más kulturális kontextusban való működőképességéről és skálázhatóságáról.
5. **Strukturális előnyök tudatos kihasználása:** A KKV-k rugalmassága, személyre szabottsága és gyors döntéshozatali képességének tudatos kihasználásával versenyelőnyt lehet szerezni a nagyvállalatokkal szemben a tehetségszerzésben. Gyakorlati alkalmazásként agilitás-alapú HR stratégiák kidolgozását javaslom, amelyek a KKV előnyöket helyezik középpontba. További kutatási irány lehet a pozitív deviancia esetek szisztematikus azonosítása és elemzése különböző iparágakban.
6. **Holisztikus vezetési megközelítés fejlesztése:** A KKV vezetők számára az empátia központi szerepének és a pozitív deviancia lehetőségeinek felismerése sikeresebbé teheti szervezetüket a multigenerációs munkaerő menedzselésében. Gyakorlati megvalósítás formájában vezetői mentoring programok indíthatók, ahol a sikeres KKV vezetők osztják meg tapasztalataikat. Kutatási perspektívából a peer-to-peer tanulási modellek hatékonyságának vizsgálata releváns.
7. **Az eredmények alkalmazhatósága a nonprofit szektorban:** Bár a kutatás profitorientált KKV-kra fókuszál, az Y generációs vezetői kompetenciákra vonatkozó

eredmények a nonprofit szektorban is relevánsak. A civil szervezetek, alapítványok és nonprofit intézmények hasonló kihívásokkal szembesülnek: korlátozott erőforrások, informális HR-gyakorlatok, vezetői túlterheltség és fluktuáció. A nonprofit szektor sajátossága, hogy még nagyobb hangsúlyt kap a küldetéstudat és az értékalapú működés, ami felértékeli az empátiaalapú vezetés szerepét. Az Y generációs vezetők motivációs mintázataiban megfigyelt változások – különösen a munka értelmessége, az értékteremtés és a társadalmi hatás iránti igény – jól rezonálnak a nonprofit szervezetek küldetésorientált kultúrájával. A kutatásban azonosított generációspecifikus vezetői kompetenciák – folyamatos visszajelzés, egyéni fejlesztési utak, pszichológiai biztonság – kiemelt jelentőséggel bírnak a tehetségmegtartásban és generációs utódlás biztosításában. Egy jövőbeli kutatási irány lehet az eredmények empirikus validálása nonprofit szervezetek körében, amely feltárhatná a szektor-specifikus különbségeket és hozzájárulna a generációs vezetőfejlesztés holisztikusabb megértéséhez.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A 21. század harmadik évtizedében a globális gazdaságot formáló nagy változások, mint a digitális átalakulás, a fenntarthatóság növekvő szerepe, a geopolitikai átrendeződések és a pandémia utáni új világrend alapjaiban alakítják át a szervezetek működését. Ebben a gyorsan változó környezetben különösen fontos, hogy először dolgozik együtt négy generáció, miközben az Y generáció tagjai tömegesen válnak vezetővé. Ez a generációváltás nem egyszerű demográfiai jelenség, hanem a vezetési megközelítések, szervezeti kultúrák és menedzsment gyakorlatok mélyreható átalakulását hozza magával.

Kutatásom az Y generációs vezetőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárások és a KKV-k humán erőforrás-menedzsment gyakorlatai közötti összefüggéseket vizsgálta. A vizsgálat három központi hipotézis köré szerveződött: először, hogy a KKV-k HR gyakorlata fejletlen és nem stratégiai szerepű; másodsor, hogy az Y generációs munkavállalók motivációs mintázatai jelentősen eltérnek a korábbi generációkétól; harmadszor, hogy a fiatalabb vezetők gyors előléptetése és rövidebb szervezeti lojalitása új típusú fejlesztési kihívásokat teremt.

A kutatás során vegyes módszertani megközelítést alkalmaztam, amely egyesítette a kvantitatív és kvalitatív módszerek előnyeit. A 164 válaszadót megszólító kérdőíves felmérés statisztikai alapot biztosított az általános trendek azonosításához. A 10 mélyinterjú lehetővé tette a vezetői tapasztalatok mélyebb megértését, míg a 6 fős fókuszcsoportos vizsgálat egy sikeres informatikai KKV-nál konkrét a kifejezetten pozitív gyakorlatokat tárta fel. Ez a háromszintű megközelítés biztosította, hogy a jelenséget több perspektívából, árnyaltan tudjam vizsgálni.

Az eredmények igazolták és árnyalták a kezdeti feltevéseket. A kvantitatív elemzés feltárta, hogy míg a szervezetek csupán 63,4%-a rendelkezik dedikált HR funkcióval, a válaszadók 82,9%-a tartja ezt fontosnak - ez a közel 20 százalékpontos különbség jól mutatja a probléma súlyát. Az Y generáció motivációs térképe újrarajzolódott: a munkabér mellett felértékelődött a munka-magánélet egyensúly és a pszichológiai biztonság szerepe. Különösen jelentős kompetencia szakadék mutatkozott az empátia, csapatkohézió és a konfliktuskezelés területén, ahol a fontosság és a tényleges felkészültség között másfélszeres különbséget mértem.

A kvalitatív kutatás még mélyebb összefüggéseket tárt fel. Minden interjúalany spontán módon emelte ki az empátia központi szerepét, ami arra utal, hogy ez nem egyszerűen egy vezetői

készség a sok közül, hanem metakompetencia, azaz olyan alapképesség, amely nélkül a többi vezetői funkció sem működhet hatékonyan. Az empátia a kommunikációban a partner megértéseként, a motiválásban az egyéni szükségletek felismeréseként, a konfliktuskezelésben a különböző nézőpontok elfogadásaként jelenik meg.

Különösen tanulságos volt a pozitív példák elemzése. Az IT szektorból származó esetek megcáfolták azt a széles körben elterjedt vélekedést, hogy a KKV-k szükségszerűen elmaradottak a HR területén. Ezek a szervezetek bebizonyították, hogy a kisebb méret nem hátrány, hanem előny lehet: a rugalmasság, a személyes kapcsolatok és a gyors döntéshozatal olyan versenyelőnyöket jelentenek, amelyeket a nagyvállalatok nem tudnak lemásolni.

A kutatás során új fogalmak és modellek kristályosodtak ki. A "tudatos informális HR" koncepciója például alternatívát kínál azoknak a 10-50 fős vállalkozásoknak, amelyek már kinőtték a családi vállalkozás kereteit, de még nem érték el azt a méretet, ahol a teljes HR osztály fenntartása gazdaságos lenne. Ez a modell strukturált funkciómegosztásra, professzionális eszközökre és rugalmas alkalmazkodásra épül.

Azonosítottam egy jelentős paradigmaváltást is a karrier és presztízs értelmezésében. Az Y és Z generáció számára már nem a hierarchikus pozíció jelenti az elsődleges sikermércét, hanem a szakmai autonómia, az értékteremtés és a személyes fejlődés. A "nem mindenki akar vezető lenni" jelensége új karriermodelleket és ösztönzési rendszereket követel meg a szervezetektől.

A generációs coaching mint új fejlesztési terület körvonalazódott a kutatás során. Az Y generációs vezetők 62,5%-a jelezte igényét olyan támogatásra, amely segít nekik navigálni a multigenerációs munkahelyi környezetben. Ez nem egyszerű kommunikációs tréninget jelent, hanem komplex készségfejlesztést, amely magában foglalja a különböző generációk értékrendjének megértését és a megfelelő vezetési stílus kialakítását.

A kutatás gyakorlati jelentősége három szinten érvényesül. Szervezeti szinten konkrét eszközöket és módszereket kínál a KKV vezetőknek a hatékonyabb HR működés kialakításához. Szakmai szinten gazdagítja a hazai humánerőforrás-menedzsment tudásbázisát, új fogalmakkal és modellekkel. Gazdaságpolitikai szinten pedig támpontokat ad a KKV fejlesztési programok tervezéséhez. Az eredmények tükrében világossá vált, hogy a generációváltás kezelése nem opcionális, hanem stratégiai kérdés a KKV-k számára. Azok a szervezetek, amelyek proaktívan reagálnak ezekre a kihívásokra, versenyelőnyre tehetnek szert

a tehetségekért folyó versenyben. Az empátia fejlesztése, a tudatos HR gyakorlatok kialakítása és a generációs különbségek megértése nem luxus, hanem befektetés a jövőbe.

A kutatás optimista üzenetet hordoz: a változás lehetőség is egyben. Az Y generáció vezetővé válása friss szemléletet, új megoldásokat hoz. Az empátia nem gyengeség, hanem a hatékony vezetés alapja. A generációk közötti különbségek nem konfliktus forrásai, hanem a szinergia lehetőségei. A KKV-k mérete nem korlát, hanem olyan rugalmasságot biztosít, amely a nagyvállalatoknak nem adatik meg.

A digitalizáció, a mesterséges intelligencia térnyerése és a fenntarthatósági szempontok előtérbe kerülése tovább formálja majd a munka világát. Ebben a gyorsan változó környezetben azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek képesek alkalmazkodni, tanulni és megújulni. Az Y generációs vezetők kulcsszerepet játszhatnak ebben a folyamatban, hiszen ők azok, akik hidat képeznek a hagyományos és az új világ között.

Végül soron a kutatásom arra mutat rá, hogy a munka világának átalakulása már nem a jövő, hanem a jelen kihívása. A kérdés nem az, hogy szembe kell-e nézni vele, hanem hogy miként. A válasz pedig nem a méretben vagy az erőforrásokban rejlik, hanem a tudatosságban, az empátiában és az alkalmazkodóképességben.

Ez a felismerés különösen fontos a magyar KKV szektor számára. Mint ahogy Dávid sem a méretével vagy fegyverzetével győzte le Góliátot, hanem ügyességével, bátorságával és azzal, hogy másképp közelítette meg a kihívást, úgy a kis- és középvállalkozások is képesek lehetnek felvenni a versenyt nagyobb riválisaikkal. A kulcs nem az erőforrások mennyiségében rejlik, hanem azok tudatos, értékalapú és emberközpontú felhasználásában. A KKV-k természetes előnyei - a rugalmasság, a személyes kapcsolatok, a gyors alkalmazkodás – pontosan azok a "parittyák", amelyekkel a modern Dávidok legyőzhetik a vállalati Góliátokat. Ez a narratíva nem csak reményt ad, hanem cselekvési programot is kijelöl: fel kell ismerni és ki kell használni ezeket a természetes előnyöket, hogy a méretbeli hátrányból versenyelőnyt kovácsoljunk.

## SUMMARY

In the third decade of the 21st century, major changes shaping the global economy, such as the digital transformation, the growing role of sustainability, geopolitical realignments, and the post-pandemic new world order are fundamentally transforming how organizations operate. In this rapidly changing environment, it is particularly significant that for the first time, four generations are working together while members of Generation Y are increasingly becoming leaders. This generational shift is not merely a demographic phenomenon, but brings about a profound transformation of leadership approaches, organizational cultures, and management practices.

My research examined the relationships between competency expectations for Generation Y leaders and the human resource management practices of SMEs. The study was organized around three central hypotheses: first, that SME HR practices are underdeveloped and lack strategic importance; second, that Generation Y employees' motivational patterns differ significantly from previous generations; and third, that rapid promotion of younger leaders and their shorter organizational loyalty create new types of developmental challenges.

I applied a mixed-methods approach in the research, combining the advantages of quantitative and qualitative methods. The questionnaire survey reaching 164 respondents provided a statistical foundation for identifying general trends. The 10 in-depth interviews enabled deeper understanding of leadership experiences, while the focus group study with 6 participants at a successful IT SME revealed specifically positive practices. This three level approach ensured that I could examine the phenomenon from multiple perspectives with nuance.

The results validated and refined the initial assumptions. Quantitative analysis revealed that while only 63.4% of organizations have a dedicated HR function, 82.9% of respondents consider it important – this nearly 20 percentage point difference clearly demonstrates the severity of the problem. Generation Y's motivational map has been redrawn: alongside salary, work-life balance and psychological safety have gained importance. Particularly significant competency gaps emerged in empathy, team cohesion, and conflict management, where I measured a 1.5x difference between importance and actual preparedness.

The qualitative research revealed even deeper connections. Every interviewee spontaneously highlighted the central role of empathy, suggesting this is not simply one leadership skill among

many, but a metacompetency – a fundamental capability without which other leadership functions cannot operate effectively. Empathy manifests as understanding one's partner in communication, recognizing individual needs in motivation, and accepting different viewpoints in conflict management.

The analysis of positive examples was particularly instructive. Cases from the IT sector refuted the widely held belief that SMEs are necessarily backward in HR. These organizations proved that smaller size is not a disadvantage but can be an advantage: flexibility, personal relationships, and rapid decision making represent competitive advantages that large corporations cannot replicate.

New concepts and models emerged during the research. The concept of "conscious informal HR," for example, offers an alternative for those 10-50 person enterprises that have outgrown the family business framework but have not yet reached the size where maintaining a full HR department would be economical. This model is built on structured function sharing, professional tools, and flexible adaptation.

I also identified a significant paradigm shift in the interpretation of career and prestige. For Generations Y and Z, hierarchical position no longer represents the primary measure of success, but rather professional autonomy, value creation, and personal development. The phenomenon of "not everyone wants to be a leader" demands new career models and incentive systems from organizations.

Generational coaching emerged as a new development area during the research. 62.5% of Generation Y leaders indicated their need for support to help them navigate the multigenerational workplace environment. This means not simple communication training, but complex skill development that includes understanding different generations' value systems and developing appropriate leadership styles.

The practical significance of the research manifests on three levels. At the organizational level, it offers concrete tools and methods for SME leaders to establish more effective HR operations. At the professional level, it enriches the domestic human resource management knowledge base with new concepts and models. At the economic policy level, it provides guidance for planning SME development programs. The results clearly showed that managing generational change is not optional but a strategic issue for SMEs. Organizations that proactively respond

to these challenges can gain competitive advantage in the competition for talent. Developing empathy, establishing conscious HR practices, and understanding generational differences are not luxuries but investments in the future.

The research carries an optimistic message: change is also an opportunity. Generation Y's transition to leadership brings fresh perspectives and new solutions. Empathy is not weakness but the foundation of effective leadership. Generational differences are not sources of conflict but opportunities for synergy. SMEs' size is not a limitation but provides flexibility that large corporations cannot achieve.

Digitalization, the rise of artificial intelligence, and the prominence of sustainability considerations will continue to shape the world of work. In this rapidly changing environment, organizations that can adapt, learn, and renew themselves will be successful. Generation Y leaders can play a key role in this process, as they are the ones who bridge the traditional and new worlds.

Ultimately, my research demonstrates that the transformation of the work world is no longer a future challenge but a present one. The question is not whether to face it, but how. The answer lies not in size or resources, but in awareness, empathy, and adaptability.

This realization is particularly important for the Hungarian SME sector. Just as David did not defeat Goliath with his size or weaponry, but with his skill, courage, and different approach to the challenge, SMEs can also compete with their larger rivals. The key lies not in the quantity of resources, but in their conscious, value-based, and people-centered utilization. SMEs' natural advantages – flexibility, personal relationships, rapid adaptation – are precisely those "slingshots" with which modern Davids can defeat corporate Goliaths. This narrative not only provides hope but also outlines an action program: we must recognize and utilize these natural advantages to forge competitive advantage from size disadvantage.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. ADP Pay Insights riport (2023): ADP Research Institute. <https://workforcereport.adp.com> (2023.04.25.)
2. Alderfer, C. (1972): *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press. <https://doi.org/10.2307/2063565>
3. Almási, A. (2019): A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV szektor sikerességében. *Competitio*, 18, 108-125. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/4>
4. Arain, M. – Campbell, M. J. – Cooper, C. L. – Lancaster, G. A. (2010): What is a pilot or feasibility study? A review of current practice and editorial policy. *BMC Medical Research Methodology*, 10. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-67>
5. Arets, J. – Jennings, C. – Heijnen, V. (2016): 70:20:10 into action. 70 20 10 institute.
6. Ásványi, Z. – Sipos, N. – Bankó, Z. – Berke, G. (2023): Alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémák és lehetséges HR megoldások a magyar KKV-k körében a COVID-19 előtti és utáni időszakban. *Marketing & Menedzsment*, 57(4), 46-55. <https://doi.org/10.15170/mm.2023.57.04.05>
7. Baksi, Zs. (2016): A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.3>.
8. Balogh, R. – Kardos, M. V. – Bácsné Bába, É. (2021): Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 59-67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
9. Bass, B. M. (1995): Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
10. Baum, T. (2019): A changing world of work: What can we learn from the service sector about employing millennials and Gen Z? *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001>
11. Bácsné Bába, É. – Müller, A. É. – Molnár, A. (2021): Az egészségünket meghatározó tényezők bemutatása egy lehetséges egészségmodell segítségével. <https://doi.org/10.47833/2021.1.art.006>
12. Belas, J. et al. (2025): The impact of selected HRM factors on company's survival of SMEs: Empirical research in V4 countries. *Journal of Organizational Innovation Studies*, 14(2), 45-62. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-1/7>
13. Bennett, N. – Lemoine, G. J. (2014): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
14. Bennis, W. (2009): *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books. ISBN 9780465014088. <https://doi.org/10.1080/00131729009335565>
15. Bittner, P. – Kara, N. (2013): Miként lehet a HR a KKV-k sikertényezője? *Tudásmenedzsment*, 14(1, különszám), 33-40.
16. Bloom, N. – Han, R. – Liang, J. (2022): How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 30292. <https://doi.org/10.3386/w30292>
17. Bloomberg Business/Economics (2019): Job-switchers in U.S. tech, construction getting biggest raises. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-24/job-switchers-in-u-s-tech-construction-getting-biggest-raises>
18. Boncz, I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar.

19. Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>
20. Boyatzis, R. E. (2008): Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
21. Braun, V. – Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
22. Calk, R. – Patrick, A. (2017): Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 16(2), 131-139.
23. Campion, M. A. – Fink, A. A. – Ruggeberg, B. J. – Carr, L. – Phillips, G. M. – Odman, R. B. (2011): Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
24. Cennamo, L. – Macky, K. – Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
25. Cloutier, O. – Felusiak, L. – Hill, C. – Pemberton-Jones, E. J. (2015): The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119.
26. Cooke, F. L. – McBride, A. – Shen, J. (2005): Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20082>
27. Costanza, D. P. – Badger, J. M. – Fraser, R. L. – Severt, J. B. – Gade, P. A. (2012): Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
28. Costanza, D. P. – Finkelstein, L. M. (2015): Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
29. Csapai, E. G. (2021): A vezető szerepe a szervezeti eredményességben – érzelmi intelligencia és vezetői munkamódszerek (Doktori értekezés). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. <https://doi.org/10.54598/000480>
30. Csillag, S. et al. (2022): Impact of organizational culture on organisational performance. *Journal of Economic and Management Studies*, 28(4), 120-135.
31. Csutorás, G. Á. (2022): Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél. *Új Munkügyi Szemle*, 3(1), 45-56.
32. Dajnoki, K. – Ujhelyi, M. – Filep, R. (2021): Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján. *Studia Mundi – Economica*, 8(2), 2-12. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2021.08.02.2-12>
33. Darokah, M. – Malute, D. (2012): The meaning of career success among job-hopper in the boundaryless career (phenomenological research). *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 1(1), 54-62.
34. Day, D. V. (2001): Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
35. Day, D. V. – Fleenor, J. W. – Atwater, L. E. – Sturm, R. E. – McKee, R. A. (2014): Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
36. Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

37. Deloitte (2023): Big Quit Magyarországon felmérés. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/a-magyar-munkavallalok-tobb-mint-fele-tervezi-hogy-felmond-a-munkahelyen.html> (2023.04.25.)
38. Deloitte (2025): Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
39. Dirani, K. M. – Nafukho, F. M. – Hassan, A. – Irby, M. (2020): Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
40. Dombi, E. (2019): A „puha készségek" (soft skills) fejlesztése és a pályaszocializáció fontossága. In: Döbör, A. – Juhász, V. (szerk.): A nem kognitív készségek fejlesztése a munkaerőpiaci igények tükrében. Szegedi Egyetemi Kiadó, 19-24.
41. Draganidis, F. – Mentzas, G. (2006): Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
42. Edmondson, A. C. (2018): *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1111/peps.12509>
43. ENISA (2020): Top ten cyber hygiene tips for SMEs during COVID-19 pandemic. [https://www.enisa.europa.eu/news/enisa-news/top-ten-cyber-hygiene-tips-for-smes-during-covid-19-pandemic\(2025.01.03.\)](https://www.enisa.europa.eu/news/enisa-news/top-ten-cyber-hygiene-tips-for-smes-during-covid-19-pandemic(2025.01.03.))
44. Európai Unió (2003): 2003/361/EK ajánlás a kis- és középvállalkozások meghatározásáról. <https://eur-lex.europa.eu/HU/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>
45. European Commission (2024): Communication on European economic security. [https://commission.europa.eu/system/files/2024-01/Communication%20on%20European%20economic%20security.pdf\(2025.01.03.\)](https://commission.europa.eu/system/files/2024-01/Communication%20on%20European%20economic%20security.pdf(2025.01.03.))
46. Eurostat (2024a): Digitalisation in Europe, 2024 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024> (2025.01.02.)
47. Eurostat (2024b): Population structure and ageing statistics. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing) (2025.01.03.)
48. Fallick, B. – Fleischman, Ch. A. – Rebitzer, J. B. (2006): Job-hopping in Silicon Valley: Some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The Review of Economics and Statistics*, 88(3), 472-481. <https://doi.org/10.1162/rest.88.3.472>
49. Farkas, P. – Pongrácz, A. (2020): Érzelmileg intelligens vezetői kommunikáció, mint legfőbb munkavállalói motiváció. In: XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr: Széchenyi István Egyetem, 109-117.
50. Filep, R. (2020): Menedzsment módszerek az Ipar 4.0 tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), pp. 507–514. <https://doi.org/10.21791/ijems.2020.1.41>
51. Gaidhani, S. – Arora, L. – Sharma, B. K. (2019): Understanding the attitude of Generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
52. Gartner (2024): Top strategic technology trends for 2024. Gartner Research. [https://www.gartner.com/\(2024.01.15.\)](https://www.gartner.com/(2024.01.15.))

53. Gelencsér, M. (2025): A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kapcsolatának vizsgálata a munkavállalói elégedettség tényezőin keresztül (Doktori értekezés). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. <https://doi.org/10.54598/004550>
54. Ghiselli, E. (1974): Some perspectives for industrial psychology. 80-87. <https://doi.org/10.1037/h0036077>
55. Glenn, N. D. (1976): Cohort analysts' futile quest: Statistical attempts to separate age, period and cohort effects. *American Sociological Review*, 41(5), 900-904. <https://doi.org/10.2307/2094738>
56. Goleman, D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó.
57. Goleman, D. (1999): *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
58. Goleman, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL Hungary Kft.
59. Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): *A természetes vezető: Az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest: Vince Kiadó. ISBN 9639323705.
60. Gottardello, D. – Valverde, M. (2018): Human resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), 56-73. <https://doi.org/10.3926/ic.1102>
61. Graddick, M. (2006): Élet a kiszervezés után: a tanulságok és a HR mint stratégiai üzleti partner. In: Losey, M. – Ulrich, D. – Meisinger, S.: *A HR jövője: az emberierőforrás menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Kiadó.
62. Guest, G. – Bunce, A. – Johnson, L. (2006): How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
63. Gulyás, D. K. (2023): Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata (Doktori értekezés). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. <https://doi.org/10.54598/003180>
64. Gulyás, D. K. – Dajnoki, K. (2016): Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján. *Taylor*, 8(5), 42-52.
65. Győri-Lovász, P. (n.d.): A Z generáció munkahelyi elvárásainak és motivációjának bemutatása.
66. Hajdu, F. – Barizsné Hadházi, E. – Kotsis, Á. (2023): A Debreceni Egyetem vezetés és szervezés mesterszakos hallgatóinak tanulási motivációra irányuló vizsgálata. <https://doi.org/10.21791/ijems.2022.4.6>
67. Hajjiali, I. – Kessi, A. M. F. – Budiandriani, B. – Prihatin, E. – Sufri, M. (2022): Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
68. Happonen, A., Manninen, L., Santti, U., & Mariappan, M. (2021): Online brand, opportunities, realities and challenges for SMEs. Fresh recruits, a solution or new kind of orienteering challenge? *International Journal of Engineering & Technology*, 10(2), 220-231. <https://doi.org/10.14419/ijet.v10i2.31813>
69. Hassan, M. M. – Jambulingam, M. – Alagas, E. N. – Uzir, M. U. H. – Halbusi, H. A. (2020): Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. *Global Business Review*, 0972150920926966. <https://doi.org/10.1177/0972150920926966>
70. Hersey, P. – Blanchard, K. H. (1969): Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
71. Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*. New York: Wiley. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>

72. Hickman, L. – Akdere, M. (2018): Effective leadership development in information technology: Building transformational and emergent leaders. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 1-9. <https://doi.org/10.1108/ict-06-2017-0039>
73. Hidegh, A. – Szászvári, K. Á. – Csillag, S. – Csizmadia, P. (2019): Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: Egy kvalitatív kutatás eredményei. *Munkaügyi Szemle Online*, 62(4), 32-40.
74. Hindle, J. (2005): HR outsourcing in operation: Critical success factors. *Human Resource Management International Digest*, 13(3), 39-42. <https://doi.org/10.1108/09670730510595058>
75. Hoffmann, G. (2010): Hatékonyság és motiváció a KKV szektorban. Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar. 61 p.
76. Holló, E. (2020): A KKV-k lehetőségei a versenyképesség növelésében. In: Bujdosó, Z. – Dinya, L. – Csernák, J. (szerk.): XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után. Gyöngyös: Károly Róbert Kft., 483-492.
77. HR Evolution Fluktuációs Trendek Tanulmány (2021): Fluktuáció benchmark kutatás 2021. <https://hrevolution.hu/fluktuacio-benchmark-kutatas-2021-letoltes/> (2023.04.25.)
78. IBM (2025): Demystifying Skills During Digital Transformation with Help from AI. <https://www.ibm.com/think/insights/demystifying-skills-during-digital-transformation-with-ai> (2025.01.03.)
79. Irwin, K. C. – Landay, K. M. – Aaron, J. R. – McDowell, W. C. – Marino, L. D. – Geho, P. R. (2018): Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.016>
80. Jakab, N. – Mélypataki, G. – Solymosi-Szekeres, B. – Berényi, L. (2021): A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolci Munkaügyi Szemle*, 16(4), 55-78. DOI: 10.32980/MJSz.2021.4.1258
81. Joint Research Centre (JRC) (2024): Annual Report on European SMEs 2024/2025, SME performance review. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC142263> (2025.01.2.)
82. Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. (2011): Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
83. Jyoti, J. – Arora, H. – Kour, S. (2017): Outsourcing and organizational performance: Role of cost leadership, differentiation and innovation strategies. *Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success*, 171.
84. Kalogiannidis, S. (2021): Impact of employee motivation on organizational performance: A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984-996. <https://doi.org/10.61426/sjbcem.v8i3.2064>
85. Kapoor, C. – Solomon, N. (2011): Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
86. Kappelman, L. – Johnson, V. – McLean, E. – Torres, R. (2016): The 2015 SI IT issues and trends study. *MIS Quarterly Executive*, 15(1), 55-83. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00008>
87. Karcsecs, É. (2011): Menedzseri kompetenciaelvárások a munkaerőpiacon: A Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján (PhD

- értekezés). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.01.03>
88. Karoliny, M.-né (2009): Az értékteremtő HR-szervezetek. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 40(7-8), 11-23. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.07.02>
89. Kasza, L. (2025): A vezetői attitűdök hatása a szervezetek versenyképességére. *Acta Carolus Robertus*, 15(1), 100-119. <https://doi.org/10.33032/acr.7016>
90. Kálmán, A. – Kálmán, B. G. (2022): Az ipar 4.0 kompetenciaigényeinek hatása az iskolarendszerű oktatásra. *Iskolakultúra*, 32(12), 57-73.
91. Kelemen-Hényei, N. (2020): A magyar és német KKV-k aktuális helyzetének felmérése, a szektor alkalmazásban állók véleménye alapján. In: Czeglédy, T. – Resperger, R. (szerk.): Válság és kilábalás: Innovatív megoldások. Nemzetközi Tudományos Konferencia Sopron. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 487-498.
92. Kitzinger, J. (1994): The methodology of focus groups: The importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness*, 16(1), 103-121. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.ep11347023>
93. Klein, P. (2020): New Generations: Changing Values of Generation Y&Z Impact on Today's Organisations, Human Resource Management and Leadership. Sopron: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar.
94. Kőműves, Zs. – Berke, Sz. (2021): Labor retention in the domestic SME sector in Somogy county. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 66-77. <https://doi.org/10.30716/rsz/21/1/6>
95. Kópházi, A. – Pétervári, Zs. – Balassa, É. (2018): Az X, Y és Z generációk kihívása a 21. század munkaerőpiacán. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 49-55.
96. Kovács, J. – Csontos, F. (2024): Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.1>
97. Krajcovicova, K. – Caganova, D. – Cambal, M. (2012): Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, 23(1), 1119-1122. ISSN 2304-1382, ISBN 978-3-901509-91-9. <https://doi.org/10.2507/23rd.daaam.proceedings.261>
98. 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. <https://doi.org/10.15170/mm.2024.58.02.03>
99. Larasati, A. – Aryanto, D. B. (2020): Job-Hopping and the determinant factors. In: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities Atlantis Press (ACPCH 2019), 54-56. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
100. Lepak, D. P. – Bartol, K. M. – Erhardt, N. (2005): A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.06.001>
101. LinkedIn (2016): LinkedIn Data Shows That Job-Hopping is Accelerating (Particularly Among Women). <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/job-hopping-has-increased> (2023.04.25.)
102. Locke, E. A. – Latham, G. P. (1990): *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
103. Malatyinszki, S. (2020): Az új generáció, mint erőforrás. Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 1., 90–101. o. <https://doi.org/10.33565/mksv.2020.01.07>

104. Mándi, A. (2018): Job-hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61(1).
105. ManpowerGroup (2024): Global Talent Shortage <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (2025.01.02.)
106. Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
107. McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
108. Meret, C. – Fioravanti, S. – Iannotta, M. – Gatti, M. (2018): The digital employee experience: Discovering generation Z. In: *Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, 241-256. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20)
109. Meretei, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10-18. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.10.02>
110. Mishra, D. – Kumar, S. – Sharma, R. R. K. – Dubey, R. (2018): Outsourcing decision: Do strategy and structure really matter? *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2017-0144>
111. Molloy, J. C. – Noe, R. A. (2010): "Learning" a living: Continuous learning for survival in today's talent market. In: Kozlowski, S. W. J. – Salas, E. (szerk.): *Learning, training, and development in organizations*, 333-361. <https://doi.org/10.4324/9780203878385-19>
112. Moher, D. – Liberati, A. – Tetzlaff, J. – Altman, D. G. (2009): PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), 1006–1012. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
113. Mtungwa, I. Q. (2009): *The Black Spot: A Critical Look at Transformation in the Workplace*. The Black Spot.
114. Mura, L. (2021): Innovative start-ups and family enterprises in terms of age structure of the entrepreneurs. In *Reproduction of Human Capital – Mutual Links and Connections (RELIK 2021)* (pp. 530-539).
115. Nabahani, P. R. – Riyanto, S. (2020): Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>
116. Naim, M. F. – Lenka, U. (2018): Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/er-09-2016-0172>
117. Negoro, M. C. W. – Wibowo, A. (2021): Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Need's satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 36(2). <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1398>
118. Nemethy, L. (2023): Comparing the SME sector of Hungary with the Visegrad Four and EU. *bne IntelliNews*, July 27. [https://intellinews.com/nemethy-comparing-the-sme-sector-of-hungary-with-the-visegrad-four-and-eu-285772/\(2025.01.02.\)](https://intellinews.com/nemethy-comparing-the-sme-sector-of-hungary-with-the-visegrad-four-and-eu-285772/(2025.01.02.))
119. Nguyen, T. T. T. – Chang, M. L. (2017): Antecedents of human resources outsourcing decision in Vietnam. *Personnel Review*, 46(4), 702-717. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2015-0307>
120. OECD (2023): *Teleworking, Workplace Policies and Trust: A Critical Relationship in the Hybrid World of Work*. OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/employment/future-of-work/> (2024.01.15.)

121. OECD (2025): *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?*[https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025\\_5345f034.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034.html) (2025.01.03.)
122. Pais, E. R. – Pmmik, P. (2013): Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához – tanulmány. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
123. Pálffy, T. (2020): A Z generáció motiválása a munkahelyeken. *Apáczai Neveléstudományi Közlemények*, 3-4, 186-195.
124. Pálya, Sz. (2022): Karrier- és munkahelyváltás: Most vagy soha?
125. Pandey, D. L. (2019): Job hopping tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
126. Parry, E. – Urwin, P. (2011): Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
127. Patel, C. – Budhwar, P. – Witzemann, A. – Katou, A. (2019): HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
128. Pató Gáborné Szűcs, B. – Dajnoki, K. – Kovács, K. – Kőműves, Z. S. – Grotte, J. – Szabó, S. – Poór, J. (2021): A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 52(8-9), 2-17. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.09.01>
129. Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods 3rd. ed.* Sage publications.
130. Peramatzis, G. – Galanakis, M. (2022): Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971-978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
131. Pierog, A. – Dajnoki, K. (2020): Property expectations for managers. In: Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia (2020).
132. Pink, D. H. (2010): *Motiváció 3.0.* Budapest: HVG Kiadó.
133. Polit, D. F. – Beck, C. T. – Hungler, B. P. (2001): *Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization*(5th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
134. Poór, J. (2009): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment.* Budapest: Complex Kiadó.
135. Poór, J. et al. (2022): Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok Közép- és Kelet-Európa hat országában.
136. Poór, J. et al. (2023): HR Trends and Tendencies in Hungary in the Light of the Experiences of the Latest Cranet Survey (2021). *Journal of East European Management Studies*, 28(1), 15-30. <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0011>
137. Poór, J. – Kovács, I. É. – Karoliny, M. (2014): Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve, két Cranet-felmérés alapján. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45(10), 17-29. <https://doi.org/10.14267/veztud.2014.10.02>
138. PwC US Pulse Survey (2021). <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html> (2023.04.25.)
139. PwC (2024): Global Workforce Hopes & Fears Survey. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/global-hopes-and-fears-survey.html> (2025.08.25.)
140. Rašticová, M., & Hinzmann, R.-A. (2024): Age-considerate employee engagement strategies in SMEs: Analysis of practices and research opportunities.

- Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 27-38.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.03](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.03)
141. Riczu, Z. (2024): Munkaerő-piaci dinamika és foglalkoztatási trendek elemzése: Motivációs tényezők és munkavállalói attitűdök a foglalkoztatásban. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, (1), 27-50. <https://doi.org/10.33565/mksv.2024.01.02>
  142. 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>
  143. Rudolph, C. W. – Zacher, H. (2017): Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113-129. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>
  144. Sántha, K. (2016): Én-központú hálózatok kvalitatív elemzése. *Neveléstudomány: Oktatás, Kutatás, Innováció*, 4(2), 54-66. <https://doi.org/10.21549/ntny.14.2016.2.4>
  145. Sápi-Duduk, I. (2024): A vezetői kompetenciák szerepe és fontossága a vállalati értékteremtésben. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 19(3), 147-157. <https://doi.org/10.47833/2024.3.eco.014>
  146. Saxena, S. (2012): Job Hopping - A Review of Literature. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2066496>
  147. Schweiger, D. – Ladwig, C. (2018): Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.
  148. Scott, S. – Ferguson, O. (2016): New perspectives on 70: 20: 10. A good practice research paper.
  149. Sinek, S. (2009): *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin. <https://doi.org/10.1037/e515802011-001>
  150. Singh, D. (2019): A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
  151. Smart, G. – Street, E. (2008): *Who: The A Method for Hiring*. New York: Ballantine Books.
  152. Snell, S. A. – Morris, S. (2019): *Managing Human Resources* (18th ed.). Cengage Learning.
  153. Spencer, L. – McClelland, D. – Spencer, S. (1990): *Competency Assessment Methods, History and State of the Arts*. Boston: Hay/McBer Research Press.
  154. Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
  155. Stevens, J. P. (2009): *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203843130>
  156. Szabó, K. et al. (2023): Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR departments. *PLoS ONE*, 18(6), e0283644.
  157. Szabó, Sz. (2020): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. NKE, Budapest. ISBN 978-963-498-270-8 (PDF). <http://hdl.handle.net/20.500.12944/15664>
  158. Szabó-Szentgróti, G. – Csonka, A. – Szabó-Szentgróti, E. (2016): Work vision among Y generation. In: Cingula, M. – Vlahov, R. D. – Dobrinic, D. (szerk.): *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; University North, 294-299.

159. Szanyi-Gyenes, X. – Almási, A. (2021): A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 52(3), 40-52. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.03.04>
160. Szászvári, K. A. – Csillag, S. – Csizmadia, P. – Bácsi, K. (2022): Tanulni és tanulni hagyni? *Vezetéstudomány*, 53(2), 41-54. ISSN 0133-0179. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.02.04>
161. Sziklai, L. (2005): Vezetői attitűd és vezetői alkalmasság. BM tanulmány, Budapest.
162. Szretykó, Gy. (2020): Az Y generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. In: Makkos, A. – Fehér, Á. – Pongrácz, A. (szerk.): Okos lét, innováció és digitalizáció – irányok, trendek és következmények. A XXIII. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr: Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, 41-48.
163. Szűcs, I. – Szöllősi, L. – Felföldi, J. – Blaskó, B. – Szénásné Ványi, N. – Kovács, K. – Kurmai, V. (2014): Üzleti jellegű esettanulmányok készítésének gyakorlata: case study handbook.
164. Tari, A. (2010): *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
165. Tutak, M. – Brodny, J. (2024): Technological progress in central and eastern Europe: Digitalization and business innovation leaders and outsiders. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100404. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100404>
166. Tóth, B. – Szűcs, E. (2025): A vezetés és szervezés kapcsolata a minőségmenedzsmenttel: szisztematikus irodalom elemzés. <https://doi.org/10.21791/ijems.2025.04>.
167. Totth, G. – Brávác, I. – Harsányi, D. – Pacsi, D. – Szabó, Z. (2022): Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5-12. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.02.01>
168. Török-Kmoskó, J. – Dajnoki, K. (2023a): KKV specifikus HR auditálás egy HR szolgáltató szervezetnél – egy pilot kutatás tapasztalatai. *Marketing & Menedzsment*, 57(3), pp. 17–26. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.03.02>
169. Török-Kmoskó, J. – Dajnoki, K. (2023b): Characteristics of a leadership development program – pilot research at a Hungarian SME operating in the ICT sector. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 32(1). [https://doi.org/10.47535/1991auoes32\(1\)060](https://doi.org/10.47535/1991auoes32(1)060)
170. Török-Kmoskó, J. – Dajnoki, K. (2023c): A „job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaiügyi Szemle*, 4(3), pp. 30–42. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
171. Török-Kmoskó, J. – Dajnoki, K. (2024): Adapting leadership development for SMEs in the era of remote work from the perspective of Generation Z: modern approaches and challenges. *The Annals of the University of Oradea*, 33(1), p. 645. [https://doi.org/10.47535/1991auoes33\(1\)071](https://doi.org/10.47535/1991auoes33(1)071)
172. Török-Kmoskó, J. – Dajnoki, K. (2025): Vezetői kihívások KKV területen: Generációs különbségek és a digitalizáció hatásai. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 20(4), 21-34. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2025.4.21-34>
173. Uhl-Bien, M. (2006): Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
174. Van Teijlingen, E. – Hundley, V. (2001): The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35, 1-4. <https://doi.org/10.7748/ns2002.06.16.40.33.c3214>

175. Vladimirovic, P. F. (2020): Generation diversity and its implementation to talent management and firm performance [Master's thesis, Master in Management Program].
176. Wallo, A. – Kock, H. (2018): HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2017-0066>
177. Winkler, N. (2020): How to Retain the "Job-Hopper" Generation. *Workforce Insights Online Journal*, 2(2).
178. World Economic Forum (2023): *The Future of Jobs Report 2023*. WEF, Geneva. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (2024.01.15.)
179. Yates, J. (2022): *The career coaching handbook*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003104827>
180. Yuen, S. H. (2016): Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB) (Master's thesis). Lingnan University, Hong Kong. [http://commons.ln.edu.hk/psy\\_etd/6](http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/6)
181. Zádori, I. – Nemeskéri, Z. – Szabó, S. (2020): Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1. évf. 3., 2–13. o.



Nyilvántartási szám: DEENK/14/2026.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Török-Kmoskó Judit  
Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
MTMT azonosító: 10081802

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (6)

1. **Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: Aligning HRM practices with generation Y motivational factors in SMEs: A PRISMA systematic review.  
*Tér - Gazdaság - Ember/Journal of Region, Economy and Society. [megjelenés alatt]*, 1-14, 2025. EISSN: 3058-1079.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14513/tge-jres.00426>
2. **Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: Vezetői kihívások KKV területen: Generációs különbségek és a digitalizáció hatásai.  
*Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok. 20 (4)*, 21-34, 2025. ISSN: 1788-7593.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgef.2025.4.21-34>
3. **Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: Adapting leadership development for SMEs in the era of remote work from the perspective of Generation Z: modern approaches and challenges.  
*The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 33 (1)*, 645-654, 2024. ISSN: 1222-569X.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.47535/1991AUOES33\(1\)071](http://dx.doi.org/10.47535/1991AUOES33(1)071)
4. **Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: A "job hopping" jelenség hatásai.  
*Új Munkaügyi Szemle. 4 (3)*, 30-42, 2023. EISSN: 2677-1306.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
5. **Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: Characteristics of a Leadership Development Program - Pilot Research at a Hungarian SME operating in the ICT Sector.  
*Analele Universitatii din Oradea. Stiinte economice = Annals of University of Oradea. Economic science. 3 (1)*, 782-795, 2023. ISSN: 1222-569X.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.47535/1991AUOES32\(1\)060](http://dx.doi.org/10.47535/1991AUOES32(1)060)





6. **Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: KKV specifikus HR auditálás egy HR szolgáltató szervezetnél:

Egy pilot kutatás tapasztalatai.

*Marketing & Menedzsment.* 57 (3), 17-26, 2023. ISSN: 1219-0349.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2023.57.03.02>

A DEENK a Jelölt által a Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2026.01.14.



## Táblázatjegyzék

1. táblázat Kutatási modell .....	7
2. táblázat: Egyes generációk besorolása régiók szerint (életkorok 2025-ben).....	30
3. táblázat: Az Y és Z generáció motivációs jellemzőinek összehasonlítása .....	34
4. táblázat: A KKV-k kategorizálása az Európai Unió 2003/361/EK ajánlása alapján .....	47
5. táblázat: A minta demográfiai és szervezeti jellemzői (N=164).....	52
6. táblázat: A kérdőív logikai blokkjai és mérési típusai .....	53
7. táblázat: Hipotézisek és mérési változók: .....	56
8. táblázat: Adat-előkészítési és statisztikai eljárások.....	57
9. táblázat: Az interjúalanyok kiválasztásának kritériumai .....	59
10. táblázat: Az interjú tematikus blokkjai és kapcsolódásuk a hipotézisekhez .....	60
11. táblázat: Kódolási struktúra.....	62
12. táblázat: A fókuszcsoport résztvevőinek profilja .....	64
13. táblázat: A megfigyelési protokoll dimenziói .....	66
14. táblázat: Tematikus tartalomelemzési modell .....	67
15. táblázat: A vezetőfejlesztési program kompetencia-mátrixa .....	71
16. táblázat: A vezetőfejlesztési program célterületei és indikátorai.....	72
17. táblázat: A belső HR osztály megléte a megkérdezettek vállalatainál.....	75
18. táblázat: A belső vagy külső HR osztály meglétének fontossága a KKV sikerességének szempontjából .....	76
19. táblázat: A válaszadók generációk szerinti eloszlása .....	77
20. táblázat: A különböző motivációs faktorok jelentősége.....	78
21. táblázat: Munkaviszony időtartama a jelenlegi munkáltatónál.....	79
22. táblázat: A megkérdezettek vezetői stílusának és kompetenciáinak hozzájárulása a munkavállalók hosszútávú elköteleződéséhez.....	82
23. táblázat: A megkérdezettek szakmai vagy vezetői képzéseken való részvételének gyakorisága a munkahelyeiken .....	82
24. táblázat: A válaszadók vezetői kompetenciák terén való felkészültsége .....	83
25. táblázat: A vezetői kompetenciák fontossága a válaszadó pozíciójában .....	85
26. táblázat: A vezetői kompetenciák fontossága a vállalat sikerességében és versenyképességében .....	86
27. táblázat: Szervezeti és munkakörnyezeti motivációs tényezők főkomponens elemzése .....	88
28. táblázat: Munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők főkomponens elemzése.....	89
30. táblázat: A vezetői kompetenciák fontosságát a válaszadó pozíciójában mérő változók főkomponens elemzése.....	90
30. táblázat: A vezetői kompetenciák fontosságát a vállalat sikerességében és versenyképességében mérő változók főkomponens elemzése .....	92
31. táblázat: A válaszadók vezetői kompetenciák terén való felkészültségét mérő változók főkomponens elemzése.....	94
32. táblázat: Belső HR osztály megléte - Munkahelyen eltöltött idő összefüggésének vizsgálata Pearson-féle $\chi^2$ próbával .....	95
33. táblázat: A 2. és 3. összefüggést vizsgáló ANOVA elemzések eredményei.....	96
34. táblázat: A 4., 5. és 6. összefüggést vizsgáló ANOVA elemzések eredményei .....	98
35. táblázat: A kutatási hipotézisek értékelése.....	101
36. táblázat: Az interjúalanyok összetétele .....	102
37. táblázat: Főkategóriák és gyakoriságuk.....	104
38. táblázat: Elmaradó HR tevékenységek gyakorisága .....	107
39. táblázat: Motivációs tényezők generációs összehasonlítása.....	108
40. táblázat: Vezetőfejlesztési gyakorlatok szektoronként .....	118

<b>41. táblázat: HR fejlettség szektoronként.....</b>	<b>120</b>
<b>42. táblázat: Az állítaskártyák és vizsgált dimenziók.....</b>	<b>124</b>
<b>43. táblázat: Főkategóriák gyakorisági megoszlása .....</b>	<b>124</b>
<b>44. táblázat: Motivációs és megtartási eszközök alkategóriái .....</b>	<b>126</b>
<b>45. táblázat: Generációspecifikus vezetői kompetenciák .....</b>	<b>126</b>
<b>46. táblázat: Vezetői tanulási görbék és kihívások .....</b>	<b>128</b>
<b>47. táblázat: Vezetői kompetenciák várható változása 5 éven belül .....</b>	<b>129</b>
<b>48. táblázat: KKV vs. Nagyvállalati HR gyakorlatok összehasonlítása .....</b>	<b>130</b>
<b>49. táblázat: Az állítaskártyák kategorizálásának eredménye .....</b>	<b>131</b>
<b>50. táblázat: Részvételi mintázatok elemzése .....</b>	<b>133</b>
<b>51. táblázat: Hipotézisek fókuszcsoport alapú értékelése .....</b>	<b>135</b>
<b>52. táblázat: Kulcsüzenetek .....</b>	<b>138</b>

## Ábrajegyzék

<b>1. ábra: A kutatás folyamata és módszertani felépítése</b> .....	6
<b>2. ábra: PRISMA folyamatábra</b> .....	39
<b>3. ábra: Az Y generációs vezetői kompetenciák elméleti keretrendszere a magyar KKV-k kontextusában</b> .....	42
<b>4. ábra: A kutatás logikai felépítése</b> .....	44
<b>5. ábra: Munkahelyi mobilitás generációs bontásban a vezetői mintában</b> .....	80
<b>6. ábra: A vezetői tapasztalat megoszlása a válaszadó vezetők körében</b> .....	81
<b>7. ábra: A vezetői kompetenciafejlesztési igények szófelhő-vizualizációja</b> .....	84
<b>8. ábra: Az ördögi kör mechanizmusa</b> .....	112

## Mellékletek

1. sz. melléklet

### Kérdőív

**"Kérem, hogy amennyiben egyetért az alábbi feltételekkel, és hozzájárul a kutatásban való részvételhez, ezt a lenti négyzet „igen” jelölésével igazolja.**

**Előre is köszönöm, hogy hozzájárul a vizsgálatomhoz!**

**Kijelentem, hogy Török-Kmoskó Judit (Debreceni Egyetem) által végzett vizsgálatban önként veszek részt. A vizsgálat jellegéről annak megkezdése előtt kielégítő tájékoztatást kaptam.**

**Tudomásul veszem, hogy a kutatás során nyert, anonim adataimat bizalmasan kezelik.**

**Hozzájárulok ahhoz, hogy a vizsgálat során a rólam felvett, személyem azonosítására nem alkalmas adatok más kutatók számára is hozzáférhetőek legyenek. Fenntartom a jogot arra, hogy a vizsgálat során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben a rólam addig felvett adatokat törölni kell.**

**Elmúltam 18 éves és a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam. A feltételekkel egyetértek és a részvételt vállalom."**

### 1/6 A betöltött munkakör senioritására és vezetői munkakörre vonatkozó kérdések

#### 1. Vállalati hierarchia/beosztás szempontjából jelenleg milyen munkakörben dolgozik?

Gyakornok/Tanuló

Beosztott Munkavállaló

Csoport Vezető (hierarchia szempontjából, valamint beszámolási rendben legalább 1 munkavállaló alá tartozik)

Felső vezető (részlegszintű vezető, vagy az ügyvezető igazgató alatti, közvetlen vezetői szinten dolgozik, hierarchia szempontjából, valamint beszámolási rendben több, mint 1 - legalább 2 - munkavállaló tartozik alá)

Cégvezető/ügyvezető

**2. Mióta dolgozik a jelenlegi vállalatánál?**

0-1 év

1-2 év között

2-5 év között

Több, mint 5 éve

**3. Mióta dolgozik a jelenlegi munkakörében? (a jelenlegi vállalatánál)**

0-1 év

1-2 év között

2-5 év között

Több, mint 5 éve

**4. Összesen hány év szakmai tapasztalattal rendelkezik (mióta a munkaerőpiacra lépett)?**

0-1 év

1-2 év között

2-5 év között

5-10 év között

Több, mint 10 év

**5. Összesen hány év vezetői tapasztalattal rendelkezik?**

- 0-1 év
- 1-2 év között
- 2-5 év között
- 5-10 év között
- Több, mint 10 év

**6. Összesen hány vállalatnál (munkahelyen) dolgozott már?**

- Ez az első munkahelyem (1)
- 2 munkahelyen
- 3-5 munkahelyen
- 6-8 munkahelyen
- Több, mint 8 munkahelyen

**7. A jelenlegi munkáltatójánál a jelenleg betöltött munkakörét közvetlenül megelőzően milyen szénioritású munkakörben dolgozott?**

- Gyakornok/Tanuló
- Beosztott Munkavállaló
- Csoport Vezető (hierarchia szempontjából, valamint beszámolási rendben legalább 1 munkavállaló alá tartozik)
- Felső vezető (részlegszintű vezető, vagy az ügyvezető igazgató alatti, közvetlen vezetői szinten dolgozik, hierarchia szempontjából, valamint beszámolási rendben több, mint 1 - legalább 2 - munkavállaló tartozik alá)

Cégvezető/ügyvezető

Nem dolgoztam más munkakörben a jelenlegi munkakörömet megelőzően ugyanennél a vállalatnál

## 2/6 Humánerőforrás osztályra és annak létszámára, hatására vonatkozó kérdések

**1. A vállalatnál, ahol Ön dolgozik, van belső (saját állomány) HR (humánerőforrás, nem bérszámfejtés) osztály?**

Igen

Nem (→ 3.kérdés)

Nem, de más munkakörben dolgozó kolléga foglalkozik a területtel (pl. pénzügy, operatív vezető) (→ 3.kérdés)

Nem tudom

**2. Amennyiben a vállalatnál, ahol Ön dolgozik van belső HR osztály (humánerőforrás, nem bérszámfejtés) , hány fő a létszáma?**

1

2-4

4 fő feletti

Nincsen belső HR osztály

Nem tudom

**3. A vállalatnál, ahol Ön dolgozik, van kiszervezett (külsős) HR (humánerőforrás, nem bérszámfejtés) osztály?**

- Igen
- Nem (→ 5.kérdés)
- Nem tudom

**4. Amennyiben a vállalatnál, ahol Ön dolgozik van kiszervezett (külsős) HR osztály (humánerőforrás, nem bérszámfejtés), hány fő a létszáma?**

- 1
- 2-4
- 4 fő feletti
- Nincsen külsős HR osztály
- Nem tudom

**5. Ön érzékeli a munkavégzése során a HR osztály (belső, vagy külső) (humánerőforrás, nem bérszámfejtés) munkájának pozitív hatását?**

- Igen
- Nem
- Nincsen HR osztály a vállalatnál, ahol dolgozom
- Nem tudom

**6. Mennyire tartja fontosnak a belső, vagy külső HR osztály (humánerőforrás, nem bérszámfejtés) meglétét egy KKV sikeressége szempontjából?**

- Egyáltalán nem fontos
- Nem/kevésé fontos
- Semleges/Nem tudom eldönteni
- Fontos
- Nagyon fontos

### 3/6 Motivációval kapcsolatos kérdések

**1. Jelölje azokat a kezdeményezéseket és juttatásokat, amelyek az Ön vállalatánál elérhetőek/biztosítottak! (Több válaszlehetőség is megadható)**

- Karrierlehetőség (vállalaton belül)
- Fejlődési és képzési lehetőség (vállalaton belül)
- Vezetői fejlesztő képzések/programok
- Mentális egészség támogatást célzó kezdeményezések és juttatások
- Rugalmas munkaidő
- Home office (otthoni munkavégzési), távmunka lehetőség
- Egyéb

**2. Mennyire motiválják, mennyire fontosak Önnek az alábbi tényezők a munkahelyi elégedettség és teljesítmény szempontjából? (Szervezeti és munkakörnyezeti tényezők)**

**1=Egyáltalán nem fontos, 2=Nem/kevésé fontos, 3=Semleges/Nem tudom, 4=Fontos, 5=Nagyon fontos**

	1	2	3	4	5
Munkabér (alpbér)					
Béren kívüli juttatások (pl. cafeteria)					
Fizikai környezet					
Munka-magánélet egyensúly					
Rugalmas munkaidő					
Home office (otthoni munkavégzési), távmunka lehetőség					
Munkabiztonság (biztos háttér)					
Mentális egészség támogatást célzó kezdeményezések/juttatások					
Csapatmorál					
Munkatársaimmal kialakított munka- és emberi kapcsolatok					
Feletteseimmel kialakított munka- és emberi kapcsolatok					
Bizalmi légkör					

**3. Mennyire motiválják, mennyire fontosak Önnek az alábbi tényezők a munkahelyi elégedettség és teljesítmény szempontjából? (Munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos tényezők)**

**1=Egyáltalán nem fontos, 2=Nem/kevésbé fontos, 3=Semleges/Nem tudom, 4=Fontos, 5=Nagyon fontos**

	1	2	3	4	5
Karrierlehetőség (vállalaton belül)					
Fejlődési és képzési lehetőség (vállalaton belül)					
Vezetői képzési és fejlődési lehetőség					
Értékteremtő munkavégzés					
Kihívást jelentő feladatok					
Szakmai kihívások					
Rendszeres visszajelzés a felettesemtől					
A munkakör presztízs értéke					
A munka változatossága					
Döntésekbe való bevonás					

**4. Milyen mértékben ért egyet az alábbi kijelentésekkel az Ön munkahelyén alkalmazott ösztönzési rendszerekkel és juttatási csomagokkal kapcsolatban**

**1=Egyáltalán nem értek egyet, 2=Nem értek egyet, 3=Semleges/Nem tudom eldönteni, 4=Egyetértek, 5=Teljes mértékben egyetértek**

	1	2	3	4	5
Elégedett vagyok a juttatási csomagokkal					
Megfelelő módon elismerik a munkámat					
Megbecsültnek érzem magam					
Az alapbéremet alacsonynak tartom, de összességében az egyéb juttatásokkal együtt elégedett vagyok a bérezéssel					
Egy jobb lehetőségért komolyan elgondolkodnék, hogy állást váltok					
Ugyan alacsonyabb a munkabérem, mint egy multinál, mégis szívesebben dolgozom KKV környezetben					

**4/6 Vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kérdések**

**1. Mennyire tartja fontosnak a következő vezetői kompetenciákat a jelenlegi pozíciójában?**

**1=Egyáltalán nem fontos, 2=Nem/kevésbé fontos, 3=Semleges/Nem tudom, 4=Fontos, 5=Nagyon fontos**

	1	2	3	4	5
Stratégiai gondolkodás					
Döntéshozatali képesség					
Kommunikációs készség					
Motivációs készség					
Konfliktus - és stresszkezelés					
Változáskezelés					
Tehetségfejlesztés					
Tehetségek megtartásának képessége					
Időgazdálkodás					

Reziliencia					
Digitális készségek					
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata					
Innovációs készség					
Kreativitás					

**2. Mennyire tartja fontosnak a következő vezetői kompetenciák meglétét a szervezet (az Ön vállalata) versenyképessége és sikeressége szempontjából?**

**1=Egyáltalán nem fontos, 2=Nem/kevésbé fontos, 3=Semleges/Nem tudom, 4=Fontos, 5=Nagyon fontos**

	1	2	3	4	5
Stratégiai gondolkodás					
Döntéshozatali képesség					
Kommunikációs készség					
Motivációs készség					
Konfliktus - és stresszkezelés					
Változáskezelés					
Tehetségfejlesztés					
Tehetségek megtartásának képessége					
Időgazdálkodás					
Reziliencia					
Digitális készségek					
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata					
Innovációs készség					
Kreativitás					

**3. Mennyire érzi magát felkészültnek a következő vezetői kompetenciák terén?**

**1=Egyáltalán nem felkészült, 2=Nem/kevésbé felkészült, 3=Semleges/Nem tudom eldönteni, 4=Felkészült, 5=Nagyon felkészült**

	1	2	3	4	5
Stratégiai gondolkodás					
Döntéshozatali képesség					
Kommunikációs készség					
Motivációs készség					
Konfliktus - és stresszkezelés					
Változáskezelés					
Tehetségfejlesztés					
Tehetségek megtartásának képessége					
Időgazdálkodás					
Reziliencia					
Digitális készségek					
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata					
Innovációs készség					
Kreativitás					

**4. Mennyire érzi, hogy a vezetői kompetenciái hozzájárulnak a munkavállalók elkötelezettségének növeléséhez?**

- Egyáltalán nem járul hozzá
- Nem/kevésbé járul hozzá
- Semleges/Nem tudom eldönteni
- Hozzájárul
- Nagy mértékben hozzájárul

**5. Mennyire tartja magát felkészültnek a csapatának fejlesztésében és motiválásában?**

- Egyáltalán nem felkészült
- Nem/kevésé felkészült
- Semleges/Nem tudom eldönteni
- Felkészült
- Nagyon felkészült

**6. Mennyire érzi azt, hogy a vezetői stílusa és kompetenciái hozzájárulnak a munkavállalók hosszú távú elköteleződéséhez és a munkahelyváltások (job hopping) csökkentéséhez?**

- Egyáltalán nem járul hozzá
- Nem/kevésé járul hozzá
- Semleges/Nem tudom eldönteni
- Hozzájárul
- Nagy mértékben hozzájárul

**5/6 Képzések és vezetőfejlesztés**

**1. Milyen gyakran vesz részt szakmai, vagy vezetői képzéseken a jelenlegi munkahelyén?**

- Havonta, vagy ennél gyakrabban
- Negyedévente
- Félévente
- Évente egyszer

Ritkábban, mint évente egyszer

Soha nem veszek részt képzéseken

**2. Milyen típusú képzéseken vesz részt leggyakrabban a jelenlegi munkahelyén? (Több válasz is lehetséges)**

Belső vállalati képzések (pl. tréningek, workshopok, mentorprogramok)

Külső szakmai képzések (pl. tanfolyamok, szakmai továbbképzések)

Konferenciák, szakmai rendezvények

Online kurzusok, e-learning

Coaching, vagy vezetői mentorálás

Iskolarendszerű (pl. egyetemi) képzés

Egyéb

Nem vettem részt képzéseken

Csak saját szervezésű és finanszírozású (szabadidőmben) képzéseken vettem részt mióta a jelenlegi munkahelyemen dolgozom

**3. Melyik kompetenciáját fejlesztette leginkább az elmúlt évben szerzett képzésekkel? (Több válasz is lehetséges)**

Stratégiai gondolkodás

Döntéshozatali képesség

- Kommunikációs készség
- Motivációs készség
- Konfliktus - és stresszkezelés
- Változáskezelés
- Tehetségfejlesztés
- Tehetségek megtartásának képessége
- Időgazdálkodás
- Reziliencia
- Digitális készségek
- Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása és stratégiai használata
- Innovációs készség
- Kreativitás
- Egyéb
- Nem vettem részt az elmúlt évben képzéseken

**4. Mennyire tartja hasznosnak az eddig kapott képzéseket vezetőként?**

- Egyáltalán nem hasznos
- Kevésbé hasznos
- Semleges / Nem tudom eldönteni

- Hasznos
- Nagyon hasznos
- Nem vettem részt képzéseken

**5. Milyen típusú vezetői képzéseket tartana leginkább szükségesnek? (Több válasz is lehetséges)**

- Stratégiai gondolkodás fejlesztése
- Döntéshozatali képesség fejlesztése
- Kommunikációs készségek fejlesztése
- Motivációs készségek fejlesztése
- Konfliktus - és stresszkezelési tréningek
- Változáskezelési képzések
- Tehetségfejlesztési programok
- Tehetségek megtartásának képességét erősítő képzések
- Időgazdálkodási tréningek
- Reziliencia és stressztűrő képesség fejlesztése
- Digitális készségek fejlesztése
- Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazásának és stratégiai használatának fejlesztése
- Innovációs készség fejlesztése

- Kreativitás fejlesztése
- Innováció előmozdítását segítő tréningek
- Innovációs készség és kreativitás fejlesztése
- Egyéb

**6. Melyik vezetői kompetenciát fejlesztené tovább a jelenlegi szerepkörében? (Szabad szöveges válasz)**

**6/6 Az interjúalany demográfiai adatai, valamint a vizsgált szervezet azonosító adatai**

**1. Az Ön neme**

- Nő
- Férfi

**2. Az Ön életkora**

- 17-28
- 29-44
- 45-58
- 59-78
- 78+

### 3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége

- Alapfokú
- Középfokú (Szakközépiskola, gimnázium)
- Egyetemi diploma (BA/BSC vagy egyéb felsőoktatási képzés)
- Egyetemi diploma (MA, MSC)
- Tudományos fokozat (PhD)
- Egyéb

### 4. Mekkora a vállalat alkalmazotti létszáma, ahol dolgozik?

- 10 főnél kevesebb
- 10-50 fő között
- 50-250 fő között
- 250 fő felett

### 5. Hol (melyik régióban) található a vállalat, ahol dolgozik?

- Budapest
- Pest
- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld

- Dél-Alföld
- Közép-Dunántúl
- Nyugai-Dunántúl
- Dél-Dunántúl

**6. Mi a vállalat működési/gazdasági formája, ahol dolgozik?**

- Kft. (Korlátolt felelősségű társaság)
- Bt. (Betéti társaság)
- Rt. (Részvénytársaság, nyilvános-zártkörű)
- Kkt. (Közkereseti társaság)
- Egyéb

**7. Tudomása szerint a vállalatban, ahol dolgozik, van 25%-ot meghaladó tulajdoni részesedése az államnak vagy önkormányzatnak?**

- Igen
- Nem
- Nem tudom

**8. Milyen iparágban/szektorban működik a vállalat, ahol dolgozik?**

- Pénzügy és számvitel
- Bank és biztosítás

- Üzleti szolgáltató központok
- Építő-és ingatlanipar
- Mérnöki és gyártási terület
- Technológia
- Jog
- Élettudományok
- Kiskereskedelem
- Humán erőforrás
- Marketing
- Logisztika-és ellátási lánc
- Értékesítés
- Turizmus-vendéglátás
- Oktatás
- Egyéb

## A vezetői interjú vezérfonala

Blokk	Fő kérdések	Kapcsolódás a kutatáshoz
<b>1. blokk – Kontextuális információk</b>	- Mi az Ön legmagasabb végzettsége, és milyen szakon szerezte?	Generációs önbesorolás, szakmai háttér
	- Generációs hovatartozása szempontjából melyik generációba sorolja magát?	
	- Mióta tölt be vezetői pozíciót, hány év vezetői tapasztalata van?	
	- Mely szektorban és milyen pozícióban dolgozik jelenleg vezetőként?	
	- Dolgozott-e már korábban, illetve jelenleg is kis- és középvállalkozásban?	
<b>2. blokk – HR-funkció a KKV-kban</b>	- Működik-e formális HR-osztály a szervezetében?	H1 hipotézis vizsgálata („KKV HRM gyakorlata nem kiforrott”)
	- Ha igen, milyen szerepe van stratégiai és operatív kérdésekben?	
	- Miért kap a HR stratégiai szerepet az Ön szervezetében?	
	- Amennyiben nincs HR, milyen tevékenységek hiányoznak emiatt?	
<b>3. blokk – Vezetői kompetenciák, generáció és lojalitás</b>	- Ön szerint napjainkban mely vezetői kompetenciák a legfontosabbak a munkavállalók megtartása és motiválása szempontjából?	Vezetői kompetenciák, lojalitás, generációs különbségek
	- Találkozott-e olyan helyzettel, amikor egy vezetőnél hiányoztak kulcskompetenciák, és ennek milyen következményei voltak?	
	- Véleménye szerint a vezetői kompetenciák fejlettsége mennyiben befolyásolja a munkavállalói lojalitást?	
<b>4. blokk – Előléptetés és presztízs</b>	- Tapasztalt-e olyan esetet, amikor valakit túl gyorsan léptettek elő? Mi lett ennek az eredménye?	Generációs különbségek a vezetői szerep értelmezésében

	- Mennyire fontos ma a fiatalabb generációk számára a vezetői pozíció presztízse?	
<b>5. blokk – Vezetőfejlesztés és kultúra</b>	- Milyen programok állnak rendelkezésre a vezetői kompetenciák fejlesztésére (pl. képzések, coaching, mentorálás)?	Kompetenciafejlesztés és HR-folyamatok feltárása
	- Hogyan támogatja a szervezeti kultúra a vezetők fejlődését?	
	- Véleménye szerint mennyiben iparágfüggő a vezetésfejlesztés?	
<b>6. blokk – Jövő és generációs kihívások</b>	- Milyen további fejlesztési lehetőségeket tart fontosnak a generációs kihívások kezelésére?	Jövőkép, HR stratégiai szerepe, AI hatása
	- Ön hogyan látja a HR szerepét a következő 5–10 évben, különösen a KKV-k esetében?	

## A kódolási struktúra összefoglaló táblázata

Interjú kódja	Metaadatok (szektor, generáció, x év vezetői tapasztalat)	Kód (téma)	Alkód	Kérdés-blokk	Hipotézis-kapcsolat	Szövegrész	Megjegyzés / értelmezés	Gyakoriság
		Demográfiai és kontextuális információk	Legmagasabb végzettség	1	H2			
		Demográfiai és kontextuális információk	Melyik generációba tartozik	1	H2			
		Demográfiai és	Mióta vezető	1	H2			

		kontextuális információk						
		Demográfiai és kontextuális információk	Jelenleg milyen szektorban dolgozik	1	H2			
		Demográfiai és kontextuális információk	Jelenleg KKV szektorban dolgozik-e	1	H2			
		HR működés	HR jelenléte (van e formális HR osztály a szervezetben)	2	H1			
		HR működés	HR szerep - ha nincsen formális HR,	2	H1			

			ki látja el a feladatokat?					
		HR működés	HR hiány hatása	2	H1			
		Vezetői kompetenciák és lojalitások kapcsolata	Legfontosabb vezetők kompetenciák	3	H2, H3			
		Vezetői kompetenciák és lojalitások kapcsolata	Kompetencia hiány esetei	3	H2, H3			
		Vezetői kompetenciák és lojalitások kapcsolata	Kompetenciák fejlettsége és lojalitás (fluktuáció) kapcsolata	3	H2, H3			

		Előléptetés és presztizs	Túl gyors előléptetés eredménye	4	H2, H3			
		Előléptetés és presztizs	A vezetői pozíció presztizsértéke a fiatalabb generációknál	4	H2, H3			
		Vezetőfejlesztési gyakorlatok (Kompetenciafejlesztés)	Jelenlegi lehetőségek	5	H3			
		Vezetőfejlesztési gyakorlatok (Kompetenciafejlesztés)	Hiányzó lehetőségek	5	H3			

	Jövőkép	HR jövője	6	H1, H2, H3			
	Jövőkép	Kihívások	6	H1, H2, H3			

*Forrás: saját szerkesztés*

### **Fókuszcsoporthos interjú - IT szektorban működő KKV-nál, vezetői szinten**

Cél: A fókuszcsoporthos célja a vezetői kompetenciákkal, generációs elvárásokkal és a HR gyakorlatokkal kapcsolatos jó példák feltárása egy informatikai KKV-n belül, ahol a HR tudatosabban és szervezettebben működik, mint a KKVk átlagában.

**Körkérdés:** „Mutatkozzatok be röviden: milyen munkakörben és milyen csapatot vezettek, valamint tudomásotok szerint milyen generációk jellemzőek benne?” – **10 perc**

#### **1. Kérdés: 15 perc**

„Milyen működő jó megoldásaitok, eszközeitek vannak Y vagy Z generációs kollégák megtartására, motiválására?”

##### **Alkérdések:**

- „Mi az, ami különösen bevált?”
- „Milyen vezetői készségeket igényel ez részletekről?”
- „Mit gondoltok, mi az, amit a ti gyakorlatotokból érdemes lenne más cégeknek is átvenni?”

#### **2. Kérdés: 15 perc**

„Visszatekintve: szerintetek mi az, amit vezetőként a gyakorlatban kellett megtanulnotok, különösen, amikor fiatalabb generációkkal kezdtetek el dolgozni?”

##### **Alkérdések:**

- „Volt olyan helyzet, ami különösen tanulságos volt ebből a szempontból?”
- „Van olyan tanulság, amit ma már tudatosan alkalmaztok a vezetői működésetekben?”

#### **3. Kérdés: 15 perc**

„Ha a jövőbe tekintetek: milyennek képzelitek el az Y/Z generációs vezetők szerepét 5 év múlva egy KKV-ban?”

##### **Alkérdések:**

- Milyen kompetenciák válnak még fontosabbá?
- Miben lesz más a vezetés, mint most?

#### **+ Interaktív gyakorlat: 10 perc + 5-5-5-5-5 (30 perc) =40 perc**

A résztvevők kapnak 5-6 állítást külön kártyákon. Feladatuk, hogy közösen három csoportba rendezzék őket: 1) egyetértenek vele, 2) vitatott, 3) nem értenek egyet vele. A csoportosítás után minden kártyáról 5 perces beszélgetés indul, amely segít a nézőpontok megértésében.

- „A fiatal munkatársaknak folyamatos visszajelzésre van szükségük.”
- „A lojalitás csak akkor alakul ki, ha van lehetőség gyors előrelépésre.”
- „A gyors előléptetés gyakran túl nagy nyomást rak a fiatal vezetőkre.”
- „A vezetői önreflexió fontosabb, mint a szakmai tudás.”
- „A fiatalabb generáció vezetéséhez másfajta kompetenciákra van szükség, mint a korábbi generációknál.”
- „A hatékony vezetéshez ma már elengedhetetlen a pszichológiai biztonság megteremtése.”

### A fókuszcsoporth kódolási struktúrája

Fő kategória	Kód	Alkategóriák	Vizsgált dimenziók
Motivációs és megtartási eszközök	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmasság és autonómia (A1)</li> <li>• Egyéni fejlesztés és mentoring (A2)</li> <li>Elismerés és visszajelzés (A3)</li> <li>• Pszichológiai biztonság (A4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkavállalói motiváció, szervezeti kultúra</li> </ul>
Generációspecifikus vezetői kompetenciák	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empátia és érzelmi intelligencia (B1)</li> <li>Kommunikációs készségek (B2)</li> <li>• Coaching szemlélet (B3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői készségek evolúciója</li> </ul>
Vezetői tanulási tapasztalatok	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapasztalati tanulás (C1)</li> <li>• Határok meghatározása (C2)</li> <li>• Generációs különbségek kezelése (C3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői fejlődés folyamata</li> </ul>
Jövőbeli vezetési trendek	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technológiai adaptáció és AI (D1)</li> <li>• Változáskezelés (D2)</li> <li>• Társadalmi tudatosság (D3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jövőbeli kompetenciák</li> </ul>
HR szerepe és működése	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR mint befektetés (E1)</li> <li>• Informális megoldások (E3)</li> <li>• KKV előnyök (E2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezeti HR gyakorlat</li> </ul>
Állításkártyák konszenzusai	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyetértés (F1)</li> <li>• Vitatott (F2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csoportos véleményformálás</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném kifejezni őszinte hálámat témavezetőmnek, **Prof. Dr. habil Dajnoki Krisztinának**, aki a doktori képzésem teljes ideje alatt szakmai iránymutatásával, folyamatos inspirációjával és támogatásával segítette a munkámat és fejlődésemet, számomra ő egy igazi példakép.

Hálás vagyok továbbá a Gazdaságtudományi Kar **Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet** valamennyi kollégájának, akik támogató légkörükkel és építő visszajelzéseikkel hozzájárultak kutatásom sikeréhez. Köszönöm a **Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolának** a doktori képzés során biztosított nivós szakmai programot és a kutatási lehetőségeket.

Köszönöm mindazoknak, akik szakmai tapasztalataikkal és meglátásaikkal hozzájárultak kutatásomhoz, interjúimhoz és fókuszcsoportos vizsgálatomhoz: **Cser Ádám, Cunico Anett, Deli Norbert, Gombos-Cziria Katalin, Gulbert Ármin, Hajas Gergely, Herczog András, Juhász Béla, Kárai Anita, Karger Réka, Kiss Gyula, Kecskeméti Eszter, Nádai Viktor, Nyulasi Lili, Orbán Levente, Rétfalvi Dénes, Szabó-Kardos Enikő és Tóth Ádám.**

Külön köszönettel tartozom családomnak a biztatásért, a türelemért és a támogatásért. Legfőképpen édesanyámnak, **Dr. Bozsek Ilonának**, aki folyamatos szeretetével és kitartó támogatásával mindvégig mellettem állt. Édesapám, **Dr. Kmoskó Gyula** emlékének is ajánlom ezt a doktori értekezést, mert hiszem, hogy büszke lenne rá. Szeretettel emlékezem Bozsekné **Dr. Bónis Ilonára**, aki munkamoráljával irányt mutatott számomra, a doktori értekezésemet nekik ajánlom.