

**Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei**

**AZ Y GENERÁCIÓS VEZETŐKKEL SZEMBEN ELVÁRT  
KOMPETENCIÁK**

Kmoskó Judit

Témavezető:

Prof. Dr. Dajnoki Krisztina

egyetemi tanár



**DEBRECENI EGYETEM**

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2026

# 1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISE BEMUTATÁSA

A disszertáció középpontjában az Y generációs vezetőkkel szemben elvárt kompetenciák állnak, amely téma különösen aktuális a jelenlegi munkaerőpiaci változások tükrében. A kutatás azt vizsgálja, hogy a magyar KKV szektorban milyen kompetenciaelvárások fogalmazódnak meg ezen generáció vezetőivel szemben, hogyan viszonyulnak ezek a saját kompetencia-önértékelésükhöz, és mindez hogyan kapcsolódik a szervezetek HR gyakorlataihoz és vezetőfejlesztési rendszereihez.

Napjainkban 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 értékrendek eltérő motivációs bázist képeznek, melyekből konfliktusok is fakadhatnak. E konfliktusok kezelésére a munkáltatóknak megfelelően kell reagálnia, különösen tekintettel a jelenkori munkaerőpiacot jellemző fokozott fluktuációra. 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). 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.

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 COVID-19 járvány felgyorsította a digitalizációs folyamatokat és a rugalmas munkavégzési formák elterjedését, amelyek új kihívásokat támasztottak a humánerőforrás-menedzsment 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 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 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 dolgozat célja átfogó képet nyújtani 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 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.

## **A kutatás hipotézisei**

A kutatás három központi hipotézis köré szerveződött, amelyek a KKV-k humánerőforrás-menedzsment gyakorlatára, az Y generáció motivációs sajátosságaira, valamint a vezetőfejlesztés kihívásaira vonatkoznak:

**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)**

Ez a hipotézis a KKV-k strukturális jellemzőire épít, miszerint ezek a vállalkozások jellemzően egyszemélyi irányítás alatt működnek, lineáris szervezeti struktúrával, ahol a vezető birtokolja a döntési jogköröket (BAKSI, 2016; TOTTH et al., 2022). A hipotézis feltételezi, hogy a HR funkció gyakran háttérbe szorul, vagy operatív szerepkörre korlátozódik.

**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)**

Ez a hipotézis azt feltételezi, hogy az Y generáció tagjai esetében a munkahelyi elköteleződést és lojalitást befolyásoló tényezők jelentősen eltérnek a korábbi generációk esetében tapasztalt jellemzőktől. A biztos háttér, a szakmai presztízs, a kihívást jelentő feladatok és a versenyképes juttatások kiemelt szerepet játszanak a generáció motivációs rendszerében.

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

Ez a hipotézis a „job hopping” jelenségére és a munkavállalói életrajzok lerövidülésére épít. A hipotézis szerint a szervezetek nehezen tudnak lépést tartani a gyorsan változó vezetői kompetencia-igényekkel, és a vezetőfejlesztési rendszerek nem megfelelően támogatják a fiatalabb generációk karrierfejlődését.

## 2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

A kutatás során vegyes módszertani megközelítést alkalmaztam, amely egyesítette a kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek előnyeit. A triangulációs szemléletmód (SÁNTHA, 2016) alkalmazása lehetővé tette a kutatási kérdések komplex megközelítését, valamint az eredmények validitásának növelését azáltal, hogy különböző adatgyűjtési és elemzési technikák révén többoldalú perspektívát biztosított a vizsgált jelenségek megértéséhez.

### 2.1. A kutatás felépítése és folyamata

A kutatási folyamat BONCZ (2015) kutatómódszertan modelljét követte, amely szerint a tudományos vizsgálat szekunder és primer kutatási szakaszokra tagolódik. A kutatás 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 kutatás fő célcsoportját a magyarországi kis- és középvállalkozások körében vezető pozíciót betöltő munkavállalók alkották, ahol a vállalkozások besorolása az Európai Unió 2003/361/EK ajánlása alapján került meghatározásra. Ez a kategorizálási rendszer három fő dimenzió mentén határozza meg a vállalkozások méretkategóriáit: a foglalkoztatottak létszáma, az éves nettó árbevétel nagysága, valamint a mérlegfőösszeg értéke alapján.

#### 1. 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

## 2.2. Pilot kutatás

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.

A pilot kutatás módszertani kerete 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 vizsgált szervezet (a vizsgálat időpontjában) 72 főt foglalkoztat, amelyből 52 fő (69%) dolgozik a szoftverfejlesztési divízióban. A dolgozók 69%-a Z generációs, 27%-a Y generációs, és mindössze 4%-a tartozik az idősebb generációkhoz. A vezetőfejlesztési program a 70:20:10-es tanulási keretrendszer követte, amely meghatározza, hogyan tanulnak a munkavállalók (SCOTT et al., 2016). Ez alapján a munkavállalók 70%-ban munkahelyi tapasztalatszerzés, 20%-ban kapcsolati tanulás, 10%-ban pedig formális képzések keretein belül fejlődnek. Ez a megközelítés különösen hatékonynak bizonyult a

technikai háttérű vezetők fejlesztésében, mivel lehetővé tette a gyakorlati tapasztalatok azonnali alkalmazását és a folyamatos tanulás kultúrájának kiépítését.

A vezetőfejlesztési program eredményességét a 2023 első negyedében végzett felmérés adatai és a kiegészítő kvalitatív interjúk tapasztalatai támasztják alá. A 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 bizonyult alkalmatlannak.

### **2.3. Kérdőíves felmérés**

A kvantitatív adatgyűjtésre épülő kérdőíves megkérdezés standardizált eszközt biztosított a vezetői gyakorlatok, motivációs tényezők és HR-funkciók észlelt sajátosságainak összehasonlítható mérésére. A kérdőív hat logikai blokkra tagolódott; a blokkok sorrendje a kognitív terhelés fokozatos növelése mellett a hipotézisekhez kapcsolódó konstrukciókat egymásra építve vezette be:

1. Vezetői szerep és szenioritás (1/6): beosztás, vállalatnál és munkakörben eltöltött idő, szakmai és vezetői tapasztalat, karrierút alapváltozói.
2. HR-jelenlét és hatás (2/6): belső/külső HR-funkció megléte, létszáma, a HR-tevékenység észlelt hatása, valamint a HR stratégiai jelentőségének megítélése. E blokk változói adták a H1 hipotézis vizsgálatának kereteit (HR jelenlét és stratégiai szerep).
3. Motivációs tényezők (3/6): a kérdésblokk 5 fokú Likert-skálán mérte a válaszadók által motivátorként észlelt szervezeti és munkakörnyezeti tényezők, például a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége, a bizalmi légkör vagy a munka és a

magánélet egyensúlya, valamint a szakmai és fejlődési lehetőségekhez kapcsolódó tényezők, mint a kihívást jelentő feladatok, az autonómia vagy az előrelépési lehetőségek fontosságát. A változócsoportok kialakítása lehetővé tette a kiemelt motivációs tényezők azonosítását.

4. Vezetői kompetenciák (4/6): A kérdésblokk tizennégy vezetői kompetencia fontosságát vizsgálta két szempontból: egyrészt a jelenlegi pozíció ellátásához, másrészt a szervezeti versenyképesség szempontjából. Emellett a válaszadók önértékelést is adtak saját felkészültségükről ugyanazon kompetenciák terén, ezáltal kétlépcsős mérési struktúra valósult meg. A mérések 5 fokú Likert-skálán történtek. A vizsgált 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 innovációs képesség és a kreativitás.
5. Képzések és vezetőfejlesztés (5/6): Ez a kérdésblokk a vezetői képzéseken való részvétel gyakoriságát, annak időbeli rendszerességét, valamint a képzési aktivitás észlelt hasznosságát vizsgálta. Emellett feltérképezte a szervezeti gyakorlatokat, amelyek a vezetőfejlesztést támogatják, és ezeket a kompetenciafejlesztési lehetőségekkel összefüggésben elemezte.
6. Demográfia és szervezeti háttér (6/6): A kérdésblokk a válaszadók alapvető demográfiai jellemzőire és szervezeti háttérére vonatkozott. A felmérés rögzítette az életkort, amely alapul szolgált a generációs csoportok kialakításához, a nemet, a vállalat méretét, az iparágat vagy szektort, a földrajzi régiót és a jogi formát. Ezek az adatok lehetőséget biztosítottak az eredmények összehasonlító elemzésére, valamint kontrollváltozóként szolgáltak az egyes vizsgálati dimenziók értelmezésében.

**2. 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)	Kontrollváltozók 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), Ordinális (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

<p><b>4. Vezetői kompetenciák</b></p>	<p>14 kompetencia fontossága a pozícióhoz, Ugyanezen kompetenciák fontossága a szervezetnek, Saját felkészültség ugyanezen kompetenciákban, Vezetői stílus hatása a lojalításra</p>	<p>Kétlépcsős mérés (fontosság + felkészültség)</p>	<p>Likert (1-5) Fontosság és felkészültség külön skálán</p>	<p>H2, H3</p>
<p><b>5. Képzések és vezetőfejlesztés</b></p>	<p>Képzéseken való részvétel gyakorisága, Képzések rendszeressége, Észlelt hasznosság, Szervezeti támogatás a fejlesztéshez</p>	<p>Gyakoriság, hasznosság értékelése</p>	<p>Ordinális (gyakoriság) Likert (hasznosság)</p>	<p>H3</p>
<p><b>6. Demográfia és szervezeti háttér</b></p>	<p>Életkor (→ generáció), Nem, Vállalat mérete, Iparág/szektor, Régió, Jogi forma</p>	<p>Kategóriaválasztás</p>	<p>Nominális (nem, iparág, régió), Ordinális (vállalat méret), Intervallum (életkor)</p>	<p>H2 (generációs besorolás)</p>

Forrás: saját szerkesztés

### 2.3.1. A minta jellemzői

A mintavétel (i) közvetlen, személyes megkeresések a LinkedIn szakmai hálózaton; (ii) a Behaviour magazin szerkesztőségi kapcsolatrendszerének igénybevétele; (iii) a saját HR-szolgáltatói ügyfélkör bevonása révén történt. A kitöltések önkéntes és anonim módon zajlottak, a végleges mintába a teljes körűen és értékelhetően kitöltött válaszok kerültek. A tervezett N=100 mintanagyságot meghaladóan **N=164 értékelhető válasz** gyűlt össze.

### 3. 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 szerkesztés

A minta összetételét tekintve az Y generációs vezetők domináltak (65,9%), ami jól tükrözi a jelenlegi KKV vezetői réteg generációs megoszlását. A válaszadók 62,8%-a rendelkezett legalább kétéves szervezeti munkatapasztalattal az adott KKV-nál, míg 36%-uk öt évnél régebb óta dolgozott jelenlegi vállalatánál.

### 2.3.2. Adatelemzési módszerek

Az adatelemzés során alkalmazott statisztikai eljárások:

- **Leíró statisztika:** gyakoriságok, átlagok, szórások számítása
- **Keresztábra-elemzés:** Chi-Square teszt nominális változók összefüggésének vizsgálatára
- **Varianciaanalízis (ANOVA):** csoportok közötti különbségek vizsgálata
- **Főkomponens-elemzés (PCA):** a motivációs és kompetencia változók dimenziócsökkentése
- **Cronbach-alfa:** a többtételes skálák belső megbízhatóságának vizsgálata

A motivációs tényezők és vezetői kompetenciák esetében főkomponens-elemzést végeztem, amely lehetővé tette a 22 motivációs változó 7 főkomponensbe, és a 14 kompetencia változó 4 főkomponensbe történő redukálását, miközben az információtartalom jelentős része (59-66%) megőrzésre került.

## 2.4. Félig strukturált egyéni interjúk

A primer kutatás második kvalitatív pillérét a félig strukturált egyéni interjúk képezték, amelyek módszertani választását a mélyreható, kontextusérzékeny információgyűjtés igénye indokolta. 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 interjúalanyok kiválasztása során célzott, kritériumalapú mintavételt alkalmaztam.

### 2.4.1. Az interjúk mintája

A végső mintát **10 fő** alkotta, akik mindannyian vezető pozíciót töltenek be különböző szektorokban működő kis- és középvállalkozásoknál. A résztvevők kiválasztásának kritériumai:

- Minimum 2 éves vezetői tapasztalat
- Jelenlegi aktív vezetői pozíció KKV környezetben
- Különböző iparágak reprezentációja

#### 4. táblázat: Az interjúalanyok összetétele

Interjú kódja	Generáció	Szektor	Pozíció	Vezetői tapasztalat
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 szerkesztés

A minta összetételét tekintve 8 Y generációs (80%) és 2 X generációs (20%) vezető szerepelt, ami jól tükrözi a KKV vezetői réteg generációs megoszlását. Az IT szektor 30%-os reprezentációja tudatos választás volt.

## 2.4.2. Az interjúk elemzési módszertana

Az interjúk elemzése 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 kódolási struktúra hierarchikus felépítést követett, főkódokkal és alkódokkal. Az elemzés során összesen 347 jelentéshordozó egység került azonosításra, amelyek 6 főkategóriába és 18 alkategóriába rendeződtek:

### 5. táblázat: Főkategóriák és gyakoriságuk

<b>Főkategória</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 szerkesztés

A kódolás megbízhatóságának biztosítása érdekében minden interjút kétszer kódoltam, legalább egy hét időbeli eltéréssel, majd összevettem az eredményeket. Az intrakódolói megbízhatóság 87%-os volt, amely meghaladja a kvalitatív kutatásokban általánosan elfogadott 80%-os küszöbértéket.

## 2.5. Fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat

A kvalitatív kutatás harmadik pillérét képező fókuszcsoporthoz tartozó interjú módszerének alkalmazását a Kitzinger-féle (1994) módszertan alapján valósítottam meg, amely kifejezetten alkalmas jó gyakorlatok feltárására és közös reflexív gondolkodás facilitálására.

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 fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés egy budapesti székhelyű, közepes méretű informatikai vállalkozásnál került megszervezésre, amely szervezet tudatos választás eredménye volt a kutatási terv szempontjából. A vállalat kiválasztását több tényező indokolta: egyrészt a korábbi, 2022-2023-ban végzett pilot kutatás során ez a szervezet pozitív deviancia esetként került azonosításra a hazai kis- és középvállalkozások szektorában, másrészt a vállalat tudatosan kialakított és működtetett HR gyakorlatai lehetővé tették a generációs dinamikák mélyebb vizsgálatát egy olyan környezetben, ahol ezek a folyamatok már manifesztálódtak és megfigyelhetők voltak.

### 2.5.1. A fókuszcsoporthoz tartozó résztvevői és kontextusa

A fókuszcsoporthoz tartozó **6 vezető részvételével** zajlott, a résztvevők kiválasztása során célzott mintavételt alkalmaztam, ahol a fő kritériumok között szerepelt:

- Legalább 2 éves vezetői tapasztalat a szervezetnél
- Közvetlen kapcsolat Y és Z generációs munkavállalókkal
- Különböző szervezeti egységek és hierarchiaszintek reprezentációja

### 6. táblázat: A fókuszcsoporthoz tartozó 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. résztevő	Product Manager	2 csapat (10 fő)	Többségében Z, Y vége	2 év
3. résztevő	Pipeline Manager	5 csapat (~25 fő)	Főleg Y, 1-2 Z	4 év
4. résztevő	Pipeline Manager	3 csapat (~15 fő)	Főleg Z	2 év
5. résztevő	Engineering Manager	2 csapat (~10 fő)	Főleg Y	5 év
6. résztevő	People Operations	1 csapat (~15 fő)	Vegyes	3 év

Forrás: saját szerkesztés

### 2.5.2. A fókuszcsoport strukturája és elemzése

A 90 perces fókuszcsoportos beszélgetés három tematikus blokk köré szerveződött:

1. **Bevált gyakorlatok és eszközök** (15 perc)
2. **Vezetői tanulási folyamatok** (15 perc)
3. **Jövőorientált perspektívák** (15 perc)

A beszélgetés módszertani elemeként a tematikus blokkokat követően egy interaktív állításkártya gyakorlatot alkalmaztam, ahol hat előzetesen megfogalmazott állítást kellett a résztvevőknek közösen három kategóriába sorolniuk: "Egyetértünk", "Vitatott", és "Nem értünk egyet". A fókuszcsoport elemzése során összesen **127 jelentéshordozó egység** került azonosításra, amelyek **6 főkategóriába és 23 alkategóriába** rendeződtek. A leggyakrabban előforduló téma a motivációs és megtartási eszközök volt (26,8%), ezt követte a generációspecifikus vezetői kompetenciák (22%). A három módszer (kérdőív, interjúk, fókuszcsoport) 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.

### **3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI**

A kutatás három központi hipotézisének empirikus tesztelése differenciált eredményeket hozott, amelyek nemcsak megerősítették vagy cáfolták az eredeti feltételezéseket, hanem jelentős árnyalatokkal és új perspektívákkal gazdagították a KKV szektor HR gyakorlatairól alkotott képet.

#### **3.1. A H1 hipotézis eredményei: A KKV-k HR gyakorlatának fejlettsége**

A H1 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 elemzések során.

##### **3.1.1. Kvantitatív eredmények**

A kérdőíves felmérés eredményei szerint a vizsgált vállalatok 36,6%-ánál hiányzik a dedikált HR funkció. A részletes megoszlás:

- 63,4% rendelkezik önálló belső HR-osztállyal
- 17,1%-nál más munkakörben dolgozó kolléga látja el a HR feladatokat
- 19,5%-nál egyáltalán nem végeznek szervezett HR-tevékenységet

Ugyanakkor figyelemre méltó ellentmondás, hogy míg a kitöltők 82,9%-a stratégiaileg fontosnak ítéli a HR-funkciót, addig csupán 63,4%-uk vállalatánál működik ténylegesen önálló HR-osztály. Ez a közel 20 százalékpontos diszkrepancia rámutat arra, hogy a HR-tevékenység elismert fontossága és tényleges intézményesülése között jelentős szakadék húzódik a KKV szektorban.

**7. táblázat: A belső HR osztály megléte - Munkahelyen eltöltött idő összefüggése**

		Vállalatnál eltöltött idő				Összesen
		0-1 év	1-2 év között	2-5 év között	Több, mint 5 éve	
Belső HR osztály	Igen	16	19	35	34	104
		- 55,20%	- 59,40%	-79,50%	-57,60%	-63,40%
		[-1,0]	[-0,5]	[2,6]	[-1,2]	
	Nem	7	4	5	16	32
		- 24,10%	- 12,50%	-11,40%	-27,10%	-19,50%
		[0,7]	[-1,1]	[-1,6]	[1,8]	
	Nem, de más munkakörben dolgozó kolléga foglalkozik a területtel (pl. pénzügy, operatív vezető)	6	9	4	9	28
		- 20,70%	- 28,10%	-9,10%	-15,30%	-17,10%
		[0,6]	[1,9]	[-1,6]	[-0,5]	
Összesen		29	32	44	59	164
		-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Forrás: saját szerkesztés

A Pearson-féle  $\chi^2$  próba alapján nincs statisztikailag szignifikáns kapcsolat a belső HR osztály megléte és a vállalatnál eltöltött idő között ( $\chi^2=11,149$ ;  $df=6$ ;  $p=0,84$ ).

### 3.1.2. Kvalitatív eredmények

Az interjúk elemzése során a HR működés és hiányosságok kategória volt a leggyakrabban előforduló téma (25,6%, 89 említés). Az interjúalanyok 80%-ánál (8/10) hiányzott a formális HR osztály. A leggyakrabban említett elmaradó HR tevékenységek:

#### 8. 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

Az INT10 találóan fogalmazta meg a következményeket: *"Az emberi része, a mindenféle szervezeti kultúra tudatos építése elmarad... ami szétaprózódáshoz vezet."*

### 3.1.3. Szektorális különbségek

Markáns szektorális különbségek rajzolódtak ki a HR fejlettségben. Az IT szektorban működő vállalkozások esetében fejlettebb HR gyakorlatok voltak megfigyelhetők:

#### 9. 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

### 3.1.4. A "tudatos informális HR", mint új kategória

A kvalitatív kutatás során egy új jelenséget azonosítottam, amelyet "**tudatos informális HR**"-ként konceptualizálok. Ez olyan szervezeti megoldást jelent, ahol bár nincs dedikált HR osztály, a humánerőforrás-menedzsment funkcióit mégis szisztematikusan, tudatos tervezés alapján látják el.

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. 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.

### 3.2. A H2 hipotézis eredményei: Az Y generáció megváltozott motivációs struktúrája

A H2 hipotézis, amely szerint "az Y generációs munkavállalók motivációja elődeikhez képest megváltozott, a legfontosabb motivációs tényezőik a biztos háttér, presztízs, kihívásokkal teli munkakör, valamint a versenyképes juttatás", nagyrészt megerősítést nyert, de jelentős finomításokkal és új dimenzióval egészült ki.

#### 3.2.1. Kvantitatív eredmények

A motivációs tényezők 5 fokú Likert-skálán történő felmérése során a következő eredmények születtek:

#### 10. táblázat: A legfontosabb motivációs faktorok átlagértékei

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 kapcsolatok	4,43	5	0,656
Feletteseimmel kialakított kapcsolatok	4,43	5	0,692
Rugalmas munkaidő	4,39	5	0,747
Döntésekbe való bevonás	4,38	4	0,639

Forrás: saját szerkesztés

A legalacsonyabb értékelést kapott tényezők:

- Karrierlehetőség (vállalaton belül): 3,93
- A munkakör presztízs értéke: 3,71
- Béren kívüli juttatások: 3,52

- Mentális egészség támogatást célzó kezdeményezések: 3,40

A generációk közötti motivációs különbségek vizsgálatára ANOVA elemzést végeztem. Meglepő eredmény, hogy a hét motivációs főkomponens egyike esetében sem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség a generációk között ( $p > 0,05$ ).

Ugyanakkor a munkahelyen eltöltött idő és a motivációs tényezők között egy főkomponensnél találtam szignifikáns összefüggést ( $F=2,742$ ,  $p < 0,05$ ): a munkavégzéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációs tényezők esetében a 1-2 éve a vállalatnál dolgozók szignifikánsan alacsonyabb motivációt mutattak, mint az 5 évnél régebb óta ott dolgozók.

### **3.2.2. Kvalitatív eredmények: az empátia, mint metakompetencia**

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 skillek 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.

### **3.2.3. A presztízs paradigmaváltása**

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 keretrendszer ad a generációs motivációs változások megértéséhez, túlmutatva a korábbi karriermodelleken.

## 11. 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 tényezőkhöz 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

### 3.2.4. A fókuszcsoporthoz megerősítő eredményei

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 triggererek 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 imposztor 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"*.

### **3.3. A H3 hipotézis eredményei: Vezetőfejlesztési kihívások és a munkahelyi lojalitás változása**

A H3 hipotézis, amely szerint "a legtöbb szervezetnél kihívást okoz a fiatalabb generációk vezetőfejlesztésének biztosítása, a dolgozók vállalatnál töltött életciklusa lerövidült", empirikus alátámasztást kapott.

### 3.3.1. A kompetencia szakadék kvantitatív bizonyítékai

A vezetői kompetenciák kétlépcsős mérése (fontosság vs. felkészültség) során jelentős különbségek mutatkoztak:

#### 12. táblázat: Kompetencia szakadék - a legnagyobb különbségek

Vezetői kompetencia	Fontosság (átlag)	Felkészültség (átlag)	Különbség
Kommunikációs készség	4,71	4,34	0,37
Döntéshozatali képesség	4,62	4,27	0,35
Tehetségek megtartásának képessége	4,39	3,8	0,59
Konfliktus- és stresszkezelés	4,44	3,94	0,5
Időgazdálkodás	4,4	3,86	0,54
Tehetségfejlesztés	4,19	3,7	0,49
Mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása	3,9	3,43	0,47

Forrás: saját szerkesztés

A kompetencia szakadék különösen nagy a tehetségmenedzsment (tehetségek megtartása: 0,59; tehetségfejlesztés: 0,49) és a stresszkezelés (0,50) területén.

### 3.3.2. A képzések gyakorisága és hatékonysága

A válaszadók 65,2%-a vesz részt legalább évente egyszer szakmai vagy vezetői képzésben, akiknek közel a fele (45,7%) egy évben többször is jár ilyen képzésekre. Mindössze 12,8% nem vesz részt soha szakmai vagy vezetői képzésen.

Az ANOVA elemzés szerint a képzési gyakoriság és a vezetői kompetenciák között két főkomponensnél találtam szignifikáns összefüggést:

1. **Digitalizációs és innovációs készségek** ( $p < 0,05$ ): A havonta képzésben részesülők (0,407) lényegesen magasabb felkészültséget mutatnak, mint a ritkán vagy soha nem résztvevők (-0,306 és -0,484).
2. **Tehetségmenedzsment kompetenciák** ( $p < 0,01$ ): A havonta képzésben részesülők (0,825) kiemelkedően magas felkészültséget mutatnak a félévente (-0,269), ritkábban (-0,183) vagy soha (-0,135) képzésben részesülőkhez képest.

### 3.3.3. A "job hopping" jelensége

A munkahelyi mobilitás vizsgálata során markáns generációs különbségek rajzolódtak ki. Az Y generációs vezetők esetében kiugróan magas munkahelyi mobilitás figyelhető meg: a 29-44 éves korosztályban a vezetők többsége már 3-5 munkahelyen dolgozott, jelentős részüknek pedig 6-8 vagy annál is több munkahelye volt.

Ugyanakkor a válaszadók 62,8%-a rendelkezik legalább két éves szervezeti munkatapasztalattal az adott KKV-nál, 36%-uk pedig öt évnél régebb óta dolgozik jelenlegi vállalatánál. Ez azt mutatja, hogy bár a korábbi karrierút mobilis volt, a jelenlegi munkahelyen való tartósabb jelenlét is megfigyelhető.

### 3.3.4. Kvalitatív eredmények: kompetenciahiány és fluktuáció kapcsolata

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 képzésekhez kapcsolódó hiányokat is. Többen rámutattak arra, hogy a kompetenciahiány közvetlen összefüggésben áll a fluktuációval, ami jelentős szervezeti kockázatot hordoz.

### 3.3.5. Szektorális különbségek a vezetőfejlesztésben

**13. 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

Az IT szektor kiemelkedő gyakorlatai jelentős előnyt jelentenek, míg a hagyományos szektorokban (kereskedelem) kritikus fejlesztési hiányosságok mutatkoznak.

### **3.3.6. Vezetői stílus és elköteleződés kapcsolata**

Az ANOVA elemzés szerint két kompetencia főkomponensnél van statisztikailag szignifikáns eltérés ( $p < 0,001$ ) azon vezetők között, akik szerint nagy mértékben hozzájárulnak a munkavállalók elköteleződéséhez, és azok között, akik szerint kevésbé:

1. **Vezetői alapkompenciák** (kommunikáció, döntéshozatal, stratégiai gondolkodás)
2. **Tehetségmenedzsment kompetenciák** (tehetségfejlesztés, megtartás)

A válaszadók 86,6%-a úgy vélte, hogy vezetői stílusa és kompetenciái valamilyen mértékben hozzájárulnak a munkavállalók hosszú távú elköteleződéséhez.

### **3.3.7. A fókuszcsoport kiegészítő eredményei**

A fókuszcsoportban a vezetői tanulási tapasztalatok kategória 22 említéssel (17,3%) jelent meg. A "sok hibán kell átmenned" megállapítás rámutat a fejlesztési kihívásokra.

Az állításkártya gyakorlatban teljes konszenzus alakult ki: *"A gyors előléptetés gyakran túl nagy nyomást rak a fiatal vezetőkre"* - a résztvevők az imposztor szindrómát és a pszichológiai nyomást említették.

## 4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A kutatás hat új, illetve újszerű tudományos eredményt hozott, amelyek hozzájárulnak a vezetéselmélet és a humánerőforrás-menedzsment tudományterületének fejlődéséhez.

- 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 skillek 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 pillérrre 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 elegendők. 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 keretrendszer 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.

## 5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A kutatási eredmények három szinten érvényesülnek: szervezeti, szakmai és gazdaságpolitikai szinten.

### 5.1. Szervezeti szintű hasznosíthatóság

**Empátia-alapú vezetőfejlesztési programok kidolgozása:** A kutatási eredmények alapján az empátia alapú vezetés és a személyre szabott megközelítés hatékonyabbá teszi a generációmenedzsmentet. Ez közvetlenül átültethető további, más KKV-k gyakorlatába speciális tréning programok formájában, ahol az empátia fejlesztése a vezetőfejlesztés központi eleme lehet.

A gyakorlati implementáció során empátia-központú moduláris fejlesztési rendszerek kidolgozása valósulhat meg, amelyek rendszeres coaching ülésekkel egészülnek ki. Emellett peer learning alkalmak megszervezése és 360 fokos értékelési rendszer implementálása támogathatja a vezetők fejlődését. Ezek az eszközök együttesen teremtik meg az empátia-alapú vezetés kultúráját a szervezetekben.

**Költséghatékony HR modellek bevezetése:** A tudatos informális HR modell különösen a 10-50 fős KKV-k számára kínál megoldást. Ennek keretében strukturált funkciómegosztás alakítható ki, ahol minden HR területhez dedikált felelős tartozik, miközben professzionális eszközök alkalmazására kerül sor formális osztály létrehozása nélkül. Az agilitás-alapú HR stratégiák kidolgozása lehetővé teszi a rugalmas alkalmazkodást a változó piaci környezethez.

**Tehetségmegtartási stratégiák újragondolása:** A horizontális karrierutak kialakítása alternatív fejlődési lehetőségeket teremt a munkavállalók számára. Szakértői szerepek és projektvezetői pozíciók létrehozásával, valamint mentori feladatkörök bevezetésével a szervezetek változatos karrierlehetőségeket biztosíthatnak. A generációs mentorprogramok indítása különösen értékes, mivel kétirányú tanulást tesz lehetővé, ahol a fiatalabb és idősebb generációk kölcsönösen gazdagítják egymás tudását.

## **5.2. Szakmai szintű hasznosíthatóság**

**A humánerőforrás-menedzsment tudásbázisának gazdagítása:** A kutatás új fogalmakkal és modellekkel járul hozzá a szakmai diskurzushoz. Az empátia mint metakompetencia koncepció új perspektívát nyit a vezetői készségek értelmezésében. A tudatos informális HR kategória megnevezése és leírása segít azonosítani és legitimálni a KKV-kban gyakran alkalmazott gyakorlatokat. A presztízs paradigmaváltás elmélete új megvilágításba helyezi a munkavállalói motiváció kérdését, míg a generációs coaching mint új szakmai terület megjelenése specializált fejlesztési lehetőségeket teremt.

**Vezetői mentoring programok fejlesztése:** Vezetői mentoring programok indíthatók, ahol a sikeres KKV vezetők osztják meg tapasztalataikat. A peer-to-peer tanulási modellek kialakítása lehetővé teszi a horizontális tudásmegosztást, ahol hasonló kihívásokkal szembesülő vezetők tanulhatnak egymástól. Generációs coaching képzési programok kidolgozásával és certifikációs rendszer létrehozásával a szakmai terület professzionalizálódása is támogatható.

## **5.3. Gazdaságpolitikai szintű hasznosíthatóság**

Az eredmények támpontokat adnak a KKV fejlesztési programok tervezéséhez. A HR fejlesztés stratégiai jelentőségének hangsúlyozása segíthet abban, hogy a döntéshozók felismerjék az emberi erőforrás menedzsment kritikus szerepét a KKV-k versenyképességében. A költséghatékony HR modellek népszerűsítése és szektorspecifikus támogatási programok kialakítása - különös tekintettel az IT és a hagyományos szektorok közötti különbségekre - célzott fejlesztéseket tesz lehetővé.

**Strukturális előnyök tudatos kihasználása:** A KKV-k rugalmassága, személyre szabottsága és gyors döntéshozatali képességének tudatos kihasználásával versenyelőnyt lehet szerezni. A pozitív deviancia esetek elterjesztése inspiráló példát mutathat más vállalkozások számára. Tudásmegosztási platformok létrehozása konferenciák és workshopok formájában, valamint a legjobb gyakorlatok gyűjteményének publikálása elősegíti a sikeres gyakorlatok széles körű elterjedését.

## 5.4. További kutatási irányok

**Az empátia mérhetőségének és fejleszthetőségének vizsgálata:** Longitudinális vizsgálatok szükségesek az empátiaközpontú fejlesztések hosszú távú hatásainak megértéséhez. Az empátia mérési skálák validálása KKV környezetben és szektorális összehasonlító elemzések készítése mélyebb betekintést nyújthat az empátia szerepébe a különböző iparágakban.

**A generációs coaching hatékonyságának mérése:** Pilot programok indítása és azok hatásvizsgálata elengedhetetlen az optimális módszerek azonosításához. A képzési sztenderdek pontos kidolgozása segíthet a szakmai terület megszilárdításában és a minőség biztosításában.

**A tudatos informális HR modell működőképességének vizsgálata:** Implementációs útmutatók kidolgozása gyakorlati támogatást nyújthat a modell bevezetéséhez. A más kulturális kontextusban való alkalmazhatóság vizsgálata és a skálázhatósági korlátok feltérképezése segíthet a modell szélesebb körű alkalmazásában.

**Pozitív deviancia esetek szisztematikus azonosítása:** A különböző iparágakban működő sikeres KKV-k feltárása és az átvihetőség feltételeinek elemzése értékes tudást generálhat. Az adaptációs stratégiák kidolgozása segíthet más vállalkozásoknak a sikeres gyakorlatok átvételében.

**A munkahelyi mobilitás és lojalitás mélyebb megértése:** A "job hopping" jelenség longitudinális vizsgálata és a megtartási stratégiák hatékonyságának mérése fontos információkat szolgáltat a munkavállalói viselkedés megértéséhez. A generációs különbségek finomabb elemzése árnyaltabb képet adhat a különböző korcsoportok motivációjáról.

**A digitalizáció és AI hatásának vizsgálata:** Az AI alkalmazása a vezetőfejlesztésben új lehetőségeket nyithat meg a személyre szabott fejlesztési programok terén. A digitális kompetenciák fejlesztésének hatása és a technológia és empátia kapcsolatának elemzése kritikus fontosságú a jövő munkahelyeinek kialakításában.

**Nonprofit szektor adaptációja:** A kutatási eredmények nemcsak a profitorientált KKV szektorra vonatkoznak, hanem a nonprofit szervezetek számára is releváns következtetéseket kínálnak. A civil szervezetek és alapítványok hasonló kihívásokkal szembesülnek (korlátozott erőforrások, informális HR-gyakorlatok, fluktuáció), és az empátiaalapú vezetés, valamint az értékorientált motivációs tényezők különösen jól illeszkednek küldetésorientált kultúrájukhoz. További kutatási irány lehet az eredmények empirikus validálása nonprofit környezetben, amely feltárhatná a szektorális különbségeket és hozzájárulna a generációs vezetőfejlesztés holisztikusabb megértéséhez.

## 6. A TÉZISFÜZETBEN FELHASZNÁLT IRODALOM

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), pp. 46-55.

BAKSI, ZS. (2016): A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), pp. 1-10.

BALOGH, R. – KARDOS, M. V. – BÁCSNÉ BÁBA, É. (2021): Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), pp. 59-67.

BONCZ, I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar.

CSUTORÁS, G. Á. (2022): Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), pp. 45-56.

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>

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), pp. 32-40.

HOLLÓ, E. (2020): A KKV-k lehetőségei a versenyképesség növelésében. In: XVII. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös: Károly Róbert Kft., pp. 483-492.

JAKAB, N. et al. (2021): A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolci Munkaügyi Szemle*, 16(4), pp. 55-78.

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*, p. 171.

- KELEMEN-HÉNYEI, N. (2020): A magyar és német KKV-k aktuális helyzetének felmérése. In: Válság és kilábalás. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, pp. 487-498.
- KITZINGER, J. (1994): The methodology of focus groups: The importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness*, 16(1), pp. 103-121.
- KLEIN, P. (2020): New Generations: Changing Values of Generation Y&Z Impact on Today's Organisations. Sopron: Széchenyi István Egyetem.
- KÓPHÁZI, A. – PÉTERVÁRI, ZS. – BALASSA, É. (2018): Az X, Y és Z generációk kihívása a 21. század munkaerőpiacán. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), pp. 49-55.
- MÁNDI, A. (2018): Job-hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61(1).
- PANDEY, D. L. (2019): Job hopping tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), pp. 41-46.
- SÁNTHA, K. (2016): Én-központú hálózatok kvalitatív elemzése. *Neveléstudomány*, 4(2), pp. 54-66.
- SCOTT, S. – FERGUSON, O. (2016): New perspectives on 70:20:10. A good practice research paper.
- TOTTH, G. et al. (2022): Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), pp. 5-12.



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)

- 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>
- 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/jtgf.2025.4.21-34>
- 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)
- 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>
- Török-Kmoskó, J.**, Dajnoki, K.: Characteristics of a Leadership Development Program - Pilot Research at a Hungarian SME operating in the ICT SectorOR.  
*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)





**DEBRECENI  
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM  
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400  
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

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 tudománymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2026.01.14.

